

Suorahakukumppanin valinta esimies- ja johtotason rekrytoinneissa

Sanna-Maija Korhonen



Tekijä(t) Sanna-Maija Korhonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Suorahakukumppanin valinta esimies- ja johtotason rekrytoinneissa	Sivu- ja liitesivumäärä 68+2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat suorahakukumppanin valintaan esimies- ja johtotason rekrytoinneissa sekä mitä tekijöitä asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, missä suorahakuprosessin vaiheissa toimeksiantoyrityksellä on kehitettävää ja miten asiakasyhteistyötä voi kehittää toimeksiantoyrityksessä. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Compass Human Resources Groupille, joka on asiantuntija-, esimies- ja johtotason suorahakuihin ja rekrytointeihin erikoistunut yritys.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään suorahaun hyödyntämistä rekrytoinnissa, sekä suorahaun etuja, haasteita ja riskejä. Lisäksi tietoperustassa käsitellään asiakkaan tulevaisuuden tarpeita suorahaussa. Tietoperustassa syvennyttään myös suorahakukumppanin valintaan vaikuttaviin tekijöihin sekä niihin tekijöihin, joita asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa. Lisäksi tietoperustassa on kuvattu toimeksiantoyrityksen suorahakuprosessi asiakkaan näkökulmasta vaihe vaiheelta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmää käyttäen kesä-marraskuussa 2020. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä liiketoimintajohtajaa, jotka olivat päättävässä asemassa suorahakukumppanin valinnassa sekä tekivät yhteistyötä jonkin esimies- ja johtotason rekrytointeja tekevän suorahakukumppanin kanssa. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysia.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena merkittävin yksittäinen suorahakukumppanin valintaan vaikuttava tekijä on suorahakukonsultin substanssiosaaminen sekä toimialaymmärrys. Merkittävässä roolissa nähtiin myös suorahakukonsultin persoona, sillä konsultti edustaa paitsi suorahakuyritystä, mutta myös asiakasyritystä. Suorahakukonsultilla nähtiin olevan tärkeä merkitys yrityksen edustajana ja työnantajamielikuvan kehittäjänä, jolloin suorahakukonsultin persoona korostui entisestään. Suorahakukumppanin valintaan vaikutti myös aikaisempi yhteistyö sekä omat tai verkostojen kokemukset suorahakutoimijoista. Suorahakukumppanin valinnassa ilmenneitä haasteita on muun muassa suorahakutoimijoiden geneerisyys ja runsaus. Myös aidosti globaalisti toimivien suorahakukumppanien löytäminen koettiin haasteeksi. Hinnan ei nähty olevan merkittävä tekijä suorahakukumppanin valinnassa, vaikkakin hinnoittelussa nähtiin haasteita. Tutkimustulosten mukaan asiakkaat arvostavat aktiivista, tehokasta, läpinäkyvää ja luotettavaa suorahakukumppania, jossa asiakaslähtöisyys- ja keskeisyys on kaiken toiminnan lähtökohtana. Myös suorahakuprosessin sujuvuus nähtiin tärkeänä tekijänä toimivassa suorahakukumppanuudessa. Tutkimustulosten mukaan suorahakuprosessin myötä muodostuva ehdokaskokemus koettiin erittäin tärkeäksi ja se, että myös niille, jotka eivät tule valituksi tehtävään, jää positiivinen kuva asiakasyrityksestä.</p>	
Asiasanat Suorahaku, rekrytointi, suorahakukumppani, suorahakukumppanuus, suorahakuprosessi, asiakasyhteistyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja.....	2
1.2	Työn tavoite ja tutkimuskysymys.....	3
1.3	Opinnäytetyön viitekehys	4
2	Suorahaku.....	5
2.1	Suorahaku rekrytointimenetelmänä.....	5
2.2	Suorahaun hyödyntäminen rekrytoinnissa.....	6
2.3	Suorahaun edut, haasteet ja riskit.....	7
2.4	Asiakkaan tulevaisuuden tarpeet johdon suorahaussa.....	10
2.5	Suorahakukumppanin valintaan vaikuttavat tekijät.....	11
2.6	Yrityskuva ja maine suorahaun menestystekijöinä	13
2.7	Työnantajamielikuva ja ehdokaskokemus	15
3	Suorahakuprosessi asiakkaan näkökulmasta.....	19
3.1	Suorahakuprosessin aloitus	19
3.2	Research ja kandidaattien valinta.....	20
3.3	Asiakashaastattelut ja soveltuvuusarvioinnit	21
3.4	Työsopimuksen allekirjoitus ja päätöksen tiedotus	22
3.5	Seuranta ja arviointi	22
3.6	Asiakasyhteistyö osana suorahakukumppanuutta.....	23
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä	26
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	27
4.3	Aineiston hankinta ja analysointi	30
5	Tutkimustulokset	32
5.1	Suorahakukumppanin valinta	32
5.1.1	Aikaisempi yhteistyö.....	32
5.1.2	Yrityskuva ja maine	34
5.1.3	Suorahakukonsultti.....	35
5.1.4	Haasteet suorahakukumppanin valinnassa	37
5.2	Suorahakukumppanuus	39
5.2.1	Aktiivisuus ja tehokkuus	39
5.2.2	Läpinäkyvyys	40
5.2.3	Luottamus	41
5.3	Suorahakuprosessi	42
5.3.1	Omat ja verkoston kokemukset	42
5.3.2	Ehdokaskokemus ja työnantajamielikuva	43
5.3.3	Suorahakuprosessin omistajuus.....	43

5.4	Asiakasyhteistyö	45
5.4.1	Asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys.....	45
5.4.2	Viestintä ja yhteydenpito	45
5.4.3	Järjestelmät asiakasyhteistyön tukena	47
5.5	Lisäpalvelut suorahaun tukena.....	48
6	Pohdinta.....	51
6.1	Tulosten tarkastelu.....	51
6.2	Kehittämissuhteet.....	53
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	58
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	61
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	62
Lähteet	65
Liitteet	69
Liite 1.	Haastattelukutsu	69
Liite 2.	Haastattelurunko.....	70

1 Johdanto

Avainhenkilöiden rekrytointi on aina liiketoiminnalle kriittinen tilanne ja siinä onnistuminen on tärkeää yrityksen liiketoiminnan menestymisen kannalta. Suorahaku on tehokas keino löytää sekä tavoittaa potentiaalisimmat henkilöt avoimna olevaan positioon ja näin ollen suorahakukumppanilla on tärkeä rooli liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Parhaimmillaan suorahakukumppaniin ja asiakasyrityksen välille muodostuu kumppanuus, jossa koostuu luottamus, dialogisuus ja yhteistyö.

On tärkeää tietää mitkä tekijät vaikuttavat suorahakukumppanin valintaan ja mitä tekijöitä asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa. Mitä paremmin suorahakukumppani tuntee asiakkaan tarpeet, sitä paremmin tämä pystyy palvelemaan asiakasta ja kehittämään asiakkaan liiketoimintaa sekä parantamaan asiakkaan asiakaskokemusta. Vahvan asiakaskokemuksen myötä suorahakukumppanin maine ja yrityskuva paranee sekä asiakassuhteiden kesto pitenee. Tämän myötä (uus)asiakashankinnan tarve vähenee ja kilpailukyky suorahakumarkkinoilla kasvaa.

Opinnäytetyö on toteutettu vuoden 2020 aikana, jolloin koronapandemia on muokannut työskentelytapoja sekä vaikuttanut vahvasti monien yritysten liiketoimintaan ja taloudelliseen tilanteeseen, jolloin yritysten kykyä muuttua, kasvaa ja kehittyä on mitattu toden teolla. Kiristyneen taloudellisen tilanteen vuoksi on entistä tärkeämpää erottautua markkinoilla kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat suorahakukumppanin valintaan esimies- ja johtotason rekrytoinneissa sekä mitä tekijöitä asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, missä suorahakuprosessin vaiheissa olisi kehitettävää ja miten asiakasyhteistyötä voisi parantaa toimeksiantoyrityksessä. Tulosten perusteella toimeksiantoyrityksellä on mahdollisuus kehittää toimintaansa ja mahdollisesti lisätä kilpailukykyään suorahakutoimijoiden keskuudessa. Tulosten perusteella toimeksiantoyrityksellä on mahdollisuus rakentaa uusia asiakassuhteita tietäen mitä asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa sekä ymmärtää jo olemassa olevien asiakkaiden tarpeet ja palvella heitä entistä paremmin.

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Compass Human Resources Groupille, joka on asiantuntija-, esimies- ja johtotason suorahakuihin ja rekrytointeihin erikoistunut yritys.

1.1 Toimeksiantaja

Compass Human Resources Group Finland (myöhemmin Compass HRG) on vuonna 1994 perustettu yritys, joka on erikoistunut asiantuntija-, esimies- ja johtotason rekrytointeihin sekä suoraan hakuihin. Compass HRG rekrytoi muun muassa CxO-tason henkilöitä, esimiehiä ja asiantuntijoita. Compass HRG:n asiakkaina on laaja-alaisesti eri kokoisia yrityksiä eri toimialoilta – niin paikallisia kuin kansainvälisiä yrityksiä. Compass HRG on erikoistunut kuuteen eri toimialaan, jotka ovat lääketeollisuus ja terveydenhuolto, teollisuus ja rakentaminen, rahoitus ja vakuutus, ICT, kuluttajatuotteet sekä julkiset palvelut ja yhteisöt. Compass HRG toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Pohjoismaisten toimistojen lisäksi Compass HRG toimii myös UK:ssa. (Compass Human Resources Group 2020a.)

Compass HRG:n palvelulupaus on tarjota asiakkaille ja kandidaateille suoraan hakuprosessi, jossa korostuu avoimuus, yhteistyö, dialogi sekä henkilökohtainen lähestymistapa. Compass HRG:n tavoitteena on löytää kandidaatti, joka voi saavuttaa täyden potentiaalinsa rekrytointiin myötä, jotta molemmat osapuolet saavat täyden hyödyn; niin asiakas kuin kandidaattikin. Compass HRG:n toimeksiannoissa pyritään laadulliseen toimintaan alusta saakka; toimeksiannon huolellinen profilointi, toimialan ja yrityksen toimintakulttuurin tuntemus, aktiivinen yhteistyö sekä viestintä asiakkaan ja kandidaattien kanssa edesauttaa laadukasta hakuprosessia. Lisäksi Compass HRG:lla raportoidaan asiakkaalle aktiivisesti, jotta asiakas on tietoinen haun etenemisestä prosessin eri vaiheissa. (Compass Human Resources Group 2020a.) Toimeksiannoissa työskentelee usein useampi henkilö, jotta hakuprosessi on mahdollisimman tehokas sekä laadullinen; konsultti vastaa prosessin aktiivisesta eteenpäinviemisestä, asiakasyhteistyöstä ja kandidaattien haastatteluista ja arvioinneista ja Assignment Manager/Researcher vastaa kandidaattikartoituksista. Compass HRG pyrkii aktiivisesti kehittämään toimintaansa pyytäen palautetta asiakkaalta sekä kandidaateilta toimeksiannoittain aina viimeistään hakuprosessin päätyttyä.

Compass HRG:lla on pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka ovat kestäneet parhaimmillaan yli kaksi vuosikymmentä. Compass HRG tekee suoraan hakuja sekä ilmoitushakuja tai vaihtoehtoisesti asiakas voi valita tarpeidensa mukaisesti hybridihaun, jossa yhdistyy suoraan haku sekä ilmoitushaku. Asiakkaalla on mahdollisuus hyödyntää myös muita Compass HRG:n osaamisalueita, joita ovat kandidaattien soveltuvuusarviointipalvelut, uravalmentaus tai Interim Management -palvelu. (Compass Human Resources Group 2020a.)

1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat suoramakukumppanin valintaan esimies- ja johtotason rekrytoinneissa sekä mitä tekijöitä asiakas arvostaa hyvässä suoramakukumppanissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, missä suoramakuprosessin vaiheissa toimeksiantoyrityksellä olisi kehitettävää ja miten asiakasyhteistyötä voisi kehittää toimeksiantoyrityksessä.

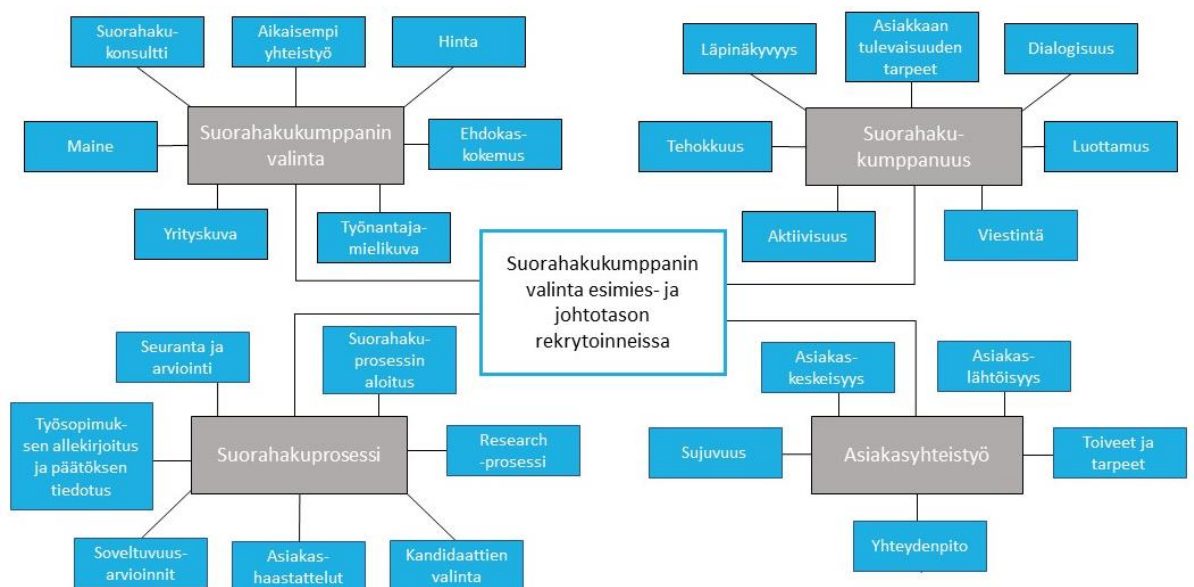
Tutkimuskysymykset ovat:

- Millä perustein yritys valitsee suoramakukumppanin esimies- ja johtotason rekrytoinneissa?
- Mitä tekijöitä asiakas arvostaa hyvässä suoramakukumppanissa?
- Missä suoramakuprosessin eri vaiheissa toimeksiantoyrityksellä olisi kehitettävää?
- Miten asiakasyhteistyötä voisi kehittää toimeksiantajayrityksessä?

Suoramakukumppanin valintaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen auttaa toimeksiantajaa kehittämään toimintaansa kilpailukyvyyn parantamiseksi sekä lisäämiseksi. Tutkimuskysymysten avulla toimeksiantoyritys pystyy kehittämään toimintaansa suoramakuprosessin eri vaiheissa sekä kehittämään asiakasyhteistyötä mutta myös parantamaan ehdokaskokemusta. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää myös laajemmin asiantuntija-, esimies- ja johtotason rekrytointeihin ja suoramakuihin erikoistuvissa yrityksissä.

1.3 Opinnäytetyön viitekehys

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka koostuu seuraavista päätemoista; suoramakumppanin valinta ja suoramakumppanuus (luku 2) sekä suoramakuprosessi ja asiakasyhteistyö (luku 3). Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu suoramakukonsultin, aikaisemman yhteistyön, hinnan, työnantajamielikuvan ja ehdokaskokemuksen sekä suoramakutoimijan yrityskuvan sekä maineen merkitystä suoramakumppanin valinnassa. Suoramakumppanuuden näkökulmasta on tarkasteltu asiakkaan tulevaisuuden tarpeita, mutta myös asiakkaan ja suoramakutoimijan välistä dialogisuutta, luottamusta, viestintää sekä suoramakumppanin aktiivisuutta sekä tehokkuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Lisäksi opinnäytetyössä on tarkasteltu suoramakuprosessia asiakkaan näkökulmasta, joka pitää sisällään muun muassa seuraavat vaiheet; suoramakuprosessin aloitus, research ja kandidaattien valinta, asiakashaastattelut ja soveltuvuusarviointit, Työsopimuksen allekirjoitus ja päätöksen tiedotus sekä seuranta sekä arviointi. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös asiakasyhteistyön merkitystä osana suoramakumppanuutta, jonka vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys, asiakkaan toiveet ja tarpeet, yhteydenpito ja yhteistyön sujuvuus. Teemahaastatteluiden teemoina oli samat osa-alueet, joihin tutkimuksen tulokset ja kehittämissuhteet perustuvat.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

2 Suorahaku

Tässä luvussa käsitellään suorahakua rekrytointimenetelmänä sen hyödyntämistä rekrytoinnissa sekä asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ja suorahakuun liittyviä etuja, haasteita sekä riskejä. Lisäksi käsitellään suorahakukumppaniin valintaan ja suorahakukumppanuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten yrityskuvan, maineen, työnantajamielikuvan ja ehdokaskokemuksen vaikutusta suorahakukumppanin valintaan sekä suorahakukumppanuuteen.

Suorahaku on laajentunut myös muiden kuin johtotehtävien rekrytointimenetelmäksi ja sitä käytetään paljon myös esimiestason sekä asiantuntijarooleissa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti esimies- ja johtotason suorahakuun.

2.1 Suorahaku rekrytointimenetelmänä

Suorahaku on rekrytointimenetelmä, jossa etsitään asiakkaalle sopiva kandidaatti ilman julkista ilmoitusta. Suorahakua käytetään pääsääntöisesti johtotason tehtävien rekrytointiin sekä etsiessä henkilöä yrityksen vaativimpiin ja kriittisimpiin tehtäviin. (Kajjala 2016, 131.) Myös Salojärvi (2009, 131) tuo esille, että suorahakupalveluita käytetään erityisesti ylimmän johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden rekrytoinnissa. Suorahakupalveluita käytetään erityisesti silloin, kun osajista on työmarkkinoilla enemmän kysyntää kuin tarjontaa. Suorahakujen osuutta rekrytoinneista on tilastollisesti vaikea arvioida, sillä haun hiljaisuuden vuoksi ne eivät päädy mihinkään tilastoihin. On kuitenkin arvioitu, että yli 90 % ylimmän johdon rekrytoinneista sekä yhä useampi keskijohdon sekä erityisasiantuntijoiden rekrytoinneista toteutetaan suorahaun kautta. (Salojärvi 2009, 131.) Duunitorin (2016, 17) teettämän kansallisen rekrytointitutkimuksen (n=158) mukaan 55 % yrityksistä on käyttänyt suorahakua viimeisen vuoden aikana.

Suorahakuprosessissa suorahakuyritys etsii, houkuttelee sekä vertailee kandidaatteja ja esittelee ne asiakasyritykselle. Suorahakuyritys vastaa prosessin läpiviennistä ja lopputuloksesta yhdessä asiakasyrityksen kanssa. (Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 15.) Suorahaussa konsultti soittaa potentiaalisimmille henkilöille kaikessa hiljaisuudessa suorilla yhteydenotoilla (Viitala & Jylhä 2013, 230). Suorahakua käytetään usein uuden tuotteen, palvelumuodon tai liiketoimintayksikön perustamisessa tai tavoitellessa uutta asiakaskohderyhmää. Suorahaulle on tarvetta myös silloin, kun henkilö siirtyy pois tehtävästä – joko täysin uusiin tehtäviin organisaation sisälle tai ulkopuolelle. (Soikkanen ym. 2015, 36-37.)

2.2 Suorahaun hyödyntäminen rekrytoinnissa

Asiakkaalla voi olla eri syitä siihen, miksi se hyödyntää suorahakukumppania johdon esimies- ja johtotason rekrytoinneissa. Kansainvälisen alan yhdistyksen Association of Executive Search Consultants (myöhemmin AESC) liiketoiminnan johtajille teettämän tutkimuksen (n=731) mukaan merkittävin tekijä miksi suorahakukumppania käytetään, on suorahakukumppanin ammattitaito (AESC 2019, 13). Kun yritykseltä ei löydy sisäisesti tarvittavaa osaamista ja/tai aikaa rekrytointiprosessin toteuttamiselle, on hyvä hyödyntää suorahakukumppania.

Toiseksi merkittävin syy suorahakukumppanin käytölle on tavoittaa myös vaikeammin tavoitettavissa tai saatavilla olevat kandidaatit, jotka eivät aktiivisesti itse etsi töitä tai ovat vaikeasti löydettävissä. Tutkimuksen mukaan myös luottamuksellisuus suorahauissa nähdään tärkeänä tekijänä, kun rekrytointi halutaan toteuttaa niin kutsuttuna hiljaisena hakuna niin, ettei siitä tule julkista ilmoitusta ja asiakas haluaa tavoittaa vain tietyn kandidaattipoolin. Yli puolet vastaajista näki luottamuksellisuuden ja salassapidon tärkeänä tekijänä suorahakukumppanin käytössä. Yritykset kokevat suorahakukumppanin hyödyntämisen tärkeänä, sillä se mahdollistaa monimuotoisen ja objektiivisen rekrytoinnin. (AESC 2019, 13.)

Suorahaku voi olla vaihtoehtona myös silloin, kun perinteinen ilmoitushaku ei ole tuottanut tulosta tai rekrytointi halutaan toteuttaa luottamuksellisena. Suorahaun avulla voidaan lähestyä kohdistetusti taustaltaan oikeita henkilöitä, joka lisää onnistumisvarmuutta rekrytoinnissa. (Personnel 2016, 5.) Suorahakua käytetään usein silloin, kun osaajista on enemmän kysyntää kuin tarjontaa, jolloin suorahakuyritys kohdistaa haun vain kaikista potentiaalisimmille henkilöille, joilta löytyy relevanttia ja oikeaa osaamista tehtävään nähden. (Salojärvi 2009, 131.)

Jatkuvasti kehittyvillä markkinoilla ja kovassa kilpailutilanteessa avainhenkilöiden löytäminen ja heidän pysymisensä organisaatiossa on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää. Uusia tuotteita ja palveluita on kehitettävä jatkuvasti ja reagointikyky muutoksiin tulee olla nopeaa. Johdon tehtävänä on varmistaa, että tarvittavaa osaamista löytyy talosta ja yrityksellä on parhaat mahdolliset resurssit. (Soikkanen ym. 2015, 41.) Suorahaku on erimainen tapa saada ajankäytöllisesti tehokkaasti ja lopputulokseltaan laadukkaasti oikeaa osaamista organisaatioon. Lisäksi suorahaun etuna on hienovaraisuus; suorahakuprosessi tarjoaa kandidaateille mahdollisuuden osallistua hakuprosessiin ilman nimen julkaisemista, jolloin siitä voisi olla haittaa kandidaatille. Nimen julkaiseminen voi aiheuttaa hakuprosessissa haittoja, kuten muiden potentiaalisten hakijoiden karsiutumisen. Myös sijoittajat voivat nähdä asian huonona asiana, jos henkilöt hakevat julkisesti muihin yhtiöihin.

Myös julkitullut halukkuus lähteä organisaatiosta voi vaikuttaa hakijan tulevaisuuteen omassa yrityksessä etenkin, jos ei tule valituksi uuteen positioon. (Soikkanen ym. 2015, 44.) Suorahakukumppania voidaan käyttää myös tilanteessa, jossa haku vaatii erityistä luottamuksellisuutta, kun tehtävän nykyinen haltija halutaan vaihtaa esimerkiksi organisaation muutostilanteessa eikä sitä ole vielä viestitty sisäisesti, jolloin haku toteutetaan hiljaisena hakuna (Momentous 2019, 4).

Duunitorin (2016, 18) teettämän kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista näki passiivisten kandidaattien tavoittamisen tärkeimpänä syynä, miksi suorahakukumppania käytetään. Myös luottamuksellisuus, vaivattomuus ja ajalliset resurssit nähtiin syinä suorahakukumppanin hyödyntämiselle esimies- ja johtotason rekrytoinneissa. Osassa suorahakukumppanin käyttö voi olla johdon tai hallituksen vaatimus – toisinaan myös tilanteen vaatimus. Osa yrityksistä käyttää suorahakukumppania saadakseen markkinatietoa kandidaattien reaktioista tai lisätäkseen yrityksen status- tai brändikuvaa.

2.3 Suorahaun edut, haasteet ja riskit

Suorahakuprosessin etuna on yksilöllisyys, jolloin niin toimeksiantoyrityksen tarpeet kuin kandidaatti on mahdollista huomioida yksilöllisesti. Suorahaku on myös vuorovaikutteista, sillä kandidaatilla on mahdollisuus kysyä kysymyksiä, keskustella positioista konsultin kanssa, saada vastauksia ja selvittää sopivuuttaan tehtävään. Verrattuna julkiseen haakuun, jossa jätetään hakemus ja odotetaan vastausta, ero on merkittävä. Vuorovaikutteisuus on tärkeää ja edellyttää konsultilta aktiivista yhteydenpitoa kandidaatteihin prosessin etenemisestä. Konsultin on saatava kandidaatti tuntemaan, että hänen näkemyksistään ollaan aidosti kiinnostuneita, hän voi kysyä kysymyksiä ja oikean henkilön löytyminen on konsultille tärkeää. Tällä on vaikutusta kandidaatin motivaation lisäämisessä sekä palkkaavan yrityksen työnantajamielikuvan luomisessa. Mitä vuorovaikutteisempi prosessi on, sitä parempia kandidaatteja suorahakuprosessiin saadaan mukaan. (Soikkanen ym. 2015, 44-46.) Ehdokasviestintä on tärkeää ja se voidaan nähdä niin etuna kuin riskinäkin, mikäli viestintä ei kulje. Vahva ehdokasviestintä on etu ja vahvistaa hakijan työnantajamielikuvaa palkkaavasta yrityksestä, mutta myös suorahakuyrityksestä. Suorahakuprosessissa oleva ehdokas voi jonain päivänä olla suorahakuyrityksen asiakas, mikäli suorahakuprosessista on jäänyt positiivinen kuva.

Suorahaun vahvuutena on myös tehokkuus. Toimeksiantoyritys asettaa konsultille usein aikapaineen, jolloin tarvittava osaaminen tulisi olla talossa mitä pikimmiten. Tehokkuutta lisää se, että konsultti voi käyttää aikaansa vain oikeasti potentiaalisimpiin kandidaatteihin, jotka täyttävät hakukriteerit. Mikäli haku tehdään julkisena hakuna, jolloin hakijat hakevat

paikkaa, voi yritys saada satoja hakemuksia, joiden käsittelyyn menee paljon aikaa sekä resursseja ja välttämättä yksikään kandidaatti ei täytä hakukriteereitä eikä voi tulla valituksi tehtävään. (Soikkanen ym. 2015, 46-48.) Näin ollen suorahaun vahvuutena on myös kohdennettavuus, kun aikaa voidaan käyttää vain oikeasti potentiaalisimpiin kandidaatteihin (Salojärvi 2009, 131).

Vaikka suorahaun vahvuutena nähdään sen kohdennettavuus, voi se olla myös sen heikkous. Suorahaun ”kapeus” voi jättää haun ulkopuolelle henkilöitä, jotka olisivat todellisuudessa potentiaalisia henkilöitä, mutta eivät jää suorahakutoimijan haaviin. Lisäksi suorahaku saattaa nostaa henkilöiden palkkatoiveita turhankin korkealle. (Salojärvi 2009, 131.) Myös Soikkanen, Sormunen & Stelander (2015, 48-49) tuovat esille, että suorahaussa riskinä on kandidaattien suuret palkkaodotukset, joten on tärkeää, että palkasta keskustellaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näin pystytään välttämään tilanne, jossa lopullinen rekrytointipäätös kaatuu siihen, että toimeksiantoyrityksellä ja kandidaatilla on eri näkemys palkan suuruudesta. Konsultin ja kandidaatin keskustelu ei saa kuitenkaan olla pelkästään vain palkkakeskeistä, vaan sen tulisi olla osaamis- ja motivaatiokeskeistä. Mikäli keskustelu on palkkavetoista, voi kandidaatin motivaatiotekijät olla väärät tehtävää kohtaan. Suorahaun kannalta on hyödyllistä, että palkkakeskustelut voidaan käydä jo suorahakuprosessin alkuvaiheessa, jolloin hakuprosessi tehostuu, kun toimeksiantoyritykselle esitellään vain potentiaalisimmat ehdokkaat, joiden palkkatoive on kohdillaan.

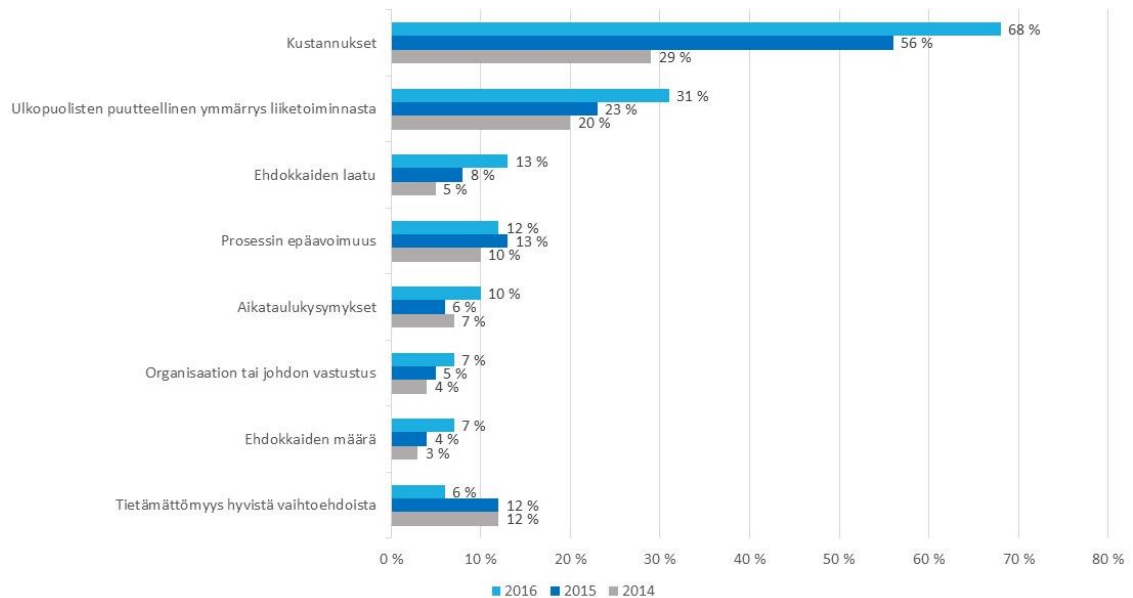
Yksi suurimmista suorahaun haasteista on oikean osaamisen löytäminen, jota kutsutaan myös osaajapulaksi. Vaadittu osaaminen on yhä pirstaleisempaa ja työntekijältä vaaditaan hyvä monipuolisempaa osaamista. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvittavaa osaamista on entistä vaikeampi löytää. Globaalilla tasolla 54 % yrityksistä kärsii osaajapulasta, sillä osavien työntekijöiden houkuttelu yritykseen ja heidän sitouttamisensa ei ole koskaan ollut yhtä haastavaa kuin nyt. Yli puolet yrityksistä ei löydä tarvittavaa osaamista yritykseensä, ja osaajapula on korkeimmillaan yli vuosikymmeneen. (Talent shortage 2020, 2; Kariola 1.2.2020.)

Suomessa osaajapulan nähdään olevan yksi merkittävimmistä yritysten kasvun esteistä, sillä yhä useampi toimiala ja yritys kärsii osaajapulasta. Osaajapula on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana. (Kariola 1.2.2020.) Etenkin johdon sitouttaminen ja ylemmän johdon rekrytoinnit tuottavat vaikeuksia suomalaisyrityksille. Suomen suorahakuyritysten yhdistys FEXin (2020) teettämän tutkimuksen mukaan 60 % suomalaisyrityksistä kokee vaikeuksia sitouttaa ylintä johtoa yritykseen ja 80 % suomalaisyrityksistä kertoo ylimmän johdon rekrytointien olevan haastavaa. (Rajala 31.5.2020.)

Nykypäivänä yrityksen on tärkeää ymmärtää työuransa eri vaiheissa olevien työntekijöiden motivaatiotekijät, tarpeet ja mitä työntekijät oikeasti haluavat. Näin yritykset kykenevät paremmin löytämään ja sitouttamaan yritykseen parhaan osaamisen. Palkka, ura- ja etenemismahdollisuudet ovat monille tärkeitä tekijöitä, mutta niiden lisäksi monet muut tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, kuten työn joustavuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino ja mahdollisuus tehdä valintoja. Kilpailu työmarkkinoilla on kovaa, joten yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää tunnistaa näitä tekijöitä. (Ahtola & Johansson 2020, 8-11.)

Salojärven (2009, 131) mukaan suorahaun haasteena voi nähdä olevan myös sen välittömät ja melko suuret kustannukset. Suorahakutoimeksiantojen hinta vaihtelee 10-100 tuhannen euron välillä (Haapavaara 27.11.2016). Hinnoittelu on suorahakualalla haasteellista, niin kuin kaikessa palveluliiketoiminnassa, jossa ei myydä selkeää tuotetta. Suorahakualalla haasteena on hinnoittelu ja sen eroavaisuudet, sillä alalle voi tulla kuka vain ja millä taustalla vain. Suorahakuyrityksen voi perustaa ja hinnoitella palvelun parhaalla näkemällään tavalla, joka heijastuu hintojen isoina eroavaisuuksina.

Duunitorin (2016, 19) teettämän kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan jopa kaksikolmasosa (68 %) ei käytä suorahakua sen suurien kustannuksien vuoksi. Luku on noussut merkittävästi vuodesta 2014, jolloin vain joka kolmas näki kustannusten olevan este suorahakukumppanin käytölle. Myös ulkopuolisen tahon ymmärrys liiketoiminnasta nähtiin haasteellisena, eikä sen vuoksi suorahakukumppania käytetty. Tutkimuksen mukaan suorahakukumppania ei käytetty myöskään siksi, että ehdokkaiden laatu sekä prosessin epäavoimuus nähtiin haasteena suorahakukumppanin käytössä. Myös aikataulukysymykset, organisaation tai johdon vastustus sekä ehdokkaiden määrä olivat syitä, jonka takia suorahakukumppania ei käytetty rekrytoidessa uusia henkilöitä organisaatioon. On merkittävää huomioda, että noin joka kymmenes (12 %) ei käytä suorahakukumppania sen takia, että hyvistä vaihtoehtoista ei ole tietoa (kuvio 2).



Kuvio 2. Suurimmat esteet suorahaun käytölle (mukaillen Duunitori 2016, 19)

2.4 Asiakkaan tulevaisuuden tarpeet johdon suorahaussa

Asiakkaat toivovat enenevässä määrin kandidaattien löytämistä tavanomaisten ehdokkaiden ulkopuolelta. Asiakkaat arvostavat monimuotoista rekrytointia ja sitä, että rekrytoitu henkilö tuo tuoreita ajatuksia ja uusia näkökulmia sekä lähestymistapoja liiketoiminnan kehittämiseksi. Tämän päivän johtajat ymmärtävät monimuotoisuuden hyödyt ja sen välttämättömyyden liiketoiminnan kasvattamiseksi, jonka vuoksi asiakas arvostaa suorahakukumppania, joka ymmärtää monimuotoisuuden hyödyt ja mahdollisuudet. Tulevaisuudessa asiakkaat toivovat yhä enemmän monimuotoisuuden ymmärrystä myös suorahakukumppaniltaan. (AESC 2019, 17.)

Suorahakukonsultti nähdään luotettavana neuvonantajana, jonka osaamista ja ymmärrystä arvostetaan. Asiakasyritykset toivovat tulevaisuudessa suorahakuyritykseltä ja -konsultilta yhä enemmän toimialaymmärrystä ja osaamista, jotta konsultti pystyy palvelemaan asiakasta tulevaisuudessa paremmin. Liiketoimintajohtajat toivovat johdon suorahakukonsultin olevan entistä lähempänä heidän omaa liiketoimintaansa, jotta konsultti ymmärtää asiakkaan tarpeet, näkemykset ja yrityskulttuurin palvellakseen asiakasta paremmin. (AESC 2019, 17.) Suorahakukonsultin ja toimeksiantoyrityksen pitkällä asiakassuhteella on hyötynsä, kun suorahakukonsultti ymmärtää toimeksiantoyrityksen liiketoimintaa, toimialaa ja on motivoitunut työstämään toimeksiantoa. Pitkäaikainen asiakassuhde tuo mukanaan positiivisia vaikutuksia, kun suorahakukonsultin ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta, toimialasta, organisaatiosta ja yrityskulttuurista kasvaa. Lisäksi konsultilla on helpompi arvioida henkilön soveltuvuutta tehtävään toimeksiantoyrityksen ja kandidaatin näkökulmasta. (Österberg 2014, 96.)

Suorahakuyritykseltä vaaditaan tulevaisuudessa monimuotoisuuden ymmärtämisen ja liiketoimintalähtöisyyden lisäksi ymmärrystä toimeksiantoyrityksen kulttuurista ja kandidaatin sopivuudesta kyseiseen organisaatiokulttuuriin. Myös suorahakuprosessin tehokkuus ja nopeus nähdään tärkeänä tekijänä ja sen merkitys tulevaisuudessa kasvaa. Toimeksiantoyrityksillä on hyvä nopeampi tarve osaamisen löytämiselle, joka asettaa haasteensa myös suorahakukumppanin toiminnalle. Suorahakuprosessin on oltava nopea ja tehokas palvelukseen entistä paremmin asiakasyrityksiä tulevaisuudessa. Myös onnistuneet rekrytoinnit, referenssit ja suorahakuyrityksen rekrytoinnin tunnusluvut ovat tärkeässä asemassa. Toimeksiantoyritys kaipaa suorahakuyritykseltä näyttöjä, eli referenssejä, onnistuneista rekrytoinneista. Tulevaisuudessa toimeksiantoyritykset näkevät tärkeänä joustavat ja yksilölliset palkkiot, jotka räätälöidään asiakasyrityksen tarpeiden mukaan. Myös ammattimaisuus, kandidaattien kattavat taustatutkimukset sekä monipuoliset arviointimenetelmät nähdään tulevaisuudessa yhtä tärkeämpinä tekijöinä. (AESC 2019, 17.)

Digitalisaation myötä työelämä muuttuu ja rekrytoinnin hitaus, raskaus sekä monivaiheisuus ovat tekijöitä, joihin tulisi tulla kiinnittää erityistä huomiota. Digitalisaatio tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia, kuten prosessin avoimuuden ja läpinäkyvyyden. Erilaiset applikaatiot, tekoäly ja LinkedIn API mahdollistavat digitalisaation hyödyntämisen, mutta eivät ole hyödyllisiä, mikäli position profilointi on tehty vajavaisesti tai konsultti ei ehdi pitää kandidaatteja ajan tasalla prosessin etenemisestä. (Savinen 2020, 28.) Suorahaussa merkittävä toimija on se, joka pystyy hyödyntämään digitalisaation luomat mahdollisuudet uusien ja entistä tehokkaampien järjestelmien avulla huomioiden yksityisyydensuojan, ehdokaskokemuksen sekä asiakaskeskeisyyden.

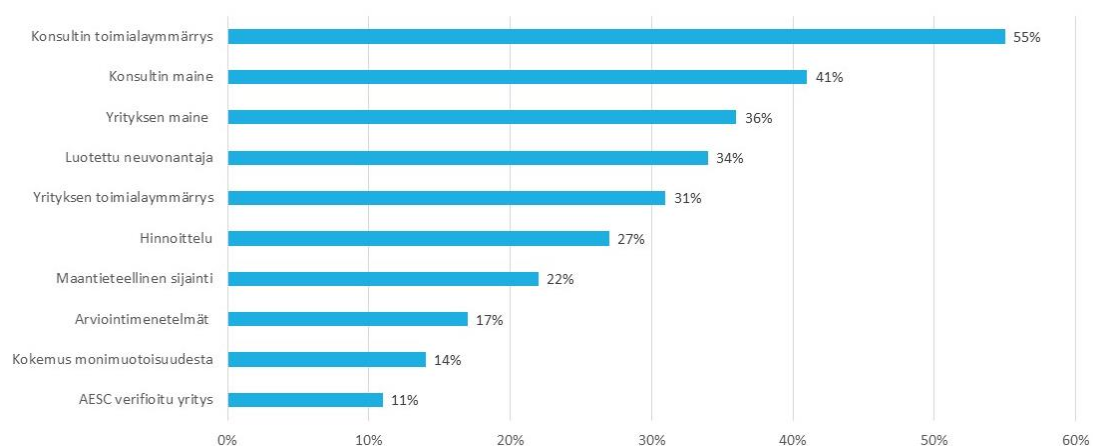
2.5 Suorahakukumppanin valintaan vaikuttavat tekijät

AESC-yhdistyksen liiketoiminnan johtajille teettämän kansainvälisen tutkimuksen mukaan suurin osa tutkimukseen vastanneista näki tärkeimpänä tekijänä konsultin toimialatuntemuksen ylemmän johdon suorahakukumppanin valinnassa (kuviot 3). Myös konsultin substanssiosaamisella, toimialaymmärryksellä ja maineella on merkittävä rooli ylemmän johdon suorahakukumppanin valinnassa. Valinnan voidaan todeta olevan erittäin konsulttiveitoista, sillä asiakas valitsee suorahakukonsultin, ei niinkään suorahakuyritystä. (AESC 2019, 16.)

Konsultin osaamisen ja maineen lisäksi myös suorahakuyrityksen maine nähdään merkittävänä tekijänä ja sillä on vaikutusta suorahakukumppanin valinnassa. Yli kolmannes AESC-yhdistyksen teettämään tutkimukseen vastanneista näki konsultin luotettavana

neuvonantajana, jonka vuoksi he ovat valinneet tietyn suorahakukonsultin ylemmän johdon rekrytointeihin. Kolmannes vastaajista valitsi suorahakukumppanin suorahakuyrityksen, ei siis vain tietyn konsultin, saavutusten perusteella. On huomioitava, että hinnoittelu ei ole viiden tärkeimmän tekijän joukossa suorahakukumppanin valinnassa, sillä vain vajaa kolmannes yrityksistä näki hinnoittelun tärkeimpänä tekijänä suorahakukumppanin valinnassa. (AESC 2019, 16.) Duunitorin (2016, 17) teettämän kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan yksi kolmasosa suorahakupalveluita käyttävistä yrityksistä käytti yhteen suorahakutoimeksiantoon alle 10 000 euroa ja vain 3 % yrityksistä käytti yli 30 000 euroa. Keskimääräinen yhteen suorahakutoimeksiantoon käytetty summa oli 10 000-20 000 euroa.

Noin joka viides yrityksistä koki tärkeimmäksi tekijäksi suorahakukumppanin valinnassa suorahakuyrityksen maantieteellisen sijainnin sekä joka kuudes yrityksistä näki tärkeimmäksi tekijäksi suorahakuyrityksen arviointimenetelmät. Osa yrityksistä koki tärkeimmäksi tekijäksi suorahakukumppanin mahdollistaman monimuotoisen rekrytoinnin. Osa valitsee suorahakukumppanin myös sen perusteella, onko suorahakuyritys kansainvälisessä alan yhdistyksessä Association of Executive Search Consultants (AESC) tai vastaavassa kansallisessa yhdistyksessä. (AESC 2019, 16.)

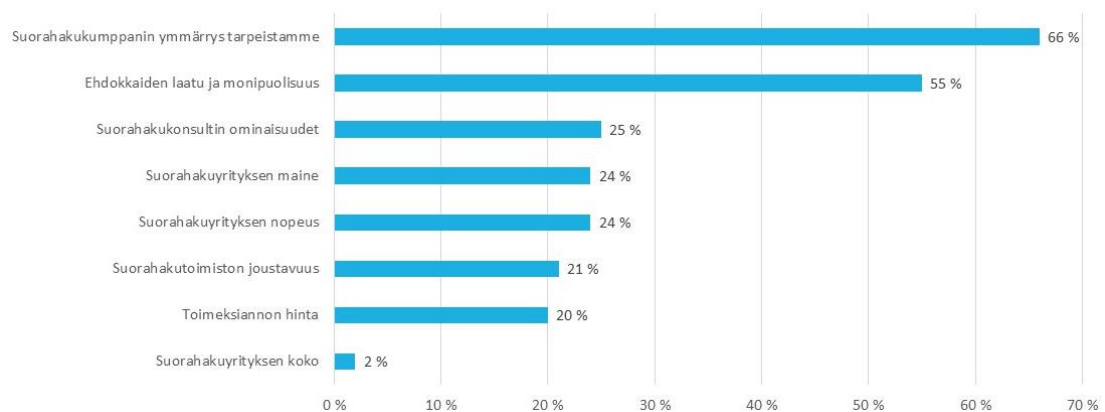


Kuvio 3. Yritysjohtajien tärkeimmät kriteerit suorahakukumppanin valinnassa (mukaillen AESC 2019, 16)

AESC teettämän tutkimuksen tutkimustuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida, että tutkimuksen vastanneista (n=731) 28 % Yhdysvalloista 40 % Aasia-Tyynenmeren ja Keski-Idän alueelta 32 % Euroopasta ja Afrikasta (AESC 2019, 23). Samat tekijät eivät välttämättä ole merkittävässä roolissa Suomessa suorahakukumppanin valinnassa, mutta antavat merkittävää tietoa kansainvälisellä tasolla suorahakukumppanin valinnasta. Vastavanlaisen tutkimuksen tekee Suomessa vuosittain Duunitori, vaikkakaan tutkimus ei ole

yhtä kattava (2016 n=158, 2020 n=255). Molemmat tutkimukset ovat kvantitatiivisia, jonka vuoksi ne antavat tärkeää tilastollista tietoa, mutta eivät anna syvällisempää tietoa suora-
hakukumppanin valinnasta.

Niin Suomessa kuin kansainvälisestikin suora-
hakukumppanin valinnassa käytetään pää-
osin samoja kriteereitä, mutta niiden tärkeysjärjestys on hieman erilainen. Suomessa suo-
ra-
hakukumppanin valintaan vaikuttaa ennen kaikkea suora-
hakuyrityksen ymmärrys yrityk-
sen tarpeista, kun kansainvälisesti valintaan vaikuttaa yksittäisen konsultin osaaminen ja
maine. Kuvion 4 mukaisesti kaksikolmasosaa (66 %) vastaajista näki, että suora-
hakukumppanin ymmärrys yrityksen tarpeista oli tärkein tekijä suora-
hakukumppanin valin-
nassa. Toiseksi tärkein tekijä suora-
hakukumppanin valinnassa oli ehdokkaiden laatu ja
monipuolisuus. Myös Suomessa konsultin osaaminen nähtiin tärkeänä, mutta se sijoittui
vasta kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi suora-
hakukumppanin valinnassa. Neljänneksi
tärkeimpänä tekijänä nähtiin suora-
hakukumppanin maine ja suora-
hakukumppanin no-
peus. Myös joustavuus ja toimeksiannon hinta nähtiin jokseenkin tärkeinä tekijöinä. Suo-
ra-
hakutoimiston koko nähtiin vähemmän tärkeänä tekijänä. (Duunitori 2016, 20.)



Kuvio 4. Tärkeimmät kriteerit suora-
hakukumppanin valinnalle (mukaillen Duunitori 2016,
20)

2.6 Yrityskuva ja maine suora- haun menestystekijöinä

Maine rakentuu pitkällä aikavälillä tarinoista ja niissä olevista maininnoista. Hyvä tarina on uskottava, jonka myötä se herättää luottamusta. Maineen rakentamisessa ja tarinassa ei ole kyse kauniin ulkokuoren rakentamisesta, vaan todellisen kuvan luomisesta ja viestimisestä. Tarinan, eli maineen on perustuttava todellisuuteen ja todelliseen toimintaan. Maine on siis mielikuva, jolla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta. (Aula & Heino-
nen 2002, 32.) Myös Pitkänen (2009, 5) korostaa maineen merkitystä ja kuinka se, mitä yritys pitää tärkeänä, kiteytyy yrityksen maineessa. Maine koostuu mielikuvista, jotka ovat

muodostuneet yrityksen toiminnasta. Tämän pohjalta määräytyy yrityksen ja sen tuotteiden tai palveluiden haluttavuus.

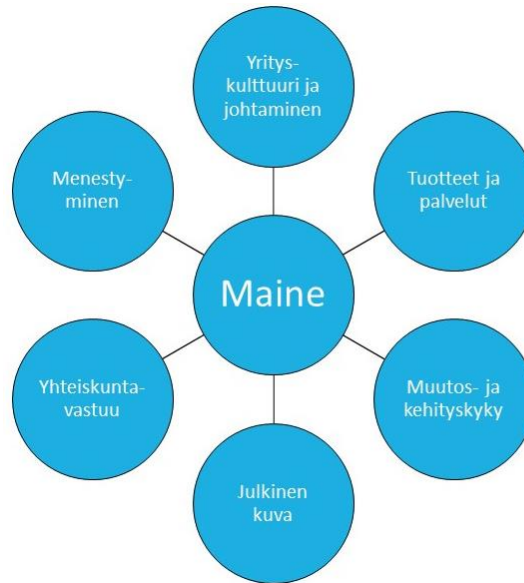
Yritys rakentaa maineen avulla luottamusta asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Luottamusta herättävä toiminta lisää mainetta, mutta toisaalta myös hyvä maine rakentuu ja saa voimaa luottamusta herättävästä toiminnasta. Yrityksen hyvät suhteet sidosryhmiin ovat yrityksen sosiaalista pääomaa; jos asiakas ei luota yritykseen, ei se käytä kyseisen yrityksen palveluita. Myös henkilöstön näkemys yrityksen maineesta vaikuttaa, sillä jos henkilöstö ei luota yrityksen toimintaan, he lähtevät tilaisuuden tullen ja tätä kautta myös uusien henkilöiden rekrytointi vaikeutuu. Maineen voidaan sanoa olevan yritykselle aineetonta pääomaa ja se on arvokas kilpailuetu, jota on mahdoton kopioida. Maine koostuu ihmisten omista kokemuksista, mielikuvista ja todellisesta toiminnasta. (Viitala & Jylhä 2013, 359.) Suorahakualalla maine on tärkeässä roolissa, sillä suorahakukumppani rakentaa myös asiakasyrityksen mainetta, yrityskuvaa ja työnantajamielikuvaa potentiaalisille kandidaateille.

Reputation Management eli maineen hallinta – tai suoraan käännettynä maineen johtaminen – perustuu asiakkaan ja yhteistyökumppaneiden luottamukseen, jonka vaaliminen on tärkeää. Maine on monimuotoinen termi ja haastavasti määriteltävissä, koska se on aineetonta pääomaa. Maine perustuu kuitenkin pohjimmiltaan luottamukseen; jos asiakas ei luota palveluun, ei synny kauppvoja. Jos rahoittaja ei luota, ei lainaa saada ja jos työntekijät eivät luota yritykseen, he lähtevät yrityksestä. Maine on siis moniulotteinen käsite ja tärkeää pääomaa yritykselle. Lisäksi maine on tunnettuutta; ihmiset voivat tuntea yrityksen tai henkilön tämän nimen ja maineen perusteella. (Karvonen 2011, 16-17.)

Maineen muodostumiseen vaikuttaa ensisijaisesti omat kokemukset yrityksestä, jonka jälkeen maineen muodostumiseen vaikuttaa keskustelut muiden kanssa sekä kuulopuheet. Kolmanneksi maineen muodostumiseen vaikuttaa mediajulkisuus. Medialla on vahva vaikutuksensa nyky-yhteiskunnassa maineen rakentumisessa – niin hyvässä kuin pahassakin. Pohjimmiltaan maine rakentuu kunnollisen työn ja hyvän tuotteen tai palvelun pohjalta. Kun tuote tai palvelu on kunnossa, on mahdollisuus rakentaa mainetta. Maineessa lopulta kyse on siitä, kuinka ihmiset havaitsevat, tulkitsevat ja arvioivat tuotetta tai palvelua. Maine on niin ikään myönteisten asioiden, hyvien tarinoiden ja kokemusten verkko, jonka tuotteen tai palvelun käyttäjät ovat mieliinsä luoneet. Mikäli yrityksen maine alkaa heiketä, myös tämä verkko purkautuu ja heikkenee. (Pitkänen 2001, 18-19, 22.)

Kun yritys haluaa panostaa maineeseen, kannattaa panostaa maineen kuuteen eri osaluokkaan kuvion 5 mukaisesti. Maineympyrän ominaisuudet ovat arvostetun yrityksen ominaisuuksia. Maine on monimuotoinen ilmiö, johon liittyy yrityskulttuuri ja johtaminen,

tuote tai palvelu, muutos- ja kehityskyky, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu sekä menestyminen. (Pitkänen 2001, 24; Aula & Heinonen 2003, 100-101.)



Kuvio 5. Maineen ulottuvuudet (mukaillen Pitkänen 2001, 24; Aula & Heinonen 2003, 100-101)

Yrityskulttuurin ja johtamisen osa-alueeseen liittyy johdon ja työntekijöiden välinen luottamus ja arvostus. Lisäksi maineen rakentumiseen liittyy työntekijöiden sitoutuneisuus ja tyytyväisyys yritykseen sekä heidän motivointi ja palkitseminen. Myös tuotteen tai palvelun laatu ja henkilön siitä saama hyöty vaikuttaa yrityksen maineen rakentumiseen. Tuotteen tai palvelun hinta-laatusuhde on merkittävässä asemassa, kuin myös toimitus- ja palveluvarmuus. Maineen rakentumiseen vaikuttaa myös yrityksen muutos- ja kehityskyky sekä dynaamisuus. Lisäksi yrityksen rohkeus, visio ja strategia ovat avainasemassa maineen muodostumisessa. Yrityksen julkinen kuva luo mainetta, johon liittyy tunnettuus sidosryhmissä, näkyminen julkisuudessa, julkisuuskuva ja johdon karismaattisuus. Ei siis ole yhdentekevää kuka yritystä johtaa ja millaista julkisuuskuvaa tämä antaa yrityksestä. Maineen muodostumiseen vaikuttaa myös yhteiskuntavastuu ja se, kuinka yritys huolehtii lähiympäristöstä, kuinka yritys osallistuu yhteiskunnan kehittämiseen, kuinka yritys huomioi ympäristölliset asiat ja kuinka eettistä yritystoiminta on. Maine pohjautuu vahvasti myös yrityksen menestymiseen niin lokaalisti kuin globaalistikin. Myös kannattavuus, kilpailukyky ja taloudellinen kasvu ovat avaintekijöitä maineen rakentumisessa. (Pitkänen 2001, 24; Aula & Heinonen 2003, 100-101.)

2.7 Työnantajamielikuva ja ehdokaskokemus

Työnantajamielikuva on käsitteenä abstrakti ja vaikeasti määriteltävissä. Kuten käsite sen jo kertoo, se perustuu mielikuvaan ja ajatukseen siitä, millainen yritys työpaikka voisi olla.

Työnantajamielikuva muotoutuu informaation pohjalta, jota tulee muun muassa tuotteiden, mainosten, uutisten, julkisuuden esiintyvien henkilöiden ja sosiaalisen median kautta. Myös yrityksen työntekijät antavat tietoa yrityksen sisältä ja luovat tätä kautta työnantajamielikuvaa. Tämän lisäksi pelkästään yrityksen toimiala luo mielikuvaa yrityksestä. (Valvisto 2005, 22-23.)

Suorahakuyritys edustaa toimeksiantoyritystä koko rekrytointiprosessin ajan ja toimii niin sanotusti toimeksiantoyrityksen käyntikorttina luoden kandidaateille työnantajamielikuvaa palkkaavasta yrityksestä. Hyvin toteutunut suorahakuprosessi edellyttää erinomaista vuoropuhelua sekä toimivaa yhteistyötä kaikilta osapuolilta. (FEX Suorahakuyritykset ry). Myös Duunitorin (2020, 19) teettämän kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan työntekijämielikuva on erittäin ratkaisevassa roolissa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Jopa 91 % vastaajista on sitä mieltä, että hyvä työnantajamielikuva on ratkaiseva tekijä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Näin ollen työnantajamielikuvan markkinointi tulee tulevaisuudessa olemaan yhä kriittisempää ja vain ne työnantajat pärjäävät, jotka pystyvät uudistumaan jatkuvasti, ja joilla on hyvä maine. (Duunitori 2020, 19, 24). Osaajapulan vallitessa kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja kilpailu kasvaa jatkuvasti. Työnantajamielikuva on merkittävässä asemassa ja pitkällä välillä hyvää työnantajamielikuvaa kannattaa rakentaa, sillä se toimii erottelevana kilpailutekijänä uusia työntekijöitä rekrytoidessa. (Salli & Takatalo 2014, 41.)

Työnantajamielikuvan rakentamiseen ja rekrytointiin ei välttämättä käytetä riittävästi rahaa tai aikaa, joka johtaa heikkoon työnantajamielikuvaan eikä houkuttele uusia kandidaatteja yritykseen. Tämä tuo osaltaan haasteensa myös suorahakukumppanille, mikäli toimeksiantoyrityksellä on huono työnantajamielikuva eikä yritys ole houkutteleva työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi aktiivinen yhteydenpito ja viestintä kandidaateille on tärkeää, myös niille, jotka eivät tule valituksi. Positiivisen työnantajamielikuvan luominen ja ylläpito on siis erittäin tärkeää kaikille hakuprosessissa mukana oleville kandidaateille. Suorahakukumppani on toimeksiantoyrityksen kasvot kandidaateille, joten on tärkeää luoda asiakasyrityksestä positiivista työnantajamielikuvaa. Suorahakuprosessissa pitäisi korostua paitsi asiakaskeskeisyys, mutta myös ehdokaslähtöisyys; kandidaatille viestitään säännöllisesti rekrytointiprosessin eri vaiheissa – kaiken keskiössä on siis ihminen, joka toisinaan jää takalalle teknologian keskellä. (Duunitori 2020, 23.) Ehdokaskokemus vaikuttaa merkittävästi yrityksen työnantajamielikuvaan riippumatta siitä, hoitaako rekrytointia yritys itse vai suorahakukumppani. Onnistunut rekrytointiprosessi jättää hakijalle positiivisen kuvan toimeksiantoyrityksestä tuli hän valituksi tai ei. Ehdokaskokemukseen vaikuttavat monet tekijät,

kuten viestintä, asiakirjat. kuinka kandidaattia kohdellaan, kuinka hyvin hänelle informoidaan hakuprosessin eri vaiheissa ja miten hänelle perustellaan valintoja – oli ne sitten kandidaatin kannalta positiivisia tai negatiivisia. (Rantanen 15.2.2019a.)

Suorahakuyrityksellä on keskeinen rooli toimeksiantajansa työnantajamielikuvan luomisessa. Suorahakuprosessin kautta kulkee toisinaan paljon kandidaatteja niin puhelimitse, sähköpostitse ja kasvokkain – voi siis sanoa, että suorahakukumppani antaa kasvot toimeksiantajalleen. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, kuinka suorahakuyritys kohtelee kandidaatteja. Suorahakuprosessissa olisikin hyvä painottaa seuraavia asioita kandidaatille läpi koko suorahakuprosessin; ystävällinen ja asiallinen kommunikointi, ajantasainen viestintä, riittävä tiedon tarjoaminen positiosta ja toimeksiantajasta, selkeä viestintä prosessin etenemisestä sekä palaute. Lisäksi suorahakuyrityksen tilat, kandidaateille annettavat materiaalit ja kandidaattiviestintä tukevat toimeksiantoyrityksen työnantajamielikuvaa. (Personnel 2016, 25.) Rekrytointi on kriittinen osa työnantajamielikuvan luomisessa, joten on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota rekrytointin sujuvuuteen. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Ehdokaskokemus muodostuu myös sen myötä, miten työnantajayritys täyttää hakijan odotukset hakuprosessin aikana. Ehdokkaan kokemukseen vaikuttaa koko suorahakuprosessin polku, jonka läpi tämä kulkee. Erilaiset kohtaamispisteet polun varrella muodostavat ehdokaskokemuksen ja näkemyksen yrityksestä. Nämä kohtaamispisteet voivat olla viestinnällisiä, tapahtumia, tilanteita, ihmisiä ja teknologian kautta tulevia kohtaamispisteitä, joiden kautta hakijakokemus muodostuu. On kuitenkin muistettava, että täydellinen hakijakokemus on lähes mahdoton saavuttaa, sillä jokainen ehdokas kokee nämä kohtaamispisteet eri lailla. (Rantanen 15.2.2019a.)

Hyvä ehdokaskokemus suorahakuprosessissa on tärkeää, sillä jokainen yksittäinen ehdokaskokemus vaikuttaa palkkaavan yrityksen työnantajamielikuvaan. Yrityksen työnantajamielikuva muodostuu näkemyksistä ja kokemuksista liittyen kyseiseen yritykseen. Nämä näkemykset muodostuvat esimerkiksi sosiaalisesta mediasta, mutta myös oman verkoston kokemuksista. Lisäksi henkilökohtaiset kokemukset rakentavat käsitystä työnantajamielikuvasta, jotka voivat muodostua esimerkiksi asiakassuhteissa tai yhteistyökumppanuuksissa. Ehdokaskokemus vaikuttaa vahvasti henkilön mielikuvaan yrityksestä työnantajana. Näin ollen jokainen, joka kohtaa ehdokkaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa, vaikuttaa henkilön mielikuvaan yrityksestä – kokemus voi olla niin negatiivinen kuin positiivinenkin. (Rantanen 16.12.2019b.)

Ehdokaskokemus on suora hakuyritykselle sama, kuin potentiaalisen ostavan asiakkaan kokemus kyseisestä yrityksestä. Jokainen hakija voi siis olla tuleva asiakas, jonka vuoksi hakija peilaa kokemustaan mahdollisuuteen ostaa palveluita kyseiseltä suora hakuyritykseltä. Mitä positiivisempi kuva suora hakuprosessista jää, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hakija voi olla tuleva asiakas.

3 Suorahakuprosessi asiakkaan näkökulmasta

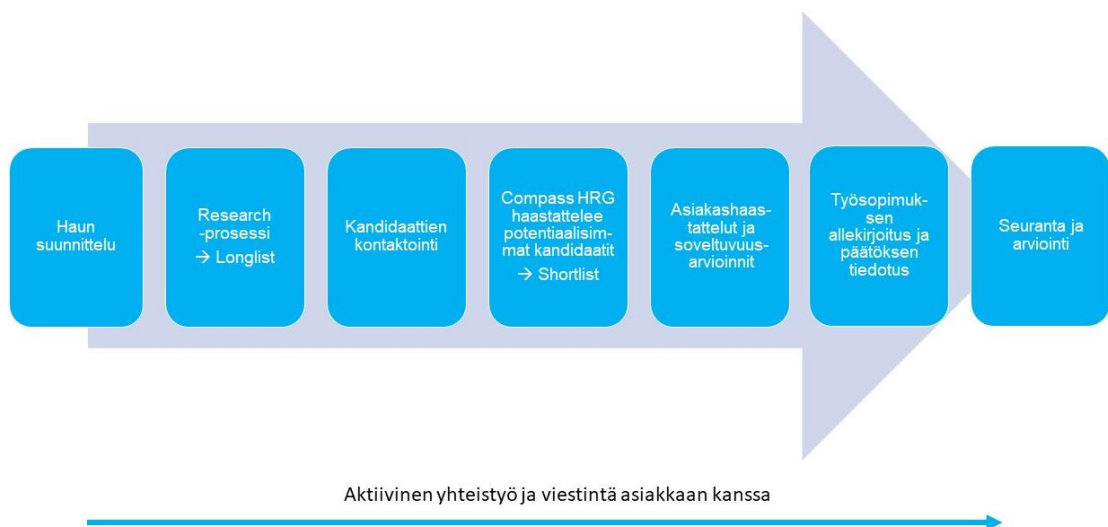
Asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi on suorahakua mietittävä askel askeleelta ja pohdittava kuinka prosessin eri vaiheita on mahdollista kehittää. Tässä luvussa on kuvattu Compass HRG:n suorahakuprosessi vaihe vaiheelta asiakkaan näkökulmasta. Kun prosessin eri vaiheet on pilkottu, on helpompi lähteä tarkastelemaan sen vahvuuksia ja kehityskohteita.

Suorahakuprosessin rinnalla tehtävästä voidaan luoda myös julkinen työpaikkailmoitus, jolloin kandidaatit voivat itse hakea tehtävää. Mikäli asiakasyritys haluaa tehdä hausta julkisen, tehdään siitä työpaikkailmoitus. Yhdistäessä suorahaku ja ilmoitushaku, puhutaan hybridihausta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään suorahakuun.

3.1 Suorahakuprosessin aloitus

Kuviossa 6 on esitetty Compass HRG:n suorahaun prosessikuvaus vaihe vaiheelta. On hyvä huomioida, että toisinaan hakuprosessin eri vaiheet menevät myös päällekkäin ja liittämättäin, jotta kokonaisuus olisi joustava, tehokas ja laadukas. Suorahakuprosessi voidaan toteuttaa myös täysin luottamuksellisesti, jolloin ennen tehtävästä kertomista ehdokas allekirjoittaa salassapitosopimuksen, joka sitouttaa kandidaatin pitämään haun salassa eikä näin ollen voi kertoa hakuprosessista eteenpäin.

Tässä opinnäytetyössä kuvattu suorahaun prosessikuvaus (kuvio 6) on toimeksiantajayrityksen käytettävissä ja sitä on mahdollisuus hyödyntää toimeksiantoyrityksen materiaaleissa. Myöhemmin tässä luvussa jokainen prosessin vaihe on avattu tarkemmin, ja mitä eri vaiheet pitävät sisällään.



Kuvio 6. Suorahaun prosessikuvaus (mukailten Compass Human Resources Group 2020b)

Suorahaku alkaa siitä, kun haku suunnitellaan ja sovitaan olennaisimmista tekijöistä, kuten haettavan henkilön ominaisuuksista, aikataulusta ja sopimuksellisista asioista. Kaijala (2016, 26-27) korostaa, että tarve- ja osaamismäärittely on rekrytointiprosessin tärkein ja vaikein vaihe – tälle vaiheelle on tärkeää antaa aikaa eikä sitä voi antaa toisen hoidettavaksi. Asiakasyrityksen on määriteltävä lähtö- ja tavoitetilä rehellisesti eikä toiveiden tai haaveiden perusteella (Koivusaari 01.04.2019). Myös Salli ja Takatalo (2014, 20) tuovat esille kuinka tärkeää kriteerejä asettaessa on peilata organisaation arvoja ja kulttuuria asetettuihin kriteereihin. Monen epäonnistuneen rekrytinnin takana on, että valitun henkilön persoonallisuus, arvot tai asenne eivät ole olleet yhdenmukaisia organisaation toimintatapojen ja kulttuurien kanssa. Haun kriteerit sovitaan yhdessä suorahakukonsultin ja palkkaavan esimiehen kanssa. Usein keskusteluun osallistuu myös asiakasyrityksen henkilöstöpäällikkö. Lisäksi kartoitetaan yritykset ja henkilöt, joita suorahakuprosessin aikana ei saa kontaktoida, eli off-limit -yritykset ja -henkilöt. Keskustelujen, asiakirjojen ja toimeksiantoyrityksen antaman materiaalin pohjalta muodostetaan tehtävänkuvaus, joka lähetetään potentiaalisille ehdokkaille kontaktointivaiheessa. Personnelin suorahakuoppaassa (2016, 14) korostetaan, että tehtävänkuvauksessa tärkeitä asioita ovat muun muassa perustiedot yrityksestä, tehtävän, työyhteisön ja organisaatiokulttuurin kuvaaminen, tehtävän tavoitteiden määrittely lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, henkilöprofiilin luonnehdinta kuten motivaatio, johtamistapa ja työskentelytyyli. Lisäksi tehtävänkuvauksessa on hyvä kuvata tehtävässä menestymisen kannalta kriittinen teknologia- ja työkaluosaaminen sekä kuvata kehitysmahdollisuudet.

Kaijala (2016, 135-136) korostaa, että toimeksiantajayrityksen on ymmärrettävä tehtävän tavoitteet, tarvittava osaaminen, koulutustausta, toivottu työhistoria, kielitaito sekä millainen persoona tehtävään sopii. Lisäksi on tärkeää, että suorahakukonsultilta löytyy tarvittava toimialaymmärrys sekä ymmärrys asiakasyrityksen toimintatavoista sekä menetelmistä.

3.2 Research ja kandidaattien valinta

Kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, aloitetaan potentiaalisten kandidaattien kartoitus. Research -vaiheessa analysoidaan asiakasyritys ja määritellään kohdetoimialat sekä -yritykset. Tämän myötä tunnistetaan potentiaaliset ehdokkaat kohdeorganisaatioista. Research -vaiheen lopputulos on longlist, joka sisältää potentiaalisia henkilöitä, jotka voisivat olla sopivia tehtävään, mutta heitä ei ole vielä kontaktoitu. Longlist muodostuu LinkedIn, rekrytointialustojen, hakukoneiden yritysten kotisivujen lisäksi suorahakuyrityksen omasta tietokannasta ja konsulttien omasta verkostosta. (Compass Human Resources Group

2020b.) Longlistilla on tyypillisesti 50-100 nimeä riippuen tehtävän tasosta ja vaativuudesta ja toisinaan se esitellään myös asiakkaalle (Kaijala 2016, 135).

Longlistin potentiaalisia kandidaatteja kontaktoidaan ensisijaisesti puhelimitse. Mikäli henkilö on potentiaalinen, hänen osaamisensa ja taustansa vastaa tehtävätasoa, ja hän on kiinnostunut tehtävästä, hänelle lähetetään tehtävänkuvaus sähköpostitse. Mikäli kandidaatti on kiinnostunut tehtävästä tehtävänkuvauksen luettuaan, jatketaan hänen kanssaan keskusteluja henkilökohtaisen tapaamisen merkeissä joko kasvotusten tai Teams -sovelluksen välityksellä. Haastattelun tarkoituksena on selvittää henkilön osaamista, kykyä, motivaatiota, halua sekä potentiaalia haettavaan tehtävään. Haastattelut kestävät noin 45-90 minuuttia tehtävän vaativuudesta ja haastateltavasta riippuen. Kandidaattien kanssa käytyjen keskustelujen ja henkilön kokemuksen sekä osaamisen perusteella potentiaalisimmat henkilöt jatkavat keskusteluja asiakasyrityksen kanssa. Haastatteluiden jälkeen potentiaalisimmat, noin 1-5 kandidaattia tehtävästä riippuen, esitellään asiakkaalle. Tätä listaa kutsutaan shortlistiksi. Shortlist käydään läpi yhdessä asiakkaan kanssa pääsääntöisesti kasvotusten mutta tarpeen mukaan myös Teams-sovelluksen tai puhelimen välityksellä. Jokaisesta kandidaatista tehdään asiakkaalle myös kirjallinen yhteenveto (kandidaatin suostumuksella), jonka pohjalta keskustelu käydään. Lisäksi asiakkaalla on nähtävissä kandidaatin CV. (Compass Human Resources Group 2020b.)

3.3 Asiakashaastattelut ja soveltuvuusarvioinnit

Asiakas haastattelee potentiaalisimmat henkilöt shortlistalta. Asiakashaastattelut pyritään pitämään mahdollisimman pian Compass HRG:n haastatteluiden jälkeen, jotta hakuprosessi ei veny ja se on mieluinen myös kandidaatille. Mikäli hakuprosessi venyy, on vaarana, että potentiaalisimmat kandidaatit vetäytyvät hakuprosessista, jonka takia on tärkeää pyrkiä toimimaan tehokkaasti ja sujuvasti (Kaijala 2016, 137). Compass HRG pyrkii aina siihen, että asiakashaastatteluissa on mukana hausta vastaava konsultti asiakkaan sekä kandidaatin tukena. Asiakashaastattelun jälkeen soitetaan referenssipuhelut edellisille työnantajille ja/tai työntekijöille, jotta kandidaatista saamaa kuvaa pystytään selvittämään ja vahvistamaan. Mikäli asiakas tekee useampia haastatteluja, pyritään tästä tiedottamaan kandidaateille aina mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta hakuprosessi on sujuva ja läpinäkyvä myös ehdokkaille. (Compass Human Resources Group 2020b.)

Mikäli asiakasyritys näkee tarpeelliseksi, on hänellä mahdollisuus tehdä potentiaalisten kandidaattien kanssa soveltuvuusarvioinnit. Soveltuvuusarvioinneissa testataan muun muassa kandidaatin kyvykkyyttä, ihmissuhde- sekä johtamistaitoja kyseiseen tehtävään.

Salli ja Takatalo (2014, 79-83) sekä Kattelus ja Jokinen (2017, luku 3) kuvaavat soveltuvuusarviointia prosessina, jossa ehdokkaat tekevät asiakasyrityksen ennalta määrittelmiä tehtäviä ja testejä, joiden tarkoituksena on arvioida ehdokkaiden osaamista, älykkyyttä, persoonaa, motivaatiota ja valmiuksia haettavaan tehtävään. Soveltuvuusarvioinnin avulla pyritään tarjoamaan objektiivisia vastauksia siihen, kuka ehdokkaista sopisi parhaiten haettavaan tehtävään ja kuka todennäköisesti menestyisi tehtävässä ja miksi. Soveltuvuusarviointien tulokset eivät kuitenkaan ratkaise sitä, kun tehtävään tulee valituksi, vaan valinta kohdistuu siihen, josta on syntynyt kokonaisuudessaan paras vaikutelma.

3.4 Työsopimuksen allekirjoitus ja päätöksen tiedotus

Kun asiakasyritys on tehnyt päätöksen palkattavasta henkilöstä ja hänen kanssaan on päästy yhteisymmärrykseen sopimuksellisista asioista, tehdään valitun henkilön ja asiakasyrityksen välille työsopimus organisaation työsopimuskäytäntöjen mukaisesti. Tarvittaessa myös konsultti on tukena ja auttamassa löytämään molempia tyydyttävän ratkaisun. (Compass Human Resources Group 2020b.)

Kun työsopimus on allekirjoitettu, informoidaan muita ehdokkaita mahdollisimman pian päätöksestä. Kaikki henkilöt, joita Compass HRG on haastatellut, ilmoitetaan henkilökohtaisesti puhelimitse valintapäätöksestä ja siihen johtavista tekijöistä. Halutessaan asiakas voi informoida heitä myös itse. Mikäli Compass HRG:n esittelemistä ehdokkaista yksikään ei ole asiakkaan mielestä tehtävään sopiva, on asiakkaalla mahdollisuus saada uusi shortlist tai keskeyttää hakuprosessi. (Compass Human Resources Group 2020b.)

3.5 Seuranta ja arviointi

Hakuprosessin jälkeen asiakkaalta pyydetään palautetta hakuprosessin sujuvuudesta sekä kuinka toimintaa voisi kehittää. Toimeksiantoyrityksessä palaute saadaan asiakkaalta sähköisesti ja keskustelujen myötä. Lisäksi palkatun henkilön kanssa käydään läpi hakuprosessin sujuvuus, tyytyväisyys kyseiseen position ja vastaako se hänen odotuksiin. Myös asiakasyrityksen kanssa käydään keskustelua palkatun henkilön sopivuudesta tehtävään, kuinka hänen työuransa yrityksessä on alkanut ja kuinka hän on sopeutunut työyhteisöön. Kaikille, jotka ovat olleet hakuprosessissa mukana ja heidät on haastateltu, lähetetään tyytyväisyyskysely sähköisesti. Mikäli valitun henkilön työsuhde päättyy kuuden kuukauden kuluessa työn aloituksesta, tekee Compass HRG uuden vastaavan haun maksutta. (Compass Human Resources Group 2020b.)

Myös Soikkanen, Sormunen ja Stelander (2015, 146-147) tuovat esille seurannan ja arvioinnin tärkeyttä siitä, onnistuttiinko yhdessä. Yhteydenpito ja palaute on tärkeää, jonka

vuoksi konsultti käy keskustelua niin palkatun henkilön kuin asiakasyrityksen kanssa. Keskusteluissa käydään läpi, onko palkatun henkilön myötä organisaation diversiteetti rikastunut, onko hän tuonut uusia näkemyksiä ja menettelytapoja sekä ennen kaikkea onko liiketoiminta kehittynyt hänen ansiostaan halutulla tavalla. Keskustelut ovat hyvin vapaamuotoisia ja luottamuksellisia.

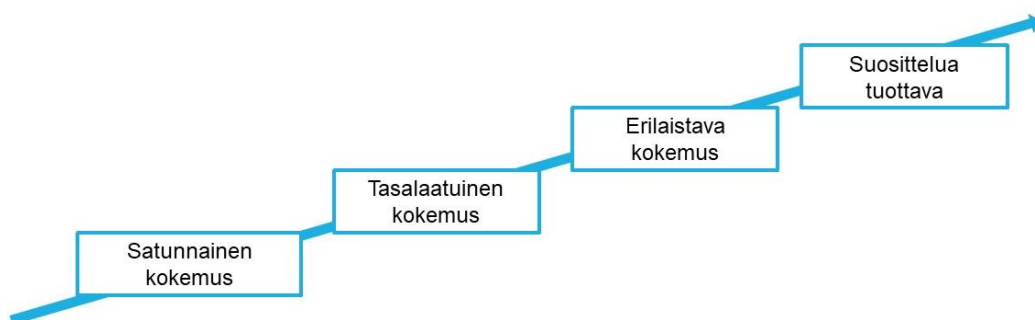
3.6 Asiakasyhteistyö osana suorahakukumppanuutta

Sujuva yhteistyö suorahakukumppanin ja toimeksiantoyrityksen välillä on kaiken toiminnan perusta. Jotta yhteistyö konsultin ja toimeksiantoyrityksen välillä toimii, on tiettyjä edellytyksiä, jotta yhteistyö onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. (Soikkanen ym. 2015, 103.) Yksi tärkeimmistä edellytyksistä asiakasyhteistyön toimimiselle on luottamus. Selin ja Selin (2013, 191-196) korostavat, että kestävän asiakasyhteistyön keskiössä on luottamus, jonka myötä aito keskinäinen ymmärrys ja oppiminen on mahdollista. Kun luottamussuhde on muodostettu, sitä on aika rakentaa ja syventää. Luottamuksen rakentamiseen liittyy juuri oikeiden kysymysten kysyminen sekä kuuntelemisen taito. Kysymysten taso ja laatu kertoo myös ammattitaidosta ja oikeista kysymyksistä tunnistaakin asiantuntijan. Tämä taito korostuu myös suorahakualalla, jossa on ennen kaikkea tärkeää, että suorahakukonsultti tuntee asiakasyrityksen ja tämän toimialan, jotta hän osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja näin syventää luottamusta asiakkaaseen.

Suorahakualalla luottamus näkyy käytännössä niin, että asiakasyritys luottaa suorahakukonsulttiin henkilönä ja/tai hänen edustamaan yritykseen. Luottamus on tärkeää paitsi suorahaun onnistumisen kannalta, mutta myös sen kannalta, että rekrytointiprosessin aikana käsitellään arkaluontoista tietoa, kuten yritykseen tai ehdokkaisuun liittyvää tietoa. Tämän vuoksi luottamussuhde asiakassuhteessa on hyvin keskeinen. Luottamus punnitaan etenkin suorahakuprosessin kitkakohdissa, joita esiintyy usein prosessin loppuvaiheessa kuten toimeksiantajan ja valitun ehdokkaan työsopimusneuvotteluiden yhteydessä. Kokenut suorahakukonsultti osaa ennakoida kitkakohtia ja ennaltaehkäisee näitä tilanteita prosessin edetessä. Toisinaan myös kieli- ja kulttuurierot voivat tuoda haasteita, joka edellyttää konsultilta erityistä selkeyttä sekä avoimuutta kaikissa läpiviennin vaiheissa. (Soikkanen ym. 2015, 104.) Myös Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen (2013, 21) korostavat kumppaneiden välisen luottamuksen olevan onnistumisen edellytyksenä. Jotta yhteistyössä voidaan ylittää asiakkaan tarpeet ja toiveet, on toimijoiden kesken vallittava luottamus.

Asiakasyhteistyön tärkeä elementti on myös asiakaslähtöisyys sekä -keskeisyys. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että yritys ottaa aidosti kaiken toimintansa lähtökohdaksi

asiakkaan (Norha 12.12.2019). Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että yritys ei pidä asiakkaita harmaana massana kohdellen asiakkaitaan geneerisesti, vaan jokaisella asiakkaalla on omat tarpeensa ja jokaista asiakasta tulisi palvella yksilöllisesti tämän tarpeet huomioiden. Eli yrityksen toiminta suhteessa toisiin asiakasyrityksiin on erilaista. (Fader 18.11.2011.) Yksinkertaistettuna asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen perusteella (Gert & Korhikoski 2016, 46). Asiakaskokemuksen johtamisella yritys maksimoi asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemuksen vahvistamisella on yritykselle monia hyötyjä, kuten asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ja sitä myötä asiakkaiden sitoutuminen yritykseen. Asiakastyytyväisyyden myötä myös suosittelijoiden määrä kasvaa ja tämä lisää mahdollista lisämyyntiä asiakkaille – näin asiakassuhteen elinkaari pitenee. (Löytänä & Korteso 2011, 12-13.) Myös Gerdt & Korhikoski (2016, 43-44) korostavat, että asiakaskokemusta parantamalla voidaan kasvattaa asiakassuhteen elinkaaren pituutta. Yrityksen tulisikin kehittää systemaattisesti ja laaja-alaisesti asiakaskokemusta, eikä asiakkaiden kokemuksia saa jättää sattumien varaan. Muutos vaatii prosessien kehittämistä asiakaskeskeisesti. Asiakaskokemus tulisi nostaa kuvion 7 mukaisesti satunnaisesta tasalaatuiseen, jonka myötä on mahdollista siirtyä erilaistavien kokemusten rakentamiseen. Parhaimmillaan yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle palvelua ja kokemuksia, jotka johtavat suositteluun.



Kuvio 7. Asiakaskokemus satunnaisesta kokemuksesta suosittelua tuottavaan (mukaillen Gerdt & Korhikoski 2016, 44)

Suorahaku on – tai sen ainakin pitäisi olla – asiakaslähtöistä ja -keskeistä. Konsultin tulisi olla aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista. Hiltusen (2017, luku 1) mukaan asiakkaan kohtaaminen on inhimillistä vuorovaikutusta ja näin ollen siihen liittyy samanlaisia vuorovaikutuksen lainalaisuuksia kuin normaalistikin ihmisten kohtaamisessa. B-to-b liiketoiminnassa ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa oleminen on keskeinen osa liiketoimintaa.

Liiketoiminnan kehittämisen nyrkkisääntönä voidaankin pitää asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja näiden tarpeiden täyttäminen. Asiakaslähtöisyys lisää asiakastyytyväisyyttä

ja sillä on suora vaikutus yrityksen menestykseen – niin hyvässä ja pahassa. Tämä ei välttämättä näy välittömästi yrityksen tuloksissa, mutta usein tämä on havaittavissa pitkällä aikajänteellä. Näin ollen heikoksi koettu palvelu vähentää väistämättä yrityksen myyntiä. Sama toimii myös toisinpäin; hyvä palvelu ja hyvä asiakaskokemus poikii lisämyyntiä. Globalisaatio, digitalisaatio ja sosiaalinen media ovat tuoneet asiakaslähtöisyyteen ja -kokemukseen uuden ulottuvuuden, kun tieto yrityksen ja asiakkaan välillä kulkee nopeasti ja tehokkaasti. (Filenius 2015, 85-87.)

Asiakaskokemuksen johtamisella on vaikutusta myös yrityksen brändiin ja maineeseen, joiden ollessa vahvoja, myös henkilöstö sitoutuu paremmin yritykseen. Asiakkaiden koivissa palvelu toimivaksi ja asiakaskokemuksen vahvaksi, vähentää se myös asiakaspoistumaa ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrää. Näin ollen vahva asiakaskokemus pienentää uusasiakashankinnan kustannuksia. Asiakaskokemuksella on paljon positiivisia vaikutuksia ja maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon ja kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.) Samat lainalaisuudet pätevät myös suorahakualalla, joka on pitkälti palveluliiketoimintaa. Asiakkaan tarpeet ja näiden tarpeiden täyttäminen on kaiken toiminnan lähtökohta. On siis ensiarvoisen tärkeää tuottaa asiakkaalle vahva asiakaskokemus, jossa hän tuntee olevansa palvelun keskiössä ja hänen tarpeensa huomioidaan yksilöllisesti. Suomessa ylemmän esimies- ja johtotason suorahakutoimijat ovat varsin pieniä ja toimiala suhteellisen kilpailtu, joten vahva asiakaskokemus vahvistaa asemaa markkinoilla – tai vastavuoroisesti myös huonontaa suorahakutoimijan asemaa, mikäli asiakaskokemus on heikko.

Asiakaslähtöinen toimintatapa on erityisen tärkeä etenkin pienille yrityksille – samalla pienillä yrityksillä on myös parhaat mahdollisuudet toteuttaa asiakasläheisyyttä kaikissa prosesseissaan, sillä usein pienet yritykset ketteriä ja paikallisia, jotka ovat asiakaskeskeisyyden kannalta tärkeitä tekijöitä. Monikansallisten suuryritysten prosessit voivat olla monimutkaisia ja hitaita, joka ei takaa asiakaslähtöistä toimintaa. (Helander ym. 2013, 32.)

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkittiin suorahaun hyödyntämistä rekrytoinnissa sekä suorahakukumppaniin valintaan ja suorahakukumppanuuteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkittiin asiakkaan tulevaisuuden tarpeita suorahaussa sekä suorahakuun liittyviä haasteita. Empiirisessä osassa esiteltiin myös toimeksiantajan suorahaun prosessikuvaus sekä asiakasyhteistyön merkitystä osana suorahakukumppanuutta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla haastatteluilla elo-lokakuussa 2020. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohderyhmä, tutkimusmenetelmän valinta sekä aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät.

4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli liiketoimintajohtajat, jotka tekevät yhteistyötä suomalaisen tai kansainvälisen suorahakukumppanin kanssa. Haastateltavan henkilön tuli olla päättävässä asemassa suorahakukumppanin valinnassa sekä tehdä yhteistyötä suorahakukumppanin kanssa. Suorahakukumppanin tuli olla asiantuntija- esimies- ja/tai johtotason rekrytointeja tekevä yritys, jotta tulokset olisivat verrattavissa toimeksiantoyritykseen ja tämän toimintaan. Haastateltavat työskentelivät eri rooleissa, joita oli esimerkiksi toimitusjohtaja, maayhtiön toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja sekä muita liiketoimintajohtajia. Yksi haastateltavista työskenteli yrityksessä HR-konsulttina ja oli sen myötä päättävässä asemassa suorahakukumppanin valinnassa sekä teki yhteistyötä suorahakukumppanin kanssa. Haastateltavat työskentelivät eri toimialoilla, kuten teollisuus, IT, teknologia, rakennus, sähkö, kiinteistö, automaatio ja metsäpalvelut sekä liikkeenjohdon konsultointi. Pysin saamaan haastateltavia eri toimialoilta, jotta tutkimusaineisto olisi mahdollisimman laaja-alaista. Yritykset olivat suuria suomalaisia ja kansainvälisiä yrityksiä, liikevaihdoltaan vajaan kymmenen miljoonan ja yli miljardin väliltä.

Suurimmalla osalla haastateltavista oli käytössä haastatteluhetkellä suorahakukumppani, osalla kumppanuus oli monien vuosien mittainen, yhdellä haastateltavalla jopa kymmenen vuoden pituinen kumppanuus tietyn suorahakukonsultin kanssa. Kaikilla haastateltavilla oli vankka kokemus suorahakukumppaneiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä, vaikkakaan aktiivisia suorahakutoimeksiantoja ei haastatteluhetkellä välttämättä ollutkaan. Haastateluissa korostettiin sitä, että haastateltavat voivat tuoda näkemyksiään ja kokemuksiaan pitkin työuraansa, jotta tutkimukseen saadaan mahdollisimman paljon relevanttia tietoa. Vaikkakaan kaikilla haastateltavilla ei ollut haastatteluhetkellä käytössä suorahakukumppania, pystyivät he tuomaan aiheeseen näkemyksellisyyttään vankan kokemuksen myötä.

Vastausten perusteella suorahakukumppaneiden toimintaa on mahdollista reflektoida toimeksiantoyrityksen toimintaan ja kuinka tämän suorahakuprosessia ja asiakasyhteistyötä voidaan kehittää sekä selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat suorahakukumppanin valintaan.

Haastateltavat henkilöt valikoituivat oman verkostoni kautta. Haastateltavat eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja, mutta meillä oli yhteisiä tuttuja. Kontaktiverkostoni oli suurimmaksi osaksi omalta työpaikaltani sekä omasta lähipiiristäni. Pysin kuitenkin siihen, etten henkilökohtaisesti tuntisi haastateltavia, jotta haastattelut olisivat mahdollisimman luotettavia, eikä haastateltavan henkilön suhteeni häneen vaikuttaisi tämän vastauksiin ja sitä kautta tutkimustuloksiin.

Haastattelut pidettiin elo-, syys- ja lokakuun aikana 2020. Haastatteluiden toteutuksessa pyrittiin pitämään haastattelut mahdollisimman lyhyen ajanjakson sisällä, mutta haastateltavien aikataulullisten tekijöiden takia muutama haastattelu pidettiin lokakuun alussa.

Päättävässä asemassa olevien liiketoimintajohtajien saaminen 45-60 minuuttiseen Teams-keskusteluun tuotti haasteita, sillä moni haastateltava henkilö työskenteli suurissa kansainvälisistä organisaatioista, ja he olivat työnsä puolesta erittäin kiireisiä. Kontaktiverkostoni kautta sain kuitenkin haastateltavaksi 10 liiketoimintajohtajaa saaden relevanttia tietoa tutkimuskysymyksiini ja sitä kautta toimeksiantoyritykselle tärkeää tietoa toiminnan kehittämiseksi.

Teemahaastattelun onnistumiselle on olennaista, että niin tutkijalla kuin tutkittavalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen aiheesta ja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa 2020, 112). Tämän vuoksi haastateltavat valikoituivat sen mukaan, keneltä löytyi tarvittava ymmärrys aiheesta, eli kokemusta suorahakukumppanin valinnasta sekä yhteistyöstä jonkin esimies- ja johtotason rekrytointeja tekevän suorahakukumppanin kanssa. Lisäksi oma työkokemukseni suorahakujen parista antoi minulle hyvät valmiudet toimia haastattelijana, sillä työkokemus antoi näkemyksellisyyttä ja ymmärrystä aiheeseen.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusmenetelmä valikoitui pitkälti tutkimuksen tavoitteiden mukaan, sillä laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti vastausten kokonaisvaltaisen tarkastelun ja syvällisyyden määrällistä menetelmää paremmin. (Kananen 2015, 71; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä pyritään tilastollisiin yleistyksiin, joka ei ole tämän tutkimuksen tavoitteena, eikä näin ole sopiva tutkimusmenetelmä tämän tyyppisessä tutkimuksessa. Tätä tutkimusta varten on tärkeää saada syvällisiä vastauksia, jotta voidaan ymmärtää

mitkä tekijät vaikuttavat suorahakukumppanin valintaan, millaisia ominaisuuksia asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa sekä missä suorahakuprosessin vaiheissa toimeksiantajalla on kehitettävää ja kuinka asiakasyhteistyötä voidaan parantaa. Kanasen (2015, 71) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, 98) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä ja ymmärtämään syvällisemmin mistä on kysymys. Tutkimusmenetelmän valintaa tukee myös se, että tämän opinnäytetyön aihetta on tutkittu aikaisemmin Suomessa hyvin vähän, eikä aiheesta tiedetä kovin paljon, joten laadullinen tutkimusmenetelmä on sopiva valinta tämän tutkimuksen toteutuksessa (Kananen 2015, 66, 70).

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelussa edetään ennalta määriteltujen teemojen ja mahdollisten tarkentavien kysymysten varassa yksityiskohhtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja joustava haastattelumenetelmä. (Puusa 2020, 112). Haastatteluiden teemat valikoituivat samoin kuin opinnäytetyön teemat, eli suorahakukumppanin valinta, suorahakukumppanuus, suorahakuprosessi sekä asiakasyhteistyö. Teemahaastattelun avulla oli mahdollisuus syventyä ja nostaa tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi, sillä teemat olivat laaja-alaisia keskustelun aiheita, eikä niihin pystynyt vastaamaan lyhyesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Haastattelussa käytiin läpi kaikki ennalta valitut teemat, mutta haastatteluiden laajuus, kysymysten järjestys, kysymisen tapa ja sanamuodot vaihtelivat haastattelun mukaan. Tähän vaikutti olennaisesti haastateltavan tapa ja halu kertoa asioita. Myös haastattelijan rooli voi olla erilainen; toisinaan haastattelija on lähinnä aktiivinen kuuntelija, kannustaja ja/tai huomioiden esittäjä ja toisinaan haastattelun etenemiseksi haastattelijalta vaaditaan aktiivisempaa otetta ja suorien kysymysten esittämistä. (Puusa 2020, 113).

Teemahaastattelu ei ole yhtä vapaa kuin syvähaastattelu, mutta siinä ei myöskään ole strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillistä kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45). Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu, jossa oli linkki Teams -tapaamiseen sekä lisätietoa haastattelusta (liite 1). Teemahaastattelujen tueksi laadittiin haastattelurunko (liite 2), joka toimi teemahaastatteluiden tukena. Haastattelurungossa on teemoittain avoimia kysymyksiä, mutta myös tarkentavia kysymyksiä riippuen haastattelun etenemisestä. Haastattelut etenivät teemojen mukaisesti ja toisinaan aihealueet etenivät eri järjestyksessä kuin haastattelurungossa oli esitetty. Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman vuorovaikutteisena, jotta haastattelusta oli mahdollisuus saada mahdollisimman laaja ymmärrys tutkittavasta aiheesta.

Teemahaastattelumenetelmä valikoitui sen vuorovaikutteisuuden takia, sillä haastattelun aikana on mahdollisuus keskustella aiheesta ja siitä voi nousta uusia aiheita ja haastateltavalle voi esittää tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Lisäksi teemahaastattelu antaa mahdollisuuden keskustella aiheista ja teemoista, joita ei ole haastattelurungossa ja näin haastattelu oli syvällisempi ja antoi tutkimukselle enemmän arvoa.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, mutta ne olisi mahdollista toteuttaa myös ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu säästää haastattelijan aikaa, mutta vaatii haastattelijalta kykyä toteuttaa haastattelu niin, että jokaisen haastateltavan ajatukset ja mielipiteet otetaan huomioon tasapuolisesti. Haastattelumetodin valinta riippuu tutkimuksen aiheesta ja tilanteesta. Ryhmähaastattelu on toimiva vaihtoehto silloin, kun haastateltavat omaavat tutkimusongelman kannalta samanlaisia kokemuksia tutkimuksen aiheesta. Yksilöhaastattelu sen sijaan tuottaa tarkempaa ja mahdollisesti myös luotettavampaa tietoa. (Kananen 2015, 148-149.)

Kanasen (2015, 43) mukaan haastateltavien valinta on merkittävässä osassa laadullista tutkimusta. Haastateltavat henkilöt, joilta tietoa kerätään, on tärkeässä roolissa tutkimuksen onnistuneen toteutuksen kannalta. On tärkeää, että henkilöt, joita haastatellaan ja joilta tietoa kerätään, on mahdollisimman paljon tietoa ja omakohtaista kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tämän tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että henkilöt, joita tutkimusta varten haastateltiin, toimivat päättävässä asemassa siitä, mikä tai mitkä suoramarkkinointiyrittäjät yritys valitsee. Lisäksi on tärkeää, että haastateltava teki yhteistyötä suoramarkkinointiyrittäjän kanssa. Haastateltavien valinta ei tule olla satunnaisista, vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua teemoihin ja kysymyksiin etukäteen. Haastattelun onnistumisen kannalta on kannattavaa, että haastateltavat voivat valmistautua haastatteluun kysymysten avulla. On myös eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle etukäteen mitä aihetta ja teemaa haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Haastateltaville lähetettiin Teams -haastattelukutsu (liite 1) sekä haastattelukysymykset sähköpostitse, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua teemoihin etukäteen. Haastattelut toteutettiin sovittuna ajankohtana Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelut kestivät 45-60 minuuttia riippuen haastateltavan henkilön perusteellisyydestä ja kuinka hän kommentoi eri aiheita. Lisäksi keston vaikutti lisäkysymysten määrä, johon vaikutti haastateltavan uudet näkökulmat ja ajatukset aiheesta.

4.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Haastatteluiden jälkeen tutkimusaineisto muutettiin tekstimuotoon sanasta sanaan, eli litemoitiin. Tämän jälkeen tutkimusaineisto teemoitettiin, minkä tarkoituksena on korostaa tiettyjä aihealueita ja teemoja kuvaavia näkemyksiä. Teemoittelun tarkoituksena on pilkkoa ja ryhmitellä aineistoa eri aihepiirien mukaan, jotta aineistosta löydetään tutkimusongelman kannalta olennaiset aihealueet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107). Haastattelu-runko oli teemoitettu jo valmiiksi, jonka vuoksi tutkimusaineisto oli jo niin ikään valmiiksi omissa teemoissaan, jotka olivat suoramakumppanin valinta, suoramakumppanuus, suoramakuprosessi ja asiakasyhteistyö. Näin teemoittelu helpottui ja nopeutti aineiston analysointia.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi kytkeytyy kiinteästi aineiston hankintaan. Tutkijan aikaisempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta vaikuttaa aineiston hankintaan ja näin ollen väistämättä myös aineiston analyysiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkija tunnistaa oman ymmärryksensä ja olettamuksensa aiheesta. Aineiston analyysin laatu on siis kiinni tutkijan kyvyssä tulkita ja ymmärtää tutkimaansa aihetta. (Juuti & Puusa 2020, 143.) Olen työskennellyt opinnätetyötä tehdessäni rekrytointialalla muutaman vuoden, joista noin puoli vuotta asiantuntija- esimies- ja johtotason suoramakujen parissa. Minulta löytyy osaamista ja ymmärrystä aiheeseen, joka antaa minulle hyvät lähtökohdat tutkielman tekemiselle. Samalla aihe on kiinnostava ja ajankohtainen ja se lisää ymmärrystäni suoramakumppanin valintaan vaikuttavista tekijöistä, suoramakumppanuudesta, suoramakuprosessista sekä asiakasyhteistyöstä.

Tutkimuksen analysoinnin avainsanoja ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Tutkijalla on olennainen rooli läpi tutkimuksen, sillä laadullisessa tutkimuksessa analysointia tapahtuu läpi koko tutkimusprosessin, sillä tutkija tulkitsee ja havainnoi jatkuvasti. On kuitenkin pidettävä mielessä, että tieteellisessä tutkimuksessa havainnot ei hyväksytä sellaisenaan luonnollisen asenteen mukaisina. Havainnot on purettava osiin ja tarkasteltava niitä kriittisesti. Tutkijan on tulkittava ja pyrittävä hahmottamaan kokonaisuutta ja samalla myös eritellä ja yhdistää. Tutkimuksen analysointivaiheen tehtävänä on luoda kokonaisuus, joka on mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Tämän myötä tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, 145-146, 149.)

Tutkimuksen analysointimenetelmänä käytettiin deduktiivista eli teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa tehty analyysi nojautuu aikaisemman tiedon perusteella luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan

teorialähtöisesti ja siinä tulosten päättelyn logiikkana toimii niin sanotusti yleisestä tiedosta siirtyminen yksityiskohtaisempaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107, 110.)

Aloitin tutkimusaineiston läpikäymisen systemaattisesti, kun kaikki haastattelut oli tehty ja litteroitu. Luin aineiston moneen kertaan, tarkastelin sekä havainnoin vastausten laatua ja sisältöä, jäsentelin aineistossa ilmeneviä merkityskokonaisuuksia, etsin vastauksista yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia ja vertailin näitä keskenään. Tämän jälkeen pilkoin kokonaisuuden pienempiin osiin erilliseen Excel-tiedostoon ja tarkastelin sitä yksityiskohtaisemmin ja luokittelin havaintojani. Pyrin ryhmittelemään haastateltujen vastauksia omiin lukuihinsa teemojen mukaisesti tutkimustuloksia raportoidessani. Litteroidun tekstin läpikäyminen oli tehokasta ja vastausten vertailu ja reflektointi mielekäästä, kun aineisto oli tekstimuodossa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista saatuja tutkimustuloksia. Tutkimustulokset on ryhmitelty tutkimuksen teemojen mukaisesti sekä lisäksi mukaan on liitetty haastateltujen henkilöiden suoria sitaatteja haastatteluista.

5.1 Suorahakukumppanin valinta

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat suorahakukumppanin valintaan esimies- ja johtotason rekrytoinneissa. Tässä luvussa paneudutaan suorahakukumppanin valintaan vaikuttaviin tekijöihin. Suorahakukumppanin valintaan liittyi monia tekijöitä, jotka olivat valintapäätösten takana, mutta samalla haastateltavat toivat esille myös valintaan liittyviä haasteita. Haastatteluissa korostui myös suorahaun onnistumisen merkitys ja se, että lopulta millään muulla ei ole merkitystä, kun onnistuneella rekrytoinnilla. Tässä luvussa käydään läpi suorahakukumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä ja haasteita, joita suorahakukumppanin valinnassa ilmenee.

5.1.1 Aikaisempi yhteistyö

Suurin osa haastateltavista toi esille valintapäätöksen perustuvan aikaisempaan toimivaan yhteistyöhön, josta on jäänyt positiivisia kokemuksia, jonka vuoksi valintapäätös on kohdistunut tiettyyn suorahakukumppaniin. Haastateltavat toivat esille, että suorahakukumppanin valinnassa vaikutti vahvasti aikaisempi toimiva yhteistyö, joka helpotti kummankin osapuolen työskentelyä. Moni haastateltava toi vahvasti esille sitä, että yhteistyö on helpompaa, kun asiakassuhdetta ei tarvitse aloittaa alusta jokaisen toimeksiannon kohdalla ja samalla molemmat osapuolet tietävät mitä haetaan. Usein rekrytointitarpeen tullessa uuden henkilön saamiselle oli kiire, jonka vuoksi aikaisempi yhteistyö teki päätöksen helpoksi ja vaivattomaksi.

”Mulla on pitkäaikainen ja positiivinen kokemus suorahakukumppanin kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Pitkäaikainen kumppani tietää ja osaa hakea juuri tietyntyyppisiä ehdokkaita. Se on helpompaa, kun ei tarvitse vääntää rautalangasta mitä haetaan.”

Pitkäaikainen asiakasyhteistyö toi paljon hyötyjä ja mahdollisuuksia. Haastateltavat toivat esille, että toimintatapojen lisäksi pitkä yhteistyö oli syventänyt konsultin ymmärrystä toimialasta sekä yrityksestä ja näin ollen suorahakukonsultilla oli paremmat mahdollisuudet palvella asiakasta entistä paremmin. Asiakasyhteistyötä helpotti molemminpuolinen ym-

määritys toisen toimintatavoista, jotka olivat vuosien saatossa tulleet tutuiksi. Samalla suorahakukonsultin ymmärrys asiakkaan toimialasta, organisaatiokulttuurista ja johtamistavoista lisääntyi ja syveni. Luottamus kasvoi onnistuneiden toimeksiantojen myötä, joka syvensi yhteistyötä entisestään.

Aikaisemman asiakasyhteistyön taustalla oli usein sama konsultti, jotka työstivät asiakasyrityksen toimeksiantoja. Syy saman konsultin käytölle nähtiin helppona sekä vaivattomana ratkaisuna molemmille osapuolille. Haastateltavat näkivät, että myös ehdokkaiden näkökulmasta oli hyvä, että suorahakukonsultti osasi kuvata mahdollisimman hyvin yrityksen toimintaa, nykytilaa, johtamis- ja organisaatiokulttuuria, joka edesauttoi oikeiden henkilöiden löytämistä ja houkuttelemista tehtävään.

”Tämänhetkinen valinta on kohdistunut konsulttiin, joka tuo aina hyviä henkilöitä, osumatarkkuus on hyvä. Mä tiedän pääseväni niin paljon vähemmällä, kun konsultti tuntee mut ja mun tavan työskennellä ja millaista ihmistä etsitään. Konsultti pystyy myös hakijoille kertomaan hyvin tarkasti, että millainen johtamiskulttuuri yrityksessä on, se helpottaa kaikkien tekemistä. Se on iso juttu.”

Asiakasyhteistyön taustalla oli vahvasti tunne siitä, että tämä helpotti molemman osapuolen toimintaa, joka sujuvoittaa työskentelyä. Aikaisempi asiakasyhteistyö toimi monen haastateltavan suorahakukumppanin valinnan takana ja se nähtiin merkittävänä tekijänä. Pitkän asiakasyhteistyön kautta oli mahdollisuus rakentaa kumppanuutta asiakasyrityksen ja suorahakukumppanin välille.

”Pitää saada sellanen aito kumppanuus, se on se mitä mä haen siinä. Et tiedetään millaista ja mitä haetaan puolin ja toisin, silloin siitä tulee kiva.”

Mikäli yhteistyö oli toiminut ja sen oli nähty tuovan hyviä tuloksia yritykseen, oli asiakassuhteen jatkuminen hyvin todennäköistä. Aikaisempi toimiva asiakasyhteistyö oli lähtökohteisesti ensimmäinen tekijä, mikä vaikutti suorahakukumppanin valintaan. Haastateltavat kokivat, ettei toimivaa asiakassuhdetta lähdetä helposti vaihtamaan, joten asiakassuhteen rakentaminen ja ylläpitäminen oli tärkeää niin asiakkaan kuin suorahakukumppanin näkökulmasta.

”Päätös perustuu hyvin vahvasti aikaisempaan yhteistyöhön. Ja siihen se perustuu eniten siinä mielessä, et jos on pystynyt muodostamaan asiakkaalle sellaisen kuvan, et me toimitetaan teille laatua ja saatte hyvää vastinetta kustannukselle, niin aika erikoinen syy pitäisi olla et haluaisi vaihtaa palvelukumppania.”

5.1.2 Yrityskuva ja maine

Tutkimustuloksissa nousi ristiriitaisia näkemyksiä yrityskuvan ja maineen merkityksestä suorahakukumppanin valinnassa. Osa haastateltavista toi esille, että suorahakukumppanin maineella ja yrityskuvalla oli tärkeä rooli suorahakukumppanin valinnassa. Osa näki yrityskuvan vahvistavan myös asiakasyrityksen mainetta ja yrityskuvaa. Osa haastateltavista toi esille vahvan yrityskuvan ja maineen tuomat negatiiviset vaikutukset suorahakuprosessin hintaan eivätkä he nähneet vahvalla yrityskuvalla tai maineella olevan vaikutuksia suorahakukumppanin valintaan.

Yrityskuvalla ja maineella nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia etenkin silloin, kun haettiin korkeamman profiilin henkilöitä, joiden kontaktoinnissa suorahakukumppanin hyvä yrityskuva ja maine nähtiin houkuttelevana tekijänä. Moni haastateltavista toi esille, että kandidaatteja kontaktoidessa suorahakukumppanin yrityskuvalla ja maineella nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia. Myös suorahakukumppanin arvojen tuli vastata asiakasyrityksen arvoja, jolloin suorahakukumppanin vahva yrityskuva ja maine edusti myös asiakasyrityksen arvoja, yrityskuvaa ja mainetta. Mitä parempi suorahakukumppanin yrityskuva ja maine oli, sitä vahvemmin se edusti myös asiakasyrityksen yrityskuvaa ja mainetta. Osa haastateltavista näki vahvan yrityskuvan ja maineen merkittävänä tekijänä etenkin työnantajamielikuvan rakentamisessa ja sen ylläpitämisessä.

”On toki silläkin merkitystä, et täytyyhän sen olla hyvämaineinen, et se on tosi tärkeä. Et se luo kuvaa meistä, et millaista suorahakukumppania me käytetään. Et täytyyhän sen olla sellainen et se tuo plussaa siihen työnantajamielikuvaan, et sen yrityskuvan pitää olla sellanen raikas ja edistyksellinen.”

Yrityskuvan ja maineen nähtiin olevan sitä tärkeämpää, mitä ylemmän tason suorahaku oli kyseessä. Suorahakukumppanin yrityskuvaa ja mainetta pidettiin tärkeänä etenkin ylimmän johdon rekrytoinneissa. Suorahakukumppanin yrityskuvan ja maineen nähtiin tuovan lisäarvoa rekrytoinnille ja sen onnistumiselle. Osa haastateltavista toi esille hyvämaineisten ja yrityskuvaltaan vahvojen suorahakukumppaneiden houkuttelevan parempia kandidaatteja mukaan suorahakuprosessiin ja näin rekrytoinnin onnistumismahdollisuus nähtiin parempana.

Osa haastateltavista ei nähnyt yrityskuvalla tai maineella olevan merkitystä suorahakukumppanin valinnassa. He näkivät yrityskuvan ja maineen jopa negatiivisena tekijänä. Muutama haastateltava toi esille vahvan maineen ja yrityskuvan negatiiviset vaikutukset

hintaan, vaikkakaan korkealla hinnalla ei nähty olevan vaikutusta rekrytoinnin lopputulokseen. Näin ollen suoramarkkinointin yrityskuvaa tai mainetta ei nähty merkittävänä tekijänä suoramarkkinointin valinnassa.

”Ennen mä olin sitä mieltä, että se on tärkeää, koska kandidaatti ottaa mieluummin soiton vastaan semmoselta hienolta brändiltä, kun vaikka xx, joka maksaa satatonna per rekry, koska se tietää et se on luultavasti iso rooli. Se kyseinen lause mitä me käytetään, ei ole millään tavalla tunnettu Suomessa ja tää heidän käyttäminen ei ole mitenkään vaikuttanut meidän rekrytoinnin tuloksellisuuteen. Näin ollen näyttää sille, et yrityskuvalla tai maineella ei olekaan kauheasti vaikutusta.”

”Yrityskuvalla ja maineella ei mun mielestä kyllä ole mitään väliä. Mä en osaa ajatella niin, kuin että mulla tulee mieleen se enemmän negation kautta. Mua ei kiinnosta yhtään mitä suoramarkkinointi on aiemmin tehnyt.”

Suoramarkkinointin valinnassa yrityksen referenssejä vastaavista onnistuneista suorahauista nähtiin kuitenkin tärkeänä, vaikkakaan yrityskuva ja maine eivät olleet kaikilla haastateltavilla merkittävässä roolissa suoramarkkinointin valinnassa. Osa haastateltavista toi esille referenssien olevan hyvä lisä suoramarkkinointin valinnassa, mutta ei merkittävä tekijä valintapäätöstä tehdessä, sillä ne eivät takaa onnistumista tulevaisuudessa.

”Sellaiset historialliset saavutukset ja muut, niin en mä pidä niitä minään. Ei niistä haittaakaan ole, mut niillä ei voi ratsastaa.”

5.1.3 Suoramarkkinointikonsultti

Suoramarkkinointikonsultin ominaisuuksien nähtiin olevan merkittävä tekijä suoramarkkinointin valinnassa. Suoramarkkinointikonsultin substanssiosaaminen ja toimialaymmärrys nähtiin avainasemassa suoramarkkinointin valinnassa. Valintapäätöksen takana oli usein ymmärrys suoramarkkinointikonsultin osaamisesta kyseiseltä toimialalta sekä konsultin ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta. Lisäksi konsultin valinnassa vaikutti aikaisempi toimiva yhteistyö, jonka myötä yhteistyötä haluttiin jatkaa hyväksi toimineen asiakassuhteen perusteella. Jokainen haastateltava toi esille, että päätös tehdään pikemminkin konsultin, kuin suoramarkkinointiyhtiön perusteella.

”Päätös tehdään pikemminkin konsultin osaamisen, ymmärryksen ja persoonan pohjalta kuin suoramarkkinointiyhtiön perusteella.”

”Päätös tehdään puhtaasti toimialan mukaan, kun on tietyn toimialan parissa paljon työtä tehneitä suoramakukumppaneita. Niillä on valmiit verkostot ja kontaktit, jolloin se on puhtaasti sen toimialan ja sieltä saatujen verkostojen mukaan. Se on yks tärkein valintakriteeri.”

Suoramakukonsultin substanssiosaamisen ja toimialaymmärryksen lisäksi suoramakukonsultin persoona nähtiin tärkeänä tekijänä suoramakukumppanin valinnassa. Persoonan kuvattiin olevan tärkeä, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman sujuvaa, mutta myös sen takia, että suoramakukonsultti edusti asiakasyritystä. Suoramakukonsultti toimii niin sanotusti asiakasyrityksen kasvoina ehdokkaille, jonka vuoksi koettiin, että suoramakukonsultin persoonalla oli suuri vaikutus suoramakukumppanin valinnassa. Moni haastateltavista toi esille, että oli tärkeää, että heti alussa syntyy positiivinen kuva konsultin persoonasta, jonka pohjalta voidaan lähteä rakentamaan suoramakukumppanuutta.

”Valinnan takana on konsultin toimiala- ja substanssiosaaminen ja persoona. On tärkeää, et kemiat kohtaa jo heti alussa.”

”Valinta kulminoituu hyvin vahvasti konsultin substanssiosaaminen siltä alalta, mutta myös persoona on tärkeä.”

Haastateltavat toivat esille, että usein suoramakukonsultin osaamista ja ymmärrystä kartoitettiin erilaisten referenssien avulla, jolloin asiakasyritykselle muodostui käsitys konsultin osaamisesta. Joskus taustalla saattoi olla myös omat tai verkoston hyvät kokemukset tietystä suoramakukonsultista, joilla oli positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia suoramakukonsultin valinnassa. Haastateltavat kokivat valinnan perustuvan tietoon ja ymmärrykseen konsultin osaamisesta, mutta hyvin usein se perustui pelkkään uskoon tietyn suoramakukonsultin osaamisesta. Suoramakukonsultin uskottiin omaavan relevantteja verkostoja oikeiden kandidaattien tavoittamiseksi ja houkuttelemiseksi yritykseen.

”Välillä se on uskon asia, että me haetaan tämmöseen ja tämmöseen rooliin ja tää konsultti tällasessa konsulttifirmassa niin mä uskon, tai me uskotaan, et hänellä olisi hyviä kontakteja tän tyyppisiin henkilöihin työmarkkinoilla.”

”Kyllä se konsultin persoonakin on tärkeä, et eihän kukaan idiootilta halua ostaa mitään.”

Konsultin persoona nähtiin erittäin tärkeänä tekijänä ehdokkaiden näkökulmasta, jotta konsultti osasi houkutella ja saada parhaimmat osaajat asiakasyritykseen. Persoonalla

nähtiin olevan suuri merkitys jo valintavaiheessa, mutta myös suorahakukumppanuuden syventyessä.

”Se konsultin persoona on tosi tärkeä, kun me halutaan et se pystyy sitten houkuttelemaan niitä oikeita ihmisiä. Se persoonahan on siinä tosi tärkeä. Et me uskotaan siihen, että hän tuo sellaisen kuvan meidän yrityksestä mitä me halutaan.”

5.1.4 Haasteet suorahakukumppanin valinnassa

Osa haastateltavista toi esille suorahakumppanin valintaan liittyviä haasteita, joka oli myös vähentänyt heidän halukkuuttaan käyttää suorahakukumppania. Yksi merkittävä asia, jonka haastateltavat toivat ilmi, oli suorahakutoimijoiden geneerisyys. Suorahakukumppanin osaamista ja kompetensseja oli vaikea saada selville ja sitä, mikä oli suorahakukonsultin toimialaymmärrys. Suorahakutoimijat nähtiin hyvin samanlaisina yrityksinä ja erottelevia tekijöitä suorahakutoimijoiden välillä oli vaikea nähdä. Muutama haastateltavista toi esille myös suorahakutoimijoiden runsauden, joka vaikeutti valintapäätöstä entisestään. Myös suorahakukonsulttien geneerisyys nähtiin haasteena, sillä usein konsultit tekivät toimeksiantoja monille eri toimialoille, jolloin syvempi substanssiosaaminen tietystä toimialasta saattoi jäädä pinnalliseksi.

”Kaikki sanoo myyvänsä samaa asiaa; prosessi on jotakuinkin samanlainen ja hinnoittelumalli on samantyyppinen. Se tekee siitä valinnasta haastavaa, jos ei ole kokemusta aikaisemmin. Elikkä se, että miksi pitäisi valita a, b, c, tai d kun kaikki on enemmän tai vähemmän samannäköisiä.”

Haastateltavat toivat esille valinnan vaikeutta etenkin silloin, kun aikaisempaa pitkä aikaista ja vakiintunutta suorahakumppania ei ollut. Suorahakutoimijoiden erottelevat tekijät olivat vaikeasti selvitettävissä, kun toimijat ovat samankaltaisia, eikä eroja pystynyt ulkopuolisena tarkastelijana huomaamaan. Suorahakutoimijoiden erottautuminen asiakkaan näkökulmasta koettiin haasteena suorahakukumppanin valinnassa.

”Et ne brändit on niin samankaltaisia niin on vaikea löytää sitä eroa, et ketä mä nyt sit käyttäisin tässä. Et se on vähän niinku et meeks mä nyt k-kauppaan vai s-kauppaan. Ne on niin samanlaisia kaikki. Ja lopulta sit se et kuinka säälistävää se sit onkin, niin sen päätöksen tekee sit sen henkilön perusteella.”

Haasteeksi nähtiin myös se, kuinka suorahakutoimijat tarjoavat hyvin samankaltaisia palveluita, joissa ei ole eroavaisuuksia. Myös lisäpalvelut nähtiin hyvin samankaltaisina, jolloin eroavaisuuksia niidenkin osalta oli vaikea löytää.

Toisena haasteena, jonka muutama haastateltava toi esille, oli aidosti kansainvälisesti operoivien suoramarkkinoimijoiden puute. Osa haastateltavista toi esille kansainvälisten suoramarkkinoimijoiden vähäisyyden, sekä sen, että globaalia kumppanuutta oli haastavaa saavuttaa vähäisten toimijoiden myötä. He toivat esille sitä, kuinka moni suoramarkkinoimija markkinoi toimintaansa globaalilla tasolla, mutta todellisuudessa he olivat verkottuneet paikallisten suoramarkkinoimijoiden kanssa, jolloin kansainvälisyysaspekti ei toteudu sen merkityksen mukaisesti.

”Tyypillinen toimintamalli on se, että aidosti kansainvälisiä toimijoita ei juuri ole, vaan on enemmänkin paikallisia toimijoita, jotka on jonkun tietyn verkoston kautta verkottunut.”

Kolmas haaste, jonka lähes kaikki haastateltavat toivat esille suoramarkkinoimijain valinnassa, oli hinnoittelu. Hinnoittelu nähtiin haasteeksi monessakin mielessä. Suoramarkkinoimijain nähtiin kalliina palveluna, joka osalla haastateltavista vähensi halukkuutta käyttää suoramarkkinoimijain esimies- ja johtotason rekrytoinneissa. Lisäksi hinnan muodostuminen ja sen läpinäkyvyys nähtiin haasteellisena, eli mistä hinta muodostui ja mitä se piti sisällään. Toisaalta haastateltavat toivat esille myös sen, että tämä haaste ei lukeudu vain suoramarkkinoimijoihin, vaan yleisesti palveluliiketoimintaan.

”Suoramarkkinoimijain konsultointi on monilta osin ylihinnoiteltua siihen laatuun ja työmäärään nähden mitä sieltä yleensä saa. Se on yksi syy mikä on vähentänyt omaa halukkuutta käyttää suoramarkkinoimijain.”

Muutama haastateltava koki placement fee -pohjaisen hinnoittelun haasteellisena, jolloin etenkin johtotason tehtävissä suoramarkkinoimijain muodostui kalliiksi. Haastateltavat toivat esille, että placement fee -pohjaisen hinnoittelun rinnalle voisi tulla monipuolisempia hinnoittelumalleja, jolloin myös eroavaisuuksia suoramarkkinoimijain välille tulisi enemmän.

”Kyllä mä sanoisin, että tämä placement-pohjainen hinnoittelu, niin eiks se ala olemaan vähän aikansa elänyt? Musta tuntuu, että tää on lähestymässä tiensä päätyä tämmönen vakanssikohtainen hinnoittelu.”

Suuriosa haastateltavista ei nähnyt hinnan olevan merkittävä tekijä suoramarkkinoimijain valinnassa vaikkakin hinta oli tärkeässä roolissa. Etenkin johtotason rekrytoinneissa nähtiin, ettei hinta ollut määritlevä tekijä suoramarkkinoimijain valinnassa, vaan tärkeimpänä nähtiin rekrytoinnin onnistuminen. Muutama haastateltava korosti virherekrytoinnin hintaa ja sitä, kuinka kalliiksi virherekrytointi todellisuudessa tulee etenkin ylimmän johdon suorahaussa.

”Silloin erityisesti, kun haetaan ylintä johtoa, silloin hinta on pienemmässä mittakaavassa. Kun jos se haku onnistuu versus ei onnistu niin se hinta on aika kallis. Epäonnistunut rekrytointi ylimmässä johdossa on todella kallis. Sit kun mennään toimihenkilöpuolella, niin silloin katotaan hintaa, siellä saatetaan parilta pyytää tarjous.”

”Yleensä ne hinnat on niin lähellä toisiaan et oks se jokunen tonni sinne tai tänne niin ei sillä ole merkitystä. Kyl se on vaan se, että halua olla hiton varma siitä valinnasta. Kalliiksi se tulee joka tapauksessa.”

Osa haastateltavista toi esille myös haasteen palkatun henkilön perehdyttämisestä ja sen, kuinka haasteellista on saada palkkaava esimies kiinnittymään ulkoistettuun rekrytointiin. Kaikki haastateltavat, joilla oli haastatteluhetkellä käytössä suorahakukumppani esimies- ja johtotason rekrytoinneissa, kokivat olevan tyytyväisiä nykyisen suorahakukumppanin toimintaan, joskin haasteet astuvat usein esille sitten, kun palkattu henkilö aloitti ja vastuu siirtyi asiakasyritykselle. Osa haastateltava toi esille, että toivoisi tähän aktiivisuutta myös suorahakukumppanilta, joka voisi osallistaa palkkaavan esimiehen vahvemmin toimeksianto.

”Tosi monesti se liiketoiminnan suhtautuminen rekrytointiin on se, et se on HR:n homma, vaikka itseasiassa se on sen rekrytoivan esimiehen vastuulla ja se on tosi iso työ.”

”Me ollaan todella tyytyväisiä nykyiseen suorahakukumppaniin, mut me kämmätään onboarding itse, kun ne ihmiset tulee meille.”

5.2 Suorahakukumppanuus

Tässä luvussa käsitellään suorahakukumppanuuteen liittyviä tekijöitä, joita asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa. Suorahakukumppanuudelta toivottiin aktiivista sekä tehokasta työtettä suorahakuprosessin etenemisestä. Lisäksi toiminnan läpinäkyvyys, avoimuus ja dialogisuus koettiin tärkeinä tekijöinä, joka herätti luottamusta suorahakukumppania kohtaan.

5.2.1 Aktiivisuus ja tehokkuus

Jokainen haastateltava toi esille, että kaipaa suorahakukumppanilta aktiivista otetta suorahakuprosessista ja sen eteenpäin viemisestä. Aktiivisuus nähtiin tärkeänä tekijänä siinäkin mielessä, että usein uuden henkilön rekrytoinnissa oli kiire, jolloin myös suorahakukumppanin tehokkuus nähtiin valttikorttina. Aktiivinen suorahakuprosessin eteenpäin vieminen

oli haastateltavien näkemysten mukaan ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi aktiivisuutta arvostettiin etenkin mitä pidemmälle suorahakuprosessi eteni, jolloin aktiivinen viestintä niin asiakkaalle kuin kandidaateille nähtiin tärkeänä.

”Semmonen mihin pitää panostaa on, et ollaan avoimia, viestitään aktiivisesti ja tuodaan esille jos jotain tulee, oli se sitten positiivisia yllätyksiä tai haasteita.”

Aktiivinen ote myös ehdokkaiden suuntaan nähtiin tärkeänä, jotta heille jää positiivinen kuva suorahakuprosessista ja asiakasyrityksestä. Suorahakukonsultti nähtiin niin sanotusti projektipäällikkönä, joka viestii aktiivisesti niin asiakasyritykselle, ehdokkaille, mutta myös suorahakuyrityksessä sisäisesti tiimin jäsenille suorahaun etenemisestä. Aktiivista otetta arvostettiin haastateltavien keskuudessa ja kyseinen toiminta herätti luottamusta. Moni haastateltavista toi ilmi arvostavansa aktiivista viestintää ja sitä, että asioihin tartutaan ja ongelmat selvitettiin heti niiden ilmentyessä. Yksi haastateltavista kuvaili heidän käyttämiään suorahakukonsultteja aktiivisina ja tehokkaina konsultteina, jotka toiminnallaan herättivät luottamusta sekä dialogisuutta.

”Meidän tän hetkinen konsultti on bullterrieri ja toinen on hamsteri juoksupyörässä, se ei ikinä pysähdy. Et kun tulee ongelma niin se soittaa muutaman puhelun ja selvittää asian juurta jaksain ja sit se raportoi mulle. On ollut hirveän helppoa sanoa täysin suoraan ja ottaa vastaan kaikki palaute mitä on tullut. Se dialogi on ollut hyvä.”

Haastateltavat korostivat, että suorahakukumppanuudessa tärkeää on dialogisuus, joka välittyy aktiivisen kanssakäymisen myötä. Dialogisuus korostui suorahakuprosessin eri vaiheissa, mutta etenkin silloin kun haasteita ilmeni. Haastateltavat toivoivat myös haasteiden suhteen avointa ja läpinäkyvää toimintaa. Dialogisuuden myötä oli mahdollisuus syventää kumppanuutta ja tehostaa molempien osapuolien työskentelyä – niin asiakkaan kuin konsultinkin.

5.2.2 Läpinäkyvyys

Suuriosa haastateltavista toi esille läpinäkyvyyden tärkeyden suorahakukumppanuudessa. Osa haastateltavista toi esille kuinka tärkeää jo ennen suorahakuprosessin aloitusta on käydä avoimesti läpi miten suorahakuprosessi etenee vaihe vaiheelta, kuinka kandidaatteja kontaktoidaan, kuka heitä kontaktoi, millaisia kommentteja tai kysymyksiä heiltä tulee, milloin heitä haastatellaan ja monta haastattelua on tehty. Haastateltavat kokivat, että mitä läpinäkyvämmiin suorahakuprosessi avattiin ennen toimeksiannon aloitusta, sitä enemmän kumppanin toiminta herätti luottamusta. Etenkin aikataululliset kysymykset

koettiin tärkeänä tekijänä, jotta kummallakaan osapuolella ei ole epärealistisia odotuksia suorahakuprosessin etenemisestä. Etenkin nopea ja tehokas suorahakuprosessi koettiin suorahakukumppanin kilpailuvalttina.

”Sellainen mikä on tosi tärkeää, niin on palvelulupaus prosessin nopeudesta, eli aikataulu. Se on tosi tärkeää et se aikataulu lyödään lukkoon ja se on kohtuullisen riipeä – ainahan on kauhea kiire.”

Haastatteluissa ilmeni tarve suorahakuprosessin läpinäkyvyyden lisäämiselle myös ehdokkaille niin, että heille rehellisesti kerrotaan kuinka suorahakuprosessi etenee myös silloin, kun se ei etene. Lisäksi haastateltavat korostivat läpinäkyvyyttä myös omasta toiminnastaan ja sitä, että ehdokkaille kerrotaan rehellisesti yrityksen liiketoiminnan nykytilasta ja odotuksista ehdokkaan työpanosta kohtaan.

5.2.3 Luottamus

Luottamus nähtiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä suorahakukumppanuudessa. Luottamuksen nähtiin muodostuvan ajan myötä mitä pidemmälle suorahakukumppanuus eteni. Luottamusta syvensi muun muassa avoin, läpinäkyvä ja aktiivinen viestintä, asiakkaan ajan tasalla pitäminen sekä kaikista ehdokkaista huolehtiminen. Lisäksi palvelulupauksen pitäminen nähtiin luottamusta herättävänä tekijänä ja se, että mikäli suorahakuprosessissa tuli haasteita, se viestittiin asiakkaalle mahdollisimman pian.

”Se fiilis et voi asiakkaana luottaa siihen, et kumppani on tehnyt hyvä taustatyöt, on oikeesti kiinnostunut ja on tehnyt kaikkensa, et on se haku kuinka vaikea tahansa, niin silti se on tehnyt kaikkensa ja pyrkinyt parhaimpaan. Et itselleen tulee asiakkaana sellanen fiililis, et on otettu tosissaan tämä toimeksianto ja on tehty se mitä on pystytty.”

Luottamuksen yhtenä niin sanottuna mittarina nähtiin etenkin ehdokkaiden esittelyt, josta moni haastateltava korosti arvostavansa ammattimaista otetta. Ehdokkaiden esittelyn aikana asiakasyritykselle muodostui näkemys myös siitä, onko suorahakukumppani ymmärtänyt millaista osaamista yritykseen haetaan. Luottamusta kasvatti siis onnistunut toimeksianto, joka toi asiakasyrityksen liiketoiminnan kannalta juuri oikean henkilön yritykseen. Luottamusta herätti etenkin tilanne, jossa suorahakukonsultti osasi esitellä shortlistan ehdokkaista, joista jokainen voisi sopia haettavaan tehtävään. Silloin asiakkaalle tuli tunne, että konsultti on ymmärtänyt millaista työntekijää yritykseen haetaan ja tämä herätti luottamusta.

”Kun konsultti esittelee joukon ihmisiä ja kuka tahansa niistä vois olla se oikea ja sit lähdetään miettimään et mikä näistä hyvistä on paras. Siitä tulee se luottamus siihen, että se toinen on tosissaan miettinyt sitä hommaa.”

Luottamuksen nähtiin syvenevän mitä pidempi yhteistyö asiakasyrityksen ja suorahakutoimijan välillä oli. Luottamuksen nähtiin koostuvan pienistä tekijöistä, joista muodostui iso kokonaisuus. Etenkin haettaessa kumppanuustasoa, luottamuksen nähtiin olevan erittäin tärkeässä asemassa.

”Luottamuksen kautta tulee aito kumppanuus ja se on se mitä mä haen siinä. Et tiedetään millaista ja mitä haetaan puolin ja toisin, silloin siitä tulee kiva.”

5.3 Suorahakuprosessi

Tässä luvussa esitellään suorahakuprosessin merkitys suorahakukumppanin valinnassa ja kuinka omat sekä verkoston kokemukset, ehdokaskokemus ja työnantajamielikuva sekä suorahakuprosessin omistajuus koettiin tärkeinä tekijöinä suorahakuprosessissa.

5.3.1 Omat ja verkoston kokemukset

Suurin osa haastateltavista oli myös itse osallistunut johonkin suorahakuprosessiin kandidaattina, jonka myötä heille oli muodostunut positiivisia sekä negatiivisia kokemuksia suorahakutoimijoista. Toisinaan myös oman verkoston kokemukset suorahakutoimijoista ja suorahakuprosesseista vaikuttivat suorahakukumppanin valintaan. Nämä kokemukset ja näkemykset olivat usein myös valintapäätösten tukena. Etenkin negatiiviset kokemukset jäivät mieleen ja niillä oli vaikutusta suorahakukumppanin valinnassa.

”Päätöksessä on kyllä vaikuttanut, jos jollain siinä päättävässä porukassa on ollut huonoja ehdokaskokemuksia jostain suorahakutoimijasta, niin sitä ei ainakaan valita.”

Haastateltavat toivat esille, että myös omat tai verkoston positiiviset kokemukset suorahakuprosessista vaikuttivat suorahakukumppanin valintapäätökseen. Kokemukset voivat olla joko omia tai verkoston kautta tulevia positiivisia kokemuksia, joka vaikutti myönteisesti suorahakukumppanin valintaan. Omat kokemukset nähtiin merkittävinä ja muutama haastateltavista kertoi oman positiivisen ehdokaskokemuksen vaikuttavan niinkin paljon, että usein suositeltiin sitä suorahakukumppania, jonka kautta haastateltava oli itse työllistynyt.

”Kerran on käynyt niin, että mä olin yhdessä prosessissa mukana ja se oli tosi toimiva ja mulla jäi siitä hyvä fiilis. Siitä se ajatus silloin lähti, kun mulla oli siitä niin hyvä kandidikokemus.”

5.3.2 Ehdokaskokemus ja työnantajamielikuva

Ehdokaskokemus koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi suorahakukumppanin valinnassa, sillä suorahakukumppani edusti asiakasyritystä suorahakuprosessissa ja näin ollen hyvät ja huonot kokemukset suorahakuprosessista rakensivat ehdokkaille mielikuvaa asiakasyrityksestä. Haastateltavat toivat esille, kuinka tärkeää suorahakukumppanin oli tuoda esille asiakasyrityksen tarinaa, organisaatio- ja johtamiskulttuuria sekä tehtävänkuvaa kandidaatille. Kaikki kohtaamiset, joita kandidaatin ja suorahakukonsultin välillä on, muodostivat asiakasyrityksen työnantajamielikuvaa kandidaatille.

”Asiakkaana me annetaan meidän brändi ja meidän tarina kumppanin käsiin, et suorahakukumppani kertoo sen tarinan ja saa sillä houkutelua ehdokkaita niin se on tosi tärkeää.”

Työnantajamielikuvan luominen ja sen rakentaminen nähtiin tärkeänä tekijänä ja se, kuinka ehdokaskokemuksen myötä kandidaatille muodostui mielikuva asiakasyrityksestä. Haastateltavat toivat esille, että kokivat tämän tärkeänä ja arvostivat, mikäli suorahakukumppani mittaa ehdokaskokemusta ja myös tuo tuloksia esille asiakasyritykselle. Työnantajamielikuvan rakentamisessa nähtiin tärkeänä se, että myös niille, jotka eivät tule prosessissa valituksi, muodostui positiivinen työnantajamielikuva ehdokaskokemuksen myötä.

”Se on tärkeää, että kohtelee hakijoita erittäin hyvin. Joillekin kärkiehdokkaille kuitenkin aina sanotaan ei, ja et se mielikuva yrityksestä säilyy silti hyvänä. Et ne hakijat, joita ei nyt valittu, et nekin silti peukuttaa yritystä ja sitä, että hienosti meni tämä prosessi.”

5.3.3 Suorahakuprosessin omistajuus

Moni haastateltavista toi esille kuinka tärkeää on, että suorahakukumppani ottaa omistajuuden suorahakuprosessista. Suorahakuprosessin omistajuus nähtiin tärkeänä tekijänä ja se, että suorahakukumppani pitää huolta suorahakuprosessin etenemisestä, siihen liittyvästä tiedottamisesta ja johtaa suorahakuprosessia. Haastateltavat korostivat, että suorahakukumppanin vastuulla oli suorahakuprosessin eteneminen ja työstäminen niin, ettei asiakasyritystä liikaa työllistetty suorahakuprosessin edetessä. Haastateltavat näkivät suorahakukumppanin tärkeänä kumppanina, jolta löytyy ammattitaito ja osaaminen oikean

henkilön löytymisestä. Muun muassa aktiivinen viestiminen, ammattimainen shortlist -esittely ja asiakashaastattelupäivämäärien sopiminen hyvissä ajoin sekä palkkaavan esimiehen sitouttaminen prosessiin nähtiin tärkeinä suorahakuprosessin tekijöinä, joissa suorahakukumppanilla oli iso vastuu. Suorahakukumppanilta toivottiin aktiivisuutta prosessin omistajuudesta, jotta suorahakuprosessin eteneminen vaati mahdollisimman vähän asiakasyrityksen aikaa ja resursseja, etenkin suorahakuprosessin alkuvaiheesta. Mitä pidemmälle suorahakuprosessi eteni ja mitä vähemmän ehdokkaita oli prosessissa mukana, sitä enemmän asiakkaan osallistuminen suorahakuprosessiin nähtiin relevanttina.

”On tärkeää, että ei tarte itse huolehtia suorahakuprosessista. Et vaikka tää kuulostaa vähän neutraalilta, et jos mun ei tarte tästä huolehtia, niin itseasiassa se on tosi iso voitto, et jos sellaisen fiiliksen saa. Mun ei tarte tästä huolehtii, et suorahakukumppani hoitaa.”

Moni haastateltavista toi esille suorahakuprosessin omistajuuden tärkeyden ja kuinka tärkeää on saada sen myötä asiakkaalle luottamus oikean henkilön löytymisestä. Haastateltavat kertoivat tämän olevan myös syy suorahakukumppanin käytölle, että itse ei tarvitse huolehtia suorahakuprosessista ja sen onnistumisesta. Osa haastateltavista toivoi mahdollisimman vähän asiakasyrityksen osallistamista suorahakuprosessiin niin, että esimerkiksi longlistaa ei tarvitse esitellä asiakkaalle, vaan vasta shortlistan esittely nähtiin relevanttina. Moni haastateltavista koki longlistin läpikäynnin turhana, joka vei turhaa aikaa asiakasyritykseltä.

”Jos käytät asiakkaan aikaa siihen, että heität sinne ja kollaat hiekkaa pihalle ja sit pyydät asiakasta siivilöimään. Et ei se asiakas siitä innostu. Et se ajattelee, et siitähän mä sulle maksan et sulla on ne huippu researcherit ja oot niin kokenut, et sä siivilöit ne hiekan jyvät, en minä.”

Longlistin esittelyn suhteen oli ristiriitaisuuksia haastateltavien näkemysten mukaan. Muutama haastateltavista toivoi, että sai olla mukana suorahakuprosessissa mahdollisimman paljon ja longlist käytiin yhdessä läpi, jotta varmistuttiin siitä, että suorahakukumppanilla oli ymmärrys siitä, mitä etsitään. Suuriosa kuitenkin näki, ettei longlistan esittely tuonut useinkaan lisäarvoa, vaan sen nähtiin vievän turhaa asiakkaan aikaa ja resursseja.

”Mä en haluu käyttää omaa työaikaa siihen et käy läpi hirveesti CV:itä. Et kyllä mä sit odotan et mulle nostetaan ne olennaisimmat asiat sieltä CV:stä, et siitähän heille maksetaan. Ja toki sitkun kandipooli vähenee, niin sit itse tietenkin perehtyy paremmin.”

5.4 Asiakasyhteistyö

Tässä luvussa tuodaan esille haastattelujen myötä ilmenneitä tärkeitä tekijöitä, jotka nähtiin toimivan asiakasyhteistyön kulmakivinä. Näitä tekijöitä oli asiakaslähtöisyys- ja keskeisyys, viestintä ja yhteydenpito sekä järjestelmät asiakasyhteistyön tukena.

5.4.1 Asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys

Jokainen haastateltava toi esille aidon asiakaslähtöisyyden olevan tärkeä tekijä toimivalle asiakasyhteistyölle. Haastateltavat korostivat asiakasyrityksen toimialan, liiketoiminnan, tilanteen ja tarpeiden ymmärtämisen sekä näiden tarpeiden täyttämisen olevan kaiken keskiössä. Haastateltavat korostivat asiakaslähtöisyyden ja -keskeisyyden olevan yksi merkittävin tekijä yhteistyön toimimiselle.

”Tärkeintä on aito asiakaslähtöisyys. Semmonen et sä olet aidosti kiinnostunut siitä henkilöstä ja siitä yrityksestä.”

Haastateltavat toivat esille, että etenkin johtotason rekrytoinneissa korostui suorahakukumppanin merkitys ja se, että kumppanin oli ymmärrettävä syvällisesti asiakkaan tilanne ja tarpeet. Asiakaslähtöisyys nähtiin todella tärkeänä tekijänä. Haastateltavat toivat esille, että on tärkeää, että heitä kuunnellaan ja heiltä kysytään, jotta voidaan rakentaa toimivaa yhteistyötä ja kumppanuutta. Haastateltavat korostivat, että halusivat kokea itsensä asiakkaana tärkeäksi, ja että heitä palvellaan juuri heidän tarpeidensa mukaisesti ja huomioidaan asiakkaan erikoispiirteet suorahakuprosessissa ja asiakasyhteistyössä.

”Ehkä niin kun kaikessa asiakastekemisessä, et asiakkaalla on semmonen fiilis, et on arvostettu ja kunnioitettu riippumatta siitä onko toimeksianto pieni vai suuri.”

5.4.2 Viestintä ja yhteydenpito

Viestinnän ja yhteydenpidon nähtiin olevan merkittävin tekijä asiakasyhteistyön toimivuuden kannalta. Aktiivinen viestintä suorahakuprosessin etenemisestä nähtiin tärkeänä ja se, että viestittiin myös siitä, mikäli suorahakuprosessissa oli tullut haasteita tai kysymyksiä, joihin suorahakukonsultti tarvitsee tarkennusta. Aktiivisen viestinnän nähtiin olevan hyvä suorahakukumppanin tunnusmerkki, mutta sen nähtiin olevan myös yleisin haaste. Aktiivinen viestintä huolimatta siitä, vastasiko asiakas viesteihin, nähtiin luottamusta herättävänä toimintana. Aktiivinen yhteydenpito nähtiin tärkeänä mitä pidemmälle suorahakuprosessi eteni.

”On tosi tärkeää pitää asiakas kartalla siitä, et mitä siinä prosessin aikana tapahtuu. Et sellanen säännöllinen viestintä, et homma etenee.”

Viestinnällisestä näkökulmasta pidettiin tärkeänä myös suoramakuun liittyvän materiaalin relevanttius, selkeys ja asiallisuus. Suuriosa haastateltavista toi esille suoramakumppanin kandidaateille toimitettavan materiaalin olevan tärkeässä roolissa ehdokaskokemuksen ja työnantajamielikuvan näkökulmasta. Esimerkiksi eheä ja ammattimainen tehtävänkuvauksen loi haastateltaville luottamusta suoramakumppania kohtaan. Lisäksi tehtävänkuvauksen nähtiin luovan ehdokaskokemusta sekä rakentavan työnantajamielikuvaa, joten materiaali oli olennainen tekijä viestiessä kandidaateille. Mikäli materiaali nähtiin epäammattimaisena tai huonosti tehtynä, herätti se asiakkaassa osaltaan myös epäluottamusta suoramakumppania vastaan.

”Sitku materiaalit on vähän sinnepäin vaik on arvostettu toimija, niin koen sen vähän kiusallisena. Et kun tulee se fiilis et nää on sinnepäin, niin onko sit kaikki muukin sinnepäin?”

Erilaisten materiaalien, kuten tehtävänkuvauksen nähtiin tukevan palvelukokonaisuutta ja suoramakumppanilta odotettiin ammattimaista otetta myös kaikkea materiaalia ja tehtävänkuvauksista kohtaan. Yleisimmäksi asiakasyhteistyön haasteeksi koettiin viestintä ja sen toimimattomuus. Lisäksi tehtävänkuvauksien epätarkkuus tai epämääräisyys nähtiin luottamusta mittaavana tekijänä, jonka myötä asiakas sai ymmärryksen siitä, onko suoramakumppani ymmärtänyt asiakasyrityksen tilanteen ja tarpeen. Tehtävänkuvauksilta toivottiin selkeyttä ja ammattimaista ulkomuotoa, jossa asiakasyrityksen tarpeet ja toiveet oli tuotu selkeästi esille.

”Suurimmalla osalla viestintä ei ole hyvää, et kaikki materiaali ynnä muut. et kirjoitusvirheistä lähtien ja mitä viestitään eri suuntiin.”

Haastateltavat toivat esille, että on tärkeää, että suoramakumppani viestii aktiivisesti asiakkaalle ilman, että asiakkaan tulee itse kysyä ja kyseenalaistaa suoramakua ja sen etenemistä. Viestinnällä nähtiin suuri merkitys asiakasyhteistyön toimivuuden kannalta ja haastateltavat toivoivat suoramakumppanilta aktiivista otetta viestinnässä ja yhteydenpidossa. Etenkin suoramakuprosessin etenemisestä toivottiin aktiivista ja läpinäkyvää viestintää, jossa ilmenee mitä on tehty ja mitä tehdään seuraavaksi. Lisäksi avoimuus nähtiin tärkeänä tekijänä viestinnässä ja se, että mahdollisista haasteista viestittiin heti niiden ilmentyessä.

Viestinnällisestä näkökulmasta suorahakukumppanilla oli mahdollisuus myös erottautua kilpailijoista. Viestintä alusta alkaen oli tärkeää, sillä sen koettiin lisäävän luottamusta suorahakukumppania kohtaan. Suorahakukonsultin viestintä ja kommunikointitapa jo ensimmäisessä tapaamisessa nähtiin olevan merkittävässä asemassa. Isossa roolissa oli myös se, millaisia kysymyksiä suorahakukonsultti kysyi ensimmäisessä tapaamisessa, joka antoi kuvaa konsultin ymmärryksestä ja yrityksen toimialasta ja liiketoiminnasta.

”Viestintä on tosi tärkeää, et kun on ensimmäinen tapaaminen ja toimeksianto käydään läpi, ja siinä päästään jo hyvin pitkälle sen kumppanin kanssa, et miten kemiat kohtaa, ymmärretäänkö me toisiamme ja osataanko me sanoittaa meidän tarinaa ja osaako se toinen puoli kysyä oikeita kysymyksiä.”

5.4.3 Järjestelmät asiakasyhteistyön tukena

Yleisin yhteistyön ja viestinnän kanava oli sähköpostitse ja puhelimitse käydyt keskustelut. Suuriosa haastateltavista koki kyseisen yhteydenpitomuodon toimivana, sillä kyseessä oli luottamuksellinen ja usein kahden tai muutaman hengen välinen yhteydenpito. Muutama haastateltavista toi esille kuitenkin sähköpostitse välitettävän tiedon, kuten erilaisten asiakirjojen ja CV:iden jakamisen haasteellisuuden. Usein ehdokkaiden CV:t lähetettiin asiakkaalle sähköpostitse, jonka osa haastateltavista näki haasteellisena GDPR:n näkökulmasta.

”Painotetaan sitä tosi paljon, et mitään luottamuksellisia papereita ei vaan lähetettäis missä tahansa yhteydessä. Et kyllä b-2-b -liiketoiminnassa pitää olla tietosuojasiat kunnolla hoidossa.”

Osa haastateltavista toivoi, että suorahakutoimintaa kehitettäisiin enemmän digitaalisemmaksi niin, että viestintä ja yhteydenpito ei olisi vain sähköpostien ja puheluiden varassa. Muutama toivoi, että suorahakutoiminnan rinnalle tulisi järjestelmä, josta asiakasyrityksellä olisi mahdollisuus seurata suorahakuprosessin etenemistä omatoimisesti. Tämän koettiin lisäävän myös suorahakuprosessin läpinäkyvyyttä ja tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Toisaalta osa haastateltavista korosti, ettei kaipaakaan uusia järjestelmiä asiakasyhteistyön tueksi ja kokivat näin ollen puhelimitse ja sähköpostitse tapahtuvan yhteydenpidon riittäväksi.

”Suorahakua voisi viedä asteen digitaalisemmaksi, et jos pääsisi aina katsomaan et ketä siellä hakuprosessissa on ja muuta, niin tiedonkulusta voisi tehdä vielä enemmän online-mallista. Se voisi tuoda lisäarvoa.”

Muutamalla haastateltavalla oli kokemusta järjestelmästä, joka oli suoraan kumppanin tarjoama alusta, josta asiakasyritys näki kuinka suoraan prosessi eteni ja ketkä olivat mukana suoraan prosessissa. Nämä haastateltavat kokivat järjestelmän hyvänä ja toimivana lisäpalveluna tuoden mukanaan suoraan prosessin läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Kyseiset haastateltavat toivat esille myös, ettei kyseisiä järjestelmiä kuitenkaan aina hyödynnetty täydessä potentiaalissaan. Usein rekrytoinneissa oli kiire, jolloin palkkaava esimies otti mieluummin yhteyttä suoraan suoraan konsulttiin, kuin kirjautui erilliseen järjestelmään katsomaan suoraan prosessin etenemistä. Järjestelmällä nähtiin olevan potentiaalia, jota ei vielä täysin hyödynnetty. Lisäksi järjestelmän käyttöönotto nähtiin haasteellisenä monien muiden järjestelmien rinnalla, jonka vuoksi usein turvaututtiin kontaktoimaan suoraan kumppania suoraan sähköpostitse tai puhelimitse.

”Heillä on tietokanta, mikä on rakennettu Microsoft BI:n päälle, mistä me nähdään kokoajan mistä firmoista meille tulee kandidaatteja ja ketä siellä on. Näin he on pystyneet todentamaan meille läpinäkyvyyden tai täyttämään läpinäkyvyystarpeen.”

5.5 Lisäpalvelut suorahaun tukena

Tässä luvussa tuodaan esille lisäpalveluita, joille haastateltavilla olisi tarvetta nyt tai tulevaisuudessa suorahaun rinnalla.

Lisäpalvelu, joita haastateltavat toivoivat, oli jo esille tuotu järjestelmä asiakasyhteistyön tueksi luvussa 5.4.3. Järjestelmän avulla olisi mahdollisuus huomioida yksityisyyden suojaan liittyvät tekijät, mutta myös luoda lisäarvoa asiakkaalle läpinäkyvyyden ja avoimuuden kautta. Lähes jokainen haastateltava korosti läpinäkyvyyden ja avoimuuden tärkeyttä suoraan kumppanuudessa ja sitä, että tieto olisi heillä mahdollisimman ajankohtaista. Mahdollisella järjestelmällä tai tekoälyllä olisi mahdollista tehostaa suoraan prosessia ja näin tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Kaiken kaikkiaan suoraan kumppanin työtä sekä mahdollisesti tehostaisi suoraan prosessia.

Muutama haastateltava toi esille tarpeestaan lisätä rekrytoinnin monimuotoisuutta ja diversiteettiä. He toivoivat suoraan kumppanilta tukea monimuotoiseen rekrytointiin ja siihen, kuinka monimuotoisuutta voisi lisätä asiakasyrityksessä. Haastateltavat kokivat monimuotoisuuden lisäämisen olevan suoraan kumppanin vastuulla tämän vastatessa uuden henkilön rekrytoinnista. Tämän vuoksi he toivoivat, että suoraan kumppani kiinnittäisi tähän erityishuomiota. Muutama haastateltavista toivoi, ettei esimerkiksi nimiä, ikää, sukupuolta tai kuvaa esiteltäisi asiakkaalle, vaan halutessaan he voisivat toteuttaa rekrytoinnin monimuotoisesti niin, että rekrytoinnissa keskitytään substanssiosaamiseen.

”Ois mahtavaa, jos nimet ja valokuvat tulisi vasta haastatteluvaiheessa esille. Ainakin longlististasta vois jättää ne pois, ettei olisi mahdollista diskriminoida kandidaatteja.”

Kolmas lisäpalvelu, joka haastatteluissa tuotiin esille, oli uusien sukupolvien huomioiminen suorahakuprosessissa ja se, kuinka uudet sukupolvet saadaan kiinnostumaan jo suorahakuprosessin alkuvaiheessa ja mitä erityispiirteitä tässä tulisi ottaa huomioon. Lisäksi tuotiin esille uusien sukupolvien saaminen kiinnostumaan positioista, jonka takia olisi tärkeää tietää motivaatiotekijät uusien sukupolvien työn vaihdossa. Yksi haastateltavista toi ilmi, että olisi mielenkiintoista kokeilla suorahakukumppanin kanssa miten suorahakuprosessissa huomioidaan uudet sukupolvet, miten heitä lähestytään ja kuinka heidät houkuttellaan mukaan suorahakuprosessiin. Lisäksi olisi tärkeä selvittää kuinka suorahakuprosessia voisi mukauttaa vastaamaan uusien sukupolvien tarpeita.

”Voisi olla mielenkiintoista jonkun kumppanin kanssa kokeilla kun työntekijät nuorenee, milleniaalit tulee työelämään ja et se on mielenkiintoista nähdä miten heidät huomioidaan suorahakuprosessissa.”

Haastatteluissa ilmeni myös tarpeita lisäpalvelulle, jossa suorahakukumppani olisi mukana yrityksen sisäisen liikkuvuuden lisäämisessä ja organisoinnissa. Muutamassa yrityksessä sisäisen liikkuvuuden toteutus nähtiin haasteellisena, jolloin suorahakukumppani voisi olla parantamassa ja lisäämässä sisäistä liikkuvuutta niin, ettei ulkoiselle rekrytoinnille olisi tarvetta. Lisäksi sisäisen liikkuvuuden hyötynä nähtiin työsuhteiden piteneminen, joka edesauttoi yrityksen liiketoiminnan menestymistä.

”Me ei olla saatu sisäistä liikkuvuutta toimimaan meidän firmassa vieläkään, et helppointa on mennä ulos ja rekrytoida siellä. Et se on se, et kun me saatais enemmän sisäisiä kandidaatteja ja vähemmän ulkoisia, niin se on meille tällä hetkellä se tärkein asia mitä me yritetään muuttaa.”

Viidentenä lisäpalveluna, joille voisi olla tarvetta, on kilpailija-analyysien tekeminen. Ainakin yhdellä haastateltavalla oli tällä hetkellä käytössä suorahakukumppani, joka teki suoraan rinnalla lisäpalveluna erilaisia kilpailija-analyysseja, joissa kartoitettiin muun muassa kilpailijaorganisaatioiden työntekijöiden lähtöhalukkuutta sekä yrityskulttuuria. Kilpailija-analyysien tekeminen nähtiin myös hyvänä erottautumistekijänä suorahakukumppania valitessa.

”Suorahakukumppani, jonka kanssa me tehdään nyt yhteistyötä, niin ne tekee competitive intelligence -tutkimusta, eli ne selvittää kilpailijaorganisaatioiden kulttuurin tai

avainpositiot tai tutkii miten lähtökuopissaan ihmiset on avainpositioissa kilpailijalla. Mä en itse ostaisi henkilöarviointeja saman katon alta, sehän on sellainen klassinen tuote, mutta tässä on jotain mitä mä voisin ostaa.”

Kuudes esiin tullut suoramakuun liittyvä lisäpalvelu oli onboarding service tai suomennettuna perehdyttämismenestys. Perehdyttämismenestyksen tarkoituksena on palkattavan henkilön tukeminen työsuhteen alkaessa sekä tukea tavoitteiden asettamisessa palkattavan esimiehen kanssa. Tavoitteet voidaan asettaa ensimmäiselle kvartaalille, kuudelle kuukaudelle tai vuodelle ja yhdessä suoramakukonsultin kanssa arvioidaan tavoitteiden onnistumista. Osa suoramakutoimijoista tarjoaa perehdyttämismenestystä, mutta sen ei koettu toimivan siinä laajuudessaan, että se toisi lisäarvoa asiakkaalle.

”Yks semmonen mitä nyt jotkut tarjoaa, on tämä onboarding service. Eliikä tavallaan se sparraus sekä palkattavan henkilön esimiehen, että palkatun henkilön kanssa. Että olisi ulkopuolisena sparrina, esimerkiksi asettaisi tavoitteet ekalle kuudelle kuukaudelle, kvartaalille tai ekalle vuodelle. Ja sit se tukeminen tietysti mielessä siinä ja toisaalta myös keskustelut et miten on mennyt.”

”En tiedä onko kukaan saanut onboarding servicea käytännössä toimimaan niin, et siitä tulisi aito lisäarvo, hyöty ja lisäpalvelu. Suoramakuprosessin päätyttyä saatetaan käydä joku keskustelu, mut se ei ole siinä laajuudessa, et siitä saisi sen täyden hyödyn.”

Toisaalta osa haastateltavista koki, ettei erilaisille lisäpalvelulle ole tarvetta tällä hetkellä tai tulevaisuudessa. Osa haastateltavista koki erilaisten lisäpalveluiden heikentävän suoramakutoimijan uskottavuutta, sillä suoramakutoimijat koettiin Suomessa suhteellisen pieninä eikä olisi mahdollista tuottaa laadullisesti monia erilaisia lisäpalveluita.

”Jos tekee hirveen montaa asiaa ja väittää olevansa niissä Suomen paras, niin tuskin on. Mieluummin fokusoi siihen, että se mitä tekee ja tekee vielä paremmin. Et enemmän ammattimaista ja luotetaan siihen. Asiakkaat arvostaa sitä ja sillä pärjätään.”

6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tietoperustan ja laadullisella tutkimusmenetelmällä saatujen tulosten yhteyttä toisiinsa. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta, kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä oman oppimisen ammatillista kehittymistä ja arviointia opinäytetyöprosessin aikana. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat suoramakukumppanin valintaan esimies- ja johtotason tehtävissä, mitä tekijöitä asiakas arvostaa hyvässä suoramakukumppanissa ja kuinka toimeksiantoyrityksen suoramakuprosessia ja asiakasyhteistyötä voisi kehittää. Tutkimuksen tavoite saavutettiin, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Tutkimuksen tulosten perusteella merkittävin yksittäinen valintakriteeri suoramakukumppanin valinnassa oli suoramakukonsultin toimialaymmärrys, substanssiosaaminen ja persoonana. Myös aikaisemmalla toimivalla yhteistyöllä oli suuri vaikutus suoramakukumppanin valinnassa.

6.1 Tulosten tarkastelu

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, millä perustein yritys valitsee suoramakukumppanin esimies- ja johtotason rekrytoinneissa. Haastateltavat kokivat, että suoramakukumppanin valintaan vaikutti erityisesti suoramakukonsultin toimialaymmärrys ja substanssiosaaminen. Myös konsultin persoonalla nähtiin olevan suuri merkitys suoramakukumppanin valinnassa. Suoramakuyrityksen maineella ei nähty olevan suurtakaan merkitystä suoramakukumppanin valinnassa, vaan painopiste kohdistui konsultin kompetensseihin. Haastateltavat toivat kuitenkin esille, että on tärkeää, että suoramakukumppani edustaa heidän arvojaan ja suoramakukumppani toimii vakaalla liiketoimintapohjalla. Suoramakukumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä oli myös aikaisempi toimiva yhteistyö sekä osaltaan yrityskuva, vaikkakaan sitä ei nähty suurena roolissa suoramakukumppanin valinnassa. Myöskään hinnan ei nähty olevan merkittävä tekijä suoramakukumppanin valinnassa, vaikkakin hinta nähtiin tärkeässä roolissa.

Kansainvälisen Association of Executive Search Consultants yhdistyksen teettämä tutkimus (2019, 16) on jokseenkin samoilla linjoilla tämän tutkimuksen kanssa. Tässä tutkimuksessa nousi samoja valintaan vaikuttavia tekijöitä, mutta eri järjestyksessä. Yksikään haastateltavista ei myöskään tuonut esille konsultin luottamuksellisen neuvonantosuhteen merkitystä suoramakukumppanin valinnassa, mutta toisaalta sen voidaan nähdä liittyvän konsultin ja suoramakukumppanin väliseen aikaisempaan kumppanuuteen. Suoramaku-

konsultin valintaan vaikutti vahvasti aikaisempi yhteistyö sekä positiiviset kokemukset konsultin toiminnasta ja tuloksista. Tässä tutkimuksessa myöskään hintaa ei nähty merkittävimpänä tekijänä suorahakukumppanin valinnassa, joten tutkimukset siltä osin tukevat toisiinsa.

Myös Suomessa toteutetussa Duunitorin teettämässä kansallisessa rekryointitutkimuksessa (2016, 20) suorahakukumppanin ymmärrys yrityksen tarpeista nähtiin selvästi merkittävimpänä tekijänä suorahakukumppanin valinnassa ja tämä tulos tukee myös tätä tutkimusta. Myös ehdokkaiden laatu ja monipuolisuus nähtiin tärkeänä tekijänä, joka tukee myös tämän tutkimuksen tuloksia. Suorahakukumppanin tärkein tehtävä on löytää oikea henkilö kyseiseen positioon ja virherekryointi tulee asiakkaalle erittäin kalliiksi, tämän vuoksi etenkin ehdokkaiden laatu nähtiin tärkeänä tekijänä. Ehdokkaiden laatua ja määrää ei kuitenkaan voi vielä suorahakukumppanin valintapäätöksen aikana tietää, joten tämä tekijä on huomioitava tutkimustuloksia tarkastellessa.

Suorahakukonsultin ominaisuudet olivat Duunitorin kansallisen rekryointitutkimuksen (2016, 20) mukaan kolmanneksi merkittävin tekijä, kun tässä tutkimuksessa konsultin ominaisuudet nousivat selvästi tärkeimmäksi tekijäksi suorahakukumppanin valinnassa. Duunitorin teettämän tutkimuksen (2016, 20) mukaan myös suorahakuyrityksen maine nähtiin tärkeänä tekijänä, mutta tässä tutkimuksessa suorahakukumppanin mainetta ei nähty merkittävänä tekijänä suorahakukumppanin valinnassa. Tässä tosin oli ristiriitaisuuksia, sillä suuriosa haastateltavista ei nähnyt maineella olevan suurta merkitystä ja osa ei nähnyt maineella minkäänlaista merkitystä suorahakukumppanin valinnassa. Osa haastateltavista näki maineen jopa negaationa, joka vähensi halukkuutta käyttää tiettyjä suorahakutoimijoita. Tutkimuksen mukaan oli kuitenkin tärkeää, että suorahakukumppanin arvot kohotasivat asiakasyrityksen kanssa ja heillä oli yhtäläiset näkemykset yrityksen tarinasta, jotta konsultilla oli mahdollisuus viestiä ehdokkaille totuudenmukainen ja realistinen kuva asiakasyrityksestä.

Niin kansainvälisesti toteutetun AESC-yhdistyksen (2019) kuin Duunitorin teettämän kansallisen rekryointitutkimuksen (2016, 20) mukaan hinnalla ei nähty olevan tärkeää merkitystä suorahakukumppanin valinnassa. Kummankin tutkimuksen mukaan hinta oli vasta kuudenneksi merkittävin tekijä suorahakukumppanin valinnassa. Tämä tulos tukee myös tätä tutkimusta, jonka mukaan hinnalla nähtiin olevan loppupeleissä pieni vaikutus suorahakukumppanin valinnassa. Hinta on olennainen tekijä suorahakukumppanin valinnassa, mutta ei merkittävin.

Tietoperustassa esiin tulleet suorahakukumppanin valintaan vaikuttavat tekijät vastasivat pitkälti tutkimuksen tuloksia, vaikkakin suorahakukumppanin valintaan vaikuttavat tekijät olivat osaltaan eri tärkeysjärjestyksessä. Kaikissa tutkimuksissa ilmeni kuitenkin konsultin toimialaosaamisella olevan suuri painoarvo suorahakukumppanin valinnassa.

Toinen tutkimuskysymys oli selvittää, mitä tekijöitä asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa. Hiltusen (2017, luku 1) näkemys palveluliiketoiminnan inhimillisestä kohtamisesta b-to-b liiketoiminnassa korostui myös tässä tutkimuksessa, jossa korostui suorahakukumppanin ja asiakkaan välinen yhteistyö. Tämä tukee myös tämän tutkimuksen tuloksia, jossa konsultin osaamisella, mutta myös persoonalla nähtiin olevan iso vaikutus suorahakukumppanin valinnassa mutta myös kumppanuuden syventyessä. Tutkimuksen mukaan asiakas arvostaa hyvässä suorahakukumppanissa liiketoiminnan ymmärtämistä ja halua ymmärtää asiakkaan tarpeet. Myös aikataululliset tekijät nähtiin tärkeinä tekijöinä suorahakukumppanuudessa, kuten myös avoimuus ja läpinäkyisyys.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että asiakas arvostaa aitoa halua ja tahtoa ymmärtää asiakkaan tarpeet. Myös Filenius (2015, 85-87) korostaa asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseksi tärkeimmäksi tekijäksi asiakkaan tarpeiden tunnistamisen ja näiden tarpeiden täyttämisen. Sama pätee myös suorahakualalla tapahtuvassa palveluliiketoiminnassa myös tämän tutkimuksen mukaan. Tämän tutkimuksen mukaan asiakas arvostaa aitoa kiinnostusta yrityksen liiketoimintaa kohtaan. Asiakaslähtöisyys voi joko vähentää tai lisätä asiakkaan halua käyttää tiettyä suorahakukumppania, jolloin aiemmalla asiakasyhteistyöllä oli suuri merkitys. Mikäli suorahakukumppanuus oli toiminut toivotulla tavalla, oli hyvin todennäköistä, että yhteistyötä jatkettiin. Tämä toteutui myös toisinpäin; mikäli asiakas ei ole suorahakukumppaniin tyytyväinen, vähentää se merkittävästi asiakkaan halua käyttää kyseistä suorahakukumppania tulevaisuudessa.

Tutkimuksen kolmas ja neljäs tutkimuskysymys liittyi kehittämissuhteisiin, joten niitä käsitellään tarkemmin luvussa 6.2. Kehittämissuhteet.

6.2 Kehittämissuhteet

Tässä luvussa esitellään kehittämissuhteita toimeksiantoyrityksen suorahakuprosessin ja asiakasyhteistyön parantamiseksi. Tutkimuksen kolmannella ja neljännellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, missä suorahakuprosessin eri vaiheissa toimeksiantoyrityksellä olisi kehitettävää sekä miten asiakasyhteistyötä voisi kehittää. Tässä luvussa esitellään keskeisimmät kehityssuhteet Compass HRG:lle.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että asiakkaat arvostavat suora hakukumppania, jolla on selkeät, ennalta määritellyt sekä aikataulutetut suora hakuprosessit. Asiakkaat arvostavat laadukasta ja tehokasta suora hakuprosessia, jossa korostuu ehdokaskokemus. Tutkimustulosten mukaan jokainen asiakas kokee tärkeäksi ehdokaskokemuksen ja sen, että jokaista ehdokasta kohdellaan kunnioittavasti sekä arvostavasti – tulivat he valituksi tai eivät. Ehdokaskokemus vaikuttaa vahvasti myös asiakasyrityksen työnantajamielikuvaan, joten sillä on suuri merkitys asiakkaan näkökulmasta. Positiivinen ehdokaskokemus voi poikata osaltaan myös uusia toimeksiantoja suora hakutoimijalle, sillä tutkimustulosten mukaan moni valitsee suora hakukumppanin aikaisemman yhteistyön perusteella tai omien tai verkostojen kokemusten perusteella.

Tutkimustulosten mukaan yleisin kipukohta suora hakuprosessissa on heikko viestintä, jolloin asiakasta ei pidetä ajan tasalla hakuprosessin etenemisestä. Myös ehdokasviestintä nähtiin yleisenä haasteena, joka korostuu etenkin kandidaattien kanssa, jotka eivät tule valituksi tehtävään. Asiakkaat arvostavat aktiivista viestintää hakuprosessin etenemisestä niin itselleen kuin suora hakuprosessissa mukana oleville ehdokkaille. Vaikkakin toimeksiantoyrityksessä ehdokkaat ovat NPS-tutkimuksen mukaan tyytyväisiä Compass HRG:n suora hakuprosessiin, tulee ehdokkaille tapahtuvaa viestintää silti kehittää ehdokaskokemuksen parantamiseksi, sillä mitä parempi ehdokaskokemus, sitä todennäköisemmin kandidaatti suosittelee suora hakutoimijaa tulevaisuudessa. Tutkimustulosten mukaan asiakkaat arvostavat, että ehdokkaat pidetään ajan tasalla hakuprosessin etenemisestä myös silloin, kun se ei etene. Aktiivinen viestintä ehdokkaalle parantaa asiakasyrityksen työnantajamielikuvaa, mutta myös mielikuvaa suora hakutoimijasta. Ehdokaskokemus on merkittävässä roolissa, jonka takia siihen tulee panostaa.

Kehittämisehdotuksena viestinnän lisäämiseksi ja ehdokaskokemuksen parantamiseksi on aktiivinen viestintä ehdokkaalle hakuprosessin etenemisestä vähintään viikoittain. Kuviossa 8 on kuvattu tyypillisimmät kohtaamispisteet, joissa konsultti on yhteydessä kandidaattiin sekä milloin konsultin tulee olla aktiivisimmin yhteydessä kandidaattiin hakuprosessin edetessä. Mitä tummemmalla alueella suora hakuprosessin vaihe on, sitä tärkeämpää on ehdokasviestintä. Kuvion avulla on mahdollisuus painottaa viestintää, vaikkakaan sitä ei saa unohtaa myöskään muissa suora hakuprosessin vaiheissa. Ehdokasviestintään tulee panostaa siitä hetkestä lähtien, kun kandidaatti on osoittanut kiinnostuksensa tehtävää kohtaan ja hakuprosessin edetessä haastatteluvaiheeseen ja siitä eteenpäin asiakashaastatteluihin. Ne kandidaatit, joiden kanssa hakuprosessia ei jatketa haastatteluiden jälkeen, tulee heille ilmoittaa viivyttelämättä prosessin päättymisestä. Aktiivinen ehdokasviestintä on tärkeää kaikissa suora hakuprosessin vaiheissa kaikille suora hakuprosessissa mukana oleville kandidaateille.



Kuvio 8. Konsultin ja kandidaatin tyypillisimmät kohtaamispisteet

On hyvä huomioida, että suora hakuprosessi etenee prosessin eri vaiheissa eri tahdilla, mutta hyvän ehdokaskokemuksen lisäämiseksi viestinnän tulee olla aktiivista vaikkakaan hakuprosessi ei etene. Ehdokkaalle tapahtuva aktiivinen viestintä lisää luottamusta suora hakutoimijaan, mutta myös asiakasyritykseen. Myös asiakkaalle tapahtuvaa viestintää tulee aktiivisesti ylläpitää. Toimeksiantoyrityksessä on käytössä toimintamalli, jossa asiakkaalle informoidaan vähintään viikoittain hakuprosessin etenemisestä sähköpostitse, vaikkakin sähköpostin sisältö ja sen informatiivisuus vaihtelee konsulteittain. Jotta sähköposti on mahdollisimman informatiivinen asiakkaalle, tulee siinä ilmaista konkreettiset toimenpiteet, joita menneen viikon aikana on tapahtunut, kuten kuinka montaa henkilöä on kontaktoitu, kuinka moni on alustavasti kiinnostunut tehtävästä, kuinka moni on tulossa haastatteluun tai montako henkilöä on jo haastateltu. Lisäksi on hyvä tuoda esille muita tekijöitä, kuten mitkä ovat yleisimmät vetäytymisen syyt tai mitä henkilöt ovat kokeneet erityisen motivoivaksi tehtävässä. Yhteydenpidossa on hyvä huomioida, että pidemmälle hakuprosessi etenee, sen tärkeämpää on informoida asiakasta hakuprosessin etenemisestä, jolloin viikoittaisen sähköpostin tukena kommunikoidaan paljon myös puhelimitse. Aktiivinen viestintä lisää suora hakuprosessin läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, joka osaltaan lisää luottamusta myös suora hakukumppania kohtaan.

Tutkimustulosten mukaan asiakkaat arvostavat laatua kaikissa suora hakuprosessin vaiheissa, ja moni haastateltava toi esille etenkin tehtävän kuvauksen laadun merkityksen. Haastateltavat korostivat tehtävän kuvauksen kuvaavan konsultin ymmärrystä mitä toimeksiantossa haetaan, mutta tärkeämmässä roolissa oli ehdokkaalle välittyvä tieto, sen selkeys ja virheettömyys. Tehtävän kuvaus edustaa paitsi asiakasyritystä, mutta myös suora-

hakutoimijaa ehdokkaalle. Näin ollen tehtävänkuvaukset vaikuttaa myös ehdokaskokemukseen sekä asiakasyrityksen työnantajamielikuvaan, joten sen on oltava paitsi sisällöllisesti, myös visuaalisesti selkeä, informatiivinen sekä laadukas.

Compass HRG:lla on valmis pohja, jota hyödynnetään tehtävänkuvauksien tekemisessä. Pohja on toimiva ja visuaalisesti selkeä sekä helposti käytettävissä. Konsulttien välillä on kuitenkin sisällöllisiä eroavaisuuksia mitä tehtävänkuvauksessa tuodaan esille ja miten tehtävänkuvauksimateriaali luodaan. Kehitysehdotuksena tähän on yhteneväiset ja yhteisesti sovitut toimintatavat tehtävänkuvauksimateriaalin tekemiselle. Valmiiseen tehtävänkuvaukspohjaan lisättävillä pää- ja sivuotsikoilla sekä lyhyillä ohjeilla on mahdollista lisätä yhdenmukaisuutta ja laadullisuutta tehtävänkuvaukseen. Näin tehtävänkuvauksen tekeminen helpottuu ja selventää yhteisiä toimintatapoja.

Tutkimuksen myötä tuli esille erilaisia lisäpalveluita, joita asiakkaat arvostavat. Näistä lisäpalveluista on kerrottu lisää luvussa 5.5. Lisäpalvelut suorahaun tukena. Ilmi tulleista lisäpalveluista, jotka eivät vaadi liioin taloudellisia resursseja, ja jotka ovat helposti toteutettavissa on esimerkiksi monimuotoinen suora haku, jossa asiakkaalle tarjotaan palvelu, jossa esiteltävien ehdokkaiden nimeä, ikää, sukupuolta, kansallisuutta tai kuvaa ei esitellä asiakkaalle shortlistan esittelyvaiheessa, jolloin asiakkaalla ei ole mahdollista diskriminoida ehdokkaita epärelevanttien tietojen pohjalta. Tämä mahdollistaa asiakkaalle monimuotoisen suorahaun, jossa korostuu ehdokkaiden substanssiosaaminen.

Toinen lisäpalvelu, jota tutkimustulosten mukaan asiakkaat arvostavat, on järjestelmä, jossa jaetaan erilaiset asiakirjat, ehdokkaiden tiedot ja hakuprosessin eteneminen asiakasyrityksen ja suora hakukumppanin välillä. Järjestelmä tukee ehdokkaiden yksityisyyden suojaamista, kun heidän tietonsa ja muut asiakirjat eivät jää asiakasyrityksen yhteyshenkilön/yhteyshenkilöiden sähköposteihin. Tutkimuksen mukaan 100 % haastateltavista kommunikoi pääsääntöisesti sähköpostitse ja puhelimitse suora hakukumppanin kanssa. Sähköpostitse jaettiin erilaiset asiakirjat, kuten ehdokkaiden CV:t, shortlistat sekä tieto hakuprosessin etenemisestä. Myös puhelimitse kommunikointi paljon etenkin mitä pidemmälle hakuprosessissa edettiin. Suurin osa koki kyseiset kommunikointitavat toimiviksi, vaikkakin osa toivoi nykyaikaisempia, digitaalisempia ja turvallisempia tapoja jakaa tietoa. Yhdellä haastateltavista oli suora hakutoimijan tarjoama järjestelmä, jossa tietoa ja asiakirjoja jaettiin. Järjestelmä koettiin hyvänä alustana tiedon jakamiselle, vaikkakaan sen potentiaalia ei täysin hyödynnetty. Järjestelmä nähtiin hyödylliseksi etenkin HR:n näkökulmasta, jolla oli mahdollisuus nähdä muun muassa organisaatiossa meneillä olevat rekrytoinnit, mihin liiketoiminta-alueelle rekrytoidaan ja kuinka paljon rekrytointeja on käynnissä. Jär-

jestelmästä huolimatta palkkaava esimies usein otti yhteyttä suoramakukonsulttiin puhelimitse tai sähköpostitse, sillä erillinen järjestelmä nähtiin työläänä. Kyseinen järjestelmä luo kuitenkin lisäarvoa asiakkaalle, mutta myös ehdokkaalle, kun tämän tiedot ovat jaettu yksityisyydensuoja huomioiden. Vaikkakin järjestelmä voidaan nähdä työläänä ja aiheuttaa asiakkaalle lisätyötä, lisää se kuitenkin asiakkaan digitaalista asiakaskokemusta ja tuo turvaa siitä, että asiakirjat ovat turvallisesti jaettu. Kyseinen järjestelmä on vähällä käytöllä Suomessa ja se on taloudellisesti iso investointi, joten sen toteuttamiseksi tulisi tehdä lisätutkimuksia. Tutkimuksen avulla voisi syvemmin selvittää, tuoko kyseinen järjestelmä asiakkaalle lisäarvoa ja nähdäänkö järjestelmä työläänä vaiko työtä tukevana työkaluna. Tärkeässä roolissa on myös selvittää, kartoittaa ja kilpailuttaa kyseisen järjestelmän tarjoajat.

Kolmantena lisäpalveluna ja kehittämissuosituksena on palvelu, joka mahdollistaa asiakkaalle organisaation sisäisen liikkuvuuden, eli osaamispääoman johtamisen. Kyseisessä palvelussa suoramakukumppani kartoittaa millaista osaamista asiakasyrityksen sisästä löytyy ja organisoii sisäisen liikkuvuuden osana yrityksen strategista henkilöstöjohtamista. Tämä tuo asiakasyritykselle lisäarvoa, kun asiakasyrityksen työntekijöiden työikä yrityksessä pitenee ja näin resursseja ei mene niin paljon perehdyttämiseen tai ulkoiseen rekrytointiin.

Neljäs kehittämissuositus on onboarding -palvelu, eli perehdyttämismuunnos. Halutessaan asiakkaalla on mahdollisuus valita suoramakuprosessin lisäpalveluna perehdyttämismuunnos, jossa Compass HRG osallistuu palkattavan henkilön perehdytykseen ja sparraukseen työsuhteen alussa. Perehdyttämismuunnoksessa suoramakukonsultti yhdessä palkkaavan esimiehen ja palkatun henkilön kanssa sopii yhteisesti tavoitteista joko ensimmäiselle kuukaudelle, kvartaalille, puolivuodelle tai vuodelle riippuen asiakkaan tarpeista. Suoramakukonsultilla on perehdyttämismuunnoksessa tärkeä rooli, sillä hän toimii palkatun henkilön perehdytyksen tukena ja työhön sparraajana.

Erilaisissa lisäpalveluissa on kuitenkin huomioitava, että Compass HRG on henkilöstöltään pieni yritys, joten erilaisten laajojen palvelumuotojen tarjoaminen ei välttämättä ole mahdollista rajallisten resurssien takia. Toimeksiantoyrityksessä löytyy laaja-alaisesti ja kattavasti osaamista suorahausta ja erilaisia lisäpalveluita miettiessä on pohdittava millaista osaamista yrityksestä löytyy ja mihin resurssit riittävät. Etenkin suuret taloudelliset investoinnit ovat haasteellisia toteuttaa maailmalla jylläävän koronapandemian takia.

Seuraavaksi tuodaan esille kehittämissuosituksia siitä, kuinka asiakasyhteistyötä voisi kehittää toimeksiantoyrityksessä. Tutkimuksessa korostui arvostus nopeaan aikatauluun ja tehokkaaseen työskentelyyn, joten kuvaus ja lupaus aikataulutetusta, strukturoidusta ja

laadullisesta suorahakuprosessista lisää asiakastyytyväisyyttä. Digitaalisuuden myötä suorahakuprosessit ovat tehostuneet, joten palvelulupaus nopeasta ja laadullisesta suorahakuprosessista lisää kilpailukykyä suorahakumarkkinoilla. Osaltaan myös koronapandemia on tehostanut suorahakuprosesseja, sillä Compass HRG:n ensimmäiset haastattelut ovat siirtyneet kokonaan toteutettavaksi Teams -sovelluksen välityksellä. Tämä on nopeuttanut prosesseja huomattavasti. Asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi kehittämisehdotuksena on läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääminen. Läpinäkyvyyttä ja avoimuutta tulee korostaa etenkin asiakasyhteistyön alussa, jossa uusi kumppanuus on vasta alkamassa. Tutkimuksen mukaan asiakkaat arvostavat, että he ovat tietoisia suorahakuprosessin etenemisestä mutta myös mahdollisesti vastaantulevista haasteista. Luottamuksen lisäämiseksi Compass HRG:n tulee kuvata vielä tarkemmin ja avoimemmin asiakkaalle, kuinka suorahakuprosessi etenee ja mitä missäkin suorahakuprosessin vaiheessa tapahtuu sekä mikä on palvelulupaus suorahaun kestosta. Tämän toteuttamiseksi on mahdollista hyödyntää tässä opinnäytetyössä kuvattua suorahakuprosessia sekä (kuvio 6) sekä konsultin ja kandidaatin kohtaamispisteitä, eli sitä polkua, jonka läpi valittu kandidaatti kulkee suorahakuprosessin aikana (kuvio 8). Kuvion 8 mukaisesti viestintä on tärkeässä roolissa avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Näiden kuvioiden avulla on mahdollista havainnollistaa asiakkaalle suorahakuprosessin etenemistä. Kuvioihin on mahdollista lisätä myös tarkempia ajankohtia ja päivämääriä suorahakuprosessin etenemisestä.

Compass HRG:llä on hyvät toimintaedellytykset kehittää toimintaa nopeallakin aikataululla, sillä pienessä yrityksessä ei ole monimutkaisia ja hitaita prosesseja. Toimintaa pystytään mukauttamaan asiakaskeskeisemmäksi vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ketterästi ja nopeasti. Nopea muuntautumiskyky ja ketteryys mahdollistaa myös erottautumisen suorahakumarkkinoilla, joka osaltaan lisää Compass HRG:n kilpailukykyä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy vakuuttamaan uskottavin perusteluin lukijan ammattitaidostaan sekä siitä, että tutkija on pystynyt valitsemaan ja käyttämään perusteluja sekä oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelmat ja näin myös toteuttaa tutkimuksen kokonaisuudessaan. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Tarkastellessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä ohjeita, kuinka se tulisi toteuttaa. On kuitenkin luotettavuutta varmistavia kysymyksiä, joita voidaan pitää apuna luotettavuutta arvioidessa liittyen tutkimuksen kohteeseen.

seen ja tarkoitukseen, tutkijan sitoutumiseen, tutkimuksen tiedonantajiin, tutkijan suhteeseen tiedonantajiin, aineiston keruuseen, tutkimuksen keston sekä tutkimusaineiston koontiin, analysointiin ja raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-165.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin niin sanotusti eliittiotantana, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen haastateltaviksi valittiin henkilöt, joilta oletettiin saavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Henkilöt, jotka haastateltiin tutkimusta varten, valittiin tarkoituksenmukaisesti heidän kokemuksensa ja ammattitaitonsa mukaan. Kaikilla haastateltavilla oli usean vuoden kokemus suorahakukumppanin valinnasta sekä yhteistyöstä jonkin esimies- ja johtotason suorahakuja tekevän suorahakukumppanin kanssa. Tämän ansiosta haastatteluista saadut tulokset olivat laadukkaita ja monipuolisia.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 184-185) tuovat esille, että tutkimuksen luotettavuuteen liittyy vahvasti haastatteluaineiston laatu. Tämän vuoksi tutkijan on kiinnitettävä huomiota aineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyvään laadun tarkkailuun. Tutkimuksen laadukkuutta on mahdollista tavoitella hyvin muodostetulla haastattelurungolla sekä varmistamalla, että tekninen välineistö on kunnossa ja haastattelua varten tarvittava aineisto on mukana, kuten haastattelukysymykset. Haastattelukysymysten muodostamisessa hyödynnettiin toimeksiantoyrityksen näkemyksellisyyttä sekä huomioitiin Compass HRG:n tarpeet. Ennen haastattelua varmistettiin, että haastattelukysymykset olivat esillä ja nauhoittaminen onnistui. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä, jolloin ennen haastattelua oli varmistettava, että kesken haastattelun ei tulisi mitään ilmoituksia tietokoneesta tai puhelimesta, jotka olisivat voineet häiritä haastattelun etenemistä. Haastattelun nauhoitettiin Teams -sovelluksella, jonka lisäksi ne äänitettiin puhelimella, mikäli teknisiä haasteita ilmenee haastattelun aikana, tai mikäli valmis haastattelumateriaali katoaisi haastattelun jälkeen. Lisäksi haastattelut toteutettiin aina työpaikkani äänivaimennetussa kopissa, joka mahdollisti minulle häiriöttömän tilan haastatteluiden toteutukselle. Myös haastateltavilla oli rauhallinen ja häiriötön tila haastatteluiden aikana, eikä haastatteluiden aikana ilmennyt kummankaan osapuolen osalta häiriötekijöitä. Haastattelutilanteessa pyrittiin olla johdattelematta haastateltavaa. Haastattelut toteutuivat hyvin keskustelunomaisesti ja haastateltavilta kysyttiin lisäkysymyksiä riippuen haastateltavan esille tuomista asioista. Tarkentavat kysymykset auttoivat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Haastattelut etenivät luontevasti ja haastateltavat pystyivät kertomaan hyvin avoimesti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkittavasta aiheesta. Kysymyksiä kysyttiin myös haastattelurungon ulkopuolelta riippuen keskustelun etenemisestä. On kuitenkin huomioitava, että jokainen haastateltava toi oma-kohtaisen näkökulman aiheeseen, eikä niinkään edustanut työnantajan näkökulmaa ja tämä on hyvä huomioida haastattelun luotettavuutta arvioidessa.

Kun haastattelut oli tehty, pyrittiin litterointi suorittamaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Kaikki haastattelut toteutuivat arkipäivinä 8-16 välisenä aikana ja litterointi tapahtui haastattelun jälkeisenä viikonloppuna. Aineiston käsittelyn laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185).

Yksi tapa mitata tutkimuksen luotettavuutta on saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään ja saavuttaa niin sanotusti kylläntymispistettä, jolloin tiedonantajat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden vastaukset alkoivat toistua haastatteluiden edetessä, joten kylläntymispiste saavutettiin. Näin ollen tutkimuksen tuloksia olisi mahdollista hyödyntää vastaavan tyyppisissä tai kokoisissa tutkimuksissa.

Tutkimusta tehdessä on hyvä huomioida tutkimuksen reliabelius ja validius, joiden avulla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisissa tutkimuksissa näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu pitkälti sen takia, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja näin ollen käsitteet vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2020, 160.) Reliabeliudella viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Tällä tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Reliabeliudella voidaan tarkoittaa myös sitä, että toinen tutkija päätyisi saman aineiston ja käytettyjen tulkintasääntöjen pohjalta samoihin tulkintoihin kuin toinen tutkija. On kuitenkin mahdotonta olettaa, että kaksi eri tutkijaa voisivat saada täysin samat tulokset, sillä ihmisen käyttäytyminen on kontekstisidonnaista ja näin ollen tutkimustulokset voivat poiketa toisistaan. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Validiudella tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta, eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on ollut tarkoituskin tutkia. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin katsotaan tarkoittavan tutkimuskuvauksen, kuten henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksen, ja niihin liittyvien tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman kattavasti tutkimuksen vaiheet ja sen eteneminen. Luvussa 4 on kerrottu tarkasti tutkimuksen toteutuksesta, joka tukee tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi haastatteluiden avulla saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimusta voidaan pitää validina.

Tietoperustan lähdemateriaaleissa kiinnitettiin erityishuomiota materiaalin monipuolisuuteen, ajankohtaisuuteen ja luotettavuuteen. Suorahakuun liittyvä lähdemateriaali muodostui eri lähteistä, kuten kirjallisuudesta, tutkimuksista ja artikkeleista. Suorahakuprosessin

kuvauksessa on käytetty Compass HRG:n sisäistä materiaalia sekä muiden suorahakutoimijoiden esille tuomia tekijöitä sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Suomessa suorahakukumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä on tutkittu suhteellisen vähän, jonka takia tutkimuksessa on hyödynnetty myös kansainvälisiä tutkimuksia, artikkeleita sekä kirjallisuutta. Aloittaessani opinnäytetyön tekemisen, tutustuin paitsi tutkimusaiheeseen liittyvään aiheeseen ja kirjallisuuteen, mutta samalla tutustuin myös laadullisen tutkimuksen luotettavuustekijöihin sekä siihen liittyvään arviointiin. Läpi koko tutkimuksen on pyritty laadulliseen, huolelliseen ja tarkkaan toimintaan tutkimusaineistoa kerätessä, dokumentoidessa, analysoidessa sekä arvioidessa. Tutkimustuloksia analysoidessa ja raportoidessa on pyritty pitämään objektiivinen näkökulma aiheeseen, eikä henkilökohtaisia mielipiteitä ja näkemyksiä ole otettu huomioon. Vaikkakin työskentelen suorahakualalla, ei minulla kuitenkaan ole kokemusta asiakkaan näkökulmasta suorahakukumppanin valinnasta, suorahakukumppanuudesta, suorahakuprosessista tai suorahakukumppanin kanssa tehtävästä asiakasyhteistyöstä, jonka vuoksi olin tutkijana puolueeton.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Suorahakukumppanin valintaa ja siihen liittyviä tekijöitä on Suomessa tutkittu kohtuullisen vähän, joka antaa hyvän mahdollisuuden erilaisille kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksille. Tämä tutkimus oli rajattu vain valintaan vaikuttaviin tekijöihin, suorahakukumppanuuteen, suorahakuprosessiin ja asiakasyhteistyöhön, joten myös muita valintaan vaikuttavia tekijöitä olisi mahdollista tutkia. Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi mitkä muut, kuin tässä tutkimuksessa ilmenneet asiat vaikuttavat suorahakukumppanin valintaan ja päteekö samat valintakriteerit myös asiantuntijatason rekrytointi- tai suorahakukumppania valitessa.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena on ehdokaskokemuksen kehittäminen suorahakuprosessissa. Tässä tutkimuksessa ilmeni kuinka tärkeää ehdokaskokemus on asiakkaan näkökulmasta, jonka vuoksi olisi tärkeää tietää kuinka suorahakukumppani voi kehittää ehdokaskokemusta ja näin lisätä omaa kilpailukykyään suorahakutoimijoiden keskuudessa. Tutkimuksen avulla olisi mahdollisuus tutkia myös sitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat ehdokaskokemukseen. Tähän liittyen mielenkiintoinen näkökulma olisi myös selvittää mikä merkitys ehdokaskokemuksella on asiakasyrityksen työnantajamielikuvaan. Eli se, kun asiakas käyttää suorahakukumppania ja edustaa asiakasyritystä, kuinka suorahakukumppanin antama ehdokaskokemus vaikuttaa asiakasyrityksen työnantajamielikuvaan ja mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä mielikuvan rakentumisessa.

Kolmas jatkotutkimusehdotus olisi erilaisten tekijöiden, kuten monimuotoisuuden tai diversiteetin tai uusien sukupolvien merkityksen tutkiminen suorahakuprosessissa. Eli kuinka monimuotoisuus tai uudet sukupolvet huomioidaan suorahakuprosessissa ja mikä vaikutus sillä on suorahakutoimijan toimintaan, kuinka suorahakutoimija voi taata monimuotoisen suorahaun asiakasyritykselle ja mitä tässä tulee ottaa huomioon. Tutkimuksessa olisi mahdollistaa selvittää myös laajemmin esimerkiksi monimuotoisen rekrytoinnin hyötyjä asiakasyritykselle.

Neljäs jatkotutkimusehdotus liittyy suorahaussa käytettäviin järjestelmiin, etenkin niihin, joita käytetään suorahakukumppanin ja asiakkaan välillä. Erilaisten asiakirjojen ja tiedon jakaminen tapahtuu tällä hetkellä pääsääntöisesti sähköpostitse ja puhelimitse, mutta olisi mielenkiintoista tietää toisiko jonkinlainen järjestelmä lisäarvoa asiakkaalle vai nähtäisiinkö se lisätyötä tuottavana palveluna. Järjestelmän tarkoituksena olisi lisätä suorahakuprosessin läpinäkyvyyttä sekä avoimuutta, mutta myös viedä suorahakua digitaalisempaan ja turvallisempaan suuntaan.

6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2020, jolloin aihe oli jo mielessäni, mutta en aktiivisesti työstänyt opinnäytetyötä. Päätin lopullisen aiheeni ja esittelin sen toimeksiantoyrityksessä toukokuussa, jolloin positiivisia ja kannustavia sanoja aiheestani toimeksiantoyrityksestä. Kevään lopulla ilmoittauduin opinnäytetyöprosessiin ja päätin tutkimusmenetelmän, joka oli alusta alkaen selvä, että haluan toteuttaa tutkimuksen laadullisin menetelmin. Aloitin teoriaosuuden työstämisen kesäkuussa ja jatkoin sen työstämistä heinä-elokuulle. Kirjoitusprosessi sujui hyvin ja suunnitellusti ja sain sen hyvin valmiille pohjalle kesän aikana. Aikataulullisesti toteutus oli tiukka, sillä työskentelin samalla, jonka vuoksi aikaa oli hyvin rajallisesti. Sain kuitenkin ajan tehokkaasti hyödynnettyä osaltaan myös siksi, että aihe kiinnosti minua ja olin erittäin motivoitunut työstämään opinnäytetyötä. Kesän aikana kirjoitin myös mahdollisia haastateltavia, joihin olin yhteydessä elo-syyskuun aikana ja saimme sovittua haastatteluajat elo-, syys- ja lokakuulle. Tarkoitukseni oli toteuttaa haastattelut elo-syyskuun aikana, mutta haastateltavien saaminen 45-60 minuuttiseen Teams-haastatteluun ei osoittautunut täysin ongelmattomaksi. Kaikki haastattelut saatiin kuitenkin sovittua ja pidettyä, eikä peruutuksia tullut.

Haastatteluiden jälkeen pyrin litteroimaan haastattelut aina mahdollisimman pian. Tämä vaihe oli työläs, mutta opettavainen. Litterointivaiheessa haastateltavia kuunteli uusin korvin ja sain hyvän lähtökohdan tulevalle aineiston analysoinnille. Analysointivaihe oli mielenkiintoinen vaikkakin vaati paljon työtä. Analysointivaiheeseen meni paljon aikaa, sillä

jäsentelin vastauksia erillisessä Excel-tiedostossa, jossa teemoittelin ja etsin yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia aineistosta. Haastatteluita oli yhteensä kymmenen, joten aineisto oli hyvin laaja ja kattava ja sen analysointi vaati paljon aikaa.

Opinnäytetyöprosessi on ollut todella opettavainen. Olen oppinut paitsi ajanhallintataitojani, priorisointikykyä, analyttisyyttä, mutta samalla olen ennen kaikkea oppinut tutkittavasta aiheesta. Aihe on ollut minulle tärkeä ja ajankohtainen alusta asti, ja olen saanut hyvin pidettyä motivaatiotani yllä läpi opinnäytetyöprosessin. Lisäksi aiheen mielenkiintoisuutta lisäsi se, että tutkimus oli merkittävä myös toimeksiantajan näkökulmasta, sillä tutkimustulosten avulla on mahdollisuus kehittää Compass HRG:n toimintaa.

Huomasin kehittyväni myös haastattelijana mitä pidemmälle haastatteluissa edettiin. Löysin tietyn rentouden, jolloin haastatteluista tuli enemmän keskustelumaisempia, kun rentous välittyi myös haastateltavalle. Saimme hyviä ja kattavia keskusteluja aikaiseksi, ja niiden kautta sain tärkeää aineistoa tutkimukseeni. Haastattelut sujuivat ongelmitta, vaikkakin odotin kohtaavani vähintäänkin teknisiä ongelmia. Olin tuplanauhoittanut haastattelut varmistuakseni, ettei tärkeä haastatteluaineisto katoa. Kaikki sujui sen suhteen mutkitta, joten olen todella tyytyväinen haastatteluiden toteutukseen kokonaisuudessaan. Minut ylätti myös haastateltavien halukkuus osallistua haastatteluun, sillä haastateltavat olivat suurien yritysten liiketoimintajohtajia. Arvostan suuresti heidän antamaansa aikaansa minulle ja tutkimukselleni.

Haasteitakin opinnäytetyöprosessin matkalle mahtui. Aloitin opinnäytetyön työstämisen kesällä, jolloin opinnäytetyöni ohjaaja oli lomalla, ja työstin opinnäytetyötäni hyvin itsenäisesti. Toisinaan tunsin oloni epävarmaksi, mutta matkan varrella tulleiden kysymysten kohdalla kirjasin nämä ylös, ja palasin niihin ohjaajani kanssa elokuussa tämän palatessa lomalta. Tämän vuoksi empiirisen osuuden työstäminen oli toisinaan hidasta, sillä tunsin epävarmuutta esimerkiksi aiheestani, josta ei löydy kirjoitettua kirjallisuutta, artikkeleita tai tutkimuksia. Tutkimuksia toki löytyy jonkin verran, mutta esimerkiksi Yhdysvalloissa tehdyt tutkimukset suora- ja kumppanin valinnasta eivät ole suoranaisesti verrattavissa Suomessa tapahtuvaan suora- ja kumppanin toimintaan, jossa pätee eri lainalaisuudet. Myöskään neutraalia kirjallisuutta ei aiheesta ole, sillä suuriosa suora- ja kumppanin liittävistä kirjoista on suora- ja kumppanin konsulttien kirjoittamia kirjoja, joissa lähtökohtaisesti keskitytään kirjoittajan, eli suora- ja kumppanin konsultin, näkemyksellisyyteen.

Työ valmistui ajallaan ja alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, mutta olisin näin jälkikäteen toteutettuna tehnyt joitain asioita eri tavalla, kuten haastattelurungon tekeminen. Haastatteluiden edetessä ymmärsin tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä lisää, jonka myötä

osasin kysyä viimeisissä haastatteluissa erilaisia tarkentavia kysymyksiä, joiden kysyminen jäi ensimmäisten haastatteluiden kohdalla. Lisäksi olisin miettinyt opinnäytetyön ja haastatteluiden teemat erilailla niin, etteivät ne olisi niin lähellä toisiaan, jolloin ne helposti sekoittuivat haastatteluissa keskenään. Haastatteluissa edettiin teemojen mukaisesti ja olin muodostanut valmiiksi tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastatteluiden edetessä huomasin joidenkin lisäkysymysten olevan epärelevantteja, enkä näin ollen kysynyt niitä haastatteluissa. Lisäksi kysyin myös kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta, jotka olisivat olleet hyviä lisäkysymyksiä alkuperäisessä haastattelurungossa. Esimerkiksi kysymys suoramakumppanin valintaan liittyvistä haasteista olisi ollut hyvä sisällyttää haastattelurunkoon.

Opinnäytetyö toteutui kokonaisuudessaan mielestäni hyvin ja olen lopputulokseen tyytyväinen. Tutkimustulokset vastasivat tutkimusongelmiin ja työ noudatti ennalta suunniteltua aikataulua. Lisäksi Compass HRG sai tärkeää tietoa suoramakumppanin valintaan vaikuttavista tekijöistä, mitä asiakas arvostaa hyvässä suoramakumppanissa sekä kuinka toimeksiantoyrityksen toimintaa, suoramakuprosessia ja asiakasyhteistyötä voidaan kehittää. Tulosten avulla saan myös itse työkaluja argumentoida asiakastyössä sekä perusteluita esimerkiksi miksi suoramakumppanin kannattaa ja pitää panostaa ehdokaskokemukseen ja kuinka se vaikuttaa asiakasyrityksen työnantajamielikuvaan. Olen todella tyytyväinen aiheeseeni, sillä se kasvatti minua paitsi opiskelijana, mutta myös työntekijänä. Sain relevanttia ja arvokasta tietoa aiheesta, joka auttaa minua kehittymään ammatillisesti entisestään. Opinnäytetyöprosessissa vahvuuteni oli erityisesti ajanhallintataitoni, tavoitteellinen työtteeni sekä aito kiinnostus aihetta kohtaan.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Luku 11. Gaudeamus. Tallinna.

Ahtola, H. & Johansson, H. 2020. Työn murros Suomessa. Tutkimusraportti tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. Luettavissa:

https://www.fi.cgi.com/hubfs/Tyon_murros_Suomessa_2020.pdf?utm_campaign=FI-IPS%20Ty%C3%B6n%20murros%20tutkimus&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-8B9WV6m8YMWkdbYrdBNMpSVWB8eS-mYrUI3RpGr6e1ZyFU_6d4HQdnMHJQCME2ylwT2-f8UGAReITjdxJL7fZ-kAUPNt-TUnqw1szTFQJHm7LjuoJQA&_hsmi=81009502&utm_source=hs_automation&utm_content=81009502&hsCtaTracking=c19d9221-8487-4a88-8915-08ef317ec2c3%7C43eba580-1e6d-4664-8bd0-391ff2b3fc1c. Luettu: 22.6.2020.

Association of Executive Search Consultants. 2019. Executive talent 2025. What's now, new and next in global C-Suite talent. Luettavissa: https://www.aesc.org/sites/default/files/uploads/documents/publications/AESC_ExecutiveTalent2025.pdf. Luettu: 13.7.2020.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine. Menestystekijä. WSOY. Porvoo.

Compass Human Resources Group 2020a. Luettavissa: <https://www.compasshr.com/fi/>. Luettu: 17.6.2020.

Compass Human Resources Group 2020b. Intranet. Prosessikuvaus. Luettu: 19.9.2020.

Duunitori. 2016. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2016. Luettavissa: <https://www.sli-deshare.net/kuusanmaki/kansallinen-rekrytointitutkimus-2016-72701635>. Luettu: 25.9.2020.

Duunitori. 2020. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2020. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1BOI5ZDHTHXKT7OxkpRopxk7J52FQy0HW/view>. Luettu: 7.9.2020.

Fader, P. 18.11.2011. Peter Fader on Customer Centricity and Why It Matters. Videoitu haastattelu. Katsottavissa: https://www.youtube.com/watch?time_continue=152&v=eicCJ6jJxml&feature=emb_logo. Katsottu: 6.9.2020.

- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum. Helsinki.
- Haapavaara, H. 27.11.2016. Headhunting on salapoliisityötä. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/headhunting-on-salapoliisityota/c0c83868-0eb0-34cb-893a-2caf0375a10b>. Luettu: 6.9.2020.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa – Trendit ja ilmiöt. Docendo Oy. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen aineiston analysointi. 141-144. Gaudeamus. Tallinna.
- Kaijala, M. 2019. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Juvenes Print. Jyväskylä.
- Kariola, M. 1.2.2020. Osaajapula riivaa kahta kolmasosaa työnantajista - mitä sille voi tehdä? HR-viesti. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2239/osaajapula-riivaa-kahta-kolmasosaa-tyonantajista-mita-sille-voi-tehda>. Luettu: 13.7.2020.
- Karvonen, E. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Teoksessa Pitkänen, K. (toim.). Hyvä maine on yrityksen menestyksen tae. 16-17. Edita Oyj. Helsinki.
- Kattelus, R. & Jokinen, T. 2017. Uraopas. Työelämän lyhyt oppimäärä. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.bookbeat.fi/kirja/uraopas-tyoelaman-lyhyt-oppimaara-3714>. Luettu: 25.9.2020.

Koivusaari, A. 01.04.2019. Suorahaku toimii strategisena työkaluna. HR-viesti. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/425/suorahaku-toimii-strategisena-tyokaluna>. Luettu: 19.9.2020.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Momentous 2019. Suorahaun käsikirja. Rekrytoijan pikaopas suorahaun saloihin. Helsinki. Luettavissa: <https://momentous.fi/wp-content/uploads/2019/02/Momentous-Suorahaun-kasikirja-1.pdf>. Luettu: 25.9.2020.

Norha, T. 12.12.2019. Asiakaslähtöinen yritys ja sen toiminta. Oppila. Luettavissa: <https://www.oppila.fi/asiakaslahtoinen-yritys-toiminta/>. Luettu: 6.9.2020.

Personnel 2016. Suorahakuopas. Helsinki. Luettavissa: https://www.personnel.fi/wp-content/uploads/2016/12/suorahakuopas_personnel_2016.pdf. Luettu: 14.7.2020.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki.

Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. 103-117. Gaudeamus. Tallinna.

Rajala, S. 31.5.2020. Johtajien rekrytointi on suomalaisyrityksille vaikeaa – Tutkimus: 80 prosentilla yrityksistä on ongelmia löytää pätevää väkeä johtoportaan. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/johtajien-rekrytointi-on-suomalaisyrityksille-vaikeaa-tutkimus-80-prosentilla-yrityksista-on-ongelmia-loytaa-patevaa-vakea-johtoporaan/c4748d11-8b16-438e-a05c-76c9a2433f7c>. Luettu: 16.7.2020.

Rantanen, S. 15.2.2019a. Vaikuttava Työnantajabrändi -podcast. #127 Miten parannan hakijakokemuksia. Podcast. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/4HCPkFo7IUFaRLb9EgkV4W?si=YKMW8ruNR4yuBThwVQqr0Q>. Kuunneltu: 19.9.2020.

Rantanen, S. 16.12.2019b. Vaikuttava Työnantajabrändi -podcast. #119 Rekrytointi ja työnhakijakokemus. Podcast. Kuunneltavissa: <https://open.spotify.com/episode/4KYYdE49L59YLcZ4faxmWq?si=IXMo5t9HRM6IS-z2nRTT1w>. Kuunneltu: 19.9.2020.

Salli, M. & Takatalo S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Viro.

Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännön. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi S. (toim.). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. 117-142. Talentum. Helsinki.

Savinen, J. 2020. Duunitorin kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Kommentti: Rekrytoinnin tulevaisuus. Luettavissa: <https://drive.google.com/file/d/1BOI5ZDHTHXKT7OxkpRopxk7J52FQy0HW/view>. Luettu: 6.9.2020.

Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. 2015. Suorahaku. Tietosanoma. Helsinki.

Talent shortage 2020. Closing the Skills Gap: What Workers Want. Luettavissa: https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_WhatWorkersWant_2020.pdf?hsLang=en. Luettu: 16.7.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2020. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liiketoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Vantaa.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei xxx,

Tässä sinulle kutsu haastatteluun opinnäytetyön tutkielmaan, jonka aiheena on *Suorahakukumppanin valinta esimies- ja johtotason rekrytoinneissa*.

Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan sinun suostumuksellasi. Aloitan nauhoituksen Teamsin välityksellä, kun olen saanut sinulta siihen luvan. Litteroinnin jälkeen nauhoitukset hävitetään. Sinua, sinun työnantajaasi tai käyttämiänne suorahakukumppaneiden nimiä ei pysty tunnistamaan valmiista julkaistavasta tutkielmasta.

Haastattelu on keskustelunomainen ja kestää noin 45-60 minuuttia. Laitan sinulle haastattelukysymykset sähköpostitse vielä lähempänä haastattelua, mutta sinun ei erityisemmin tarvitse valmistautua haastatteluun. Haastattelutilanteessa sinun ei tarvitse puhua käyttämistänne suorahakuyrityksistä tai konsulteista nimillä. Jos puheessasi tulisi kuitenkin esille nimiä, ne poistetaan litterointivaiheessa tekstistä.

Kiitos paljon jo etukäteen ajastasi osallistua haastatteluun. Jos sinulle tulee aikataulullisia muutoksia, voit olla yhteydessä minuun sähköpostitse xx tai puhelimitse xx.

Terveisin,

Sanna

Liite 2. Haastattelurunko

Taustatiedot

Kerro lyhyesti itsestäsi ja roolistasi.

Minkä tason rekrytoinneissa käytätte suorahakukumppania?

Onko teillä useampi kuin yksi suorahakukumppani? Jos on, miksi?

Kauan olette tehneet yhteistyötä nykyisen suorahakukumppanin/kumppaneiden kanssa?

Suorahakukumppanin valinta

Miksi olette valinneet juuri tietyn suorahakukumppanin?

Mitkä ovat tärkeimmät/olennaisimmat tekijät suorahakukumppanin valinnassa?

Mikä merkitys suorahakukumppanin yrityskuvalla tai maineella on suorahakukumppanin valinnassa?

Mikä merkitys hinnalla on suorahakukumppanin valintaan?

Suorahakukumppanuus

Millaisia ominaisuuksia arvostatte ideaalilta suorahakukumppanilta?

Oletteko vaihtaneet suorahakukumppania jostain syystä? Jos olette, miksi?

Koetko suorahakukumppanuudessa olevan kehitettävää? Jos kyllä, mitä?

Onko jotakin lisäpalvelua suorahakuun liittyen, jolle teillä olisi tarvetta nyt tai tulevaisuudessa?

Suorahakuprosessi

Huomioidaanko suorahakuprosessin sujuvuus tai ehdokaskokemus suorahakukumppanin valinnassa?

Missä suorahakuprosessin eri vaiheissa kuten sopimukselliset asiat, longlist/shortlist esittely, haastattelut, jälkiseuranta olisi kehitettävää?

Mitkä ovat suorahakuprosessin yleisimpiä haasteita?

Mitä voisi tehdä paremmin, jotta olisitte tyytyväisempiä suorahakuprosessiin?

Asiakasyhteistyö

Mitä kanavaa/kanavia käytätte yhteydenpidossa ja asiakirjojen jakamisessa?

Koetko kyseisen kanavan/kanavat toimivaksi?

Mitkä ovat asiakasyhteistyön yleisimpiä haasteita?

Mitä tulisi tehdä toisin, jotta asiakasyhteistyö sujuisi paremmin?

Lopuksi

Tuleeko sinulla mieleen jotain lisättävää, josta emme ole vielä keskustellut?