



## **Suorahaku rekrytointiprosessissa**

Emmi Lamberg

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä

**Tekijä**

Emmi Lamberg

**Tutkinto**

Tradenomi

**Opinnäytetyön nimi**

Suorahaku rekrytointiprosessissa

**Sivu- ja liitesivumäärä**

39+1

Opinnäytetyössä tutkittiin suorahakua osana rekrytointiprosessia ja pääpainona oli selvittää, miten suorahakuprosessi toimii. Työn tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja näkemys suorahausta ja tuottaa lisää tietoa suorahakualasta.

Opinnäytetyö alkoi teoreettisella viitekehyksellä, jotka painottuivat rekrytointiprosessiin ja suorahakuun. Ensimmäinen teoreettinen näkökulma rakennettiin rekrytointiprosessin kuvauksesta ja sen etenemisestä, prosessin tarpeen kartoituksesta, valintapäätökseen ja prosessin päätökseen asti. Toinen teoreettinen näkökulma käsitteli suorahakua, sen erityispiirteitä, sekä kanavia, mitä suorahakuun käytetään. Pääpainona kanavien tarkastelussa kuvattiin suorahaussa käytettävä LinkedIn kanava.

Empiirisessä osassa kuvattiin tutkimuksen toteutus. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä haastattelemalla kohdehenkilöinä viittä suorahakua ammatikseen tekevää henkilöä. Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset oli aseteltu teemoittain. Tavoitteena tutkimuksessa oli löytää selkeä suorahaun prosessikuvaus, sekä erinäiset kehityskohdat suorahaun tekemisessä.

Tutkimuksen tuloksista muodostui selkeä suorahakuprosessikuvaus, joka vastaa tutkimuksen pääkysymykseen, miten suorahakuprosessi toimii. Lisäksi tuloksista tuli esille suorahakuun käytettävät kanavat, minkälaista lisäarvoa suorahaku tuottaa rekrytointiprosessiin sekä kehitysehdotukset kohdeyritykselle. Tutkimuksen tuloksissa, LinkedIn muodostui suorahaun käytetyimmäksi kanavaksi.

**Asiasanat**

Suorahaku, rekrytointi, henkilöstöhallinto

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite .....	2
1.2	Kohdeyrityksen esittely .....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Rekryointiprosessi .....	6
2.1	Rekryoinnin tarve .....	6
2.2	Hankintalähteet ja työpaikkailmoitus .....	8
2.3	Hakemusten läpikäynti, valintamenetelmät ja haastattelut .....	9
2.4	Valintapäätös ja rekryointiprosessin päättäminen.....	11
3	Suorahaku.....	13
3.1	Suorahaun erityispiirteet .....	13
3.2	LinkedIn suorahaun yleisimpänä hakukanavana .....	15
3.3	Muut suorahaussa käytettävät kanavat .....	17
3.4	Suorahaun tuoma lisäarvo rekryointiin .....	19
4	Empiirinen tutkimus.....	21
4.1	Tutkimusotteen kuvaus .....	21
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	21
4.3	Tutkimuksen toteutus .....	22
5	Tutkimustulosten esittely .....	25
5.1	Suorahaku prosessina ja sen tuoma lisäarvo rekryointiprosessiin .....	25
5.2	Suorahakuun käytettävät kanavat .....	27
5.3	Suorahaun kehittäminen kohdeyrityksessä .....	29
6	Pohdinta.....	31
6.1	Johtopäätökset.....	31
6.2	Luotettavuuspohdinta.....	33
6.3	Oman oppimisen arviointi.....	35
	Lähteet .....	37
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Haastattelun runko.....	40

## 1 Johdanto

Suorahaku on kasvava ala. Jo vuonna 2017 suorahakutoimeksiantoja tehtiin arvion mukaan 72,8 miljoonan euron arvosta ja kasvua oli 10–15 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Noin 75–83 prosenttia Suomessa auki tulevista työpaikoista menevät julkisesta ilmoittamatta, joista merkittävä osa tehdään sosiaalisen median kautta. Sosiaalinen media on muuttanut mahdollisuuksia markkinoida, analysoida ja toimia globaalisti. Se vaikuttaa monin tavoin työnantajien keinoihin sekä tapoihin hakea ja löytää uusia osaajia, mutta myös työnhakijoiden mahdollisuuksiin tuoda esille osaamistaan ja tulla löydettyksi. Noin 90 prosenttia ihmisistä löytyvät verkosta, jolloin heihin voi helposti olla yhteydessä. Suorahaun merkitys korostuu tässä vaiheessa, jotta sosiaalisesta mediasta löytyvät työnhakuun liittyvät ihmiset ovat tavoitettavissa. Toisaalta kun sosiaalinen media kasvaa myös työhaussa ihmiset piilottavat tietojansa, joten haluttuja osaajia on haastavampi löytää. Tätä varten tulisi kasvattaa räätälöityä markkinointia rekrytoinnissa. (Hoppe & Laine 2017, 120; Hyppänen 2013, 226; Kaijala 2016, 216; Yle 2018.)

Toisaalta, vaikka osaajia on hankalampi löytää, tulevaisuudessa rekrytointiprosessi halutaan saada nopeammin maaliin ja ehdokkaiden olevan mahdollisia lopullisia ratkaisuja jo heti alkuun. Tämän takia suorahaku tulee ottamaan tilaa perinteiseltä passiiviselta rekrytointitavalta eli julkiselta haulta, koska suorahaulla voidaan löytää tarkentavasti ja nopeammin juuri ne ehdokkaat, jotka soveltuvat tehtävään. Yritysten kasvava kiinnostus suorahakua kohtaan lisää suorahaun lisääntymistä ja kasvua tulevaisuudessa. Myös yritysten rekrytointien ulkoistaminen, johtotasosta muihin organisaatio- ja tehtävätasoihin, lisää suorahakua tulevaisuudessa. Yritysten kiinnostus lisää myös vaatimustasoa ja suorahaun prosessi tulee laajenemaan. Suorahakukonsultilta odotetaan kokonaisvaltaista näkemystä yrityksen toiminnasta ja pelkästään oikean henkilön löytäminen avoimeen tehtävään ei riitä. Suorahakukonsulteilta odotetaan tulevaisuudessa perusteltua näkemystä laajemmin käytännön vaihtoehtoista asiakasyritykselle, jotta kokonaisuus on selkeää uuden henkilön palkkaamisessa. Tämän takia alan toimijoilta vaaditaankin enemmän käsitystä myös, mistä hyvät tekijät tulisi löytää ja millä keinoin. (Soikkanen ym. 2015, 181-182; Vaahtio 2005 125.)

Suorahaun nousevana trendinä rekrytointiprosessissa on herättänyt oman mielenkiinnon aihetta kohtaan, koska toimin päivittäin rekrytointien parissa. On hyvä siis tunnistaa tulevaisuudessa olevat haasteet, sekä mahdollisuudet, joita alalla tulee olemaan. Opinnäyte-työssä tavoitteena on saada selkeä suorahaun prosessikuvaus.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Työmarkkinoilla hyviä tekijöitä on hankala nykyään löytää, jonka takia suorahakua käytetään yhä useammissa rekrytointiprosesseissa tukemassa perinteistä ilmoitteluhakua. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten suorahaku toimii rekrytointiprosessissa.

Tutkimuksessa perehdytään löytämään kehitettävät osat kohdeyrityksen suorahaussa, jotta yritys pystyisi kehittämään suorahakua rekrytointiprosesseissaan. Lisäksi keskitytään löytämään sopivimmat kanavat tehdä suorahakua tulevaisuudessa, jotta hakijoita avoimiin työtehtäviin olisi helpompi tavoittaa. Lisäksi tuloksia voidaan hyödyntää muut rekrytoinnin parissa työskentelevät, suorahausta kiinnostuneet henkilöt.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa haastatellaan kohdeyrityksen suorahakukonsultteja. Pääkysymys muodostui tämän mukaan, mitä tietoa tutkimuksesta voi saada ja miten tutkimuksesta saatavaa tietoa voi käyttää parhaiten hyödyksi tulevaisuudessa.

Pääkysymyksenä: Miten suorahaku toimii rekrytointiprosessissa?

Alakysymyksiä ovat:

- Minkälaista lisäarvoa suorahaku tuottaa rekrytointiin?
- Mitä kanavia käytetään suorahaussa ja mistä kanavasta hakijat tavoitetaan parhaiten?
- Miten suorahakua voidaan kehittää rekrytointiprosessissa?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymys	Teoreettinen viitekehys	Haastattelun kysymykset	Tulokset
Minkälaista lisäarvoa suorahaku tuottaa rekrytointiin?	3.1, 3.4	4-10	5.1
Mitä kanavia käytetään suorahaussa ja mistä kanavasta hakijat tavoitetaan parhaiten?	2.2, 3.1, 3.2, 3.3	11-15	5.2

Miten suorahakua voidaan kehittää rekrytointiprosessissa?	2.1, 3.1, 3.4,	16-19	5.3
---	----------------	-------	-----

Peittomatriisi (taulukko 1) havainnollistaa tutkimuksen alaongelmien teoreettisen viitekehityksen, haastattelukysymysten ja tutkimustulosten välistä yhteyttä.

## 1.2 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön kohdeyritys on Manpower, joka on osa ManpowerGroup-konsernia. ManpowerGroupin toiminta on käynnistynyt vuonna 1948 Wisconsinin Milwaukeeessa ja tänä päivänä sillä on toimintaa yli 80 maassa ympäri maailman. Suomeen yritys on tullut vuonna 1997. (ManpowerGroup 2021a.)

Manpowerin palvelut kattavat rekrytoinnin, henkilöstövuokrauksen ja soveltuvuusarvioinnit, joilla tuotetaan tietoa henkilön soveltuvuudesta haettavaan tehtävään. Yritys tuottaa kustannustehokkaita ja monipuolisia henkilöstöratkaisuja yhdistämällä oikeat ihmiset oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Manpower tarjoaa työtehtäviä seuraavissa toiminnoissa: toimisto-, asiakas- ja assistenttipalvelut, myynti, markkinointi ja viestintä, henkilöstöhallinto, IT ja ICT, taloushallinto, rahoitus ja vakuutus, tekniikka ja tuotekehitys, tuotanto ja logistiikka ja kaupan alalla. (ManpowerGroup 2021a.)

Henkilöstönvuokraus Manpowerin palveluista on yksi rekrytoinnin keino ja aina henkilöä ei tarvitse rekrytoida suoraan yritykseen. Yritys voi ulkoistaa työvoiman hankinnan henkilöstövuokrausyritykselle, joka on vastuussa rekrytointiprosessista ja palkatun työvoiman juridinen työnantaja. Vuokrauksessa henkilö on rekrytoitu vuokrausyritykseen, joka tarjoaa vastiketta vastaan työntekijöitä suorittamaan toisen yrityksen (käyttäjäyrityksen) teettämää työtä. Käyttäjäyritys johtaa ja valvoo työtä. Vuokrausyritys maksaa työntekijälle työehtosopimuksen mukaisen palkan ja vastaa kaikista työnantajan lakisääteisistä kuluista, kuten työterveydestä. Henkilöstönvuokraus on kannattavaa ja tuo joustavuutta organisaatiolle esimerkiksi sesonkivaihteluihin tai väliaikaisiin työmäärän kasvun tilanteisiin. Henkilöstövuokraus voi olla määräaikainen, jatkuva, kokoaikainen tai osa-aikainen työsuhte. (Kauhanen 2012, 76; ManpowerGroup 2021b; Vaahtio 2005, 126.) Vuokratyövoiman käytössä on huomattava, että ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevat periaatteet yrityksessä kuuluvat yhteistoimintamenettelyn piiriin (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä).

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet tässä opinnäytetyössä ovat rekrytointi, suorahaku, ilmoitushaku, henkilöstöhallinto ja sosiaalinen media. Keskeiset käsitteet ovat valikoituneet, koska ne tukevat opinnäytetyön sisältöä ja esiintyvät sisällössä usein. Käsitteet ovat merkittävässä roolissa sisällön ymmärtämiseksi. Sosiaalinen media nousee käsitteeksi rekrytointiprosessissa ja suorahakuprosessissa hakukanavana, jonka takia sen ymmärrys on käsitteenä tärkeää. Kohdeyrityksessä suorahausta käytetään nimitystä sourcing, mutta tässä opinnäytetyössä se esiintyy määritelmänä suorahaku.

Rekrytointi on henkilöstöhallintaprosessi, joka kattaa työvoiman tarpeen määrittämisen, työpaikkailmoittelun, hakemusten käsittelyn, haastattelut ja muut soveltuvuuden arviointimenetelmät sekä valinnat (Hyppänen 2013, 320). Rekrytointi on yksi opinnäytetyön keskeinen käsite, koska rekrytoinnin tarpeesta lähtee suorahaun tarve. Ilman rekrytoinnin määritelmää suorahaun tarpeellisuutta ja suorahakua ei voida ymmärtää.

Suorahaku (engl. *headhunting*) on rekrytoinnin keino, jolla etsitään työntekijää ilman julkista rekrytointi-ilmoitusta. Suorahakua käytetään yleisimmin johdon rekrytointiin, mutta nykyään myös vaativiin asiantuntijatasoon ja keskijohdon rekrytointeihin. Suorahakua käytetään silloin, kun ilmoitushaku ei toimi, muun muassa tehtävän vaativuuden tai sopivien osaajien rajallisen saatavuuden takia. (Kaijala 2016, 142; Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 15.)

Ilmoitushaku tarkoittaa rekrytointiprosessissa käytettävää työpaikkailmoitusta, jolla yritetään houkutella potentiaaliset työnhakijat hakemaan avointa työtehtävää. Työpaikkailmoitus julkaistaan erinäisissä rekrytointiportaaleissa, kuten Oikotie ja TE-palvelut sivustoilla. Ilmoitushaussa ei ole mukana suorahakuprosessia. Ilmoitushaku toimii silloin kun tehtävään on paljon osaajia tarjolla. (Kaijala 2016, 142.)

Henkilöstöhallinto (engl. *human resources*) on työntekijöihin liittyvä hallinto organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on työntekijöiden vaihtuvuuden minimointi ja tehokkuuden maksimointi. Henkilöstöhallinto vastaa työntekijöiden työtehtävän luokittelusta ja työnkuvan määrittämisestä, menestymisen arvioinnista, palkkauksesta ja työterveyshuoltoon liittyvistä tehtävistä. (Truss, Mankin & Keller 2012.)

Sosiaalinen media tarkoittaa tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävää viestinnän muotoa, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja

ylläpidetään ihmisten välisiä yksityiselämän tai muita suhteita. Sosiaalisen median palveluita ovat esimerkiksi Facebook, Instagram, LinkedIn ja Twitter. (Sanastokeskus TSK 2010, 14.)



## 2 Rekrytointiprosessi

Tässä luvussa käsitellään rekrytointiprosessia, rekrytoinnin tarpeen kartoittamisesta valintapäätöksiin ja rekrytointiprosessin päättämiseen.

### 2.1 Rekrytoinnin tarve

Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Huolellinen suunnittelu luo vankan pohjan rekrytoinnissa onnistumiselle. Suunnittelu lähtee henkilöstöstrategiasta. Henkilöstöstrategiassa selvitetään tarvittavan henkilöstön määrä ja henkilöstölle asettavat laadulliset vaatimukset. Siinä otetaan huomioon työpaikkojen määrän ja laadun kehitys sekä ennakoitavat muutokset työtehtävissä ja toimintaympäristössä. Strategia tai henkilöstösuunnitelma kertoo yrityksen arvoista, kulttuurista sekä tavoitteista ja päämääristä. Yhä tärkeämmiksi siinä nousevat osaamisen ohella henkilöstöltä vaadittavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilöstöstrategia, joka sisältää rekrytointistrategian, ei ole paperi, joka tehdään tekemisen vuoksi, vaan jatkuvasti päivitettävä prosessi. Se kiteytyy liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun ja tältä pohjalta määrittyy yrityksen henkilöstöressurssien määrällinen ja laadullinen tarve. Rekrytoinnilla hankitaan tarvittava henkilöstö joko yrityksen sisältä tai ulkoa. (Hyppänen 2013, 197; Vaahtio 2005, 20.)

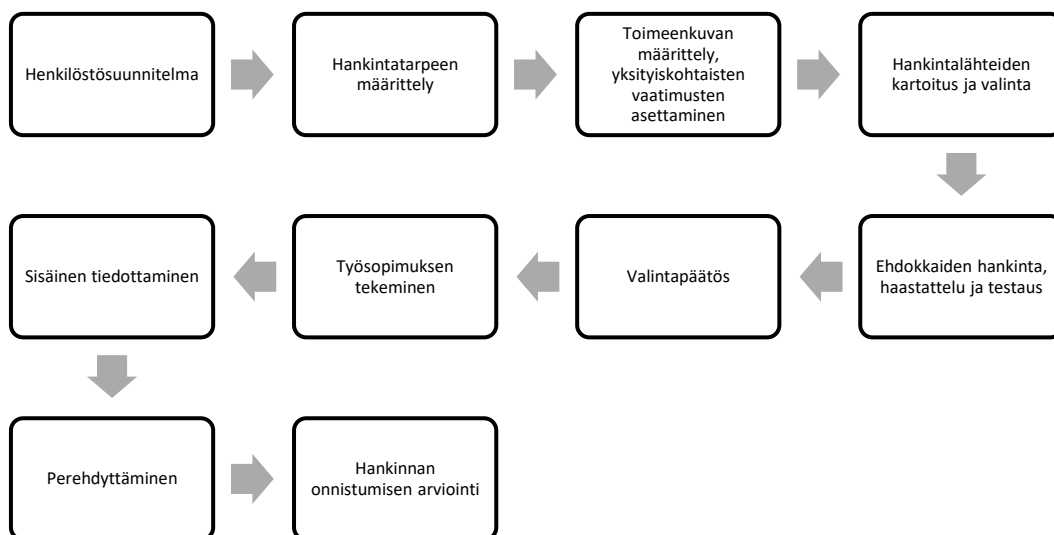
Uuden henkilön palkkaaminen vaatii merkittävän rahallisen panoksen ja yrityksen on mietittävä, tuottaako rekrytointi vähintään vastaavan summan tai enemmän. Kustannuksia aiheuttaa myös liian kauan täyttämättömänä oleva työtehtävä. Rekrytoinnin kynnyks on korkea, koska taloudellinen liikkumavara on yleensä rajallinen ja uuden henkilön rekrytointi koetaan monesti riskialttiiksi. Yhden henkilön rekrytoinnin kustannukset ovat noin 25 000–70 000 euroa. Tähän sisältyvät ulkoiset sekä sisäiset kustannukset. Mikäli mukaan lasetaan myös menetetyt tulot työn tuottavuudessa, kun paikkaa ei ole täytetty, summa on vielä huomattavasti suurempi. (Hyppänen 2013, 197; Vaahtio 2005, 30.)

Onnistuneen rekrytoinnin neljä avainasiaa ovat: tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, hallittu prosessi ja jälkihoito. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan ja vastaavasti hyvä työnantajakuva helpottaa osaavan työvoiman saamista. Hyvän työnantajakuvan lisäksi, yrityskuvan työntekijäkokemukset lisäävät yrityksen työvoiman saamista. Onnistuneiden rekrytointien avulla yritys myös varmistaa kilpailukykynsä säilymisen tulevaisuudessa. (Hyppänen 2013, 197; Joki 2021, 65; Kaijala 2016, 87.)

Rekrytointi perustuu tavallisesti toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavan henkilöstösuunnitelman osoittamaan hankintatarpeeseen eli tietoon siitä, miten paljon ja minkälaista henkilöstöä tarvitaan. Rekrytoinnin tarve voi johtua myös organisaation olosuhteiden

muutoksista. Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Rekrytointi jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisestä rekrytoinnista on kysymys silloin, kun jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoimena olevaan toimeen organisaation sisältä. Ulkoinen rekrytointi taas tarkoittaa organisaation ulkopuolelta tulevan henkilön valitsemista. Rekrytointitarve voi johtua esimerkiksi liiketoiminnan laajenemisesta ja sitä kautta kasvavasta työmäärästä. Rekrytointitarpeen määrittelyn jälkeen yritys asettaa yksityiskohtaiset vaatimukset henkilöstöhankintaan. Rekrytointitarpeessa määritellään, kuinka paljon työvoimaa tarvitaan ja työsopimuksen laatu, onko kyseessä osa-aikainen vai kokoaikainen ja onko sopimus toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen. (Kauhanen 2012, 71-72, 75.)

Vaatimukset tulee asettaa, minkälaista henkilöä etsitään työhön, minkälaisia ominaisuuksia henkilöllä tulee olla ja minkälainen tietoihin ja taitoihin liittyvä koulutus ja kokemusta henkilöltä tulee löytyä, jotta soveltuu työtehtävään ja työntekijä tuo lisäarvoa yritykselle. Lisäksi yrityksen tulee määrittellä paikan tehtäväkuva. Vaatimuksen asettamiseen tulee osallistua työhön palkattavan henkilön tuleva esimies ja hänen esimiehensä sekä henkilöstötoiminnon ammattilainen. (Kauhanen 2012, 76.)



Kuva 1. Henkilöstöhankintaprosessin kulku (mukailien Kauhanen, 2012, 74)

Kuvassa 1 määritellään henkilöstöhankintaprosessin kulku. Prosessi alkaa henkilöstösuunnittelulla ja päättyy hankinnan onnistumisen arviointiin. Toisaalta rekrytoinnin onnistumista voidaan tarkastella vasta myöhemmin, kun yritys näkee uuden työntekijän menestyksen ja tulokset työssä, eikä heti prosessin päätyttyä.

## 2.2 Hankintalähteet ja työpaikkailmoitus

Hankintalähteet tulee määritellä ennen työpaikkailmoituksen julkaisemista. Hankintalähteet perustuvat siihen, mitä on tarjolla ja mitä niistä on kyseisessä tilanteessa ja avoinna olevan paikan näkökulmasta parasta käyttää. Hankintalähteisiin vaikuttaa esimerkiksi työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, työn luonne ja organisaation toimiala, koko, imago ja sijainti. Myös hankintaan käytettävissä oleva aika ja raha vaikuttavat. Lisäksi valintaan vaikuttaa myös se, kuinka paljon ja millä tavoin haun avulla halutaan vaikuttaa yrityskuvan rakentamiseen. Kanavia mitä hankintaan voi käyttää ovat esimerkiksi työvoimatoimisto, intranet, oppilaitokset, työvoimanvuokrausyritykset ja suorahaku. (Joki 2021 69; Kauhanen 2012, 80.) Laki julkisesta työvoimapalvelusta määrää, että työnantaja on velvollinen ilmoittamaan kaikista avoimista kotimaisista työpaikoista paikalliseen työvoimatoimistoon (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916).

Ennen työpaikkailmoituksen julkaisua, tulee miettiä, minkälaista tietoa halutaan antaa potentiaalisille työnhakijoille. Työpaikkailmoitus on samalla yrityksen markkinointia. Työpaikkailmoituksessa otetaan kantaa, ketä halutaan tavoittaa, millaista yleisinformaatiota organisaatiosta halutaan antaa, kuinka houkuttelevaa, realistista ja riittävää toimen sisällöstä annettava tieto on ja mitä hakijalta edellytetään. Lisäksi työpaikkailmoituksessa tulee tulla ilmi, miten hakijan toivotaan reagoivan, minkälaisia hakemuksia halutaan ja mihin mennessä, kenelle ja miten hakemukset tulee toimittaa. Näiden osa-alueiden lisäksi työpaikkailmoituksessa tulee ilmoittaa kehen hakija voi olla yhteydessä ja milloin lisätietojen saamiseksi. (Kauhanen 2012, 80-81; Joki 2021, 94.)

Organisaatio voi laittaa työpaikkailmoituksensa myös anonyymina työnhakuna, jossa rekrytointiyritys hakee asiakasyritykselleen työntekijää omalla nimellä. Asiakasyrityksestä kerrotaan vain toimiala, koko, paikkakunta ja mitä työnkuva pitää sisällään. Tärkein tavoite työpaikkailmoituksella on kuitenkin tavoittaa henkilöt, jotka sopivat parhaiten tehtävään niin koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan ja persoonallisuudelta. (Hyppänen 2013, 201.)

Käytettävät keinot ja kanavat rekrytointiprosessiin määrittelevät rekrytointitarve, organisaation rekrytointipolitiikka ja rekrytointikokemukset. Rekrytointi voi olla sisäistä tai ulkoista rekrytointia tai molempia samaan aikaan. Sisäisessä rekrytoinnissa hyödynnetään yhteistoiminnassa sovittuja ja organisaation kannalta toimivia hakukanavia, joista yleisin on organisaation intranet. Sisäisen rekrytoinnin onnistunut käyttö edellyttää, että yrityksessä on olemassa oloinen reaaliaikainen osaamiskartta ja resurssipankki, josta tarvetta voidaan etsiä. Ulkoinen rekrytointi soveltuu hyvin käytettäväksi silloin, kun toimintoja suun-

nataan uudelleen ja yrityksen resurssitarve kasvaa tai muuttuu. Ulkoinen rekrytointi tapahtuu yleensä organisaation omilla www-sivuilla, mutta lisäksi ulkoisen rekrytoinnin kanavia ovat lehti-ilmoitukset, työ- ja elinkeinotoimistot, rekrytointiyrietykset, rekrytointimessut, korkeakoulujen ja oppilaitosten rekrytointipalvelut sekä omien sidosryhmien hyödyntäminen. Myös sosiaalinen media on kasvanut rekrytoinnin kanavana. Sosiaalisen median kanavia, joita voi käyttää rekrytoinnissa ovat LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube ja lisäksi valtava määrä erilaisia palveluja ja verkostoja, blogeja ja toiminta-alustoja. (Hyppänen 2013, 202-204; Korppi, Laine & Soljasalo 2012; Vaahtio 2005, 36-37.)

### 2.3 Hakemusten läpikäynti, valintamenetelmät ja haastattelut

Hakemus ja CV (engl. *curriculum vitae*) ovat tärkeitä hakuasiakirjoja, joissa esitetyt tiedot toimivat valintaperusteina haastateltavien valinnassa. Hakemukset ja CV:t tulevat pääsääntöisesti sähköisen rekrytointijärjestelmän kautta yritykselle. Hakemukset lajitellaan tehtävän toimenkuvan soveltuvuuden ja määritellyn henkilöprofiilin mukaisesti: jatkoon, ei jatkoon ja tarkemmin katsottavat jatkotoimenpiteitä ajatellen. Jatkoon menevät henkilöt ovat niitä, joiden hakemus vastaa suoraan yrityksen laatimaan työpaikkailmoitukseen. Näistä hakemuksista tulee ilmi, miksi henkilö olisi pätevä ja soveltuva tähän tehtävään saavutusten ja koulutuksen perusteella ja minkälainen persoona hakija on. Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta velvoittavat käsittelemään hakemukset luottamuksellisesti yrityksessä, jossa hakemukset käsitellään. (Hyppänen 2013, 205-206; Joki 2021, 71; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.12.2021/1333.)

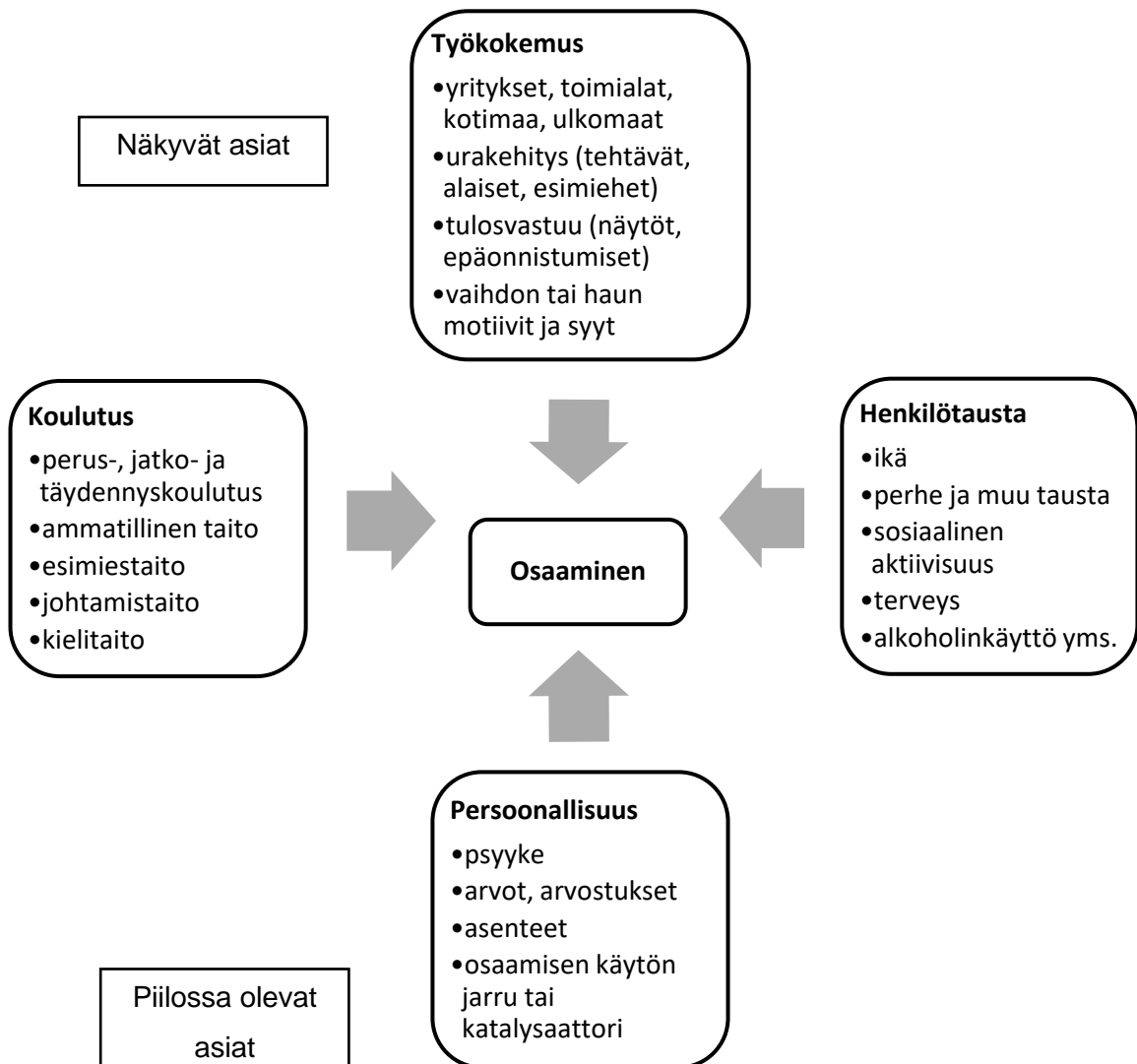
Valintamenetelmillä yritetään selvittää, miten hyvin työnhakijat täyttävät valintaperusteiksi asetetut vaatimukset. Valintaprosessiin kuuluu yleisimmin viisi kohtaa, mahdollinen esitehtävä, haastattelu, joka voi sisältää yhdestä kolmeen kierrosta, soveltuvuusarviointi tai testit, suosittelijoiden tarkistus ja päätös ja sopimus. Valintamenetelmänä voidaan käyttää haastattelua, jonka avulla selvitetään hakijan soveltuvuutta tehtävään ja antaa lisäksi hakijalle lisätietoa avoimena olevasta tehtävästä ja organisaatiosta. Haastatteluun kutsutaan potentiaaliset hakijat, jotka on valittu hakemusten läpikäynnin ja puhelin tai videohaastattelun perusteella. Videohaastattelu toteutetaan ennen päätöstä siitä, ketkä hakijat kutsutaan kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun tai maantieteellisten syiden takia kasvokkain tapahtuvan haastattelun tilalle. Puhelinhaastattelun tarkoituksena on ennen varsinaista kasvokkain haastattelua karsia kaksi kolmasosaa ehdokkaista ja antaa aikaa keskittyä haastattelutilanteessa parhaisiin ehdokkaisiin. (Kaijala 2016, 177; Kauhanen 2012, 82.)

Haastattelu on tärkein menetelmä tiedon keräämiseen hakijaehdokkaista. Haastattelun tulisi olla vuorovaikutteinen, avoin ja syvälinen keskustelu yhtiön tavoitteista ja tarpeista, sekä samalla ehdokkaan kompetenssista ja tavoitteista, ehdokkaan ja yrityksen edustajan

eli rekrytoijan välillä. Vaihtoehtoina on käyttää suoritusperusteista haastattelua tai saavutuksiin perustuvaa haastattelua ehdokasta haastateltaessa. Suomessa on totuttu suoritusperusteiseen haastattelumalliin, jossa rekrytoija käy läpi hakijan cv:n, työhistorian ja koulutustason läpi. Siihen on tukena käyttää strukturoitua haastattelua, jossa haastattelijalla on valmis kysymyslista tukemassa haastattelun kulkua. Strukturoitu haastattelu on tasavertainen hakijoille, koska jokaiselta kysytään samat kysymykset ja tästä saadaan vertailtavaa tietoa. Avoimessa haastattelussa haastattelu etenee vapaassa järjestyksessä, ja haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä. Puoliavoimessa haastattelussa osa haastattelijan kysymyksiä on vakioituja ja osa vapaita kysymyksiä. Kasvokkain tapahtuvan haastattelun tilalla tai tukena voidaan käyttää myös videohaastattelua. (Joki 2021, 73; Kaijala 2016, 177; Kauhanen 2012, 82; Soikkanen, Sormunen & Stelander 2015, 139.)

Rekrytointiprosessissa haastattelijan tulee aina varmistaa henkilön täytetty hakemus tai ansioluettelo ennen haastattelua, jotta hakijan työhön liittyvien pätevyystietojen, taustan ja pätevyiden tunteminen voidaan ottaa keskustelualueeksi haastattelun aikana. Haastattelijalla tulee olla valmis haastattelukysymyspohja, jotta jokaiselta hakijalta saadaan tasavertaiset tiedot heidän kyvyistään, taidoistaan, motivaatiosta tehtävään, persoonastaan ja yhteensopivuudestaan haettuun työhön. Haastattelukysymysten tarkoitus on myös rekrytoijan näkökulmasta ymmärtää toisen näkemys ja haastattelijan tulisi oppia hakijasta. Kaijala (2016, 170-176) on listannut seitsemän ominaisuutta, joita työntekijää haastatellessa kannattaa ottaa huomioon; työn hallinta ja johtaminen, tiimityötaidot ja tunneäly, ongelmaratkaisukyky, motivaatio tehdä vaadittavaa työtä, työn sopivuus ja kulttuurinen yhteensopivuus. Lisäksi hakijalta pyydetään nimeämään henkilö, jota voidaan kontaktoida referenssi-puhelun merkeissä, eli henkilö voi toimia hakijan suosittelijana, jotta hakijasta saadaan lisätietoa työhön soveltuvuudesta. (Arthur 2005, 101; Christensen & Christensen 2008; Kauhanen 2012, 83.)

Kuvassa 2 havainnollistetaan Hyppäsen (2013, 207) nimeämien seitsemän ominaisuuden lisäksi osa-alueet, joista halutaan saada hakijasta tietoa haastattelun aikana. Kokonaiskuva hakijan osaamisesta pystytään muodostamaan näiden osa-alueiden avulla. Hakijalla on näkyvät asiat ja piilossa olevat asiat. Näkyvät asiat ovat hakijan tausta, koulutus ja työkokemus, jota voidaan arvioida jo hakijan hakemuksen avulla. Piilossa olevat asiat ovat persoonallisuuden liittyviä asioita, jotka haastattelijan tulee selvittää kysymysten avulla haastattelussa ja siihen tulee varata tarpeeksi aikaa.



Kuva 2. Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (mukaillen Hyppänen 2013, 207)

Rekrytointipäätöksen tukena haastatteluiden lisäksi voidaan käyttää soveltuvuusarviointia hakijoista tai hakijasta. Sen tarkoitus on tukea ja täydentää rekrytoijan näkemystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään. Soveltuvuusarviota voidaan käyttää myös kahden tasaväikesen hakijan välillä, jolloin eroavaisuudet hakijoissa tulevat esille. Näiden käyttö vähentää myös epäonnistumisen riskejä. (Joki 2021, 79.)

## 2.4 Valintapäätös ja rekrytointiprosessin päättäminen

Valintapäätös tehdään hakijoiden esikarsinnan ja haastatteluiden perusteella, jonka jälkeen käydään läpi, soveltuuko hakija varmasti tehtävään. Järjestelmällisyydessä pyritään, että hakijoiden, sekä sisäisten että ulkoisten ominaisuudet voidaan punnita mahdollisimman yksiselitteisesti vaatimustekijöihin nähden. Valintapäätös on aina esimiehen tehtävä ja esimiehen vastuulla. Valintapäätös ilmoitetaan mahdollisimman nopeasti valitulle puhelimitse. Myös niille, jotka eivät tule valituksi tehtävään ja ovat olleet prosessissa mukana

on ilmoitettava valinnasta, ja samalla lähettää yleistä tiedotusaineistoa organisaatiosta, kuten muista avoimista työpaikoista ja kiittää hakuprosessiin osallistumisesta. Tämä lisää hyvää työnantajamielikuvaa, tulevia rekrytointiprosesseja varten. (Hyppänen 2013, 215; Kauhanen 2012, 84.)

Valintapäätöksen jälkeen, valituille hakijoille tulee solmia valitun kanssa työsopimus, jossa tulee esille, kuka toimihenkilö yrityksessä sen tekee, mitä työtä valittu henkilö tulee tekemään ja kenelle, palkkaus, työaika, sopimuksen kesto ja mahdolliset työsuhde-edut. Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle palkkaa tai muuta vastiketta vastaan tämän johdon ja valvonnan alaisena. Työnantajan sekä työntekijän on panostettava työsopimuksen solmimiseen, sillä se on sitova ja muuttaminen on lain vastaista. Valitulle hakijalle usein tehdään ennen aloitusta myös perusteellinen lääkärintarkastus, jossa kartoitetaan fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet työtehtävää varten. Myös tietyillä aloilla tehdään huumausainetestit, mihin tarvitaan työntekijän suositus. (Kaijala 2016, 130; Kauhanen 2012, 87-88.)

Rekrytointiprosessin päättämisen jälkeen uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi ensimmäinen päivä ja perehdyttäminen, jotta työsuhde alkaa hyvin. Valinnan jälkeen, rekrytointiprosessi tulee arvioida, miten rekrytoinnissa on onnistuttu. Tätä voidaan mitata esimerkiksi hakemusten määrällä ja laadulla, hakijoiden palautteilla ja valittujen henkilöiden menestymisellä työssä. Onnistuminen työnantajan näkökulmasta nähdään lopullisesti vasta kuukausien päästä uuden henkilön aloittamisesta tehtävässään, kun nähdään, miten henkilö työskentelee ja miten henkilön persoonallisuus soveltuu olemassa olevaan työyhteisöön. Uuden henkilön onnistuminen on myös HR-toimintojen vastuulla, jotta hän tuntee olevansa arvostettu osa organisaatiota työsuhteen loppumiseen asti. Toisaalta, jos rekrytointiprosessi epäonnistuu, sen suurin syy on ollut rekrytointitarpeen ja -tavoitteen heikko määrittely, kun rekrytoiva yritys ei tiedä, mitä on etsimässä. Myös uuden henkilön heikko perehdytys huonontaa rekrytoinnin onnistumista, koska uuden työntekijän on hitaampaa ja vaikeampaa päästä työnkuvaan kiinni ja työn tulokset heikkenevät. Heikko perehdytys voi luoda luottamuspulaa työnantajaa kohtaan, koska uusi henkilö ei saa sitä, mitä työpaikkailmoituksen luoma mielikuva on antanut ymmärtää. Perehdyttäminen työtehtävään on esimiehen vastuulla tai henkilöllä, jolle esimies delegoi sen. Uuden henkilön perehdyttäminen tulee olla perusteellista ja nopeaa. (Gray & Lily 2015, 68; Joki 2021, 81; Kauhanen 2012, 91; ManpowerGroup 2020, 36.)

### 3 Suorahaku

Tässä luvussa käsitellään suorahakua rekrytointiprosessissa, mitkä ovat suorahaun erityispiirteet, missä kanavissa toteutetaan ja minkälaisen lisäarvon suorahaku tuottaa rekrytointiin.

#### 3.1 Suorahaun erityispiirteet

Ensimmäisiä suorahakua harjoittavia yrityksiä Suomessa on 1978 perustettu Jaakko Lehto ja 1975 perustettu MPS-Yhtiöt. Suorahaku on vakiintunut toimialaksi Suomessa 2000-luvun puolella. Aikaisemmin suorahakua on käytetty pelkästään johtotason vaativimmissa ja yhtiön kannalta kriittisimmissä haussa, kuten ylimmän johdon ja hallitusjäsenten etsimisessä, mutta nykyään suorahakua voidaan käyttää myös muiden tehtävien rekrytointitapana. Yritykset voivat tehdä suorahakua joko itse tai käyttää siihen erikoistuneita konsulttipalveluita. (Soikkanen ym. 2015, 11, 34; Viitala 2015.)

Suorahaku on ammattimaista työntekijöiden etsintää, jota tekevät siihen erikoistuneet suorahakukonsultit. Suorahaku on rekrytointimenetelmä, jonka avulla toteutetaan strategisesti tärkeitä henkilövalintoja. Suorahaku toimii siten, että suorahakukonsultti ottaa omia verkostojaan hyödyntäen suoraan yhteyttä henkilöön, jonka hän asiantuntemuksensa perusteella katsoo kyseiseen avoimeen tehtävään sopivaksi. Suorahaku on perinteiseen julkisella ilmoituksella tehtävään rekrytointiin verrattuna ajankäytöltään tehokas ja lopputulokseltaan laadukas rekrytointimenetelmä. Suorahaku on rekrytointitapana myös yksilöllinen ja vuorovaikutteisempi kuin perinteinen ilmoitteluhaku. (Soikkanen ym. 2015, 44; Vaahtio 2005, 124.)

Suorahaku on joko osana rekrytointiprosessia tai avoinna olevaa työpaikkaa haetaan pelkästään suorahaulla. Suorahakuprosessi koostuu kolmesta selkeästä osa-alueesta: asiakkaan tilanteen ja tarpeen ymmärtämisestä, vaihtoehtoisten ehdokkaiden löytämisestä ja valinnan tekemisestä. Toimeksiannosta riippuen tyypilliseen suorahakuun tarvitaan 8-12 viikkoa aikaa. Suorahakuprosessi lähtee käyntiin, kun asiakasyritys ja konsulttiyritys allekirjoittavat tilausvahvistuksen toivotusta suorahakupalvelusta ja sopivat projektin aikataulusta. Lisäksi henkilöt tai eri yritysten työntekijät, joita ei saa olla yhteydessä rajataan pois. (Kajjala 2016, 133; Soikkanen ym. 2015, 78.)

Suorahakua tekevän konsultin on tärkeää ymmärtää mitkä ovat hakijalta toivotut osaaminen, työhistoria, saavutukset, persoonallisuus sekä tarvittavat tehtävän tavoitteet ennen prosessin aloitusta. Asiakasyrityksestä rakennetaan konsultille informaatiopresentaatio, jossa tulee ilmi tarvittava tieto asiakasyrityksestä, haettavasta tehtävästä ja tavoitteista,



tukemaan suorahakuprosessia ja lisäksi helpottamaan konsultin ja ehdokkaiden keskustelua. (Kaijala 2016, 135.)

Suorahakukonsultit etsivät omia verkostojaan hyödyntäen ehdokkaita avoimeen tehtävään ja konsultti kokoaa niin sanotusti pitkän listan (*engl. long list*), josta löytyy potentiaaliset kontaktit avointa olevaa tehtävää ajatellen. Toimeksiannosta riippuen henkilöitä voi olla 50-100 listalla. Verkostoja, joita suorahakukonsultit yleisesti käyttävät ehdokkaiden löytämiseen ovat LinkedIn, konsulttiyrityksen oma tietokanta, Facebook ja erilaiset verkkoalustat. Konsultti kontaktoi yleensä puhelimitse tai viestillä suoraan henkilöitä, jotka löytyvät pitkältä listalta. Ensimmäisissä konsultin ja potentiaalisen henkilön välisissä keskusteluissa konsultti kartoittaa henkilön elämäntilannetta, uratoiveita ja asioita mitkä motivoivat henkilöä, jotta saadaan alkuvaiheessa jo kuvaa henkilön soveltuvuudesta tai motivaatiosta avointa tehtävää kohtaan. Jos henkilö on motivoitunut avointa tehtävää kohtaan, hänet otetaan hakuprosessiin mukaan. Yleinen tapa suorahaussa on, että suorahakukonsultit haastattelevat ennen asiakkaalla tapahtuvaa haastattelua, henkilön yleensä puhelimitse tai kasvotusten ja mikäli henkilö on haastattelun perusteella soveltuva tehtävään, jatketaan prosessia henkilön kanssa. Suorahakukonsultti karsii alkuhaastatteluiden perusteella parhaat ehdokkaat lopulliseen listaan (*engl. short list*) ja esittelee asiakkaalle listalta löytyvät hakijat. Lyhyeltä listalta löytyy toimeksiannosta riippuen 3-5 henkilöä. (Kaijala 2016, 136-138; Soikkanen ym. 2015, 128; Vaahtio 2005, 124.)

Suorahakukonsultin tekemien haastatteluiden ja esittelyiden jälkeen, potentiaaliset ehdokkaat haastatellaan asiakasyrityksen toimesta. Asiakasyritys päättää, ketkä ovat haastatteluun kutsuttavia henkilöitä suorahakukonsultin esittelemistä ehdokkaista. Parhaista ehdokkaista paras tekijä valitaan perinteisin rekrytointimenetelmin kasvokkain tapahtuvaan haastattelun ja siihen esimerkiksi lisäksi teetetään hakijalta soveltuvuusarvio tai kykytesti sekä tarkistetaan referenssi hakijasta. Suorahaussa voidaan käyttää myös soveltuvuusarviointeja avuksi, niin kuin normaalissa rekrytointiprosessissakin. Soveltuvuusarvioinnit ja referenssien tarkistuksen tekee yleensä suorahakukonsultti. Näiden käytöstä on sovittava tapauskohtaisesti ennen suorahakuprosessin aloitusta. Oikean tekijän löydyttyä edetään normaalisti työsuhdeprosessiin asiakkaan toimesta, jonka lisäksi asiakas ilmoittaa konsultille hakijat, jotka eivät tulleet valituksi. Asiakkaan vastuulla on antaa konsultille palautetta hakijoista, jotka eivät tulleet valituksi ja konsultin tehtävä ilmoittaa heille. Työsopimuksen laatii toimeksiantaja valitun henkilön kanssa työsopimuslain ja organisaation työsopimuskäytäntöjen mukaisesti. (Kaijala 2016, 137.)

### 3.2 LinkedIn suorahaun yleisimpänä hakukanavana

Erilaisia kanavia, mitä suorahaussa voi käyttää löytääkseen ehdokkaat on monia. Niistä yleisimpiä ovat sosiaalisen median kanavat LinkedIn, Facebook, Twitter ja lisäksi yrityksen omat CV-tietokannat ja konsultin omat kontaktit. Sosiaalinen media on työkalu, jolla suora hakukonsultti löytää passiiviset hakijat. Varsinkin sosiaalinen media on hyödyllinen suorahaun työkalu, koska siellä on mahdollisuus levittää viestejä laajasti ja nopeasti varsinkin, kun on selvää, mitä kohderyhmää halutaan tavoittaa. Tämän lisäksi sosiaalisessa mediassa voidaan tuoda esille erilaista rekrytointimarkkinointia kampanjoilla. Suorahakua tehdessä on konsultin vastuulla löytää ne kanavat, mitkä ovat parhaimpia yksittäisille rekrytoinneille ja mistä kanavista ehdokkaat löytyvät. (Headworth 2015, 22, 105, 125; Korppi ym. 2012, 16; Salli & Takatalo 2014, 32.)

LinkedIn on yksi yleisin sosiaalisen median kanava toteuttaa suora hakua. Suomessa LinkedInia käyttää reilu 1,2 miljoonaa ihmistä ja yritystylejä on noin 30 000. Käyttäjät, jotka palvelua käyttävät ovat henkilöitä, joiden koulutustausta on vähintään entistä opistotasoa, nykyistä ammattikorkeakoulutasoa ja jotka toimivat vähintään asiantuntijatehtävissä tai keski- ja ylimmän johdon tehtävissä. Lisäksi korkeakouluopiskelijat ovat aktivoituneet LinkedInin käytössä. (Hoppe & Laine 2014, 103.)

LinkedInin käyttöä työssään konsultti tekee henkilökohtaisella profiililla, jossa on vakuuttanut, että tekee toimintaansa yrityksen nimissä. Apuna konsultti voi käyttää maksullista Recruiter ominaisuutta, joka on LinkedInissa palkkaamisalusta ammattilaisille, joka auttaa löytämään potentiaaliset ehdokkaat hakuprosessiin mukaan. Recruiter ominaisuuden käyttö tapahtuu konsultin henkilökohtaisella tilillä. Se tarjoaa täyden pääsyn LinkedIn tietokantaan sitä käyttäville ja profiilit tulevat konsultille esille. Recruiter etuihin kuuluu myös pääsy useampiin hakusuodattimiin, joilla voidaan avainsanoilla rajata ominaisuuksia, mitä henkilöltä vaaditaan, jotta olisi soveltuva haettavaan tehtävään. Kuvassa 3 ja 4 näkyy, miten työpaikkailmoitus voidaan lisätä LinkedInissa, jotta ilmoitus näkyy avoimissa hauissa palvelua käyttäville.

### Step 1: What job do you want to post?

Company \*

Job title \*

Workplace policy \*

Job location \*

Job function (Select up to 3) \*

Employment type \*

Company industry (Select up to 3) \*

Seniority level \*

Job description \*   
**B** *I* U

Add skills  
 Add skill keywords to make your job more visible to the right candidates (Select up to 10)

How would you like to receive your applicants? \*

Recommended: Let candidates apply with their LinkedIn profile and attach their resume.  
 You get notified by email.

Kuva 3. Kuvakaappaus LinkedIn Recruiter-tunnusten näkymästä avoimen työpaikan julkaisemiseen (LinkedIn 2021)

How would you like to receive your applicants? \*

Recommended: Let candidates apply with their LinkedIn profile and attach their resume.  
 You get notified by email.

Require applicants to attach a resume

Direct applicants to an external site to apply

Add to a project \*

Your job will be created within a project to help you see who started applying to your job, source passive candidates, and get recommended matches in one place

By default, projects are private until shared with others

\* indicates required

Save a draft

Kuva 4. Kuvakaappaus LinkedIn Recruiter-tunnusten näkymästä avoimen työpaikan julkaisemiseen (LinkedIn 2021)

LinkedInilla haettaessa ehdokkaita, on erilaisia hakuoperaattoreita, jotka tarkentavat hakua ja joilla voi kontrolloida hakutuloksia. Perusoperaattorit ovat JA, TAI tai EI, joilla hakujonoja rakennetaan. JA operaattori etsii kaikki henkilöt, joilla avainsanat esiintyvät. TAI toiminto etsii henkilöt, joilla yksi, toinen tai molemmat operaattoreilla yhdistetyt hakutermit esiintyvät. EI operaattori jättää etsimättä ne henkilöt, joilla avainsanat esiintyvät. Operaattoreita yhdistellään ja hiotaan, kunnes saadaan laadukkaita hakutuloksia. Järjestystä tulee vaihdella, jotta hakutulos on eri. Tätä toimintoa voidaan käyttää Recruiter-tilillä tehtävässä hakutoiminnossa. (Anand 2010; Headworth 2015, 138-139.)

Kuva 5. Kuvakaappaus LinkedIn Recruiter-tunnusten hakutoiminnoista (LinkedIn 2021)

Kuvassa 5 näkyy Recruiter tilillä oleva hakutoiminto, jossa on eritelty avainsanat. Ehdokkaita voi hakea muun muassa nimen, tittelin, koulutuksen, taitojen tai sijainnin perusteella. Sopivan ehdokkaan löytyessä, konsultti voi kontaktoida tätä LinkedInin InMail-palvelun kautta, puhelimitse tai sähköpostitse, jos tiedot löytyvät henkilön profiilista. LinkedInin kautta voi jakaa myös statuspäivityksiä, esimerkiksi linkkejä avoimiin työpaikkailmoituksiin. Lisäksi yritys voi jakaa työpaikkailmoituksia maksullisella Careers-välilehdellä, jossa avoimet paikat tulee näkyville yrityksen omille sivuille. (Headworth 2015, 33, 105; Korpi ym. 2012, 104; Rosen 2012, 316.)

### 3.3 Muut suorhaussa käytettävät kanavat

Kaikilla HR- ja rekrytointiyrityksillä on omat työkalunsa ansioluetteloiden ja muiden työhakemusten tallentamiseen, arviointiin, järjestelemiseen ja hakijoiden jatkokäsittelyyn. Hakijan hakiessa avoinna olevaa työpaikkaa isojen työnhakupalveluiden, kuten Monster tai Oikotien kautta, ansioluettelo päättyy yrityksen CV-tietokantaan. CV-tietokannassa seurataan

työnhakijoita ja työnhakijan hakiessa paikkaa, CV tallentuu yrityksen tietokantaan, mikäli hakija on antanut luvan tallentamiseen myöhempää käyttöä varten. Täten konsultit voivat myöhemmin käyttää hakijoita, jotka eivät tule valituksi hakemaansa tehtävään, hyödyksi muissa hauissa, missä näkevät hakijan olevan potentiaalinen ehdokas. Tietokannat järjestävät haetuilla asiasanoilla ansioluetteloita, niillä perustein, miten paljon niistä löytyy haetuja asiasanoja. Näitä profiileja konsultti käy yksitellen läpi ja katsoo, mikä profiili soveltuisi avoimena olevaan paikkaan. Moni avoin työpaikka Suomessa täytetäänkin ilmoittamatta julkisesti ja CV-tietokannat ovat työkalu, jota suorahakukonsultit käyttävät ensisijaisesti sopivan ehdokkaan löytämiseksi. (Headworth 2015, 148; Hoppe & Laine 2014, 54.)

Facebook, Twitter ja suositukset (*engl. social referrals*) ovat LinkedInin ja CV-tietokantojen lisäksi suorahaussa käytettäviä kanavia. Suosituksista puhutaan silloin kun suorahakukonsultti saa vinkkauksen potentiaalisesta ehdokkaasta omia verkostojaan kuten sosiaalista mediaa hyödyntäen. Lisäksi myös muita kanavia ovat erilaiset blogit, nettisivut ja keskustelupalstat. Näiden löytämiseksi käytetään useimmiten muita sosiaalisen median työkalua houkuttelemaan lukijoita. Hyvä suorahakukonsultti osaa käyttää jokaista eri kanavaa hyödyksi, löytääkseen parhaat potentiaaliset ehdokkaat avoimeen olevaan työtehtävään (Hoppe & Laine 2016, 97, 212.)

Facebook on alustana suorahakuun käytännöllinen, vaikka se määritelläänkin henkilökohtaiseksi sosiaalisen median kanavaksi. Facebookissa on valtava määrä dataa kuten henkilötiedoista ystäviin, sivuihin, joista henkilö pitää ja sisältöön, jota henkilö julkaisee. Kaikki tämä data on haettavissa Facebook Graph Search-ominaisuudella. Lisäksi Facebookissa on helppo jakaa työpaikkailmoituksia yrityksen sivuilla työpaikkailmoitus-välisivuilla ja -sovelluksilla tai suorahakukonsultti omilla sivuillaan tai erilaisissa Facebookissa olevissa ryhmissä. Lisäksi Facebookista löytyy Marketplace-osio, jota voi hyödyntää työpaikkailmoitusten julkaisemisessa tai sopivien ehdokkaiden löytämisessä. Facebook on yritykselle rekrytoinnissa massamarkkinointikanava. (Headworth 2015, 107-108; Hoppe & Laine 2014, 170; Korpi ym. 2012, 115.)

Twitter on sosiaalinen verkosto, jota käytetään suurimmaksi osaksi reaaliaikaisena keskustelupalstana. Alustana se on hyvin erilainen suorahaun tekemiseen kuin Facebook tai LinkedIn, mutta Twitteriä kuitenkin pystyy käyttämään suorahaun yhtenä työkaluna, vaikka se ei varsinaisesti rekrytointialustaksi ole tarkoitettu, koska ihmiset eivät tuo esille ansioluetteloitaan palvelussa. Palvelussa ihmisiä pystyy hakemaan eri avainsanojen, kuten taitojen, sijainnin ja työnimikkeiden perusteella ja sitä kautta suorahakukonsultit pystyvät verkostoitua potentiaalisten ehdokkaiden kanssa. Twitterissä suorahakua tekevällä konsultilla on mahdollisuus myös jakaa omia työpaikkailmoituksia, käyttäen erinäisiä hashtageja eli

#-merkkejä, kuten #rekrytointi, mutta sivun sisältö ei saa perustua pelkästään työpaikkailmoituksista. Ongelmana on Twitterin statuspäivityksen 140 merkin raja, jolloin on rajallista, minkälainen päivitys työpaikasta tulee julkaista. Julkaisemalla päivityksiä omille sivuilleen, konsultti tekee yritysmarkkinointia, joka vaikuttaa yritys- ja työnantajakuvaan. (Headworth 2015, 106; Kaijala 2016, 185; Korpi ym. 2012, 118-120.)

### 3.4 Suorahaun tuoma lisäarvo rekrytointiin

Suorahaku tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaille, että rekrytointiprosessiin osallistuville ehdokkaille. Asiakkaalle suorahaku toteuttaa strategisesti tärkeitä henkilövalintoja. Suorahaku tuottaa lisäarvoa rekrytointiprosessiin sen tehokkuudella, vähäisillä riskeillä ja prosessin yksilöllisyydellä ja vuorovaikutteisella. 80 prosenttia ehdokkaista jää ilmoitteluhaulla tapahtuvan rekrytointiprosessin ulkopuolelle ja tavoittamatta, koska eivät ole aktiivisessa työhaussa, vaikkakin ovat kiinnostuneita kuulemaan mahdollisuuksista, joita heille tarjotaan. Suorahaussa on tärkeää löytää nämä passiiviset ehdokkaat. (Kaijala 2016, 128; ManpowerGroup 2020; Soikkanen ym. 2015, 44-48.)

Suorahakuyritykset käyttävät toimialajaottelua toimeksiannoissaan, eli alalla toimivat konsultit erikoistuvat tietyn toimialan toimeksiantoihin, eli syventävät osaamistaan ja ymmärtämistään tietystä toimialasta. Toimialoja mihin konsultit ovat yleensä erikoistuneet ovat pankki ja rahoitus, teollisuus, kuluttajayhädykkeet, teknologia, terveysteollisuus, logistiikka, energia sekä asiantuntijapalvelut. Monet konsultit, jotka työskentelevät alalla, varsinkin pienillä markkinoilla tekee toimeksiantoja monelle toimialalle. Suorahakuyrityksen on huolehdittava siitä, että sillä on tarpeeksi kokemusta ja kyvykkyyttä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen. (Soikkanen ym. 2015 31-32, 36.)

Suorahaussa jokainen ehdokas huomioidaan yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti, jolloin parhaiden ehdokkaiden piiri laajenee ja riskit prosessissa vähenevät. Tämä eroaa merkittävästi julkisesta hausta, jossa ilmoittajan ja hakijan välillä ei ole henkilökohtaista suhdetta. Hakijalla on mahdollisuus esittää kysymyksiä, saada niihin vastauksia ja selvittää molemmin puolisten kemioiden yhteensopivuutta. Ehdokkaille tuodaan myös alun keskusteluissa esille tehtävään määräytyvä palkkataso, joka vähentää ehdokkaiden tippumista prosessin edetessä. Yksilöllisyydellä ja vuorovaikutuksella voidaan myös vaikuttaa ehdokkaiden diversiteettiin eli monimuotoisuuteen, jolla on vahva vaikutus haluttuun lopputulokseen. Vuorovaikutus prosessissa myös vähentää rekrytointin epäonnistumista, joka johtaisi työsuhteen nopeaan päättymiseen. (Soikkanen ym. 2015, 44-45.)

Yleisimmin rekryointiprosessi halutaan saada nopeasti ja tehokkaasti päätökseen hyvillä lopputuloksilla. Suorahakukonsultin palvelulupaus on noin 10 viikkoa konsultin toimeksiantosta ehdokkaan työsopimuksen solmimiseen. Suorahaku eroaa perinteisestä ilmoitushausta, konsultin käyttäessä aikansa ja resurssinsa pelkästään potentiaalisten ehdokkaiden valintoihin ja prosessin viemiseen eteenpäin heidän kanssaan ja ylimääräinen hakemusten käsittely ei soveltuville ehdokkailta jää, toisin kuin ilmoittelussa. Suorahakukonsultilta voi löytyä jo sopiva ehdokas omista verkostoistaan avointa tehtävää varten, joka myös nopeuttaa prosessia. Asiakkaalle tehokas ja nopea prosessi on myös taloudellisesti tärkeää, jotta avoina oleva paikka saadaan mahdollisimman nopeasti täytettyä. (Soikkanen ym. 2015, 47; Vaahtio 2005, 125.)

Rekrytoinnin keinona voi myös käyttää hybridihakua, jossa suorahaku ja perinteinen ilmoitteluhaku yhdistyy. Hybridihakua käytetään silloin, kun tiedetään, että tehtävään soveltuvia profiileja on markkinassa rajallinen määrä ja hakijoita on hankala löytää. Hybridihaun avulla voidaan tunnistaa paras markkinasta löydettävissä oleva osaaja, sekä tavoittaa hakijat, joita työpaikkailmoituksella ei tavoiteta. (Experis 2019.)

## 4 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa esitellään tutkimusotteen kuvaus, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen konkreettista toteuttamista.

### 4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Opinnäytetyön tutkimusta luonnehtii ammattimaisuus, eli tutkitaan asioita, jotka kuuluvat omaan ammatti- tai toimialaan. Tutkimukseen kuuluu taustatietojen kartoittaminen, tiedonhankinta ja tiedon kokoaminen järjestelmällisesti sekä lopulta tulosten ilmaiseminen. Eri-laisia tutkimusmenetelmiä ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen on tarkoitus tutkia laatua ja kvantitatiivinen tutkimus tutkii määrällisiä tuloksia. Tutkimusmenetelmä valitaan sen mukaan, mikä on tutkimusongelma ja mikä tavoite tutkimuksen lopputuloksen ilmaisussa on. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Tutkimuksessa tuloksissa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. (Alasuutari 2011, luku 2; Vilkkä 2021a, luku 1.)

Kvantitatiivinen tutkimus on tiedonintressiin mukautuva tutkimusmuoto. Kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselylomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käytöllä. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistot ilmaistaan numeerisessa muodossa ja tavoitteet ilmaistaan testattavien hypoteesien muodossa. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan selittää ja ymmärtää, millaisia kokemuksia ja käsityksiä ihmisillä on ja miten nämä jakautuvat ihmisten keskuudessa. (Juuti & Puusa 2020, luku 3; Vilkkä 2021b, luku 4.)

Kvalitatiivinen tutkimus on taas tulkintaan perustuva tutkimustapa. Sillä tutkitaan ihmisen arkipäivän todellisuutta, kun tavoitteena on kuvata ihmisten kokemusten avulla ilmiötä tai ymmärtää merkityksiä. Tarkoituksena on olla kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, tunteista, ajatuksista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. Tutkimustulokset toteuttavat merkityskokonaisuuden. Tutkimusaineisto kerätään haastattelun muodossa. Eri-laisia kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Alasuutari 2011, luku 2; Juuti & Puusa 2020, luku 5; Vilkkä 2021b, luku 5.)

### 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmänä aineiston keräämiseen käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Puolistruktuurinen haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että se on vapaampi ja haastattelumetodilla on mahdollisuus saada esiin myös sellaista, mitä tutkijana



ei olisi ottanut huomioon laatiessa valmiita vastausvaihtoehtoja. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.)

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymykseen ”miten suorahaku toimii rekrytointiprosessissa”, joten tärkeä ominaisuus on saada tutkimushaastateltavien oma kokemus, näkemys ja ajatukset aiheesta esille. Haastattelun tarkoituksena on kerätä aineisto, jonka avulla on mahdollisuus tehdä tutkittavaan kysymykseen päätelmä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla tavoite on vastata kysymyksiin kuten miten ja miksi. Tässä tutkimuksessa halutaan saada vastaus kysymykseen, miten. (Juuti & Puusa 2020, luku 6; Vilka 2021b, luku 5.)

Tutkimushaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa käsitellään tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa jokaiselta haastateltavalta kysytään samat kysymykset, mutta järjestys haastattelukysymyksissä voi muuttua eri haastateltavilla. Myös laajuus, sanamuodot ja kysymisen tapa vaihtelevat haastatteluittain, sillä haastateltavien vastaukset, halu ja tapa kertoa asiasta ovat erilaisia. (Juuti & Puusa 2020, luku 6; Vilka 2021b, luku 5.)

Tutkimukseen valitui kvalitatiivinen tutkimus puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä, koska aihe mitä tutkitaan, on laaja ja tutkimuksesta saatavat tulokset haluttiin saada laadullisesti ilmaistua. Lisäksi tutkimustuloksista halutaan saada toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia tukemaan suorahakua. Tutkittavasta ilmiöstä, eli suorahausta haluttiin saada haastateltavien henkilöiden omia mietteitä ja havaintoja, joten tällä metodilla haastateltavat pystyivät vapaasti tuomaan henkilökohtaiset mielipiteensä ja kokemuksensa esille.

### **4.3 Tutkimuksen toteutus**

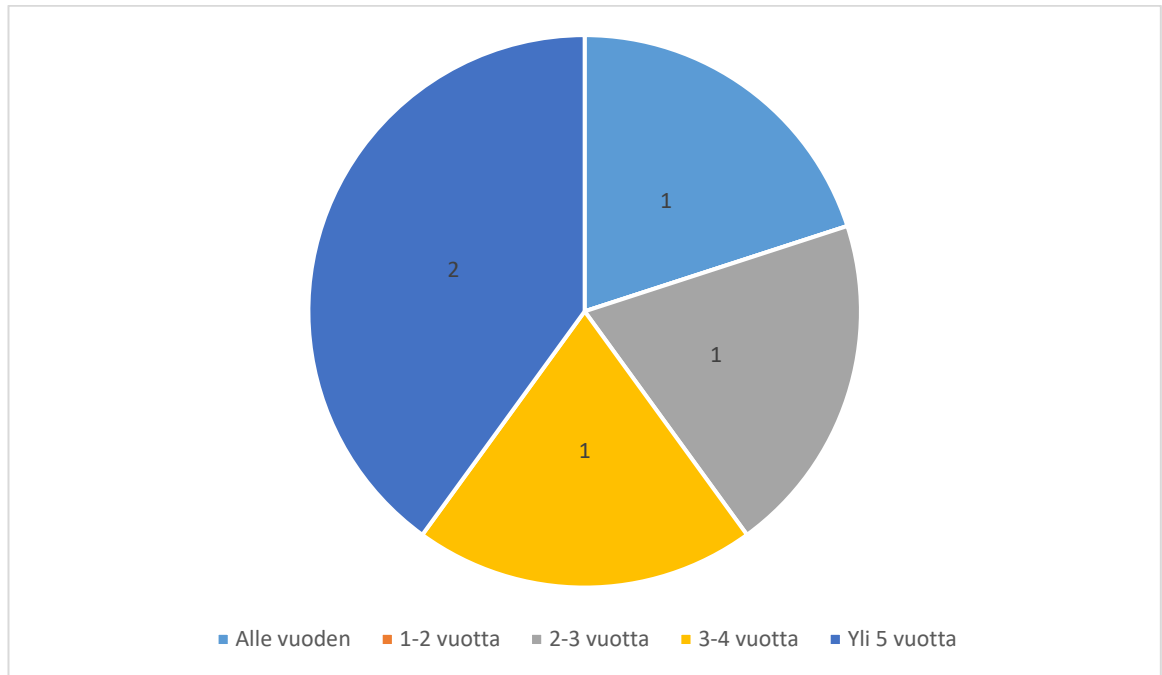
Tutkimus on toteutettu tammi-toukokuussa 2022. Tutkimuksen haastattelut pidettiin tammikuussa 2022. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina, joilla kerättiin aineistoa tutkimuksen tekemiseen. Haastateltavana tutkimuksessa toimi viisi suorahakua työkseen tekevää ammattilaista. Haastateltavat valittiin tutkimukseen omien kontaktieni kautta toimeksiantajayrityksestä ja valinnat pohjautuivat heidän kokemukseensa ja osaaamiseensa suorahaun parissa työskentelystä rekrytointiprosesseissa.

Haastatteluja varten laadittiin teemahaastattelurunko, johon valittiin kolme teemaa tutkimuskysymysten mukaisesti. Valitut teemat olivat suorahakuprosessi, suorahakuun käytettävät kanavat ja suorahaun kehittäminen. Haastattelut suoritettiin haastattelurungon mu-

kaisesti, sekä vapaasti keskustellen. Haastatteluissa käytettiin tukena teemahaastattelurungon mukaisia kysymyksiä (Liite 1). Kysymykset haastattelurunkoon muodostuivat tutkimuksen pääongelman, alaongelmien sekä teoriapohjan mukaan.

Haastattelut toteutettiin Teams-etäyhteydellä, haastatellen jokaista henkilöä erillisinä kertoina. Jokainen haastattelu nauhoitettiin litterointia varten. Haastatteluille varattiin aikaa 45–60 minuuttia, jotta aikaa jäi myös vapaalle keskustelulle ja haastateltavien lisähuomioille. Haastatteluiden jälkeen litteroin aineiston nauhoitusten perusteella jaotellen vastaukset teemojen mukaisesti ja puhekieliset sanat kirjoitettiin tutkimusta varten yleiskielelliseksi. Litteroinnissa otin huomioon myös tarkemmin tutkimusongelmat ja mitkä ovat oleellisia vastauksia tutkimuksen tuloksissa. Jokaisen haastattelun litterointi muutettiin samanlaiseen formaattiin, joka mahdollistaa aineiston yhdistämisen ja yhtäaikaisen analyysin. Litteroinnin lopputuloksena on haastattelututkimuksen tutkimusaineisto. (Hyvärinen 2017, luku 12). Tutkimustulokset esitellään seuraavassa luvussa. Tutkimusaineistoa litteroinnin jälkeen tuli yhteensä kymmenen sivua.

Haastatteluiden aluksi haastateltavilta kysyttiin taustatiedot, jotta tutkimuksen tulosten luotettavuuksia voidaan tarkastella luotettavasti. Taustatietoina olivat haastateltavien toimenkuva yrityksessä, kokemus vuosina suorahaun tekemisestä sekä alat, joille haastateltava tekee suorahakua. Jokaisen haastateltavan toimenkuvaan kuuluu suorahaun tekeminen. Neljä haastateltavaa toimii pelkästään suorahaun parissa ja yksi haastateltavista toimii sekä rekrytointiprosessien parissa, että suorahaun. Haastateltavat toimivat yhdessä rekrytointikonsulttien kanssa, tehden suorahakua toimeksiannoille, jotka vaativat suorahakua ilmoitushaun tueksi. Pelkästään suorahakua tekevät konsultit ovat osittain myös rekrytointiprosessissa mukana esimerkiksi asiakastapaamisissa, kun toimeksianto käynnistyy tai hoitavat alkuvaiheen puhelinhaastatteluita. Toimialakuvaus on laaja, mille haastateltavat tekevät suorahakua. Yleisimmät alat mille suorahakua tehdään ovat myynti-, markkinointi, taloushallinto-, logistiikka- ja asiakaspalvelualat sekä lisäksi eri alojen asiantuntijarooleihin. Alat mille suorahakua haastateltavat eivät tee ovat sosiaali- ja terveysala, ravintola- ja rakennusala.



Kuvio 1. Haastateltavien kokemus suorahaun tekemisestä vuosina.

Kuviossa 1 havainnollistetaan taustatietona haastateltavien kokemus suorahaun tekemisestä vuosina. Kokemus vaihtelee alle yhdestä vuodesta, yli viiteen vuoteen. Haastateltavista kaksi oli tehnyt suorausta noin kuusi vuotta.

## 5 Tutkimustulosten esittely

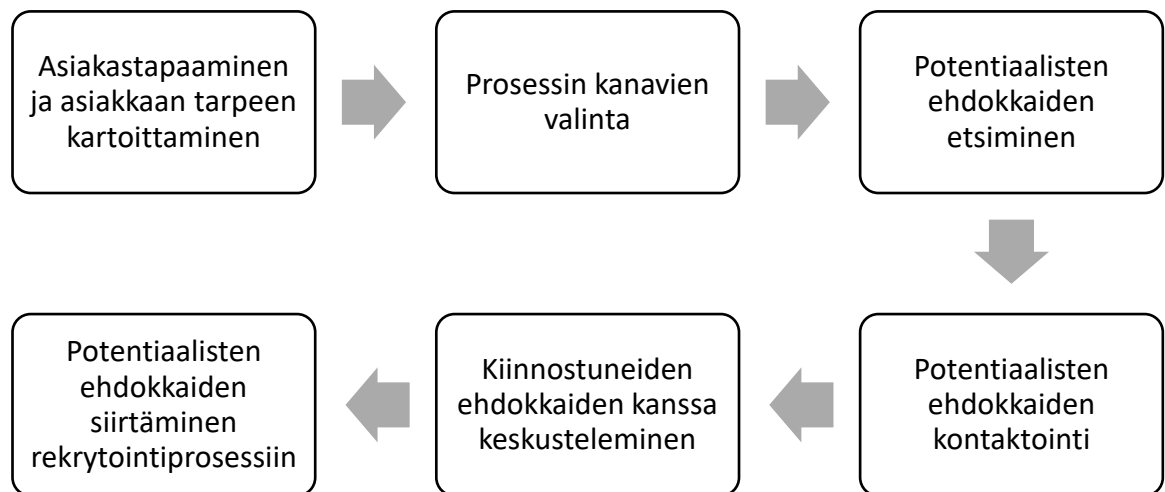
Tässä luvussa kuvataan haastatteluiden tulokset ja analysoidaan tulokset teemoittain. Tutkimustuloksia käsitellään kappaleittain kerätyistä aineistosta suorahaku prosessina, suorahakuun käytettävät kanavat ja suorahaun kehittäminen.

### 5.1 Suorahaku prosessina ja sen tuoma lisäarvo rekrytointiprosessiin

Haastateltavat toivat esille suorahaun prosessina ja minkälaista lisäarvoa suorahaku tuottaa rekrytointiprosessiin, asiakkaille, sekä ehdokkaille. Itse suorahaku prosessin tarve lähtee asiakkaan tarpeesta. Asiakas tekee yritykselle toimeksiannon avoimeen tehtävään, johon pitäisi löytää tekijä ja asiakkaan kanssa keskustellaan, onko haettava positio sellainen, mihin suorahakua tarvittaisiin ilmoitushaun tueksi tai halutaanko tekijää etsiä pelkästään suorahauulla ilman ilmoitushakua. Asiakkaan tarve suorahakuun voi riippua siitä, onko osaajia hankala löytää, kuten jos asiakas vaatii hakijalta jotain tiettyä erityisosaamista tai tiettyä koulutusta tai tekijöitä, joita ei ole aktiivisessa työhaussa ja markkinoilta on hankala löytää. Asiakkaan kanssa keskustellaan ja kartoitetaan, minkälaiseen työtehtävään haetaan tekijää ja mitä tekijältä vaaditaan, kuten koulutustausta, aikaisempi työkokemus ja persoona. Lisäksi asiakkaan kanssa on tärkeää käydä läpi, jos asiakkaalla on erilaisia sopimuksia muiden yritysten kanssa, mistä ei saa lähteä kontaktoimaan ehdokkaita. Haastatteluissa nousi esille se, kuinka asiakastapaamisissa suorahakukonsultin asiantuntija rooli korostuu, koska suorahakukonsultti tietää minkälainen markkinatilanne hakijamarkkinoilla on ja voi tuoda asiakkaalle esille, jos jokin rooli on haastava ja osaajia ei mahdollisesti tehtävään löydy. Tämä suorahakukonsultin tuoma konsultaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaalle rekrytointiprosessissa, kun asiakas tietää hakijamarkkinan ja osaajatilanteen. Asiakas voi mahdollisesti myös enemmän ehdokkaita ja vaihtoehtoja, kun suorahakukonsultin kanssa käydyssä keskustelussa on tarkasti kartoitettu vaatimukset.

Suorahakukonsultit valitsevat kohdennetusti hakuun tarvittavat kanavat, mistä potentiaalisia ehdokkaita etsitään. Käytetyimmäksi kanavaksi nousi esille LinkedIn. Jokainen haastateltava lähestyy potentiaalista ehdokasta aluksi kirjallisesti, joko sähköpostitse, tekstiviestillä tai LinkedInissä laittamalla henkilökohtaisesti viestiä. Haastateltavat eivät ensimmäisenä kontaktina suoraan soita potentiaalisille ehdokkaille, koska suora soitto voi tulla henkilölle huonoon aikaan ja mahdollisuus saada henkilön mielenkiinto heräämään avointa työpaikkaa kohtaan voi olla heikko. Viestillä herätetään potentiaalisen ehdokkaan mielenkiinto personoimalla viesti ehdokkaalle ja lisäksi markkinoimalla työpaikkaa ja esittelemällä itsensä ja yrityksensä. Tärkein tavoite viestillä on saada potentiaalisten ehdokkaiden mielenkiinto avointa tehtävää kohtaan heräämään. Haastateltavien mielestä viestillä on

helpompi saada ensimmäinen kosketuspinta ehdokkaaseen, onko ehdokas oikeasti kiinnostunut, sekä ehdokkaiden on helpompi kieltäytyä työtarjouksesta. Jos ehdokas on potentiaalinen, sekä kiinnostunut avoimesta tehtävästä, henkilön kanssa sovitaan puhelin-keskustelu, jossa suorahakukonsultti ja ehdokas keskustelevat tehtävästä enemmän ja ehdokkaan taustasta. Jos ehdokas on edelleen potentiaalinen, sekä kiinnostunut tehtävästä, hänet otetaan mukaan rekrytointiprosessiin ja käsitellään prosessin mukaisesti siitä eteenpäin. Tämä eroaa rekrytointiprosessista tuomalla ehdokkaan potentiaalinen tehtävään esille heti, eikä koko rekrytointiprosessia tarvitse käydä ehdokkaan kanssa läpi. Prosessi voi vaihdella myös toimeksiannosta riippuen. Haastateltavat voivat joissain toimeksiannoissa olla myös niitä, jotka haastattelevat itse ehdokkaan ja esittelevät asiakkaalle asti. Kuviossa 4 havainnollistetaan, miten suorahakuprosessi etenee toimeksiannoissa.



Kuvio 2. Suorahakuprosessin osa-alueet

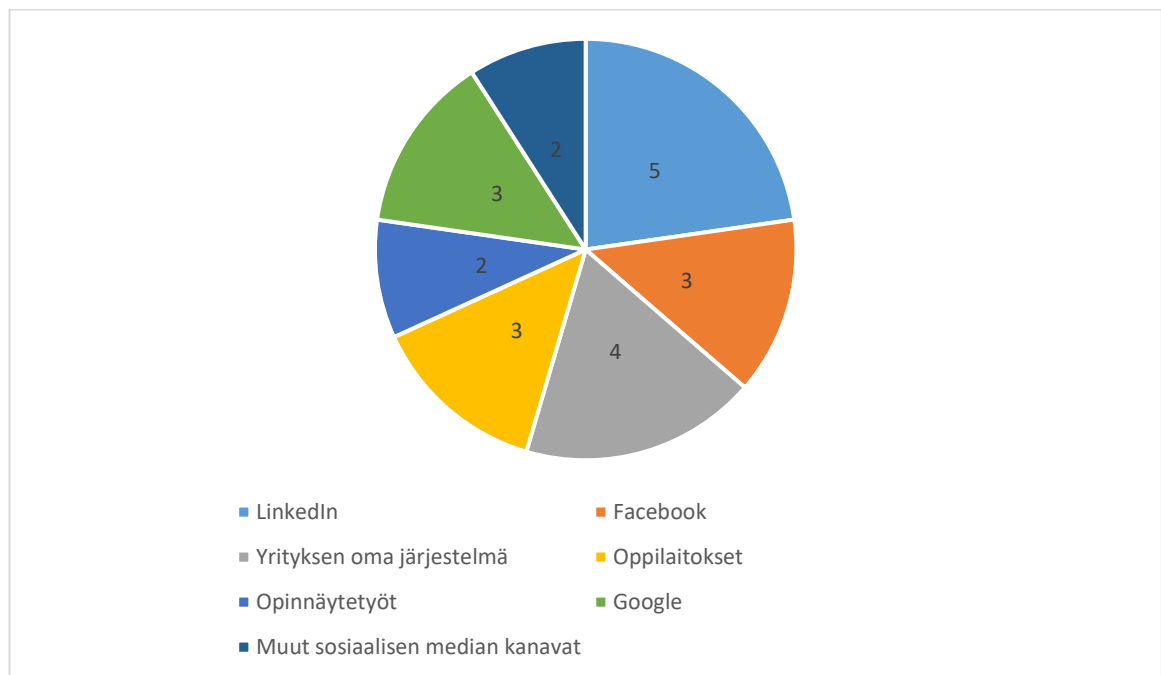
Se lisäarvo mitä suorahaku tuottaa ehdokkaille verrattuna normaaliin ilmoitushakuun, on haastateltavien mielestä se, kun henkilöt ketä kontaktoidaan eivät yleensä aktiivisesti hae itse töitä ja suorahaun avulla heille tarjotaan tehtäviä, joita ei olisi itse edes tajunnut hakea. Avoimet työpaikat voivat olla vieraita ja tietoisuus roolista voi olla tuntematon, eikä ehdokkaat ole tietoisia, että oma tausta voisi sopia siihen. Suorahakukonsultin tarjous avoimesta paikasta voi avata henkilölle uusia urasuuntia. Lisäksi haastateltavat toivat esille sen, kuinka ihmiset arvostavat sitä, että heitä kontaktoidaan avoimista uramahdollisuuksista ja monesti henkilöt haluavat tuoda omaa osaamistaan esille ja keskustella avoimista mahdollisuuksista konsulttien kanssa. Myös ehdokkaiden on helpompi esittää kysymyksiä ja tarkennuksia avoimesta paikasta, kuin perinteisessä ilmoitushaussa. Toisaalta he toivat ilmi myös sen, että tietyillä aloilla henkilöt voivat saada useammin eri suorahakukonsulttien viestejä, joten tärkeää on se, miten potentiaalista ehdokasta lähestyy ja miten

markkinoi avointa paikkaa. Suorahaun tekeminen myös lisää työnantajamielikuvaa ehdokkaille, kun heitä kontaktoidaan yrityksestä suoraan

Nykytilanteessa suorahaku tuottaa rekrytointiprosessiin kaiken arvon. Jokainen haastateltava toi esille sen, että nykyinen osaajapula ja tämänhetkinen työmarkkinatilanne vaikuttaa suorahaun tekemiseen vahvasti ja melkein jokaisessa toimeksiannossa käytetään nykyään suorahakua, riippumatta toimialasta, kun aktiivisia ja osaavia työnhakijoita ei ole markkinoilla tarpeeksi. Tämä lisää suorahakukonsulttien työmäärää valtavasti. Vahvasti esille tuli se, kuinka työnhakijat eivät nykyään niin aktiivisesti etsi töitä, jolloin suorahakukonsultin rooli on tärkeä toimeksiannoissa, jotta potentiaalisia hakijoita saadaan rekrytointiprosessiin. Tietyt toimeksiannot voivat olla sellaisia, joihin ei tule ilmoitushaulla yhtään hakijaa tai hakijat eivät ole soveltuvia tehtävään. Suorahaun avulla, passiivisetkin työnhakijat saadaan kontaktoitua ja tuotua heille tieto työmahdollisuudesta. Suorahaulla kohdennetaan haku oikeisiin hakijoihin, kun asiakkaan vaatimukset ovat tiedossa, toisin kuin ilmoitushaussa kuka tahansa voi hakea paikkaa, jolla tuotetaan asiakkaan haluama lopputulos ja löydetään oikea henkilö avoimeen tehtävään.

## 5.2 Suorahakuun käytettävät kanavat

Suorahaun tekemiseen on monia kanavia käytössä, riippuen toimeksiannosta ja roolista mitä etsitään. Kanavat valitaan sen mukaan, mistä suorahakukonsultti uskoo löytävänsä eniten potentiaalisia ehdokkaita tehtävään.



Kuvio 3. Suorahakuun käytettävät kanavat

Kuviossa 5 tuodaan esille haastateltavien suorahaun tekemiseen käytettävät kanavat. Jokainen haastateltava käyttää työssään pääsääntöisesti LinkedInia. Lisäksi neljä käyttää hyödyksi myös yrityksen omaa järjestelmää, josta löytyvät yrityksen sivuille rekisteröityneiden henkilöiden tiedot. Kolme haastateltavaa käyttää Facebookia hyödyksi postaamalla työpaikkailmoituksia erilaisten ammattiryhmien sivuille. Tätä kautta työpaikkailmoitukselle saadaan näkyvyyttä työpaikalle osaajien keskuudessa. Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö perustuu työpaikkailmoitusten julkaisemiseen oppilaitosten rekrytointikanavissa, sekä lähettämällä sähköpostitse avoimista työpaikoista tietoa eri alojen opettajille, jotka tiedottavat opiskelijoille. Opinnäytetöistä etsitään eri alojen valmistuneita ihmisiä ja heitä kontaktoidaan. Muut sosiaalisen median kanavat mitä haastateltavat käyttävät, jotka tulivat haastattelussa esille ovat Instagram ja keskustelukanava Jodel. Lisäksi haastateltavat käyttävät työssään Googlea etsimällä ihmisiä erilaisia hakusanoja käyttäen.

Kanava, mitä jokainen haastateltava käyttää työssään on LinkedIn, koska sieltä tavoitetaan hakijat parhaiten. Tämä riippuu myös kohderyhmästä, mutta suurimmaksi osaksi toimeksiantoihin potentiaaliset ehdokkaat ovat LinkedInissa. LinkedInissa jokaisella haastateltavalla on käytössään LinkedIn Recruiter ominaisuus, joka mahdollistaa laajemmat toiminnot sovelluksessa. Suurin ero normaaliin LinkedIn käyttäjään on se, että hakusanoja pystyy rajaamaan laajemmin, sekä käyttäjät voi laittaa tietoa profiiliinsa, mikä näkyy vain Recruiter käyttäjälle. LinkedIn Recruiterilla joko etsitään hakusanoilla hakijoita tai avataan LinkedIn Jobs-slotille työpaikkailmoitus, joka näkyy, kun ihmiset etsivät avoimi työpaikkoja sovelluksesta. Hakusanoilla etsiessä haastateltavat etsivät esimerkiksi tiettyä taustaa, yritystä tai osaamista henkilöistä. Aluksi etsitään mahdollisimman paljon ehdokkaita, noin 20-30, joita käydään tarkemmin läpi ja potentiaalisista ehdokkaista muodostetaan Talent Pool. Talent Pooliin kerätään yleensä noin 10-15 henkilöä, riippuen tehtävästä ja kuinka paljon potentiaalisia ehdokkaita on löytynyt. Talent Poolissa oleville henkilöille laitetaan personoitu viesti avoimesta tehtävästä. Sen jälkeen edetään suora hakuprosessin mukaisesti.

Haastatteluissa tuli esille myös kanavia, joita haastateltavat eivät käytä vielä työssään, mutta näkisi, että tulisi käyttää ja olisi hyötyä. Kaksi haastateltavaa eivät osanneet vastata kysymykseen 13 (Liite 1) tarkemmin, koska eivät tieneet olisiko kanavien kuten erilaisten CV-portfolio sivustojen käyttö mahdollista. Suurimpana nousi ilmi sosiaalisen median käyttö laajemmin. Vaikkakin sosiaalinen media ei suoranaisesti ole suorahakua, sillä tavoitetaan suuri massa ihmisiä ja markkinoitua laajempaan kohderyhmään työtehtäviä ja lisäksi yritystä. Sosiaalisessa mediassa kanavia, mitä tulisi vielä käyttää suorahaussa on Snapchat, TikTok ja Instagram. Kanavat mitä tällä hetkellä konsultit käyttävät ovat hyviä ja

tarpeellisia tulevaisuudessa, mutta näkevät, että tulevaisuudessa tulisi olla vielä lisää kanavia. LinkedIn kanavana on sellainen, joka tulee vaan kasvamaan ja kehittymään käyttäjien joukossa, koska alustalla lisääntyy eri alan osaajat.

### 5.3 Suorahaun kehittäminen kohdeyrityksessä

Suorahaku on alana tulevaisuudessa kasvava ala ja ihmiset eivät niin aktiivisesti enää etsi töitä, joka lisää suorahaun tekemisen tärkeyttä jokaisessa rekrytointiprosessissa. Lisäksi hakijapula on tällä hetkellä suuri ja osaajia tarvitaan jokaiselle alalle. Haastateltavat toivat esille, että alat mille suorahaku varsinkin lisääntyy ovat suorittavan tason tekijöitä, kuten logistiikka-, IT-, taloushallinto- ja rekrytointiala. Myös rekrytointialan digitalisoituessa erinäiset GDPR säädökset vaikuttavat ihmisten asennoitumiseen ja omien tietojen piilottamiseen ja hakijoiden tietojen käsittely rekrytointiprosesseissa tulisi olla säädösten mukaista. Tässä tulee esille se, kuinka tärkeää, että suorahakukonsultit osaavat käyttää esimerkiksi LinkedInia oikein, jotta henkilöille jää hyvä kuva heidän kontaktoimisesta, eivätkä piilota tietojään. Suorahaun tekeminen tulisi kehittyä markkinatilanteen mukana ja uusia tapoja tehdä suorahakua tulisi keksiä tulevaisuudessa.

Haastateltavat toivat esille, miten suorahakua tulisi kehittää yrityksessä, jossa he työskentelevät, jotta suorahaun tekeminen pysyisi alan kehittymisen tahdissa. Suurimpana kehityskohteena nousi esille työn resursointi ja resurssien lisääminen. Konsultit näkevät, että tällä hetkellä resursseja ei ole tarpeeksi, että täysi työn teho saadaan irti. Työ mitä konsultit tekevät on todella luovaa ja työn tekeminen, kuten kanavien valinta ja ehdokkaiden kontaktointi vie aikaa, varsinkin jos toimeksianto on haastava. Toimeksiantoja tulee jatkossa yhä enemmän, kun hakijoiden löytäminen on haastavampaa, jonka takia myös suorahakua tekeviä henkilöitä tulisi olla enemmän, että työn laatu pysyy hyvänä.

Suorahakua tekevillä henkilöillä on jokaisella omat tavat tehdä suorahakua ja omat kanavat, mistä etsivät potentiaalisia ehdokkaita. Suorahakua tekevät henkilöt keskustelevat keskenään tavoista, joilla tekevät työtään ja tapoja, joilla voisi kehittää tekemistä, mutta toivat esille sen, että yrityksessä on heikko yleinen tietoisuus suorahaun tekemisestä. Haastateltavat toivat ilmi, ettei heille ole tarjottu erilaisia koulutuksia tukemaan työn tekemistä. Lisäksi erinäinen yhteistyö konsernin rajojen yli on rajoittunutta ja haastateltavat kaipaivat enemmän keskustelua konsernin sisällä muiden suorahakua tekevien henkilöiden kanssa. Yrityksen tulisi tukea suorahaun tekemistä viimeisimmillä alan työkaluilla, jotta työ olisi mahdollisimman tehokasta ja yrityksen suorahaku pysyisi alan tahdissa. Myös koulutukset kuten koulutus eri kanavien hyödyntämisestä tai mitkä ovat tällä hetkellä tavat tehdä alalla suorahakua tukisi työn tekemistä, koska lisätieto mm. kanavista ja niiden käyttömahdollisuuksista kasvaisi. Kuten tuli esille resurssien puute, resurssien lisääminen



ei ole aina mahdollista, mutta nykyisten resurssien mahdollisimman hyvin käyttäminen on tärkeää, jonka takia koulutukset ja työn tukeminen ajankohtaisilla työkaluilla ovat isossa roolissa kehitystä.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuspohdinnat ja oman oppimisen arviointi opinnäytetyön osalta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suorahaku toimii kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen alkukysymyksinä toimivat, minkälaista lisäarvoa suorahaku tuottaa rekrytointiin, mitä kanavia yritys käyttää suorahaussa ja mistä kanavasta hakijat tavoitetaan parhaiten ja miten suorahakua voisi kehittää toimeksiantajayrityksessä.

### 6.1 Johtopäätökset

Prosessikuvaus suorahaun tekemisestä alkaa tehtävän määrittelyvaiheesta yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän jälkeen suorahakukonsulteilla on potentiaalisten ehdokkaiden kartoittaminen eri alustoilla, potentiaalisten ehdokkaiden kontaktointi, haastattelut ja asiakaille potentiaalisten ehdokkaiden esittely ja potentiaaliset ehdokkaat menevät asiakkaalle haastatteluun. (Kaijala, 2016, 136-138). Tutkimuksen kautta tulokseksi saatiin selkeä kuva haastatteluiden avulla pääkysymykseen, miten suorahaku toimii rekrytointiprosessissa. Eroavaisuus Kaijalan kuvaamaan prosessiin ja tutkimuksesta saatuun tulokseen on se, että kohdeyrityksessä suorahakukonsultit tekevät rekrytointikonsulttien kanssa töitä ja toimeksiantoissa rekrytointikonsultti on yleensä se, joka riippuen prosessista vielä haastattelee ehdokkaat ja esittelee ehdokkaat asiakkaalle. Selkeä prosessikuvaus auttaa havainnoimaan miten suorahakuprosessi etenee ja tulevaisuudessa sitä voi käyttää prosessin kehittämiseen, sekä kuvauksena uusille suorahakukonsulteille. Prosessissa suorahakukonsultin työnkuva keskittyy rekrytointiprosessin alkupäähän ja potentiaalisten ehdokkaiden saamiseen rekrytointiprosessiin mukaan.

Suorahaun tuottamasta lisäarvosta rekrytointiprosessiin tulokseksi saatiin, että nykyään suorahaku tuottaa kaiken lisäarvon itse rekrytointiin, koska hakijat ovat passiivisia ja ilman, että suorahakua tehtäisiin moni toimeksianto voisi jäädä ilman potentiaalisia hakijoita. Tutkimuksessa nousi esille se, että hakijoiden asenteet työnhakua kohtaan on muuttunut ja yhä useampi odottaa, että heitä kontaktoitaisiin työmahdollisuuksista. Lisäksi suorahaun avulla rekrytointiprosessiin löydetään potentiaaliset ehdokkaat, joiden osaaminen vastaa asiakkaan toivomia vaatimuksia, koska ehdokkaita etsitään tarkkaan eri kanavista. Suorahaun tehokkuus tuottaa myös toivottavan lopputuloksen nopeammin, kuin ilmoitus-haku, kun haku kohdistetaan pelkästään asiakkaan toivomiin ominaisuuksiin.

Suorahakua tehdessä tärkeimpänä kanavana toimii LinkedIn, josta ehdokkaat löydetään ja tavoitetaan parhaiten. Hoppe & Laine (2014, 103) tuovat esille, kuinka jo vuonna 2014 LinkedIn käyttäjiä Suomessa on ollut reilu 1,2 miljoonaa ihmistä, jotka ovat taustaltaan

ammattikorkeakoulutasoa, sekä toimivat asiantuntija-, keski- tai ylimmän johdon tehtävissä. Tutkimuksessa nousi esille, kuinka, LinkedIn toimii tämän hetken toimeksiannoissa hyvin, koska toimeksiantojen alojen osaajat, kuten erilaiset asiantuntijat löytyvät sovelluksesta. Toimeksiantoja tehdessä kanavat on osattava valita tarkkaa kohderyhmää ajatellen, mistä kukin kohderyhmä löytyy. Kuitenkin tutkimuksessa nousi ilmi, että tulevaisuudessa tulisi käyttää nykyisten kanavien lisäksi enemmän sosiaalisen median kanavia, varsinkin kanavia, jotka auttavat suorahaun lisäksi hakijamarkkinoinnissa. Näin tavoitetaan isompi massa hakijoita ja luodaan yritykselle näkyvyyttä. Sosiaalinen media kasvaa tulevaisuudessa vieläkin enemmän. Kaijalan (2016, 216) mukaan noin 90 prosenttia ihmisistä löytyy sosiaalisesta mediasta. Varsinkin nuoret osaajat käyttävät päivittäin sosiaalista mediaa ja tärkeää on tuoda myös heidän tietoisuuteensa mahdollisista työmahdollisuuksista.

Tutkimuksen tuloksissa tuli yllättävän vähän esille itse suorahaun tekemiseen liittyviä kehityskohtia. Esille kuitenkin nousi se, kuinka työmäärä suoramarkkinointikonsulteilla on lisääntynyt merkittävästi alan kasvaessa ja työtä ei pystytä nykyisillä resursseilla tekemään tarpeeksi luovasti. Resurssien lisääminen ei aina tuota positiivista lopputulosta, jos esimerkiksi henkilö, joka palkataan lisäresurssiksi ei ole tarpeeksi osaava, mutta lisäresursseilla myös tuotettavuutta työn tekemisessä voitaisiin lisätä. Lisäksi koulutusten lisääminen suoramarkkinointikonsulttien osalta lisäisi nykyisten suoramarkkinointikonsulttien osaamista ja kehittäisi heidän tekemistään ja tietoisuuttaan siitä, mihin ala on menemässä tulevaisuudessa. Yrityksen tulisi tukea suoramarkkinointikonsulttien työtä myös alan viimeisimmillä toimivilla työkaluilla, jotta suorahaun tekeminen olisi mahdollisimman tehokasta.

Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että suoramarkkinointiprosessi kohdeyrityksessä toimii hyvin ja jokainen suoramarkkinointia tekevä konsultti on oman alansa ammattiosaaja. Suoramarkkinointiprosessi oli jokaisella haastateltavalla hyvin samanlainen, eikä suuria eroavaisuuksia löytynyt. Haastateltavien eroavaisuuksia on se, miten he käyttävät eri kanavia hyödyksi etsiessään ehdokkaita ja minkälaisen viestin he lähettävät potentiaalisille ehdokkaille. Itse prosessia ei voi jokainen tehdä samalla tavalla, koska jokainen toimeksianto on erilainen ja osaajat löytyvät eri kanavista.

Tutkimustulosten perusteella mielestäni kohdeyrityksen tulisi keskittyä tulevaisuudessa nykyisten suoramarkkinointia tekevien ammattilaisten ammattitaitojen kehittämiseen ja työn teon tukemiseen. Tämä tapahtuisi muun muassa järjestelmällä eri koulutuksia alasta ja varmistamalla, että suoramarkkinointikonsulteilta löytyy alan viimeisin osaaminen. Kohdeyrityksen tulisi myös lisätä yleistä tietoisuutta suorahaun tekemisestä yrityksen sisällä sekä konsernin rajojen yli. Näin lisätään konkreettista keskustelua rekrytointien parissa työskentelevien henkilöiden keskuudessa, mihin suuntaan ala on menossa ja minkälaista tietoisuutta alasta ja osaamista suoramarkkinointikonsulteilta vaaditaan.

Mielestäni kohdeyrityksen suorahaun kehittämiseksi tulisi ottaa kehityskohteeksi avoimien hakujen avaaminen eri toimialoille, joissa on huomattu, että toimeksiantoja on useasti ja hakijoita tarvitaan useasti. Avoimien hakujen avulla suoramarkkinointikonsultit voivat kerätä potentiaaliset ehdokkaat yrityksen omaan järjestelmään valmiiksi toimeksiantoja varten toimialajajottelun avulla. Avoimiin hakuihin hakijat voivat rekisteröityä jättämällä avoimen hakemuksen oman alan tehtävänsä varten. Hakuihin tulevia hakijoita kontaktoidaan lyhyellä puhelinhaastattelulla ja kerättäisiin tietoa hakijan taustoista. Toimeksiannon avautuessa näitä potentiaalisia ehdokkaita voitaisiin kontaktoida suoraan, olisiko heillä kiinnostusta avointa olevaan tehtävään. Tätä kautta suoramarkkinointikonsulteilla olisi jo ennen toimeksiantoa valmiina kerättyinä potentiaalisia ehdokkaita. Lisäksi valmis hakijakanta nopeuttaisi suoramarkkinointiprosessia, kun suoramarkkinointikonsultilla olisi valmiiksi haastatellut potentiaalinen ehdokas asiakkaalle esiteltävänä.

Tutkimuksesta saatiin tulokseksi suoramarkkinointiprosessin kuvaus, sen tuoma lisäarvo rekrytointiin ja kanavat mitä suoramarkkinointiin käytetään. Jatkotutkimusehdotuksia olisi useita, sillä suoramarkkinointia on tutkittu vähän ja tässä tutkimuksessa tuli esille vain pieni osa suorahaun tekemisestä yhdellä alan toimijoista. Koska suoramarkkinointi on kasvava ala tulevaisuudessa, mielestäni olisi hyvä tarkastella jatkotutkimuksessa tarkemmin kanavia, joissa suoramarkkinointia toteutettaisiin. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä tarkastella suoramarkkinointikonsulttien kontaktointien potentiaalisten ehdokkaiden vastausprosenttia jokaisella eri kanavalla, missä suoramarkkinointia toteutetaan. Näin voitaisiin rajata kanavat, joissa vastausprosentti on heikko ja mieltä, onko kanava hyödyllinen suoramarkkinointia tehdessä. Lisäksi kanavien hyödynnettävyyttä toimialoilla, joille suoramarkkinointikonsultit tekevät toimeksiantoja tulisi tutkia. Kanavista tulisi selvittää, mistä kanavista tietyn toimialan ammattilaiset löytyvät parhaiten, joka säästäisi alkuvaiheessa kanavien valintaa suoramarkkinointikonsulteilta. Nämä jatkotutkimukset olisi hyvä tehdä määrällisenä tutkimuksena, joista saataisiin konkreettisia lukuja ja analyysia kanavista, mitkä ovat tulevaisuudessa hyödyllisiä.

## 6.2 Luotettavuuspohdinta

Luotettavuutta opinnäytetyössä mitataan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Kuitenkin on esitetty, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta on vaikeaa arvioida ja käsitteinä validius ja reliabiliteetti eivät sovellu laadulliseen tutkimukseen, mutta niitä voi soveltaa, jos tutkija on sisäistänyt laadullisen tutkimuksen luonteen ja käsitteiden poikkeavan merkityssisällön. Tutkimuksessa voidaan kuitenkin soveltaa käsitteitä luotettavuuspohdinnan apuna, koska tutkimus on kohdistettu kirjoitettuun tai puhuttuun tekstiaineistoon ja tarkoituksena on arvioida käytyjä diskursseja. (Juuti & Puusa 2020, luku 11.)

Validiteetti määrittelee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Kananen 2019). Haastattelukysymykset on koottu tutkimuksen pääongelmasta sekä alaongelmista. Peittomatriisiin (taulukko 1) avulla pyrittiin varmistamaan, että teoreettinen viitekehys, tutkimusongelmat sekä haastattelukysymykset tukevat tulosten validiteettia. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmällä saadut tulokset vastaavat teoriaa vahvasti. Työn vahvuutena mielestäni on teoriapohja tukemassa tutkimustuloksia ja se, miten tulokset vastaavat teoriaa, mutta tuovat myös uutta näkökantaa tulevaisuutta varten alalle.

Validiteettiin vaikuttaa se, miten haastattelukysymykset on muodostettu ja mittaavatko ne sitä, mitä niiden avulla on tarkoitus selvittää. Haastattelukysymykset käytiin läpi opinnäytetyöohjaajan kanssa, sekä tutkimustyöpajassa, joilta saatiin palautetta kysymyksistä. Näin kysymyksistä saatiin muodostettua mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi haastateltaville, sekä vastaamaan tutkimuskysymyksiä. Tutkimusmenetelmänä haastattelu toimi tutkimuksessa halutun tutkimustavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimukseen osallistui viisi haastateltavaa, joilta kaikilta kysyttiin 17 kysymystä. Riskinä tutkimuksessa oli, että haastateltavien määrä olisi liian alhainen ja tutkimuksesta ei saataisi validia tulosta.

Osa haastateltavien vastauksista oli tutkijan tulkinnanvaraisia, koska jotkut vastaukset eivät suoranaisesti vastanneet haastattelukysymykseen. Aineisto on koottu haastatteluista, jotka ovat nauhoitettu ja aineisto litteroitu. Kerätty aineisto tuotti tulokseksi haastateltavien vastausten samankaltaisuutta, vaikka kaikki haastateltavat eivät vastanneet suoranaisesti kysymykseen. Aineisto on muodostunut haastateltavien omista kokemuksista, joka saattaa vaikuttaa tuloksiin, koska jokainen henkilö kuvailee asiat omasta näkökulmasta. Toisaalta tutkimuksessa oli tarkoitus saada henkilöiden oma kokemus näkyviin ja sitä kautta löytää kehitysehdotukset tutkimustuloksissa. Tuloksista ei kuitenkaan saada validia kuvausta koko suorahaun alasta. Kuvaus on kuitenkin tarkka siitä, miten alalla yleisesti suorahakuprosessi toimii, kun vertaa tuloksia tieteelliseen teoriaan.

Reliabiliteetti kuvaa sen, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimus voitaisiin toteuttaa, jotta saataisiin samat tulokset kuin tutkimusta tehdessä ensimmäisellä kerralla. Reliabiliteetissa tarkastellaan, tutkitaanko kohdeilmiötä valituilla mittareilla luotettavasti, siten, että mittaustilanne, mittaaja tai satunnaiset tekijät eivät vaikuta tutkimustuloksiin (Juuti & Puusa 2020). Tutkimuksen toteutus on kuvattu mahdollisimman tarkasti luvussa 4, jotta tutkimus voitaisiin toteuttaa uudestaan.

Tutkimuksen tulos uudella kerralla riippuisi, mille kohderyhmälle tutkimus tehtäisiin uudestaan, koska tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat työskentelevät samassa yrityk-

sessä, joten toimintatavat ovat yrityksen mukaisia. Tätä voi pitää tutkimuksen yhtenä heikkoutena. Jos tutkimukseen olisi otettu haastateltavaksi eri yrityksistä suorahakua tekeviä ammattilaisia, olisi suorahakuprosessista saatu laajempi kuvaus. Lisäksi suorahakuprosesseja yritysten välillä olisi voinut verrata.

Tutkimuksen haastattelu-aikataulut sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen, sekä haastateltaville ilmoitettiin, että haastattelut nauhoitetaan litterointiin. Haastattelin tutkimukseen ihmisiä, joiden kanssa teen päivittäin töitä. Näen kuitenkin, että haastattelut hoidin tutkijana ammattimaisesti, vaikkakin haastateltavat olivat tuttuja. Haastateltavien ollessa tuttuja tulee tämä ottaa kriittisesti huomioon tutkimuksen tuloksia tarkastellessa. Haastateltavat toivat haastatteluissa esille myös osittain yrityksen sisäisiä asioita, joita ei voinut tuoda tutkimukseen esille. Myös sanasto, jota haastateltavat käyttivät, oli ammattisanastoa ja tietyt käsitteet toimivat vain alalla sisäisesti. Tutkija jolle ala ei ole tuttu, ei olisi välttämättä ymmärtänyt tiettyjä käsitteitä, joka olisi hankaloittanut tutkimustulosten analysoimista. Nämä asiat voivat väärentää tutkimustuloksia, vaikka litterointi haastatteluiden nauhoituksesta on tehty mahdollisimman tarkasti.

### 6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessa mielenkiintoista. Opinnäytetyö prosessin aloittaminen oli haastavaa opinnäytetyösuunnitelmasta lähtien ja aikatauluni venyi jo siinä vaiheessa. Pääsin aloittamaan opinnäytetyön hyvin keräämällä laajasti teoriaa aiheen ympärille. Aihe pysyi alkuperäisessä valinnassani koko opinnäytetyön teon ajan. Teorian kirjoittamisen teki haastavaksi kirjallisuus suorahausta, mutta mielestäni sain koottua hyvää diskursiota sisältävät kappaleet. Suorahausta kirjallisuutta oli saatavilla todella vähän tai tietokirjallisuus oli kirjoitettu reilu viisi vuotta sitten, jonka jälkeen rekrytointiala on muuttunut ja tieto ei välttämättä ole paikkaansa pitävää. Teoriaosuutta oli mielestäni mukava kirjoittaa, koska teen päivittäin rekrytointiin liittyvää työtä ja sain tukea jokapäiväiseen työhöni teorian kautta.

Tutkimusta tehdessä sain pidettyä haastattelut hyvin kahden viikon aikana. Olin pohtinut opinnäytetyösuunnitelmassa yhtenä riskinä haastattelu-aikataulujen venymistä ja sitä, että niitä ei saada toteutettua aikataulussa. Haastattelujen teko venyi, koska osa haastateltavistani oli estynyt ensimmäisellä haastattelukerralla. Tämä ei kuitenkaan haitannut, koska opinnäytetyön teko venyi alkuperäisestä aikataulusta. Huomasin haastatteluissa jännittäväni todella paljon, mutta mielestäni sain haastatteluihin kuitenkin rennon ilmapiirin ja saimme haastateltavien kanssa käytyä kaikki haastattelukysymykset läpi. Haastatteluissa tuli myös todella paljon esille tietoa, joka tulevaisuudessa tukee myös omaa työtäni rekrytointialalla.

Tutkimustulosten analysointi ja puhtaaksi kirjoittaminen oli mielenkiintoisin osuus opinnäytetyötä kirjoittaessa, koska pääsi vertaamaan teoriaa tutkimukseen. Tutkimusta puhtaaksi kirjoittaessa oli mukava huomata, kuinka teoriapohja ja tutkimuksesta saadut tulokset ovat hyvin saman kaltaisia keskenään. Näen kuitenkin, että tutkimusta tehdessä olisin voinut tarkentaa kysymyksiä haastateltaville, koska, vastaukset olivat osittain ympäröityjä ja konkreettista dataa ei tietyistä vastauksista saanut.

Opinnäytetyön valmistuminen pitkittyi alkuperäisestä suunnitelmasta melkein vuoden. Tarkoituksena oli suunnitelman mukaan saada opinnäytetyö valmiiksi talvella 2021, mutta lopputulos oli valmis vasta kesällä 2022. Haasteeksi muodostui aikataulutus ja oma jaksaminen opinnäytetyön kirjoittamiselle täysipäiväisen työn ohella. Olin aikatauluttanut opinnäytetyön kirjoittamisen viikkoaikataulutaulukkoon, mutta tämä ei pitänyt. Ajan riittävä löytyminen osoittautui todella haastavaksi. Oli hankala löytää motivaatiota käyttää viikonloppun vapaata aikaa tehdessä opinnäytetyötä, mutta päivinä milloin aloin tekemään sain paljon valmiiksi. Motivoitin tekemään opinnäytetyötä, kun näki oman edistymisen työn edetessä.

Olen kuitenkin ollut opinnäytetyötä tehdessä kriittinen opinnäytetyön valmista tekstiä kohtaan ja välillä kirjoittaminen oli hankalaa myös sen takia. Lisäksi minua motivoi oman opinnäytetyöohjaajani tapaamiset, joista sai todella paljon konkreettista apua kirjoittamiseen. Varsinkin opinnäytetyön kirjoittamisen loppuvaiheessa oli tärkeää saada korjausehdotuksia työhön, koska sain uusia ideoita ja näkökulmia muokkauksiin ja viimeistelyyn. Viimeistelyvaiheessa löysin paljon muokattavia kohtia tekstissä ja vasta niitä muokatessa ymmärsin itse opinnäytetyön kokonaisuuden.

Opinnäytetyön lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen ja opinnäytetyö valmistui opinnäytetyösuunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön valmistuminen on palkitsevaa ja tulevaisuutta varten olen oppinut, minkälainen minä olen tutkimusta tehdessä ja mikä on minun tyylini tehdä isoja raportteja. Jatkossa osaan ottaa huomioon isoa projektia tehdessä vielä tarkemmin aikataulutuksen ja oman jaksamisen arvioinnin projektin alkaessa.

## Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu 13.5.2022.

Anand, R. 2010. Recruiting with Social Media: Social Media's impact on Recruitment and HR. Pearson Education, Inc. Boston. E-kirja. Luettu 12.10.2021.

Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. Amacom. New York. E-kirja. Luettu 12.10.2021.

Christensen, M. & Christensen, W. 2008. Be a Recruiting Superstar. Amacom. E-kirja. Luettu 20.11.2021.

Experis 2019. Suorahaku eli headhunting auttaa löytämään markkinan parhaat osaajat. Luettavissa: <https://www.experis.fi/tyonantajat/palvelut/suorahaku>. Luettu 26.11.2021.

Gray, D. & Lilly, J. 2005. Outsourcing the Human Resource Function: Environmental and Organizational Characteristics that Affect HR Performance. Luettavissa: [https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.fi%252Fscholar%253Fq%253Doutsourcing%2520and%2520hr%2526hl=fi%2526as\\_sdt=0%2526as\\_vis=1%2526oi=scholar%2526httpsredir=1%2526article=1019%2526context=mktds\\_pub%2526sei-redir=1#search=%22outsourcing%20hr%22](https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https%253A%252F%252Fscholar.google.fi%252Fscholar%253Fq%253Doutsourcing%2520and%2520hr%2526hl=fi%2526as_sdt=0%2526as_vis=1%2526oi=scholar%2526httpsredir=1%2526article=1019%2526context=mktds_pub%2526sei-redir=1#search=%22outsourcing%20hr%22). Luettu 26.11.2021.

Headworth, A. 2015. Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy. Kogan Page. United Kingdom

Hoppe, T. & Laine, T. 2014. Työnhakuopas: mitä, miten, missä? Talentum Media Oy. Helsinki.

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

Hyvärinen, M. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu 13.5.2022.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 9.10.2021.



Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 16.5.2022.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 9.10.2021.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Luettu 26.5.2022.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. E-Kirja. Luettu 20.10.2021.

Korpi, T. Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF. Helsinki.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 28.12.2012/916

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.12.2021/1333

ManpowerGroup 2021a. Luettavissa: <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tietoameista/manpower-group>. Luettu 30.11.2021.

ManpowerGroup 2021b. Luettavissa: <https://www.manpower.fi/tyonantajat/palvelut/henkilostovuokraus>. Luettu 30.11.2021.

ManpowerGroup. 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin - rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Luettu 30.11.2021.

Rosen, V. 2012. LinkedIn marketing; an hour a day. John Wiley & Sons, Inc. Indiana.

Sanastokeskus TSK. 2010. Sosiaalisen median sanasto. Luettavissa: [http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen\\_median\\_sanasto](http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Sosiaalisen_median_sanasto). Luettu: 26.11.2021.

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

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Media Zone OÜ. Viro. E-kirja. Luettu 30.11.2021.

Truss, C., Mankin, D. & Keller, C. 2012. Strategic Human Resource Management. Blackwell Publishers. Oxford.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.10.2021.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 16.5.2022.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 16.5.2022.

Yle, 2018. Mitä, jos headhunter soittaisi sinulle? Suorat yhteydenotot yleistyvät, ja näin suoramaku etenee. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10350726>. Luettu 30.11.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun runko

Puolistrukturoitu haastattelu siitä, miten suorahaku toimii Manpowerin rekrytointiprosessissa.

#### Teema 1: Taustatiedot

1. Mikä on toimenkuva yrityksessä?
2. Kuinka pitkä kokemus on suorahaun tekemisestä?
3. Mille aloille teet suorahakua?

#### Teema 2: Suorahakuprosessi

4. Mistä suorahaun tarve lähtee?
5. Kuvaille prosessia, mistä prosessi lähtee ja sen eri osa-alueet?
6. Miten lähestyt ehdokasta avoimesta työpaikasta?
7. Minkälaista lisäarvoa suorahaku tuottaa rekrytointiprosessiin?
8. Minkälaista lisäarvoa suorahaku tuottaa asiakkaalle?
9. Minkälainen lisäarvo ehdokkaille tulee suorahausta verrattuna normaaliin ilmoitteluhakuun?

#### Teema 3: Suorahakuun käytettävät kanavat

10. Mitä kanavia käyttää suorahakuun?
11. Mistä kanavasta tavoitat hakijat parhaiten?
12. Kuinka käytät hyödyksi LinkedInia suorahaussa?
13. Mitä kanavia näet, että tulisi vielä käyttää, mitä et itse käytä työssäsi?
14. Koetko, että kanavat, joita käytät nyt työssäsi ovat tulevaisuudessa hyviä kanavia suorahakuun?

#### Teema 4: Suorahaun kehittäminen

15. Miten kehittäisit suorahakua yrityksessä missä työskentelet?
16. Miten yritys, jossa työskentelet voisi tukea suorahaun toteuttamista?
17. Mihin suuntaan suorahaku on menossa tulevaisuudessa?