



## **Mitä rekrytoivan tahon tulisi ottaa huomioon ulkoistettua suorahakua harkitessaan?**

Anton Päivähonka

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Anton Päivähonka
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Mitä rekrytoivan tahon tulisi ottaa huomioon ulkoistettua suorahakua harkitessaan?
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 59 + 30
<p>Työ on dokumenttianalyysi, joka pilkkoo 133 Hunt Scanlon Median newswirestä poimittua HR- ja rekrytointiteemaista artikkelia 595 sitaatiksi. Nämä sitaatit luokitellaan 306 yksilölliseksi teemakohtaiseksi joukoksi, joiden esiintyvyyden ja kontekstin perusteella esiteltävälle työlle muodostuu rakenne. Käytettyjä menetelmiä hyödyntäen pyrin vastaamaan siihen, mitä ulkoisen suorahaun käyttöä harkitsevan tahon tulisi ottaa huomioon päätöstä tehdessään.</p> <p>Analyysin ensimmäinen, rakenteellinen, vaihe piti sisällään laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Pyrin selvittämään aineiston laadullisen sisällön, ja lisäksi huomioimaan selvinneiden teemojen määrällistä esiintyvyyttä tehdäkseni johtopäätöksen teeman kyvystä vastata esitettyyn tutkimuskysymykseen. Työn toinen osio oli laadullinen, jossa pyrin kiteyttämään tulokset-osioon esiintyneiden, merkitykselliseksi määriteltyjen sitaattiluokkien sisällön tutkimuskysymykseen vastaavassa muodossa.</p> <p>Analyysissä nousseet teemat pyrkivät avaamaan työntekijäsäilyvyyttä, hakuprosessia, rekrytoivien tahojen yhteistyöllistä käyttäytymistä, asiakkaan ja suorahakutoimijan toiminnallista yhteensopivuutta, sekä sisäisen toiminnon hyötyjä. Työn alaotsikot (4.1.1–8.2.5) kuvaavat analyysissä nousseita merkitykselliseksi koettuja teemoja, joka mahdollistaa nopean analyysiin tutustumisen sisällysluettelon avulla.</p>
<b>Asiasanat</b> rekrytointi, suorahaku, RPO, headhunting, tech recruitment, it-recruitment

# Sisällys

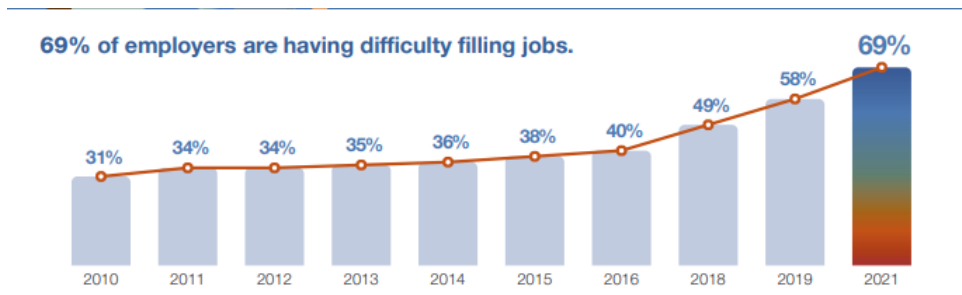
1	Johdanto .....	1
2	Teoria.....	2
2.1	Rekrytointi .....	2
2.1.1	Suorahaku .....	3
2.1.2	Luottamuksen merkitys suorahaussa.....	4
2.1.3	Rekrytointiprosessin ulkoistus (RPO).....	4
2.2	Työntekijäsäilyvyys.....	6
2.2.1	Onboarding .....	6
3	Menetelmät .....	8
3.1	Aineistonkeruu .....	9
3.2	Sitaattien keruu ja sitaattiluokkien muodostaminen .....	11
3.3	Sitaattiluokkien ohjaaminen narratiivisiin teemoihin .....	12
3.4	Alateemojen muodostuminen .....	13
3.5	Yläteemojen muodostuminen .....	15
3.6	Tulokset .....	16
4	Työntekijäsäilyvyys (aineistossa: Employee retention) .....	20
4.1	Positiontäyttöprosessi (aineistossa: The employee placement process).....	21
4.1.1	Sisäinen liikkuvuus (aineistossa: Internal mobility).....	21
4.1.2	Haastatteluprosessi (aineistossa: Interview process) .....	21
4.1.3	Kulttuurinen yhteensopivuus (aineistossa: Cultural fit) .....	22
4.1.4	Onboarding (aineistossa: Onboarding).....	22
4.1.5	Vastatarjoukset (aineistossa: Counteroffers).....	23
4.2	Työntekijän olosuhteet* (aineistossa: The employee's practical conditions*).....	23
4.2.1	Motivaatiotekijät (aineistossa: Motivational drivers).....	23
4.2.2	Kulttuuri (aineistossa: Culture).....	24
4.2.3	DE&I (aineistossa: DE&I).....	25
4.2.5	Kognitiiviset vinoumat (aineistossa: Cognitive biases) .....	26
5	Hakuprosessi (aineistossa: Search as a process) .....	27
5.1	Tavanomainen prosessinkulku* (aineistossa: Standard process path*).....	28
5.1.1	Vaatimusten määrittely (aineistossa: Defining candidate requirements).....	28
5.1.2	Osaajahankinta (aineistossa: Sourcing).....	29
5.1.3	Haastatteluprosessi (aineistossa: Interview process) .....	30
5.2	Haasteet prosessissa* (aineistossa: Challenges in the process*).....	30
5.2.2	Osaajapula (aineistossa: Talent shortage).....	31
5.2.3	Kognitiiviset vääristymät (aineistossa: Cognitive biases).....	31

5.2.4	Arvioinnit (aineistossa: Assessments).....	32
5.2.5	Hakijakokemus (aineistossa: Candidate experience) .....	33
5.3	Haasteiden minimointi* (aineistossa: Minimising the challenges*).....	34
5.3.1	Luottamus (aineistossa: Trust).....	34
5.3.2	Vetovoimatekijät (aineistossa: Attractants).....	35
5.3.3	Liiketoimintaymmärrys (aineistossa: Business understanding).....	35
5.3.5	Kompensaatioymmärrys (aineistossa: Compensation realities).....	36
6	Yhteistyöllinen käyttäytyminen (aineistossa: Collaborative behaviour).....	37
6.1	Konsultatiivinen lähestymistapa (aineistossa: Consultative approach) .....	38
6.1.1	Reaaliaikainen yhteistyö (aineistossa: Real-time collaboration) .....	38
6.1.3	Retained search (neuvoa-antava) vs. contingency search (tuotoslähtöinen). (aineistossa: Retained search(advisory) vs. contingency search(output-driven)).....	39
6.1.4	Markkinaymmärrys (aineistossa: Market intelligence) .....	40
6.1.5	Joustavuus (aineistossa: Flexibility) .....	40
6.2	Toiminnalliset katalyytit* (aineistossa: Functional catalysts*).....	40
6.2.1	Luottamus (aineistossa: Trust).....	41
6.2.2	Yhdenmukaiset tavoitteet (aineistossa: aligned goals) .....	41
6.2.3	Valmistautuminen* (aineistossa: Preparation*) .....	42
6.2.4	Rekrytointitiimin tunteminen (aineistossa: Knowing the recruiter team).....	43
7	Toiminnallinen yhteensopivuus (aineistossa: Cooperative compatibility) .....	44
7.1	Käytännön realiteetit* (aineistossa: Practical realities*) .....	45
7.1.1	Markkinauskottavuus (aineistossa: market credibility).....	45
7.1.2	Data (aineistossa: Data).....	45
7.1.3	Kapasiteetti* (aineistossa: Capacity*).....	46
7.1.4	Aikaisempi suoriutuminen (aineistossa: Track record) .....	47
7.2	Toiminta* (aineistossa: Conduct*) .....	47
7.2.1	Kulttuuri (aineistossa: Culture).....	47
7.2.2	Tiimikohtaiset valmiudet (aineistossa: Team specific capabilities).....	48
7.2.3	Hakumenetelmät (aineistossa: Search methodology) .....	48
8	Sisäinen rekrytointitoiminto ulkoisen palvelun sijaan (aineistossa: In-house recruitment over an external service) .....	49
8.1	Sisäinen yhteistyö (aineistossa: In-house collaboration).....	50
8.1.1	Kattava organisaatioymmärrys (aineistossa: Comprehensive information (of the company)).....	50
8.1.2	Jatkuva rekrytointi (aineistossa: Continuous recruiting).....	51
8.1.3	Luottamus (aineistossa: Trust).....	51

8.1.4	Sisäinen liikkuvuus (aineistossa: Internal mobility)	52
8.1.5	Kustannustehokkuus (aineistossa: Cost-effectiveness)	52
8.2	Rekrytointiprosessi (aineistossa: Hiring process)	53
8.2.1	Reaaliaikainen yhteistyö (aineistossa: Real-time collaboration)	53
8.2.2	Maine (aineistossa: Reputation)	53
8.2.3	Data (aineistossa: Data)	54
8.2.4	Kulttuuri (aineistossa: Culture)	54
8.2.5	Työntekijäsaatavuuskeskittyneisyys verrattuna hankintakeskittyneisyyteen (aineistossa: Talent access vs talent acquisition)	54
9	Pohdinta	56
10	Lähteet	59
11	Liitteet	60
12	Liitteet (tulokset-osion sitaatit)	61

## 1 Johdanto

Avointen positioiden täyttämisen haasteellisuus on ollut pitkään nousussa, ja vuonna 2021 ManpowerGroupin kansainvälisesti toteutettuun kyselyyn vastanneista työnantajista 69 prosentilla oli haasteita positioiden täyttämässä, verrattuna vuoden 2016 kyselyn 40 prosentin tulokseen. (Kuvio 1) Ongelma on yhä enenevässä määrin merkityksellinen, ja kaikkein haasteellisimmilla toimialoilla se voi muodostaa hyvin konkreettisen esteen organisaation tavoitteiden toteutumiseksi.



Kuva 1. (ManpowerGroup Employment Outlook Survey Q3 2021)

Työ pyrkii avaamaan ulkoista suorahakua ratkaisuna tähän ongelmaan. Ulkoinen suorahaku voi olla monelle palkkaavalle esihenkilölle tai HR-toiminnolle käytännössä ainoa keino saada tarpeellisiin rekrytointeihin suhteellisen nopeasti tarvittavia tuloksia. Ulkoisella suorahaulla viitataan rekrytoinnin muotoon, jossa ulkoinen taho palkataan houkuttelemaan yritykseen potentiaalisia työntekijöitä suoraan kontaktointia hyödyntäen. Työtä voi soveltaa mihin tahansa työntekijäpuolaiseen toimialaan, mutta varsinkin teknologia-alan työllisyystilanne on toiminut motivaattorina työlle.

Tarkoituksena on tarjota ulkoisen suorahakijan asiakkuutta harkitsevalle taholle tietoa ja näkemystä jokseenkin puolueettomalta kolmannelta osapuolelta, niin, että yksittäiseltä ulkoiselta toimijalta saatavaan myynnilliseen tietoon muodostuu kontrastia. Suurimman hyödyn näen analyysin tarjoavan henkilöille, jotka eivät pääaikaisesti keskity rekrytointeihin, mutta joutuvat rekrytointeja kuitenkin välillä toteuttamaan tai niihin osallistumaan. Analyysi on kuitenkin laaja, ja se käsittelee suorahakuun liittyvää aluetta melko kaukaisestikin.

Tutkimuskysymys: Mitä ulkoisen suorahaun käyttöä harkitsevan tahon tulisi ottaa huomioon päätöstä tehdessään?

## 2 Teoria

Teoriaosiossa pyrin esittelemään tutkimuskysymystäni käsittelevää aikaisemmin luotua aineistoa. Työn teoreettisena viitekehyksenä on suorahaku, sisältäen myös johdon suorahaun, vaikka sen voisi nähdä hieman tutkimuskysymyksen ulkopuolisena aiheena. Tämän päätöksen perusteena on se, että johdon suorahaku toimialana pitää sisällään metodeja ja käytäntöjä, joita nykyaikaisissa vaikeasti täytettävien positioiden täyttämisisä joudutaan hyödyntämään enenevissä määrin. Näen johdon suorahaun tarjoavan suoran vertailukohteen muulle suorahaulle. Johdon suorahaun sisällyttämisellä aineistoon ja sen soveltamisella muiden vaikeasti täytettävien positioiden täyttämiseen on merkittävä vaikutus työn kokonaisuuteen, ja mikäli lukevan henkilön näkemys ehdottomasti eriiä johdon suorahaun soveltamisen pätevydestä, työ ei tule tarjoamaan lukijalle juurikaan arvoa. Käytännössä työ huomioi johdon suorahaun high-touch käytäntöjen olevan sovellettavissa myös muuhun hard-to-fill rekrytointiin.

Viitekehyksen toinen osa on rekrytointiprosessin ulkoistuspalvelu eli RPO (recruitment process outsourcing). Termillä viitataan lähtökohtaisesti kokonaisvaltaisempaan rekrytointiprosessin ulkoistamiseen, kun työ taas on hyvin suorahakukeskittynyt. Näen ulkoistetun suorahaun kuitenkin käytännön tasolla osana RPO:n kirjoa.

Viitekehyksen kolmas osa työntekijäsäilyvyys muodostui vasta tulokset-osioon kerättyyn aineistoon tutustuttuani, osittain teeman suureen esiintyvyyteen perustuen. Tämän osion tietoperustalla ei ollut vaikutusta tulokset-osion aineiston kerääntymiseen, toisin kuin Suorahauilla ja RPO:illa.

Toin myös muutaman lainauksen kuvaamaan rekrytointia yleisellä tasolla, sillä suorahaku ja RPO menevät hierarkkisesti tämän alle. Teoriaosa pitää sisällään vain suoria, suomeksi käännettyjä ja samalla mahdollisesti hieman kiteytettyjä lainauksia.

### 2.1 Rekrytointi

Se, miten organisaatio rekrytoi työntekijöitä, vaikuttaa siihen, millaisia työntekijöitä se tulee palkkaamaan, miten he suoriutuvat työtehtävistään ja mikä on heidän säilyvyysasteensa.

Breaugh, J. (2013).

Riippumatta organisaation tyypistä, on yleisesti hyväksytty totuus, että organisaation menestys on sidottu siinä toimiviin työntekijöihin. Dineen, B.R., & Soltis, S.M. (2011).

### 2.1.1 Suorahaku

Suorahakukonsultit - kolmannen osapuolen välittäjät, joille yritykset maksavat palkkion hakijoiden löytämisestä - hoitavat ainutlaatuista myyntitehtävää. He myyvät ihmisiä, yhdistelemällä ehdokkaita työpaikkoihin ja yrityksiä ehdokkaihin.

Finlay, William and Coverdill, James E. (2018)

“Rekrytoijan käyttämisen vaatimuksena tulisi vähintään olla rekrytoijasta pitäminen, hänen toimiala-asiiantuntijuutensa, sekä osoitus siitä että hän kykenee nopeaan ja tehokkaaseen toimitukseen. Parhaaksi toimintamalliksi nähdään pitkäaikainen suhde yhden, tai suurelle yritykselle useamman suorahakutoimijan kanssa.” (Jenn, Nancy Garrison, 2005)

Kirjaan (Jenn, Nancy Garrison, 2005) “Headhunters and How to Use Them: A Guide for Organisations and Individuals“-valittuja nostoja suorahakijoiden näkemistä hyvän toiminnan kannalta merkityksellisistä teemoista:

- Suorahaun toteuttavan henkilön tulisi olla suorahakuorganisaatiosta eniten asiakkaan kanssa tekemisissä.
- Empatia auttaa suorahakijaa toimimaan asiakkaan edunmukaisesti myös silloin kun haku alkaa mennä pieleen.
- Suorahakijoilla ei tulisi olla liikaa samanaikaisia toimeksiantoja, varsinkaan niiden ollessa prosessisyklin samassa vaiheessa.
- Suorahakijoilla tulisi olla perinpohjainen ymmärrys asiakkaan organisaatiosta, runsaasti markkinaymmärrystä, ja riittävästi aikaa huolellisen prosessin toteuttamiseen.
- Suorahakijan tulisi panostaa huolelliseen referenssien tarkastamiseen mahdollisimman merkityksellisiltä tahoilta.
- Asiakkaan ja suorahakijan tulisi muodostaa tiukka aikaulu ja pysyä siinä.

“HR-johtajien ja suorahakijoiden kanssa käydyistä keskusteluista nousi kaksi merkityksellistä suorahakijan valitsemiseen liittyvää kriteeriä: Liiketoimintaan ja markkinaan liittyvä asiantuntemus sekä kyky toimia asiakkaan organisaatiota kuvaavana suurlähettiläänä.”

“Yhteistyösuhteesta nähdään saatavan eniten hyötyä silloin kun osapuolet toimivat läheisesti ja molemminpuolinen tiedonkulku on mahdollisimman runsasta. Arvonluonnin maksimoimiseksi suorahakijoiden tulisi siirtyä transaktionaalisesta tuotteentarjoajasta luotetuksi neuvonantajaksi. “

(Jenn, Nancy Garrison, 2005)

### **2.1.2 Luottamuksen merkitys suorahaussa**

Tarkennus kappaleeseen: Suorahaulla viitataan johdon suorahakuprosessiin, jossa hinnoittelumallina toimii etukäteismaksu.

Havaittavalla luotettavuudella (eng. perceived trustworthiness) on nähty selkeä vaikutus luottamuskäyttäytymiseen, jolla taas on nähty olevan selkeä vaikutus luottamuksen (eng. trust) syntymiselle liiketoimintaympäristössä. Kompetenssi, responsiivisuus ja suoraselkäisyys (eng. integrity) on tunnistettu havaittavaan luotettavuuteen (eng. perceived trustworthiness) vaikuttaviksi piirteiksi. Asiakkaan korkean luottamusalttiuden (eng. trust propensity) on nähty vähentävän havaittavan luotettavuuden (eng. perceived trustworthiness) suhteellista vaikutusta luottamuskäyttäytymiseen (eng. trust behaviour). Yksilöllisellä luottamusalttiudella on siis nähty olevan merkityksellinen rooli luottamuskäyttäytymisen muodostumiselle myös liiketoimintaympäristössä. Luottamusalttiin tahon tulisi välttää perusteetonta luottamuskäyttäytymistä välttyäkseen liiallisen luottamuskäyttäytymisen tuomilta haitoilta, sillä alalla toimii myös hyvin opportunistisia tahoja. Tätä riskiä välttääkseen osa asiakaskunnasta pyrkii luottamussuhteen muodostettuaan toimimaan aina saman toimijan kanssa, riippumatta siitä missä hän milloinkin työskentelee. (Rohrmeier, J., Egan, T., & Peisl, T. 2019).

### **2.1.3 Rekrytointiprosessin ulkoistus (RPO)**

Rekrytointiprosessin ulkoistamisen merkitykselliseksi eduksi on nähty se, että se vapauttaa organisaation työntekijät keskittymään juuri omiin kompetenssialueisiinsa, sen sijaan että he joutuvat käyttämään aikaansa myös rekrytointeihin, joka ei ole välttämättä heidän omaa erikoisalaansa. Ulkopuoliselta osaajalta voi kertyä myös pysyvää asiantuntemusta organisaatiolle. Monet organisaatiot harkitsevat RPO:ta mahdollisista säästösyistä, mutta RPO:n tuomat hyödyt perustuvat usein enemmän arvoa luoviin kompetenssi- ja ajansäästösyihin kuin kustannusten vähentymiseen. (Rajamäki 2017)

Myös Heikkosen kyselytutkimuksessa löytyi samankaltaisia viitteitä. Suoria kustannussäästöjä ei tunnistettu, mutta ulkoistamisen johdosta organisaation HR vapautuu keskittymään muihin arvoa luoviin toimintoihin. Ulkoisen toimijan sisäistä toimijaa asiantuntevampi rekrytointiprosessi saattaa kuitenkin luoda myös kustannussäästöjä. (Heikkonen 2012)

Kansainvälinen rekrytointi ja teknisten osaajien rekrytointi nähtiin suurimpina ulkoistamista puoltavina arvonluonnin tekijöinä. Ulkomailta rekrytoiminen ja siihen liittyvien ongelmien hallinnointi nähtiin sisäiselle toimijalle haastavaksi. Ulkoinen taho, jolla on kansainvälisestä toiminnasta asiantuntemusta ja kokemusta pystyy luomaan asiakkaalleen huomattavaa arvoa kyseisessä toimessa. Myös haettavan roolin tekninen kompleksisuus ja teknisen osaamisen arviointi olivat muun muassa asioita, jotka tunnistettiin sisäisellä toimijalla haasteellisiksi. Tähän erikoistuneen ulkoisen toimijan nähtiin tuovan poikkeavan suurta arvoa kansainvälisen rekrytoinnin lisäksi.

(Heikkonen 2012)

Kulttuurin välittyminen kandidaatille ulkoistetussa rekrytointiprosessissa ja ulkoisen tahon kulttuurintuntemus nähtiin yhdeksi harkinnan arvoiseksi teemaksi, mutta haastatteluihin perustuen tämä ei lähtökohtaisesti muodostu kuitenkaan ongelmaksi. Ulkoisen tahon asiantuntevuus ja runsaammat resurssit saattavat jopa mahdollistaa paremman kulttuurin välittymisen, sillä taholla on paremmat valmiudet muodostaa läheinen suhde kandidaattiin. (Rajamäki 2017)

Saadakseen rekrytoinnin ulkoistusprosessista mahdollisimman paljon irti, tulisi asiakkaan kiinnittää huomiota muun muassa siihen, mitä hän tekee vapautuneilla resursseilla. HR:n vapautuneita resursseja voi ohjata esimerkiksi organisaation urakehityksellisiin prosesseihin tai työntekijäresursointiin.

(Heikkonen 2012)

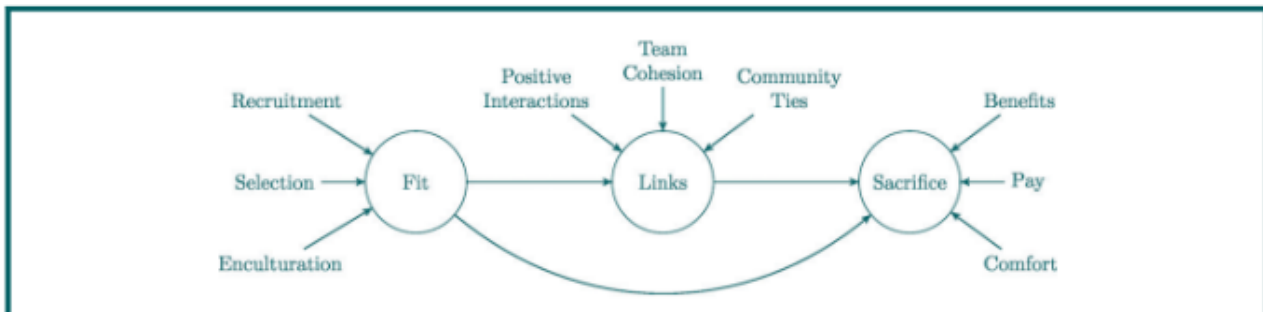
150 RPO-projektista tehdyssä kyselytutkimuksessa nousi yhteistyöllisen käyttäytymisen kannalta seuraavia olennaisia seikkoja. Yhteistyöllisyyttä ja sen seuraamia hyötyjä tavoittelevien tahojen ei tulisi pitää RPO projektia kertaluontoisena liiketoimena. Pikemminkin olisi suositeltavaa harjoittaa jatkuvia kumppanuudellisia toimia RPO-tarjoajan kanssa, jolloin arvonluonti tapahtuu yhdessä ja riskit jakaantuvat molemmille toimijoille. Asiakkaan johtohenkilöiden projektiin osallistumisella ja yhteisellä ongelmanratkaisutoiminnalla voi parantaa tahojen välistä luottamussuhdetta. Tiheällä tiedonvaihdoilla asiakas voi vaikuttaa positiivisesti myös kulttuurillisesti sopivan henkilön löytymiseen. Liu, G., Huang Chua, C., & Hu, Y. (2021).

## 2.2 Työntekijäsäilyvyys

Mitchell et al. (2001) kehitti työpaikkasulautuneisuuden konseptin määrittelemään työntekijäsäilyvyyteen vaikuttavia teemoja. Työpaikkasulautuneisuus pitää sisällään, sopivuuden (eng. fit), siteet (eng. links), ja uhrauksen (eng. sacrifice). Yhdessä nämä ovat ne tekijät, jotka integroivat työntekijät osaksi organisaatiota ja nostavat lähtemisen kynnystä.

Sopivuuteen nähdään vaikuttavan niin arvollinen yhteensopivuus kuin muutkin käytännön tason sopivuuteen vaikuttavat tekijät, kuten, kaikessa yksinkertaisuudessaan organisaation sijainnin tarjoama henkilöä miellyttävä ilmasto. Siteillä viitataan henkilön muodostamiin ihmissuhteisiin organisaation sisällä. Mitä enemmän henkilöllä on muodostettuja ihmissuhteita, sitä suurempi heidän kynnyksensä nähdään olevan lähtemiselle, vaikka he eivät pitäisikään organisaatiosta kokonaisuutena. Uhraus käsittää henkilön menettämät materiaaliset ja psykologiset edut, jotka hän menettäisi organisaatiosta lähtiessään. Tällaisia etuja voi olla esimerkiksi jatkuvat kehitysmahdollisuudet, korkea palkka sekä muut henkilön kannalta merkitykselliset seikat, kuten paikanpäällinen lastenhoito. (Ma, Q., Mayfield, M., & Mayfield, J. 2018.)

**Figure 1** A model of how to develop embeddedness



Kuva 2 (Ma, Q., Mayfield, M., & Mayfield, J. 2018.)

### 2.2.1 Onboarding

Uusien työntekijöiden sosialisoitumiseen tähtäävää onboardingia käsittelevässä tutkimuksessa (Klein, H., Polin, B., & Leigh Sutton, K. 2015) selvisi, että on yleistä, että organisaation ja työntekijän kokemien onboarding-käytäntöjen määrässä ja niiden vaikutuksessa on ristiriita, ja usein työntekijä ei koe käytäntöjen vaikutusta yhtä voimakkaina kuin organisaatio. Onboarding-käytäntöjen määrällä nähtiin oleva suora positiivinen yhteys työntekijöiden sosialisoitumiseen. Uudet työntekijät

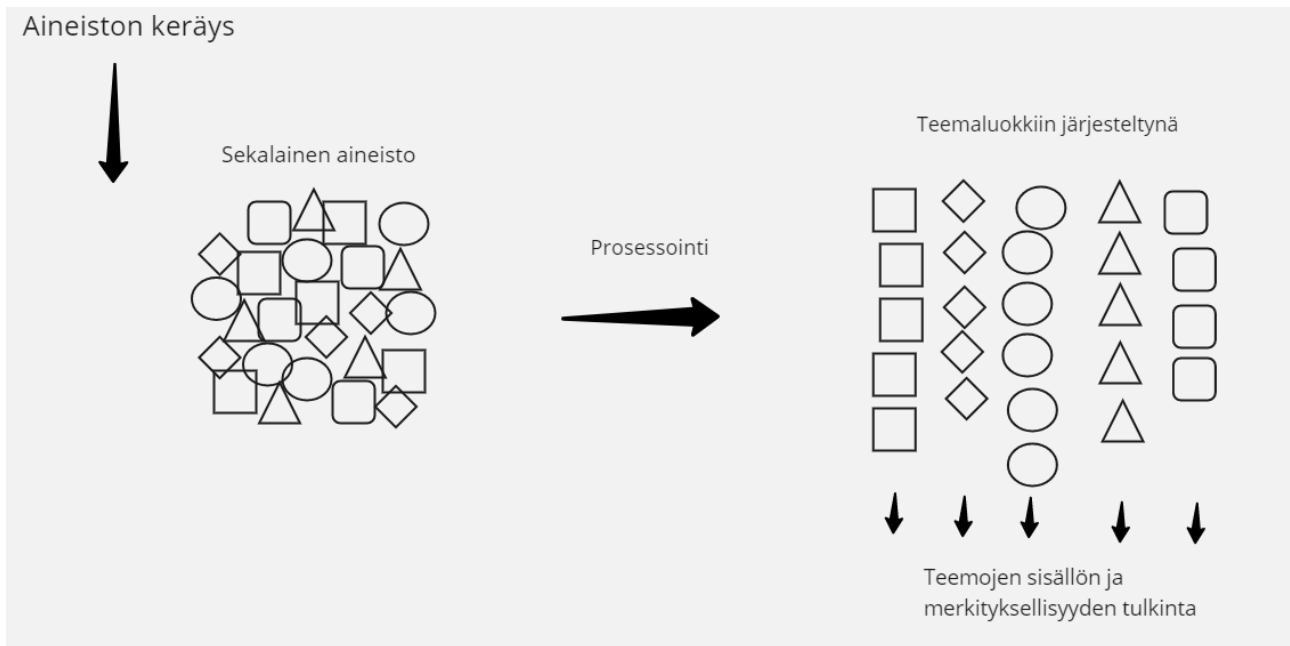
kokivat lähes kaikki onboarding-käytännöt vähintään kohtalaisen merkityksellisinä. Käytännöt koettiin lähtökohtaisesti enemmän hyödyllisiksi silloin, kun niiden käyttöä vaadittiin kannustamisen sijaan.

### 3 Menetelmät

Tämän analyysin tavoitteena on paloitella suuri määrä asiantuntevien tahojen mediaan tuomia näkemyksiä niin, että jokainen yksittäinen näkemys tulee olemaan lopulta vain pieni osa kyseistä teemaa kuvaavaa sisältöä. Yksi syy paloittelun merkityksellisyydelle on se, että vaikka media-aineisto perustuu valtaosin erittäin pätevien toimijoiden tuomiin näkemyksiin ja tutkimuksiin, on aineiston tuottajilla ollut pääosin usein myös ns. "oma lehmä ojassa", tai vähintään heidän oman edun ajamisen mahdollisuutta ei ole voitu sulkea pois. Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa toimija tuo itse käyttämiään toimintamalleja ja niiden upeutta sekä merkityksellisyyttä ilmi, perustellakseen kyvykkyytään. Tämän perimmäisenä tarkoituksena saattaa olla ammatillisen tai rahallisen hyödyn tavoittelu. Tällöin käsiteltävien teemojen kokonaiskuvallista merkityksellisyyttä sumentaa huomattavasti yksilön mahdollinen oman edun tavoittelu tai muu vinouma, mikä tulee huomioida myös toimijoiden viitatessa tutkimuksiin. Ilman huolellista paneutumista käytettyihin tutkimus- ja tulkintamenetelmiin, en näe lähtökohtaisesti kannattavana antaa suurta painoarvoa myöskään tutkimukseen viittaavalle artikkelille. Tämä vielä korostuu vielä tilanteissa, joissa on oletettavissa, että tutkimuksen toteuttajalle tai siihen viittaavalle henkilölle on hyötyä esitetyistä tuloksista.

Analyysi näkee teemojen suuren esiintyvyyden osoituksena siitä, että kyseinen asia on merkityksellinen suorahakua harkitsevalle toimijalle. Pelkän esiintyvyyden kautta selvinneen merkityksellisyyden avulla olisi haastavaa luoda selkeää ja loogista analyysiä, joten teemojen oli myös jollain tapaa kuvattava myöhemmin määrittelemiäni narratiivisia teemoja päästäkseen osaksi analyysiä.

On huomioimisen arvoista, että todellisuudessa aineisto vastaa kysymykseen "Mistä Hunt Scanlon Median newswireen päätyneiden artikkelien kirjoittajat ovat kokeneet merkitykselliseksi tai hyödylliseksi puhua?" Analyysissäni tämä on kuitenkin sovellettu vastaamaan tutkimuskysymykseeni, mutta tämä epäjohtonmukaisuus on hyvä ottaa huomioon. Aineistossa esimerkiksi hinnoittelua ja sisäisen rekrytointitoiminnon hyötyjä on käsitelty erittäin vähän, jos lainkaan.



Kuva 3. Yksinkertainen prosessinkuvaus

### 3.1 Aineistonkeruu

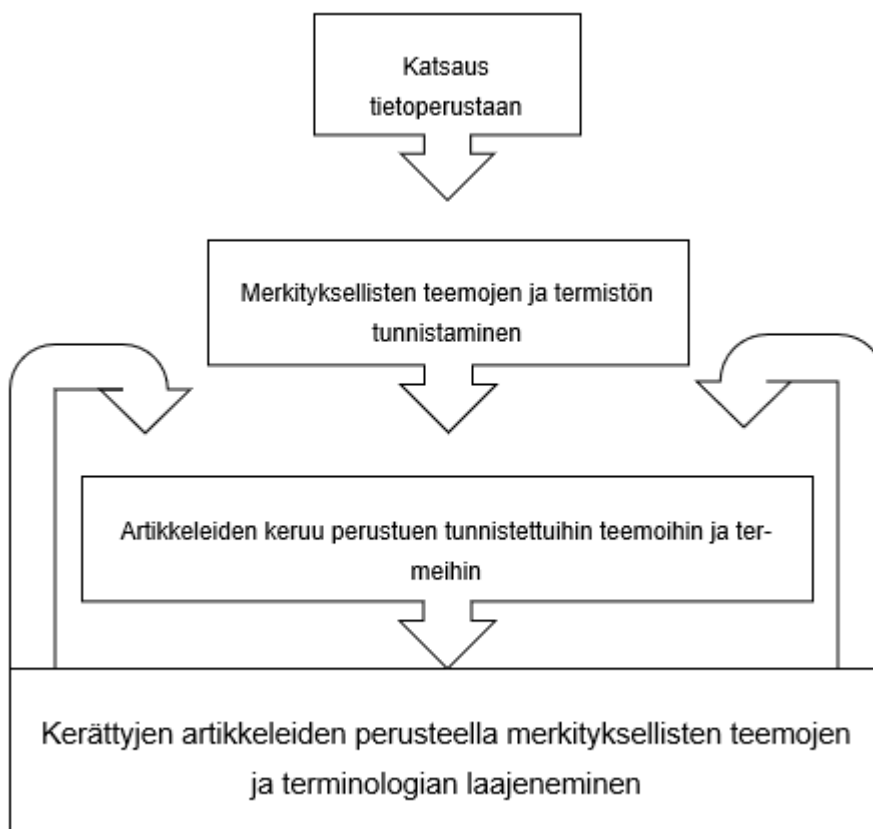
Valitsin dokumentin laaduksi median, sillä koin medialähteiden tarjoavan riittävän laajan ja ajan-kohtaisen tietokannan. Alaan liittyvään kirjallisuuteen tutustuttuani aloitin aineistonkeruun kahdesta eri medialähteestä, Suomalaisesta talousmedia Kauppalehdestä ja Yhdysvaltalaisesta talousmedia Financial Timesistä. Nämä kaksi medialähdettä eivät kuitenkaan tarjonneet tyydyttävän laajasti aineistoa. Löysin Financial Timesistä artikkelin kuitenkin, joka viittasi kolmanteen, henkilöstöhallintoon ja varsinkin johdon suorahakuun erikoistuneeseen mediatahoon nimeltään Hunt Scanlon Media. Hunt Scanlon Media kuvattuna heidän omin sanoin:

“Hunt Scanlon Media — the most widely referenced, single source for information in the human capital sector.”

“Hunt-Scanlon Media has been defining and informing the senior talent management sector for over 32 years. Our global staffing intelligence data comes in many forms: daily newswires, annual leadership and state of the industry reports, market intelligence sector briefings, and in our flagship newsletter Executive Search Review.”

Otin Hunt Scanlonin newswiren kolmanneksi medialähteekseni pian sen löydettyäni, sillä se tarjosi laajasti juuri etsimääni sisältöä. Uskoin lähteiden näkökulmarakenteen olevan tässä vaiheessa so- piva, sillä koin kahden neutraalimman lähteen toimivan vastapainona Hunt Scanlonin HR-alan vai- kutteille. Tavoitteenani oli löytää tutkimusongelmiin liittyen näkökulmia myös asiakkaan näkökul- masta, joten pidin neutraaleja lähteitä tarpeellisina.

Materiaalinkeruu siirtyi tästä eteenpäin käytännössä täysin Hunt Scanlonin Newswireen ja käytyäni läpi etukäteen määrittämäni ajanjakson, 2017–2022, artikkeleita oli kertynyt Kauppalehdestä 17, Financial Timesistä 19 ja Hunt Scanlon Mediasta 160, kokonaisuudessaan siis 196.



Kuva 4. Aineistonkeruuprosessi

### 3.2 Sitaattien keruu ja sitaattiluokkien muodostaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ennalta määrittelemättömiä asioita, eli mitkä ovat asiakkaan kannalta merkityksellisiä asioita ulkoista suorahakua harkitessa. Tästä johtuen en asettanut aineistolle varsinaista kylläntymispistettä, vaan hallitsin kylläntymistä jättämällä artikkeleita käyttämättä enenevässä määrin sitä mukaa kun artikkelit eivät tuoneet aineistoon varmuudella enää uutta sisältöä, ja teeman esiintyvyys oli jo valmiiksi sen verran korkea, että pystyin tulkitsemaan teeman merkitykselliseksi.

Tunnistin aineiston sitaatteja luokitellessani, että ns. neutraalit medialähteet eli Kauppalehti ja Financial Times eivät tarjonneet toivomaani vastakkainasettelua. Näistä lähteistä nousseet teemat ja näkökulmat eivät poikenneet Hunt Scanlonista kerätystä materiaalista, joten en kokenut niiden tuovan lisäarvoa tutkimukselle, vaan päinvastoin luovan turhaa epäjohtonmukaisuutta aineistolähteisiin. Jätin molemmat medialähteet ja niistä kerätyt artikkelit analyysin ulkopuolelle.

Jäljelle jäi 160 Hunt Scanlonin newswirestä poimittua artikkelia, joista 27 rajautui analyysin ulkopuolelle, sillä ne joko eivät käsitelleet aihetta tarpeeksi läheltä tai saturaatio oli täyttynyt artikkelissa käsiteltävien teemojen osalta. Lopullinen aineisto muodostui siis 133 artikkelista.



Kuva 5. Prosessinkulku

Aineistosta nousi kokonaisuudessaan 592 sitaattiluokkaa. Yksilöllisiä sitaattiluokkia näistä oli 306. Nämä yksilölliset sitaattiluokat pitivät sisällään myös muutamia geneerisiä artikkeleille luotuja yläkategorioita. Nämä olivat ylimääräisiä, analyysissä merkityksettömiä luokkia, jotka kertoivat minulle lähinnä artikkelin käyttötarkoituksesta. Näiden ylimääräisten luokkien osuus oli kuitenkin kokonaisuuden kannalta merkityksetön.

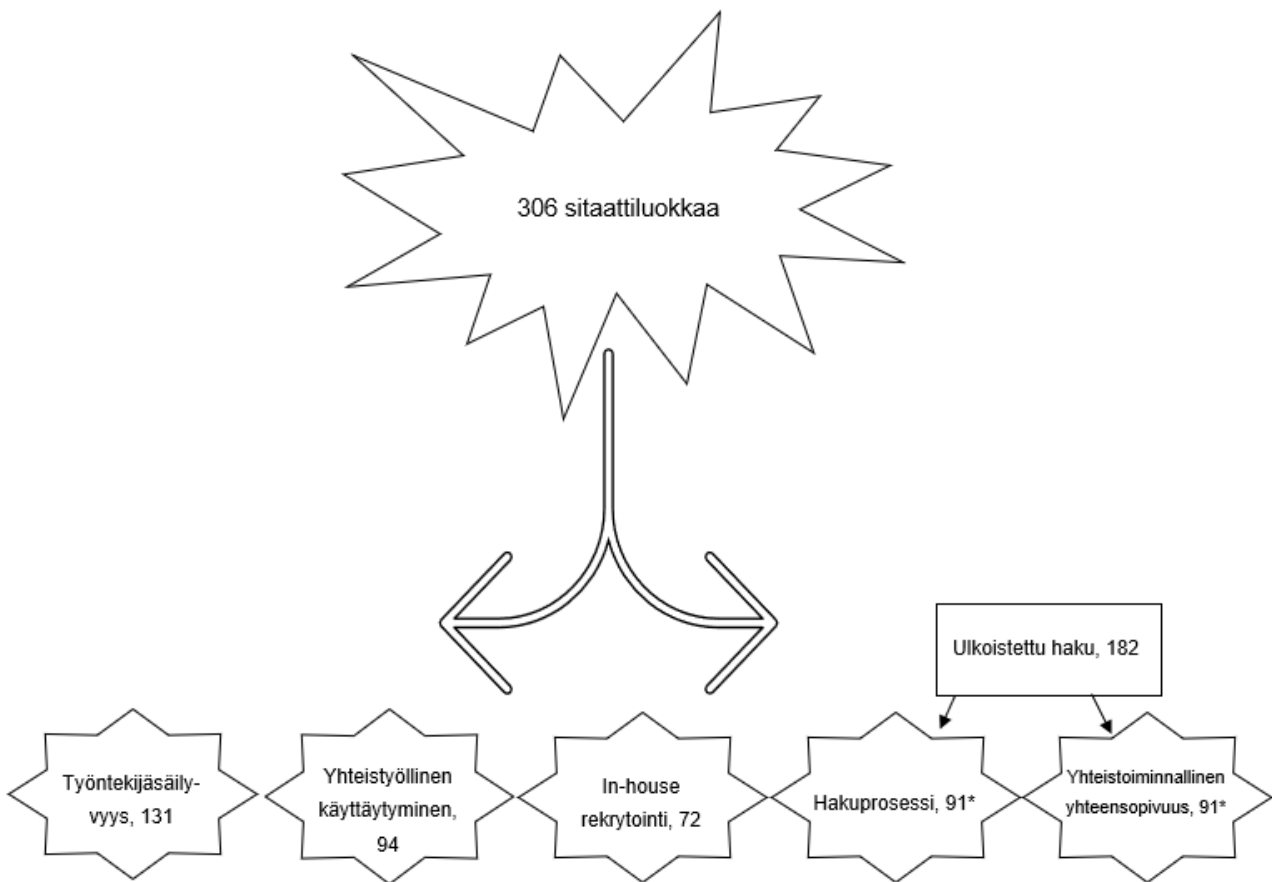
Suurempi epä-laskennallisuutta ja mahdollisia ongelmia aiheuttava ilmiö oli synonyymeistä johtuvat erilliset sitaattiluokat, jotka kuvasivat todellisuudessa täysin samaa asiaa. Suurpiirteisen yhdenmuokaistamisen jälkeenkin analyysiin jäi sitaattiluokkia, joiden nimellinen ero verrattuna toiseen luokkaan johtui synonyymien käyttämisestä. Tämä olisi voinut aiheuttaa tulokset osion kirjoitusvaiheessa tilanteen, jossa olisin hakenut määritellyllä sitaattiluokalla aiheeseen kuuluvaa sitaattia, jota en olisi löytänyt johtuen luokkien nimeämiserosta. Aineiston käsittelyprosessin seuraavissa vaiheissa tämä ongelma kuitenkin purkautui, ja jäi prosessin kannalta erittäin vähäpätöiseksi.

Sitaateissa esiintyneiden teemojen ja sitaatteja luokitellessa minulle muodostuneen näkemyksen pohjalta muodostin viisi alustavaa aineistoa kuvaavaa ylintä narratiivista teemaa, jotka pyrkivät vastaamaan suora-hakuyrityksen asiakkuutta harkitsevalle henkilölle, että mitä hänen olisi suositeltavaa vähintään ottaa aiheeseen liittyen huomioon.

Alustaviksi narratiivisiksi teemoiksi muodostui "Employee retention", "Collaborative behaviour", "In-house recruitment", "External search" ja "Services provided".

### **3.3 Sitaattiluokkien ohjaaminen narratiivisiin teemoihin**

Sitaattiluokkien linkittäminen narratiivisiin tapahtui niin, että annoin yksitellen jokaiselle sitaattiluokalle 1–5 arvoa sen perusteella mihin narratiiviseen teemaan se näkemykseni mukaan kuului tai saattoi kuulua. Tässä työnvaiheessa oli tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että määritellyt sitaattiluokat vastasivat sisällöllisesti sitaattiluokan oletettua sisältöä. Esimerkiksi "language of hiring" viit-tasi rekrytoinnissa käytettäviin kielellisiin vivahteisiin, ei käytettäviin kieliin. Sama sitaattiluokka määriteltiin alustavasti keskimäärin 1,6 narratiiviselle teemalle. Prosessoinnin seuraavissa vaiheissa selvisi vasta paremmin, kuinka suuri osa määritellyistä sitaattiluokista soveltui aidosti kuvaamaan kyseistä narratiivista teemaa.



Kuva 6. Sitaattiluokkien ohjaaminen narratiivisiin teemoihin

### 3.4 Alateemojen muodostuminen

Rakenteen muodostusprosessin seuraavassa osiossa, alateemojen muodostamisessa, pyrin asettamaan mahdollisimman suuren osan esiintyneistä sitaattiluokista hierarkkisesti toistensa alle. Alateeman muodostumisen vaatimuksena oli, että sen alle löytyi narratiiviselle teemalle määritellyistä sitaattiluokista riittävä määrä, lähtökohtaisesti kolme, ehdotettuun alateemaan liittyvää sitaattiluokkaa. Esimerkiksi sitaattiluokasta “Internal mobility” muodostui alateema vasta, kun sen alle oli löytynyt kolme muuta sitaattiluokkaa, jotka olivat “Dynamic career path”, “Biased risk aversion”, ja “Reskilling”.

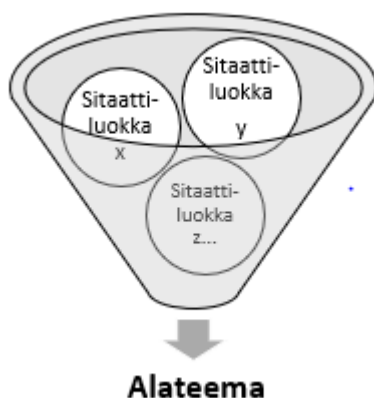
Muodostusprosessin tavoitteena oli integroida loogisessa muodossa mahdollisimman suuri osa sitaattiluokista osaksi narratiivista teemaa kuvaavaa rakennetta. Pyrin eväämään yksilöllisestä tulkinastani johtuvaa tulosten tai rakenteen vääristymää kiinnittämällä huomiota ehdottamani alateemojen esiintyvyyteen kahdella eri mittarilla. Näistä toinen oli alateemaan liittyvien sitaattiluokkien

määrä, ja toinen näiden sitaattiluokkien määrällinen esiintyvyys. Näin pystyin alustavasti tunnistamaan aineistosta löytyvät aidosti merkitykselliset alateemat. Tässä vaiheessa olin kuitenkin jo kulluttanut huomattavan määrän aineistossa esiintyvää mediasisältöä, eli mikäli rakenteeseen liittyviä epäjohdonmukaisia vääristymiä pääsi muodostumaan, nekin juontavat todennäköisesti ainakin osittain juurensa aineiston istuttamista ajatuksista.

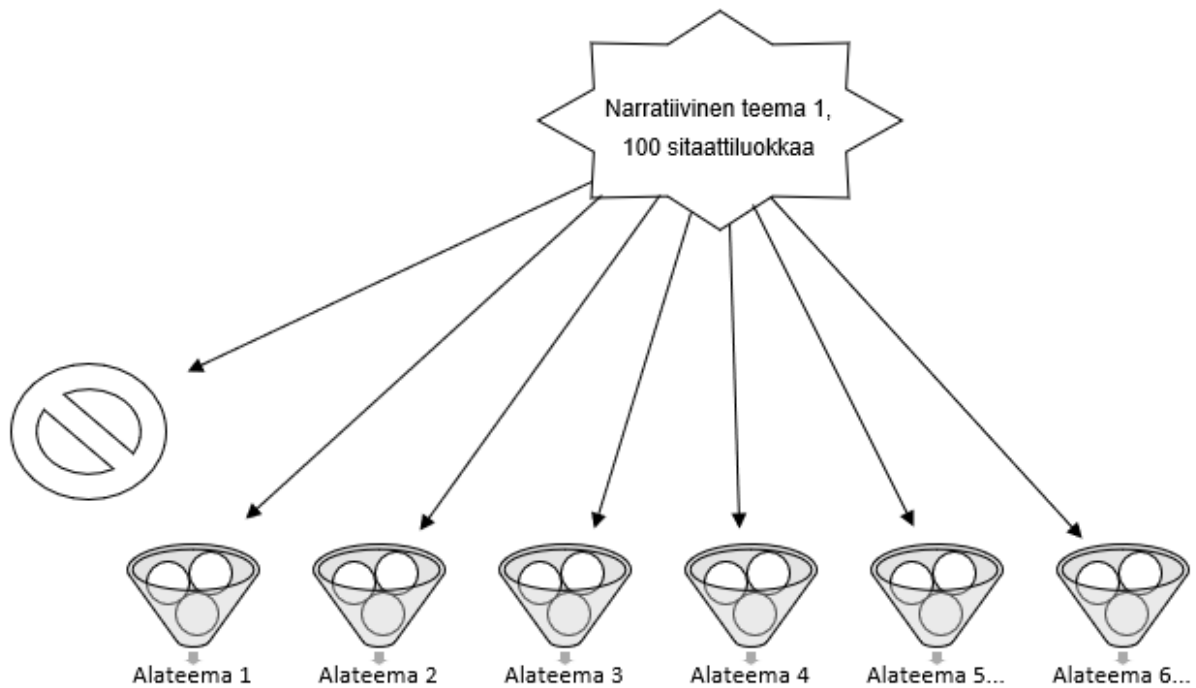
Aineiston koko mahdollisesti tiettyjen määrälliseen tutkimukseen liittyvien tyylien hyödyntämisen. Pystyin arvioimaan sitaattiluokkien relevanttiutta kiinnittämällä huomiota niiden esiintyvyyteen, ymmärtäen kuitenkin sitaattiluokkien muodostamismenetelmän epäpätevän soveltumisen vankkojen näkemysten muodostamiseen.

Alateemoja muodostaessani huomasin “External search” -narratiivisen teeman pitävän allaan liian paljon sitaattiluokkia, jotta sille olisi pystynyt muodostamaan selkeän analyysirakenteen. Muodostin tämän narratiivisen teeman tilalle kaksi uutta teemaa käsittelevää narratiivista teemaa “Search as a process” ja “Cooperative compatibility”. Alkuperäisen “External search” -teeman alle määritellyt 182 sitaattiluokkaa jakaantuivat näiden uusien narratiivisten teemojen alle lähes tasan.

Toinen narratiivisiin teemoihin tehty muutos liittyi teemaan “Palvelutarjooma”. Tästä teemasta muodostui muuhun analyysiin verrattuna eräänlainen epäyhdenmukainen lista alalla olevista mahdollisista palveluista liittyen sekä rekrytointiin että HR-teemaisiin rekrytoinnin ulkopuolisiin palveluihin. Suljin tämän palvelutarjoomaa kuvaavan narratiivisen teeman analyysin ulkopuolelle, sillä se oli epäyhdenmukainen muun analyysin kanssa.



Kuva 7. Yksittäisen alateeman muodostuminen

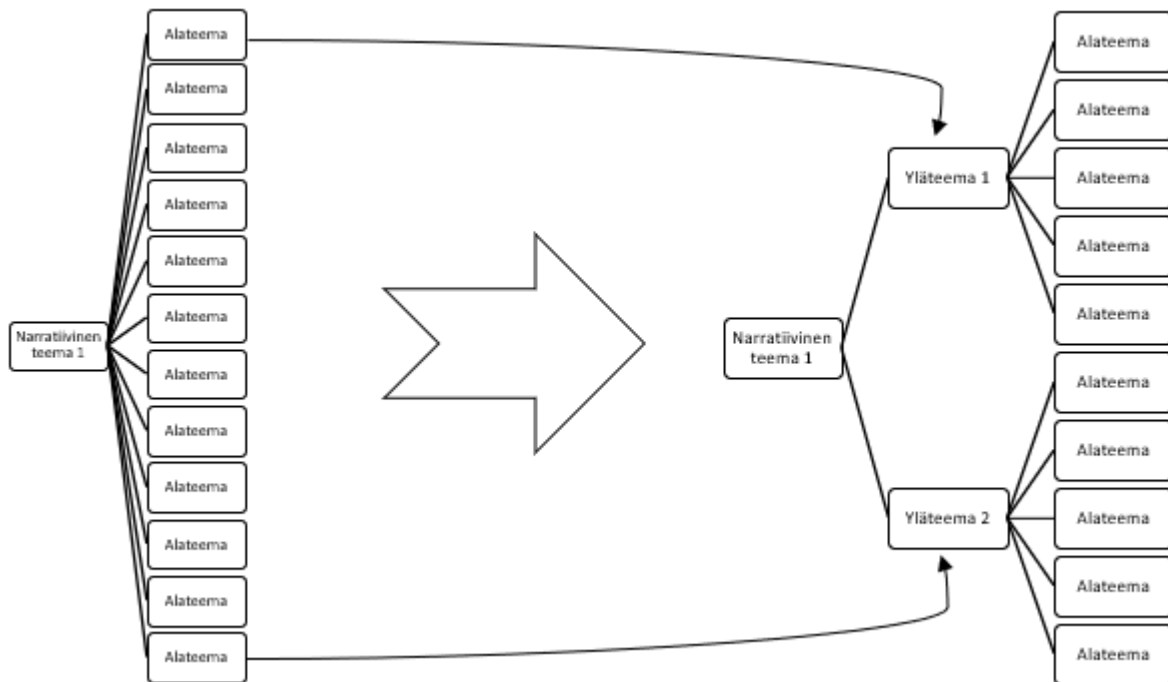


Kuva 8. Kokonaisuuden muodostuminen

### 3.5 Yläteemojen muodostuminen

Muodostin alateemoja muodostaessani samaan aikaan narratiivisten- ja alateemojen väliin alustavia yläteemoja, joiden tarkoitus oli yhdistää alateemat kerronnallisesti ja sisällöllisesti narratiivisiin teemoihin. Käytännössä lopullisten yläteemojen muodostumisen voi kuitenkin nähdä vasta seuraavana rakenteen muodostusprosessin osana.

Alateemojen sisällön perusteella narratiivisten teemojen ja alateemojen väliin määriteltiin 2–3 yläteemaa, joiden tehtävänä oli ylläpitää rakenteellista ja kerronnallista selkeyttä. Pääosin nämä yläteemat muodostuivat hierarkkisesti soveltuvasta alateemasta. Joissain tapauksissa loin yläteemat tyhjästä, jolloin ne toimivat puhtaasti vain narratiivisena elementtinä, joiden tarkoituksena on selkeyttää alateemojen ja narratiivisten teemojen välistä yhteyttä. Mikäli yläteema perustui aikaisemmin muodostettuun sitaattiluokkaan, hyödynsin tarvittaessa myös kyseisen yläteeman sitaatteja siihen soveltuvien alateemojen sisältöä kirjoittaessani.

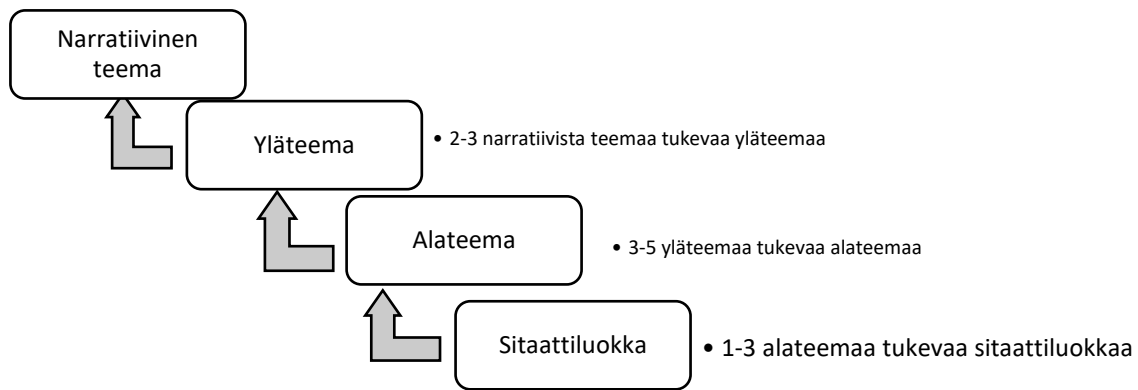


Kuva 9. Yläteemojen muodostuminen

### 3.6 Tulokset

Seuraavaksi aloin kirjoittamaan tulokset-osiota perustuen luotuun rakenteeseen. Kirjoitusvaiheessa perehdyin vielä aikaisempaa tarkemmin jokaiseen sitaattiluokkaan ja sitaattien aitoihin sisältöihin. Rakenteeseen tuli pieniä muutoksia käytännön realiteeteista johtuen, mikäli esimerkiksi tunnistin tietyssä alateemassa olevan liian vähän merkityksellistä, muista alateemoista poikkeavaa sisältöä sopiakseen erilliseksi alateemaksi. Tällaiseen alateemaan liittyvät sitaattiluokat saattoivat siirtyä toisen alateeman alle. Rakenne kuitenkin säilyi pääasiassa ennallaan, ja tehdyt muutokset eivät olleet mielivaltaisia, vaan pakon edessä harkittuja, kokonaisuuden selkeyden ja loogisuuden kannalta merkityksellisiä toimia.

Kaikki tulokset-osiassa määritellyt otsikot perustuivat sitaattiluokkiin perustuvaan rakenteeseen. Mikäli otsikko oli määritelty vain täyttämään rakenteessa olevia kerronnallisia aukkoja, eikä se perustunut sitaattiluokkaan, merkitsin sen asteriskilla (\*).



Kuva 11. Luokkarakenne

Rakenteen muodostusprosessi tapahtui aineiston sisältämällä kielellä, joten kaikki otsikot viittaavat englanninkieliseen termiin tai fraasiin, jolle ei välttämättä ole suoraa, toivottua kontekstia sisältävää suomenkielistä käännöstä. Selkeyden vuoksi jätin otsikoihin näkyville myös alkuperäisen englanninkielisen vastineen. Halutessaan työn taustapuolta, joka sisältää rakenteen muodostumisprosessin ja aineiston kokonaisuudessaan, pääsee tarkastelemaan liitteistä löytyvästä Excel-tiedostosta.

Otsikoiden alla oleva teksti on sisällöltään eräänlainen tiivistelmä kyseistä otsikkoa kuvaavaan alateemaan ja sen alaisiin sitaattiluokkiin kuuluvista sitaateista. Esitetyssä kirjoituksessa oli lähtökohdaisesti aina mukana hieman myös minun pohdintaani ja näkemyksiäni artikkeleiden sisältöön liittyen.

Pyrin käyttämään kussakin alateemassa sitaattiluokista vain sitaatteja, jotka olivat sovellettavissa kyseiseen narratiiviseen kokonaisuuteen. Tämän seurauksena samoja sitaattiluokkia ja alaotsikoita saatettiin käyttää useampien yläteemojen alla, mutta samojen sitaattien käyttöä pyrin välttämään useammassa kuin yhdessä alateemassa.

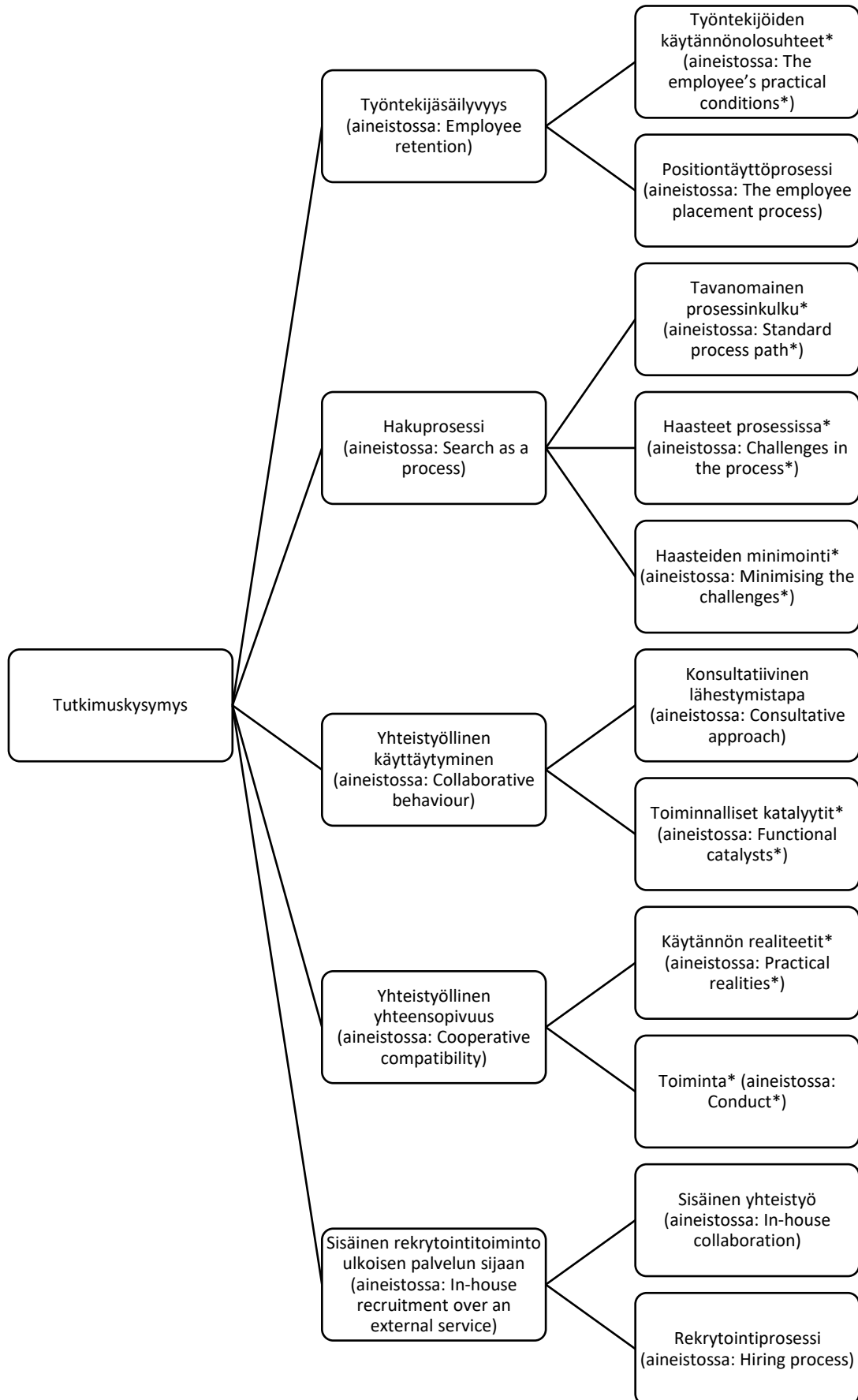
Aineiston prosessoinnin jälkeen 592 yksilöimättömästä sitaattiluokasta 306 päätyi tulosten kirjoitukseen, tarkoittaen sitä, että etsin kyseisten sitaattiluokkien perusteella aineistosta alaotsikkoon sisältöä. On hyvä huomioida, että samaa sitaattiluokkaa saatettiin käyttää useammassa kuin yhdessä alateemassa. Myös samaa alateemaa saatettiin käyttää useammassa kuin yhdessä yläteemassa. Tämä johtui siitä, että sitaattiluokkien sitaatit saattoivat erota sovellettavuudeltaan huomattavasti.

Tarvittaessa, mikäli sitaattiluokkien perusteella löytynyt sisältö ei ollut alateemaa kuvaavasti määrältään riittävää, pyrin varmistamaan, ettei aineistosta vielä löytynyt virheellisen prosessoinnin seurauksena sitaatteja, jotka eivät olleet päätyneet sitä kuvaavaan sitaattiluokkaan. Mikäli teemaa

narratiivisesti kuvaavaa aineistoa ei näinkään löytynyt riittävää määrää, jouduin poistamaan kyseisen alateeman ja mahdollisesti siirtämään sen alaiset sitaattiluokat toisen alateeman alle.

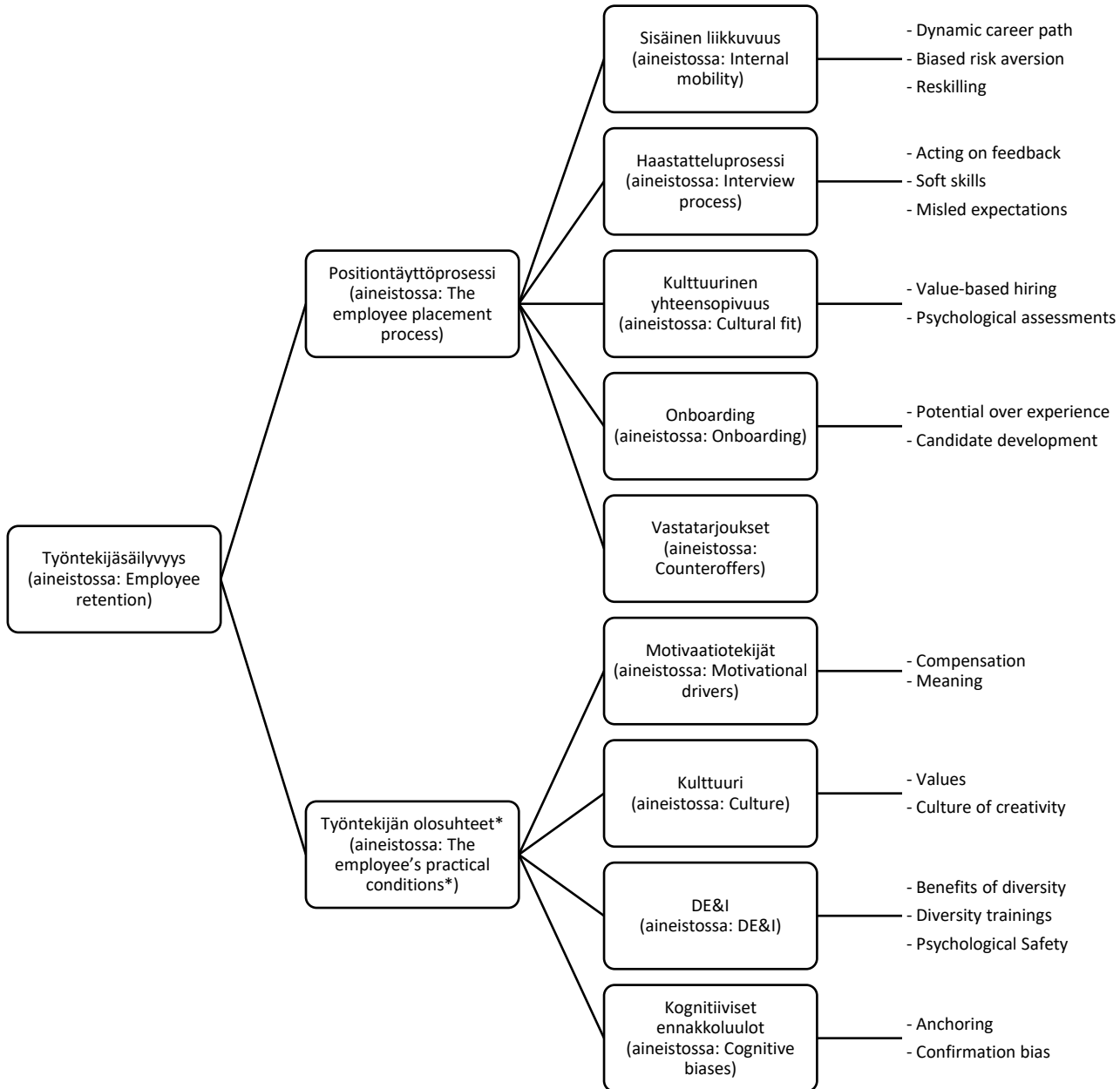
Jokaisen alateemaa kuvaavan alaotsikon jälkeen esittelen yhden kirjoitukseen vaikuttaneista sitaateista. Esitetyn sitaatin ja kirjoitetun tekstin välissä suluissa on luku, joka kertoo kuinka monta alateemaa kuvaavaa sitaattia vaikutti, tai vähintään sai mahdollisuuden vaikuttaa alateeman kirjoitusvaiheessa tuotettuun sisältöön. On huomioitavaa, että tämä luku ei viittaa kaikkiin kyseisen sitaattiluokan sitaatteihin, vaan vain niihin sitaatteihin, joita sovellettiin kuvaamaan kyseistä narratiivista teemaa kuvailevaa alateemaa. Loput tulokset-osion kirjoittamiseen suoraan vaikuttaneista sitaateista löytyvät linkkeineen liitteistä.

Jokaista narratiivista teemaa kuvaavassa luvussa on kyseistä teemaa kuvaavaa rakennekuvio. Näissä kuvioissa, kuten myös tulokset-osion otsikoissa, on ilmaistu suomennoksen lisäksi alkupe räinen englanninkielinen sitaattiluokka, jotta sen pystyisi löytämään halutessaan aineistosta. Jokaisen alateemaan sisältöön vaikutti kyseisen alateeman nimellä varustettu sitaattiluokka, sekä esitetyt suomentamattomat sitaattiluokat rakennekuvion oikeassa reunassa. Esitetty rakenne on tulokset-osiota varten muodostettu, eikä se säilynyt täysin ennallaan kirjoitusprosessin läpi. Käsitelen tätä hieman pohdinnat-osiossa.



Kuva 12. Tuloksissa käsiteltävien teemojen pinnallinen rakenne

## 4 Työntekijäsäilyvyys (aineistossa: Employee retention)



Kuva 13. Työntekijäsäilyvyys, rakenne

Työntekijäsäilyvyys on ensimmäisenä käsiteltävänä narratiivisena teemana, sillä näen sen rekrytoivan tahon kannalta kaikkein merkityksellisempänä teemana riippumatta siitä, missä tilanteessa hän on rekrytointitarpeidensa kanssa. Yksinkertaisimmassakin mainehaitat ym. huomioimattomassa tilanteessa kannattaa rekrytointia harkitsevan tahon lähes aina kiinnittää huomiota myös työntekijäsäilyvyyteen. Tämä on merkityksellistä, sillä pohjimmiltaan rekrytointitarve on reaktio sille, että organisaatiossa toivotaan enemmän asioita tehdyksi verrattuna tilanteeseen, jossa rekrytointia ei toteuteta. Toki on mahdollista, että rekrytointitarve kohdistuu tiettyyn organisaation sisäiseen toimintaan, joka koetaan merkitykselliseksi, kun samaan aikaan organisaation sisältä löytyy vain muita ei-enää-merkityksellisiä rooleja. Tässäkin tapauksessa työntekijäsäilyvyyden käsitteleminen on olennaista tulevan rekrytoitavan kannalta.

#### **4.1 Positiontäyttöprosessi (aineistossa: The employee placement process)**

Luvun alaotsikot käsittelevät positiontäyttöprosessia työntekijäsäilyvyyden näkökulmasta.

##### **4.1.1 Sisäinen liikkuvuus (aineistossa: Internal mobility)**

Uutta positiota täytettäessä olisi hyvä pyrkiä huomioimaan organisaation potentiaaliset sisäiset osaajat. Tämä voi tuntua tarpeettomalta, sillä uuteen tehtävään siirretty työntekijä on joka tapauksessa korvattava. Voidaan kuitenkin olettaa, että nykyisessä työympäristössä, jossa keskimääräinen työsuhteen kesto on suhteellisen lyhyt, uudesta tehtävästä kiinnostunut siirretty työntekijä saattaisi todennäköisesti vaihtaa työpaikkaa lähitulevaisuudessa joka tapauksessa. Jobviten Job Seeker Nation -tutkimuksessa 45 prosenttia nykyisistä työntekijöistä sanoi olevansa valmis "hypäämään laivasta" hyvän tilaisuuden vuoksi, jos siihen tulisi mahdollisuus. Organisaatio, joka tarjoaa säännöllisesti dynaamisia uramahdollisuuksia työntekijöilleen, voi olettaa nauttivansa pitkällä aikavälillä alhaisemmasta työntekijävaihtuvuudesta.

(6)

“Ms. Ryan points to these recruiting mistakes are frequently made but easily avoidable by implementing processes such as: Taking the time upfront to assess the core business needs and whether some of those needs can be met by internal talent.” <https://huntscanlon.com/the-most-common-recruiting-mistakes-at-the-executive-level/>

##### **4.1.2 Haastatteluprosessi (aineistossa: Interview process)**

Työntekijäsäilyvyyteen tähtävään haastatteluprosessin tulisi olla avoin, selkeä ja todenmukaisen autenttinen kaksisuuntainen kommunikaatioprosessi, jossa varmistuu työntekijän sopivuus organisaatiolle ja sen lisäksi organisaation sopivuus kandidaatille. Prosessissa tulisi varmistaa, että

kandidaatile muodostuu aito ja huolella muodostunut kuva häneltä odotetuista toimista sekä positioon liittyvistä haasteista.

(4)

“Ninety percent of the executives surveyed, in fact, said this (talent retention) is an issue for their companies. What’s more, 10 to 25 percent of their new hires depart within six months, said the majority of leaders polled.

“The biggest cause of such departures, according to the study, is that the actual job differs from what the new recruits expected when they were going through the hiring process.” <https://huntscanlon.com/retaining-new-hires-now-seen-critical-issue/>

#### 4.1.3 Kulttuurinen yhteensopivuus (aineistossa: Cultural fit)

Kulttuurisesti sopivien ihmisten tunnistaminen positiontättyöprosessin aikana on yksi tapa rakentaa pitkäaikaisia, molemminpuolisesti tyydyttäviä työsuhteita. Tämän huomioon ottaminen rekrytointivaiheessa edellyttää kuitenkin, että kulttuuri on määritelty etukäteen. Kulttuurisen sopivuuden arviointi pelkän vaiston perusteella vaikuttaa helposti kielteisesti vähintään organisaation monimuotoisuuteen. Epäsopiva organisaatiokulttuuri on tunnistettu merkittäväksi syyksi siihen, miksi osa uusista työntekijöistä päättää lähteä. Ongelma ilmaisussa "kulttuurinen yhteensopivuus" on se, että se voi kuulostaa epämääräiseltä homogeenisuuden mahdollistajalta. Lähtökohtaisesti ilmaisun käyttäjät eivät kuitenkaan tarkoita sitä niin, vaan enemmänkin kuvaavat sillä arvojen täsmäämistä.

(6)

“On its face, the idea of personally liking a new hire to a team seems logical; leaders want to interact with people who are going to make their jobs easier — or less onerous, at least. But likeability and personal interests are not the same as culture style. “Assessing culture fit and impact requires a deeper look at the person’s style and how it compares with the current organizational or team culture,” the Spencer Stuart report said. “It’s essential to evaluate the fit relative to where the culture stands, as well as where it should be in order to achieve the intended strategic and operational plans.”” <https://huntscanlon.com/the-expanding-role-of-culture-in-search-and-succession/>

#### 4.1.4 Onboarding (aineistossa: Onboarding)

Onboarding on osana analyysiin positiontättyöprosessiosiota, sillä sen voi nähdä alkavan jo haastattelussa. Tällöin voidaan kuitenkin tarkentavasti puhua preboardingista. Onboardingin on tarkoitus upottaa miellyttävällä tavalla uusi työntekijä niin syväälle organisaation kulttuuriin ja käytäntömalleihin, että hänen ei ole edes vahingossa mahdollista jäädä ulkopuoliseksi. Hyvän onboardaamisen jälkeen työntekijä tietää selkeästi muun muassa mitä häneltä odotetaan tehtävässä, miten hänen toimintansa vaikuttaa hänen ympäristöönsä, minkä vuoksi hän työskentelee, sekä kenelle puhua ja millä tavoin. Haastatteluvaiheessa tehtyjen kandidaattiarvioiden avulla voidaan kerätä dataa, jonka pohjalta onboardingia pystytään kustomoimaan juuri tietyille henkilöille sopivaksi.

Onnistuneella onboardaamisella väitetään olevan tutkimukseen perustuen merkittävä vaikutus työntekijöiden säilyvyyteen.

(11)

“Too often, managers believe training covers onboarding. “They think that getting the employee up to speed on the programs they need to do their job is all that matters,” Hudson Global said. “While training is critical, onboarding is broader. It encompasses sharing how your employer brand aligns with reality and highlighting how a new employee’s career can grow.” Successful onboarding is like a road map that helps new hires envision their future with the company and look forward to the journey, it said.” <https://huntsanlon.com/top-practices-for-successful-onboarding-2/>

#### **4.1.5 Vastatarjoukset (aineistossa: Counteroffers)**

Nykyaikaisen, vähemmän omistushaluisen työympäristön seurauksena vastatarjousten käyttö on yleistynyt työntekijäsäilyvyyden työkaluna. Aikaisemmin, ja mahdollisesti yhä joissain organisaatioissa, työntekijän lähtöilmoitus on ollut suhteellisen lopullinen, sillä se on voitu nähdä loukkavana lojaliteetin puutteena. Vaikka työntekijä oltaisiin saatu vastatarjouksella jäämään organisaatioon, olisi tämä tapahtuma luonut kitkaa työntekijän ja organisaation välille. Tällainen kulttuuri on kuitenkin nykyään harvinaisempi, joten vastatarjouksia voidaan pitää yleisellä tasolla aikaisempaa suositeltavampina. Tähän saattaa auttaa käytäntöjen asettaminen organisaatiotasolla, kuten esihenkilöiden oikeuttaminen vastatarjouksen tekemiseen välittömästi esihenkilön oman senhetkisen ymmärryksen pohjalta vastatarjoustarpeen esiintyessä.

(3)

“In short, the war for talent has created a new standard in the practice of counteroffers. “It’s becoming increasingly acceptable to use them as a solution for retaining top talent against an intensely competitive candidate market,” Mr. Nimesheim said. “Simultaneously – and unfortunately for companies who are actively hiring – it’s also becoming more acceptable for employees to accept them without fear of stigma or of a negatively impacted reputation.” “ <https://huntsanlon.com/the-rise-of-counteroffers-in-executive-search/>

## **4.2 Työntekijän olosuhteet\* (aineistossa: The employee’s practical conditions\*)**

Luvun alaotsikot käsittelevät työntekijän olosuhteita työntekijäsäilyvyyden näkökulmasta.

### **4.2.1 Motivaatiotekijät (aineistossa: Motivational drivers)**

Työstä saatava korvaus on hyvin suoraviivainen aihe. Se käytännössä muodostuu tarpeen, ja sitä kautta arvostuksen, sekä organisaation rahallisten mahdollisuuksien pohjalta. Työntekijän on todennäköisesti haastavaa perustella itselleen, miksi hänen ei tulisi hyväksyä korkeammin palkattua positiota. Vajavaisessa rahallisessa tilanteessakin yritys voi yrittää tarjota työntekijälle mahdollisuutta osakepohjaiseen palkkiomalliin.

Palkka ei tietenkään ole kuitenkaan kaikki kaikessa, vaan muita säilyvyyden kannalta olennaisia asioita ovat muun muassa merkityksellisyys (eng. purpose) sekä työntekijän kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. Onnistuneesta merkityksellisyyden tarjoamisesta selkeänä ääripääesimerkinä on vapaaehtoistyö, josta ei saa lainkaan rahallista vastiketta. Merkityksellisyydellä voi tarkoittaa myös käytännön tason vaikutusmahdollisuuksia (eng. impact) organisaation toimintaan alasta riippumatta. Sisäisen motivaation mahdollistaminen on siis myös yksi lähestymistapa työntekijäsäilyvyyteen. Kolmas työntekijän kannalta olennainen asia on hänen kehitysmahdollisuutensa. Tämä menee hieman päällekkäin sisäisen motivaation kanssa, mutta kehitysmahdollisuuksilla on myös konkreettinen urakehityksellinen vaikutus, joka tuo kuvaan myös ulkoiset motivaattorit, kuten palkan.

(5)

“These days, professionals are commanding more than just higher salaries. In addition to getting paid what they know they are worth, they expect their job to provide personal fulfillment and meaning. If your employees do not feel supported, aren’t learning new skills for the future, or are disengaged with their work, they will move on.” <https://huntscanlon.com/how-to-attract-engage-and-retain-talent-in-2019/>

#### 4.2.2 Kulttuuri (aineistossa: Culture)

Organisaation kulttuuri on merkittävä merkityksellisyydentunteen ja viihtyvyyden mahdollistaja, joka vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen, iloiseen ja säilyvyyteen. Organisaation arvot toimivat usein keinona sanoittaa toivottua kulttuuria ja käyttäytymismalleja. Hyvällä kulttuurilla voidaan olettaa olevan suora vaikutus säilyvyyteen, mutta hyvän kulttuurin saavuttaminen on kuitenkin työläs prosessi, ja vaatii organisaatiolta konkreettisia tekoja. Johtoryhmän tai HR-tiimin kokouksen perusteella määriteltyjen arvojen sisäinen viestittäminen ilman, että ne täsmäävät käytännön tasolla, voi aiheuttaa monessa negatiivisen reaktion. Kulttuurista ja arvoista viestiessä tulisi siis varmistaa, että viestittävät asiat ovat aitoja koko organisaation tasolla.

(4)

“In a poll by Hunt Scanlon Media on culture shaping, “Aligning Strategy and Culture,” respondents cited culture as the most important workplace consideration at their organization (73 percent). Culture seems to be what attracts many employees to companies: 56 percent of respondents to the Hunt Scanlon culture poll selected it as a “priority” over job satisfaction and compensation. Respondents said that culture change needed to become a “more significant part” of their organization’s leadership agenda (44 percent).” <https://huntscanlon.com/what-motivates-people-to-switch-jobs/>

### 4.2.3 DE&I (aineistossa: DE&I)

DE&I eli Diversity, Equity and Inclusion on fraasina melko tuore. Vuodesta 2017 alkaen käsitellyn media-aineiston perusteella yleinen diversiteettiä käsittelevä fraasi on kehittynyt Diversity-> D&I -> DE&I. Fraasi viittaa tällä hetkellä organisaation kulttuuriseen toimintamalliin, jossa pyritään tarjoamaan yksilökohtaisesti jokaiselle riittävät resurssit kukoistamiseen, ja jossa työntekijöillä on mahdollisimman matala kynnys ajatusten jakamiseen ja omana itsenään olemiseen. Tässä on hyvä huomata, että tällä ei tarkoiteta tilannetta, jossa kaikki saavat samat tasapuolisesti jaetut resurssit, vaan sitä, että enemmän tarvitsevat saavat myös enemmän. Aihetta ei käsitellä tässä vain säilyvyyden kannalta, sillä aihe on kokonaisuuden kannalta merkittävä, eikä sitä käsitellä juurikaan muissa osioissa.

Diversiteetin väitetään olevan tutkitusti huomattavan merkityksellinen ajatusdiversiteetin kannalta, joka taas on innovatiivisuuden kulmakivi. Innovaatioilla taas on nähty yhteys muun muassa liikevaihdon kasvuun. On myös oletettavaa, että organisaatiossa, joka tekee parhaansa mahdollistaakseen työntekijöidensä kukoistamisen, on viihtyvyydenkin korkeampi, jolloin se vaikuttaa suoraan myös säilyvyyteen. Yksi keino nopeaan diversiteetin nousuun on kohdistaa rekrytoinnit niihin kohderyhmiin, joita organisaatiosta puuttuu. Ulkoisilta rekrytointipalveluilta on mahdollista saada tähän apua. Se voi toimia kuitenkin vain lyhyen aikavälin ratkaisuna, ja pitkäaikaiseen rakennemuutokseen vaaditaankin organisaatiotasosta toimintamuutosta. Henkilökohtainen näkemykseni on, että usein diversiteettiä (varsinkin sukupuolidiversiteettiä) käsitellään organisaatiokohtaisesti. Tietenkin se on toimiva tilastollinen arvo, jota voi verrata omaan tai muuhun toimialaan, mutta mielestäni huomiota tulisi kiinnittää erityisesti tiimi-/yksikkökohtaiseen diversiteettiin. Tällä tavalla ajatus-/näkökulmadiversiteetistä päästäisiin aidosti hyötymään.

(7)

“Spencer Stuart also found that people make their best contributions when they can bring their full selves to work. “It’s about ensuring that everyone in the organization feels that they can achieve their full potential,” said one diversity leader. “If people don’t feel comfortable speaking up, what are you losing? It hurts your competitiveness.” Psychological safety is critical to inclusion and overall employee engagement.” <https://huntscanlon.com/3-ways-your-company-can-advance-diversity-equity-and-inclusion/>

#### 4.2.5 Kognitiiviset vinoumat (aineistossa: Cognitive biases)

Tässä kappaleessa käsitellään ajatusvinoumia yleisesti, sekä säilyvyyden kannalta. Myöhemmässä osiossa ajatusvinoumia tullaan käsittelemään rekrytoinnin kannalta.

Ajatusvinoumat ovat ihmisille hyödyllisen intuition sivuseurasta. Olemme oppineet evoluution aikana tekemään silmänräpäyksessä verrattain osuvia johtopäätelmiä alitajuntamme avulla. Joissakin tapauksissa pystymme tekemään jopa parempia arvauksia intuitiolla kuin ajan kanssa tapahtuvalla hitaalla ajattelulla. Olemme oppineet löytämään toimivia ja turvallisia ratkaisuja jatkuvasti, sitä juuri sen enempää ajattelematta. Esimerkkinä aikaisemmin käytetty reitti vesilähteelle, tai kävelyreitti parkkipaikan toiselle puolelle. Ongelma muodostuu siinä, että annamme intuition pohjautuville johtopäätöksillemme liikaa painoarvoa myös abstraktimpiin asioihin. Mikäli organisaatio rekrytoi tietyllä tutkinnolla varustettuja henkilöitä ja yritys menestyy, on loogista antaa rekrytoidessa huomattavaa painoarvoa tämän tutkinnon omaaville. Tästä herää kysymys: onko mahdollista, että menestys johtuu esimerkiksi kilpailun puutteesta tai perustajan nerokkaasta liikeideasta, ja tutkinnolla ei olekaan merkittävää vaikutusta? Ihmisille on luontaista löytää syy lähes kaikelle merkitykselliseksi kokemalleen, ja usein korrelaatio riittää suhteellisen vahvan käsityksen muodostumiseen. Lähtökohtaisesti intuitio ohjaa suosimaan tuttua ja turvallista, joten se muodostaa haastavan ristiriidan diversiteettiä ajatellen.

Säilyvyyden kannalta turvallisuudenkaipuu voi näkyä ylennysten tai muiden sisäisten siirtojen välttämässä, sillä tiedämme henkilön suoriutuvan hyvin tämänhetkisessä positiossa, eikä ole näyttöä hänen suoriutumisestaan toisessa positiossa. Päinvastoin saatamme tietystä roolissa toimivan henkilön käytöksen perusteella uskoa, että hän ei osaisi toimia lainkaan toivotulla tavalla täysin eri roolissa, jossa häneltä odotetaan täysin eri asioita. Tietenkin henkilöistä pystyy ja täytyy tehdä päätelmiä, mutta päätelmien virhemarginaali tulee ottaa huomioon.

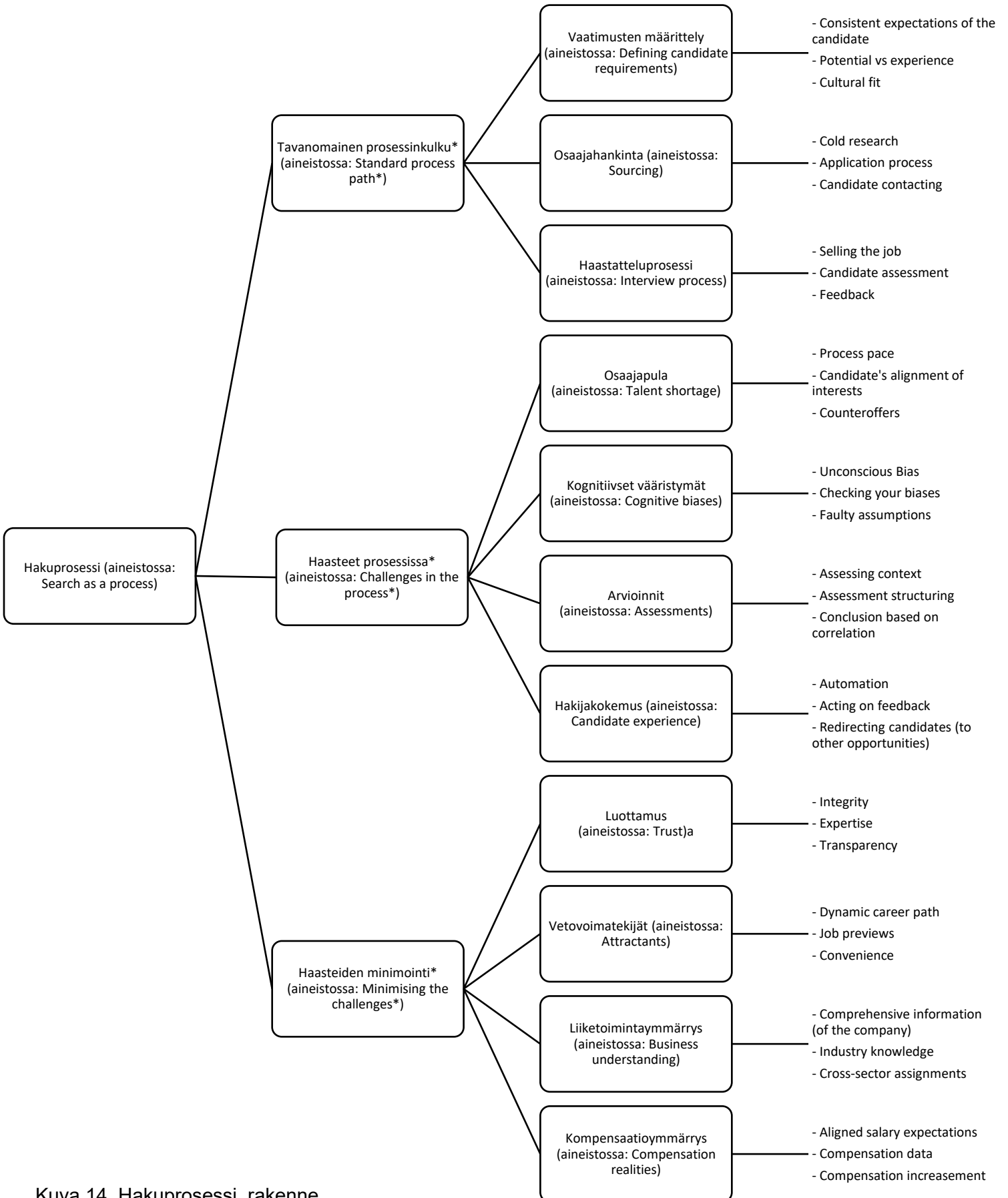
(5)

“Unconscious bias can vary between cultures. In the U.S., extroverted, larger-than-life personalities tend to be viewed favorably – the assumption being that they are more engaged and have a greater capacity to inspire, said the search firm. More reserved people, meanwhile, can be seen as lower energy and less connected than their showier counterparts. In other countries, though, such as Germany or Japan, the opposite can be true; a more reserved style may be perceived as more committed, serious or reliable, and possibly reflective of a more deeply engaged style of leadership, whereas outgoing people may be seen as egotistical or overly aggressive.

Spencer Stuart said that while it is valid to consider a candidate’s personality and background as part of the “total picture,” the use of these variables becomes an issue when they are used as proxy for culture fit or as evidence of particular capabilities. Indeed, research finds that only 10 percent of job performance can be attributed to personality, even in lower-level positions.”

<https://huntscanlon.com/3-ways-assessments-can-go-wrong-and-how-to-get-them-right/>

## 5 Hakuprosessi (aineistossa: Search as a process)



Kuva 14. Hakuprosessi, rakenne

Seuraavaksi käsiteltäväksi narratiiviseksi teemaksi muodostui "Hakuprosessi", joka pyrkii muodostamaan ymmärrystä haun mahdollisista osa-alueista ja niihin liittyvistä teemoista.

Tämä narratiivinen teema on alkuperäisen "Ulkoinen haku"-teeman puolittamisesta muodostunut teema, joten se käsittelee hakua ulkopuolisen tahon toteuttamana. Kuitenkaan käytännön tasolla prosessissa ei välttämättä ole juurikaan eroja sisäiseen operaatioon verrattuna.

Tämän narratiivisen teeman tavoitteena on tuoda esiin haun vaiheet, yleisiä haussa ilmeneviä ongelmia sekä lisäksi käytäntöjä, jotka auttavat näiden yleisten ongelmien minimoinnissa. Myöhemmässä narratiivisessa teemassa käsitellään lisäksi sisäisen operaation hyötyjä verrattuna ulkoiseen palveluun.

## **5.1 Tavanomainen prosessinkulku\* (aineistossa: Standard process path\*)**

Luvun alaotsikot käsittelevät rekrytointiprosessin tavanomaista prosessinkulkua.

### **5.1.1 Vaatimusten määrittely (aineistossa: Defining candidate requirements)**

Kilpailluilla työntekijämarkkinoilla on suositeltavaa miettiä aidosti merkitykselliset kandidaattivaatimukset huolella. Jokainen kandidaatti vaatii suhteellisen suuren vaivan, ja jokainen ylimääräinen vaatimus vaikeuttaa heidän löytymistään entisestään. Tietty koulutus on yksi melko yleinen harkittamisen arvoinen vaatimus. Syynä vaatimukselle on usein se, että organisaatiossa on huomattu, että kyseisellä koulutuksella varustetut kandidaatit ovat menestyneet aikaisemmin. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö muille kannata antaa edes mahdollisuutta. Mikäli kulttuurillista sopivuutta vaaditaan, se olisi hyvä määritellä huolella, jotta mahdollisimman vähän jää haastattelijan "näppituntuman" varaan. Mitkä tahansa lopulliset vaatimukset ovatkaan, ne tulisi miettiä roolissa menestymisen kannalta huolella ennen rekrytoinnin aloittamista. Mikäli vaatimukset muuttuvat tai häilyvät matkalla, muodostuu turhaa työtä ja rekrytointi hidastuu. Pahimmassa tapauksessa myös mahdolliset kandidaatit saattavat saada yrityksestä negatiivisen kuvan.

(5)

"It's best to shoot for some of the requirements you're looking for – not all," Mr. Murdock said. "An 'all or nothing' approach is unrealistic in a low unemployment job market. Keeping your requirements lax will help bubble your pools back up with more interesting talent." "If you change your ad from five to seven years of experience to three to five, you don't have to hire people with that experience," he said. "However, you may find someone with other skills needed for the position or skills you didn't consider would be useful. Improve the candidate experience and invite them to apply instead of putting up barriers preventing them from doing so." <https://huntscanlon.com/4-hiring-strategies-when-talent-markets-are-tight/>

### 5.1.2 Osaajahankinta (aineistossa: Sourcing)

Osaajahankinta laajassa määritelmässään pitää sisällään organisaation kaiken toiminnan potentiaalisten kandidaattien houkuttelemiseksi. Tähän laajaan määritelmään kuuluu siis myös markkinointi. Suppein määritelmä taas on suora hakuvaiheen ensimmäinen osa, jossa sopivat passiiviset kandidaatit tunnistetaan heihin yhteydenottoa varten. Kokemukseni mukaan yleisimmässä määritelmässään osaajahankinta pitää sisällään potentiaalisten henkilöiden etsimisen ja ensimmäisen kontaktoinnin. Korkean volyymin positiossa tämä työvaihe saattaa olla automatisoitavissa markkinoinnin ja tekoälybottien avulla. Tällöin on kuitenkin olennaista, että kandidaatin kiinnostus täytettävää positiota kohtaan, on soveltumiseen pääasiallisesti vaikuttava seikka.

Vaikeasti täytettävissä positiossa, joita tämä analyysi pääasiassa käsittelee, osaajahankinta on huomattavan aikaa vievä osa. Yleisimmin se tapahtuu sisäisten kandidaattitietokantojen, LinkedIn tai muualta hankittujen kontaktitietojen välityksellä. On myös olemassa, yleensä toimialakohtaisia, kanavia ja tietokantoja, joiden kautta pystyy tunnistamaan profiiliin soveltuvia henkilöitä. Kustomoiduilla yhteydenotoilla nähdään olevan huomattavasti parempi vastausaste ns. massaviesteihin verrattuna, joten kustoimoinnin ja nopeuden tasapainotus on huomioonotettavaa. Työkaluilla, ja varsinkin hyvin toimivalla kandidaattitietokantajärjestelmällä on merkityksellinen rooli osaajahankinnan tehokkuuteen. Tässä työvaiheessa on olennaista huomioida, että kandidaatin aito soveltuvuus selviää parhaiten vasta haastattelussa. Erityisesti niissä tilanteissa, joissa rekrytoitavat henkilöt ovat valmiiksi onnellisessa työtilanteessa, pyritään kontaktointivaiheessa ensisijaisesti saamaan henkilö kiinnostumaan positiosta. Yrityksen Employer brandilla, EVP:llä ja muilla position tarjomilla hyödyillä on tietenkin äärimmäisen suuri vaikutus osaajahankinnan haastavuuteen. Siksi on olennaista määritellä positiokohtainen EVP heti rekrytoinnin alkuvaiheessa.

(6)

Out of the five secrets, this is hands-down the most important when it comes to recruiting AI talent,” Mr. Murdock said. “The old-school, generic copy-and-paste messages aren’t going to help you reach a qualified talent pool. Again, AI professionals with a significant amount of expertise know their worth — and most likely will not be willing to respond to something that is clearly sent in mass.” <https://huntscanlon.com/top-5-secrets-for-recruiting-ai-talent/>

### 5.1.3 Haastatteluprosessi (aineistossa: Interview process)

Nykyaikainen haastatteluprosessi on lähtökohtaisesti avoin ja vastavuoroinen kommunikaatiotilanne, jossa selvitetään position sopivuutta kandidaatille ja kandidaatin sopivuutta positioon. Haastattelijan tai haastattelijoiden antaman informaation epäjohtonmukaisuudet koskien organisaatiota tai positiota herättävät todennäköisesti kandidaatissa samanlaisia epäluuloja, kuin mitä kandidaatin ulosannin epäjohtonmukaisuudet herättäisivät haastattelijassa. Positiota myydessä on siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että laajasti kerrottu tieto ei kuulosta kandidaateille epäuskottavalta, vaikka haastattelijalla olisikin täysin rehellisissä aikeissa roolista kertoessaan. Minkäänlainen vilpillisuus ei tietenkään ole suositeltavaa, sillä tällä olisi suora vaikutus säilyvyyteen. Sopivan kandidaatin löytyttyä ei kannata odottaa verrokkeja, sillä halutuille osajille löytyy tällä hetkellä hyvin nopeasti muitakin ottajia. Organisaation talent-virran kannalta on suositeltavaa toteuttaa käytäntöä, jossa haastattelijat eivät lähtökohtaisesti rekrytoi vain tiettyyn positioon, vaan tarkastelevat kandidaatin potentiaalia myös organisaation muihin mahdollisiin rooleihin. Näin kaikki prosessin osapuolet saavat nähdystä vaivasta mahdollisimman paljon hyötyä. Mikäli kandidaatti ei sovi syystä tai toisesta organisaatioon, on huomaavaista antaa hänelle konkreettista palautetta tulevaisuutta varten. Eräässä mallissa annettavaan palautteeseen kuuluu kolme hyvää ja kolme parannettavaa ominaisuutta. Mikäli haluaa kehittää omaa haastattelu- tai rekrytointiprosessiaan, voi myös kandidaateilta pyytää rakentavaa palautetta jälkikäteen. Palautetta pyytäessään on kuitenkin hyvä varmistaa oma valmius sen pohjalta toimimiseen. Pyydetty palaute, jonka pohjalta ei toimita, voi jättää ulkopuolisille tahoille toiminnasta entistä negatiivisemmän kuvan.

(10)

“The pressure of making the right hire can cause a hiring manager to over-index on the vetting process and not spend enough time persuading the candidate to take the job,” she said. “It’s a highly competitive talent market and the candidates you’re interviewing are likely exploring a broad set of opportunities. Candidates desire transparency, so as a hiring manager, aim to structure your end-to-end interview steps before processing candidates. This will allow you to streamline the recruiting cycle and keep candidates warm as they move through the steps (you’ve previously outlined) that get them closer to a decision.” <https://huntscanlon.com/the-most-common-recruiting-mistakes-at-the-executive-level/>

### 5.2 Haasteet prosessissa\* (aineistossa: Challenges in the process\*)

Luvun alaotsikot käsittelevät tavanomaisia hakuprosessissa ilmeneviä ja siihen liittyviä haasteita.

### 5.2.2 Osaajapula (aineistossa: Talent shortage)

Paikkojen täytön haastavuuden taustalla on lähtökohtaisesti niin kutsuttu "Talent shortage", jolla viitataan siihen, että vapaista rooleista on aikaisempaan verrattuna ylitarjontaa suhteessa sopiviin tekijöihin. Tähän voi tarvittaessa reagoida varmistamalla, että määritelmä sopivasta tekijästä on pätevä. Kandidaattien vähäisyyden vuoksi yritykset joutuvat kiinnittämään huomattavaa huomiota siihen, että tarjottu rooli vastaa työntekijäpoolin mielenkiinnonkohteita muutenkin kuin rahallisesti. Kilpailevien tarjouksien sekä kandidaatin miellyttämisen kannalta organisaation on tärkeää pyrkiä nopeuteen prosessin kaikissa vaiheissa, jotka eivät ole ristiriidassa prosessin laadun kanssa. Ulkoisen tahon kanssa toimiessa haastavaa positiota täyttäessä, on hyvä varmistaa, että heillä on riittävä toimialakohtainen ymmärrys täytettävän position vaatimuksista sekä riittävä käsitys yrityksen myyntivalteista. Tämä aihe jatkuu ratkaisukeskeisemmin kappaleessa 5.3.2 Vetovoimatekijät.

(8)

We advise our clients to be decisive and not delay or prolong the decision-making/offer negotiation process," she said. "Understand the industry and market-related salary bands, understand the factors that will appeal to the person beyond just the financial aspects and be decisive in showing that top executive how their specific goals will be attained with this business. This is how we believe counteroffers can be successfully counteracted. And, if the person is only motivated by money and is using the search process to leverage for an increased counteroffer, then that isn't the person you actually want in your business...." <https://huntscanlon.com/the-rise-of-counteroffers-in-executive-search/>

### 5.2.3 Kognitiiviset vääristymät (aineistossa: Cognitive biases)

Tässä kappaleessa käsitellään ajatusvinoumia rekrytointiprosessin näkökulmasta.

Kandidaatin sopivuudesta päättävien henkilöiden olisi hyvä olla tietoisia omista ajatusvinoumistaan. Vinoumia on kulttuurissamme saatettu käyttää hyvin negatiivisessa mielessä kuvaamaan avoimia stereotyyppisiä ajattelumalleja, joten on helppoa mieltää vinoumat ääripääilmiöksi, joka ei kosketa itseä. Vinoumia esiintyy kuitenkin kaikilla, eivätkä ne välttämättä ole niin läpinäkyviä kuin voisi luulla. Yksinkertaisena esimerkkinä vinoumasta voisi olla positiivinen oletus henkilön jostain taidosta perustuen hänen miellyttävän artikuloituun ulosantiinsa, jolla ei kuitenkaan aidosti voi olla mitään yhteyttä kyseiseen taitoon. Haloefekti on yksi olennainen rekrytointiprosessiin liittyvä vinoumaesimerkki. Kyseinen vinouma pitää sisällään ilmiön, jossa henkilö tekee arvioimansa henkilön epäselvästä ominaisuudesta positiivisen päätelmän, perustuen selvän ominaisuuden pohjalta aikaisemmin tehtyyn positiiviseen päätelmään (Kahneman, 2013). Ilmiö voi toimia myös negatiiviseen suuntaan. Tämän vuoksi arvioitavan henkilön ensivaikutelmalla voi olla epäsuhtaisen suuri vaikutus henkilöstä tehtyyn kokonaisarvioon. Tässä vinoumassa voi nähdä olevan kyse siitä, että

ihminen tekee tiedossa olevien asioiden pohjalta merkittävän suuria oletuksia myös niistä asioista, joista ei ole saatu riittävää määrää tietoa.

Vinoumien takia kulttuurillisen sopivuuden arvioiminen voi olla haastavaa. Arvioitavien asioiden huolellisella etukäteenmäärittelyllä, toisistaan irrallisina pitämisellä ja prosessin strukturoinnilla voi pyrkiä vähentämään vinoumien mahdollisia vaikutuksia. Vinoumien olemassaolon tiedostamisella ja huomioimisella voi myös olettaa olevan prosessia parantava vaikutus.

(10)

“It’s important that company leaders and anyone involved in hiring be honest with themselves about their unconscious biases,” Mr. Murdock said. “While often not malicious, everyone has some degree of bias. The sooner you recognize it, the sooner you can take intentional actions to overcome it and make sure you’re being checked on it.”

“Unconscious biases within the hiring process can destroy your company’s chances of finding a valuable employee by turning off certain candidates, reducing your candidate pool and limiting your talent pipeline,” he said. <https://huntscanlon.com/secrets-to-high-growth-c-suite-hiring/>

#### 5.2.4 Arvioinnit (aineistossa: Assessments)

Kandidaatin soveltuvuutta arvioidessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että kokemusten kontekstiin kiinnitetään tarpeeksi huomiota, ja että korrelaatioihin perustuvien väärien johtopäätöksien tekemistä vältetään. Datapisteiden laajamittaisella keräämisellä voi vähentää ajatusvinoumien vaikutusmahdollisuutta.

Psykologiset testit ovat jokseenkin käytettyjä työkaluja kandidaatin sopivuuden määrittelyssä. Eri-laisia malleja löytyy lukuisia, ja osalla malleista on enemmän kritikoita kuin toisilla. Testejä hyödynnettäessä ei lähtökohtaisesti pyritä selvittämään absoluuttista totuutta, vaan kerätään lisädataa, jonka ansiosta lopullisessa arvioinnissa on useampi datalähde. Palveluita käyttäessä kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, ettei kyseessä ole ns. käärmeöljyä. Tällä viitataan tuotteeseen, joka lupaa paljon, mutta jonka toimivuudesta ei ole takeita, eikä tuotteen luonteen vuoksi ole mahdollista saada totuutta sen toimivuudesta edes sitä käyttäessä. Varsinkin tekoälypuolella tällaista esiintyy.

Käytännön tason mahdollisuus kandidaatin työtehtävissä suoriutumisen näkemiseen on päätöksen varmistamisen kannalta hyödyllinen, mutta tällaisen mahdollisuuden tarjoaminen saattaa olla haastavaa.

(9)

The best strategy is to mix approaches, the report concluded. Conduct your hiring processes based on potential, looking for the people who you think fit best in your business or bring the most to the table. At the same time, don't think that because someone seems charming in the interview that they automatically have "potential" in your company.

"Your judgments on future potential can and should be informed by experience, from the skills a person has accumulated to what their last employer had to say about them during the reference check," said Mr. Klazema. "By blending experience and potential into one hiring mentality, you'll find better people, minimize turnover and protect your company culture." <https://huntscan-lon.com/hiring-potential-experience/>

### 5.2.5 Hakijakokemus (aineistossa: Candidate experience)

Teknologian vaikutus hakijakokemukseen esiintyi aineistossa niin, että kandidaatit toivoivat teknologian tuomia hyötyjä esimerkiksi prosessin nopeuteen. Kandidaatit eivät ensisijaisesti kuitenkaan halunneet olla suorassa kontaktissa esimerkiksi chattibotin kanssa, vaan toivoivat mieluummin ihmiskontaktia. Prosessin ei toivottu olevan muutoinkaan liian automatisoitu. Ulkopuolisilta rekrytoijilta kandidaatit toivoivat autenttista, heidän kannaltaan merkityksellistä näkökulmaa liittyen rekrytoivaan yritykseen ja rekrytointiprosessiin.

Kokemuksen kannalta erinäisiä yleisiä kipupisteitä tunnistettiin useita. Hakijat eivät kokeneet saaneensa haastattelussa riittävän selkeää kuvaa tarjolla olevasta positiosta ja ympäristöstä. Hakijat eivät myöskään kokeneet saaneensa oikeanlaista tönäisyyttä itsensä oikeanlaiseen esiintuomiseen. Lisäksi hakijaviestintä oli koettu puutteelliseksi. Huonoilla hakijakokemuksilla on suora vaikutus yritykseen muutoinkin kuin rekrytoinnin näkökulmasta. Noin puolet vastasivat pitävänsä epätodennäköisenä, että he toimisivat huonon hakijakokemuksen jälkeen kyseisen yrityksen asiakkaana. Noin joka kolmas vastasi jakavansa yrityksestä huonoa mielikuvaa myös muille. Nykyaikaiset kanavat kuten Glassdoor.com muuttavat nopeasti huonot hakijakokemukset hyvin konkreettiseksi mainevaikuttajaksi.

Lähtökohtaisesti mitä enemmän resursseja käytetään nopeaan ja kustomoituun hakijaviestintään, sen parempi. Resurssien ollessa kuitenkin rajallisia, tulisi huomiota kiinnittää enenevässä määrin ainakin heihin, jotka ovat päässeet prosessissa pidemmälle. Jokainen hakija luonnollisesti haluaa kuitenkin jonkin vastauksen, joten on tärkeää, että prosessissa varmistetaan riittävän viestinnän kohdistaminen myös alkuvaiheessa hylätyille.

Realistinen ja huolellinen työpaikan kuvaus yhdistettynä muuhun huolelliseen viestintään varmistaa, että kandidaatilla on selkeä kuva positiosta.

Hyvä tai huono hakijakokemus voi helposti määrittää täytyykö positio – Toimimalla kuin rekrytoisi

toimitusjohtajaa, pitää toiminnan todennäköisesti oikealla linjalla.

(15)

As hiring becomes more competitive and the process moves even faster, a poor candidate experience can lead the right candidate to reject the job. “Alternatively, a good one creates a sense of excitement and urgency about working for the company,” the Execu|Search Group report said. “It can also lead to higher quality applicants, more hires and new referrals.” Seventy-five percent of job seekers said that the hiring process for their current job, from scheduling an interview to receiving an offer, took under four weeks. <https://huntscanlon.com/how-to-attract-engage-and-retain-talent-in-2019/>

### **5.3 Haasteiden minimointi\* (aineistossa: Minimising the challenges\*)**

Luvun alaotsikot käsittelevät prosessissa esiintyviin haasteisiin vaikuttamista.

#### **5.3.1 Luottamus (aineistossa: Trust)**

Rekrytoijan ja kandidaatin välille muodostuvan luottamuksen luomiselle tulisi antaa painoarvoa. Luottamuksen syntymiselle tärkeää on muun muassa läpinäkyvyys, autenttisuus, asiantuntevuus, ja suoraselkäisyys (eng. Integrity), joka pitää sisällään muun muassa sanojen ja toiminnan yhdenmukaisuuden sekä tarvittaessa itsensä toissijaiseksi asettamisen. Hyvä luottamustilanne vähentää toimijoiden välistä kitkaa mahdollistaen prosessin sujuvamman etenemisen. Rekrytoijan ja kandidaatin välisen luottamussuhteen voi nähdä myös kynnyksenä vastatarjouksen hyväksymiselle. On tehty myös yleisellä tasolla korrelaatioiden perusteella johtopäätöksiä luottamuksen yhteydestä menestykseen. Mikäli ilmiössä on kausaatiota mukana, en osaa sanoa, johtaisiko luottamus menestykseen vai johtaisiko menestykseen kuuluvat asiat luottamukseen.

(5)

The search firm notes that information transparency can include: Does the candidate have the offer in hand? Is relocation required for the competing offer? For which role is there a stronger development opportunity? “Understanding where this opportunity stands regarding timing, long-term opportunity and alignment to motivation will help determine if a candidate is seriously engaged in your opportunity,” Mr. Henry said. “A candidate’s unwillingness to disclose even high-level, directional information on other processes can often signal the candidate’s level of trust and engagement. Assessing a candidate’s level of engagement in your opportunity can be a key factor when deciding whether to accelerate or decelerate an interview process for that candidate.” <https://huntscanlon.com/5-ways-to-compete-in-todays-talent-market/>

### 5.3.2 Vetovoimatekijät (aineistossa: Attractants)

Mikäli houkuttimien tunnistaminen tapahtuu käsi kädessä roolin vaatimuksien määrittämisen kanssa, pystytään vaatimuksia tarvittaessa sopeuttamaan niin, että positiosta saadaan mahdollisesti hyvin pienellä kompromissilla huomattavasti houkuttelevampi. Esimerkkejä houkuttimista voi olla uuden ja mielenkiintoisen teknologian oppiminen ja sen parissa toimiminen, uusien vastuiden saaminen tai muuten merkityksellinen positio joko yksilöllisten vaikutusmahdollisuuksien kannalta tai organisaation toiminnan kautta. Houkuttimia todennäköisesti löytyy aina, mikäli vaatimuksista pystytään joustamaan. Työnantajamielikuva, kulttuurin sisältö ja varsinkin konkreettiset työntekijäkokemukset voivat toimia merkityksellisinä houkuttimina. Työntekijäkokemusten esittelyn himmentävänä tekijänä saattaa olla oletus niiden epäautenttisuudesta, joten autenttisuuteen panostaminen on hyödyllistä. Lisäksi tavanomaisimpia houkuttimia on laajat edut, palkka sekä joustava sijainti ja työajat. Henkilöiden kontaktointivaiheessa voidaan pyrkiä tunnistamaan yksilöllisiä kiinnostuksen kohteita, jolloin houkuttimia voidaan kohdentaa mahdollisuuksien mukaan.

(10)

Convenience and culture may be more important than compensation. Employees cited factors like location (56 percent), affordable benefits plans (55 percent), job stability (55 percent), a good boss (48 percent) and good work culture (44 percent) as more important than salary when considering a position. <https://huntscanlon.com/nearly-half-of-employers-plan-to-ramp-up-hiring/>

### 5.3.3 Liiketoimintaymmärrys (aineistossa: Business understanding)

Rekrytoivalla taholla, sisäisellä tai ulkoisella, tulisi olla selkeä kuva organisaatiosta ja täytettävästä positiosta, jotta positiosta annettu kuva vastaa todellisuutta, eikä prosessissa ole epä johdonmukaisuuksia. Toimialaymmärrys- ja kokemus mahdollistavat muun muassa motivaattorien syvemmän tunnistamisen ja niiden hyödyntämisen. Rekrytoijan asiantuntevuus toimii yhtenä luottamusta herättävänä tekijänä.

(4)

“Look for a firm that has the expertise and a track record in your industry,” the report said. “Ideally, the consultant who specializes in your sector will also have in-depth knowledge of the functional role you are aiming to fill.” <https://huntscanlon.com/choosing-your-executive-search-firm/>

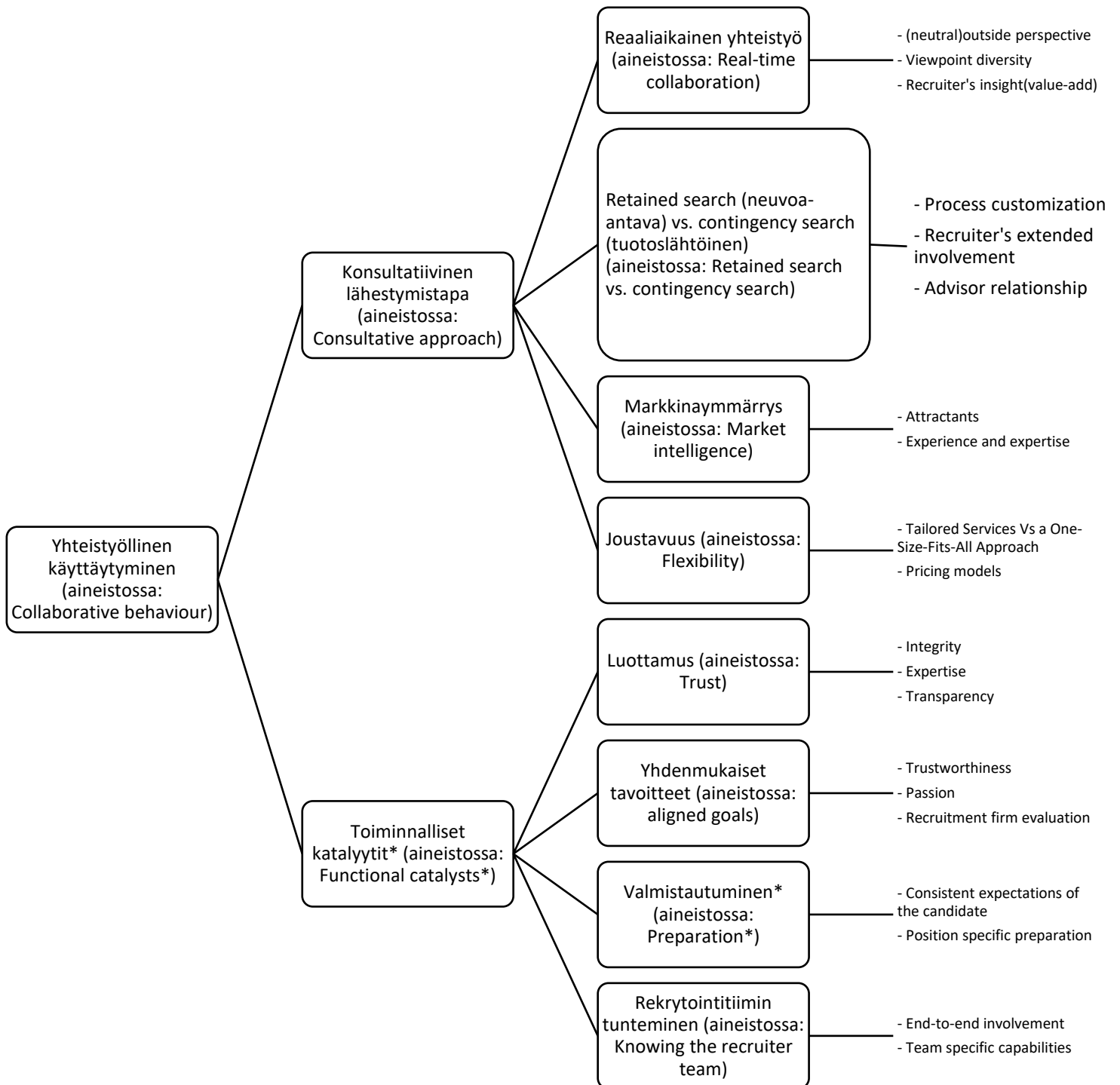
### 5.3.5 Kompensaatioymmärrys (aineistossa: Compensation realities)

Puutteellinen ymmärrys osajien markkinahinnoista johtaa helposti tilanteeseen, jossa rekrytointiin käytetään runsaasti aikaa, mutta prosessi tavoittelee ns. mahdotonta yhtälöä. Tällöin palkkaa joudutaan mukauttamaan vasta vahingon tapahduttua, ja hyviä kandidaatteja, jotka olisivat olleet muuten kiinnostuneita, on päässyt jo rajautumaan pois. Mikäli positiolle suunniteltu palkka ei perustu riittävään määrään dataa, on hyvä pitää palkkahaitari erittäin häilyvänä, ja mukauttaa sitä kandidaattien esiintyessä. Selkeällä palkkatiedolla on kuitenkin se hyöty, että kandidaatti tietää heti prosessin alkuvaiheessa, onko hänen kannattavaa edes harkita kyseistä positiota. Aikaisen palkkatiedon voi nähdä osana luottamusta herättävää läpinäkyvyyttä. Kahdenkymmenen prosentin nousu palkassa on tunnistettu työntekijöiden alustavaksi kompensaatioiveeksi. Mikäli positiossa ei ole muita myyntivaltteja, tähän tähtäävä palkkatarjous voi olla tarpeellinen. Lähtökohtaisesti positioiden kokonaisuus kuitenkin merkitsee, ja huomattavasti pienempikin palkankorotus on kelvollinen. Puutteelliseen palkkadataan voi saada apua toimialalla toimivalta rekrytointikumpanilta.

(5)

Whether you have a strict budget for the compensation package or there is some wiggle room, you should have a transparent “numbers talk” with candidates early on, Ms. Ryan notes. “This is standard practice at SPMB so our clients and candidates have a smooth negotiation process and no surprises at the offer stage,” she said. “If the company’s compensation range is far off from a candidate’s expectations, it’s best to be direct with what the company can and cannot achieve along with the benefits and levers they have at their disposal. This will save everyone time and energy — and the potential embarrassment of running a candidate through the interview process only to have them decline at the very end due to compensation misalignment.” <https://huntscanlon.com/the-most-common-recruiting-mistakes-at-the-executive-level/>

## 6 Yhteistyöllinen käyttäytyminen (aineistossa: Collaborative behaviour)



Kuva 15. Yhteistyöllinen käyttäytyminen, rakenne

Kolmantena käsiteltävänä narratiivisena teema on "Yhtesiyöllinen käyttäytyminen", joka käy läpi rekrytoivien tahojen välistä yhteistyöllistä toimintaa. Teema käsittelee konsulttitahojen erityyylisiä toimintamalleja, kuten "Retained" ja "Contingency" -mallien etuja sekä haasteita. Tämän lisäksi teema käsittelee onnistuneeseen molemminpuoliseen yhteistyölliseen toimintaan vaikuttavia aiheita.

## **6.1 Konsultatiivinen lähestymistapa (aineistossa: Consultative approach)**

Luvun alaotsikot käsittelevät ulkoisen toimijan konsultatiivista lähestymistapaa toimijoiden yhteistyöllisen käyttäytymisen näkökulmasta.

### **6.1.1 Reaaliaikainen yhteistyö (aineistossa: Real-time collaboration)**

Yhteistyöllisessä lähestymistavassa hyötynä on tiedonkulun viiveen väheneminen. Reaaliaikaisen datan perusteella kaikki osapuolet pystyvät tekemään parempia päätöksiä. Kynnyksenä saattaa olla toisen osapuolen kannalta merkityksellisen tiedon määrittäminen, johon auttaa kulttuuri tai käytännöt, jossa tiedonjakamisen puomi on laskettu mahdollisimman alas. Ulkoisen tahon kanssa toimiessa voi olettaa kynnyksen olevan vielä entistä suurempi, ellei toimintamalleja ole pyritty aktiivisesti mukauttamaan. Yhteistyöllisessä toimintamallissa pyritään kiinnittämään huomiota siihen, että prosessiin osallistuvat sidosryhmät pääsevät määrittelemään näkökulmastaan merkitykselliset asiat, jotta prosessin kokonaisuus saadaan optimoitua. Merkittävä ulkoisen tahon tuoma hyöty on näkökulmien monimuotoisuus.

(6)

"Facebook, Apple and Netflix are able to hire well because they practice superior collaboration," Mr. Flesher said. "Whether that's between them and the recruiting firms they work with, their internal teams or their HR-candidate communications, collaboration is front and center."

"Collaboration allows your search firm to build a faster, smarter recruiting process that leads to better hires for your clients," Mr. Flesher said. "It empowers your recruiters to work smarter, not harder, and be proactive in managing client <https://huntscanlon.com/facebook-apple-and-netflix-have-a-secret-hiring-weapon/>

### 6.1.3 Retained search (neuvoa-antava) vs. contingency search (tuotoslähtöinen). (aineistossa: Retained search(advisory) vs. contingency search(output-driven))

Retained search ja contingency search ovat kaksi eri kategoriaa, joista puhutaan varsinkin johdon suorahakua käsiteltäessä. Erot voisi tavallaan kiteyttää niin, että retained-malli on high-touch-kumppanuussuhde, jossa ulkopuolinen taho toimii tuloslähtöisen rekrytointin lisäksi strategisena kumppanina. Contingency-malli on taas enemmän tuotantokykyyn tai kertaluontoisuuteen perustuva asiakassuhde. Molemmilla on puolensa. Varsinkin suurelle organisaatiolle voi olla tarpeellisempaa hyödyntää useaa ulkoista toimijaa työkaluina kandidaattivolyymien kasvatuksessa. Tällöin hinnoittelumalli on usein palkkauksen onnistumiseen perustuva, jolloin ulkoisella taholla ei ole taloudellista insentiiviä tai mahdollisuutta puuttua asiakkaan prosessiin strategisessa mielessä. Retained-mallissa asiakassuhteen tilalla on kumppanuussuhde. Ulkoinen taho pyrkii tuomaan toteuttamansa haun lisäksi mahdollisimman paljon strategista näkemystään kumppaninsa tueksi. Hinnoittelumallina saattaa olla etukäteen maksettu tai käytettyyn aikaan perustuva palkkio, jotta ulkoisen tahon insentiivi ei kohdistu pelkästään yksittäisen paikan täyttämiseen mahdollisimman pienellä panostuksella. Tämä malli luo tilaa konsulttikohtaiselle lisäarvonluonnille ja pitkäaikaisen yhteistoiminnan suunnittelulle. Läheisemmässä yhteistyösuhteessa pääsee tutustumaan paremmin yrityksen kulttuuriin ja muihin merkityksellisiin seikkoihin, jotka eivät välttämättä pintapuolisella tutustumisella tulisi ulkopuoliselle rekrytoijalle riittävän tutuiksi. Tämän avulla myös kandidaateille pystytään tarjoamaan autenttisempaa ja luottamusta herättävämpää palvelua, ja rekrytoivalle organisaatiolle tarkempia kandidaattiosumia.

Nämä kaksi mallia ovat kuitenkin mustavalkoisia ääripääesimerkkejä, ja aidosti palvelut saattavat mennä hyvinkin toisensa kanssa ristiin.

(11)

“The retained search firm is being paid to conduct the research,” Mr. Wan continued. “They therefore undertake a much more exhaustive process. The contingency search firm is paid only when someone gets hired. Their search process is skewed to producing results rapidly since the more time spent the less profitable the mandate. The retained search recruiter on the other hand maintains exhaustive databases of candidates, cultivates contact in sectors in which they work frequently so they know who might be restless, and pre-selects the candidates carefully using advanced assessments for suitability and job fit. <https://huntscanlon.com/7-reasons-why-companies-hire-search-firms/>

#### 6.1.4 Markkinaymmärrys (aineistossa: Market intelligence)

Rekrytointikumppanin markkinaymmärryksestä ja näkemyksestä pääsee hyötymään tehokkaasti yhteistyösuhteessa, jossa rekrytointikumppanin tavoitteena on luoda toiminnallaan asiakkaalle tai kumppanille hänen omiin osaamisalueisiinsa pohjautuvaa arvoa. Ulkoisen rekrytoijan markkinaymmärryksen voi nähdä yhteistyön merkittävänä perusteena.

(2)

By aligning your organization with the right executive search firm, Mr. Petrella says that you can use their knowledge of the industry to your advantage. Your search partner will leverage advanced recruitment tools platforms to deepen your understanding of the candidate market. “They’ll enhance your employer brand and better define your company’s differentiators,” he said. “They’ll conduct talent assessments on your down-selected candidates to ensure alignment with the role and your organizational culture. And they’ll guide you when formalizing your competitive compensation offer for your candidate.” <https://huntscanlon.com/why-organizations-use-executive-search-firms/>

#### 6.1.5 Joustavuus (aineistossa: Flexibility)

Mikäli tavoitteena on löytää paras ratkaisu molempien osapuolten kannalta, niin valmiiksi muotoiltu kustomoimaton tuote- tai hinnoittelupaketti ei välttämättä pysty tarjoamaan sitä. Valmius mukautua kumppanin yksilöllisiin tarpeisiin antaa paremman mahdollisuuden optimaaliselle arvonluonnille. Suuremmilla hakutoimijoilla saattaa olla jäykemmät käytäntöprosessit, jolloin asiakkaan saattaa olla haastavampaa saada räätälöityä palvelupakettia varsinkaan ilman ylimääräistä maksua. Tähän todennäköisesti vaikuttaa kuitenkin lähtökohtaisesti enemmän toimijan arvot ja käytännöt kuin koko.

(3)

Larger search firms tend to chase volume and follow a specific process to get the assignment closed as quickly as possible so they can move to the next search, said Kinsley|Sarn. “Because of this one-size-fits-all approach, they do not have the flexibility to give the client exactly what they want and need without an additional charge. This includes items such as total cash compensation reporting, psychometric assessments, up-front key stakeholder/key employee interviews and meetings on-site, etc.” <https://huntscanlon.com/6-proven-ways-to-select-the-right-search-firm-to-win-top-talent/>

## 6.2 Toiminnalliset katalyytit\* (aineistossa: Functional catalysts\*)

Luvun alaotsikot käsittelevät toimijoiden yhteistoimintaa sulavoittavia tekijöitä yhteistyöllisen käytäytymisen näkökulmasta.

### 6.2.1 Luottamus (aineistossa: Trust)

Luottamuksen voi nähdä merkityksellisenä, ehkä jopa tärkeimpänä teemana yhteistyön sulavoittamisen kannalta. Luottamus toimii eräänlaisena kitkan vähentäjänä, joka muun muassa laskee kommunikaatioon liittyvää kynnystä. Tämä mahdollistaa osapuolten tehostetun energiankäytön. Luottavassa ympäristössä osapuolet välttyvät tiedon panttaamiselta sekä liialliselta kyseenalaistamiselta, jolloin tuottavuuden virralla on vähemmän esteitä. Ulkoinen suorahaku on luonteeltaan hyvin luottamusta vaativaa, sillä organisaatio antaa vähintään maineensa ulkoisen tahon käsiin. Hinnoittelumallista riippuen myös transaktio saattaa perustua siihen, että ulkoinen taho on tarpeeksi luotettava. Lähtökohtaisesti luottamus vaikuttaa kaikkeen osapuolten väliseen vuorovaikutukseen.

Luottamuksen muodostumiseen on nähty vaikuttavan muun muassa kompetenssi, responsiivisuus, suoraselkäisyys (eng. Integrity) sekä paneutuneisuus. Eriyisen luottamusta herättäväksi on nähty suoraselkäinen toiminta, jossa toimija asettaa oman rahallisen edun toissijaiseksi ratkaistakseen asiakkaan ongelman mahdollisimman tehokkaasti.

Luottamuksen syntymisen kannalta on nähty haasteellisena tilanne, jossa suorahakuorganisaatiossa kokeneempi taho myy projektin asiakkaalle, mutta projektin toteuttamiseen osallistuu eri henkilöt. Läpinäkyvyys tiimirakenteesta varmistaa, että asiakkaalla on riittävä määrä tietoa johtopäätösten tekemiseen suuntaan tai toiseen.

(7)

“Measuring trust is not just about the good feelings that come from working in a trusting environment,” said Mr. Harding. “It is about establishing ever increasing levels of corporate productivity. When a team of people approaches that ideal of a fully trusting environment, they are able to harness all of their energies and direct them into moving the business forward on behalf of their clients or customers. In that trusting environment, minimal energy is lost to protecting personal vulnerability, covering for mistakes, and allocating blame.” <https://huntscanlon.com/why-trust-is-the-most-critical-ingredient-to-a-successful-search/>

### 6.2.2 Yhdenmukaiset tavoitteet (aineistossa: aligned goals)

Corporate Executive Board Recruitingin tutkimuksessa selvisi, että valtaosa rekrytoijista kokee, että palkkaavat esihenkilöt (eng. hiring managers) eivät ymmärrä rekrytointia. Mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee se, että myös valtaosa palkkaavista esihenkilöistä kokee, että rekrytoijat eivät ymmärrä täytettävää positiota. Roolien välisessä kommunikaatiossa ja ymmärryksessä on siis yleisellä tasolla tunnistettavissa selkeä ristiriita, jonka riskiä tulee pyrkiä minimoimaan. Ulkoisen tahon kanssa toimiessa on mahdollista, että luottamuspula vielä kumuloituu tästä. Toisaalta ulkoisella

toimijalla saattaa olla parempi mahdollisuus osoittaa luottamusta herättäviä piirteitä, joiden seurauksena yhteistyö paranee. Hakua toteuttaessa on erittäin tärkeää kiinnittää yksityiskohtia myöten huomiota siihen, että asiakas ja ulkoinen toimija ovat samassa ymmärryksessä tarjolla olevasta positioista ja varsinkin sen vaatimuksista. Pienetkin väärinkäsitykset voivat kumuloitua merkittäviksi haittatekijöiksi. Huolellisella kommunikaatiolla on syytä varmistaa näkemysten yhtenäisyys esimerkiksi position minimivaatimukseen liittyvistä seikoista. Aikainen yhteisymmärrys vähentää myöhempien muutosten ja ongelmien todennäköisyyttä. Mikäli position vaatimukset on alun perinkin määriteltä kumppanin kanssa yhteistyössä, voi väärinymmärryksien todennäköisyyden olettaa olevan pienempi. Tämä on muutoinkin harkitsemisen arvoinen vaihtoehto, sillä kokenut suorahakukonsultti, joka tuntee hyvin markkinoiden realiteetit, voi yhdessä tarpeiden määrittelijän kanssa saavuttaa sellaisen lopputuloksen, jossa halutut ominaisuudet ja markkinoiden realiteetit ovat tasapainossa.

(6)

According to a study performed by the Corporate Executive Board Recruiting Roundtable, the majority of recruiters (57 percent) feel that hiring managers do not understand recruiting, while an even larger majority (63 percent) of hiring managers feel that recruiters fail to understand the jobs they are trying to fill. <https://huntscanlon.com/competition-for-talent-causing-major-shifts-in-corporate-strategy/>

### 6.2.3 Valmistautuminen\* (aineistossa: Preparation\*)

Asiakkaan huolellinen prosessiin valmistautuminen antaa hyvät mahdollisuudet suoraviivaiselle ja onnistuneelle hakuprojektille. Minimissään prosessiin valmistautumisen tulisi pitää sisällään selkeän organisaatitasoisen yhteisymmärryksen muodostamisen haettavan position kokonaisvaltaisesta sisällöstä. Toki position sisällöllisiä asioita voi ja mahdollisesti kannattaakin tarvittaessa käsitellä myös rekrytointikumppanin kanssa, mutta siinä tapauksessa niiden tulee selkeästi kuulua yhteistyömallin sisältöön. Rekrytointikumppanin on vaikeaa rakentaa erinomaista hakuprosessia heikolle perustalle.

(3)

Before commissioning a search, make sure that all those involved in the hiring process, including the selection committee if one has been established, have approved the job description, reporting structure, qualifications, desired candidate credentials, total rewards, benefits, relocation package, and so forth. Doing so upfront will alleviate headaches later in the process and will serve as a guide for the executive search firm. A good recruiter will use these materials to craft what essentially is a marketing brochure for that job. <https://huntscanlon.com/13-rules-for-getting-the-most-out-of-your-executive-search-firm/>

#### 6.2.4 Rekrytointitiimin tunteminen (aineistossa: Knowing the recruiter team)

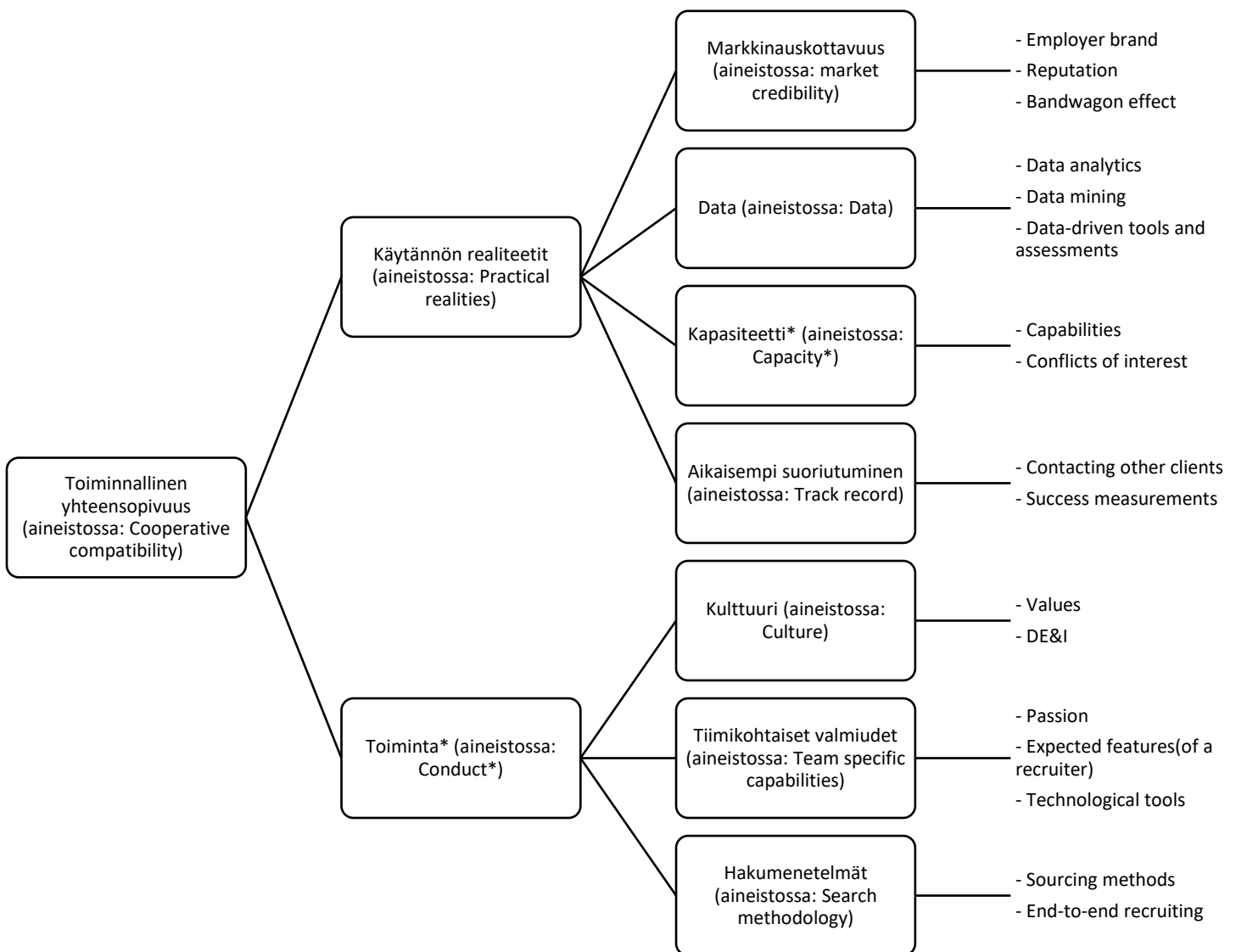
Kumppanin arvioimiseen liittyvänä huomattavan suuren esiintyvyyden omaavana teemana oli huomion kiinnittäminen siihen, että kuka aidosti tulee toteuttamaan haun. Hyvin markkinoitu tai hyvän maineen omaava hakijataho saattaa herättää luottamusta, mikä on itsessään hyvä, mutta asiakkaan tulee silti muistaa keskittyä siihen kuka toteuttaa haun käytännössä. Suuressa organisaatiossa on enemmän tilaa laadun vaihtelulle, joten pelkkään brändiin nojautuminen saattaa olla haitallista. Aineistossa useasti viitattu käytäntö pitää sisällään toimintamallin, jossa kokenut, luottamusta herättävä henkilö myy projektin asiakkaalle, ja toinen vähemmän kokenut henkilö toteuttaa haun. Läpinäkyvyydellä voidaan varmistaa, ettei asiakkaalle jää yhteistyöstä huonoa kokemusta tämän tiimoilta. End-to-end malli, jossa yksi rekrytoija hoitaa koko prosessin alusta loppuun, on yksi tapa varmistaa selkeä läpinäkyvyys. Oli prosessi kuitenkin millainen tahansa, sen pystyy halutessaan aina viestimään asiakkaalle niin, ettei siitä jää epäselvyyksiä.

(5)

“When considering a search firm, you will want to get to know the consulting team assigned to the search,” said Shawn Hartman VP and COO of Academic Search. “Understand who will be the primary contact with potential candidates.” Have them describe who is actually doing the recruiting, he added. “Ask about the additional team members that will lend support to understand the depth and breadth of the firm you are about to select. As the extension of your company or organization, you want to make sure that the best team is representing you to potential candidates.”

<https://huntscanlon.com/things-to-know-about-hiring-a-search-firm/>

## 7 Toiminnallinen yhteensopivuus (aineistossa: Cooperative compatibility)



Kuva 16. Toiminnallinen yhteensopivuus, rakenne

Neljäntenä narratiivisena teemana on alkuperäisen “External search” teeman puolittamisesta muodostunut toinen narratiivinen teema “Cooperative compatibility”. Tämä teema käsittelee asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteensopivuutta käytännön tasolla. Teeman tarkoituksena on tuoda esiin tahojen yhteensopivuuden kannalta huomioitavia asioita.

## **7.1 Käytännön realiteetit\* (aineistossa: Practical realities\*)**

Luvun alaotsikot käsittelevät ulkoiseen toimijaan liittyviä käytännön realiteetteja toiminnallisen yhteensopivuuden näkökulmasta.

### **7.1.1 Markkinauskottavuus (aineistossa: market credibility)**

Ulkoinen hakutoimija on riippumatta yhteistyön syvyydestä käytännössä katsoen aina asiakasorganisaation jatke. Tämän takia toimijan valinnalla on työnantajakuvaan vaikuttava luonne useastakin syystä. Mikäli huonomaineinen toimija mielletään osaksi asiakkaan organisaatiota, laskee asiakkaan kuva ulkopuolisten silmissä. Tämän lisäksi, riippumatta toimijan mielletystä maineesta, ulkoisen toimijan toiminta vaikuttaa suoraan kandidaattien kokemaan työnantajamielikuvaan. Asiakkaan on siis kyettävä luottamaan palveluntarjoajan kykyyn ylläpitää korkeita toimintastandardeja. Mikäli palveluntarjoajalle on muodostunut huono yleismaine, voi senhetkisen palvelun laatu olla asiakkaan kannalta käytännössä merkityksetöntä, sillä miellelyhtymällä olisi heihin negatiivinen vaikutus riippumatta nykyisestä palvelun tasosta. Hyvämaineisella taholla taas voi olla jo itsessään asiakkaan mainetta kohottava vaikutus, sillä yhteistyön voi nähdä osoituksena organisaation kiinnostuksesta tarjota mahdollisimman hyvää hakijapalvelua. On huomionarvoista, että mikäli ulkoinen taho hoitaa riskien vähentämiseksi vain prosessin ensimmäisen osan, voi myös pelkällä ensivaikutelmalla olla kriittinen vaikutus prosessin onnistumiseen ja osaajakunnalle muodostuvaan työnantajamielikuvaan.

(6)

Look for a search firm that stresses its role as an advisor throughout the search process – and means it. “Search firms that clearly understand their role as an extension of your business’s image and reputation during the executive search should go on your short list,” said Robert Half.

<https://huntscanlon.com/7-ways-evaluate-executive-search-firm/>

### **7.1.2 Data (aineistossa: Data)**

Kumppanin koko ja toiminnan kesto määrittelee jossain määrin sen, kuinka paljon se on saanut kerättyä merkityksellistä dataa. Tätä voi olla lähes mikä vain säädösten sallima tieto, esimerkiksi positiokohtaiset kompensationsormit. Datan määrä ei kuitenkaan ole merkityksellistä, ellei sitä käsittele ja hyödynnä oikein. Käsitellyn datan avulla toimija pystyy optimoimaan sekä omaa että

potentiaalisen kumppaninsa toimintaa.

(5)

"It's not enough to simply collect recruiting data; you need a way to display relevant information to the right people quickly and easily, so they can be as efficient as possible"

<https://huntscanlon.com/six-secrets-hiring-top-talent/>

### 7.1.3 Kapasiteetti\* (aineistossa: Capacity\*)

Lähtökohtaisesti suuren ja tunnetun kumppanin voi nähdä kykenevän palvelemaan asiakasta paremmin kuin pienten, sillä resursseja voi olettaa olevan enemmän saatavilla. Kokoa merkityksellisempää on kuitenkin tarjolla oleva kapasiteetti juuri tietyille yksittäiselle yritykselle. On hyvä varmistaa, että potentiaalisella kumppanilla, koosta riippumatta, riittää aidosti aikaa paneutua projekteihin toivotulla tavalla. Kumppanin suuri koko tarkoittaa myös useampia asiakassuhteita, jonka seurauksena off-limit sopimuksia on saattanut kertyä huomattava määrä. Varsinkin mikäli potentiaalisen kumppanin asiakkaana on suuria samalla toimialalla toimivia yrityksiä, on hyvä huomioida off-limittien tuomat haitat. Retained-mallisessa kumppanuudessa voi lähtökohtaisesti nähdä kapasiteetin ja koon täsmäämisellä olevan enemmän merkitystä kuin contingency-mallissa, sillä jälkimmäiselle tyypillistä on useiden asiakassuhteiden muodostaminen. Tällöin yksittäisen toimijan kapasiteetilla ja koolla on vähemmän merkitystä. Toinen kapasiteetin alle määritelty käytännön realiteetti on kumppanin maantieteellinen ja kielellinen tavoituskyky. Mikäli tavoitteena on yhden kumppanin toimintamalli, ja yrityksesi toivoo rekrytointeja myös ulkomailta, täytyy luonnollisesti kumppanin siihen liittyvät valmiudet ottaa huomioon. Kapasiteetti vaikuttaa osittain myös rekrytoinnin nopeuteen, jonka voi nähdä erittäin merkityksellisenä suoriutumisen mittarina. Pelkkä kapasiteetti ei itsessään toki kerro prosessin nopeutta, mutta mikäli tarve on akuutti, kannattaa tähän kiinnittää erityistä huomiota.

(6)

Mr. Oakley said that answers to these additional questions will provide insight and could help considerably in a company's selection process:

How long does the recruiting firm's typical search take? How does the search firm find talent?

What does its team actually do?

How many candidates will I need to interview before I can make a hiring decision?

Who will perform the heavy lifting on my search project? Will it be the search professional who secures the search or someone else who is then assigned to the project?

How many similar searches has the search firm completed? If it hasn't done many, how will its team find talent in a marketplace where it has limited experience? At which levels does the search firm normally recruit? Does the search firm's team have capacity for this search?

Does the search firm interview candidates face to face? Or via application software? If neither, how does the search firm accurately assess candidates' skill sets?

What are the search firm's fees? Where is the value? How does the search firm find talent in distant locations?

Does the search firm conduct reference checks? How do the firm's team members get people to

give them a reference when so many companies prohibit such calls? <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

#### 7.1.4 Aikaisempi suoriutuminen (aineistossa: Track record)

Toimijan historia on konkreettinen viite palvelun laadusta. Projektit ovat toki yksilöllisiä, mutta toimijan valikoimattomia asiakkaita kontaktoimalla on mahdollista saada onnistumisista suhteellisen todenmukaisen yleiskuvan. Myös suorilla kysymyksillä voi saada toimijalta itseltään viitteitä aikaisemmista onnistumisista. Kysymisen arvoisia asioita saattavat olla projektien kesto, onnistumisasheet, onnistumisen määritelmä, epäonnistumiset ja kandidaattien laatu aikaisemman asiakkaan näkökulmasta. Aikaisemmalta asiakkaalta kysyttäessä merkityksellisiä asioita voi olla lisäksi toimijan läpinäkyvyys ja rehellisyys.

(4)

“Look for a firm that has the expertise and a track record in your industry,” the report said. “Ideally, the consultant who specializes in your sector will also have in-depth knowledge of the functional role you are aiming to fill.” <https://huntscanlon.com/choosing-your-executive-search-firm/>

#### 7.2 Toiminta\* (aineistossa: Conduct\*)

Luvun alaotsikot käsittelevät asiakkaan ja rekrytointiyrityksen toiminnallista yhteensopivuutta.

##### 7.2.1 Kulttuuri (aineistossa: Culture)

Kumppaneiden arvomaailman ja tavoitteiden täsmäämisen voi nähdä merkityksellisenä kandidaativiestinnän autenttisuuden ja toivotun lopputuloksen kannalta. Rekrytointikumppani toimii yrityksen ja kandidaatin välisenä tiedonkulun välineenä, joten on tärkeää, että kumppani kykenee viestimään kandidaateille alusta alkaen asiakkaan toivomalla tavalla. Hunt Scanlon Median kyselyyn vastanneista 56 % määritteli organisaation kulttuurin korkeammaksi prioriteetiksi kuin kompensaaion.

(5)

Kathy Jordan, president and CEO at Jordan Search Consultants, said that a good search outfit can tailor its approach to the client’s specific situation. “After a recruitment firm understands your culture, strategy and process, they are equipped to create a customized recruitment approach for your organization’s particular needs,” she said. Ultimately, said Ms. Jordan, recruitment is about partnership. “You must be comfortable with the firm you choose, and the firm must be willing to invest the time to learn not just about your position(s), but about the organization and culture as a whole,” she said. “The best recruitment partners are those who fully understand your needs, are focused on your long-term success, and care as much about finding the right people for the job as you do.” <https://huntscanlon.com/things-to-know-about-hiring-a-search-firm/>

### 7.2.2 Tiimikohtaiset valmiudet (aineistossa: Team specific capabilities)

CareerBuilderin ja SilkRoadin julkaisemassa tutkimuksessa 68 prosenttia vastaajista kertoi uskovan, että hakijakokemus heijastaa sitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään. Siksi on erittäin tärkeää varmistaa, että ulkoinen rekrytoija toimii asiakasta tyydyttävällä tavalla. Suorahakualaa on aikojen saatossa syytetty ylimielisyydestä, joten on hyvä kiinnittää huomiota konsultin asenteeseen tässä suhteessa. Nykyään kaikenlainen ylimielisyys, joka välittyy ehdokkaalle, riittää vaikuttamaan prosessiin negatiivisesti. Prosessiin liittyen on hyödyllistä ymmärtää muun muassa, mitä konsultit tekevät ymmärtääkseen yrityksen tarpeet, arvioidakseen ehdokkaita ja järjestääkseen haastatteluja. Tyypillinen piirre, joka mahdollistaa riittävän ymmärryksen, on huolellinen kuuntelu. Myös rekrytointijärjestelmään liittyvien käytäntöjen varmistaminen voi olla merkityksellistä. Pääpaino tulisi olla suorahakukonsultin sekä muiden prosessiin osallistuvien arvioinnissa, ei organisaation.

(8)

Find out about the recruiters' process. According to Robert Half, "You'll want to understand the core steps a search firm's consultants will take to understand your company's needs, assess candidates, arrange and manage interviews, and more." Details about tools and processes the recruiting firm uses to guide the search and vet candidates are also valuable to know beforehand.

<https://huntscanlon.com/7-ways-evaluate-executive-search-firm/>

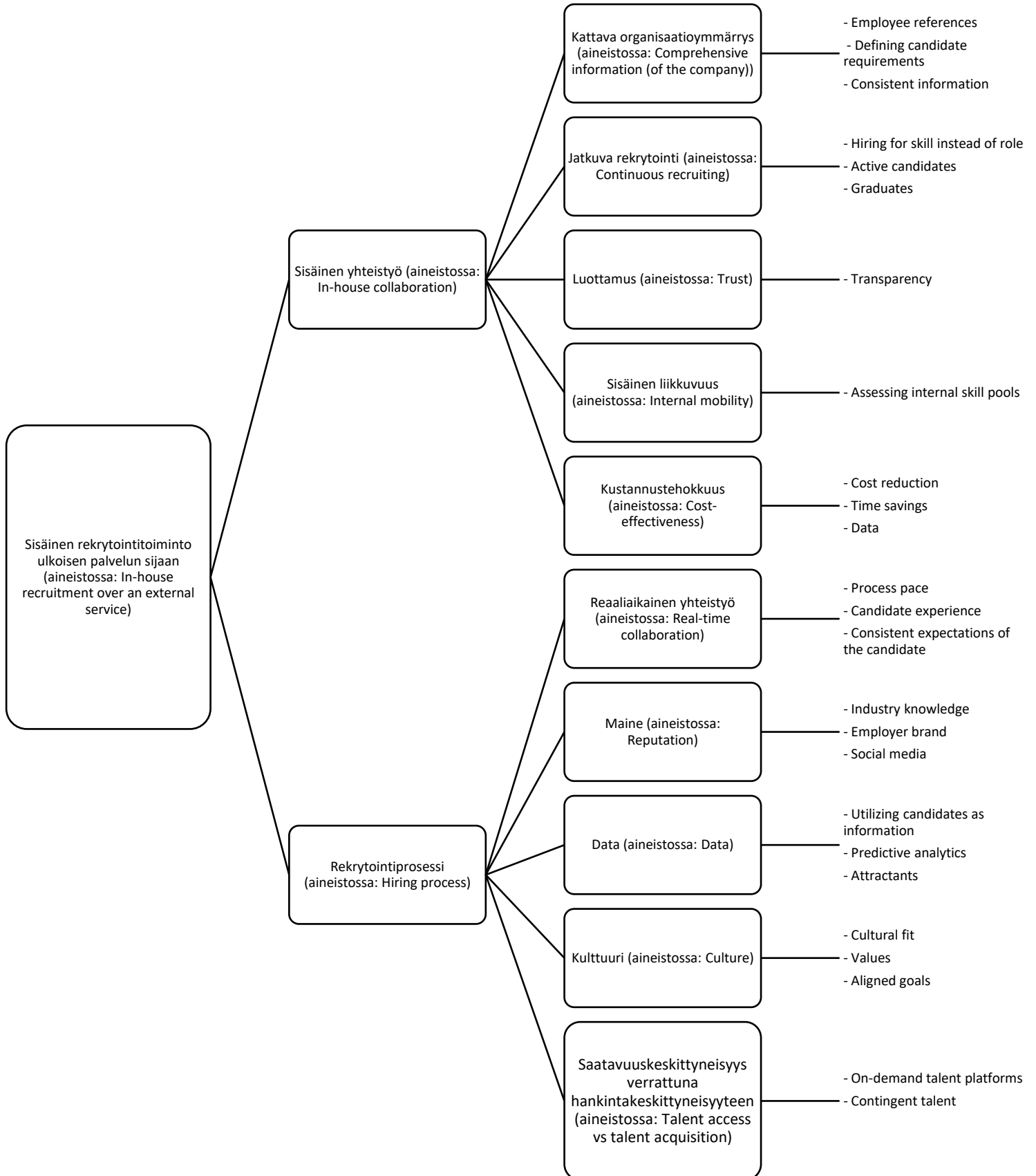
### 7.2.3 Hakumenetelmät (aineistossa: Search methodology)

Pääasiallisia hakumetodeja on kaksi, markkinointi ja hankinta (eng. Sourcing). Molemmissa on omia vivahteitansa, mutta lähtökohtaisesti markkinointi on tehokkaampaa helpommin täytettävissä positioissa ja hankinta on tehokkaampaa vaikeasti täytettävissä positioissa. Ne eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, ja lähtökohtaisesti molempien metodien käyttämisellä varmistetaan mahdollisimman laaja tavoitettavuus. Markkinointi täytyy ehdottomasti jättää pois vain silloin, kun kyseessä on positio, jonka täyttäminen vaatii hienovaraisuutta ja hiljaisuutta. Muulloin kyseessä on lähinnä kustannus- tai kompetenssikysymys. Sisäiset referenssiohjelmat, joissa työntekijöitä kannustetaan osallistumaan henkilöstön lisäämiseen omien suhteidensa kautta, voidaan nähdä myös hakuvaihtoehtona. Tämä jää kuitenkin ulkoisen tahon vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle, ellei kyseessä ole hyvin spesifi konsultaatio toiminto. Työnantajamielikuva vaikuttaa huomattavasti kaikkien hakumetodien toimivuuteen.

(3)

LinkedIn InMail, phone calls and personalized emails are much more time consuming per candidate, and are often more difficult to carry out effectively. Though phone calls are most preferred by passive candidates, it's important to bear in mind that passive candidates are less receptive than active candidates overall to any form of communication. <https://huntscanlon.com/best-methods-lure-active-passive-job-candidates/>

## 8 Sisäinen rekryointitoiminto ulkoisen palvelun sijaan (aineistossa: In-house recruitment over an external service)



Kuva 17. Sisäinen rekryointitoiminto ulkoisen palvelun sijaan, rakenne

Viimeisenä narratiivisena teemana on “In-house recruitment over an external service”. Aikaisemmat teemat ovat käsitelleet pääasiassa rekrytointia ulkoisena palveluna, mutta tässä, viimeisessä teemassa pyritään keskittymään sisäisen operaation hyötyihin verrattuna ulkoiseen palveluun. Tämän luvun rakenne perustuu huomattavasti enemmän kerättyjen sitaattien epäsuoraan soveltamiseen kuin aikaisemmissa luvuissa. Tämä johtuu siitä, että sisäisen toiminnon hyödyt eivät olleet erityisen käsitelty aihe aineistossa, joka oli pääosin ulkoisten toimijoiden muodostama.

## **8.1 Sisäinen yhteistyö (aineistossa: In-house collaboration)**

Luvun alaotsikot käsittelevät sisäisen rekrytointitoiminnon mahdollistamaa yhteistyötä.

### **8.1.1 Kattava organisaatioymmärrys (aineistossa: Comprehensive information (of the company))**

Sisäisellä toimijalla voidaan lähtökohtaisesti olettaa olevan huomattavasti syvempi ymmärrys organisaation kulttuurista ja muista yksityiskohtaisista vivahteista kuin ulkopuolisella toimijalla. Tällöin kandidaateille pystytään ensimmäisestä yhteydenottovaiheesta alkaen tarjoamaan mahdollisimman tarkkaa tietoa, ja tietoristiriitojen todennäköisyys pienenee. Tätä riskiä pystyy ulkoinenkin toimija hallitsemaan, mutta sisäisen toimijan voidaan nähdä olevan tässä etulyöntiasemassa. Positiivisten työntekijäkokemusten hyödyntäminen voi olla sisäiselle toimijalle helpompaa, sillä toimijalla on parempi käsitys siitä, mistä niitä voi löytää. Myös positiokohtainen ymmärrys saattaa olla sisäisellä toimijalla parempi, sillä tiedonkulun kynnyks on yleensä matalampi. Kuitenkin rekrytoijien ja palkkaavien esihenkilöiden (hiring managers) välillä on tunnistettu huomattavaa luottamus- ja ymmärrysvajetta myös sisäisissä toiminnoissa. Tämän vuoksi en näe, että sisäisen toimijan voisi automaattisesti ajatella olevan tässä asiassa etulyöntiasemassa. Kandidaatti voi kuitenkin nähdä tiedon autenttisempänä ja näin enemmän luottamusta herättävänä, mikäli se tulee suoraan organisaation sisältä. Ulkoisen tahon kanssa tehtävän yhteistyön rakenne vaikuttaa huomattavasti siihen, kuinka paljon siitä muodostuu haittaa verrattuna sisäiseen toimintaan. Mikäli ulkoinen taho toimii ylimääräisenä jatkeena sisäisen tahon lisänä, voi tämän jatkeen nähdä lisämahdollisuutena väärinymmärrysten syntymiselle ja rekrytoijien epäjohtonmukaisille odotuksille. Esimerkkinä tilanne, jossa kandidaatti joutuu osallistumaan ylimääräiseen haastatteluun verrattuna tilanteeseen, jossa koko prosessi olisi sisäinen toiminto.

(6)

4. Showcase Yourself Too The recruitment process is a two-way street and candidates will appreciate balanced and comprehensive information along the way. Your website, job descriptions, and other materials should not only be high quality and informative, but brand-centric and consistent;

this will impress candidates, said Mr. Fogel. <https://huntscanlon.com/11-best-practices-for-creating-brand-advocates-during-the-hiring-process/>

### 8.1.2 Jatkuva rekrytointi (aineistossa: Continuous recruiting)

Aktiivisten kandidaattien ohjaaminen yritykseen perustuu isolta osin työnantajabrändin laatuun ja näkyvyyteen. Tämä vaatii pitkäjänteistä työtä, ja brändi-ilmeen antaminen ulkoisen tahon käsiin vaatisi runsaasti luottamusta sekä tähän erikoistuneen konsulttitoimijan. Aktiivisten kandidaattien tavoittaminen jatkuvien rekrytointikäytäntöjen avulla voidaan näin ollen nähdä ennen kaikkea sisäisenä pitkän aikavälin toimintana. Myös sisäisten suositushjelmien toteuttamisen ulkoisen tahon toimesta voi nähdä haasteellisena.

Jatkuvan rekrytinnin käytännöt eivät kuitenkaan muuten sulje ulkoisen tahon hyödyntämisen mahdollisuutta pois. Päinvastoin, mikäli ulkoisella toimijalla on tiedossa asiakasorganisaation suurpiirteiset tarpeet ja palkkauskapasiteetti, pystyy hän luomaan lisäarvoa ohjaamalla esimerkiksi toimijan muissa projekteissa vastaan tulleita, muutosvalmiita, aiempaan projektiin kuitenkin epäsoivia henkilöitä tätä toista asiakasorganisaatiota kohti.

(4)

6. Always Be Recruiting! - "Continually recruit for a pipeline of talent and build a talent community to engage in your brand," Mr. McCann said. "That way, when you do have job openings, you are not starting from scratch and can save precious time." <https://huntscanlon.com/7-tips-for-recruiting-in-a-tight-labor-market/>

### 8.1.3 Luottamus (aineistossa: Trust)

Luottamukseen liittyen sisäistä toimintoa puoltaa kaksi näkökohtaa. Organisaatiotasolta katsottuna sisäiseen, itse rakennettuun toimintoon luottaminen saattaa olla helpompaa, minkä seurauksena toimijoiden välisessä yhteistyössä on vähemmän kitkaa. Toinen näkökohta on kandidaatin luottamus rekrytoijaan. Ulkoinen toimija joutuu olemaan tarkka sen kanssa, ettei hän kerro yrityksestä tai positiosta mitään, mistä hän ei ole varma, sillä tällä olisi kokonaisuuden kannalta haitallinen vaikutus. Tämän seurauksena kerrottu tieto saattaa jäädä jokseenkin pinnalliseksi ja siten vähäiseksi. Sisäinen toimija taas tietää ja pystyy mahdollisesti takaamaan sellaisia asioita, joiden seurauksena se pystyy lähtökohtaisesti tarjoamaan kandidaatille enemmän ja tarkempaa tietoa jo heti alkuvaiheessa, minkä voi lähtökohtaisesti nähdä lisäävän luottamusta. Tietenkin myös sisäisen toimijan tulee olla varovainen lupausten suhteen.

(4)

To effectively 'close the deal' with a candidate, he noted, companies need to ensure all hiring decision makers are on the same page in these key areas:

1) The Role (eliminate any miscommunication about the role)

2) The Vision (the business' objectives and how they relate to the role; how this person would contribute to the company's bottom line; the challenges the role will be addressing; and how the role will help the company make an impact on the industry, the world, it's stakeholders, etc..)

3) Company Culture ( Everyone, from the chief executive to any prospective team members, need to be selling the same message about the company's beliefs and practices.)

We want to make sure candidates understand our client company and all the important nuances that company has, so there are no surprises <https://huntscanlon.com/recruiters-close-deal-job-candidates/>

#### 8.1.4 Sisäinen liikkuvuus (aineistossa: Internal mobility)

Sisäisen osaamisen tunnistaminen ja sen yhteys sisäisiin tarpeisiin yhdistettynä henkilöiden kiinnostuneisuuteen vaatii huomattavaa tarkastelua. Tästä syystä ulkopuoliselle taholle voi olla sisäistä tahoa haasteellisempaa muodostaa riittävää ymmärrystä organisaation kokonaistilanteesta ja tarvittavista toimenpiteistä.

(1)

For organizations considering skills-based hiring, McKinsey says that the next steps include:

1) Assessing where the organization is long and short on key skills. Pinpoint internal skill pools that are critical to the value agenda and those that are declining in relevance. Identify adjacent pools where talent is ripe for reskilling to retain employees and reduce hiring costs. While it's possible to move to skills-based hiring for open roles without taking this step, assessing skill needs can help fully harness its potential. A Fortune 500 technology company conducted a workforce planning initiative to map talent needs to specific business goals. This led to the decision to reskill more than 6,000 employees for new roles and upskill over 20,000 employees in existing roles, thus filling 80 percent of its identified skills gap. <https://huntscanlon.com/why-organizations-are-hiring-for-skills-over-experience/>

#### 8.1.5 Kustannustehokkuus (aineistossa: Cost-effectiveness)

Aineistossa ei käsitelty ulkoisen tai sisäisen toimijan tuomia kuluja juurikaan. Kuitenkin eräässä kyselyssä 40 % niistä, jotka eivät käyttäneet ulkoista palvelua, vastasi sen johtuvan säästösyistä.

Palkkaavista esihenkilöistä (eng. hiring managers) 66 % uskoi, että ulkoisen toimijan hyödyntäminen olisi hyödyllistä oikeiden kandidaattien tavoittamiseen. Suuremmalla organisaatiolla suurimman ulkoisen tahon tuoman hyödyn voi nähdä muodostuvan tilapäisen rekrytointivolyymin kasvuksesta tai ulkoisen osaamisen hyödyntämisestä konsultaatiomielessä. Muissa tapauksissa sisäisen toiminnon voi olettaa käyvän pitkässä juoksussa kustannustehokkaammaksi. Pienelle organisaatiolle ulkoisen toimijan hyödyntäminen saattaa olla ainoa vaihtoehto, ellei uutta työntekijää löydetä omien suhteiden kautta, sillä sisäisen rekrytointitoiminnon rakentaminen yksittäisten rekrytointitarpeiden vuoksi ei olisi kannattavaa.

(1)

The main reasons hiring managers gave for why they do not work with recruiting firms are that they were trying to save money (40 percent), recruiting agencies are not hiring the type of positions

needed (28 percent), and they believe the best candidates do not work with recruiting agencies (26 percent). <https://huntscanlon.com/a-bright-and-busy-future-for-executive-recruiters/>

## 8.2 Rekrytointiprosessi (aineistossa: Hiring process)

Luvun alaotsikot käsittelevät sisäisen toiminnon toteuttamaa rekrytointiprosessia verrattuna tilanteeseen, jossa rekrytointiprosessi toteutetaan yhteistyössä ulkoisen toimijan kanssa.

### 8.2.1 Reaaliaikainen yhteistyö (aineistossa: Real-time collaboration)

Reaaliaikaisen yhteistyön voi nähdä luonnollisempana ja helpommin toteutettavana organisaation sisällä kuin ulkoisen ja vieraan toimijan kanssa, sillä se vaatii toimijoiden välistä luottamusta ja tietynlaisen kulttuurin rakentumisen. Ei voi myöskään tietää, kykeneekö ulkoinen taho toivottuun yhteistyölliseen toimintaan, joten tämän voi nähdä yhtenä riskinä monen muun asian lisäksi. Reaaliaikaisen yhteistyön hyötynä on muun muassa se, että rekrytoijilla on mahdollisimman suuri todennäköisyys ymmärtää täytettävän position vaatimukset juuri palkkaavan esihenkilön näkökulmasta, ja palkkaavalla esihenkilöllä taas on mahdollisuus nähdä täytettävän position vaatimukset rekrytoijien näkökulmasta. Tämä taas vaikuttaa kandidaattien saamaan suoraviivaiseen ja asiantuntevaan kokemukseen, jolla pyritään jättämään myös hylätyille kandidaateille hyvä kokemus prosessista.

(6)

“What’s really unique about the culture around recruiting at Netflix is the collaboration between the hiring manager and the recruiting team.” The key is keeping discussion flowing throughout the process. “We have a lot of back and forth and a lot of debate. The recruiting team is really engaged with our teams, so they can ask the right types of questions about, ‘Hey, I thought this is what your team was looking for,’ or ‘This is the direction you’re heading in now; is this person really going to add to that?’” This means recruiters are fully embedded in Netflix’s hiring process and consistently able to determine hits, misses and appropriate next steps. <https://huntscanlon.com/facebook-apple-and-netflix-have-a-secret-hiring-weapon/>

### 8.2.2 Maine (aineistossa: Reputation)

Ulkoisen toimijan hyödyntäminen vaatii asiakkaalta luottamusta, sillä hän käytännössä antaa työnantajakuvansa ja maineensa ulkoisen tahon käsiin. Monet hyvää hakijakokemusta puoltavat asiat, kuten rooli- ja toimialaymmärrys, voidaan nähdä sisäiselle toimijalle luonnollisina ominaisuuksina. Ulkopuolisen toimijan on siis osoitettava paljon, jotta sen kanssa voi saavuttaa saman luottamuksen tason verrattuna sisäiseen toimijaan.

(3)

Yet they also mentioned “the length of the hiring process” and “the communication level throughout the selection process” as the top two aspects of job searching that gave them a negative impression of a potential employer. And that impression has lasting effects: The survey found that one third of workers who had a negative experience during their job search said they would never

reapply to the organization, nor refer a friend or family member to the company. <https://huntscanlon.com/automated-recruitment-process-leaving-job-candidates-frustrated/>

### 8.2.3 Data (aineistossa: Data)

Rekrytointiprosessissa kertyneen, myöhemmin hyödynnettävän tiedon kerääntymisen voi nähdä merkityksellisenä sisäistä toimintoa puoltavana hyötynä. Tietoa voi olla esimerkiksi onnistuneeseen rekrytointiin vaadittujen kontaktointien määrä tai jotain inhimillisempää, kuten kandidaatin mielipide saamastaan viestinnästä tai vaikkapa yrityksen kotisivuista. Ennustavaa analytiikkaa tai suoria toimenpiteitä varten erilaiset prosessissa kerääntyneet tiedot saattavat olla huomattavankin merkityksellisiä.

(3)

3. Take copious notes. Clients underestimate that many great business ideas come from candidates you decline to move forward with. Mr. McMillan says to be attentive, be a sponge and listen for ideas that can help you better lead and manage change in your organization. <https://huntscanlon.com/5-tips-for-evaluating-interviewing-onboarding-in-a-virtual-world/>

### 8.2.4 Kulttuuri (aineistossa: Culture)

Sisäisellä toimijalla on lähtökohtaisesti ylivoimainen ymmärrys organisaationsa kulttuurista ja tavoitteista verrattuna ulkoiseen tahoon. Näiden asioiden käsittelyä kandidaattien kanssa voidaan siis pitää huomattavasti luontevampana sisäisen toimijan puolesta, ja kandidaatin on helpompi nähdä se autenttisenä. Myös kulttuurillisen sopivuuden arvioiminen ulkopuolisen tahon toimesta saattaa olla hankalaa, mutta toisaalta kulttuurillisen sopivuuden arvioiminen on lähtökohtaisestikin hankalaa. Ulkopuolisella, kokeneella toimijalla saattaa olla objektiivisempi lähestymistapa kulttuurillisen sopivuuden arviointiin. Tällöin virhetilanteen mahdollisuus, jossa kulttuurillista sopivuutta arvioidaan samankaltaisuuteen perustuen, vähenee.

(6)

For many companies, starting an in-house recruiting operation to find senior-level talent makes good sense. They can save money on search firm fees and take full control of their hiring destiny. What's more, in-house recruiters have an advantage over external recruiters in that they fully understand their company's brand, and its culture and goals, all of which are critical when it comes to making strategic decisions about talent acquisition. <https://huntscanlon.com/six-mistakes-to-avoid-when-building-your-in-house-recruiting-function/>

### 8.2.5 Työntekijäsaatavuuskeskittyneisyys verrattuna hankintakeskittyneisyyteen (aineistossa: Talent access vs talent acquisition)

Tekijäsaatavuuteen keskittyminen on toinen vaihtoehto tekijähankinnalle. Tällä tarkoitetaan ketterää organisaatiokonseptia, jossa tilapäistyövoimaa hyödynnetään aktiivisesti. Tämä mahdollistaa joustavan toimintamallin, jossa ei olla riippuvaisia jatkuvien työsuhteiden määrittelemistä projektipakoista. Näin yritys on selviytymiskykyisempi myös taantumassa. Tilapäistyövoiman ollessa

tuntihinnaltaan kalliimpaa, on sen saatavuus huomattavasti helpompaa verrattuna yrityksen omien kestopäivätyöntekijöiden palkkaukseen. Näin vältetään myös rekrytointiprojektien huomattavia kuluja. Tällöin tyypillinen ulkoista rekrytoijaa puoltava syy, rekrytointivolyymien tilapäinen kasvatus, katoaa.

(5)

“Distinct from cost-cutting measures, this type of transformation changes the underlying structure of the talent burden and bakes flexibility and resilience into the operating model,” Mr. Sanders said. “It’s important to point out that for most portfolio companies, payroll represents 40 to 60 percent of their fixed costs. In a world where technology and facilities are becoming on-demand, traditional talent models are the cement in the budget. Because on-demand talent can be scaled up or down, they serve to variabilize a portfolio company’s cost structure. Given the never-ending uncertainties of today’s landscape, this should be a priority for any PE firm as they protect their downside.” In his book *Post Corona: From Crisis to Opportunity*, Professor Scott Galloway put it succinctly, if not humorously: “Cash is great for survival purposes, but the real gangster move is to have a variable cost structure.” <https://huntscanlon.com/how-on-demand-talent-is-unlocking-value-for-private-equity-investments/>

## 9 Pohdinta

Tutkimuksen tuloksena ei muodostunut yksiselitteistä, helposti kiteytettävää vastausta sille, mitä suorahakua harkitsevan tahon tulisi ottaa huomioon. Sen sijaan vastaus on laajempi, ja jokainen vastauksen osa-alue pitää allaan tarkentavia teemoja. Tulokset-osion narratiivisia teemoja kuvaavien yläotsikoiden alla sijaitsevat rakennetaulukot kertovat analyysin tunnistamat merkitykselliset teemat. Luvut 5, 6 ja 7 kuvaavat pääasiallisesti ulkoistettua suorahakua. Kappale 4 avaa työntekijäsäilyvyyttä, ja kappale 8 pyrkii tuomaan esiin sisäisen toiminnon hyötyjä ulkoistetun palvelun sijaan.

Analyysi leikkasi sitaatit alkuperäisistä artikkeleista ja järjesteli ne onnistuneesti uudelleen teema-kohtaisiksi luokiksi. Nämä teemaluokat pyrkivät luomaan sisältöä muodostetuille narratiivisille teemoille, jotka toimivat tavallaan työn alakysymyksinä. Esille nousseiden sitaattien määrä riitti tuomaan teemaluokkiin sisältöä useiden eri tahojen näkökulmasta. Kaikki sitaatit, jotka olisivat voineet kuulua niitä vastaaviin sitaattiluokkiin tuoden sisältöön jotain uutta, eivät varmastikaan tulleet käytetyiksi. Tarkoituksena kuitenkin oli, että ulosjääneet sitaatit olivat joko sattumanvaraista prosessin epätäydellisyyttä tai tarkoituksenmukaista narratiivin ulkopuolista karsintaa.

Näen tärkeimmäksi sen, että ulosjääneet sitaatit olivat joko satunnaisotannallisia tai syy ulosjäämiselle oli perusteltavissa liittyen muodostettuun narratiivin, niin että minun asenteeni eivät vaikuttaneet prosessointivaiheessa tarkoituksen vastaisesti tulokset-osioon päätyneisiin sitaatteihin. Viinonumieni vaikutusta ei käytännössä voi täysin sulkea pois, mutta pyrin läpi prosessin aktiivisesti keskittymään siihen, etten lopputuloksena olisi valinnut 133 artikkelista vain minua miellyttävän sisällön. Se, mihin minun näkemykseni ja asenteeni oli tarkoitus vaikuttaa, oli narratiivisten teemojen muodostuminen sekä tulokset-osion sitaattien sisältöä tukevan pohdinnan tai näkemyksen tarjoaminen.

Pienempi aineisto olisi mahdollistanut jokaisen artikkelin ja sitaatin huolellisen tulokset-osioon sisällyttämisen. Tällöin kuitenkin vähemmän esiintyville teemoille olisi tuskin riittänyt minua tyydyttävä määrä eri tahojen tuomia sitaatteja. Kyseisten teemojen riittävän merkityksellisyyden tunnistaminen olisi myös ollut prosessointivaiheessa haastavaa, teeman esiintyvyyden ollessa esimerkiksi yksi. Tällöin merkityksellisyyden tunnistamisen olisi täytynyt perustua vielä voimakkaammin analyysin toteuttajan subjektiiviseen näkemykseen.

Tällä aineistomäärällä ja toteutetulla prosessilla näen suurten teemakohtaisten esiintyvyydemäärien lopullisen käyttösuhteen ohentuneen. Pienten esiintyvyydemäärällisten teemojen toivon pysyneen

prosessin loppuun asti lähempänä alkuperäistä esiintyvyyttä. Ihanteena näen, että teemat, joilla oli alun perin suuri esiintyvyys, ohenivat satunnaisesti, ja ne teemat, joilla oli pieni esiintyvyys, pysyivät prosessissa loppuun asti siitä vahingossa putoamatta. Koen tämän onnistuneen verrattain hyvin, mutta toisaalta minulla ei ole tästä esitettäviä viitteitä.

Aikaisessa vaiheessa toteutettu huolellinen sitaattiluokkien yhdenmukaistaminen olisi mahdollistanut paremman onnistumisen seurannan. Se, että vielä tulokset-osion kirjoitusvaiheessa saatoin löytää aineistosta tarpeellisia, ns. "väärän" -sitaattiluokan alle määriteltyjä, etsittyä sitaattiluokkaa kuvaavaa sisältöä, kuvaa puutteellisen sitaattien yhdenmukaistamisprosessin tuomaa ongelmaa. Korostan kuitenkin, että pyrin sitaattiluokittelun jälkeen yhdenmukaistamaan nousseita sitaatteja, mutta en tehnyt tätä täydellisesti. Myös seuraavissa prosessointivaiheissa, sitaattiluokkien ohjauksessa narratiivisiin teemoihin ja alateemojen muodostamisessa, tätä yhdenmukaistamista vielä tapahtui.

Tulokset-osion kirjoittamista aloittaessa rakenteeseen kuului 306 sitaattiluokkaa, ja kirjoittamisen päätyttyä rakenne oli muuttunut niin, että käytettyjä, alkuperäiseen rakenteeseen perustuvia sitaattiluokkia oli enää vain 267. Molemmissa luvuissa on huomioitu myös narratiivisen selkeyden vuoksi muodostetut ala- ja yläteemat, jotka eivät perustuneet aineistolliseen sitaattiluokkaan. Näissä luvuissa ei ole kuitenkaan huomioitu sitä, että, saatoin kirjoitusvaiheessa tarvittaessa etsiä myös muita, sitaattiluokan ulkopuolisia alateemaan liittyviä sitaatteja, joita ei merkitty varsinaiseen rakenteeseen.

Ala- ja yläteemoihin liittyvät määrälliset muutokset esiintyivät niin, että ennen tulokset-osion kirjoitusprosessia rakenteessa oli kokonaisuudessaan 70 ylä- ja alateemaa. Kirjoitusprosessin jälkeen niitä oli jäljellä vain 57. Prosentuaalisesti ero on huomattavasti suurempi kuin arvioi sitaattiluokkien määrällisestä putoamisesta. Tätä selittää kuitenkin se, että usein, mikäli jouduin luopumaan alateemasta, osa tälle alateemalle määritellyistä sitaattiluokista siirtyi toisen alateeman alle. Kaikki annetut luvut ovat kuitenkin suuntaa antavia, erinäisistä seurannallisista huolimattomuuksista johtuen.

Jälkeenpäin ymmärtämäni konkreettinen virhe liittyi sitaattiluokkien määrittelyyn. Pyrin aluksi muodostamaan jokaiselle artikkelille yhden artikkelia kuvaavan teemaluokan ja tämän lisäksi artikkelin sitaatteja kuvaavia teemaluokkia. Käytännössä toteutin tämän kuitenkin niin epämääräisesti, että jouduin huomioimaan molemmat teemoittelutyylit samanarvoisina sitaattiluokkina, jonka seurauksena sitaattiluokkien käsittely oli hieman epäselkeämpää.

Toinen hieman turhaa epäselkeyttä muodostanut käytäntö oli se, että muodostin jokaiselle artikkelille siitä nostettujen sitaattien perusteella sitaattiluokkia, sen sijaan, että olisin muodostanut jokaiselle sitaatille oman sitaattiluokan. Tätä toimintamallia puolsi se, että halusin, että jokaisesta artikkelista saattoi tulla aineistoon määrällisesti vain yksi teemaa kuvaava sitaattiluokka. Olisin kuitenkin päässyt samaan lopputulokseen määrittelemällä sitaattikohtaisesti jokaiselle nostetulle sitaatille oman luokkansa, ja myöhemmin esiintyvyyttä määritellessä olisin voinut huomioida esiintyvyyden niin, että yhdestä artikkelista huomioidaan sama sitaattiluokka vain kerran. Näin myöhempi prosessointi olisi ollut selkeämpää ja laskennallisesti seurattavampaa.

Analyysi oli laaja, ja sen seurauksena tunnistettuja teemoja käsiteltiin melko pintapuolisesti. Käytännössä kaikki aineistossa esiintyneet teemat voivat toimia aiheina syvällisemmälle tutkimukselle. Samantyylistä dokumenttianalyysiä voisi käyttää ajankohtaisten, mahdollisesti uusien trendien tunnistamiseen keräämällä aineiston vain erittäin viimeaikaisesta aineistosta. Kandidaattien kokemukseen ja näkemykseen keskittyvällä tutkimuksella saattaisi olla mahdollista löytää merkityksellisiä teemoja suoraajakijoiden toiminnan kehittämisen kannalta.

## 10 Lähteet

Headhunters and How to Use Them: A Guide for Organisations and Individuals, Jenn, Nancy Garrison, 2005

Rohrmeier, J., Egan, T., & Peisl, T. (2019). Trust in executive search - the client's perspective. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(1), 73-85.

Daniel Kahneman (2013). *Thinking, fast and slow* (1st ed.). New York: Farrar, Straus, and Giroux. pp. 82–88.

Markus Heikkonen 2012. The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing

Ma, Q., Mayfield, M., & Mayfield, J. (2018). Keep them on-board! How organizations can develop employee embeddedness to increase employee retention. *Development and Learning in Organizations*, 32(4), 5-9.

Rajamäki, Roosa 2017. The rationale and benefits of Recruitment Process Outsourcing (RPO)

Gloria Hui Wen Liu, Cecil Eng Huang Chua, Yixuan Hu (2021) Partnership in Recruitment Process Outsourcing Projects: The Outsourcing Firm Perspective

Klein, H., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.

Breaugh, J. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389-416.

Dineen, B.R., & Soltis, S.M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions.

Finlay, William and Coverdill, James E.. *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*, Ithaca, NY: Cornell University Press, 2018.

Figure 1, ManpowerGroup Employment Outlook Survey Q3 2021

## 11 Liitteet

[Excel-rakennetiedosto](#)

## 12 Liitteet (tulokset-osion sitaattit)

### 4 Employee retention

#### 4.1 The employee placement process

##### 4.1.1 Internal mobility

With organizations struggling to hire new talent, holding onto the employees you already have – who already understand your organization’s processes, products, and systems – is vital, according to IESF. “Organizations should consider building tailored retention and training strategies based on the current demands and values of the workforce,” the study said. <https://huntscanlon.com/7-executive-search-trends-to-impact-recruiting-firms-in-2022/>

“Regular changes are an essential part of a competitive and dynamic career path today. For many, the life duration of a job is three years – year one to learn it, year two to get results, year three to confirm them.” <https://huntscanlon.com/search-firms-must-adjust-adapt-changing-times/>

Study showed that 45 percent of currently employed people will “jump ship” for a good opportunity even if they’re happy with where they are <https://huntscanlon.com/six-secrets-hiring-top-talent/>

“When presented with the possibility of promoting the current (diverse) controller into the CFO role, for example, many organizations will focus on the risk of underperformance and turn to recruiting an established (and, many times, non-diverse) CFO from the outside,” said Mr. Hutchings. “But what organizations frequently don’t realize is by avoiding one risk at all costs, they actually are incurring the much more significant risk of having great talent recruited away from them.” <https://huntscanlon.com/to-expand-the-pool-of-diverse-candidates-companies-must-rethink-risk/>

“Reskilling remains part of the picture, but it is becoming an ongoing need rather than something that happens once or twice in a person’s working life as in the past, according to Mr. Cepeda. “Rather than merely updating knowledge and practical skills, we need to focus on equipping people with the abilities they need to adapt and create,” he said.” <https://huntscanlon.com/skills-gap-points-to-why-we-need-to-invest-in-people/>

##### 4.1.2 Interview process

“According to SHRM, building a company [culture](#) that explicitly welcomes respect and equality may be more difficult to stress if an organization has a homogeneous workforce or a strong emphasis on the hierarchy of job levels. These risk factors may make organizations more susceptible to creating an environment where harassment exists. Workplace environments that demonstrate fairness and allow employees to freely discuss opposing views and ask questions are most likely to thrive as a result of this factor’s importance.” <https://huntscanlon.com/drives-employee-satisfaction/>

“It is incumbent upon recruiters and hiring managers to paint a clear picture of what will be expected of the candidate in his or her new role, and make sure promises of resources, job structure and reporting relationships are fulfilled.” <https://huntscanlon.com/retaining-new-hires-now-seen-critical-issue/>

“It is important that a candidate has the opportunity to interview the organization as much as they are interviewing them,” he said. “The more the candidate is aware of the opportunities, as well as the challenges the better equipped they will be to be effective in their new role.” <https://huntscanlon.com/retaining-new-hires-now-seen-critical-issue/>

#### 4.1.3 Cultural fit

“Culture is everything. It is essential. Personal fit can ensure a long-term, mutually beneficial working relationship between a candidate and an employer, even if a candidate has significant areas for growth.” <https://huntscanlon.com/why-flexing-to-client-needs-matters-more-now-than-ever/>

“Cultural fit can be a slippery attribute, however, so Ms. Holloway focuses on objective judgments. “We try to drive the question of cultural fit past ‘Would I grab a beer with this person?’” said Ms. Holloway. Objective judgments, she said, help hiring teams evaluate how well someone fits an organization’s value system, rather than just how much an interviewer likes a candidate as a person.” <https://huntscanlon.com/playbook-better-collaboration-executive-search/>

“Mr. Rios also said to optimize your hiring process to bring in the right people. “Hiring managers should confirm that shortlisted candidates appreciate the established culture and values,” he said. “Prioritize cultural fit and candidate attitude over skills. You can teach knowledge, skills, and ability, but you cannot teach desire. Openly share your culture in the interview process to encourage a mutual fit.” <https://huntscanlon.com/creating-a-company-culture-to-boosts-creativity/>

“People want to get behind something that is worthwhile,” Mr. Rios said. “When they find it, when they understand it, when they believe in it, they will ultimately live it and then run through walls for you. They won’t want to disappoint you, the company, their teams or themselves.” <https://huntscanlon.com/creating-a-company-culture-to-boosts-creativity/>

Oftentimes, new hires discover once they get into the job that the company’s culture is not to their liking. Nineteen percent of the executives surveyed, almost one-fifth, said that’s the reason new employees leave. <https://huntscanlon.com/retaining-new-hires-now-seen-critical-issue/>

#### 4.1.4 Onboarding

“Data collected during the recruiting process can be a great help with onboarding. Forty two percent of the survey respondents said they use candidate assessments and the like to help in the onboarding process. “Many of today’s assessments provide a treasure trove of information about the candidates, such as their competencies, traits, drivers and experiences,” <https://huntscanlon.com/retaining-new-hires-now-seen-critical-issue/>

“For example, the data garnered during the recruitment process can be used to help create a customized development program once the candidate is hired,” <https://huntscanlon.com/the-top-10-emerging-talent-trends-for-2019/>

“It(onboarding) should be an in-depth process that introduces the new hire to company culture, vision and strategic priorities, and should also help new hires understand available development opportunities to help them succeed in the organization.” <https://huntscanlon.com/retaining-new-hires-now-seen-critical-issue/>

“Eighty-seven percent of its respondents said that candidates are looking for a sense of relevance, said Aberdeen Group. They also want clarity and consistency around corporate goals and objectives, as well as consistency in the general definition of their role once they are hired.” <https://huntscanlon.com/bringing-todays-candidates-new-talent-pipelines/>

“According to a global survey of senior executives who had recently transitioned into new roles, organizational culture and politics, not lack of competence or managerial skill, were the primary reasons for failure. Almost 70 percent of respondents pointed to a lack of understanding about norms and practices — and poor cultural fit was close behind. When asked what would reduce failure rates, they emphasized constructive feedback and help with navigating internal networks and gaining insight into organizational and team dynamics.” <https://huntscanlon.com/onboarding-key-successful-recruiting-strategy/>

“It sounds obvious, but every individual performs best when they clearly understand what is expected of them,” said Ms. Finlay. “What may not be so obvious to you as a manager is that often employees do not have the clarity that they need.” <https://huntscanlon.com/retain-high-performing-employees/>

“Employees were 58 percent more likely to be with a company after three years when they went through formal onboarding, a survey by the Wynhurst Group found.” <https://huntscanlon.com/top-practices-for-successful-onboarding-2/>

“Too often, managers believe training covers onboarding. “They think that getting the employee up to speed on the programs they need to do their job is all that matters,” Hudson Global said. “While training is critical, onboarding is broader. It encompasses sharing how your employer brand aligns with reality and highlighting how a new employee’s career can grow.” Successful onboarding is like a road map that helps new hires envision their future with the company and look forward to the journey, it said.” <https://huntscanlon.com/top-practices-for-successful-onboarding-2/>

“First impressions are critical and a company needs to put its best effort each time it brings a candidate on-site for interviews” <https://huntscanlon.com/with-hiring-in-full-swing-job-seekers-remain-in-control/>

#### The Birkman Method -

“When used for selection, we recommend that the client validate its use within their own selection system and use the Birkman results as a single data point along with other considerations, such as experience, education, and structured interview,” Mr. Thompson said. “We consider the true value

of The Birkman Method to be the development of talent.” <https://huntscanlon.com/how-to-get-talent-assessment-right/>

#### 4.1.5 Counteroffers

“Matt Comyns, co-founder of Artico Search, said he is seeing strong competition for top talent across the security space and no slowdown in the demand for leaders across the security space. “Counteroffers and multiple competing offers are increasingly creating a challenging operating environment; special attention to detail and communication between accepted offer and start date are critical; and there is a continued increase in compensation packages and retention packages at all levels of the security organization.”” <https://huntscanlon.com/entering-the-new-frontier-in-executive-recruiting/>

“But what about loyalty? In the past, companies may have questioned an employee’s loyalty to the company, using the counteroffer as a stop-gap measure before being able to recruit someone new. But in the current market that is abound with attractive opportunities, few companies are taking offense at employees for looking elsewhere.” <https://huntscanlon.com/the-rise-of-counteroffers-in-executive-search/>

## 4.2 The employee’s practical conditions in relation to employee retention

### 4.2.1 Motivational drivers

“People want to get behind something that is worthwhile,” Mr. Rios said. “When they find it, when they understand it, when they believe in it, they will ultimately live it and then run through walls for you. They won’t want to disappoint you, the company, their teams or themselves.” <https://huntscanlon.com/creating-a-company-culture-to-boosts-creativity/>

“Most employed candidates are seeking a 20 percent increase in total compensation” <https://huntscanlon.com/tightening-labor-market-good-news-job-seekers/>

“Compensation levels often reflect the quality of the candidate. “This is a basic and irrefutable law of our open market economy,” said Cornerstone International Group. “Top talent commands top dollar, and quality candidates are typically compensated at a higher level than their peers.” <https://huntscanlon.com/the-importance-of-a-level-talent/>

“How do your compensation packages compare to industry and regional averages? How do you sweeten the deal with bonuses, benefits and retirement contributions? “Although you want to avoid a money-motivated candidate, the fact is that talented leaders have worked hard to get where they are, and they expect to be well compensated in return,” said Mr. Nimesheim.” <https://huntscanlon.com/the-rise-of-counteroffers-in-executive-search/>

#### 4.2.2 Culture

“Cultural understanding, brand awareness, along with effective and consistent communication with all parties involved in the hiring and onboarding process are essential to a successful hire.”

“Sample actions by successful companies, he said, “and include onboarding candidates to fit the company culture should come before skillset.” And, above all else, “be positive — celebrate what you want to see perpetuated within your organization. Build recognition programs; eliminate cynicism and sarcasm from your work environment and focus on positivity,” he added.”

<https://huntscanlon.com/hr-challenges-expand-in-the-new-year/>

“In short, culture is the backbone of an organization. Said Mr. Fleischman: “Without an engaging company culture, employees will struggle to find meaning in their work — something that will not only impact your employees’ productivity and overall happiness, but can also affect how clients, customers, and prospective new hires perceive your company.”” <https://huntscanlon.com/how-to-attract-engage-and-retain-talent-in-2019/>

Values help people understand the culture, the behaviors and how the work gets done. Recruits say that younger employees, in particular, are less interested in how much money they make as they are in finding work they love with a company they believe in. That’s because people feel happier when they are fully vested in the company’s “why” — its purpose, its culture and its values. When people are aligned, they are more productive and less likely to leave, according to Y Scouts. <https://huntscanlon.com/key-to-virtual-executive-recruiting/>

#### 4.2.3 DE&I

The need for change is obvious from a sociological point of view, but what about the bottom line? “Fortunately, here too the numbers support the case for more diversity, especially in the areas most important to start-up and VC communities – increased innovation and revenue acceleration,” Ms. Chatfield-Taylor said. “A recent BCG study found that companies with above average diversity in their leadership had greater innovation (producing more new products) and nearly double the innovation revenue than companies with below average diversity. This should be music to our collective ears and justify any perceived extra effort required to find diverse hires.” <https://huntscanlon.com/new-ways-to-move-the-needle-on-diversity-hiring/>

Search firms are continually asked by clients to bring them diversity candidates — and, often, only diversity candidates. <https://huntscanlon.com/to-expand-the-pool-of-diverse-candidates-companies-must-rethink-risk/>

“For diversity and inclusion to reach meaningful levels, organizations must move beyond the relatively “quick win” provided by external recruiting, said Mr. Hutchings. Instead, they should focus on assessing, developing, and retaining the diversity talent already on board.” <https://huntscanlon.com/to-expand-the-pool-of-diverse-candidates-companies-must-rethink-risk/>

“Many organizations have begun using applicant tracking systems to find out what percentage of minority applicants were hired.” <https://huntscanlon.com/the-top-10-emerging-talent-trends-for-2019/>

“Diversity of background, education, ethnicity, etc. quite naturally engenders an invaluable diversity of thought, the key element of true innovation and innovative leadership teams, according to the

report. “We know that different perspectives are bred from widely varied experiences and backgrounds,” <https://huntscanlon.com/mitigating-unconscious-bias-and-driving-diversity-for-innovation-in-a-changed-world/>

Prior to starting any recruitment, Cejka works with its clients to review the organization’s accepted definition of diversity. If one does not already exist, the firm encourages client organizations to create a formalized diversity definition and statement, not only in the context of patients and providers, but in the context of how diversity is regarded and applies both in the recruitment process as well as in their daily work culture. <https://huntscanlon.com/mitigating-unconscious-bias-and-driving-diversity-for-innovation-in-a-changed-world/>

#### 4.2.4 Cognitive biases

“Cognitive biases are as natural as eating and breathing. Over the majority of our existence on this planet we have found safety in homogeneity. So the way that shows up now is that most of our social networks and content consumption is from people of our same gender and race. This leads to hiring people who look like us, talk like us and act like us.” <https://huntscanlon.com/new-ways-to-move-the-needle-on-diversity-hiring/>

Ms. Chatfield-Taylor said that the problem might be evolution and the mechanisms humans have built up over the millennia to survive and prosper. “These inherited or ingrained biases are designed to reduce risk and they are self-reinforcing, resulting in an aversion to change or chance,” she said. <https://huntscanlon.com/new-ways-to-move-the-needle-on-diversity-hiring/>

“When presented with the possibility of promoting the current (diverse) controller into the CFO role, for example, many organizations will focus on the risk of underperformance and turn to recruiting an established (and, many times, non-diverse) CFO from the outside,” said Mr. Hutchings. “But what organizations frequently don’t realize is by avoiding one risk at all costs, they actually are incurring the much more significant risk of having great talent recruited away from them.” <https://huntscanlon.com/to-expand-the-pool-of-diverse-candidates-companies-must-rethink-risk/>

“According to McKinsey’s Women in the Workplace report, unconscious biases are one reason for the “leaky pipeline” in which women are less likely to get promoted than their male colleagues. Women, black, and Hispanic/Latinx workers are better represented in “gateway” occupations, and skills-based matching would help them shift to “destination” roles. A more objective assessment of the relevant skills for any given job could help mitigate systemic disadvantages.” <https://huntscanlon.com/why-organizations-are-hiring-for-skills-over-experience/>

- 5 Search as a process
- 5.1 Standard process path\*
- 5.1.1 Defining candidate requirements

Some adjustments from executives and investors include being extra thoughtful regarding requirements vs. preferred experience. Can we open up the talent pool, but not sacrifice the caliber of the candidate if we open up the specs? Also, modifying interview processes to be more “lightweight.” <https://huntscanlon.com/creating-great-recruiter-candidate-relationship/>

Don’t expect every candidate to possess every skillset on your recruitment wish list, said the recruiting firm. That’s rare – so employers must be flexible, and be willing to interview and hire candidates who have some or most desired skills, not all. <https://huntscanlon.com/stay-ahead-recruiting-challenges-year/>

If the talent pool you are sourcing from lacks enough qualified candidates, what’s the solution? “Make your pool bigger,” said Ms. Keaveney. “That’s exactly what many employers are doing in today’s talent-scarce market. By eliminating education requirements and assessing candidates on skills and experience, these companies expand access to talented individuals they may not have considered previously.” <https://huntscanlon.com/the-future-has-arrived-but-are-businesses-ready/>

“Accessing new talent sources by thinking beyond educational requirements. Too often, educational requirements create an unnecessary barrier to in-demand jobs. According to recent McKinsey research, nearly 90 percent of postings in growing industries like technology, healthcare and business management require a bachelor’s degree, even though many of these jobs can and should be viable options for those “without advanced education. Skills-based matching significantly expands the available talent pool for open roles. <https://huntscanlon.com/why-organizations-are-hiring-for-skills-over-experience/>

#### 5.1.2 Sourcing

“Sourcing staffs are often poorly equipped, with tools that are outdated and a database that is clunky to use. “The effect downstream of this operational inefficiency is significant,” Mr. Flesher said. “Your staff puts more time into everything than they need to, the data your firm accumulates over time is low quality, and ultimately you fail to build long-term value for your firm.”” <https://huntscanlon.com/7-sourcing-stage-recruiting-inefficiencies-to-rethink/>

“An artificial-intelligence powered chat program can quickly determine whether a candidate meets minimum requirements, while another program can have applicants answer a series of other recorded questions to determine what skills and traits a candidate has. The whole process may only require 30 minutes.” <https://huntscanlon.com/how-to-hire-5000-people-in-a-day/>

Artificial intelligence is beginning to come into its own, especially with its ability to source candidates more quickly and efficiently. As Big Data and AI continue to proliferate, top recruitment partners will be able to streamline into one single sign-on platform virtually all aspects of recruiting, including sourcing, assessments, scheduling, creating accurate compensation models and following up with candidates for future opportunities. <https://huntscanlon.com/big-challenges-ahead-for-recruiting-and-talent-sector/>

There are essentially four primary methods recruiters use to attract passive candidates: LinkedIn InMail, employee referral programs, LinkedIn postings and phone calls. <https://huntscanlon.com/best-methods-lure-active-passive-job-candidates/>

“Don’t Overanalyze Resumes” <https://huntscanlon.com/candidate-sourcing-strategies-to-build-your-talent-pipeline/>

### 5.1.3 Interview process

Problems with software: “Regardless of what person’s skill sets and experiences are, the words the person uses are not an indicator of proficiency or successful usage of the skill,” Dr. Riendeau said <https://huntscanlon.com/10-ways-business-leaders-can-improve-appeal-candidates/>

When interviewing top talent don’t forget to play up the strengths of your company. Mention prior success, future plans, and sell the position like there is no other. <https://huntscanlon.com/five-tips-recruiting-best-class-talent/>

Eighty-seven percent of its respondents said that candidates are looking for a sense of relevance, said Aberdeen Group. They also want clarity and consistency around corporate goals and objectives, as well as consistency in the general definition of their role once they are hired. <https://huntscanlon.com/bringing-todays-candidates-new-talent-pipelines/>

“Too many companies meet candidates they are impressed with and that they like but then feel compelled to continue with the search for the purpose of comparative analysis.” - For roles that are traditional, he said, “do not pass on good at the expense of looking for great,” he said. “Chances are if you think a candidate is good, so will your competitor and the search can find itself set back at square one.”” <https://huntscanlon.com/stay-ahead-recruiting-challenges-year/>

Are you looking for a reason to hire someone, or a reason to screen them out? Mr. Wandtke said the “best managers see the possibilities in people and recognize talent when it is right in front of them. If someone is talented but not a perfect fit for the role, do you refer them to a different role or department after an interview? The best companies do this regularly because great talent is worth capturing.” <https://huntscanlon.com/attracting-top-talent-in-a-competitive-marketplace/>

In order to make the decision to accept an offer, candidates need to feel that they have been shown an authentic, well-rounded view of the role as well as the company, Mr. Siegal said. “It’s impossible to do this if the candidate is receiving mixed messages or inconsistent information at each touchpoint of the process.” <https://huntscanlon.com/recruiters-close-deal-job-candidates/>

It is commonplace in today’s market for top talent to be engaged in multiple hiring processes. It is critical that those working most closely with the candidate operate with transparency to foster equal information sharing as it relates to these competing processes. “Staying connected to candidates is vital. For top candidates there will be competitive offers, new opportunities or counteroffers that emerge throughout the hiring process,” said Jamey Cummings, a partner in the firm’s cybersecurity practice. “Companies do not like to lose top talent and will do everything they can to compete for it. Being transparent with the candidates and asking them for the same transparency is crucial.” <https://huntscanlon.com/5-ways-to-compete-in-todays-talent-market/>

Provide Specific Feedback To Candidates “If you want to create a fan, provide candidates meaningful and actionable feedback,” Mr. Fogel said. “Late-stage candidates will appreciate the reasons why they are not advanced. Legal risks should not be a factor if your requirements and assessment processes are sound.” <https://huntscanlon.com/11-best-practices-for-creating-brand-advocates-during-the-hiring-process/>

## Ask For Candidate Feedback & Act On IT

“Showing genuine interest in someone’s experience can go a long way to create fans and turn frustrations into constructive venting,” Mr. Fogel said. “If you are interested in continuous improvement, and you should be, feedback is a gift – so ask for it.” <https://huntscanlon.com/11-best-practices-for-creating-brand-advocates-during-the-hiring-process/>

## 5.2 Challenges in the process\*

### 5.2.1 Talent shortage

“According to hiring managers, the key reasons for working with recruiting firms include the need to hire someone more quickly than they could do on their own (42 percent), access to candidates with specialized skills (41 percent) and their difficulty in filling the position on their own (37 percent). The main reasons hiring managers gave for why they do not work with recruiting firms are that they were trying to save money (40 percent), recruiting agencies are not hiring the type of positions needed (28 percent), and they believe the best candidates do not work with recruiting agencies (26 percent).” <https://huntscanlon.com/a-bright-and-busy-future-for-executive-recruiters/>

During the search process, companies can protect themselves from losing top executives to counteroffers by making the candidate a compelling offer that is based on more than just financial compensation. “Instead of highlighting just the financial aspects, we advise our clients to also position the role in terms of how it will appeal to an executive looking for new challenges, the strategic growth of the person and how it will help that person attain their specific goals,” said Ms. Scheffer. “Showcasing the company in terms of culture, values and brand will also help the candidate see the fit or alignment with that company.” <https://huntscanlon.com/the-rise-of-counteroffers-in-executive-search/>

“Some roles are highly specialized and can only be filled by candidates with a rare combination of skills,” the Odgers Berndtson report said. “If that’s the case for you, check that the search firm has the know-how and track record to discover these hard-to-find individuals.”

<https://huntscanlon.com/choosing-your-executive-search-firm/>

Decide Quickly. Managers who decide quickly can hire the very best candidates. lengthy process causes candidates to lose interest, embrace their current job or interview elsewhere. <https://huntscanlon.com/tightening-labor-market-good-news-job-seekers/>

It is critical, therefore, to move quickly to close the deal to keep interest levels high with those finalists you care most about. <https://huntscanlon.com/recruiters-top-five-secrets-landing-candidates/>

Other remedies identified by SHRM include better preparing the youngest workers through collaboration with educational institutions and recruiting from nontraditional sources such as people with criminal backgrounds and military veterans. <https://huntscanlon.com/skills-shortages-causing-recruiting-difficulties/>

The job market is so hot these days for good people in tech that candidates seem to be looking for reasons not to continue with the interview process. “I was recently working with a strong developer

with an MS in computer science and five years in financial software development who was interviewing with some of my clients,” said Mr. Kellner. “I asked him where else he was actively interviewing and he listed every FANG company, Tesla, Robinhood, etc. If you want to hire some good developers in 2022, this is what you’re up against.” <https://huntscanlon.com/four-key-tech-trends-to-watch-for-in-2022/>

### 5.2.2 Cognitive biases

“Research shows that we are predisposed to trust people who are like us – people who, for instance, attended the same college, played the same sport or had a similar career path. “This inclination unconsciously drives us to ascribe positive qualities to those who share similar backgrounds and even assume certain capabilities that they may or may not have,” said Spencer Stuart. “Other forms of unconscious bias, such as assumptions made based on style, gender, nationality or language fluency, can lead us to attribute positive or negative qualities to individuals that have nothing to do with their real abilities or style. Instead, they might be expressed as an impression or a gut feeling.” <https://huntscanlon.com/3-ways-assessments-can-go-wrong-and-how-to-get-them-right/>

Do not include gender-specific language in job descriptions. Example: Certain words are labeled as masculine or feminine-coded. “Assertive” is a masculine-coded word while “nurturing” is a feminine-coded word. Try using this gender decoder tool.

Do not include unnecessary qualifications. Example: Is it absolutely necessary that the candidate has a bachelor’s degree? Consider accepting relevant experience in place of a degree.

Use blind screening software. This software allows recruiters to review applications without demographic data. This process will improve your chances of including the most relevant candidates in your interview pool. A study performed by the American Economic Association found that “white sounding” names like Emily Walsh and Greg Baker got nearly 50 percent more callbacks than candidates with black-sounding names like Lakisha Washington and Jamal Jones. Researchers determined that having a “white-sounding” name is worth as much as eight years of work experience. <https://huntscanlon.com/secrets-to-high-growth-c-suite-hiring/>

“Often, the assumption is made that because candidates have worked for top performing competitors (or academy companies such as GE or P&G), that they are automatically a top talent,” <https://huntscanlon.com/the-importance-of-a-level-talent/>

“The ambiguity effect makes us less likely to choose a path where the chance for a favorable outcome is unknowable” <https://huntscanlon.com/new-ways-to-move-the-needle-on-diversity-hiring/>

“The bandwagon effect means people tend to believe what many others also believe,” said Ms. Barge. “This might result in us collectively thinking that all CROs must come from certain schools. <https://huntscanlon.com/new-ways-to-move-the-needle-on-diversity-hiring/>

“The best and brightest don’t always automatically rise to the top. An effort must be made to find them and given them a chance. “When surveying candidate pools, overt racism would never be tolerated at any reputable search firm,” said Mr. Jones. “What is tougher is the fight against unconscious bias, which still lurks in the minds of too many hiring executives. Finding great leaders means vaulting past stereotypes and myths.”” <https://huntscanlon.com/to-improve-diversity-recruiting-sector-must-set-a-new-course/>

“The very best recruiters are those that can scale every network and access every talent pool available – and check their unconscious bias at the door” <https://huntscanlon.com/12-reasons-companies-hire-executive-search-firms/>

As a standard practice, Cejka offers a proprietary value-add Unconscious Bias and Diversity in Recruitment training to its clients prior to any consideration of candidates. <https://huntscanlon.com/mitigating-unconscious-bias-and-driving-diversity-for-innovation-in-a-changed-world/>

Candidate Evaluation. According to Cejka's survey on unconscious bias and diversity in healthcare leadership, an overwhelming 96 percent of healthcare leaders have seen likeability tip the scale in favor of a candidate. Of course, likeability often translates to "someone like me/us," something the firm has experienced time and again. "Combatting the group think tendency and reinforcing the need to avoid the likeability trap is an ongoing conversation.," Ms. Kapphahn said. <https://huntscanlon.com/mitigating-unconscious-bias-and-driving-diversity-for-innovation-in-a-changed-world/>

### 5.2.3 Assessments

"We are consistently being asked to provide services and tools to clients for behavioral-based or psychological assessments which help them make better and more cost-effective decisions" "Should we engage an external partner consistently to conduct behavioral or psychological assessments or should we get trained ourselves to better provide this service?" <https://huntscanlon.com/hr-trends-impacting-healthcare-recruiting-specialists/>

"The use of particular facts – about a person's experience, academic pedigree, work at previous companies or career choices – as indicators of specific capabilities or leadership traits is another common assessment pitfall," the report found. Working too long or not long enough at a given company may be seen as indicators of qualities such as resilience, the ability to commit or the ability to adapt, said Spencer Stuart. Similarly, correlating the performance of an individual with a company's performance can lead organizations to assume someone from a highly successful business will be a high-performing leader (even if company performance has more to do with outside circumstances, say, strong commodity prices, than leadership). Or talented people may be overlooked if their career history includes a poor-performing or scandal-tinged company. Another potential pitfall in this category is over-weighting technical expertise at the expense of a deeper investigation of a person's leadership capabilities and traits. <https://huntscanlon.com/3-ways-assessments-can-go-wrong-and-how-to-get-them-right/>

Context is a crucial factor when assessing a leader's potential to be successful in a given role, since what makes a leader successful in one position won't necessarily translate to another," the search firm said. "The business environment, strategy, organizational culture, stakeholder needs and expectations, and the complexity of the situation all affect the relevant set of leadership capabilities, expertise and styles." - "A thorough understanding of context also enables the realistic assessment of individuals' potential gaps in capabilities and knowledge – which even the most successful executives will inevitably have – that could be addressed through the onboarding program or development plans," the report said. <https://huntscanlon.com/3-ways-assessments-can-go-wrong-and-how-to-get-them-right/>

The Birkman Method - "When used for selection, we recommend that the client validate its use within their own selection system and use the Birkman results as a single data point along with other considerations, such as experience, education, and structured interview," Mr. Thompson said. "We consider the true value of The Birkman Method to be the development of talent." <https://huntscanlon.com/how-to-get-talent-assessment-right/>

On its face, the idea of personally liking a new hire to a team seems logical; leaders want to interact with people who are going to make their jobs easier — or less onerous, at least. But likeability and personal interests are not the same as culture style. “Assessing culture fit and impact requires a deeper look at the person’s style and how it compares with the current organizational or team culture,” the Spencer Stuart report said. “It’s essential to evaluate the fit relative to where the culture stands, as well as where it should be in order to achieve the intended strategic and operational plans.” <https://huntscanlon.com/the-expanding-role-of-culture-in-search-and-succession/>

Promblems with software: “Regardless of what person’s skill sets and experiences are, the words the person uses are not an indicator of proficiency or successful usage of the skill,” Dr. Riendeau said. <https://huntscanlon.com/10-ways-business-leaders-can-improve-appeal-candidates/>

Obtain observations and data points through multiple sources or tools. Research has shown that one assessment method is never enough. To provide a fuller and more accurate picture of an executive’s potential and abilities – and prevent any one capability or area of expertise from dominating the picture – assessments should combine experience-based interviews, interpersonal-style questionnaires, live-case-based demonstrations, 360-degree referencing and/or surveys. “Indeed, the pull of unconscious bias can be so strong that some organizations have two people interview candidates together so the team can corroborate impressions and ensure observations are tied to objective measures,” Spencer Stuart said. <https://huntscanlon.com/3-ways-assessments-can-go-wrong-and-how-to-get-them-right/>

Fifty-four percent of respondents thought seeing a candidate in action by letting them perform the role for a trial period was one of the most useful interviewing innovations and leads to a more satisfying candidate experience. <https://huntscanlon.com/talent-shortage-or-just-short-sighted-recruiting/>

#### 5.2.4 Candidate experience

Recruiters possess intimate knowledge about the client and candidate. By sharing important details about internal politics, company history and influencers, you can set your client up for success. <https://huntscanlon.com/playbook-better-collaboration-executive-search/>

Successful talent acquisition lies at the intersection between technology and human touch <https://huntscanlon.com/automated-recruitment-process-leaving-job-candidates-frustrated/>

The survey found 82 percent of workers agreed that the ideal interaction with a company is one in which innovative technologies are behind the scenes and second to personal, human interaction. <https://huntscanlon.com/automated-recruitment-process-leaving-job-candidates-frustrated/>

“Employers today, and in the future, will be judged by the experience they create for prospective new hires,” said Ms. Galipeau. “Job candidates are empowered to provide instant feedback on employers, rating a company’s candidate experience just as they would rate a movie or a product. In a tightening labor market, companies cannot afford to lose potential talent due to a poor hiring experience. And in a technology-driven world of talent, it’s not only about how a company markets itself, but what others say about the company that has a positive impact on employer branding.” <https://huntscanlon.com/automated-recruitment-process-leaving-job-candidates-frustrated/>

Yet they also mentioned “the length of the hiring process” and “the communication level throughout the selection process” as the top two aspects of job searching that gave them a negative impression of a potential employer. And that impression has lasting effects: The survey found that one third of workers who had a negative experience during their job search said they would never

reapply to the organization, nor refer a friend or family member to the company. <https://huntscanlon.com/automated-recruitment-process-leaving-job-candidates-frustrated/>

More than half (56 percent) said it is unlikely that they would remain a customer of a company if they had a bad experience as a candidate, and more than a third (34 percent) said they would also be likely to urge their friends and family members to stop being a customer. <https://huntscanlon.com/recruiters-beware-treat-candidates-better-risk-steering-away/>

When asked what would aggravate them most during the recruiting process, the majority (53 percent) cited not hearing back from the recruiter or hiring manager. <https://huntscanlon.com/recruiters-beware-treat-candidates-better-risk-steering-away/>

Nearly half (47 percent) did not believe recruiters paint a clear, accurate picture of the company and of the role for which they are being considered, and more than a third (36 percent) did not believe the recruiters give them the tools and tips they needed to land a job. <https://huntscanlon.com/recruiters-beware-treat-candidates-better-risk-steering-away/>

Eighty two percent of potential employees are often frustrated with an overly automated job search experience, according to a new study by Randstad US. Ninety five percent of those surveyed agreed that technology should contribute to the recruitment experience but not replace it. <https://huntscanlon.com/recruiters-beware-treat-candidates-better-risk-steering-away/>

**Treat Recruits Like CEOs** Ms. Schubert says the fact that there simply aren't a lot of people changing jobs has created a talent war. "To attract and retain the best of the best, you must be forthcoming with candidates and let them know what's possible beyond the job you're recruiting for," she said. "Act like you're recruiting for a CEO job because the candidate you're interviewing could be your next one."

"During the recruiting process, share your financials, strategic vision and long-term goals; give candidates an opportunity to interact with board members," said Ms. Schubert. "Make them feel important and let them know they'll be a part of the organization in a larger way." <https://huntscanlon.com/talent-retention-recruitment-strategies-for-turbulent-times/>

**Avoid the Black Hole** "The further along in the process, the more personal responses should be. I try and remember that the second best thing to a yes is a fast no," he said. <https://huntscanlon.com/11-best-practices-for-creating-brand-advocates-during-the-hiring-process/>

**Be Organized & Professional** "Provide realistic job previews in both written descriptions and in answering candidate questions," <https://huntscanlon.com/11-best-practices-for-creating-brand-advocates-during-the-hiring-process/>

"Technology is allowing for real-time feedback from candidates about their experiences during the recruiting cycle," said Ms. MacDonald. <https://huntscanlon.com/the-top-10-emerging-talent-trends-for-2019/>

Candidates depend on recruitment firms not just to facilitate the administrative tasks but to provide real insights on the hiring company and the process <https://huntscanlon.com/recruiters-beware-treat-candidates-better-risk-steering-away/>

### 5.3 Minimising the challenges\*

#### 5.3.1 Trust

A second measurable aspect of trust is the alignment of words and deeds. When someone fails to meet basic commitments, said Mr. Harding, they betray any trust we have given them and make it more difficult to trust them in the future. <https://huntscanlon.com/why-trust-is-the-most-critical-ingredient-to-a-successful-search/>

A third measurement of trust is transparency. “In all reality, transparency and authenticity in general conversation is a very strong platform for trust,” said Mr. Harding. “When someone tells you that they have made a mistake, dropped a ball, or made a wrong decision, it becomes easier to trust them, at least to a point.” <https://huntscanlon.com/why-trust-is-the-most-critical-ingredient-to-a-successful-search/>

“Having been in the search profession for nearly 20 years, while there are a number of key traits that set a great recruiter apart from an average recruiter, what are most critical are work ethic, persistence and integrity,” said Darren DeGioia <https://huntscanlon.com/7-characteristics-of-a-great-recruiter/>

“The new reality is that from the moment you have that first contact, you must be fully transparent about what your company is – and isn’t – because candidates will likely know more than you realize,” he said. “Being upfront is your opportunity to be competitive. I’ve seen companies leave out important details, and as a result, lose good candidates during both the recruiting and onboarding processes.” <https://huntscanlon.com/talent-retention-recruitment-strategies-for-turbulent-times/>

#### 5.3.2 Attractants

Geographic flexibility is becoming a decision-making factor for qualified candidates. <https://huntscanlon.com/tightening-labor-market-good-news-job-seekers/>

Determine what would attract new employees, what would set you aside from your competitors and utilize these elements in your recruitment strategies. <https://huntscanlon.com/workplace-expert-offers-eight-tips-replacing-baby-boomers/>

Nearly nine out of 10 (88.1 percent) recruiters indicated the employer brand has an impact on keeping all candidates engaged <https://huntscanlon.com/best-methods-lure-active-passive-job-candidates/>

Nothing attracts employees more than an engaging work culture, but candidates want testimonials of what it’s like to work with your company. Use that, said IQTalent Partners. Show off your current employees on your website or redirect links to videos showing what it is like to work there. <https://huntscanlon.com/4-hiring-strategies-when-talent-markets-are-tight/>

Regular changes are an essential part of a competitive and dynamic career path today. For many, the life duration of a job is three years – year one to learn it, year two to get results, year three to confirm them. <https://huntscanlon.com/search-firms-must-adjust-adapt-changing-times/>

Our data demonstrated that the attrition we were seeing was driven by a number of attributes, like lateral moves, reorgs, receiving a bonus below target or having a lower performance rating. Using data and insights, we were able to begin to reverse the trend of regrettable losses in China by building in several strategies, including promotion and bonus programs, mentorship and ensuring

one-on-one discussions with high risk employees. <https://huntscanlon.com/how-predictive-analytics-promotes-better-decision-making-and-efficiency/>

Flex your benefits like health insurance, dental/vision, 401(K)/retirement, etc. “However, if you aren’t listing perks your company culture holds, you should,” Mr. Murdock said. “Company culture can be a huge asset for drawing in candidates. Perks like social work events, a beer fridge, birthday events, growth and volunteer opportunities will help make your job post more attractive and increase the number of applicants you receive.” <https://huntscanlon.com/4-hiring-strategies-when-talent-markets-are-tight/>

“While it’s certainly important to highlight your mission and values during the hiring process, employers also need to emphasize the factors that are most important to today’s professionals.” <https://huntscanlon.com/how-to-attract-engage-and-retain-talent-in-2019/>

Skilled candidates are highly sought after, so they’re looking for something that will distinguish your company from competitors. Put real-life employee testimonials online, with engaging visual content that captures attention. Tell people what a day in the life of an employee is like, and how your workforce contributes to society on a broader level. And keep your stories consistent and truthful across all social platforms — because smart people can see through fluff <https://huntscanlon.com/six-secrets-hiring-top-talent/>

### 5.3.3 business understanding

How many similar searches has the search firm completed? If it hasn’t done many, how will its team find talent in a marketplace where it has limited experience? At which levels does the search firm normally recruit? Does the search firm’s team have capacity for this search? <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

What are your specialist areas, including functional role expertise? <https://huntscanlon.com/10-penetrating-questions-to-ask-your-search-firm/>

Knowing your audience is crucial — that generic message you’ve sent to 20 other candidates won’t cut it. And, knowing the unique values of the industry will help you by leaps and bounds. <https://huntscanlon.com/six-sourcing-strategies-for-recruiting-passive-candidates/>

### 5.3.4 compensation realities

Most employed candidates are seeking a 20 percent increase in total compensation <https://huntscanlon.com/tightening-labor-market-good-news-job-seekers/>

Candidates with realistic compensation expectations, coupled with employers who can offer a 12 to 15 percent increase in compensation, are those that make successful hires. <https://huntscanlon.com/tightening-labor-market-good-news-job-seekers/>

When a client describes a model candidate with 10 specific skills and experiences from 20 specific competitors, for example, the results of that search provide real compensation data for the role, which can be quite useful. Mr. Hartmann said that his firm has converted embedded, search-wide compensation data into graphical compensation analytics that can be broken down in any number of ways. <https://huntscanlon.com/talent-and-technology-remain-key-challenges-for-hr-leaders/>  
Recruiting Pitfalls to Avoid: Not knowing the marketplace salaries. <https://huntscanlon.com/7-tips-for-recruiting-in-a-tight-labor-market/>

## 6.1 Consultative approach

### 6.1.1 Real-time collaboration

Benefit No. 3: Faster Time to Hire - “Everyone knows where everyone else stands, and that makes it easier to get unstuck.” Strong collaboration can eliminate waste, rework, and allow us the advantage of making better decisions quicker.” <https://huntscanlon.com/5-reasons-why-top-recruiting-firms-rely-on-real-time-collaboration/>

“Collaborative hiring can shorten the time-to-hire and increase a placement’s time spent in a role, two key recruiting benchmarks,” said Mr. Flesher. “But a successful hiring process requires the goals, strategies, and tactics of collaboration to change throughout, and after the completion of, an executive search.” <https://huntscanlon.com/playbook-better-collaboration-executive-search/>

Benefit No. 1: Viewpoint Diversity

Benefit No. 2: Better Retention Rates - “A collaborative approach, where multiple stakeholders define the ideal candidate, shape the job description, and provide candidate feedback, is one key way to improve those two key retention metrics.”

<https://huntscanlon.com/5-reasons-why-top-recruiting-firms-rely-on-real-time-collaboration/>

“A crucial reason to hire a retained search consultant is his/her ability to provide unbiased third-party input,” Mr. Baker added. “The consultant must provide clients with key data points as to what talent is in the market, as well as how to attract them and integrate them into their organizations. In short, the stock and trade of a retained executive search consultant is his/her integrity and reputation for finding better candidates than the organization could have found on its own.”

<https://huntscanlon.com/7-reasons-why-companies-hire-search-firms/>

Our candidates, as well as our clients, look for feedback and guidance at various stages of the hiring process. As each process and candidate are different, we find search is truly a personalized relationship business, and communication is key. <https://huntscanlon.com/automated-recruitment-process-leaving-job-candidates-frustrated/>

### 6.1.2 Retained search(advisory) vs. contingency search(output-driven)

3. The culture that has been fostered within your company is truly unique. “Rigorous evaluation and in-depth interviewing are necessary to ensure that each candidate presented has the right personality and cultural mindset to fit in,” Mr. DeGioia said.

5. A new outlook and fresh perspective is needed. Perhaps you are not 100 percent certain that the internal candidate is the best candidate. “A quality search firm can shed objective new light on what type of executive is required to move your organization to the next level,” Mr. DeGioia adds.

<https://huntscanlon.com/10-benefits-of-retaining-an-executive-search-firm/>

“By retaining a firm, it also demonstrates a commitment to a partnership whose goals are mutually aligned. With this commitment, a firm can comprehensively identify the relevant talent pools – direct competitors, indirect competitors, industries that have similar market considerations, operational nuances, etc., going well beyond any one individual’s or organization’s network.”

<https://huntscanlon.com/7-reasons-why-companies-hire-search-firms/>

“We see the benefits really revolving around our ability to consult with our clients far beyond the transaction related to the search itself,” <https://huntscanlon.com/10-benefits-of-retaining-an-executive-search-firm/>

Ms. Ryan points to these recruiting mistakes are frequently made but easily avoidable by implementing processes such as:

Taking the time upfront to assess the core business needs and whether some of those needs can be met by internal talent.

Selecting a firm based on value-add vs. cost-saving.

Being transparent about the state of the business, the role and the compensation range.

“Candidates will appreciate the personalized experience and you’ll be able to build trusted relationships early on in the process,” Ms. Ryan said.. “Evading these recruiting pitfalls will allow you to bring in the right, long-lasting executive talent quickly, which in turn, will lead to a healthier culture, happier and more successful employees, and better business results.” <https://huntscanlon.com/the-most-common-recruiting-mistakes-at-the-executive-level/>

So, over the years our partnerships with clients have often evolved beyond HR and into other departments, including operations, sales, marketing, finance and accounting. <https://huntscanlon.com/why-flexing-to-client-needs-matters-more-now-than-ever/>

“The benefit of retaining a search firm begins and should be based on the value of a truly consultative partnership that will position the organization to identify and successfully recruit the best talent,” <https://huntscanlon.com/10-benefits-of-retaining-an-executive-search-firm/>

“Project based rolling retainers are a good option when a firm is looking to make multiple hires or decides to engage and build a new line of business,” <https://huntscanlon.com/7-reasons-why-companies-hire-search-firms/>

Leslie Loveless, CEO of Slone Partners, said that executive search client relationships work in one of two ways. “Contingency search may involve numerous outside independent recruiters who simultaneously present candidates, while a retained search firm acts more like a strategic business partner, discretely digging deeper into the client’s hiring needs and working collaboratively over time to find perfect matches or build highly-synchronized teams,” she said. “We’re in the retained search business because we enjoy relationships,” she added, “and solving the complex hiring challenges presented by C-level management and boards.” <https://huntscanlon.com/things-to-know-about-hiring-a-search-firm/>

Contingency search firm is a good option when a client is looking to make multiple hires <https://huntscanlon.com/7-reasons-why-companies-hire-search-firms/>

A search firm that is able to add strategic value across a broad range of talent challenges, said Mr. Loewen, helps to build a long-term, trusted advisor relationship and helps accelerate a candidate’s contribution to organizational success. “This is also how the search firm demonstrates its ability to connect with and relate to the client’s agenda of critical priorities,” he said. “A search firm that is able to conduct a search for talent while also remaining focused on the client’s most important goals is a search firm that adds value, is strategic to the business and impactful to its growth, and helps the organization to remain current and relevant.” <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

Bill Vlaad, who heads up Vlaad and Company, said the most critical criteria in completing a successful search is understanding the organization's culture. "It might sound wishy-washy but cultural 'misfits' are the No.1 pitfall impeding good deals," he said. "Look for an executive search firm with whom you will be comfortable showing all your layers to. That requires trust – but with that trust you will get much better candidates and greater retention of employees." <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

Kathy Jordan, president and CEO at Jordan Search Consultants, said that a good search outfit can tailor its approach to the client's specific situation. "After a recruitment firm understands your culture, strategy and process, they are equipped to create a customized recruitment approach for your organization's particular needs," she said. Ultimately, said Ms. Jordan, recruitment is about partnership. "You must be comfortable with the firm you choose, and the firm must be willing to invest the time to learn not just about your position(s), but about the organization and culture as a whole," she said. "The best recruitment partners are those who fully understand your needs, are focused on your long-term success, and care as much about finding the right people for the job as you do." <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

#### 6.1.3 Market intelligence

Executive search is no longer just about finding the right CEO, CFO or head of marketing, but more about the market intelligence, insights and feedback a client can gain throughout the search process. <https://huntscanlon.com/why-data-analytics-is-the-new-game-changer-for-search-firms/>

#### 6.1.4 Flexibility

To stay flexible, we currently offer contract, contract-to-hire, retained, partial-retained and hourly search solutions. <https://huntscanlon.com/why-flexing-to-client-needs-matters-more-now-than-ever/>

5. Can you explain your pricing structure? . "The transitioning fee model is the fastest changing trend in recruiting and it highlights the importance of flexibility as we build long-lasting business relationships with our clients," <https://huntscanlon.com/10-penetrating-questions-to-ask-your-search-firm/>

### 6.2 functional catalysts

#### 6.2.1 Trust

"Listen, truly listen, to what is going on in their world. Ask open-ended questions that will lead to you understanding where they are, the journey they are on and what their ideal state looks like." <https://huntscanlon.com/build-client-relationships-one-by-one/>

Keep Your Promises - In building a lasting partnership, Mr. Richter said, the search assignment itself is critical. Quality is of the essence, in both the services a recruiter provides and the types of candidates that are presented. "That quality is what will back up and serve as the proof point to all the talking you have done until now," said Mr. Richter. <https://huntscanlon.com/build-client-relationships-one-by-one/>

"If your client feels that you are interested in more than the transaction and that you want to truly understand and help them get to where they want to go, then you are going to set a different tone — that of a partnership, where you are acting as a strategic advisor and working in the trenches with your client to facilitate change," said Mr. Richter. "You want any client to walk away feeling like the time they spent with you was extremely valuable and that you were able to help them think through challenges better than they could have without you." <https://huntscanlon.com/build-client-relationships-one-by-one/>

Conversely, when someone shares something that seemingly conflicts with their own best interests, credibility is the result. "This is one aspect of authenticity," said Mr. Harding. "When I asked

one job candidate what she might consider a weakness in herself, she smiled at me and said strawberry milkshakes. It was a very clever answer, but it did not make me think that the personal strengths she later listed were necessarily credible." <https://huntscanlon.com/why-trust-is-the-most-critical-ingredient-to-a-successful-search/>

A third measurement of trust is transparency. "In all reality, transparency and authenticity in general conversation is a very strong platform for trust," said Mr. Harding. "When someone tells you that they have made a mistake, dropped a ball, or made a wrong decision, it becomes easier to trust them, at least to a point." <https://huntscanlon.com/why-trust-is-the-most-critical-ingredient-to-a-successful-search/>

Too often, she noted, partners will pitch for a search and then hand it to other team members to execute once their firm has been engaged. "We strongly believe that the person who is pitching should be intrinsically involved in contacting the candidates and promoting the opportunity from the outset, as well as in assessing talent."

In addition to a high-level of client satisfaction in the end-result, said Ms. Clarke, "this approach ensures increased client-search firm trust, and an opportunity to communicate nuance more effectively. In fact, to that end, we actually guarantee the involvement of two partners on every search we undertake." <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

#### 6.2.2 aligned goals

"By getting on the same page early in the process, you can avoid having to regularly confirm information with the hiring manager or hiring team later in the process." <https://huntscanlon.com/play-book-better-collaboration-executive-search/>

Top candidates for your job opening are most likely not looking for a new job, but they may be open to change and willing to pursue a compelling opportunity. So it's the recruiter's responsibility to identify those great prospects and get them interested in your position and your organization <https://huntscanlon.com/recruiters-top-five-secrets-landing-candidates/>

"A crucial reason to hire a retained search consultant is his/her ability to provide unbiased third-party input," Mr. Baker added. "The consultant must provide clients with key data points as to what talent is in the market, as well as how to attract them and integrate them into their organizations. In short, the stock and trade of a retained executive search consultant is his/her integrity and reputation for finding better candidates than the organization could have found on its own." <https://huntscanlon.com/7-reasons-why-companies-hire-search-firms/>

Scott Whipkey, CEO of Ascend Executive Search, said if he were selecting a search firm, "I'd look for a team that is deeply passionate about its craft – one that truly loves finding that elusive candidate for a key role in an organization. They measure success by helping companies grow and building winning teams. You can hear it in their voice and see it in their eyes because it's in their blood." <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

Setting Realistic Expectations - is important to know what the full scope of the role is. It may sound silly to some, but we help many companies shape and establish the role, duties, responsibilities and how they will determine if the hire is successful a year from now." <https://huntscanlon.com/6-critical-factors-for-selecting-the-right-executive-search-firm/>

#### 6.2.3 preparation\*

together with the search firm, you should ask hiring managers to: Provide clear input into the job requirements and ideal candidate sourcing, screening and selection criteria at the start of the recruiting process; be engaged throughout the qualified candidate review, interview and hire decision process as well as drive it forward to close in a timely manner; proactively keep the recruiting team informed throughout the hiring process with specific feedback on what they like, or don't like, in candidates they interview and reject or hire. <https://huntscanlon.com/13-rules-for-getting-the-most-out-of-your-executive-search-firm/>

“Our best clients are the smartest and most informed coming into the search engagement,” said Jason Hanold, managing partner at Hanold Associates. “We help with that, and they do their own homework before engaging in the process.” <https://huntscanlon.com/things-to-know-about-hiring-a-search-firm/>

#### 6.2.4 knowing the recruiter team

It is critical that the partner selling the search be intimately involved in each step of the process because the experience is critical when identifying the perfect candidate for your position.” <https://huntscanlon.com/6-proven-ways-to-select-the-right-search-firm-to-win-top-talent/>

Patricia Lenkov, founder of Agility Executive Search, also said it is very important to understand who at the search firm will actually conduct the search, “as often the senior partner sells and junior analysts and researchers conduct the assignment.” So he suggested asking about how many searches this person will work on at the same time and how long will it take.

“It is very important to understand what happens if the search ends up taking a long time for some reason. Will resources be limited after a while?” It is key to also understand off-limits, she added. “That is, where and whom can the firm not recruit because of existing client relationships. Often-times in large firms this can seriously limit the search and companies do not always understand this.” <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

“When considering a search firm, you will want to get to know the consulting team assigned to the search,” said Shawn Hartman VP and COO of Academic Search. “Understand who will be the primary contact with potential candidates.” Have them describe who is actually doing the recruiting, he added. “Ask about the additional team members that will lend support to understand the depth and breadth of the firm you are about to select. As the extension of your company or organization, you want to make sure that the best team is representing you to potential candidates.” <https://huntscanlon.com/things-to-know-about-hiring-a-search-firm/>

“Choosing a search firm is more about the individuals or team that will be assigned to the effort versus a particular brand,” said Matt Hamlin, managing director at PierceGray in Chicago. “Because executive search includes a hyper-personal element to the service, we recommend personally assessing the team that will be assigned to your search, and understanding the background/credentials of those individuals who will be managing your day-to-day search process and evaluating candidates. After establishing a relationship with the team, you will build trust throughout the course of the project, hopefully establishing a long-term relationship.” <https://huntscanlon.com/10-penetrating-questions-to-ask-your-search-firm/>

## 7 Cooperative compatibility

### 7.1 Practical realities

#### 7.1.1 market credibility(/employer brand)

“6 Critical Factors for Selecting the Right Executive Search Firm”

1. Extensive expertise in your industry / Market Credibility
2. Credibility and connections <https://huntscanlon.com/6-critical-factors-for-selecting-the-right-executive-search-firm/>

First impressions are critical and a company needs to put its best effort each time it brings a candidate on-site for interviews,” <https://huntscanlon.com/with-hiring-in-full-swing-job-seekers-remain-in-control/>

Jennifer Scalzi, CEO and founder of Calibrate Legal, said that appearances do matter. “One of the biggest advantages of retaining an executive search firm is that you project a sophisticated message to the marketplace that says you recognize the value of your talent and are willing to invest in an expert to help you find the very best talent,” she said. <https://huntscanlon.com/things-to-know-about-hiring-a-search-firm/>

5. When conducting your interview process, please remember you are giving a candidate a snapshot of who you are as an organization. <https://huntscanlon.com/5-tips-for-evaluating-interviewing-onboarding-in-a-virtual-world/>

“The bandwagon effect means people tend to believe what many others also believe,” said Ms. Barge. “This might result in us collectively thinking that all CROs must come from certain schools. <https://huntscanlon.com/new-ways-to-move-the-needle-on-diversity-hiring/>

#### 7.1.2 Data

“Data closes the gap between perception and reality.” Data can help organizations identify “hot spots” where candidates with diverse backgrounds are not getting hired, are not getting promoted or have higher-than-average turnover rates. <https://huntscanlon.com/3-ways-your-company-can-advance-diversity-equity-and-inclusion/>

By working on more assignments than others, tracking offered and accepted salaries, and developing leadership teams for its clients, Korn Ferry created digital platforms backed by hard data and stress-tested over many years. The firm now owns compensation records for 20 million people and competency profiles on 1.2 million executives, among other mineable databases. These are the sorts of metrics and research & data platforms that private equity firms now give added multiples to when they invest in executive search firms. <https://huntscanlon.com/the-recruiting-sector-is-creating-durable-revenue-streams-with-higher-margins/>

Qualitative data inputs include anonymized survey data and employee assessments. Both qualitative and quantitative datasets are used to calculate the JP Diversity Index – Jensen Partners’ objective empirical rating system which assigns a score to asset managers to determine where they are in their DE&I journey based on intersectional factors such as rate of seniority of women and people of color, rate of retention, promotion rate, and the structure of the DE&I team. “This proprietary scoring system allows investment firms to benchmark themselves against their peers and is a useful tool for making data-driven decisions on how to improve DE&I efforts,” said Mr. Scanlon. <https://huntscanlon.com/jensen-partners-launches-new-platform-to-address-diversity-hiring/>

Increasingly, firms are incorporating talent analytics into the mix. This data measures things such as competition for qualified talent in a region and compensation norms. <https://huntscanlon.com/the-top-10-emerging-talent-trends-for-2019/>

#### 7.1.3 Capacity\*

David Chan, head of the executive search business and Greater China CEO at Bo Le Associates, said that his primary market, China, is so variable. “We have a saying that, ‘If you are away from Beijing/Shanghai for a day, you will lose the game of a project.’ The market is very fast and dynamic here, therefore speed is paramount,” he said. “Speed, speed, speed are the three most

important factors in determining the desirability of a search firm in China.” <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

6. Capabilities to grow with you

<https://huntscanlon.com/6-critical-factors-for-selecting-the-right-executive-search-firm/>

9. Are there any conflicts of interest or off-limits? <https://huntscanlon.com/10-penetrating-questions-to-ask-your-search-firm/>

Consider Advertising in Different Languages

Certain mission-driven organizations work with constituencies that belong to very specific language groups, according to Ms. Alphonso. “In addition to English, consider positioning critical opportunities in languages that reflect the client populations you serve,” she said. “When you take the time to do this, you send a powerful message about your commitment to diversity.”

<https://huntscanlon.com/strategies-for-diversity-talent-acquisition-planning/>

Membership in the network allows independent recruiters to serve their clients and candidates by partnering with other member firms. <https://huntscanlon.com/npaworldwide-adds-10-new-member-firms-in-the-u-s/>

7.1.4 Track record

Does the search firm have a successful track record of working with organizations like mine?

<https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

Ask to speak to a handful of the firm’s other clients, said Odgers Berndtson. Here are some useful questions you could put to them:

Did the search lead to the appointment of a candidate who met your requirements?

Was the process fast and efficient?

Were all the shortlisted candidates of consistently high quality?

Were the consultants transparent and truthful – and easy to get hold of whenever you wanted an update?

Were there any drawbacks to the process, and did you encounter any problems along the way?

<https://huntscanlon.com/choosing-your-executive-search-firm/>

6. What is the firm’s success rate with candidates? Not just with placing them, but also with respect to how long they stay in the role. <https://huntscanlon.com/10-penetrating-questions-to-ask-your-search-firm/>

7.2 Conduct\*

7.2.1 Culture

In a poll by Hunt Scanlon Media on culture shaping, “Aligning Strategy and Culture,” respondents cited culture as the most important workplace consideration at their organization (73 percent). Culture seems to be what attracts many employees to companies: 56 percent of respondents to the Hunt Scanlon culture poll selected it as a “priority” over job satisfaction and compensation. Respondents said that culture change needed to become a “more significant part” of their organization’s leadership agenda (44 percent). <https://huntscanlon.com/what-motivates-people-to-switch-jobs/>

The types of employees that Johnson & Johnson seeks are those whose personal quest aligns with the company's purpose and mission. <https://huntscanlon.com/how-predictive-analytics-promotes-better-decision-making-and-efficiency/>

Bill Vlaad, who heads up Vlaad and Company, said the most critical criteria in completing a successful search is understanding the organization's culture. "It might sound wishy-washy but cultural 'misfits' are the No.1 pitfall impeding good deals," he said. "Look for an executive search firm with whom you will be comfortable showing all your layers to. That requires trust – but with that trust you will get much better candidates and greater retention of employees." <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

if you are looking for uncommon insight, I would prioritize evaluating alignment of purpose and values," he said. "When you consider the hundreds of micro-decisions and candidate touches search firms make on your behalf, a lack of harmony in purpose and values translates into dissonance regarding the ends and the means. <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

#### 7.2.2 Team specific capabilities

Candidates today have higher expectations for communication, logistics and new hire onboarding during their job search process — 68 percent of employees said they believe their experience as a job candidate reflects how the company treats its people. <https://huntscanlon.com/with-hiring-in-full-swing-job-seekers-remain-in-control/>

"First thing is to consider is a difference. A executive search firm is different than the search person," said Russ Riendeau, senior partner and chief behavioral scientist with New Frontier Search Company. "The firm is what is marketed to secure retainers. The search professional you will be working with is the more critical factor in making your decision. Can you determine the search intelligence level that exists in the direct contact you will be working with at the firm? How many years of search experience? How many searches have they worked on? What level of behavioral interviewing/motivational interviewing training do they have? Do they have a broad range of self-awareness in how to evaluate talent, job pattern decision making in candidates?" <https://huntscanlon.com/6-critical-factors-for-selecting-the-right-executive-search-firm/>

Scott Whipkey, CEO of Ascend Executive Search, said if he were selecting a search firm, "I'd look for a team that is deeply passionate about its craft – one that truly loves finding that elusive candidate for a key role in an organization. They measure success by helping companies grow and building winning teams. You can hear it in their voice and see it in their eyes because it's in their blood." <https://huntscanlon.com/what-to-really-consider-when-hiring-a-search-firm/>

Typically, a search firm has the expertise to identify qualifications and responsibilities necessary for a given position. Make sure that the firm has the knowledge and experience in assessing the qualifications of a potential candidate against the requirements of the position to determine how his/her experience, skill-set and personality would help in building a mutually beneficial relationship with the company. The firm should also be able to help the client organization communicate and negotiate with the most qualified candidates. <https://huntscanlon.com/things-to-know-about-hiring-a-search-firm/>

The highest-performing and most effective recruiters harness the power of careful listening, which far better ensures that they fully understand the details of the exact job description, are acutely aware of the client's preferences and expectations, and accurately assess 'the match' between the job position and potential candidates. <https://huntscanlon.com/7-characteristics-of-a-great-recruiter/>

The single-platform candidate relationship management (CRM) and applicant tracking system (ATS), dubbed SmartCRM, is designed to eliminate the lag time from reactive recruiting, allowing organizations to save time and money on every hire, <https://huntscanlon.com/smartrecruiters-launches-talent-sourcing-technology/>

“We must be more transparent, report better and in more detail and adapt more to our clients if we want to stay in business,” said Mr. Stegemann. “Our industry has often been accused of being an arrogant one. The times where candidates and clients were willing to accept this are over. Recruiters who are arrogant or non-responsive won’t last long.” <https://huntscanlon.com/search-firms-must-adjust-adapt-changing-times/>

### 7.2.3 search methodology

Nearly nine out of 10 (88.1 percent) recruiters indicated the employer brand has an impact on keeping all candidates engaged <https://huntscanlon.com/best-methods-lure-active-passive-job-candidates/>

Employee, and general referral programs, are a critical source of candidates. “If referrals go into the black hole, if they are treated poorly or provided a painful process, you will not only lose them, you will lose the referral source,” said Mr. Fogel. “Leading employee referral programs not only reward their employees for a successful referral, they keep them updated on the status of their referrals.” <https://huntscanlon.com/11-best-practices-for-creating-brand-advocates-during-the-hiring-process/>

## 8 In-house recruitment over an external service

### 8.1 in-house collaboration

#### 8.1.1 comprehensive information (of the company)

The first thing your internal recruitment team needs to do when it’s time to look for a new executive is to know your business strategy, said RGF Executive Search. “More than this, it’s important to know whether your business is looking for someone that fits the established culture or looking to make a few changes,” the report said. “Knowing the direction your company is taking – both in strategy and culture – is key to ensuring the candidates who are approached will be able to help your company achieve its goals.” <https://huntscanlon.com/five-ways-to-maximize-recruitment-success/>

Nothing attracts employees more than an engaging work culture, but candidates want testimonials of what it’s like to work with your company. Use that, said IQTalent Partners. Show off your current employees on your website or redirect links to videos showing what it is like to work there. <https://huntscanlon.com/4-hiring-strategies-when-talent-markets-are-tight/>

1.) Accessing new talent sources by thinking beyond educational requirements. Too often, educational requirements create an unnecessary barrier to in-demand jobs. According to recent McKinsey research, nearly 90 percent of postings in growing industries like technology, healthcare and business management require a bachelor’s degree, even though many of these jobs can and should be viable options for those without advanced education. Skills-based matching significantly expands the available talent pool for open roles. <https://huntscanlon.com/why-organizations-are-hiring-for-skills-over-experience/>

In order to make the decision to accept an offer, candidates need to feel that they have been shown an authentic, well-rounded view of the role as well as the company, Mr. Siegal said. “It’s

impossible to do this if the candidate is receiving mixed messages or inconsistent information at each touchpoint of the process.” <https://huntscanlon.com/onboarding-key-successful-recruiting-strategy/>

According to a study performed by the Corporate Executive Board Recruiting Roundtable, the majority of recruiters (57 percent) feel that hiring managers do not understand recruiting, while an even larger majority (63 percent) of hiring managers feel that recruiters fail to understand the jobs they are trying to fill. <https://huntscanlon.com/competition-for-talent-causing-major-shifts-in-corporate-strategy/>

#### 8.1.2 continuous recruiting

Provide Extra TLC To Referred Candidates And Your Employees Who Referred Them - Employee, and general referral programs, are a critical source of candidates. “If referrals go into the black hole, if they are treated poorly or provided a painful process, you will not only lose them, you will lose the referral source,” said Mr. Fogel. “Leading employee referral programs not only reward their employees for a successful referral, they keep them updated on the status of their referrals.”

<https://huntscanlon.com/11-best-practices-for-creating-brand-advocates-during-the-hiring-process/>

The survey found that 57 percent of respondents have hired for a specific skill-set even if no role exists for the candidate. More than three quarters (77 percent) of the hiring managers said they are hiring for roles today that didn’t even exist a year ago. <https://huntscanlon.com/companies-hiring-on-basis-of-skills-rather-than-open-positions/>

Today’s candidates want a faster process and ways to communicate via social channels such as text, WhatsApp, Twitter or even Instagram. <https://huntscanlon.com/big-challenges-ahead-for-recruiting-and-talent-sector/>

#### 8.1.3 Trust

“Measuring trust is not just about the good feelings that come from working in a trusting environment,” said Mr. Harding. “It is about establishing ever increasing levels of corporate productivity. When a team of people approaches that ideal of a fully trusting environment, they are able to harness all of their energies and direct them into moving the business forward on behalf of their clients or customers. In that trusting environment, minimal energy is lost to protecting personal vulnerability, covering for mistakes, and allocating blame.” <https://huntscanlon.com/why-trust-is-the-most-critical-ingredient-to-a-successful-search/>

The search firm notes that information transparency can include: Does the candidate have the offer in hand? Is relocation required for the competing offer? For which role is there a stronger development opportunity? “Understanding where this opportunity stands regarding timing, long-term opportunity and alignment to motivation will help determine if a candidate is seriously engaged in your opportunity,” Mr. Henry said. “A candidate’s unwillingness to disclose even high-level, directional information on other processes can often signal the candidate’s level of trust and engagement. Assessing a candidate’s level of engagement in your opportunity can be a key factor when deciding whether to accelerate or decelerate an interview process for that candidate.” <https://huntscanlon.com/5-ways-to-compete-in-todays-talent-market/>

“That’s why it’s so important to impart consistency into the hiring process. Trust is the foundation of all strong connections, and consistency is key to building it.” <https://huntscanlon.com/recruiters-close-deal-job-candidates/>

#### 8.1.4 Internal mobility

When employers encounter talent scarcity as they have in recent years, they look inward to bridge the skills gap. According to the Talent Trends research, a trend has emerged over the last five years. The percentage of companies that are increasing investments in internal mobility programs

has grown from 39 percent in 2016 to 47 percent in 2020. This demonstrates a shift in resourcing strategies. <https://huntscanlon.com/the-future-has-arrived-but-are-businesses-ready/>

“With the labor market as tight as it has been in decades, it’s critical that employers look inside their own walls to find talented people who could be trained to meet the evolving needs of the organization, today and well into the future,” <https://huntscanlon.com/companies-hiring-on-basis-of-skills-rather-than-open-positions/>

3.) Facilitating internal moves to respond faster to new demands. All organizations had to adapt to COVID-19, and those that adapted better recognized how employees’ skills could transfer to other parts of the business. For example, one retail and commercial bank moved many branch employees to its call center to meet increased demand through skills-based matching. <https://huntscanlon.com/why-organizations-are-hiring-for-skills-over-experience/>

### **8.1.5 cost-effectiveness**

(data)

Hiring managers said that the top pain points in the recruitment process are access to candidates with the right skills (52 percent), time to hire (40 percent), and budget (34 percent). Sixty-six percent of hiring managers said they feel that using a recruiting firm would be very helpful in gaining access to the right candidates. <https://huntscanlon.com/a-bright-and-busy-future-for-executive-recruiters/>

In today’s business world, the majority of internal HR departments have become stretched too thin, according to Mr. Petrella. “They simply can’t afford to take on more responsibilities—much less conduct a comprehensive leadership search,” <https://huntscanlon.com/why-organizations-use-executive-search-firms/>

The survey also found that companies generally partner with recruiting firms to improve and streamline hiring processes, and most are not exclusively partnered with one firm. Fifty-four percent of hiring managers said they plan to increase their use of recruiting firms over the next five years. In turn, most recruiting firm leaders (66 percent) said they have seen revenue increases over the past year. <https://huntscanlon.com/a-bright-and-busy-future-for-executive-recruiters/>

## **8.2 Hiring process**

### **8.2.1 Real-time collaboration**

Reaching out to co-workers on the team you’re hiring for will help you better understand the position’s responsibilities and work environment, according to Mr. Murdock. “These insights provide an opportunity to enhance the job description when talking to candidates, helping them visualize themselves in the role,” <https://huntscanlon.com/candidate-sourcing-strategies-to-build-your-talent-pipeline/>

Benefit No. 2: Better Retention Rates - “A collaborative approach, where multiple stakeholders define the ideal candidate, shape the job description, and provide candidate feedback, is one key way to improve those two key retention metrics.” <https://huntscanlon.com/5-reasons-why-top-recruiting-firms-rely-on-real-time-collaboration/>

Benefit No. 4: Superior Interview Experience - “The collaborative approach to hiring not only improves internal information management, it also enables your team to deliver a more high-touch

approach to managing both your candidate and client interactions,” <https://huntscanlon.com/5-reasons-why-top-recruiting-firms-rely-on-real-time-collaboration/>

“The new reality is that from the moment you have that first contact, you must be fully transparent about what your company is – and isn’t – because candidates will likely know more than you realize,” he said. “Being upfront is your opportunity to be competitive. I’ve seen companies leave out important details, and as a result, lose good candidates during both the recruiting and onboarding processes.” <https://huntscanlon.com/talent-retention-recruitment-strategies-for-turbulent-times/>

According to a study performed by the Corporate Executive Board Recruiting Roundtable, the majority of recruiters (57 percent) feel that hiring managers do not understand recruiting, while an even larger majority (63 percent) of hiring managers feel that recruiters fail to understand the jobs they are trying to fill. <https://huntscanlon.com/competition-for-talent-causing-major-shifts-in-corporate-strategy/>

### 8.2.2 Reputation

“Look for a firm that has the expertise and a track record in your industry,” the report said. “Ideally, the consultant who specializes in your sector will also have in-depth knowledge of the functional role you are aiming to fill.” <https://huntscanlon.com/choosing-your-executive-search-firm/>

Candidates today have higher expectations for communication, logistics and new hire onboarding during their job search process — 68 percent of employees said they believe their experience as a job candidate reflects how the company treats its people. <https://huntscanlon.com/with-hiring-in-full-swing-job-seekers-remain-in-control/>

### 8.2.3 Data

3. Facilitate a better candidate experience - Using predictive analytics can help identify stages of the recruitment funnel that can be streamlined to improve the candidate experience. Determining how many applicants are at each stage of the recruiting pipeline and how long each stage is taking helps discover where applicants are stagnating in the recruiting pipeline. <https://huntscanlon.com/heres-how-predictive-analytics-is-sharpening-recruiting-efforts/>

Sourcing staffs are often poorly equipped, with tools that are outdated and a database that is clunky to use. “The effect downstream of this operational inefficiency is significant,” Mr. Flesher said. “Your staff puts more time into everything than they need to, the data your firm accumulates over time is low quality, and ultimately you fail to build long-term value for your firm.” <https://huntscanlon.com/7-sourcing-stage-recruiting-inefficiencies-to-rethink/>

### 8.2.4 Culture

Organizational culture, it seems, has reached a tipping point, and companies that now put culture first are becoming icons for job seekers and especially the future generation of leaders who place a premium on work-life balance and culture fit in choosing where to work. <https://huntscanlon.com/why-your-culture-is-your-brand/>

Mr. Rios also said to optimize your hiring process to bring in the right people. “Hiring managers should confirm that shortlisted candidates appreciate the established culture and values,” he said. “Prioritize cultural fit and candidate attitude over skills. You can teach knowledge, skills, and ability, but you cannot teach desire. Openly share your culture in the interview process to encourage a mutual fit.” <https://huntscanlon.com/creating-a-company-culture-to-boosts-creativity/>

Organizations often give their in-house teams too little access to the business for them to fully understand its culture, goals or long-term strategy. <https://huntscanlon.com/six-mistakes-to-avoid-when-building-your-in-house-recruiting-function/>

Research shows that we are predisposed to trust people who are like us – people who, for instance, attended the same college, played the same sport or had a similar career path. “This inclination unconsciously drives us to ascribe positive qualities to those who share similar backgrounds and even assume certain capabilities that they may or may not have,” said Spencer Stuart. “Other forms of unconscious bias, such as assumptions made based on style, gender, nationality or language fluency, can lead us to attribute positive or negative qualities to individuals that have nothing to do with their real abilities or style. Instead, they might be expressed as an impression or a gut feeling.” <https://huntscanlon.com/3-ways-assessments-can-go-wrong-and-how-to-get-them-right/>

Cultural fit can be a slippery attribute, however, so Ms. Holloway focuses on objective judgments. “We try to drive the question of cultural fit past ‘Would I grab a beer with this person?’” said Ms. Holloway. Objective judgments, she said, help hiring teams evaluate how well someone fits an organization’s value system, rather than just how much an interviewer likes a candidate as a person. <https://huntscanlon.com/playbook-better-collaboration-executive-search/>

### 8.2.5 Talent access vs talent acquisition

“On-demand talent platforms offering access to freelancers and contractors are a digitally-driven innovation that give managers a sense of support and control over their workflows. Their talent management process is totally transparent, which creates internet-level economics when it comes to the net cost of resourcing the work.”

These platforms, he said, give managers direct access to talent so they can match those independent professionals with project- or role-based tasks. They can rely on ratings, reviews and virtual talent benches they build up to ensure quality, availability and a laser focus on managing deliverables. <https://huntscanlon.com/how-on-demand-talent-is-unlocking-value-for-private-equity-investments/>

“There’s also the issue of cost savings against traditional talent solutions,” Mr. Sanders said. “Not only did Flexera’s engineering team report more work velocity, they accomplished it at half of their normal cost. One reason has to do with getting rid of the middleman. Outsourcing firms mark up their talent two-4x. Staffing firms mark up their temps 75 percent or more, depending on the skill-set. And triple-digit markups are the norm for agencies and consulting firms.” <https://huntscanlon.com/how-on-demand-talent-is-unlocking-value-for-private-equity-investments/>

Cielo’s study revealed that nearly 30 percent of companies are now hiring contingent labor across all job levels, including 24 percent of senior roles, 28 percent of manager level roles, 32 percent of individual contributors and 41 percent of entry-level talent. This contingent labor includes temporary employees, independent contractors, consultants, interim executives and gig workers. <https://huntscanlon.com/competition-for-talent-causing-major-shifts-in-corporate-strategy/>

Allowing a position to go unfilled because of a lack of candidates can lead to lost profits and overworked employees. This is where a temporary employee, contractor or consultant can step in. Armed with the industry skills and experience needed to hit the ground running, they can be especially valuable during periods of high demand, project implementations or to cover positions that will eventually be filled by full-time employees. The Execu|Search Group found that 68 percent of professionals are open to freelance or contract work, an increase from 62 percent in 2018. <https://huntscanlon.com/how-to-attract-engage-and-retain-talent-in-2019/>

