



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jani Rinkinen

Digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden yhteydenotto- kokemukset suorahaussa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä Otsikko	Jani Rinkinen Digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden yhteydenottokemukset suorahaussa
Sivumäärä Aika	44 sivua + 3 liitettä Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden suora- hakukokemuksia erityisesti kontaktointi- eli yhteydenottovaiheessa. Erityisen kiinnostavaa olivat yhteydenottojen määrä sekä tekijät, jotka tekevät yhteydenotosta houkuttelevan ja mielenkiintoisen. Nämä kaksi kysymystä olivat tutkimuksessa pääkysymyksinä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Momentous Oy:lle, joka on asiantuntijoiden ja ylimmän johdon suora- hakuihin erikoistunut rekrytointikonsulttiyritys. Tämän lisäksi Mo- mentous tarjoaa asiakkailleen johtoryhmien arviointeja sekä hallitusjäsenten suora- hakuja.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui tässä opinnäytetyössä kolmesta pääluvusta. Ensimmäi- sessä luvussa käsiteltiin suora- hakuun liittyvää teoriaa, toisessa motivointiin, työnantaja- mielikuvaan ja sitouttamiseen liittyviä aiheita ja viimeisessä osiossa digitalisaatioon liitty- vää teoriaa sekä työn murrosta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella, joka ja- ettiin vastaajille LinkedIn-viesteillä maaliskuussa 2019. Kyseessä oli puolistrukturoitu ky- selylomake, joka sisälsi 12 strukturoitua ja kaksi avointa kysymystä. Kysely lähetettiin 200 henkilölle, joista saatiin 69 vastausta. Vastausprosentti oli tällöin 34,5 %.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien avulla toimeksiantajan yhteydenottotapoja ja suora- hakuprosessia pystytään kehittämään ja tehostamaan sekä parantamaan ehdokaskokemusta. Tuloksista nousi esiin, että suora- haku on erittäin yleistä kyseisten asiantuntijoiden keskuudessa, jonka vuoksi yhteydenottotapoihin tulee kiinnittää huomiota. Motivoivina tekijöinä yhtey- denotossa vastaajat näkivät erityisesti tarjottavan työtehtävän, urakehityksen ja rekrytoi- van yrityksen.</p> <p>Lisäksi yhteydenotossa arvostetaan rehellisyyttä, suoruutta ja henkilön taustaan sekä työ- historiaan tutustumista, jotta hän on varmasti sopiva tehtävään. Myös yhteydenottajalla havaittiin olevan vaikutusta vastaajan mielenkiintoon tehtävää kohtaan esimerkiksi am- mattimaisuutensa kautta.</p>	
Avainsanat	suora- haku, suora- hakuprosessi, kontaktointi, yhteydenotto, mo- tivointi, digitalisaatio, digitaalinen liiketoiminta

Author(s) Title	Jani Rinkinen Digital Business Professionals' Experiences in Executive Search
Number of Pages Date	44 pages + 3 appendices May 2019
Degree	Bachelor of Business
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The main purpose of this thesis was to gather information about the experiences that digital business professionals had of an executive search process especially in the contacting phase. The main goals were to determine the amount of contacts and which factors made the contact interesting and attractive.</p> <p>The thesis was commissioned by Momentous Oy which serves its clients in executive and board member searches and management team audits.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consisted of theories of executive search and headhunting, motivation, employer branding and engagement as well as digitalization and information about the future of work.</p> <p>The empirical part was carried out by using quantitative research methods and the data was collected by an online questionnaire. The questionnaire was spread to respondents via LinkedIn in March 2019 and included 12 structured and three open questions. It was sent to 200 respondents and received 69 answers whereupon the response rate was 34,5 %.</p> <p>The results of the study help Momentous Oy to develop and improve the methods of contacting business professionals and to make the process more effective. The results showed that digital business professionals get many contacts from headhunters, which means that attention should be paid to the ways of contacting. The results showed that the job itself, possible career ladder and the company (client) were the most important motivating factors.</p> <p>Honesty, straightforwardness and the fact that the person's suitability for the job was ensured by checking the background and its work history were also attractive factors. The person who makes the contact was also found to have an impact on the respondent's interest towards the offered job, for example through the image of professionalism that they conveyed.</p>	
Keywords	executive search, headhunting, business, digitalization

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	1
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmät	3
1.5	Opinnäytetyön rakenne	4
2	Toimeksiantaja Momentous Oy	5
2.1	Yritysesittely	5
2.2	Toimeksianto	6
3	Opinnäytetyössä käytettävien käsitteiden määrittely	6
4	Suorahaku	7
4.1	Suorahaun määritelmä	8
4.2	Suorahakuprosessi	8
4.2.1	Prosessikaavio	8
4.2.2	Toimeksiannon aloitus ja profilointi	9
4.2.3	Tutkimus- eli research-vaihe ja pitkän listan laatiminen	10
4.2.4	Kontaktointi, haastattelut ja lyhyen listan muodostaminen	11
4.2.5	Ehdokkaan valinta, sopimusneuvottelut ja jälkiseuranta	12
4.2.6	Toimeksiannon keskeyttäminen	13
4.3	General Data Protection Regulation (GDPR)	14
4.4	Suorahaussa käytettävät kanavat	15
4.5	Perinteinen rekrytointi	15
4.6	Suorahaun käyttö ja edut	16
5	Motivointi	17
5.1	Työnantajamielikuva	18
5.2	Henkilöstön sitouttaminen	19
6	Digitalisaatio	20
6.1	Digitalisaation ja digitalisoinnin määritelmä	20
6.2	Työn murros	21
6.3	Tulevaisuuden ammatit	22

7	Tutkimus	22
7.1	Kohderyhmän valinta	23
7.2	Aineiston hankinta	23
7.3	Tulosten analysointi	26
7.4	Tulokset	26
7.4.1	Taustatietoihin liittyvät tulokset	26
7.4.2	Suorahakuun liittyvät tulokset	28
7.4.3	Yhteenveto tuloksista	37
8	Johtopäätökset	38
8.1	Työn tavoitteen onnistuminen	38
8.2	Luotettavuus	39
8.3	Jatkokehitys	40
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomakkeen etusivu	
	Liite 3. Sähköisen kyselylomakkeen kysymykset	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden suoramakukokemuksia erityisesti yhteydenottovaiheessa. Tutkimuksessa painotetaan yhteydenottovaihetta suoramakuprosessissa eli kuinka paljon alan asiantuntijat saavat yhteydenottoja ja mitkä tekijät yhteydenotosta tekevät houkuttelevan sekä mielenkiintoisen. Päättökysymyksiin pyritään vastaamaan puolistrukturoidun kyselylomakkeella toteutettavan kyselyn avulla.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Momentous Oy:lle, joka on ylempien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden rekrytointiin erikoistunut konsulttiyritys. Työskentelen tällä hetkellä osana Momentouksen suoramakutiimiä, joten olen työssäni oppinut tuntemaan suoramakuprosessia ja siihen liittyviä haasteita.

Tässä opinnäytetyössä tehtävän kartoituksen avulla toimeksiantaja voi kehittää yhteydenottotapoja potentiaalisiin ehdokkaisiin ja näin ollen tehostaa koko prosessia ja parantaa ehdokaskokemusta. Momentous lanseerasi keväällä 2019 uuden Talentous-konseptin, joka on kevennetty suoramakuprosessi asiantuntijahakuja varten. Opinnäytetyön tutkimusta voidaan käyttää myös tämän uuden konseptin kehittämisessä.

Digitalisaation luoman muutoksen takia organisaatioissa on tarvetta uudentilaisille osaa-miselle. Tämä luo myös suoramakulle käyttöä organisaatioissa ja uudentilaisia toimeksian-toja, jonka takia opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. (Hämäläinen & Maula & Suomi-nen 2016, 28–30.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden suoramakutottumuksista erityisesti kontaktointi- eli yhteydenottovaiheessa, jotta suoramaku-prosessia voidaan tehostaa ja kehittää toimeksiantajalla. Kyseinen kohderyhmä on erit-täin mielenkiintoinen, koska toimiala on muuttunut ja muuttuu tulevaisuudessa todella paljon. Tätä käsitellään myös luvussa 6.3. Hypoteesina siis on, että suoramaku on todella yleistä tällä alalla muutoksien takia, jonka vuoksi se myös valittiin kohderyhmäksi.

Eryityisesti kiinnostavaa Momentous Oy:n kannalta ovat yhteydenottojen määrä sekä yhteydenottotapa, joka ehdokkaiden mielestä on mielekkäin sekä seikat, jotka tekevät yhteydenotosta mielenkiintoisen. Saatujen tuloksien avulla Momentous Oy:n on mahdollista tehostaa ja kehittää erityisesti yhteydenottotapojaan ehdokkaisiin, mikä vaikuttaa myös ehdokaskokemukseen positiivisesti. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös Talentous-konseptin kehityksessä.

Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jossa pyritään vastaamaan seuraaviin päätutkimuskysymyksiin:

- Kuinka usein ehdokas saa yhteydenottoja suoraan yrityksiltä?
- Mikä tekee yhteydenotosta mielenkiintoisen ja houkuttelevan?

Päätutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan selvittämällä kyselylomakkeen avulla henkilön taustatiedot kuten ikä, koulutus ja tämänhetkinen ammattinimike. Lisäksi kiinnostavaa ovat suoraan yritysten yhteydenottojen määrä, kuinka usein ehdokas on vaihtanut työpaikkaa viimeisen viiden vuoden aikana sekä mitä yhteydenottotapaa henkilö pitää miellyttävimpänä. Erilaisia yhteydenottotapoja ovat muun muassa puhelinsoitto, Whatsapp-viesti, sähköposti ja LinkedIn-viesti. Lisäksi mielenkiintoista on kartoittaa, onko ehdokas kokenut yhteydenottotavan tai yhteydenottajan vaikuttavan tarjottavan tehtävän mielenkiintoisuuteen.

Tutkimus sisältää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä painottuen enemmän määrällisiin strukturoituihin kysymyksiin. Yhteydenoton mielenkiintoisuuteen ja houkuttelevuuteen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen käytetään strukturoitujen kysymysten tueksi myös laadullisia avoimia kysymyksiä.

Tutkimus rajataan digitaalisen liiketoiminnan osaajien kokemuksiin tehtävänimikkeiden sekä sopivien yritysten perusteella. Tutkimusta varten tuotetaan julkisista lähteistä sekä Momentous Oy:n tietokantoja hyödyntämällä suoraan käytettävä pitkä lista, jossa kartoitetaan tutkimukseen sopivia ehdokkaita. Listalle valikoidaan ihmiset haluttujen tehtävänimikkeiden sekä yritysten mukaan, jonka jälkeen henkilöille lähetetään kyselylomake sähköisessä muodossa LinkedIn-viestillä. Vastajat ovat asiantuntija- tai johtotehtävissä.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta eri osiosta. Ensimmäisessä osiossa määritellään suorahaku, käsitellään suorahakuprosessia ja sen vaiheita sekä lisäksi avataan suorahaussa käytettäviä kanavia ja keväällä 2018 muuttunutta EU:n tietosuoja-asetusta (GDPR). Tämän jälkeen käsitellään lyhyesti perinteistä rekrytointia, jotta ero suorahaun ja ilmoitushaun välillä on helpompi ymmärtää. Viimeisenä luvussa avataan syitä suorahaun käytölle ja sen luomia etuja. Suorahausta ei ole kovinkaan paljon ajankohtaista kirjallisuutta tai tutkimuksia, minkä vuoksi teorian lähteinä on käytetty paljon myös internetlähteitä.

Toisessa teoriaosuudessa käsitellään motivointia ja työnantajamielikuvaa, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen, työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa sekä halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Aiheet ovat keskeisessä osassa opinnäytetyön tutkimuksen kannalta, koska kartoitettaessa suorahakuyhteydenoton mielenkiintoisuutta, ovat työnantajamielikuva ja sitoutuminen tärkeässä asemassa. Motivointiin liittyy myös ehdokaskokemus suorahakuprosessissa.

Viimeisessä teorian osuudessa käsitellään digitalisaatiota sekä työn murrosta, joiden takia opinnäytetyön aihe on ajankohtainen. Osuus sisältää digitalisaation määritelmän, tietoa digitalisaation luomista työtehtävistä sekä siitä, kuinka työpaikat ovat mahdollisesti tulevaisuudessa muuttumassa.

1.4 Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetään monistrategista tutkimusmenetelmää, jossa yhdistetään sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Tällä pyritään lisäämään tutkimuksen validiutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28.) Kysely toteutetaan puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, joka sisältää pääasiassa strukturoituja kysymyksiä sekä kolme avointa kysymystä, jotka tukevat ja avaavat saatua määrällistä tietoa. Yksi avoimista kysymyksistä on vastaajan tehtävänimike, joka toimii tarkastuskenttänä, ja sen tuloksia ei analysoida tarkemmin anonyymiyden takaamiseksi. Kyselyn tuloksissa käsitellään siis kahdesta avoimesta kysymyksestä vastauksia.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu aina olemassa olevaan teoriaan ja edellyttää esiyymmärrystä ilmiöstä (Kananen 2015, 197). Määrällisessä tutkimuksessa on

tarkoituksena löytää tutkimuskohteista yhtenäisyyksiä eikä kuvata yksittäistapauksia (KvantiMOTV 2009).

Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset aineiston avulla, joka tuotetaan yleensä kyselylomakkeella. Tutkittava ilmiö tunnetaan teorioiden avulla, jonka takia jo olemassa olevat teoriat ja mallit ohjaavat kvantitatiivisen tutkimuksen kysymyksiä. Itse päätutkimuskysymyksen esittäminen ei pelkästään riitä, vaan sitä täytyy tukea apukysymyksillä, joilla tuotetaan tietoa päätutkimuskysymyksiensä ratkaisuille. (Kananen 2015, 198–199.)

Määrällinen tutkimus käsittelee lukuja ja määriä tutkittavasta ilmiöstä. Kyselyn avulla saatua aineistoa täytyy käsitellä tilastotieteen analyysimenetelmien mukaisesti ja käsittelyssä on noudatettava tiukasti käsittelyn ohjeita ja sääntöjä, jotta tulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Tuloksissa ei voida jättää mitään omien tulkintojen varaan, vaan tulkinnat tehdään aina tilastotieteen tulkintasääntöjen mukaisesti. (Kananen 2015, 199–201.)

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käytetään tässä tutkimuksessa tukemaan määrällisestä tiedosta saatua tulosta. Tiettyjen asioiden kuvailu on mahdollista vain sanallisesti, jolloin laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua. Tällainen asia voi olla esimerkiksi ihmisten suhtautuminen johonkin asiaan. (Kananen 2015, 71.)

Kysely toteutetaan otantatutkimuksena, koska resurssit eivät riitä koko perusjoukon tutkimiseen. Otantamenetelmänä käytetään yksinkertaista satunnaisotantaa, koska käytössä on luettelo potentiaalisista ihmisistä LinkedInissä. Luettelosta valitaan satunnaisesti joka kolmas henkilö, jolle kysely lähetetään. (Kananen 2016, 274–275.)

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta eri luvusta. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa avataan työn taustaa ja tavoitetta sekä rajataan työn aihe. Lisäksi johdanto sisältää teoreettisen viitekehyksen ja käytettävät tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa esitellään toimeksiantaja Momentous Oy sekä avataan toimeksiantoa, joka toimii tämän opinnäytetyön taustana.

Kolmannessa luvussa avataan aiheeseen liittyvää termistöä. Luvut 4–7 käsittelevät teoreettista viitekehystä, joka pitää sisällään teoriaa suorahausta, motivoinnista sekä digitalisaatiosta. Teoria luo pohjan tutkimukselle, jonka perusteella kyselylomakkeella osataan kysyä oikeita asioita ja tutkimuksen aihe rajata oikein. Lisäksi teoria tukee tulosten analysointia ja tulkintaa.

Seitsemännessä luvussa avataan tutkimuksen toteutusta, kuten kohdejoukon rajaamista ja aineiston hankintaa. Tämän jälkeen tutkimuksen tulokset on jaettu taustatietoihin ja suorahakuun liittyviin tuloksiin. Seitsemännen luvun lopussa on vielä yhteenveto tuloksista. Kahdeksannessa eli viimeisessä luvussa käsitellään työn tavoitteen saavuttamista, tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollista jatkokehitystä tutkimukselle ja aihealueeseen liittyviä muita tutkimusaiheita.

2 Toimeksiantaja Momentous Oy

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja Momentous Oy sekä avataan taustaa toimeksiannolle. Lisäksi esitellään, kuinka toimeksiantoa toteutetaan ja mitä siinä tulee ottaa huomioon.

2.1 Yritysesittely

Momentous Oy on ylempien toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden suorahakuun erikoistunut rekrytointikonsulttiyritys. Lisäksi yritys tarjoaa asiakkailleen johtoryhmien arviointeja sekä hallitusjäsenten suorahakuja. Momentous kuuluu Bravedo-konserniin (ent. Barona Group) sekä kansainväliseen Friisberg & Partners International -suorahakuryhmään, jolla on 29 toimistoa 22 maassa. Yrityksessä työskentelee 17 suorahaun ja rekrytointin ammattilaista ja se on yksi Suomen johtavista suorahakuyhtiöistä. (Momentous 2018.)

Erityisesti luottamuksellisuus ja laatu korostuvat Momentouksella jokapäiväisessä tekemisessä. Luottamuksellisuuden tärkeys painottuu erityisesti henkilötietoja, kuten ansioluetteloja käsiteltäessä. Laatu toimeksiannoissa tulee ilmi huolellisessa profiloinnissa, selkeässä raportoinnissa ja organisaatiokulttuurin merkityksen painotuksessa. (Momentous 2018.)

Tavoitteina Momentouksella ovat erinomainen asiakas- ja ehdokaskokemus, jotka saavutetaan liiketoiminnan ymmärryksellä ja rekrytointiosaamisella. Momentouksen missio

on ”parempaa johtamista suomalaiseseen työelämään ja huippuhyvää palvelua asiakkaille”. (Momentous 2018.)

2.2 Toimeksianto

Tutkimuksessa tulee huomioida luottamuksellisuus, henkilötietojen käsittely ja arkaluontoisuus, mahdolliset kilpailijat sekä off limit -yritykset ja -henkilöt, eli tietyinä aikana asiakkaana olleet organisaatiot tai toimeksiantoihin rekrytoidut ihmiset. Off limit on tärkeää huomioida opinnäytetyön tutkimuksessa, jotta kyselyä varten tehtyä pitkää listaa voidaan mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa toimeksiannoissa. Kyselylomake ja tulokset dokumentoidaan selkeästi tulkittavaan muotoon, jotta niiden hyödyntäminen on toimeksiantajalle mahdollisimman vaivatonta.

Osana tutkimuksen toteuttamista hyödynnetään Momentouksen sisäisiä verkostoja ja tietokantaa sekä maksullisia LinkedIn-työkaluja. Lisäksi tutkimuksen kyselyssä hyödynnetään Surveypal-työkalua, jonka lisenssin Momentous on hankkinut kyselyitään varten.

Momentouksella lanseerattiin keväällä 2019 uusi Talentous-konsepti, joka on keskittynyt asiantuntijoiden suoramakuihin. Erona johdon suoramakuihin ovat edullisempi hinta, prosessin nopeus ja keveys. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää uuden konseptin markkinoinnissa ja myynnin tukena, sillä tutkittavan toimialan toimeksiannot ovat potentiaalisia asiakkuuksia. Tutkimuksen avulla myös Talentouksen prosessia voidaan kehittää ja tehostaa.

3 Opinnäytetyössä käytettävien käsitteiden määrittely

Executive Search – yritysjohton suoramakuprosessi (FEXa 2018).

Ehdokas – potentiaalinen henkilö haettavaan tehtävään.

Kontaktointi – suoramakuprosessin vaihe, joka tarkoittaa ensimmäistä yhteydenottoa pitkän listan henkilöihin. Kontaktointi voidaan toteuttaa esimerkiksi puhelimitse, sähköpostilla tai LinkedIn-viestillä. Yhteydenotossa kerrotaan tyypillisesti tarjottavasta tehtävästä ja kartoitetaan henkilön taustaa ja halukkuutta uusiin haasteisiin sekä sopivuutta kyseiseen toimeksiantoon. (Duunitori 2014.)

Lyhyt lista (eng. shortlist) – ehdokasjoukko, joka konsulttiyrityksen arvion mukaan täyttää profiilissa määritellyt valintakriteerit. Lyhyellä listalla olevat henkilöt on haastateltu konsulttiyrityksen toimesta ja tyypillisesti heitä on tässä vaiheessa jäljellä noin 3–5 henkilöä. (FEXa 2018.)

Off limit – tietynä aikana asiakkaana olleet yritykset tai toimeksiantoihin rekrytoidut ihmiset, joita ei voida sopimuksen mukaan käyttää uusissa toimeksiannoissa (Suorahaun käsikirja 2018).

Positio – kyseessä oleva työtehtävä.

Profiili – profiili laaditaan yhdessä asiakkaan ja suorahakuyrityksen kanssa heti suorahaun alkuvaiheessa. Siinä määritellään tarkasti kriteerit haettaville ehdokkaille sekä muita asioita, joita suorahakua toteutettaessa tulee ottaa huomioon, kuten palkkahaarukka, mahdollinen aikataulu ja tavoitteita uudelle työntekijälle. (Suomen Ekonomit 2018.) Profiili toimii siis perustana koko suorahakuprosessille.

Pitkä lista (eng. longlist) – Researcher laatii research-prosessissa kartoitetuista henkilöistä pitkän listan eli ehdokasjoukon, jotka ovat sopivia toimeksiantoon (FEXa 2018).

Research-prosessi eli tutkimus – suorahakuprosessin vaihe, jossa kartoitetaan sopivia potentiaalisia ehdokkaita tehtävää varten (Experis 2018).

Researcher/Research-konsultti – suorahaun ammattilainen, jonka päätehtävänä on etsiä profiilia vastaavia henkilöitä ja yrityksiä toimeksiantoihin (FEXa 2018).

Toimeksiantaja – yritys, joka haluaa käyttää konsultointipalveluita eli asiakas.

4 Suorahaku

Suorahaku on yleistynyt paljon viime vuosien aikana ja sen markkinoiden arvo Suomessa oli 74,4 miljoonaa euroa vuonna 2017. Pelkkiä suorahakuja tekeviä yrityksiä oli 52 ja yhteensä suorahakuja tekeviä yrityksiä 139. (Duunitori 2018.) Tässä luvussa käsitellään ensimmäiseksi suorahaun määritelmä ja tämän jälkeen avataan suorahakuprosessia, GDPR-asetuksen eli EU:n tietosuojasetuksen muutosta ja suorahaussa käytettäviä kanavia. Lopuksi luvussa avataan lyhyesti perinteisen rekrytoinnin prosessia,

joka havainnollistaa suorahaun ja perinteisen ilmoitushaun eroja, ja tämän jälkeen käsitellään syitä suorahaun käytölle sekä sen luomia etuja.

4.1 Suorahaun määritelmä

Suorahaulla (eng. headhunting tai executive search) tarkoitetaan rekrytointiprosessia, jossa etsitään sopivia henkilöitä työtehtävään ilman, että työpaikasta ilmoitetaan julkisesti. Suorahakua käytetään tyypillisesti ylemmän johdon tai asiantuntijoiden rekrytoinneissa, joissa hakuprosessille ei haluta julkisuutta ja kriteerit haettavalle henkilölle sekä kohderyhmälle ovat todella tarkat. Toisinaan on myös mahdollista toteuttaa yhdistelmä-haku tai hybridihaku, jossa työtehtävästä laaditaan suorahaun lisäksi myös julkinen työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoitus toimii tässä tapauksessa osittain yrityksen markkinointina kiinnostavista työtehtävistä. (Suomen Ekonomit 2018.)

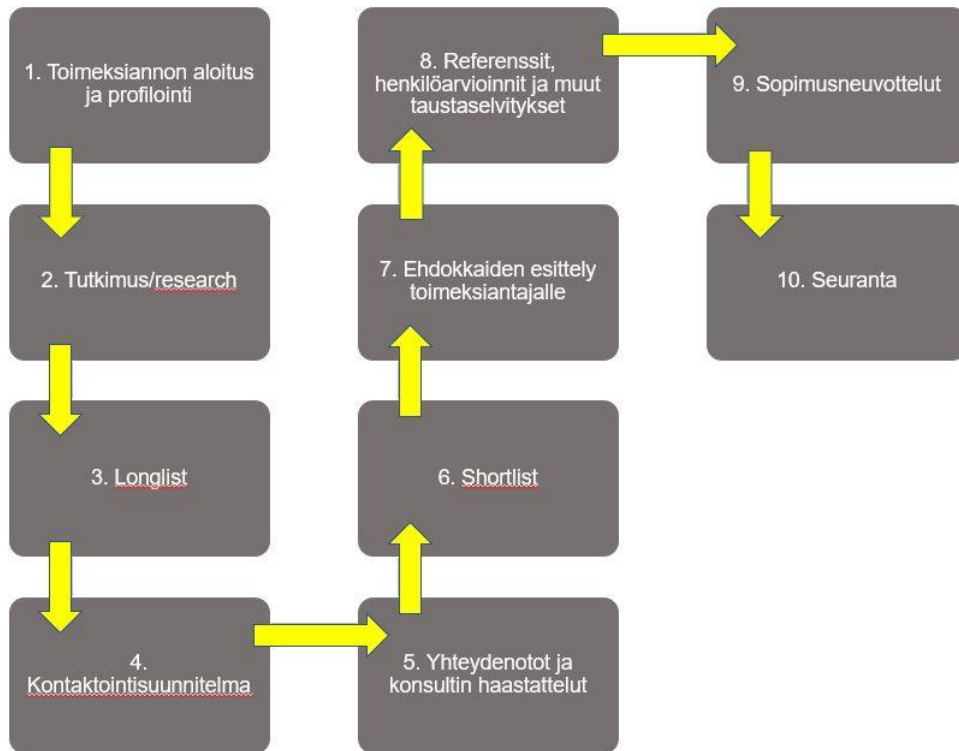
Perinteisesti suorahakua on käytetty yrityksiä ylimmän johdon ja hallitusjäsenten etsimisessä ja rekrytoimisessa, koska nämä tehtävät ovat kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta ja tehtäviin voi olla hankala löytää oikeita henkilöitä. Suorahaun käyttäminen on kuitenkin laajentunut myös muihin rekrytointeihin, kuten erilaisiin haastavien asiantuntijatehtävien hakuihin. (Soikkanen & Sormunen & Stelander 2015, 15–16.) Tarkemmin suorahaun käyttöä avataan luvussa 4.6.

4.2 Suorahakuprosessi

Suorahakuprosessi on projektiluonteinen ja sen rakenne on avattu tässä kappaleessa. Suorahakuprosessit voivat vaihdella yrityksiä toimintatapojen mukaan, mutta tietynlainen rakenne on kuitenkin niille tyypillinen. Osalla yrityksistä vaiheita voi olla enemmän ja toisaalta osalla prosessit voivat olla kevyempiä ja lyhyempiä. Prosessia voidaan myös muokata toimeksiantokohtaisesti. (Soikkanen ym. 2015, 143–146.)

4.2.1 Prosessikaavio

Alla oleva kuvio 1 on mukailtu Suorahakuyritykset ry:n työprosessikaaviosta, joka pitää sisällään 10 eri prosessin vaihetta. Prosessi etenee projektiluontoisesti alusta loppuun pitäen sisällään erilaisia vaiheita kuten ehdokkaiden etsimistä, kontaktointia ja haastatteluja.



Kuvio 1. Suorahakuprosessikaavio (Mukaihen FEXb 2018).

Prosessi alkaa haettavan tehtävän kriteerien määrittelyllä ja päättyy ehdokkaan valintaan ja työsopimuksen allekirjoittamiseen kuvion 1 mukaisesti. Viimeinen vaihe, on valinnan jälkeistä asiakas- ja ehdokastyytyväisyyden ylläpitämistä, jossa käydään läpi, kuinka hyvin prosessissa on onnistuttu. (Soikkanen ym. 2015, 143–146.) Kuviossa 1 esitetyt vaiheet käsitellään luvuissa 4.2.2–4.2.6 tarkemmin.

4.2.2 Toimeksiannon aloitus ja profilointi

Toimeksiannon alkuvaiheessa suorahakuyrityksen konsultti ja toimeksiantaja sopivat yleisistä ehdoista, kuten toimeksiannon hinnasta ja aikataulusta. Kun yhteistyön edellytykset ovat kunnossa ja tarjous konsultoinnista hyväksytty molemmilta tahoilta, alkaa itse suorahaku, jolloin myös vastuu siirtyy konsultille. (Soikkanen ym. 2015, 118.) Tässä vaiheessa myös valitaan sopiva tiimi konsulttiyrityksestä sekä asiakkaalta toimeksiantoa varten. Tyypillisesti toimeksiantajalta prosessissa ovat mukana rekrytoiva esimies sekä henkilöstötoiminnon edustaja. (Suorahaun käsikirja 2018, 2.)

Ensimmäinen vaihe suorahakuprosessissa on ehdokasprofiilin laatiminen yhdessä toimeksiantajan kanssa. Profiilissa määritellään muun muassa selkeät rajat sopiville eh-

dokkaille, kompensaatiotaso ja mahdollisesti myös diversiteettiin liittyviä asioita. (Soikkanen ym. 2015, 118.) Profiilia laadittaessa suorahakukonsultti keskustelelee toimeksiantajan kanssa yrityksen strategiasta pitkällä ja lyhyellä aikavälillä, organisaatorakenteesta sekä tavoitteista, joita uudelle työntekijälle asetetaan. (AESC 2018, 6.) Profiilissa voidaan myös määritellä henkilön sopivuus yrityksen toimintakulttuuriin, esimerkiksi ovatko henkilön työskentelytavat suunnitelmallisia vai ketteriä (Suorahaun käsikirja 2018, 2).

Toimeksiannon aloitus on kriittinen vaihe, jossa molempien osapuolien tulee ymmärtää toisiaan. On tärkeää sopia kommunikoinnista toimeksiannon aikana ja lisäksi suorahakukonsultin tulee tietää selkeästi asiakkaan toiveet ja vaatimukset haettavalta tehtävältä. (AESC 2018, 6).

4.2.3 Tutkimus- eli research-vaihe ja pitkän listan laatiminen

Pitkän listan laatiminen aloitetaan ehdokasprofiilin kriteerien perusteella kartoittamalla erilaisia lähteitä, kuten sosiaalista mediaa ja sisäisiä tietokantoja. Laajasta joukosta karsitaan toimeksiantoon parhaiten sopivat ehdokkaat, jotka päätyvät pitkälle listalle. (Soikkanen ym. 2015, 126). Ehdokkaita voidaan etsiä myös aikaisemmista toimeksiannoista, joihin on etsitty samankaltaisia ihmisiä. Listan on oltava tarpeeksi laaja, jotta siitä muodostuu kattava ja kaikki halutut kriteerit täyttyvät. (Tate 2015, 87–89.) Ehdokkaita etsittäessä on huomioitava mahdolliset off limit -yritykset eli tietynä aikana asiakkaana olleet yritykset tai rekrytoidut henkilöt (Suorahaun käsikirja 2018, 3).

Pitkän listan henkilömäärä vaihtelee riippuen työtehtävästä ja tarjonnasta. Mitä tarkemmat kriteerit ovat tutkimusta tehdessä, sitä helpompi listan ehdokkaita on karsia jo etukäteen. (Soikkanen ym. 2015, 126.) Tyypillisesti tässä vaiheessa listalla on noin 25–30 henkilöä (Suorahaun käsikirja 2018, 3).

Pitkä lista esitellään toimeksiantajalle, jonka perusteella joukosta karsitaan henkilöt seuraavaan kontaktointivaiheeseen. Listalla esitellään henkilön nimi, tämänhetkinen työtehtävä sekä organisaatio, jossa hän työskentelee. Myös aikaisemmasta työkokemuksesta voidaan nostaa esiin mielenkiintoisia tehtäviä. Koulutusta tai ikää ei tarvitse mainita henkilöä käsitellessä, sillä kaikki listalla olevat henkilöt ovat toimeksiannon kriteerien mukaisia. (Soikkanen ym. 2015, 126.)

Ehdokkaat, jotka ovat sekä toimeksiantajan että konsultin mielestä potentiaalisia tehtävään, siirtyvät kontaktoitavien joukkoon. Tyypillisesti tässä vaiheessa ehdokkaita listalla on keskijohdon tehtävissä 10–15 ja ylimmän johdon hauissa 5–10. (Soikkanen ym. 2015, 128.)

4.2.4 Kontaktointi, haastattelut ja lyhyen listan muodostaminen

Kontaktointi on ensimmäinen yhteydenotto ehdokkasiin, joten sen merkitys on todella tärkeä. Yhteydenotto luo ensivaikutelman toimeksiannosta ja myös asiakas- sekä konsulttiyrityksestä. Kontaktoinnissa käytetään ehdokasprofiilia, jonka perusteella kuvailaan toimeksiantoa ehdokkaalle objektiivisesti ja informatiivisesti sekä houkuttelevasti. (Suorahaun käsikirja 2018, 3.)

Tarkoituksena on myös kartoittaa ehdokkaan taustaa ja sopivuutta tehtävään alustavasti. Lisäksi usein kontaktoidessa tiedustellaan alustavasti kompensaatiotasoa, jotta tiedetään kannattaako prosessia jatkaa kyseisen henkilön kanssa. (Suorahaun käsikirja 2018, 3.) Kontaktointi on asiakkaalle hyödyllistä myös kilpailijoiden kartoituksen ja oman yrityksen tunnettavuuden mittaamisen kannalta, sillä ehdokkaat kertovat kuinka tunnettu yritys on ja onko esimerkiksi kilpailijoilta halukkuutta vaihtaa toimeksiantajan yritykseen. (AESC 2018, 6.)

Ehdokkaat, jotka kiinnostuvat toimeksiannosta ja ovat research-konsultin mielestä potentiaalisia yhteydenoton jälkeen, tapaavat konsultin kahdenkeskeisessä haastattelussa. Tapaamisen tarkoituksena on kartoittaa vielä tarkemmin ehdokkaan sopivuutta tehtävään, työhistoriaa ja myös ehdokkaan odotuksia uudelta työpaikalta. Henkilöille voidaan myös teettää itsearviointeja, jonka perusteella mitataan sopivuutta uuteen organisaatioon. (Suorahaun käsikirja 2018, 3.)

Haastattelujen jälkeen konsultti karsii sopivimmat ehdokkaat ja laatii heistä esittelyn toimeksiantajalle. Jäljelle jäävät ehdokkaat muodostavat siis lyhyen listan ja tyypillisesti tässä vaiheessa on jäljellä 3–5 henkilöä. Esittelyssä kerrotaan toimeksiantajalle, miksi henkilö olisi sopiva tehtävään eli muun muassa työhistoria ja henkilön persoonallisuus sekä palkkatoive ja odotukset uudelta tehtävältä. (Suorahaun käsikirja 2018, 3.)

4.2.5 Ehdokkaan valinta, sopimusneuvottelut ja jälkiseuranta

Lopullisilla ehdokkailla voidaan teettää soveltuvuusarviointeja, psykologisia testejä ja tyypillisesti heiltä pyydetään myös referenssejä eli suosittelijoita entisistä työpaikoista. Näillä toimilla on tarkoitus varmistaa, että kyseinen ehdokas on varmasti sopiva tehtävään. Erityisesti referenssit ovat merkityksellisiä, sillä niiden avulla voidaan vahvistaa mielikuvaa, jonka ehdokas on luonut prosessin aikana kontaktoinnissa sekä haastatte- luissa. (Soikkanen ym. 2015, 130.) Referenssien tarkastuksen tekee aina suorahaku- konsultti (AESC 2018, 6).

Referenssilähteet eivät ole kuitenkaan täysin objektiivisiä, sillä ne ovat ehdokkaan valitsemia ja tämä täytyy huomioida myös niitä tulkittaessa. Luotettavuuden aikaansaa- miseksi referenssejä olisi syytä olla useampia ja tyypillisesti käytetäänkin kolmea eri suo- sittelijaa ehdokasta kohti. Referenssien tulisi olla eri organisaatioista ja liittyä mahdolli- simman paljon haettavaan tehtävään, jotta saatu informaatio on relevanttia. Olisi myös erittäin hyvä, mikäli yksi referensseistä olisi henkilö, joka on tehnyt rekrytointipäätöksen kyseiseen tehtävään. Häneltä suorahakukonsultti voi kysyä asioita, jotka vaikuttivat sil- loiseen hakijan valitsemiseen. (Soikkanen ym. 2015, 130.) Referensseistä laaditaan toi- meksiantajalle kirjallinen raportti, joka toimii tukena lopullisen valinnan tekemiselle (Suo- rahaun käsikirja 2018, 4).

Ehdokkaan lopullisesta valinnasta vastaa toimeksiantaja, yleensä rekrytoiva esimies, jol- loin konsultti vain suosittelee ja tuo esiin omia näkemyksiään. Tyypillisesti myös rekry- toivan esimiehen oma esimies joko osallistuu kahden loppusuoran ehdokkaan tapaami- seen ja kertoo oman mielipiteensä tai tapaa vain viimeisen ehdokkaan ja antaa suostu- muksensa rekrytointipäätökselle. Joka tapauksessa toimeksiantaja tekee viimeisen rek- rytointipäätöksen, ei konsulttiyritys. Rekrytoiva esimies ilmoittaa päätöksen valitulle eh- dokkaalle, kun taas kielteisen päätöksen toiseksi tai kolmanneksi jääneille ilmoittaa kon- sultti. (Soikkanen ym. 2015, 141–143.)

Sopimusneuvottelut käydään tyypillisesti vain toimeksiantajan ja valitun ehdokkaan vä- lillä, joten suorahakukonsultti ei ole enää tässä vaiheessa mukana fyysisesti proses- sissa, ellei häntä tarvita löytämään molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. (Soikkanen ym. 2015, 143–144.) Konsultti on kuitenkin asiakkaan tukena auttamassa sopimuksen tekemisessä, jotta asiakas saavuttaa parhaan mahdollisen lopputuloksen (AESC 2018,

6). Sopimusneuvottelujen kulku ja kesto riippuvat yrityksen toimintatavoista, mutta sopimuksen teossa noudatetaan kuitenkin aina työsopimuslakia (55/2001). Sopimuksessa määritellään muun muassa kompensatio, mahdollinen kilpailukiello sekä koeaika. (Soikkanen ym. 2015, 143–144.)

Konsulttiyrityksen on hyvä seurata ehdokkaan menestymistä uudessa tehtävässään kyselemällä asiakkaan mielipidettä ja kokemuksia toimeksiannon päätyttyä. Tyypillisesti seuranta suoritetaan kahdessa eri osassa: ensimmäinen keskustelu kuukauden kuluttua toimeksiannon päättymisestä sekä toinen keskustelu noin vuoden päästä edellisestä keskustelusta. Keskustelussa konsultin olisi hyvä selvittää, onko rekrytoinnilla saavutettu odotettuja muutoksia esimerkiksi liiketoiminnassa ja yrityskulttuurissa sekä mahdollisesti kehitettäviä kohtia itse suorahakuprosessissa. Ehdokasprofiilia luodessa on voitu keskustella puolenvuoden ja vuoden tavoitteista, joita ehdokkaan tulisi saavuttaa. Tällöin toisessa seurantakeskustelussa on luontevaa kysyä, onko ehdokas saavuttanut nämä tavoitteet. (Soikkanen ym. 2015, 146.)

Keskusteltuaan toimeksiantajan kanssa konsultti keskustelee myös valitun ehdokkaan kanssa. Tässä keskustelussa käsitellään samoja asioita kuin toimeksiantajan kanssa, mutta valitun ehdokkaan henkilökohtaisesta näkökulmasta. Myös tässä keskustelussa konsultilla on hyvä mahdollisuus tiedustella ehdokaskokemusta suorahakuprosessissa. (Soikkanen ym. 2015, 147.)

4.2.6 Toimeksiannon keskeyttäminen

Toimeksiannot kestävät aina kuukaudesta yli kymmeneen viikkoon, jonka aikana toimeksiantajan liiketoiminnassa voi tapahtua suuriakin muutoksia. Merkittävät organisatiomuutokset tai toimeksiantajan omistusrakenteen muuttuminen yrityskaupan seurauksena voivat johtaa toimeksiannon keskeyttämiseen, sillä haettavan tehtävän kriteerit tai tarve voivat muuttua radikaalisti tai jopa lakata olemasta. (Soikkanen ym. 2015, 144.)

Toimeksiannon keskeyttämiselle on kolme eri perustetta, joista jossakin tapauksessa saattaa toteutua useampi vaihtoehto samanaikaisesti. Ensimmäinen peruste on, että toimeksiantaja ei ole tyytyväinen konsultin työskentelyyn, esimerkiksi jos konsultti ei ole esitellyt määräraikaan mennessä sopivia ehdokkaita toimeksiantajalle. Tähän voidaan vaikuttaa avoimella kommunikoinnilla, jolloin mahdollisista haasteista viestitään toiselle osapuolelle riittävän aikaisin. (Soikkanen ym. 2015, 144.)

Toinen peruste toimeksiannon keskeyttämiselle ovat toimeksiantajan organisaatiomuutokset tai uudet omistusjärjestelyt. Tällöin tarvetta haettavalle henkilölle ei ole tai henkilön valintakriteerit voivat olla muuttuneet huomattavasti. Tässä tapauksessa on todella tärkeää kommunikoida myös ehdokkaalle mistä prosessin keskeyttäminen johtuu, jotta myös hän ymmärtää tilanteen. (Soikkanen ym. 2015, 145.)

Kolmannessa tapauksessa toimeksiannossa määriteltyä osaamista ei ole mahdollista löytää osaajamarkkinoilta. Yleisin peruste on ehdokkaiden liian korkeat palkkatoiveet, jotka eivät vastaa toimeksiantajan palkkatasoa. Tällaisessa tilanteessa konsultin tulisi kertoa havaintonsa jo aikaisessa vaiheessa toimeksiantajalle, jotta mahdollinen toimeksiannon keskeytys vältettäisiin. Toimeksiantaja voi olla halukas nostamaan omaa palkkatasoaan tai ymmärtää, että tehtävään voisi soveltua myös henkilö, jolla ei ole vielä vastaavaa kokemusta alalta. Kokemusta vähentämällä on parempi mahdollisuus päästä toivottuun palkkatasoon ja lisäksi tehtävä houkuttelee myös paremmin ehdokkaita, koska se on ehdokkaan urakehityksen kannalta kiinnostava tehtävä. (Soikkanen ym. 2015, 144.)

4.3 General Data Protection Regulation (GDPR)

Toukokuussa 2018 voimaan astuneen yleisen tietosuojasetuksen tarkoituksena on antaa parempi suoja ihmisten henkilötiedoille sekä mahdollisuus hallita tietojen käsittelyä (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2018). Asetus vaikuttaa erityisen paljon suorahaussa käytettävien henkilötietojen käsittelyyn, sillä ansioluettelot, palkkatoiveet ja muut henkilötiedot ovat luottamuksellisia tietoja, joita tulee käsitellä säännösten mukaisesti ja huolellisesti. Suorahaussa GDPR-asetuksen myötä on tärkeää muistaa, että se velvoittaa konsulttiyrityksen lisäksi myös asiakasta (Suorahaun käsikirja 2018, 5.)

Invenias on markkinajohtaja suorahaussa käytettävien pilvipalveluiden sekä ohjelmistojen palveluntarjonnassa. Inveniaksen GDPR-ohjeistuksen mukaan keskeisimmät muutokset uudessa asetuksessa ovat muun muassa tietovuotojen ilmoitusvelvollisuus valvontaviranomaisille ja yksittäisille henkilölle 72 tunnin kuluessa rikkomuksesta sekä lisäksi yksittäisiltä henkilöiltä täytyy pyytää erikseen lupa henkilötietojen käsittelyyn. Henkilötietojen käsittelystä on kerrottava asianomaiselle lupaa kysyessä, niitä käsitellään vain suorahakuprosessissa ja säilytetään erillisellä suostumuksella kahden vuoden ajan. Uuden asetuksen tarkoituksena on luoda läpinäkyvyyttä henkilötietojen käsittelyyn suhteeseen. (Invenias 2018, 4–5.)

4.4 Suorahaussa käytettävät kanavat

Suorahaussa käytetään useita eri kanavia, yrityksestä ja toimeksiannosta riippuen. Yleisimmät käytettävistä kanavista ovat sosiaalinen media ja erityisesti LinkedIn sekä sisäiset CV-pankit. Yhdistelemällä eri kanavia saadaan mahdollisimman kattava kuva ehdokastarjonnasta työmarkkinoilla, jonka myötä saavutetaan paras mahdollinen lopputulos toimeksiannon kannalta. Yleisin suorahaussa käytetty sosiaalisen median kanava on LinkedIn ja sen työkalut, kuten Recruiter ja Recruiter Lite. Myös Facebookin avulla voidaan etsiä sopivia ehdokkaita hakemalla yrityksen nimellä. Kuitenkin henkilöiden päivityksien ja muun tiedon käyttö rekrytointipäätöstä tehdessä on kiellettyä. Sosiaalisen median käyttäminen on myös toimeksiantajan kannalta järkevää, sillä suorahaulla tavoitetaan haluttuja henkilöitä ilman perinteisen työpaikkailmoituksen haittoja, kuten hakemusten odottelua ja ei-potentiaalisten hakemusten käsittelyyn kulutettua aikaa. (Hoppe & Laine 2014, 120; Kaijala 2016, 185.)

Useilla suorahakuyrityksillä on käytössään sisäisiä CV-pankkeja, joissa on tietoja potentiaalisista työnhakijoista. Momentouksella on käytössään Invenias-portaali, johon avoimet hakemukset sekä toimeksiannoissa olleet henkilöt tallennetaan ja täten henkilöt voidaan huomioida tulevissa toimeksiannoissa. (Suorahaun käsikirja 2018, 5.)

Myös ulkoisia CV-pankkeja tarjoavilta yrityksiltä, kuten Monster Oy, voidaan ostaa palveluita tunnuksien muodossa. Esimerkiksi Monsterin CV-pankkiin työnhakijat voivat ladata omat ansioluettelonsa ja kirjata millaisia tehtäviä he hakevat, miltä paikkakunnalta ja millaisella kompensatiolla, minkä myötä suorahakuyritykset voivat löytää heidät oikeisiin toimeksiantoihin käyttämällä ostamia tunnuksia. (Monster 2018).

4.5 Perinteinen rekrytointi

Perinteinen rekrytointi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytointissa organisaation sisältä etsitään sopiva henkilö haettavaan tehtävään. Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan puolestaan työpaikkailmoituksen tai avoimien hakemusten avulla saatuja hakijoita, joiden joukosta valitaan sopivimmat henkilöt avoimiin tehtäviin yrityksissä. (Smart Recruiters 2018.)

Rekrytointiprosessissa on pohdittava tarkkaan kaikki vaiheet, ja sen on oltava samanlainen jokaiselle hakijalle. Prosessia mietittäessä tulisi aina ajatella sekä organisaation että

hakijan kannalta eri vaiheita. Liian hidas ja monivaiheinen prosessi on kallis organisaatiolle ja vaikuttaa myös hakijan motivaatioon tehtävää kohtaan. Jos käytetään useampaa haastattelukierrosta, on tärkeää pohtia, mitä uudella kierroksella halutaan saavuttaa. (Luukka 2019, 276.)

Yksinkertaistetusti perinteinen rekrytointiprosessi alkaa tehtävän kriteerien määrittelyllä, jonka jälkeen työpaikasta luodaan ilmoitus ja sitä markkinoidaan erilaisissa kanavissa. Kiinnostuneet hakijat täyttävät esimerkiksi sähköisen hakulomakkeen, jonka jälkeen hakijoista valitaan parhaimmat seuraavalle kierrokselle. Sopivimmat hakijat haastatellaan niin monta kertaa kuin on tarpeellista, ja tämän jälkeen valitaan viimeiset ehdokkaat, joiden mahdolliset suosittelijat tarkastetaan. Suosittelijoiden jälkeen voidaan suorittaa erilaisia henkilöarviointeja ja soveltuvuutta mittaavia testejä, mikäli se on tehtävän kannalta tarpeellista. Kaikkien testien jälkeen tehdään lopullinen valinta, jolloin tehtävä on täytetty. (Cook 2016, 21.)

Rekrytointi on muuttunut jatkuvasti digitalisaation myötä, ja perinteisen rekrytointin rinnalle on myös tullut uutena osana Talent Acquisition, joka on strategisempi näkökulma verrattuna perinteiseen rekrytointiin. Perinteinen rekrytointi keskittyy enemmän yhden työtehtävän osaamisen hankintaan, kun taas Talent Acquisitionilla tarkoitetaan pidemmällä aikavälillä rekrytointistrategiaa, jossa suunnitellaan, millaista osaamista yritykseen halutaan houkutellessa tulevaisuudessa. (Lybrand 2018.)

Erona suorahakuun perinteisellä rekrytointilla on siis se, että valittavat ihmiset ovat suoraan hakeneet tiettyä tehtävää tai ovat lähettäneet avoimen hakemuksen yritykselle, kun taas suorahaussa tehtävään etsitään paras mahdollinen henkilö erilaisten kanavien avulla. Molempien rekrytointimenetelmien prosesseissa on kuitenkin paljon myös yhteneväisyyksiä.

4.6 Suorahaun käyttö ja edut

Suorahakua käytetään tyypillisesti tilanteissa, joissa perinteisellä työpaikkailmoituksella ei saada tarpeeksi laajaa ehdokasjoukkoa, positio on kriittisen tärkeä organisaatiolle tai kyseistä rekrytointia ei haluta tehdä julkisesti. Yleisiä suorahaun tarpeita ovat muun muassa uuden johtajan tarve yritykseen uutta liiketoimintayksikköä perustettaessa, johtajan siirtyminen toiseen tehtävään joko yrityksen sisällä tai kokonaan ulos organisaatiosta tai johtajan korvaaminen esimerkiksi siksi, että hän ei ole suoriutunut tehtävästään riittävän hyvin. (Soikkanen ym. 2015, 36–38.)

Kun tehtävään halutaan paras mahdollinen tekijä, voi suora haku olla ratkaisu rekrytointimenetelmäksi. Mikäli henkilöltä toivotaan asiantuntijuutta ja kokemusta useista eri liiketoimintaan liittyvistä aihealueista, suorahaulla voidaan kartoittaa potentiaalisia ehdokkaita laajemmin kuin perinteisellä ilmoitushaulla. Lisäksi suorahaulla kyetään vaikuttamaan diversiteettiin esimerkiksi johtoryhmässä, koska rekrytoiva organisaatio on itse mukana valitsemassa sopivia ehdokkaita, joita kontaktoidaan tehtävään liittyen. (Stanton Chase 2018.)

Tyypillistä suorahaun käytölle on myös yksinkertaisesti ajan puute rekrytoivassa yrityksessä. Yhtä laajalle työmarkkinoiden kartoitukselle ei ole resursseja ja aikaa, jotta paras mahdollinen lopputulos saavutettaisiin rekrytoinnissa. Suorahaun avulla suora hakukonsultti tuo myös näkemystä ja erilaisia ajatuksia rekrytoitavaan tehtävään liittyen, jolloin rekrytoiva organisaatio voi tarkentaa haettavan tehtävän kriteerejä. (Stanton Chase 2018.)

Suorahaun käytöllä voidaan saavuttaa lukuisia etuja verrattuna perinteiseen ilmoitushakuun. Suorahaussa yksilön huomioiminen ja vuorovaikutus on korostunut verrattuna ilmoitushaun hakijoihin, sillä ehdokkaalla on mahdollisuus käydä koko prosessin ajan vuorovaikutusta rekrytoivan tahon kanssa. Vuorovaikutus ja huomioiminen voivat näkyä myös esimerkiksi siten, että konsultti tarjoaa apuaan ja neuvojaan ehdokkaan ansioluettelon parantamiseksi, jotta ehdokas osaa tuoda esiin oikeita asioita omasta urastaan. (Soikkanen ym. 2015, 46.)

Myös tehokkuus on yksi suorahaun eduista, sillä prosessi on tarkasti aikataulutettu ja toimeksiantaja käyttää aikaansa vain sellaisiin ehdokkaisiin, jotka ovat tehtävään suora hakukonsultin mielestä sopivia. Suorahaun käytössä on myös paljon pienemmät riskit kuin ilmoitushaussa. Ammattitaitoisesti toteutettu suora haku johtaa parempaan lopputulokseen kuin julkinen haku. (Soikkanen ym. 2015, 46–48.)

5 Motivointi

Työntekijän motivointi liittyy keskeisesti myös suora hakuun, sillä usein kontaktoitavat henkilöt ovat työsuhteessa eivätkä etsi aktiivisesti uusia työpaikkoja eli ovat passiivisia työnhakijoita. Työntekijöiden houkuttelemisen toisen yrityksen palvelukseen on helpompaa, mikäli henkilö kokee, että nykyinen työpaikka ei ole viihtyvyyden, kompensaation

tai muiden syiden takia enää houkutteleva. Kun parhaista työntekijöistä taistellaan, korostuvat erityisesti työnantajamielikuva, kokemukset yrityksestä ja yrityskuva. Työnantajan mielikuvan tärkeys on korostunut erityisesti teknologiasektorilla. (Kaijala 2016, 88-89.) Tässä luvussa käsitellään työnantajamielikuvaa ja henkilöstön sitouttamista.

5.1 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla (eng. Employer Branding) tarkoitetaan mielikuvan luomista yrityksen sidosryhmille ja ulkoisille ryhmille, eli kyseessä on työnantajan markkinointia. (Vuorinen 2013, 190). Mielikuva koostuu yrityksen arvoista, missiosta ja visiosta sekä työympäristöstä, ja sillä on merkittävä vaikutus yrityksen nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen sekä tuleviin rekrytointeihin houkuttelemalla potentiaalisia työntekijöitä. Työnantajamielikuvaa luodaan usein sosiaalisen median välityksellä esimerkiksi julkaisemalla kuvia, videoita ja tekstejä, jonka perusteella henkilö voi töitä hakiessaan pitää yritystä mielenkiintoisena työnantajana. (Hoppe & Laine 2014, 102.)

Perinteisesti työnantajan ja työntekijän välinen suhde on perustunut siihen, että työnantaja tarjoaa työkalut työntekijälle työn suorittamiseen. Valta ja voima organisaatiossa on työnantajalla ja se määrittää säännöt, jonka perusteella organisaatiossa toimitaan. Tämä ajattelutapa on kuitenkin muuttunut useimmissa organisaatioissa, ja nykyaikana työnantajamielikuvalla on todella suuri vaikutus sekä tuottavuuteen että hyvinvointiin. (Morgan & Goldsmith 2017, 3.)

Työnantajamielikuvan asiakkaana voidaan pitää yrityksen nykyisiä sekä tulevia työntekijöitä ja myytävänä tuotteena organisaatiota, johon ihmisiä halutaan sitouttaa ja houkuttaa. Työnantajamielikuvan luomisessa keskeisiä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi: millaisia osaajia yritys tarvitsee, mikä heitä motivoi ja miten kilpailijoista voidaan erottautua markkinoilla. (Vuorinen 2013, 190.) Lisäksi vuotuisilla hyvinvointi- ja työtyytyväisyyskyselyillä, sitouttamisella ja kokemuksilla vaikutetaan työntekijän mielikuvaan työnantajasta. (Morgan & Goldsmith 2017, 4.)

Työnantajakuva pidetään yhä merkittävämpänä tekijänä työmarkkinoilla rekrytointien onnistumisen kannalta. Mielikuvan vaikutus on tärkeä myös suorahauissa, sillä kontaktoidessa vaikutelma uudesta työpaikasta voi olla yksi tärkeimmistä tekijöistä työpaikanvaihtoa harkitessa. Erityisesti aloilla, joiden työmarkkinoilla on kovaa kilpailua, on mielikuvan rakentamisella todella suuri merkitys. (Vuorinen 2013, 190.)

Mielikuvan rakentamisella ei ole tarkoitus luoda kaunisteltua kuvaa organisaatiosta ja liioitella positiivisia asioita, sillä katteettomat lupaukset paljastuvat työntekijöille ja vaikutus on tällöin negatiivista. Työnantajamielikuvan kehittämällä pyritään tehostamaan ja jalkauttamaan yrityksen strategiaa sekä vaikuttamaan ja tukemaan rekrytointeja ja henkilöstön työnteoa sekä motivaatiota. (Vuorinen 2013, 190.)

Olenaisena osana suoramarkkinointiprosessia on myös ehdokaskokemus työnantajamielikuvan rakentajana. Ehdokaskokemus tarkoittaa nimensä mukaisesti ehdokkaan kokemusta suoramarkkinointiprosessin aikana. Sen merkitys on sekä suoramarkkinointiyrityksen että toimeksiantajan kannalta erittäin tärkeä, sillä se vaikuttaa suoraan molempien luomaan mielikuvaan. Johdon suoraan ehdokkaat ovat myös potentiaalisia asiakkaita tulevaisuudessa, joten hyvin hoidettu suoramarkkinointiprosessi voi olla erinomainen myyntivalttia asiakkuutta luodessa. Työnantajan kannalta valittu suoramarkkinointikumppani kertoo paljon yrityksen omista arvoista, sillä suoramarkkinointiyritys luo ensivaikutelman uudesta tehtävästä ja organisaatiosta. (Barona 2019.)

Ehdokaskokemuksessa kartoitetaan ehdokkaan henkilökohtaisia toiveita, motivaatiotekijöitä sekä työelämän tavoitteita, eikä pelkästään sopivuutta tiettyyn työtehtävään. Tämän avulla myös sitoutuminen ja rekrytoinnin onnistuminen on todennäköisempää. (Barona 2019.)

5.2 Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstön sitouttamisen taustalla ovat kysymykset siitä, miksi ja miten työntekijät toimivat (Morgan & Goldsmith 2017, 5). Henkilöstön sitouttaminen on tärkeä osa yrityksen organisaatiokulttuuria, joka vaikuttaa myös suoraan kannalta olennaisesti ehdokkaan halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Olennaisista sitouttamisen kannalta ovat henkilöstön kokemukset eikä niinkään se, miltä yritys näyttää ulkoisille sidosryhmille. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yrityksen työnantajamielikuvan merkitys korostuu (Morgan & Goldsmith 2017, 3.)

Henkilöstöä voidaan sitouttaa organisaatioon motivoimalla erilaisilla palkitsemismalleilla sekä osallistamisella henkilöstöä päätöksentekoon. (Ratsula 2016, luku 1.4.) Organisaation toimintatavoista riippuen henkilöstö voidaan sitouttaa myös tarjoamalla mahdollisuutta osakkeisiin (Luoma 2018, 489). Työntekijää, joka omistaa osuuden yrityksestä osakkeiden muodossa, on paljon vaikeampaa houkutella vaihtamaan toisen yrityksen

palvelukseen. Mahdolliset osakkeet ja palkitsemismallit kertovat yksittäiselle työntekijälle, että hänen työpanostaan arvostetaan. Myös henkilön työtehtävällä ja työympäristöllä sekä organisaation arvoilla ja toimintatavoilla on merkittävä yhteys henkilön sitoutumiseen (Ratsula 2016, luku 1.4).

Johtaminen ja esimiestyöskentely ovat tärkeitä henkilöstön sitouttamisen kannalta. Esimiesten tulisi olla suunnannäyttäjiä työntekijöille, ja esimerkiksi strategian jalkauttamisessa sekä työntekijöiden osallistamisessa esimiehellä on suuri rooli. (Ratsula 2016, luku 1.4.) Erilaisilla johtamistyleillä on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen (Claxton 2014, 206).

Myös rekrytoinnilla on merkittävä vaikutus henkilöstön sitouttamiseen. Oikeiden ihmisten valinta oikeisiin tehtäviin korreloi suoraan viihtyvyyteen kyseisessä työtehtävässä ja edesauttaa työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Santalainen & Baliga 2015, luku 5.4.) Tähän voidaan vaikuttaa juurikin käyttämällä suorahakua.

6 Digitalisaatio

Tässä luvussa käsitellään digitalisaation määritelmä, digitalisaation aiheuttamaa työn murrosta sekä uusia mahdollisia ammatteja. Erityisesti digitalisaation luomalla työn murroksella on paljon vaikutusta työmarkkinoihin, joka vaikuttaa myös suorahakuun. Digitalisaatio on olennainen osa tätä opinnäytetyötä tutkittaessa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden kokemuksia suorahakuyhteydenotoissa.

6.1 Digitalisaation ja digitalisoinnin määritelmä

Digitalisoimisella tarkoitetaan työelämässä, että jokin työtehtävä tai asia muutetaan digitaaliseen muotoon, joka on ennen tehty fyysisesti. Digitalisaatiolla tarkoitetaan koko toimintaympäristön muutosta, joka ei rajoitu pelkästään oman yrityksen organisaatioon vaan ulottuu laajemmalle. (Hämäläinen ym. 2016, 23–25.)

Digitalisaatiossa kyse on innovaatioista, asiakaslähtöisyydestä sekä tekniikan uudesta käytöstä, jotka muokkaavat tapaa tehdä liiketoimintaa. Tästä syystä digitalisaatio muokkaa liiketoimintaa todella paljon, mikä johtaa muutosjohtamisen ja -työn haasteisiin organisaatioissa. (Hämäläinen ym. 2016, 23–25.)

6.2 Työn murros

Digitalisaation ja digitalisoimisen aiheuttamia muutoksia on verrattu vaikutukseltaan teolliseen vallankumoukseen. Muutokset vaikuttavat jokaisen yrityksen toimintaan ja strategiaan liiketoiminnasta riippumatta (Hämäläinen ym. 2016, 24–27). Työn murroksesta ja digitalisaation aiheuttavista muutoksista käytetään myös nimityksiä Työ 4.0 (eng. Work 4.0) ja Teollisuus 4.0 (eng. Industry 4.0) (Muhuri & Shukla & Abraham 2018). Teollisessa vallankumouksessa koneet tehostivat ja nopeuttivat tuotteiden valmistusta, joita tehtiin ennen käsityönä. Nykyaikana digitalisaatio nopeuttaa teknologian avulla tiedon käsittelyä, prosessointia ja jakamista. (Hämäläinen ym. 2016, 24–27.)

Digitaaliset teknologiat voidaan jakaa karkeasti neljään eri kategoriaan: tehokkuutta kehittävät teknologiat, kuten esimerkiksi pilvipalvelut, yhdistettävät teknologiat kuten 5G-teknologia ja IoT- eli Internet of Things -teknologia sekä automaatioteknologiat kuten big datan ja tekoälyn hyödyntäminen. (AMD 2018, 378.) Lisäksi digitaaliset teknologiat mahdollistavat myös tiedon luotettavuuden parantamisen esimerkiksi lohkoketjun avulla (eng. blockchain), jossa tietokantojen ylläpitäjät ja tuottajat on hajautettu toisistaan erilleen. Lohkoketjua on käytetty muun muassa bitcoinin taustalla (Lahti 2016.)

Muutokset näillä neljällä eri osa-alueella voivat muuttaa toimialoja ja yrityksiä todella nopeasti (AMD 2018, 378). Tästä syystä yritysten täytyy hyödyntää erilaisia ohjelmistoja yhdessä partnerien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Yksi selkeimmistä digitalisaation muutoksista on havaittavissa kaupan alalla verkkokauppojen yleistymisessä ja kehitymisessä. Verkkokauppojen määrä on kasvanut rajusti viime vuosien aikana ja yritykset, jotka eivät ole pysyneet kehityksen mukana, ovat menettäneet asemansa markkinoilla. (Hämäläinen ym. 2016, 24–27.)

Digitalisaatio koskettaa jokaista yritystä tavalla tai toisella toimialasta riippumatta. Yrityksen liiketoiminnan turvaamisen kannalta on tärkeää reagoida mahdollisiin trendeihin ajoissa ja ottaa huomioon myös mahdolliset riskit, kuten tietoturvamurtojen mahdollisuudet nopeasti kehittyvissä ohjelmistoissa. Monia digitalisaation tarjoamia hyötyjä tai mahdollisuuksia ei tunnisteta vielä nykyisin osassa yrityksiä, minkä takia digitalisaation merkitystä ei vielä ymmärretä. (Hämäläinen ym. 2016, 27–29.)

6.3 Tulevaisuuden ammatit

Yksi yleisimmistä tunnistetuista muutoksista yrityksissä on työn korvaaminen koneilla eli automatisoinnilla. Tavoitteena automatisoinnilla on tehostaa tuotantoa, parantaa työn laatua sekä pienentää työstä aiheutuvia kustannuksia yritykselle. Perinteisen työn korvaaminen koneilla ei pelkästään vähennä työvoiman tarvetta, sillä se luo myös paljon uusia ammatteja. Koneiden kehittäminen, kunnossapito ja tuottaminen sekä koneiden mahdollistamat uudet palvelut ja niiden myyminen sekä markkinointi luovat uusia työpaikkoja, joita ei aikaisemmin ole ollut. (Linturi & Kuusi 2018, 118–120.)

Konkreettisia tulevaisuuden ammatteja voi olla esimerkiksi tekoälyyn ja analytiikkaan liittyvät ammatit. Robotiikan myötä tulevat uudet tekniikat, jolloin niihin liittyvät muun muassa arkkitehti-, huolto- ja valvontatehtävät tulevat tarpeelliseksi. Tällöin uusiin tehtäviin tarvitaan uusia asiantuntijoita ja ammattilaisia. Tekoälyyn liittyviä ammattinimikkeet, kuten Big Data -analyttikko, ovat jo tulleet työmarkkinoille ja lisääntyvät tulevaisuudessa. (Frilander 2018.)

Digitalisaation luoman muutoksen takia organisaatioissa on tarvetta uudentilaisille osaamiselle. Muutosjohtamisen merkitys korostuu suurissa organisaatio- ja liiketoimintamuutoksissa. Lisäksi ylimmässä johdossa on tarvetta asiantuntijoille, jotka ymmärtävät digitalisaation merkityksen kyseisellä toimialalla. Tämän takia suorahaku on erinomainen vaihtoehto ylimmän johdon rekrytoinneissa liittyen digitaliseen liiketoimintaan, joiden asiantuntijoita on hankala löytää perinteisellä rekrytoinnilla. (Hämäläinen ym. 2016, 28–30.)

7 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä suorahausta erityisesti kontaktointi- eli yhteydenottovaiheessa. Kyseessä on otantatutkimus, sillä perusjoukon laajuudesta johtuen kyselyä ei voida lähettää kaikille digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoille, eivätkä resurssit riitä koko perusjoukon tutkimiselle. Tässä luvussa avataan mahdollisimman yksityiskohtaisesti tutkimuksen kohderyhmän valinta, aineiston hankinta ja niistä saatujen vastausten analysointi.

7.1 Kohderyhmän valinta

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijat ja sopivia henkilöitä kartoitettiin LinkedIn Recruiter -työkalulla. Kyseinen kohderyhmä on erittäin mielenkiintoinen, koska ala on muuttunut ja muuttuu tulevaisuudessa todella paljon, kuten luvussa 6.3 asiaa käsiteltiin. Hypoteesina siis oli, että suorahaku on todella yleistä tällä alalla muutoksien takia ja tämän takia se myös valittiin kohderyhmäksi.

Sopivia ihmisiä etsittiin ammattinimikkeillä ja mielenkiintoisilla yrityksillä, joissa työskennellään vahvasti digitalisuuden parissa. Sopivia tehtävänimikkeitä on todella paljon erilaisia, joten pelkkä rajausta niiden perusteella ei ollut LinkedInin-haussa toimivaa. Tästä syystä haun tuloksista valikoitiin sattumanvaraisesti yksinkertaistetulla satunnaisotannalla 200 henkilöä ja heidän taustaansa tutustuttiin tarkemmin LinkedIn-profiilin kautta, jotta sopivuus kohderyhmään olisi mahdollisimman hyvä. Otos vastaa noin kymmentä toimeksiantoa.

Kokonaisjoukon määrää on hankala määrittellä, koska digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoilla ei ole pelkkää yhtä tehtävänimikettä tai työskentele tietyssä yrityksessä. Kohdejoukko rajattiin siis hakusanoilla LinkedInissä, josta valittiin satunnaisesti 200 henkilöä. Valikoiduista 200 henkilöstä kyselyyn vastasi yhteensä 69 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 34,5 %.

7.2 Aineiston hankinta

Aineistonkeruukysymykset tarkoittavat yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka voivat olla avoimia tai suljettuja strukturoituja kysymyksiä. Avoin kysymys tarkoittaa kysymystä, johon vastaaja voi kirjoittaa ja vastata mitä tahansa. Strukturoidussa kysymyksessä vastaaja valitsee valmiista vaihtoehdoista hänelle sopivimman. (Kananen 2015, 204.)

Kysymyksen muotoiluun ja kieliasuun tulee kiinnittää huomiota, jotta kysymykset ovat yksiselitteisiä ja vastausvaihtoehdot kattavia. Lomake tulee myös aina testauttaa ulkopuolisilla asia- ja kielioppivirheiden välttämiseksi. Esitestauksen avulla myös tietojen analysointia voidaan testata, jotta kaikki tiedot varmasti saadaan analysoitua. (Kananen 2015, 2014.)

Tutkimuksen kysely toteutettiin SurveyPal-työkalun avulla luodulla kyselylomakkeella. Ennen tutkimuksen toteutusta keskustelimme toimeksiantajan kanssa halutuista kysymyksistä ja tuloksista, joita kyselytutkimuksella haluttiin saavuttaa. Jokaisen kysymyksen kohdalla tarkasteltiin tutkimuksen tavoitetta, jotta kaikki kysymykset olisivat tutkimuksen kannalta relevantteja ja kyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman hyvin.

Kysely toteutettiin otantatutkimuksena, koska resurssit eivät riittäneet koko perusjoukon tutkimiseen. Otantamenetelmänä käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa, koska käytössä oli luettelo potentiaalisista ihmisistä LinkedInissä. Luettelosta valittiin satunnaisesti joka kolmas henkilö, jolle kysely lähetettiin. (Kananen 2016, 274–275.)

Kysely esitettiin Momentouksella sisäisesti ja lähetettiin yhteensä 17 henkilölle sekä lisäksi opinnäytetyön ohjaajalle kommentoitavaksi. Saadun palautteen ja kehitysehdotusten perusteella kyselyn etusivun (liite 2) ja kyselylomakkeen (liite 3) kysymysten kieliasua muutettiin, jolloin ne saavuttivat lopullisen muotonsa.

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin LinkedIn Inmail -toiminnolla satunnaisesti valikoiduille henkilöille. Viestiin kirjoitettiin myös saatekirje (liite 1), jonka tarkoituksena oli avata tutkimuksen taustaa vastaajille ja kertoa, miten tuloksia hyödynnetään tulevaisuudessa. Saatekirjeen avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman korkea vastausprosentti luotettavuuden saavuttamiseksi. (KvantiMOTV 2011.)

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake sisälsi 12 strukturoitua ja kolme avointa kysymystä, joista yksi oli vastaajan tehtävänimike. Kyselyn toisella sivulla kartoitettiin taustatietoja, jotka olivat olennaisia tämän tutkimuksen kannalta. Näitä tietoja olivat ikä, koulutus sekä tämänhetkinen tehtävänimike. Ikä ja koulutus olivat olennaisia taustatietoja, koska haluttiin selvittää, onko vastaajien keskuuteen saatu toivottua diversiteettiä. Tehtävänimike toimi tarkistuskenttänä, jolla voitiin varmistaa, että kyselyn vastaaja on oikea henkilö. Tehtävänimikkeitä ei kuitenkaan käytetä tulosten analysoinnissa anonyymiyden takaamiseksi.

Lomakkeen kysymykset 4–15 käsittelivät suoraan liittyviä teemoja. Lomakkeen kolmannella sivulla kysyttiin, (4.) kuinka monta kertaa henkilö on vaihtanut työpaikkaa viimeisen viiden vuoden aikana, (5.) onko henkilö löytänyt uuden työnantajan suorahaun kautta ja (6.) onko henkilö saanut suoraan yrityksiltä yhteydenottoja viimeisen kahden

vuoden aikana. Taustatietojen jälkeen kyselyssä oli kaksi erillistä polkua riippuen siitä, kumman vastausvaihtoehdon vastaaja valitsi kysymykseen 6.

Vastaaja eteni ensimmäistä polkua valitessaan ”Kyllä”-vastausvaihtoehdon 6. kysymykseen. Seuraavat kysymykset kyseiselle vastaajalle olivat: (7.) kuinka monta yhteydenottoa henkilö on saanut viimeisen kahden vuoden aikana, (8.) miten yhteydenotto tapahtui, (9.) millä tavalla henkilö haluaisi yhteydenoton tapahtuvan tulevaisuudessa ja (10.) mikä yhteydenotosta teki mielenkiintoisen. Seuraavaksi henkilöltä kysyttiin, (11.) vaikuttiko yhteydenottotapa mielenkiintoon tehtävää kohtaan ja (12.) vaikuttiko yhteydenottaja esimerkiksi ammattimaisuudellaan mielenkiintoon tehtävää kohtaan. Viimeiset kysymykset olivat: (13.) valitseeko henkilö mieluummin suorahaun vai perinteisen ilmoitushaun mielekkäämmäksi rekrytointimenetelmäksi sekä avoimet kysymykset: (14.) mikä tekee valitusta rekrytointimenetelmästä mielekkäämmän ja (15.) millainen on erinomainen suora hakuyhteydenotto.

Mikäli henkilö valitsi vastausvaihtoehdon ”En” kysymykseen 6., siirtyi hän suoraan 9. kysymykseen mieluisimmasta yhteydenottotavasta. Vastattuaan tähän, siirtyi henkilö vastaamaan viimeiseen kolmeen kysymykseen eli kohtiin 13,14 ja 15.

Avoimet kysymykset sijoitettiin kyselylomakkeen loppuun, ja ne olivat valinnaisia kysymyksiä, jotta ne eivät muodostuisi kynnykseksi kyselyyn vastaamiselle. Kysymykset 1–13 olivat pakollisia vastata. Kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman nopea ja yksinkertainen, jotta vastauksien määrä olisi korkea. Kysymykset 8 ja 10 olivat monivalintakysymyksiä, joissa oli mahdollista valita useampi kuin yksi vaihtoehto.

Kysely lähetettiin perjantaina 22.3.2019 iltapäivällä 200:lle digitaalisen liiketoiminnan ammattilaiselle ja vastausaika oli sunnuntaihin 31.3.2019 saakka. Vastauksia saatiin todella nopeasti, jonka takia muistutusviestin lähettäminen ei ollut tarpeellista. Mikäli vastausmäärä olisi jäänyt liian alhaiseksi, olisi kyselyä voitu levittää vielä suuremmalle joukolla. Nyt vastauksia tuli 69 ja vastausprosentti oli 34,5 %, joten jos kyselyä olisi vielä lähetetty lisää, olisi riskinä ollut vastausprosentin pieneneminen ja täten luotettavuuden heikkeneminen.

7.3 Tulosten analysointi

Tulokset analysoitiin Surveypalin työkalujen avulla sekä Excelissä ja Wordissa. Määrällisten kysymysten tuloksista viimeisteltiin pylvädiagrammit PowerPointin avulla. Avointen kysymysten tulokset käsiteltiin Wordissa, jossa ne koottiin luetteloksi. Tulokset esitetään luettelomuodossa 7.4.2 luvun lopussa.

Suora jakauma on yksinkertainen keino esittää tutkimuksen tuloksia jakaumien avulla. Tällöin tulokset esitetään kysymyskohtaisesti esimerkiksi tiivistettynä taulukkona tai pylvädiagrammina. Jokaiselle kysymykselle lasketaan suhteellinen prosenttiosuus vastaajista, jonka avulla tuloksia tulkitaan. Suorat jakaumat esitetään aina suhteellisina lukuina eli tällöin käytetään aina prosenttilukuja. (Kananen 2016, 289.)

Tämän tutkimuksen tuloksia analysoitiin suorien jakaumien avulla. Ristiintaulukoinnille ei ollut tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta tarvetta, sillä lomakkeen kysymysten avulla saatiin tarpeeksi tietoa vastaamaan pääkysymyksiin.

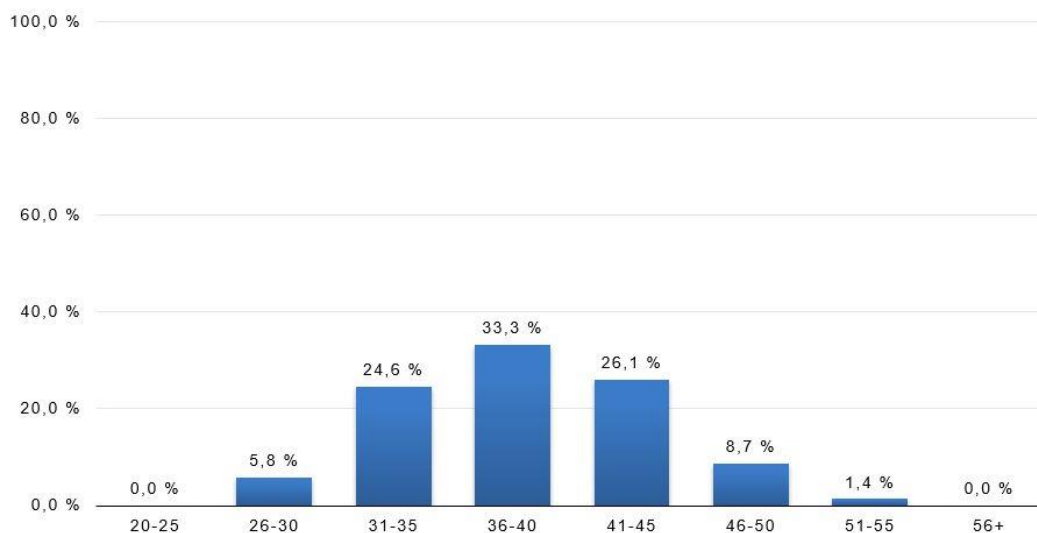
7.4 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Hypoteesina oli, että digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijat saavat paljon yhteydenottoja suoraan yrityksiltä työmarkkinatilanteen vuoksi ja yleisin yhteydenottotapa on puhelimitse tai LinkedIn viestillä. Oletuksena oli myös, että suurin osa vastaajista on 30–45-vuotiaita.

7.4.1 Taustatietoihin liittyvät tulokset

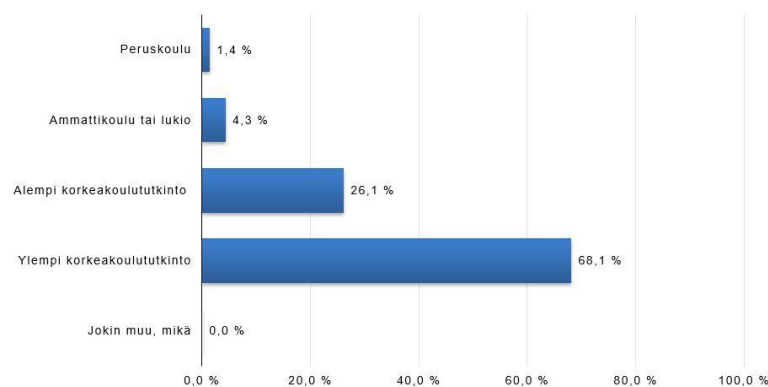
Taustatiedoissa käsiteltiin vastaajien ikää, koulutusta ja nykyistä tehtävänimikettä. Kuvista 2 ilmenee vastaajien iät. Vastaajat olivat 26–55-vuotiaita ja suurin osa heistä oli 36–40-vuotiaita (33,3 %). Vastaajista 5,8 % oli 26–30-vuotiaita, 24,6 % 31–35-vuotiaita, 26,1 % 41–45-vuotiaita, 8,7 % 46–50-vuotiaita ja 1,4 % 51–55-vuotiaita.

Iät ovat jakautuneet melko hyvin ja hypoteesin mukaisesti suurin osa vastaajista osuu 30–45 ikävuoden välille. Vastaajista olisi voinut olla vielä enemmän 26–30- ja 46–55-vuotiaita, jotta otoksen diversiteetti olisi ollut kattavampi.



Kuvio 2. Ikä (N = 69).

Koulutuksista selkeästi yleisin oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto (68,1 %) ja melkein kaikilla vastaajista oli ainakin alempi korkeakoulututkinto (26,1 %) kuvion 3 mukaisesti. Peruskoulun ja ammattikoulun tai lukion pienempi esiintyvyys (yhteensä 5,7 %) on ymmärrettävää, sillä henkilöt työskentelevät asiantuntija- tai johtotehtävissä, joissa usein vaaditaan korkeakoulututkintoa.



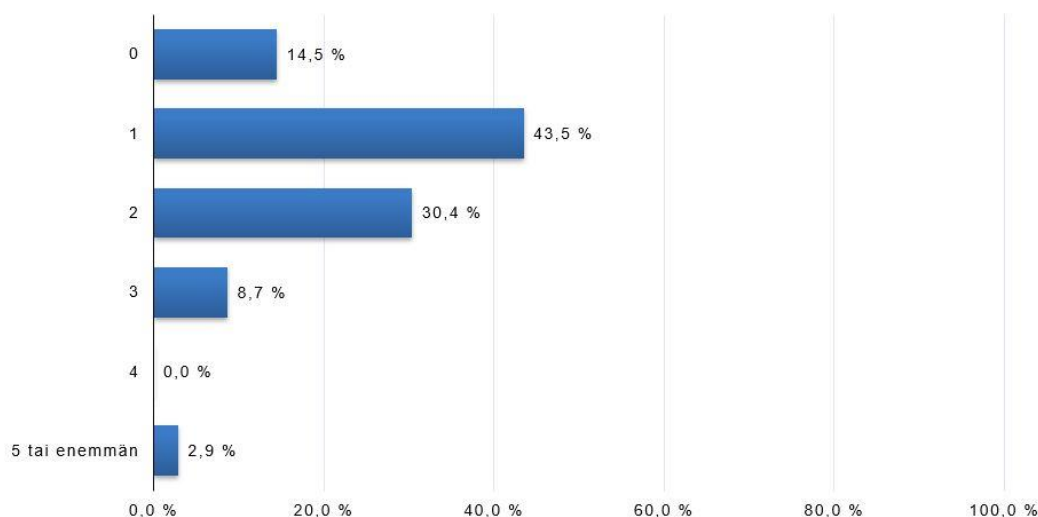
Kuvio 3. Koulutus (N = 69).

Kyselyyn vastanneiden joukossa oli muun muassa projektipäälliköitä, digijohtajia, digitaaliseen markkinointiin erikoistuneita henkilöitä sekä kehitys- ja tuotepäälliköitä. Kysely-

lyyn vastanneiden henkilöiden tehtävänimikkeet vastasivat LinkedInin hakusanoina käytettyjä tehtävänimikkeitä. Tämän tarkemmin tehtävänimikkeitä ei analysoida anonyymiyden takaamiseksi.

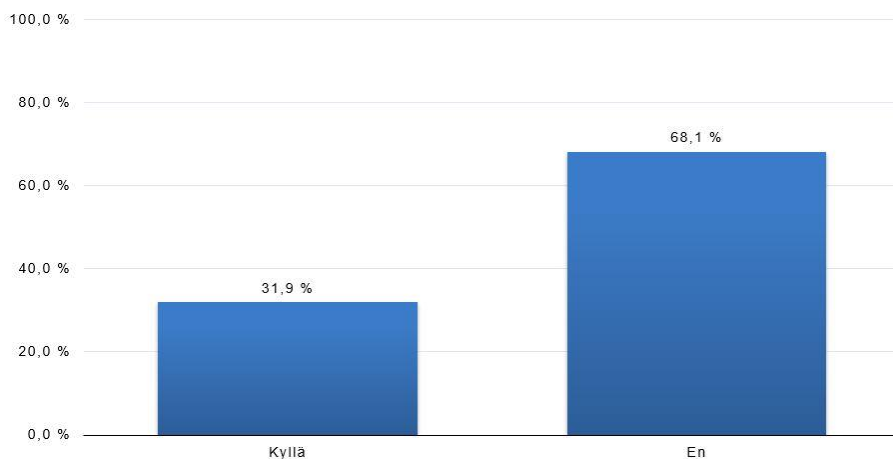
7.4.2 Suorahakuun liittyvät tulokset

Taustatietojen jälkeiset kysymykset käsittelivät suorahakua ja ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka monta kertaa vastaaja on vaihtanut työpaikkaa viimeisen viiden vuoden aikana. Kuvion 4 mukaisesti 73,9 % vastanneista henkilöistä oli vaihtanut työpaikkaa viimeisen viiden vuoden aikana joko kerran (43,5 %) tai kaksi kertaa (30,4 %). Vastaajista 14,5 % kertoo pysyneensä samassa työpaikassa viimeiset viisi vuotta. Vastaajista 8,7 % oli vaihtanut työpaikkaa kolme kertaa ja 2,9 % viisi kertaa tai enemmän.



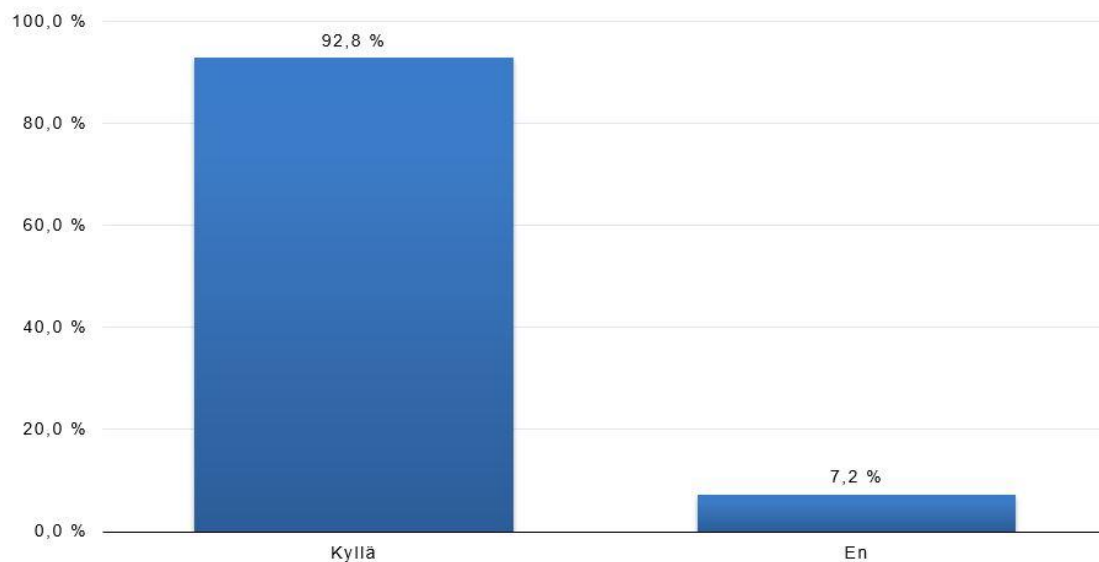
Kuvio 4. Työpaikan vaihto viimeisen viiden vuoden aikana (N = 69).

Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin, onko henkilö vaihtanut työpaikkaa suorahakutoimeksiannon kautta. Kuvion 5 mukaisesti lähes kolmannes (31,9 %) oli vaihtanut työpaikkaa suorahaun välityksellä, ja sitä voidaan pitää merkittävänä osuutena vastaajista.



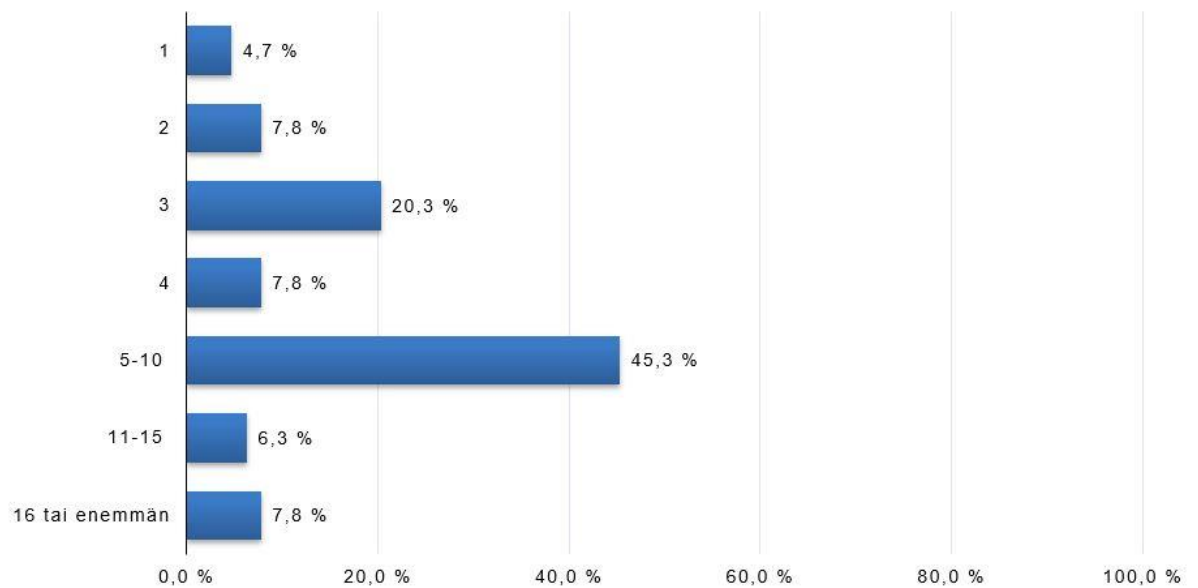
Kuvio 5. Työpaikan vaihto suorahaun kautta (N = 69).

Kun vastaajista yli 30 % on vaihtanut työpaikkaa suorahaun kautta, voidaan jo siitä päätellä, että se on yleinen rekrytointimenetelmä digitaalisten ammattilaisten joukossa (kuvio 5). Kyselyn seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja saanut suoraohakuyritykseltä yhteydenottoja viimeisen kahden vuoden aikana. Vastaajista 92,8 % (kuvio 6) oli saanut yhteydenottoja, mikä vahvistaa käsitystä rekrytointimenetelmien käytöstä kyseisellä työmarkkinalla.



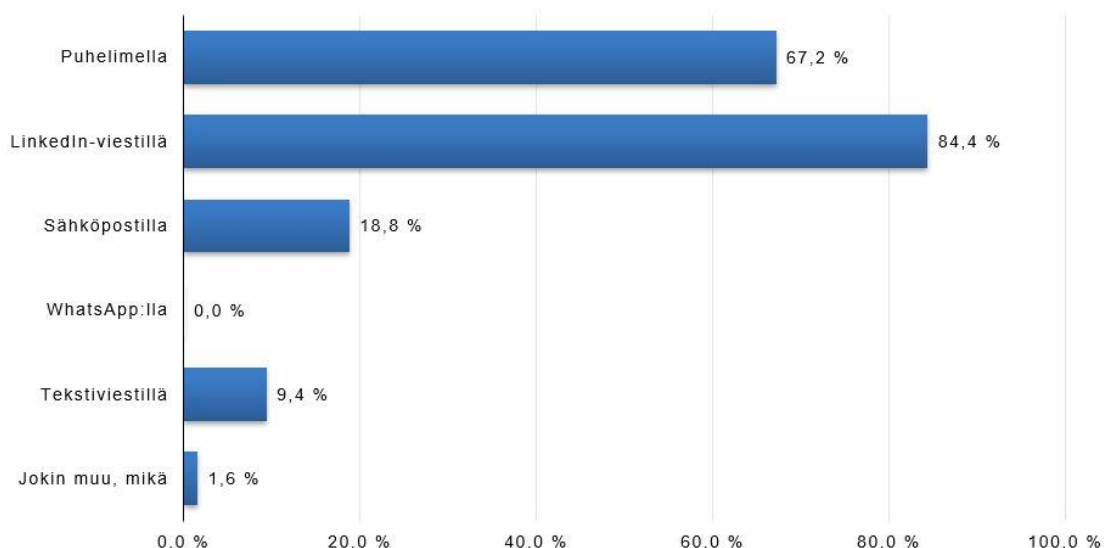
Kuvio 6. Yhteydenotto suoraohakuyritykseltä viimeisen kahden vuoden aikana (N = 69).

Käsitystä suorahausta yleisenä rekryointimenetelmänä tukee myös seuraavan kysymyksen tulokset. Siinä kysyttiin, kuinka monta kertaa vastaaja on saanut yhteydenottoja viimeisen kahden vuoden aikana (kuvio 7). Vastanneista suurin osa, 45,3 % oli saanut 5–10 yhteydenottoa kahden vuoden aikana ja 95,3 % enemmän kuin yhden kerran. Vastajaista 7,8 % oli saanut yhteydenottoja 16 tai enemmän kahden vuoden aikana, jota voidaan pitää erittäin huomattavana määränä. Tällöin yhteydenottoja suora-
hakuyrityksiltä tulee useammin kuin kerran kahdessa kuukaudessa.



Kuvio 7. Yhteydenottojen määrä viimeisen kahden vuoden aikana (N = 64).

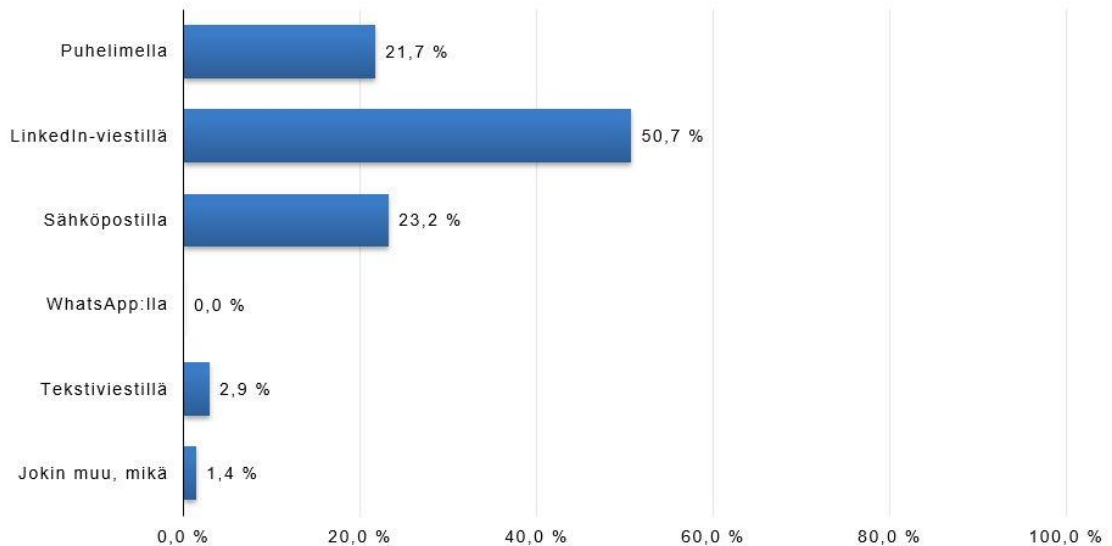
Yhteydenottojen määrän jälkeen vastaajilta kysyttiin yhteydenottotapaa, jolla suorahakuyritys otti ensimmäisen kerran yhteyttä liittyen toimeksiantoon (kuvio 8). Selkeästi yleisimmät yhteydenottotavat ovat LinkedIn-viesti (84,4 %) sekä puhelinsoitto (67,2 %). Tämän tuloksen perusteella yhteydenottotapa voi olla erinomainen keino erottautua kilpailijoista.



Kuvio 8. Millä tavalla ensimmäinen yhteydenotto tapahtui? (N = 64).

Kuvion 8 mukaisesti vastanneista 18,8 % oli saanut yhteydenoton sähköpostilla ja 9,4 % tekstiviestillä. Vastanneissa 1,6 % oli valinnut ”Jokin muu, mikä”-vaihtoehdon, johon oli kirjoitettu tarkennuksena, että kollega oli välittänyt itse saamansa yhteydenoton vastaajalle. Tällöin siis yhteydenotto ei tullut suoraan suorahakuyritykseltä. Kyselyssä oli mahdollista valita useampi vaihtoehto, mikäli henkilö oli saanut useamman yhteydenoton viimeisen kahden vuoden aikana. WhatsApp-viestillä ei ollut yksikään vastaaja saanut yhteydenottoa.

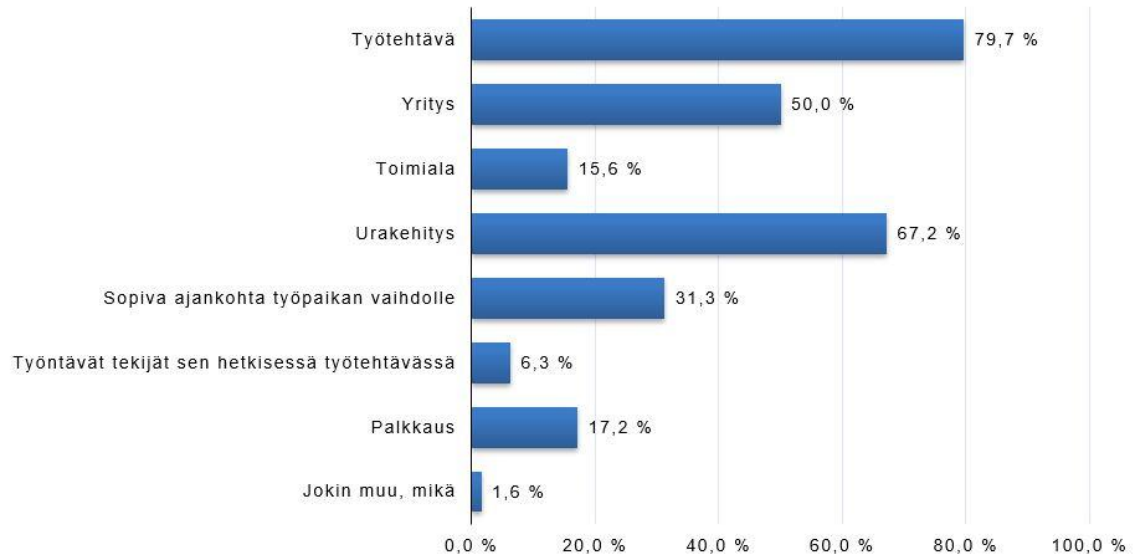
Seuraavassa kysymyksessä kartoitettiin ensisijaista yhteydenottotapaa, jolla vastaaja haluaisi yhteydenoton tapahtuvan tulevaisuudessa (kuvio 9). Vastaaajista 50,7 % toivoo yhteydenoton tapahtuvan LinkedIn-viestillä, 23,2 % sähköpostilla ja 21,7 % puhelinsoitolla. Vain 2,9 % vastaajista toivoo käytettävän tekstiviestiä ja 1,4 % valitsi vaihtoehdon ”Jokin muu, mikä”, johon oli kirjoitettu tarkennukseksi, että yhteydenottotavalla ei ole merkitystä.



Kuvio 9. Millä tavalla haluaisit yhteydenoton tapahtuvan tulevaisuudessa? (N = 69).

Yleisimmät yhteydenottotavat kuvion 8 mukaisesti olivat puhelinsoitto ja LinkedIn-viesti, kun taas sähköpostin osuus oli todella pieni suhteessa kahteen edelliseen (18,8 %). Kuitenkin 23,2 % vastaajista valitsi mielekkäimmäksi yhteydenottotavaksi sähköpostin (kuvio 9), joten sen käyttöä kannattaa suorahakuyrityksissä pitää mahdollisena. LinkedIn-viestin ollessa suosituin yhteydenottotapa, tulee se huomioida erityisesti suunnitellussa kontaktointia.

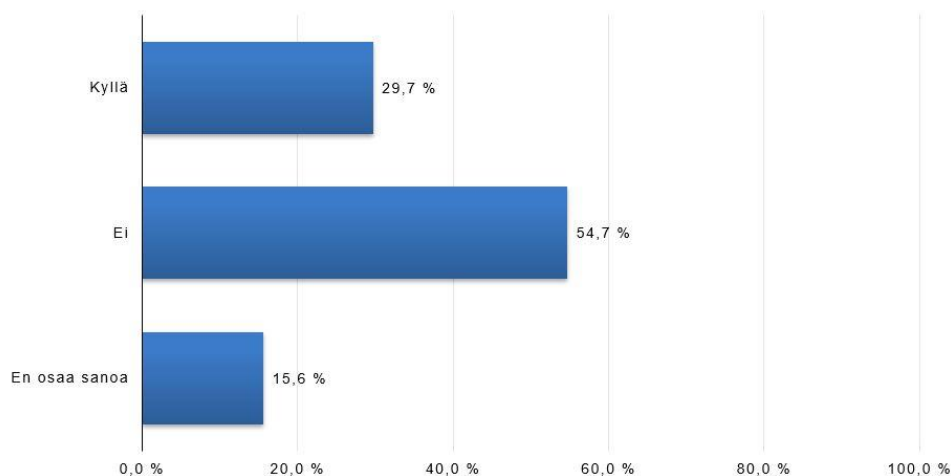
Yhteydenottojen laatuun liittyviä tekijöitä pyrittiin kartoittamaan kysymällä, mikä tarjottavasta tehtävästä teki mielenkiintoisen (kuvio 10). Vastaajat saivat valita vaihtoehdoista enintään kolme, joista yleisimmät vastaukset olivat työtehtävä (79,7 %), oma urakehitys (67,2 %) ja yritys (50,0 %). Myös sopiva ajankohta työpaikan vaihdolle (31,3 %) nousi esiin kiinnostavana tekijänä.



Kuvio 10. Mikä teki yhteydenotosta mielenkiintoisen? (N = 64).

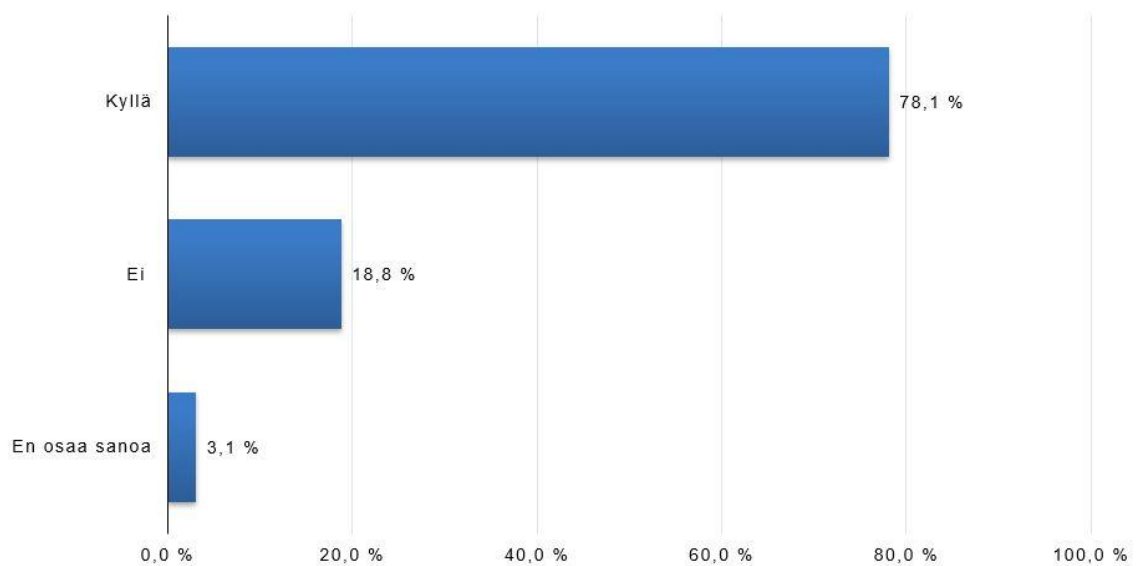
Vähiten vastauksia saivat palkkaus (17,2 %), toimiala (15,6 %) ja työntävät tekijät sen hetkisessä työtehtävässä (6,3 %) kuvion 10 mukaisesti. Vastaajista 1,6 % oli valinnut vaihtoehdon ”Jokin muu, mikä” ja avannut vastaustaan, ettei mitään kiinnostavia tarjouksia ole vielä sattunut kohdalle.

Vastaajista 54,7 % oli valinnut vaihtoehdon ”Ei” kysymykseen, oliko yhteydenottotapa vaikuttanut mielenkiintoon tarjottavaa tehtävää kohtaan (kuvio 11). Vastaajista 29,7 % oli vastannut, että yhteydenottotapa vaikuttaa mielenkiintoon ja 15,6 % vastasi, ettei osaa sanoa.



Kuvio 11. Vaikuttiko yhteydenottotapa mielenkiintoon tehtävää kohtaan? (N = 64).

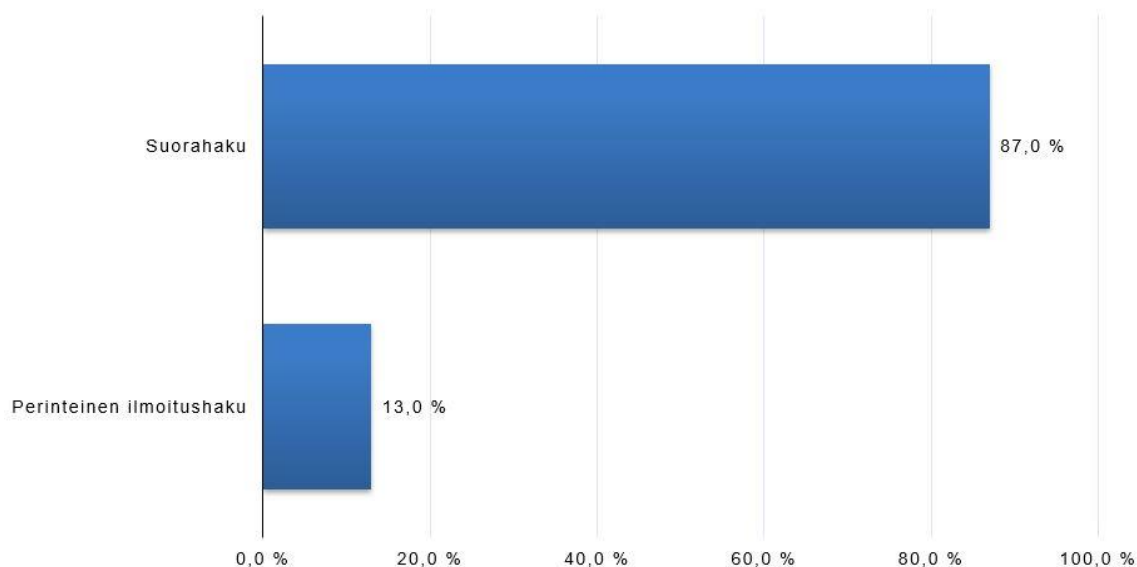
Näiden tuloksien perusteella on siis hankala todeta, että vaikuttaako yhteydenottotapa mielenkiintoon tarjottavaa tehtävää kohtaan, sillä yhteensä 45,3 % oli valinnut ”Kyllä”- tai ”En osaa sanoa”-vaihtoehdon. Sen sijaan yhteydenottajalla on esimerkiksi ammattimaisuutensa tai kirjoitustyyhinsä avulla mahdollisuus vaikuttaa henkilön mielenkiinnon herättämiseen. Kuvion 12 mukaisesti 78,1 % vastaajista kertoo, että yhteydenottajalla on vaikutusta mielenkiintoon tehtävää kohtaan ja vain 18,8 % vastasi, ettei sillä ole vaikutusta. Vastaajista 3,1 % ei osannut sanoa vaikutuksesta.



Kuvio 12. Vaikuttiko yhteydenottaja mielenkiintoon tehtävää kohtaan? (N = 64).

Suorahakuyritysten tulee siis kiinnittää huomiota yhteydenottotyyliin, oli se sitten puhelimitse, sähköpostilla tai LinkedIn-viestillä. Erityisesti aloilla, joissa suorahaku on todella yleistä, on yhteydenoton laadulla selkeästi merkitystä.

Viimeinen strukturoitu kysymys liittyi rekrytointimenetelmiin, ja vastaajalta kysyttiin, kumman rekrytointimenetelmän hän valitsee mieluummin: suorahaun vai perinteisen rekrytointin ilmoitushaun eli työpaikkailmoituksen. Vastaajista 87,0 % valitsi vaihtoehdon ”Suorahaku”, jonka perusteella se on selkeästi suosittu rekrytointimuoto (kuviokuva 13).



Kuvio 13. Kumman rekryointimenetelmän valitsit mieluummin? (N = 69).

Avoimista kysymyksistä ensimmäisessä kartoitettiin, mikä tekee vastaajan valitsemasta rekryointimenetelmästä (kuvio 13) mielekkäämmän. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 54 henkilöä, joten 15 henkilöä jätti tähän kysymykseen vastaamatta, jolloin vastausprosentti tähän kysymykseen oli 78,3 %. Suorahaun valinneista henkilöiden vastauksista nousi erityisesti esiin seuraavia syitä valinnalle:

- Henkilöllä on varmasti tehtävään sopivaa osaamista, kokemusta ja koulutus, sillä suorahakukonsultti on tarkistanut henkilön taustan.
- Helppous ja nopeus, sillä henkilön ei itse tarvitse tarkkailla työpaikkailmoituksia ja hakea tehtäviä. Hakemusten tekeminen nähdään myös aikaa vievänä ja epä-mielekkäänä.
- Prosessi etenee tehokkaammin ja ensimmäinen vaihe on jo suoritettu verrattuna perinteiseen työn hakemiseen.
- Vastaan tulee mielenkiintoisia tarjouksia, vaikka ei välttämättä ole juuri sillä hetkellä hakemassa uutta työtä. Tarjoukset voivat olla myös sellaisia, joita ei olisi itse osannut hakea.
- Suorahaku on varmasti oikeaan tarpeeseen tehty rekryointi ja tällöin myös haettavan tehtävän kriteerit ovat selkeät.
- Tehtävästä saa heti lisätietoa ja voi keskustella esimerkiksi tehtävän vaatimuksista tarkemmin.

Vastaajista 13,0 % (kuviot 13) valitsi vaihtoehdon perinteisestä ilmoitushausta. Näiden henkilöiden avoimista perusteluista nousi esiin seuraavia syitä valinnalle:

- Henkilö pystyy hakemaan tehtäviä, jotka ovat hänen mielestään mielenkiintoisia.
- Henkilö pystyy vaikuttamaan siihen, milloin hän olisi mahdollisesti halukas vaihtamaan tehtävää ja tällöin tarkkailemaan työpaikkailmoituksia.

Melkein kaikissa perinteisen rekrytointimenetelmän valinneiden perusteluissa korostui se, että suora hakuyrityksen tarjoamat tehtävät eivät ole yhtä kiinnostavia kuin työpaikkailmoituksien tehtävät, joita he ovat itse hakeneet. Tähän ei suoranaisesti voida vaikuttaa suora hakuyrityksen taholta, mikäli henkilöiden sopivuus tehtävään on kuitenkin tarkastettu ennen yhteydenottoa.

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, millainen on erinomainen suora hakuyhteydenotto ja mitä henkilö tässä tilanteessa arvostaa. Kysymykseen vastasi yhteensä 52 henkilöä eli 17 vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen, jolloin vastausprosentti oli 75,4 %. Vastauksista nousi erityisesti esiin seuraavia asioita, jotka tekevät vastaajien mukaan suora hakuyhteydenotosta erinomaisen:

- Henkilön tausta on selvitetty, jotta hän varmasti sopii tehtävään.
- Yhteydenottaja on suora ja rehellinen.
- Yhteydenottaja on kohtelias, ammattimainen ja ystävällinen.
- Yhteydenottaja on perehtynyt riittävän hyvin toimeksiantoon ja asiakasyritykseen.
- Kirjallinen, tarkasti laadittu tehtävänkuvaus yrityksestä ja työtehtävästä, josta ilmenee muun muassa kriteerit tehtävälle, asema organisaatiossa ja tietoa suora hakuprosessin etenemisestä.
- Luottamuksellisuus koko suora hakuprosessin ajan.
- Palkkatason kertominen avoimesti jo ensimmäisessä yhteydenotossa.

Yllä olevien vastauksien lisäksi korostui erityisesti, että vastaajat näkivät positiivisena ja motivoivana tekijänä, jos yhteydenottaja oli tutustunut taustaan tarkasti ja osasi mahdollisesti perustella, miksi juuri kyseinen henkilö oli valittu toimeksiantoon.

7.4.3 Yhteenveto tuloksista

Tulokset olivat hypoteesin mukaisia eli suorahaku on yleinen rekrytointimenetelmä digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden keskuudessa ja yleisimmät yhteydenottotavat ovat puhelimitse sekä LinkedIn-viestillä. Yllättävää oli silti yhteydenottojen sekä työpaikka suorahaun välityksellä vaihtaneiden määrä. Myös yhteydenottotavoista sähköpostin osuus oli odotettua suurempi.

Tuloksia voidaan hyödyntää erinomaisesti toimeksiantajan toiminnan ja prosessin kehittämisessä. Erityisen hyödyllisiä tietoja olivat yhteydenottojen määrä, toive ensisijaisesta yhteydenottotavasta sekä tekijät, jotka tekevät tarjottavasta tehtävästä mielenkiintoisen. Lisäksi keinot, joilla yhteydenottaja voi herättää henkilön kiinnostusta tehtävää kohtaan, ovat erittäin arvokasta tietoa kehityksen kannalta.

Yhteydenottojen määrä on oleellista tietoa, jotta tarve erottautumiselle kilpailijoista tiedostetaan tarpeelliseksi. Toive ensisijaisesta yhteydenottotavasta luo mahdollisuuden kehittää kontaktointiprosessia toimeksiannoissa, esimerkiksi LinkedInin tai sähköpostin kautta. Kuvion 9 mukaisesti työtehtävä, yritys ja urakehitys olivat tekijöitä, jotka luovat tarjouksesta mielenkiintoisen, joten näitä asioita tulee painottaa yhteydenottotilanteessa. Urakehityksen osalta personoitu yhteydenotto, jossa kerrotaan, mitä uutta tehtävä voi mahdollisesti henkilölle tarjota, luo mielenkiintoa tehtävää kohtaan.

Suorahaku oli selkeästi mielekkäämpi rekrytointimenetelmä kuin periteinen ilmoitushaku (kuviot 12 ja 13). Tätä tulosta voidaan myös käyttää markkinoinnissa ja myynnin tukena asiakastapaamisissa, ja sillä voidaan perustella suorahaun käyttöä rekrytoinneissa. Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset antavat konkreettisia kehityskohteita ja ajatuksia, joihin pitää kiinnittää toimeksiannoissa, myyntitilanteessa ja yhteydenotossa huomiota. Kaikkia avoimista kysymyksistä saatuja vastauksia voidaan hyödyntää suoraan toimeksiantajan toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella yhteydenottotapaan täytyy kiinnittää huomiota, mutta toisaalta suorahakuyrityksen kannalta kontaktoinnin on oltava myös olla tehokasta. Tehokkuus ei kuitenkaan saisi korvata yhteydenoton laatua, jotta ehdokkaan mielenkiinto tehtävää kohtaan herätetään ja säilytetään. Tehokkuus voidaankin saavuttaa käyttämällä tietynlaisissa toimeksiannoissa tiettyä yhteydenottotapaa. Di-

gitaalisen liiketoiminnan asiantuntijat arvostivat kyselyn tulosten perusteella eniten LinkedIn-viestiä, jolloin tämän tyyppisessä toimeksiannossa personoidun viestin käyttö voi olla perusteltua. Ensimmäisen viestin jälkeen yhteydenpitoa voidaan jatkaa esimerkiksi puhelimitse, jolloin tehtävän sisältöä on helpompi avata ehdokkaalle ja perustella henkilön sopivuutta kyseiseen positioon.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa pohditaan, saavutettiin työn tavoite sekä tutkimuksen että toimeksiantajan näkökulmasta. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkokehitysehdotuksia ja aihealueeseen liittyviä tutkimusaiheita.

8.1 Työn tavoitteen onnistuminen

Työn tavoitteena oli kartoittaa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden suora hakukokemuksia erityisesti yhteydenottovaiheessa. Tarkoituksena on hyödyntää tutkimuksen tuloksia toimeksiantajan suora hakuprosessin kehittämisessä erityisesti ehdokkaiden kontaktoinnissa sekä ehdokaskokemuksen laadun parantamisessa. Päättökysymykset olivat seuraavat:

1. Kuinka usein ehdokas saa yhteydenottoja suora hakuyrityksiltä?
2. Mikä tekee yhteydenotosta mielenkiintoisen ja houkuttelevan?

Ensimmäiseen päättökysymykseen yhteydenottojen määrästä haettiin tietoa määrällisillä kysymyksillä. Näitä kysymyksiä olivat tieto työpaikan vaihdosta viimeisen viiden vuoden aikana, onko vaihto tapahtunut suora haun kautta, onko vastaaja saanut yhteydenottoja viimeisen kahden vuoden aikana suora hakuyrityksiltä, yhteydenottojen määrä edellisessä kahdessa vuodessa sekä yhteydenottotapa, jolla ensimmäinen yhteydenotto tapahtui.

Toiseen päättökysymykseen liittyivät erityisesti määrälliset kysymykset seikoista, jotka tekevät yhteydenotosta mielenkiintoisen ja miellyttävimmistä yhteydenottotavasta. Lisäksi kysymykset yhteydenottotavan ja yhteydenottajan vaikutuksesta mielenkiintoon tehtävää kohtaan olivat tärkeitä. Toiseen päättökysymykseen haettiin tietoa myös vastakkain-

asettelulla perinteisen ilmoitushaun ja suorahaun välillä. Lisäksi kyselylomakkeen avoimien kysymyksien avulla saatiin tarkempaa tietoa parhaimmasta yhteydenottotavasta ja siitä, mitä vastaaja arvostaa yhteydenotossa.

Molempiin päätutkimuskysymyksiin onnistuttiin keräämään tietoa erittäin hyvin ja täten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Toimeksiantaja oli tuloksiin erittäin tyytyväinen, ja niitä on jo hyödynnetty konkreettisesti prosessin kehittämiseksi muun muassa Talentous-konseptissa. Lisäksi tuloksia hyödynnetään vuoden 2019 aikana muun muassa markkinoinnissa ja myynnin tukemisessa.

Tavoitteena oli saada yli 60 vastausta kyselyyn, jotta tulos olisi luotettava ja sitä voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa. Vastauksia saatiin 69, joka oli siis parempi kuin asetettu tavoite. Avoimiin kysymyksiin olisi voinut tulla enemmän vastauksia, mutta kysymykset olivat tarkoituksella valinnaisia, jotta kynnys kyselyyn vastaamiselle ei kasvaisi. Avoimista kysymyksistä saatiin kuitenkin paljon hyödyllistä tietoa, ja suurin osa kyselyyn vastanneista vastasi myös avoimiin kenttiin.

Kyselyn toteuttaminen LinkedIn-viesteillä todettiin todella toimivaksi tavaksi kyselyn jakelulle. Mikäli kysely olisi lähetetty sähköpostilla, olisi vastausprosentti todennäköisesti jäänyt alhaisemmaksi.

8.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan kyselyn toistettavuutta eli jos kysely toteutetaan samanlaisena uudelleen, saadaanko siinä sama lopputulos. (Kananen 2016, 343.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on melko korkea. Otoskoon vuoksi tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä koko perusjoukon osalle, joten niitä voidaan käyttää vain näytteenä perusjoukosta. Tulokset olivat johdonmukaisia, ja avoimissa kysymyksissä saavutettiin saturaatiota, joten niiden osalta reliabiliteetti oli korkea, kun taas strukturoiduissa kysymyksissä voisi tapahtua muutoksia, jos kysely toteutettaisiin suuremmalle määrälle vastaajia.

Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita (Kananen 2016, 343). Tässä tutkimuksessa validiteetti oli korkea, sillä jo opinnäytetyösuunnitelmassa pohdittiin tarkkaan, mitä tulevassa kyselyssä kysytään. Luvun 8.1 mukaisesti

molempiin pääkysymyksiin oli pohdittu omat alakysymyksensä, joiden avulla tietoa kerättiin, eli kaikilla kysymyksillä oli tarkoitus kyselyn kannalta.

Kyselyyn valitut henkilöt valittiin sattumanvaraisesti yksinkertaisella satunnaisotannalla. Myös yksinkertaisella satunnaisotannalla tutkimustulokset voivat vinoutua, jos listan havainnoilla on jaksollisuutta. Näin ollen otantavirheen esiintyminen on mahdollista (Kananen 2016, 275–277). Tutkimuksen perusjoukko on niin suuri, että kyseinen otos ei välttämättä riitä, jotta tulos olisi täysin luotettava. Tutkimus kuitenkin onnistui hyvin ja vastauksia tuli kiitettävä määrä, joten tuloksia voidaan käyttää ainakin suuntaa antavina tältä alalta.

Tuloksiin saattoi vaikuttaa vastaajien käsitys suorahausta, sillä yhteydenottotapoja on paljon erilaisia. Esimerkiksi osa vastaajista saattaa kokea LinkedInissä vastaanotetun massaviestin yhteydenotoksi, kun taas toiset eivät pidä tätä varsinaisena yhteydenotona, vaan enemmänkin mainoksena työpaikasta. Lisäksi osa potentiaalisista vastaajista saattoi jättää avaamatta kyselyn, jos he eivät olleet saaneet yhteydenottoa ja tämän takia eivät kokeneet kyselyä kiinnostavaksi.

Lisäksi kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt olivat LinkedInissä, koska kysely levitettiin sen avulla. Tällöin siis henkilöä on ylipäättään mahdollista lähestyä LinkedInin kautta suorahaussa, jolloin tulos tämän yhteydenottotavan yleisyydestä voi olla vääristynyt. Jos kyselyssä olisi ollut vastaajina myös henkilöitä, jotka eivät ole rekisteröityneet LinkedIniin, olisi tulokset voineet osoittaa jonkin muun yhteydenottotavan yleisemmäksi. Suorahaussa LinkedIn on kuitenkin tärkeä työkalu ja henkilöt toimeksiantoihin etsitään pääsääntöisesti sen avulla, joten kyselylomakkeen jakaminen LinkedIn-viesteillä on tutkimuksen kannalta perusteltua.

8.3 Jatkokehitys

Suorahakuala muuttuu jatkuvasti, kuten muutkin toimialat. Täten jatkuva kehittyminen on olennainen osa toimialaa. Kehittyminen on mahdollista erilaisten tutkimusten avulla, joissa havaitaan mahdollisia ongelmakohtia. Tällöin toimintaa voidaan muuttaa tulosten perusteella.

Tässä tutkimuksessa resurssien rajallisuuden vuoksi otos oli melko pieni verrattuna perusjoukkoon, joten jatkokehityksessä otoskokoa voitaisiin suurentaa. Tällöin tutkimuksesta saataisiin vielä kattavampi ja luotettavampi tulos. Tutkimuksessa voitaisiin myös

painottaa enemmän yhteydenottojen laadullisia tekijöitä toteuttamalla esimerkiksi teemahaastatteluja kohderyhmälle.

Kysely voidaan toteuttaa myös muiden alojen asiantuntijoille tai kohderyhmää voidaan rajata vielä tarkemmin esimerkiksi tehtävänimikkeen mukaan. Kyselyn aiheena voisi tällöin olla esimerkiksi talousjohtajien suorahakukokemukset. Tutkimuksen kysely voitaisiin jakaa myös muuta kautta kuin LinkedInissä, jolloin kaikki vastaajat eivät välttämättä ole rekisteröityneet kyseisen palvelun käyttäjiksi.

Opinnäytetyön aiheena voisi olla myös suorahakuoppaan tekeminen, jossa avataan suorahaun käyttöä erilaisissa tilanteissa ja prosessin kulkua sekä syitä suorahaun käytölle. Oppaaseen voisi myös liittää tietoa muista rekrytointimenetelmistä. Kehitystyön aiheeksi voitaisiin ottaa myös jokin toinen suorahakuprosessin vaihe, jota tutkittaisiin. Aiheena voisi olla esimerkiksi toimeksiannon läpimenoajan mittaaminen, ellei sitä vielä suorahakuyrityksessä mitata. Tämän perusteella yritys saisi arvokasta tietoa prosessin kestosta, minkä avulla toimintaa voitaisiin kehittää.

Lähteet

Academy of Management Discoveries (AMD) 2018. Digital Transformation: What Is New If Anything? 4 (3), 378–387. EBSCO Host. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=7bb211ad-da2e-47e8-a485-3b4c62386d07%40pdc-v-sess-mgr01&bdata=JnpdGU9ZWvhvc3QtbGl2ZQ%3d%-3d#AN=132152502&db=bsh>. Luettu 8.12.2018.

Association of Executive Search Consultants (AESC) 2018. Global Guide To Choosing An Executive Search Firm. PDF. <https://www.aesc.org/insights/aesc-resources>. Ladattu 12.1.2019.

Barona 2019. Vaativiin osaajahakuihin. <https://barona.fi/palvelu/suorahaku/>. Luettu 12.1.2019.

Claxton, Julia 2014. Journal of Workplace Learning: Employee Engagement 26 (3/4), 206. Emerald Publishing Limited.

Cook, Mark 2016. Personnel Selection – Adding Value Through People. 6th Edition. John Wiley & Sons: Chichester, West Sussex, UK.

Duunitori 2018. Suorahakuyritykset Suomessa. <https://suorahakuyritykset.fi/>. Luettu 12.1.2019.

Duunitori 2014. Kaksi harhaluuloa suorahausta. <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/kaksi-harhaluuloa-suorahausta/>. Luettu 4.11.2018.

Experis 2018. Suorahaun sanakirja – mitä nämä suorahaun termit tarkoittavat? <https://www.experis.fi/asiakas/fin/palvelutarjooma/suorahaku/suorahaun-sanakirja/>. Luettu 4.11.2018.

FEXa 2018. Suorahakualan ammattitermejä. <http://www.ssy.fi/suorahaku/ammattisanastoa>. Luettu 4.11.2018.

FEXb 2018. Suorahaun työprosessikaavio. <http://www.ssy.fi/suorahaku/tyoprosessikaavio>. Luettu 4.11.2018.

Frilander, Jenni 2018. Yle Uutiset. Raportti: 20 suurta muutosta ja yli 200 tulevaisuuden työtä – Mikä on sinun uusi ammattisi? <https://yle.fi/uutiset/3-10156148>. Luettu 10.4.2019.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press: Helsinki.

Hoppe, Teija & Laine, Tom 2014. Työnhakuopas – mitä, miten, missä? Alma Talent: Helsinki.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Alma Talent: Helsinki.

Invenias Ltd 2018. Preparing for the GDPR: A Practical Guide for Executive Search. PDF. <https://view.joomag.com/preparing-for-the-gdpr-a-practical-guide-for-executive->

search-preparing-for-the-gdpr-a-practical-guide-for-exe/0812272001505917604?short. Ladattu 12.2.2019.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. JAMK: Jyväskylä.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent: Helsinki.

KvantiMOTV 2009. Tutkimusprosessi. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>. Luettu 3.3.2019.

KvantiMOTV 2011. Postikyselyaineiston kokoaminen. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#saatteet>. Luettu 3.3.2019.

Lahti, Vesa-Matti 2016. Lohkoketju muuttaa maailmaa. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/lohkoketju-muuttaa-maailmaa/>. Luettu 18.1.2019.

Linturi, Risto & Kuusi, Osmo 2018. Eduskunta. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1%2B2018.pdf. Luettu 18.1.2019.

Luoma, Tero 2018. Osaava omistaja – hyvän omistamisen käsikirja. Alma Talent: Helsinki.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas – Mikä, miksi, miten? Alma Talent: Helsinki.

Lybrand, Sarah 2018. LinkedIn Talent Blog. What Is Talent Acquisition? <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-tips/2018/what-is-talent-acquisition>. Luettu 10.4.2019.

Momentous 2018. Suorahaun käsikirja. PDF. <https://momentous.fi/momentoukselta-suorahaun-kasikirja/>. Ladattu 9.12.2018.

Monster, 2018. Monsterin CV-kanta. <https://mhx.monster.fi/tuotteet/cvtietokanta.aspx>. Luettu: 4.11.2018.

Morgan, Jacob & Goldsmith, Marshall 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate. Wiley: New Jersey, USA.

Muhuri, Pranab K. & Shukla, Amit K. & Abraham, Ajith. 2018. Industry 4.0: A bibliometric analysis and detailed overview. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0952197618302458>. Luettu 12.1.2019

Ratsula, Niina 2016. Compliance – eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum Pro. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBEXCTEB#kohta:COMPLIANCE\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBEXCTEB#kohta:COMPLIANCE((20))). Luettu 12.11.2018.

Santalainen, Timo & Baliga, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä – kestävä strategointi. Helsinki: Talentum. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBHXCTEB#>. Luettu 12.11.2018.

Smart Recruiters 2018. Hiring Process Steps - Hiring Success Glossary <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/hiring-process-steps/>. Luettu 4.11.2018.

Soikkanen, Kalle & Sormunen, Arto & Stelander, Mikael 2015. Suorahaku. Tietosanoma Oy: Helsinki.

Stanton Chase 2018. 7 reasons why companies retain an executive search firm. <https://www.stantonchase.com/7-reasons-why-companies-retain-an-executive-search-firm/>. Luettu 10.4.2019.

Suomen Ekonomit. Suorahaun kautta uusiin tehtäviin. <https://www.ekonomit.fi/suorahaku>. Luettu 4.11.2018.

Tate, Martin 2015. Off-The-Shelf IT Solutions: A Practitioner's Guide to Selection and Procurement. BCS Learning & Development Limited: Swindon.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu 12.1.2019.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. Alma Talent: Helsinki.

Kyselyn saatekirje

Kyselyn saatekirje, joka lähetettiin LinkedIn-viestillä.

Osallistu tutkimukseen digiosaajien headhunting-rekrytoinnista!

Hei,

Tutkimme tämän kevään aikana Momentouksella opinnäytetyön muodossa digitaalisen liiketoiminnan osaajien suorahakua (headhunting) ja lähestynkin sinua, sillä taustasi sopii kohderyhmäämme oikein hyvin.

Tutkimuksen avulla pyrimme kehittämään suorahakurekrytoinnin yhteydenottotapoja ja niiden laadukkuutta mahdollisimman ehdokasystävällisiksi eli sinun kannaltasi miellyttäväksi.

Arvostaisimme suuresti vastaustasi linkin takaa löytyvään lyhyeen kyselyyn: <https://my.surveypal.com/Opinnaytetyo--kyselylomake>. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa enintään viisi minuuttia.

Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, joten vastaukset ovat täysin anonyymeja. Hyödynnämme tuloksia siis ehdokastyöskentelymme kehittämiseen. Mahdollisista tuloksista julkaisemme tietoa nettisivuillamme www.momentous.fi.

Pyytäisin ystävällisesti vastaustasi mahdollisimman pian tai viimeistään viikon 13 aikana. Kiitos paljon jo tässä vaiheessa ajastasi!

Mukavaa alkavaa kevättä ja toivottavasti olemme tulevaisuudessa yhteyksissä suorahaun merkeissä!

Kyselyn etusivu

Kyselylomakkeen ensimmäinen sivu, jossa kerrottiin tausta kyselylle.

Tervetuloa kyselyyn!

Hei,

Teen ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni toimeksiantona suorahakuihin erikoistuneelle Momentous Oy:lle ja tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijoiden suorahakukokemuksia erityisesti kontaktointi- eli yhteydenottovaiheessa. Tuloksia käytetään suorahakurekrytoinnin yhteydenottotapojen kehittämiseen mahdollisimman ehdokasystävällisiksi ja laadukkaiksi.

Suorahaualla (eng. headhunting tai executive search) tarkoitetaan rekrytointiprosessia, jossa etsitään sopivia henkilöitä työtehtävään ilman, että työpaikasta ilmoitetaan julkisesti. Sopivaan henkilöön otetaan yhteyttä suoraan mahdollisen työtehtävän tarjoamiseksi.

Jokainen vastaus on arvokas kyselyn tulosten luotettavuuden saavuttamiseksi, joten arvostan vastaustasi todella paljon. Aineisto käsitellään tilastollisin menetelmin, joten vastaukset ovat täysin anonyymeja. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa enintään viisi minuuttia.

Kiitos paljon vielä kerran ajastasi!

Parhain terveisin,
Jani Rinkinen

Seuraava

Sähköinen kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset

Kysymykset 1–3, sivu 1.

Taustatiedot

Ikäsi*

- 20-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56+

Koulutuksesi*

- Peruskoulu
- Ammattikoulu tai lukio
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Jokin muu, mikä

Nykyinen tehtävänimikkeesi*

Edellinen

Seuraava

Kysymykset 4–6, sivu 2.

Suorahakuun liittyvät kysymykset

Kuinka monta kertaa olet vaihtanut työpaikkaa viimeisen 5 vuoden aikana?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 tai enemmän

Oletko löytänyt uuden työnantajan suorahaun kautta?

- Kyllä
- En

Oletko saanut yhteydenottoja suorahakuyrityksiltä viimeisen 2 vuoden aikana?

- Kyllä
- En

Edellinen

Seuraava

Kysymykset 7–8, sivu 3.

Kuinka monta kertaa olet saanut yhteydenottoja suorahakuyrityksiltä viimeisen 2 vuoden aikana?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5-10
- 11-15
- 16 tai enemmän

Miten suorahakukonsultin ensimmäinen yhteydenotto tehtävään liittyen tapahtui?

(Mikäli sinuun on otettu yhteyttä useita kertoja, voit valita monta vaihtoehtoa)*

- Puhelimella
- LinkedIn-viestillä
- Sähköpostilla
- WhatsApp:lla
- Tekstiviestillä
- Jokin muu, mikä

Edellinen

Seuraava

Kysymys 9, sivu 4.

Millä tavalla haluaisit suorahaun yhteydenoton ensisijaisesti tapahtuvan tulevaisuudessa? *

- Puhelmella
- LinkedIn-viestillä
- Sähköpostilla
- WhatsApp:lla
- Tekstiviestillä
- Jokin muu, mikä

Edellinen

Seuraava

Kysymys 10, sivu 5.

Mikä teki yhteydenotosta mielenkiintoisen? Valitse enintään kolme tekijää. *

- Työtehtävä
- Yritys
- Toimiala
- Urakehtyys
- Sopiva ajankohta työpalkan vaihdolle
- Työntävät tekijät sen hetkessä työtehtävässä
- Palkkaus
- Jokin muu, mikä

Edellinen

Seuraava

Kysymykset 11–12, sivu 6.

Vaikuttiko yhteydenottotapa mielenkiintoosi tarjottavaa tehtävää kohtaan? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Vaikuttiko yhteydenottaja (esim. ammattimaisuudellaan, vakuuttavuudellaan tai puhe/kirjoitustyyllillään) mielenkiintoosi tarjottavaa tehtävää kohtaan? *

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Edellinen

Seuraava

Kysymykset 13–15, sivu 7.

Kumman alla olevista rekryointimenetelmistä koet mielekkäämmäksi?*

- Suorahaku
 Perinteinen ilmoitushaku

Avoin kysymys (valinnainen): Mikä tekee valitsemastasi menetelmästä mielekkäämmän?

Avoin kysymys (valinnainen): Millainen on mielestäsi erinomainen suorahakuyhteydenotto? Mitä tässä tilanteessa arvostat?

Edellinen

Seuraava

Sivu 8.

Kiitos paljon ajastasi ja vastauksistasi!

Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-portaalissa vuoden 2019 aikana. Halutessasi annan mielelläni lisätietoja. Voit olla yhteydessä sähköpostitse jani.rinkinen@momentous.fi.

Edellinen

Lähetä vastaukset