



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Pro gradu -tutkielma
Lisensiaatintutkielma
Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	25.3.2010
Tekijä(t)	Kaisu Huuhtanen	Matrikkelinumero	12835
		Sivumäärä	74 + liitteet
Otsikko	Kotimaiset suorahakumarkkinat – Toimialan rakenne ja toimivuus Suomessa		
Ohjaaja(t)	KTT Arto Suominen		

Tiivistelmä

Suomen suorahakumarkkinoista ei ole aikaisemmin tehty kattavaa tutkimusta. Tämä tutkimus tehtiin Suomen Suorahakuyritysten Yhdistyksen (SSY) pyynnöstä. Tutkielman tarkoituksena on antaa luotettavaa ja ajantasaista tietoa kotimaisten suorahakumarkkinoiden toimijoista ja toiminnoista. Tutkielmassa selvitetään, millaiset ovat kotimaiset suorahakumarkkinat siellä toimivat yritykset ja niiden henkilöstö. Lisäksi tarkastellaan, mitkä asiat ovat vaikuttaneet kotimaisten suorahakumarkkinoiden muotoutumiseen sekä eroavatko Suomen markkinat muiden maiden markkinoista. Tutkielmassa käydään läpi suorahakuprosessin eri vaiheet sekä alaan ja ammattiin liittyvät keskeiset käsitteet.

Tutkimuksen aineisto kerättiin lähettämällä sähköiset kyselylomakkeet alan 24 merkittävälle toimijalle. Vastausprosentiksi saatiin 75, joka on kattava otos koko markkinoista. Kyselylomakkeiden lisäksi tietoja kerättiin myös yritysten kotisivuilta sekä sähköisistä yritystietopalveluista. Tutkimuksessa saatiin selville, että kotimaiset suorahakuyritykset ovat pieniä henkilöstömäärältään sekä liikevaihdollisesti mitattuna. Yritysten markkinaosuudet ovat pieniä eikä toimialalla ole selvää markkinajohtajaa. Markkinat ovat keskittyneet pääkaupunkiseudulle ja monen yrityksen toimistot sijaitsevat Helsingin keskustassa. Valtaosa kotimaan toimistosta on jonkin monikansallisen suorahakuyrityksen edustajana Suomessa. Toimistot ovat pieniä, keskimäärin niissä työskentelee noin 5 työntekijää. Suorahakukonsultit ovat yleisimmin koulutukseltaan kaupallisen koulutuksen saaneita, mutta psykologeja on myös paljon. Markkinat ovat myös hyvin miesvaltaiset, sillä suorahakukonsulteista melkein 70 % on miehiä. Harva kotimainen suorahakuyritys on erikoistunut jonkin tietyn alan hakuihin. Melkein kaikki suorahakuyritykset tarjoavat muita johdon konsultoinnin palveluja suorahakupalveluiden ohella.

Asiasanat	suorahaku, rekrytointi, kotimaiset suorahakumarkkinat
Muita tietoja	



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

KOTIMAISET SUORAHAKUMARKKINAT

Toimialan rakenne ja toimivuus Suomessa

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro
gradu -tutkielma

Laatija
Kaisu Huuhtanen 12835

Ohjaaja
KTT Arto Suominen

25.3.2010
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
	1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
	1.2 Tutkimuksen tarkoitus.....	2
2	SUORAHAKU REKRYTOINTIMUOTONA.....	5
	2.1 Suorahaku.....	5
	2.2 Alan historiaa	6
	2.3 Milloin käyttää suorahakua rekrytointimuotona?	11
3	SUORAHAKUPROSESSI.....	15
	3.1 Toimeksiantovaihe	18
	3.2 Henkilökartoitus	20
	3.3 Yhteydenotot ja haastattelut.....	23
	3.4 Päätöksenteko.....	25
4	TOIMIJAT SUORAHAKUMARKKINOILLA.....	27
	4.1 Suorahakuyritykset.....	29
	4.1.1 Suorahakukonsultit	31
	4.1.2 SSY - Suomen Suorahakuyritysten yhdistys ry	33
	4.2 Toimeksiantajayritykset	35
	4.3 Kandidaatit	36
5	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	38
	5.1 Aineiston kerääminen.....	39
	5.2 Aineiston analyysi	41
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus	42
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	46
	6.1 Kotimaiset suorahakumarkkinat.....	46
	6.2 Suorahakuyritysten taloustiedot	51
	6.3 Yritysten erikoistuminen	56
	6.4 Henkilöstö	58
	6.5 Yritysten toimintaperiaatteet.....	63
7	YHTEENVETO.....	67
	LÄHTEET.....	71

LIITE 1	KYSYMYKSET SUORAHAKUYRITYKSILLE	75
LIITE 2	SAATEKIRJE SUORAHAKUYRITYKSIIN	78
LIITE 3	SÄHKÖPOSTI SUORAHAKUYRITYKSIIN	79
LIITE 4	MUISTUTUS KYSELYYN VASTAAMISESTA	80

KUVIOT

Kuvio 1	Suorahaun kehitys Yhdysvalloissa (mukaillen Schoyen & Rasmussen 1999, xvi).....	8
Kuvio 2	Suorahakuprosessin vaiheet (mukaillen Järvinen & Korosuo 1990, Shoyen & Rasmussen 1999, 5-6)	17
Kuvio 3	Toimijat suorahakumarkkinoilla	29
Kuvio 4	Suorahakuyritysten toimipaikkojen sijainti (www.inoa.fi)	48
Kuvio 5	Toiminta-aika markkinoilla (vuotta)	49
Kuvio 6	Kokonaismarkkinoiden kehitys vuosina 2006-2008	53
Kuvio 7	Liikevaihdon trendit palvelutoimialoilla 9/2009 (TOL 2008).....	54
Kuvio 8	Keskimääräiset liikevaihdot per suorahakuyritys v. 2006-2008	56
Kuvio 9	Kotimaisten suorahakuyritysten off limits -ajat	64
Kuvio 10	Laskutusperusteet	66

TAULUKOT

Taulukko 1	Sopiva rekrytointitapa eri organisaatiotasolla	14
Taulukko 2	Suorahakuprosessin vaiheiden kesto (Jenn 2005)	15
Taulukko 3	Vaadittavat tiedot tehtävän määrittelyssä (mukaihen Shoyen & Rasmussen 1999, 7-8)	19
Taulukko 5	Omistusmuodot.....	50
Taulukko 6	Yritysten liikevaihdot vuosina 2006-2008 (tuhatta €).....	52
Taulukko 7	Suorahakutoimeksiantojen osuus liikevaihdosta	55
Taulukko 8	Suorahakuyritysten henkilöstömäärät	58
Taulukko 9	Konsulttien ammatillinen tausta	60
Taulukko 10	Kaupallisen koulutuksen osuus konsulttien koulutustaustoista.....	61
Taulukko 11	Psykologien määrä suorahakukonsulttiyrityksissä.....	62
Taulukko 12	Teknillisen koulutustaustan omaavat konsultit	62
Taulukko 13	Henkilöstön keski-ikä suorahakuyrityksissä	63
Taulukko 15	Kotimaisten suorahakuyritysten takuuajat	65

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysjohtajien valinta on yksi tämän päivän olennaisimmista organisaatioiden haasteista, koska johtajien rekrytoinnilla on suuri vaikutus yritysten taloudelliseen menestykseen. Lisäksi johtajien valinta vaikuttaa koko yrityksen toimintaan, sillä johtajat luovat yrityskulttuuria, muokkaavat yrityksen strategiaa sekä lisäksi he useimmiten valitsevat millaiset henkilöt ylennetään tai rekrytoidaan yritykseen. (McCool 2008, 1).

Työikäisen väestön määrä laskee suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Ammatitaitoinen ja osaava henkilöstö on niukkeneva voimavara, sillä opiskelijoiden koulutusajat ovat pidentyneet sekä entistä useampi työssäkäyvä käyttää hyväkseen erilaiset täydennyskoulutusmahdollisuudet. Lisäksi työvoiman poistumaa kasvattavat erilaiset eläkejärjestelyt, jotka mahdollistavat poistumisen työelämästä jo ennen eläkeikää. Työvoiman poistuminen työmarkkinoilta ei tapahdu tasaisesti vaan jakaantuu eri alueisiin ja ammatteihin. Joillakin aloilla ja tehtävissä työvoimapula on todellinen. Työvoimatarvetta esiintyy muun muassa erityisosaamista vaativissa ammateissa. (Sihto, 2003). Varsinkin nousukauden aikana voi olla haastavaa löytää sopivia henkilöitä esimerkiksi johto- ja asiantuntijatehtäviin, mutta suorahaku voi olla ratkaisu löytää ehdokkaita. (Järvinen & Korosuo 1990).

Suorahaun käyttö on yleistynyt viime vuosina paljon. Sitä on hyödynnetty Suomessa jo 80-luvulta lähtien, mutta viime vuosina siitä on tullut yksi merkittävimmistä rekrytointimuodoista etsittäessä henkilöitä johto- ja asiantuntijatehtäviin. Suomessa noin 80 prosenttia suurimpien yritysten ylimmistä johtajista rekrytoidaan suorahaun avulla, kun taas keskijohdon ja asiantuntijoiden rekrytoinnissa määrä on noin 40 prosenttia. (Keronen 2008, 48). Kansainvälisesti katsottuna suorahaun avulla rekrytoidaan noin joka kolmas yli 100 000 dollaria vuodessa ansaitseva yritysjohtaja ja jopa kolme neljästä korkeimman tason johtajasta maailmassa (McCool 2008, 17).

Kotimaisilla suorahakumarkkinoilla liikkuu rahaa vuosittain noin 20 miljoonaa euroa ja yksi suorahaku maksaa yritykselle keskimäärin noin 25 000 euroa. Tämä tarkoittaa noin tuhatta toimeksiantoa vuositasona. (Aitio 2007, 4). Kokonaismarkkinoiden mittaaminen on kuitenkin vaikeaa, sillä alalla toimii lukuisia yrityksiä, joista vain osa on keskittynyt suorittamaan pelkästään suorahakuja. Markkinoita voidaan luonnehtia hajautuneiksi, sillä pieniä toimijoita on paljon ja monet niistä harjoittavat vain yhtenä liiketoimintanaan suorahakuja. Markkinoiden suuruus riippuu siis siitä, mitkä kaikki yritykset otetaan huomioon suorahakuyrityksinä. Tässä tutkimuksessa on päätetty keskittyä Suomessa toimiviin yrityksiin, joiden liikevaihto koostuu suurelta osin suorahakujen toteuttamisesta. Lisäksi mukana on muutamia konsulttiyrityksiä, joille suorahaut ovat

vain osa liiketoimintaa, mutta kuitenkin niitä voidaan pitää varteenotettavina toimijoina suorahakumarkkinoilla.

Yhä useammat yritykset ovat huomanneet, että julkiset ilmoitukset sanomalehdissä ja Internetissä eivät tuota haluttuja tuloksia (Finlay & Coverdill 2007, 39). Yrityksiltä vaaditaan entistä onnistuneempia henkilöstövalintoja, sillä kilpailu kovenee monilla aloilla. Osaavasta henkilöstöstä saattaa olla monilla aloilla niukkuutta, joten yritykset ovat valmiita investoimaan suuriakin summia parhaiden asiantuntijoiden ja johtajien löytymiseen (Järvinen & Korosuo 1990, 62).

Prosentuaalisesti yritysjohtajat ovat vain pieni, mutta sitäkin tärkeämpi osa työvoimaa. Hyviä kandidaatteja on usein vaikea löytää ja alasta riippumatta hyvät johtajat ovat elintärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Tämän takia monet yritykset rekrytoivat suorahaun avulla työntekijöitä suoraan kilpailevista tai samankaltaisista yrityksistä. (Brown & Swain 2009, 15). Lisäksi kaikilla yrityksillä ei ole aikaa tai tarvittavaa osaamista organisaatiossa rekrytointiprosessin läpiviemiseen. Rekrytointi on pitkävaikutteinen ja suhteellisen kallis prosessi, joten rekrytoinnin onnistuminen on organisaation kannalta tärkeää (Järvinen 1996, 81).

Aihe on tällä hetkellä ajankohtainen, koska monissa yrityksissä käydään yhteistointaneuvotteluita (YT), jolloin julkisten rekrytointikanavien käyttäminen esimerkiksi johtohenkilöiden hakemiseen ei välttämättä ole oman organisaation kannalta suotuisaa. Syynä saattaa olla myös, että rekrytointi halutaan suorittaa yrityksen kilpailijoilta salassa (Järvinen & Korosuo 1990, 62). Työmarkkinoilla on käynnissä myös sukupolven vaihdos, kun suurista ikäluokista huomattava osa on jo siirtynyt ja tulee siirtymään lähi tulevaisuudessa eläkkeelle. Näin ollen yritysten avainhenkilöitä saattaa poistua työelämästä, jolloin osaamista tarvitaan ja monet yritykset ovatkin käyttäneet suorahakua tarvittavien osaajien etsimiseen. Myös toimintojen ulkoistaminen luo tarpeen osaavien projektijohtajien etsintään ja tähänkin suorahaku on oivallinen tapa löytää sopivat henkilöt työtehtäviin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Kotimaisista suorahakumarkkinoista ei ole aikaisemmin tehty kattavaa tutkimusta, joten alan täsmällisestä suuruudesta, yritysten yleisistä toimintaperiaatteista tai suorahakukonsulttien taustoista ei ole tutkittua tietoa. Suorahakuprosessista on puolestaan tehty useampiakin tutkimuksia ja suurin osa kirjallisuudesta, sekä kotimainen että ulkomainen, keskittyy kuvaamaan prosessia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää:

- *millaiset ovat kotimaiset suorahakumarkkinat.* Tämän lisäksi analysoidaan
- *millaisia ovat alalla toimivat yritykset, niiden toimintaperiaatteet ja henkilöstö?*
- *miten kotimaiset markkinat eroavat muiden maiden markkinoista?*
- *mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kotimaisten suorahakumarkkinoiden muotoutumiseen?*

Näihin tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset alasta kirjoitetun kirjallisuuden sekä tehtävän tutkimuksen avulla. Tutkielmassa tarkastellaan, millaiset ovat kotimaiset suorahakumarkkinat eli kyseessä on *toimialaselvitys*. Tässä toimialatutkimuksessa on tarkoitus selvittää markkinoiden, alan yritysten ja henkilöstön piirteitä Suomessa ja verrata niitä alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tavoitteena on antaa luotettava ja ajankohtaista tietoa alan yrityksistä, henkilöstöstä sekä toimintatavoista. Tutkielman teoria pohjautuu kotimaiseen ja ulkomaiseen alan kirjallisuuteen sekä erilaisiin artikkeleihin. Suurin osa käytetyistä läheteistä on ulkomaisia, sillä kotimaista kirjallisuutta aiheesta on suhteellisen vähän saatavilla. Suorahakumarkkinoita on tutkittu esimerkiksi Yhdysvalloissa, Australiassa, Iso-Britanniassa sekä Ranskassa, joten tutkimustuloksia verrataan muiden maiden suorahakumarkkinoihin.

Tutkielman alussa esitellään, millainen suorahaku on rekrytointimuotona sekä millaisiin tilanteisiin se erityisesti soveltuu. Lisäksi kerrotaan alan historiasta sekä suorahaun kehitysvaiheista. Tässäkin tutkimuksessa käydään läpi pääpiirteittäin miten suorahakuprosessi etenee, jotta tutkielma antaisi mahdollisimman laajan kuvan suorahakualasta.

Tutkimus toteutetaan Suomen Suorahakuyritysten Yhdistys ry:n (SSY) pyynnöstä. Tämän yhdistyksen tarkoituksena on valvoa ja kehittää suorahakutoimintaa Suomessa yhteistyössä sen jäsenyritysten kanssa (www.ssy.fi). SSY:n hallituksen jäsenten toiveena oli, että tutkielma antaisi mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan kotimaisista suorahakumarkkinoista sekä selvittäisi alaan liittyvät keskeiset käsitteet ja prosessit. Suorahakua on pidetty pitkään salaperäisenä alana, koska alaan liittyviä prosesseja ja käsitteitä ei tunneta (Shoyen & Rasmuseen 1999). Jopa mediassa käytetään usein harhaanjohtavia termejä suorahakuun liittyen. Tämän tutkielman on tarkoitus selvittää, että suorahaku on nykyään ammattilaiskonsulttien suorittamaa suunniteltua ja järjestelmällistä toimintaa. Sekä kotimaisilla että ulkomaisilla suorahakumarkkinoilla toimii paljon erikokoisia ja eri osa-alueisiin keskittyneitä suorahakukonsulttiyrityksiä. Monet näistä suorahakua harjoittavista yrityksistä tarjoavat muitakin konsulttipalveluita suorahaun ohella.

Tutkielman luvuissa 2 ja 3 selvitetään suorahakuun liittyvät keskeiset käsitteet sekä pohditaan kirjallisuuteen perustuen, milloin suorahakua kannattaa käyttää rekrytointimuotona. Nelosluvussa kerrotaan markkinoiden eri toimijoista kirjallisuuteen perustuen.

Näitä markkinoiden toimijoita ovat suoramarkkinayritykset ja niissä työskentelevät konsultit ja muu henkilökunta, toimeksiantajayritykset sekä kandidaatit. Luvussa neljä kerrotaan myös Suomen Suoramarkkinayritysten yhdistyksen toiminnasta. Luvussa viisi eli tutkielman metodiluvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu sekä arvioidaan sen luotettavuutta. Luvussa kuusi syvennyttään pohtimaan tutkielman tuloksia. Tutkielman lopussa on yhteenveto tehdystä tutkimuksesta.

2 SUORAHAKU REKRYTOINTIMUOTONA

2.1 Suorahaku

Suorahaulle (headhunting, executive search) on lukuisia määritelmiä, sillä tapoja suorahakuprosessin läpiviemiseksi on paljon erilaisia (Kenny 1978, 80). Yleisesti suorahauulla tarkoitetaan sopivien ehdokkaiden etsimistä avoimeen työtehtävään organisaatiossa tai yrityksessä ilman että siitä ilmoitetaan julkisesti sanomalehdissä tai verkossa. Englanninkielinen liiketoiminnan ja johtamisen sanakirja määrittelee suorahaun seuraavasti (Bloomsbury Business Library, Business & Management Dictionary):

”Prosessi, jossa asiakasorganisaation puolesta lähestytään jo jossain yrityksessä työskenteleviä ihmisiä ja tarjotaan heille mahdollisuutta työskennellä asiakasorganisaatiossa. Yleensä suorahaun suorittaa ulkopuolinen konsultti, joka selvittää henkilön taustoja ja kykyjä toimia tehtävässä. Konsultti ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä kaikista sopivimpiin ehdokkaisiin ja kertoo työtarjouksesta, niin ettei nykyinen työnantaja saa tietää. Suurin osa suorahauista kohdistuu ylempiin johtajiin, mutta joskus sen avulla voidaan etsiä myös henkilöitä, joissa on johtaja-ainesta alemman tason tehtäviin. Suorahaku saattaa joskus aiheuttaa organisaatioille ongelmia, kun yrityksen parhaat työntekijät lähtevät parempien työtarjousten perässä muihin yrityksiin”.

Suorahaku on yksi henkilöstön rekrytointimuodoista. *Rekrytoinnilla* tarkoitetaan ihmisten hakemista avointa työpaikkaa tai tehtävää varten. Siihen sisältyy työsuhteen aloittamiseen ja siihen liittyvät edeltävät toimenpiteet, jotka yleensä ovat henkilöhakua ja erilaisia henkilönarviointimenetelmiä. (Markkanen 1999, 11). Rekrytoinnista puhuttaessa käytetään usein termejä sisäinen ja ulkoinen rekrytointi.

Sisäisestä rekrytoinnista on kyse, kun yritys tai organisaatio turvautuu jo olemassa oleviin henkilöstöresursseihin (Järvinen & Korosuo 1990, 50). Sisäinen rekrytointi on perusteltua ja usein turvallinen vaihtoehto, koska henkilön osaaminen, kokemus ja persoona tunnetaan (Järvinen 1996, 93). Aina ei kuitenkaan voida turvautua pelkkiin sisäisiin resursseihin, vaan työvoimaa on haettava organisaation ulkopuolelta. *Ulkoisen rekrytoinnin* avulla haetaan yleensä uudenlaista osaamista ja henkilöprofiilia, jollaista ei yrityksen sisältä löydy. Ulkoiseen rekrytoinnin taustalla on usein yrityksen pieni koko ja omien henkilöstöresurssien niukkuus, yrityksen voimakas ja nopea kasvu, yrityskulttuurin muutos (esimerkiksi yritysostoista tai fuusioista johtuen) sekä strategiset muutokset, kuten kansainvälistyminen tai yrityksen levittäytyminen uusille toimialoille. (Järvinen

& Korosuo 1990, 52). Suorahaussa on kyse ulkoisesta rekrytoinnista ja usein sen avulla haetaan kokeneita ja osaavia johtajia muun muassa yritysten muutostilanteisiin. Muita ulkoisen rekrytoinnin muotoja ovat ilmoittelu julkisissa tiedonlähteissä, kuten sanomalehdissä tai Internetissä.

Perinteisesti suorahakua käytetään ylimmän ja keskitason johtajien löytämiseen sekä hallituspaikkojen ja asiantuntijatehtävien täyttämiseen. (Markkanen 1999, 74). Yritys antaa yleensä toimeksiannon suorahakuyritykselle, joka etsii sopivat ehdokkaat, haastattelee heidät ja esittelee ne yritykselle. Suorahakukonsultit poimivat työtehtävään sopivat ehdokkaat omien menetelmiensä avulla ja veloittavat tästä palkkion. (Valvisto 2005, 33). Sopivia ehdokkaita etsitään aktiivisesti esimerkiksi julkisista tiedonlähteistä ja heihin otetaan yhteyttä sekä tiedustellaan heidän halukkuuttaan toimia kyseisessä tehtävässä. Toimeksiannon tehnyt yritys valitsee kandidaateista sopivimman. Yleensä suorahaussa kartoitetaan usein jopa kymmeniä ehdokkaita joista haastatellaan enintään noin kymmentä. Lopulliseen esittelyvaiheeseen yritykselle pääsee yleensä 5-10 kandidaattia (Mileham 2000, 163). Tämä prosessi on kuvattu tarkemmin vaihe vaiheelta luvussa kolme.

2.2 Alan historiaa

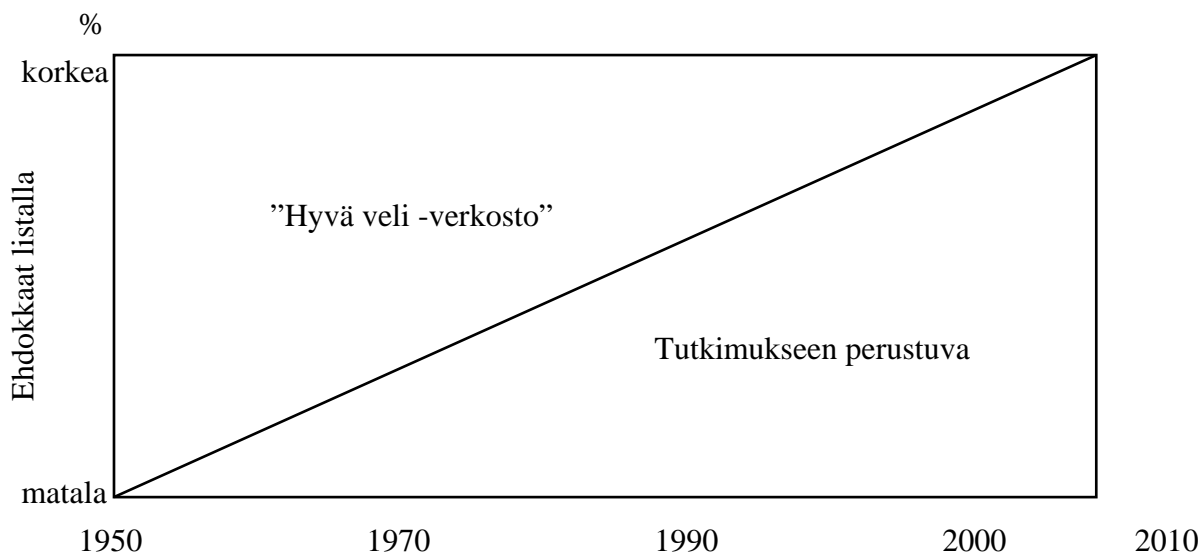
Suorahakualan katsotaan saaneen alkunsa Yhdysvalloissa vuonna 1926, kun Thorndike Deland aloitti liiketoiminnan, jossa veloitettiin 200 dollarin palkkio asiantuntevien sisäänostajien saamiseksi New Yorkin tavarataloihin. Ala alkoi kuitenkin kasvaa vasta toisen maailmansodan jälkeen 1950-luvulla. Ensimmäisiä perustettuja suorahakuyrityksiä olivat Boyden (1946), Heidrick & Struggles (1953), Spencer Stuart (1956) ja Amrop Hever (1967). Yritykset, jotka harjoittivat muuta konsultointi toimintaa, kuten KPMG ja Price Waterhouse (nykyisin PricewaterhouseCoopers) alkoivat suorittaa hakuja muun konsultoinnin ohella. Suorahaut aiheuttivat kuitenkin yhteensopivuutta muun liiketoiminnan kanssa (kuten tilintarkastuksen), joten suorahakutoiminta eriytyi omaksi liiketoiminnaksi. Kaksi KPMG:n konsulttia perusti vielä edelleen toimivan Korn/Ferryn ja Russell Reynolds eriytyi Price Waterhousesta. (Jenn 2005, 4).

Yhdysvalloissa suorahaulla onkin jo pitkät perinteet ja palvelu on muuttunut salaperäisestä alasta strukturoiduksi ammattilaisten toteuttamaksi prosessiksi. Tämä muutos on avannut uusia mahdollisuuksia johtajien ja ammattilaisten rekrytointiin. Suorahaun historiassa voidaan erottaa erilaisia vaiheita. Aluksi suorahakutoiminta oli rajoittunutta, koska se perustui pitkälti konsultin omiin henkilökohtaisiin kontakteihin. Suorahaun alkuaikoina toimintaa leimasi niin kutsuttu hyvä veli -verkosto. Kaikki nimet, jotka pääsivät ehdokaslistalle, perustuivat konsulttien omiin suhteisiin. (Schoyen & Rasmussen 1999, xvi). Syitä suorahakupalvelun kysyntään USA:ssa aiheutti nopeasti kasvanut

bruttokansantuote, joka johti osaavien yritysjohtajien suureen kysyntään eri aloilla. Samaan aikaan nopeasti kasvaneissa yrityksissä huomattiin, että he eivät voi kasvattaa kaikkia johtajia yrityksen sisällä vaan tarvittiin myös ulkopuolista osaamista. (Kenny 1978, 79). Alhainen syntyvyys sota-aikaan 1940-luvulla heijastui muutama vuosikymmen myöhemmin 70-luvulla pulana keski-ikäisistä yritysjohtajista. Amerikkalaisten yritysten voimakas kansainvälistyminen sekä naisten ja vähemmistöjen tulo yritysmaailmaan lisäsi myös konsultoinnin tarvetta rekrytoinnissa. (Kenny 1978, 79).

Myöhemmin 1980-luvulla sopivia kandidaatteja alettiin etsiä myös henkilökohtaisten verkostojen ulkopuolelta. Uusiksi tiedonlähteiksi tulivat erilaiset julkaistut teokset ja listat yrityksistä. Suhteiden kautta ehdokaslistalle pääsi harvemmin ja tutkimuksen merkitys kasvoi kandidaattien ja markkinoiden kartoittamisessa. Nykyään suorahakuyrityksissä on käytössä järjestelmällisiä ja luovia ratkaisuja toteuttaa haku. Ehdokkaiden taustoja selvitetään erilaisista painetuista sekä sähköisistä lähteistä, puhelinsoittojen ja haastattelujen avulla. Informaatioteknologian kehitys on mahdollistanut suorahakukonsulttien toimimisen rajattomilla markkinoilla, missä kohdeyritysten ja kandidaattien tietoihin pääsee vaivattomasti erilaisten sähköisten tietokantojen ja Internetin kautta. Tämä on johtanut nopeampiin suorahakuihin sekä kattavampiin markkinaselvityksiin lyhyemmän ajan sisällä. Suorahakuprosessi muuttuu jatkuvasti yhä enemmän teknologiavetoiseksi. (Shoyen & Rasmussen 1999, xvii).

Kuviossa 1 on esitetty Yhdysvaltojen suorahakualan kehitys. ”Hyvä veli”-verkoston merkitys on pienentynyt ja tilalle on tullut teknologiavetoinen kandidaattien kartoitusprosessi.



Kuvio 1 Suorahaun kehitys Yhdysvalloissa (mukaillen Schoyen & Rasmussen 1999, xvi)

Yhdysvalloista alkunsa saaneet suorahakumarkkinat ovat kansainvälistyneet kovaa vauhtia aina 1960-luvun lopulta lähtien. Suorahakuyritysten kansainvälistyminen sai alkunsa asiakasyritysten kansainvälistyessä ja siirtäessä toimintojaan esimerkiksi Euroopan puolelle. Suorahakutoiminta rantautuikin Eurooppaan noin 15-20 vuotta Yhdysvaltoja myöhemmin. Kysyntää syntyi myös siis Eurooppaan, kun asiakkaat halusivat ja tarvitsivat suorahakupalveluita myös muissa maissa. Suuret johtavat suorahakuyritykset avasivat toimipisteitä myös Eurooppaan, etenkin Lontooseen. Ensimmäinen yhdysvaltalainen suorahakuyritys, joka aloitti toimintansa Euroopassa, oli Spencer Stuart, joka avasi toimiston Lontooseen vuonna 1961 ja kolme vuotta myöhemmin Pariisiin. (Jenn 2005, 5). Muita Eurooppaan saapuneita yrityksiä olivat esimerkiksi nykyiset suuret globaalit suorahakuyritykset Korn/Ferry ja Heidrick & Struggles. Kysyntä Atlantin toisella puolella johti myös uusien eurooppalaisten suorahakuyritysten syntyyn. Esimerkiksi sveitsiläinen Egon Zehnder aloitti toimintansa 1960-luvulla. Uusien toimipisteiden perustamisen sijaan, kansainvälistymiskeinona pidettiin myös yritysostoja sekä fuusioita. Suuret, johtavat suorahakuyritykset laajenivat yritysostojen sekä fuusioiden avulla eri maihin ja näin yritykset pystyivät käyttämään hyväksi paikallisen tietämyksen markkinoista. (Faulconbridge et al, 2007, 214-220).

Alan kansainvälistymistä vauhditti myös ihmisten tietoisuus hyvä veli -verkoston tehottomuudesta. Siihen tukeutumista johtajien rekrytoinnissa pidettiin tehottomana ja sopimattomana tapana uudessa vaativammassa liiketoimintamaailmassa. Kolmas syy, joka johti suorahakualan kansainvälistymiseen, oli muiden palvelualojen kasvu sekä kokonaan uusien alojen syntyminen. Esimerkiksi teknologia alan syntyminen aiheutti uusien asiantuntijoiden ja johtajien rekrytointitarpeen. (Faulconbridge et al, 2007, 216).

Suorahakualan voimakas kasvu kuvastaa myös suuria muutoksia, joita on tapahtunut työmarkkinoilla viime vuosikymmenten aikana. Ensimmäkin teollisuusmaiden rooli on muuttunut viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana globaaleilla markkinoilla. Nopea talouskasvu entisissä kehitysmaissa, kuten Kiinassa ja Intiassa on saanut aikaan sen, että tuotantoa sekä nykyään myös tutkimus ja kehitystoimintoja on siirretty näihin kehittyviin valtioihin. Vanhat teollisuusmaat ovat alkaneet puolestaan keskittyä tietointensiivisiin aloihin, mikä on kasvattanut palvelu- ja teknologiasektoreita viime vuosina. Tämä ilmiö on luonut globaalit työmarkkinat, kun yritykset kilpailevat parhaimmista yritysjohtajista. (Faulconbride at al. 2009, 2). Toinen muutos työmarkkinoilla on ollut, että side työntekijän ja työnantajan välillä on heikentynyt. Vielä 60- ja 70-luvuilla puhuttiin sisäisistä työmarkkinoista, joilla tarkoitettiin sitä, että työntekijät liikkuvat yrityksen sisällä työtehtävästä toiseen eli samaa työnantajaa saatettiin palvella koko työikä. Työntekijät etenivät organisaatiossa riippuen taidoista, koulutuksesta, iästä sekä työsuorituksista. Sisäisille työmarkkinoille on tyypillistä työntekijöiden uskollisuus ja sitoutuneisuus organisaatioon sekä kova työnteko. Vastineeksi työntekijät saavat turvatuun työpaikan, palkankorotuksia sekä uralla etenemismahdollisuuksia. (Finlay & Coverdill 2007, 12-13). Nykyään ihmiset vaihtavat työpaikkaa työuransa aikana entistä useammin ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan muuttunut, sillä sekä työntekijät että työnantajat haluavat hyötyä työsuhteesta (Markkanen 2002, 6).

2000-luvun alun talouden laskusuhdanne muutti suorahakumarkkinoita. Suorahakuyritysten tulot vähenivät ja yrityksissä mietittiin uusia tulonlähteitä. Tästä syystä hakuja alettiin suorittaa myös muillekin tasoille kuin ylimmän johtotason paikoille. Mukaan tulivat niin keskijohdon rekrytoinnit ja rekrytoinnit erilaisiin projekteihin. Tappiolliset suorahakuyritykset laajensivat asiakkaille tarjottavia palveluja esimerkiksi muuhun konsultointiin ja johdon valmennuksiin elvyttääkseen liiketoimintaa. Samaan aikaan ala muuttui entistä ammattimaisemmaksi. Suorahakuyritykset alkoivat kiinnittää enemmän huomiota eettisiin asioihin, kandidaattien taustojen tarkempaan selvittämiseen, palvelun laatuun ja tiukempiin käytäntöihin asiakassuhteissa. (Jenn 2005, 10).

Yritykset tasapainottelevat rekrytointien ja irtisanomisten välillä saadakseen sopivan määrän työvoimaa kulloisenakin aikana. Tämä on johtanut työntekijöiden uskomukseen, että he eivät voi enää luottaa työnantajiansa uskollisuuteen. Tämä kehitys työmarkkinoilla on johtanut suorahakualan kasvuun. Työnantajat ovat kääntyneet suorahakukonsulttien puoleen löytääkseen työntekijöitä, joilla on osaamista, jota ei enää organisaatiosta löydy toiminnan supistamisen johdosta. Työntekijät puolestaan ovat yhteydessä suorahakukonsultteihin saadakseen selville millaisia vaihtoehtoja työmarkkinoilta löytyy sekä turvatakseen tulevaisuutensa mahdollisten irtisanomisten varalta. (Finlay & Coverdill 2007, 16).

Suorahakua käytettiin pitkään vain yksityisen sektorin johtajien rekrytointiin, sillä julkista sektoria ei pidetty niin houkuttelevana. Alhaisemmat johtajien palkat julkisella

sektorilla heijastelivat joko johtajien alhaisempaa arvostusta tai sektorin niukkoja varoja. Kun konsulttiyrityksen palkkio on yleensä etukäteen sovittu prosentuaalinen osuus johtajan palkasta, enteilivät alhaiset palkat huonompia palkkioita konsulttiyrityksille julkisella sektorilla. Toinen syy suorahaun vähäisempään käyttöön julkisella sektorilla oli joidenkin yritysten tai organisaatioiden vastustus käyttää apuna suorahakuyrityksiä rekrytoinnissa. Tällaisissa organisaatioissa oli vallalla ajatus, että he tietävät oman yksikkönsä tarpeet paremmin kuin ulkopuoliset konsultit sekä he pelkäsivät, että konsultti jättäisi huomioimatta hyvän kandidaatin, jos tämä ei täyttäisi tiettyjä koulutus tai kokemus vaatimuksia. (Ammons & Glass, 1988, 687).

Huolimatta julkisen sektorin pienemmistä budjeteista rekrytoinnin suhteen, julkisen sektorin johtajien haut ovat yleistyneet. Lisäksi mukaan ovat tulleet johtajien haut erilaisiin järjestöihin ja organisaatioihin. Taitavia osaajia tarvitaan myös julkiselle sektorille ratkaisemaan valtion taloudellisia ja sosiaalisia ongelmia. (Thomas 2008, ix). Haasteena julkisen sektorin hauissa on houkutella johtajia yksityiseltä sektorilta, jossa palkat ovat yleensä korkeammat, matalapalkkaisemmalle julkiselle sektorille. Suorahaut julkisella sektorilla ovat lisääntyneet, koska sen avulla voidaan laajentaa mahdollisten kandidaattien määrää rekrytoinnissa, pystytään paremmin tarkastamaan ehdokkaiden taustat sekä vähentämään rekrytointiin liittyviä riskejä. (Thomas 2008, 159).

Kotimaiset suorahakumarkkinat ovat kasvaneet 1990-luvun laman jälkeisinä vuosina voimakkaasti. Aikaisemmin suorahaun kohderyhmänä olivat vain yritysjohtajat, mutta näiden rinnalle on tullut myös päällikkö- ja asiantuntijarekrytoinnit. Kotimaassa suorahakuun liittyvät menetelmät ja traditiot ovat vielä melko vakiintumattomia, mikä johtuu lyhyestä historiasta ja alan nopeasta kehityksestä. (Markkanen 1999, 75).

Rekrytointi on vilkkaimmillaan silloin, kun taloudessa eletään noususuhdannetta. Rekrytointivolyymi on siis vahvasti sidoksissa kansantalouden suhdanteisiin. (Markkanen 2002, 105). 2000-luvun alussa Yhdysvalloissa tutkittiin kansantalouden ja suorahakuyritysten tulojen välistä yhteyttä. Tutkimukseen mukaan suorahakualan ja taloudellisen tilanteen välillä oli 97 prosentin riippuvuussuhde. Suorahakutoimeksiannot kulkevat siis käsi kädessä yleisen taloudellisen kehityksen kanssa. (Jenn 2005, 5). Noususuhdanteessa teollisuuden ja muiden tärkeiden toimialojen liikevaihdot kasvavat ja samoin suorahakuyritykset kasvattavat tulostaan. (Aitio 2007, 5). Tällä hetkellä yritysten heikentynyt taloudellinen tilanne parin viime vuoden aikana on vaikuttanut myös suorahakuliiketoimintaan. Matalasuhdanteessa kustannusnäkökulma nousee keskeiseksi ja rekrytointipäätöksiä lykätään yrityksissä. (Markkanen 2002, 105). Suorahakutoimeksiintojen määrä koko maailmassa vähentyi vuoden 2009 ensimmäisellä neljänneksellä 35 % verrattuna edellisen vuoden vastaavaan aikaan (AESC 2009)¹.

¹ AESC = Association of Executive Search Consultants, maailmanlaajuinen suorahakuyritysten järjestö, jonka jäsenet sitoutuvat noudattamaan järjestön eettisiä ja ammatillisia linjauksia. www.aesc.com

Taantumassa suoramakutoimeksiannoille on tyypillistä, että asiakkaat antavat hyvin tiukat ohjeet ja heillä on monipuolisemmat odotukset haettavan henkilön profiilista. Asiakkaat toivovat, että tehtävään valittava henkilö tuottaisi välittömästi lisäarvoa yritykselle. Tästä johtuen konsultit joutuvat hakemaan ehdokkaita hyvin läheltä asiakasyrityksen toimialaa. Tällä saatetaan menettää etu, jonka tuo ehdokkaan siirtyminen kokonaan uudelle toimialalle. (Sormunen 2009). Toisaalta 2000-luvun alun taloudellisessa notkahduksessa huomattiin, että vaikka toimeksiannot vähentyivät taloudellisesta tilanteesta johtuen, niin suoramakutoimeksiintojen keskimääräiset palkkiot nousivat. Tämä johtuu siitä, että ylimpien johtajien rekrytoinnit jatkuvat huonompina aikoina, koska johtajien vaihtamisella yritetään parantaa huonoa tilannetta yrityksissä. (Jenn 2005, 6).

Suoramakumarkkinoiden tulevaisuudesta on ristiriitaisia mielipiteitä. Suuret ikäluokat ovat jo eläköityneet tai siirtymässä eläkkeelle, joten osaajista voi tulla pulaa seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tämä ennustaisi kasvavia tuloja suoramakualalla. Toisaalta yritykset ovat tietoisia tästä työmarkkinoiden rakennemuutoksesta, joten yrityksissä on varauduttu tulevaan rekrytoimalla nuorempia osaajia täyttämään organisaatioon muodostuvat aukot. (Jenn 2005,11).

2.3 Milloin käyttää suoramakua rekrytointimuotona?

Suoramakuyritysten toimeksiintojen määrät ovat kasvaneet viime vuosina. Yrityskaupat, fuusiot ja uusien omistajien tulo yritykseen aiheuttavat normaalin urakierron ohella vaihtuvuutta yritysten johtopaikoissa. Pääomasijoittajien yleistymisen on lisännyt yritysten johtohenkiöiden tulospainetta. Yrityksen huonosta menestymisestä saatetaan syyttää johtoa ja uusien johtohenkiöiden rekrytoimisella yrityksen ulkopuolelta pyritään saavuttamaan parempia tuloksia.² Onnistunut ylemmän johdon rekrytointi on tehokas tapa muuttaa yrityksen organisaatiokulttuuria ja se voi toimia kasvun vauhdittajana. Liikkeenjohdon konsultoinnin muodoista suoramaku vaikuttaa kaikkein eniten organisaation toimintaan, kulttuuriin ja voittoihin. Suoramakukonsultit voivat muuttaa tietyn alan markkinoita, kun he rekrytoivat osaavia ihmisiä korkean tason johtopaikoille. Samalla he voivat laskea yrityksen arvoa osakkeenomistajille, kun huippujohtaja houkuttelee pois yrityksestä tai helpotetaan ylimmän johdon lähtöä ongelmallisesta yrityksestä. (McCool 2008, xvii, 171).

Suoramakukonsultti kutsutaan apuun usein myös siinä vaiheessa, kun yrityksestä on lähtenyt avainhenkilö ja tarvitaan uutta henkilöä korvaamaan lähtenyt työntekijä. Toisaalta yritys on jo voinut yrittää täyttää avoinna olevaa paikkaa suorittamalla itse rek-

² <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article43307.ece>, haettu 15.9.2009

rytointiprosessin. Jos rekrytointiprosessi epäonnistuu, tarvitaan usein ulkopuolista konsultointiapua. (Jenn 2005,33).

Liiketoiminta monimutkaistuu ja globalisoituu. Taistelu osaavista työntekijöistä on koventunut ja kilpailu kiristyy koko ajan. Nykyään toimenkuvien profiilit ovat moninaisia ja vaativia, joten pelkkien avointen hakujen avulla on vaikea löytää päteviä henkilöitä tehtäviin. Hakijoilta vaaditaan paljon erilaisia ominaisuuksia, kuten kansainvälistä kokemusta. Mahdolliset kandidaatit tulisi saada innostumaan uudesta haasteellisesta tehtävästä ja tässä vaiheessa suorahaun merkitys on suuri. (Persson 2008, 12). Yksi suorahaun haasteista kuitenkin on, että parhaita kandidaatteja on vaikein rekrytoida (Finlay & Coverdill 2007, 148).

Suorahaku rekrytointitavaksi soveltuu erityisen hyvin seuraavanlaisissa tilanteissa (Brown & Swain 2009, 229):

- Kun etsitään jonkin alan erityisasiantuntijaa, jollaisia harvinaisen osaamisensa tai kokemuksensa takia on vaikea löytää
- Halutaan palkata korkean tason yritysjohtajia
- Asiakas haluaa organisaatioonsa henkilön kilpailevasta yrityksestä
- Rekrytointi vaatii salassapitoa
- Etsittäessä passiivisia työnhakijoita.

Yritysten rekrytointiprosesseissa käytetään usein ulkopuolisen asiantuntijan apua, sillä monella organisaatiolla ei ole riittävästi resursseja, aikaa ja tarvittavaa asiantuntijuutta rekrytointiprosessin läpiviemiseksi. (Järvinen 1996, 81). Useissa suurissa yrityksissä on oma henkilöstöosasto (HR), joka yleensä suorittaa tai ainakin avustaa yrityksen rekrytoinnissa. Yritykset, joilla on oma rekrytoinnista vastaava osasto organisaatiossa, käyttävät kuitenkin suorahakukonsulttien palveluita etenkin yritysjohtajien rekrytoinnissa. Ulkopuolisten rekrytointikonsulttien käytössä on etunsa verrattuna pelkän oman HR-osaston käyttöön rekrytoinnissa. Konsultit etsivät kandidaatteja, jotka eivät aktiivisesti hae töitä, he ovat yleensä erikoistuneet johonkin tiettyyn segmenttiin työmarkkinoilla ja tuntevat tämän hyvin sekä he löytävät kandidaatteja suhteellisen nopeasti. (Finlay & Coverdill 2007).

Suorahaku on hyvä rekrytointimuoto, kun etsitään henkilöä asiantuntijatehtävään, jossa tarvitaan tietynlaista ja harvinaista taitoa tai kokemusta. Suorahaun käyttö on myös perusteltua tilanteessa, jossa rekrytointi on suoritettava salassa. (Brown & Swain 2009, 229).

Markkasen (1999) mukaan salassa suoritettavaan rekrytointiin voi olla monia syitä. Joskus syyt voivat olla yksilöön liittyviä. Tehtävässä sillä hetkellä toimivaa henkilöä voidaan pitää esimerkiksi epämotivoituneena, yrityskulttuuria ja yhteishenkeä heikentävänä tai hänen voidaan katsoa alisuoriutuneen tehtävässään, joten hänestä halutaan

päästä eroon. Jos kyse on tehtävästä, joka on kriittinen toiminnan jatkumisen kannalta (esimerkiksi työnjohtaja), nykyistä henkilöä ei voida irtisanoa ennen kuin uusi henkilö tehtävään on löydetty. Tällaisissa tilanteissa henkilöstön hankinta suoritetaan salassa, jolloin suoramaku tai ”pimeä ilmoitus”, jossa ei ilmoiteta rekrytoivaa yritystä, vaan rekrytoinnin suorittaa konsulttiyritys, ovat vaihtoehtoja toteuttaa rekrytointi. Toinen syy salassa toteutettavaan rekrytointiin on rekrytointikiellon kierto. Rekrytointikiellolla tarkoitetaan, että uusia henkilöitä ei saa rekrytoida, vaan pikemminkin vanhoista työntekijöistä pyritään pääsemään eroon erilaisilla eläkejärjestelyillä tai jopa irtisanomisilla. Rekrytointikiello liittyy usein heikentyneeseen taloudelliseen tilanteeseen ja yrityksissä otetaan usein tämä käytäntö käyttöön laskusuhdanteiden aikaan. Rekrytointikiellon aikana voi yritykseen kuitenkin tulla eri osiin organisaatiota rekrytointitarpeita, joita ei voida täyttää sisäisillä siirroilla tai tehtävämuutoksilla. Tällaisessa tapauksessa on henkilöstöä haettava yrityksen ulkopuolelta, mutta samalla on pidettävä kiinni ilmoitetusta rekrytointikiellosta ja suorittaa rekrytointi salassa.

Kolmas syy käyttää suoramakua rekrytointimuotona voi olla rekrytoivan yrityksen heikko yrityskuva markkinoilla. Yritys voi olla uusi, jolloin se on työnhakijoille tuntematon ja sitä ei pidetä niin houkuttelevana. Esimerkiksi uusi, pieni teknologia yritys pystyy maksamaan vertailukelpoisen palkan, tarjoamaan hyvät työvälineet ja saattaa olla tulevaisuudessa merkittäväkin toimija markkinoilla, mutta se ei pysty nimellään houkuttelemaan esimerkiksi hyviä yritysjohtajia niin kuin suuret, tunnetut ja kansainväliset yritykset pystyvät. Huono yrityskuva voi johtua myös siitä, että yritys on saanut viime aikoina kielteistä julkisuutta. Esimerkiksi konkurssiuhkan alla sinnittelevä, huonosti johdettu tai kilpailukyvyttömiä tuotteita kauppaava yritys ei pysty julkisilla työpaikkailmoituksilla houkuttelemaan osaavia työntekijöitä yritykseen. Näin ollen suoramakuun avulla konsultit voivat yrittää houkutellessa yritysjohtajia tällaisiin yrityksiin.

Joskus voi markkinoilla voi tulla tilanne, jossa rekrytointi on suoritettava kilpailijoilta salassa. Esimerkiksi, jos yritys suunnittelee uusille markkinoille suuntaamista tai täysin uuden tuotteen lanseeraamista, se voi tarvita erityisosaamista ja kokemusta yritykseen. Asiantuntijan rekrytointi yritykseen tulisi suorittaa salassa, jotta kilpailijat eivät aavistaisi yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia.

Suoramakuun turvautuminen voi johtua myös muista yrityksen sisäisistä asioista. Yrityksessä saattaa olla henkilöitä, jotka olisivat sopivia haettavaan tehtävään, mutta syystä tai toisesta heitä ei haluta tehtävään palkata vaan henkilöä haetaan salassa yrityksen ulkopuolelta. Joskus voi olla myös tilanne, missä edellinen rekrytointiprosessi oli epäonnistunut ja palkattu henkilö pysyi tehtävässään vain muutaman kuukauden. Jos edellinen rekrytointi oli julkinen, niin yritys ei välttämättä halua viestiä uuden julkisen ilmoituksen kautta ulos epäonnistuneista valinnoistaan. (Markkanen 1999, 69-77).

Rekrytointimenetelmänä suoramaku on suhteellisen kallis, joten alempien toimihenkilöiden tai liiketoiminnan kannalta vähempi merkityksellisten työntekijöiden hakemi-

nen tällä menetelmällä ei ole perusteltua kustannussyistä. Suorahakua käytetään erityisesti henkilöiden hakemisessa tehtäviin, jotka ovat kriittisiä liiketoiminnan kannalta. Taulukossa 1 on esitetty parhaiten sopivia rekryointitapoja eri organisaatiotasolla. Suorahaku on sopiva vaihtoehto ylimmän ja keskijohdon rekryoinneissa sekä etsittäessä henkilöitä asiantuntijatehtäviin.

Taulukko 1 Sopiva rekryointitapa eri organisaatiotasolla

Organisaatiotaso	Sopiva rekryointitapa	Tehtävä
Ylin johto	Suorahaku Ilmoitukset	Ylin johto Toimitusjohtaja Hallituksen puheenjohtaja
Keskijohto	Suorahaku Ilmoitushaku Sisäinen rekryointi	HR- johto Linjajohto
Asiantuntijatehtävät	Suorahaku Ilmoitushaku	Tietyn osa-alueen asiantuntijat HR Tutkimus- ja kehitystehtävät
Muu henkilöstö	Ilmoitushaku Sisäinen rekryointi Henkilöstön vuokraus Oppilaitokset	Muut esimiestehtävät Toimihenkilöt

Taulukosta käy ilmi, että ilmoitushaku on soveltuva rekryointimuoto jokaisella organisaatiotasolla. Nykyään on ongelmana, että perinteisillä rekryointimenetelmillä, kuten sanomalehti- tai Internet-ilmoituksilla, ei löydetä hyviä ehdokkaita haettuun paikkaan. Julkisiin ilmoituksiin voi vastata kuka tahansa, vaikka henkilöllä ei olisi edes vaadittavia taitoja tai pätevyyttä tehtävän hoitamiseen. Yritykset voivat saada suuren määrän hakemuksia, jonka joukosta ei kuitenkaan löydy yhtään varteenotettavaa ehdokasta (Brown & Swain 2009, 229).

3 SUORAHAKUPROSESSI

Suorahakuprosessi alkaa, kun yritys X tarvitsee uutta työntekijää ja ottaa yhteyttä suorahakujia toteuttavaan konsulttiyritykseen. Toimeksiantajayrityksen avulla konsulttitoimisto kartoittaa profiilin, jota ollaan hakemassa. Prosessin alkuvaiheessa keskitytään henkilöiden etsimiseen sellaisilta aloilta ja yrityksistä, joista toivotunlainen henkilö voisi löytyä. (Keronen 2008, 48).

Suorahakuprosessin voidaan katsoa jakautuvan kahteen erilliseen vaiheeseen, jotka sisältävät pienempiä osavaiheita. Ensimmäinen vaihe on tutkimusvaihe, jossa kartoitetaan markkinat, etsitään sopivat henkilöt sekä tutkitaan heidän taustat. Toinen vaihe sisältää yhteydenoton sopiviin kandidaatteihin, näiden henkilöiden haastattelut sekä tarkan arvioinnin. (Markkanen 1999, 75). Prosessin toisessa vaiheessa konsultin tehtävänä on myös ”myydä” tehtävä potentiaaliselle ehdokkaalle (Järvinen & Korosuo 1990, 63).

Taulukossa 2 on selvitetty, kuinka paljon suorahakuprosessissa eri vaiheet vievät aikaa. Prosessi kestää keskimäärin kahdesta kolmeen kuukautta toimeksiannon käynnistämisestä työsopimuksen allekirjoittamiseen. Prosessissa eniten aikaa vievät henkilökartoitus sekä yhteydenotot potentiaalsiin henkilöihin ja heidän haastatteleminen. Tämän lisäksi tulee ottaa huomioon myös tehtävään valitun henkilön irtisanomisaika, joka Suomessa yleensä on noin kahdesta viikosta kuukauteen (Panula 2001).

Taulukko 2 Suorahakuprosessin vaiheiden kesto (Jenn 2005)

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

Johtajien ja muiden avainhenkilöiden rekrytointi on usein yritykselle kallis prosessi, jolla on vaikutusta yrityksen menestymiseen ja toimintaan tulevaisuudessa, joten henkilön valinnassa ei tulisi kiirehtiä. Kuitenkin päätös tulisi tehdä melko nopeasti sen jälkeen, kun kandidaatit ovat olleet haastattelussa yrityksessä. Jos päätös kestää useita viikkoja sen jälkeen, kun haastattelut on tehty, niin tämä voi aiheuttaa epävarmuutta hakijoissa. Kun on paljon aikaa miettiä, voi ehdokas vetäytyä prosessista tai valita itse toisen työnantajan. (Panula 2001).

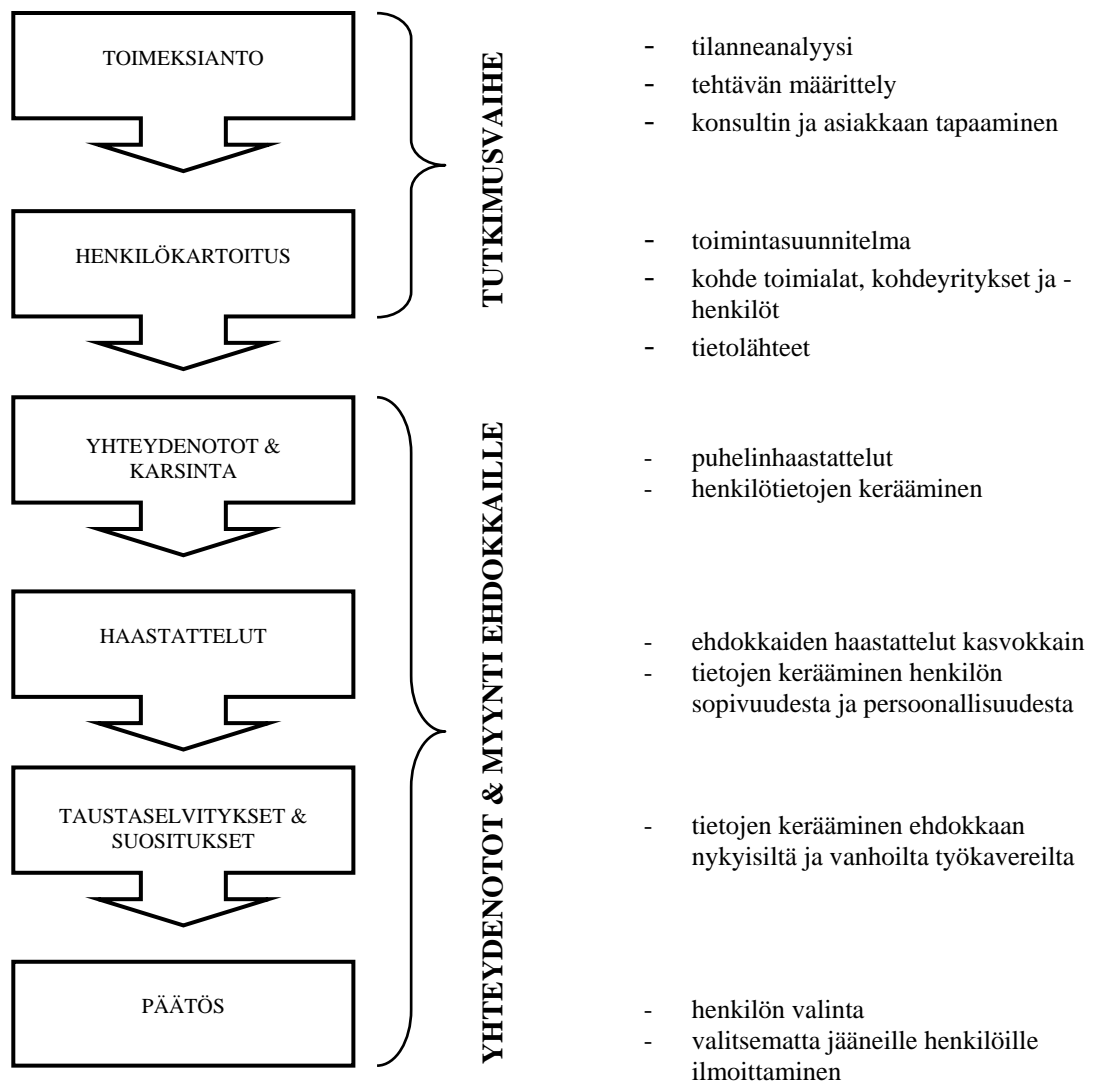
Ennen suorahakuprosessin käynnistymistä yrityksen tulee valita yhteistyökumppaninsa eli sopiva konsulttiyritys. Yleensä asiakas ottaa yhteyttä suorahakuyritykseen. On yleistä, että asiakas ottaa yhteyttä useampaan kuin yhteen suorahakuyritykseen. Vaihtoehtoina yhteistyökumppaniksi saattaa olla sekä suuria kansainvälisiä että pienempiä kotimaisia suorahakuyrityksiä. Näin toimeksiantaja voi suoraan vertailla erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, lähestymistapoja sekä konsulttiyritysten palkkioita. Millä perusteella toimeksiantaja valitsee suorahakuyrityksen?

Perehdyttämistapaamisen jälkeen suorahakukonsultit laativat usein yhteenvedon, jossa he esittävät mahdollisen menetelmän suorahaun suorittamiseksi, palkkiovaatimukset sekä hahmotelman täytettävästä paikasta. Jonesin (1989, 110) mukaan suorahakukonsultin tulisi selvittää ainakin seuraavat asiat laatimassaan yhteenvedossa:

1. Lyhyt ja selkeä kuvaus ongelmasta sekä maininta, milloin työ voisi alkaa.
2. Täsmällisesti ja asianmukaisesti kerrottu, millä tavalla suorahaku toteutetaan.
3. Aikataulu, jonka sisällä suorahakuprosessi aiotaan suorittaa. Liian lyhyet arviot saattavat vaikuttaa epäilyttäviltä → onko suorahakukonsultti ymmärtänyt ongelman oikein?
4. Antaa selkeä ja täsmällinen profiili ideaalista kandidaatista. Asettaako profiili jotain erityisehtoja tai ongelmia suorahauille?
5. Suorahaun kustannukset mahdollisimman tarkkaan määriteltynä. Onko kyseessä kandidaatin vuosipalkkaan sidottu prosentuaalinen summa vai kiinteä palkkio? Konsultin palkkion lisäksi asiakasyritys joutuu korvaamaan myös suorahakuprosessiin liittyvät kustannukset, kuten lentoliput tai kalliit puhelinlaskut.
6. Esittely konsulteista, jotka tulevat toteuttamaan suorahaun. Mihin he ovat erikoistuneet ja millaista kokemusta heillä on?
7. Ilmoittaa halukkuus sitoutua projektiin sekä lupautuminen asioiden salassa pitämiseen.
8. Lisäksi konsulttiyritys voi kysyä toimeksiantajalta mitkä yritykset suljetaan kokonaan pois suorahausta sekä suorahakuyritys ilmoittaa mitkä yritykset sen täytyy sulkea haun ulkopuolelle. Esimerkiksi konsulttiyritys ei voi hakea henkilöitä nykyisistä asiakasyrityksistä.

Näiden tietojen perusteella asiakas tekee päätöksen, mikä suorahakuyritys saa toimeksiannon toteutettavakseen. Lisäksi valintaan vaikuttaa luottamuksen kehittyminen toimeksiantajan ja konsulttiyrityksen välille. (Jones 1989, 111).

Kuviossa 2 on esitelty suorahakuprosessin eteneminen. Suorahakuprosessi jakautuu kahteen päävaiheeseen ja kuviosta käy myös ilmi, mitä asioita sisältyy kumpaankin päävaiheeseen.



Kuvio 2 Suorahakuprosessin vaiheet (mukaillen Järvinen & Korosuo 1990, Shoyen & Rasmussen 1999, 5-6)

Suorahakuprosessista voidaan erottaa kaksi erilaista päävaihetta, tutkimusvaihe sekä yhteydenottovaihe ja idean myyminen potentiaalisille ehdokkaille. Tutkimusvaiheessa kuhunkin toimeksiantoon sopivalla menetelmällä kartoitetaan alalla toimijoita. Riippuen konsulttitoimiston koosta sekä sen käytännöistä, tämän vaiheen suorittavat joko konsul-

tit tai avustava henkilökunta konsulttitoimistossa. Tutkimuksen suorittavia työntekijöitä kutsutaan researchreiksi tai avustaviksi konsulteiksi. Prosessin toisen vaiheen, jossa ollaan ehdokkaihin suorassa kontaktissa, toteuttavat yleensä suora hakukonsultit itse. (Jones 1989, 115,118).

3.1 Toimeksiantovaihe

Tässä vaiheessa suora hakuyritys ja asiakasyritys käyvät yhdessä läpi haettavaan tehtävään vaadittavat ominaisuudet. Suora hakukonsultin ohjeistaminen on kriittinen prosessin onnistumisen kannalta, sillä konsultin tulee ymmärtää ja jäsentää toimeksianto yrityksen tarkoittamassa mielessä. (Järvinen & Korosuo 1990, 65). Lisäksi hänen tulisi ohjeistuksen perusteella identifioida sopivat kandidaatit tehtävään (Mileham 2000, 161). Tähän vaikuttavat hänen kokemuksensa ja tuntemuksensa kyseessä olevasta alasta (Järvinen & Korosuo 1990, 65). Pehdytystapaamisessa on mukana usein prosessista vastaava johtaja sekä henkilöstöjohtaja. Ensimmäinen askel toimeksiannossa on tehtävän määrittely (Kenny 1978, 80). Asiakkaan tulisi antaa yksityiskohtainen kuvaus täytettävästä paikasta sekä jäsentää henkilöltä edellytettävät taidot ja kokemus. Ainakin tulisi hahmotella, minkälaista koulutustaustaa henkilöltä etsitään, kielitaitovaatimukset, toivottavat persoonallisuuspiirteet sekä ikähaarukka kandidaateille. Lisäksi asiakasyritys saattaa määritellä, mitä tavoitteita tai millaisia tuloksia henkilöltä edellytetään. (Järvinen & Korosuo 1990, 65). Tämän takia tehtävän määrittelyvaiheessa tulisi toimeksiantajayrityksen mieltä myös mitä erityisiä tarpeita yrityksen strategia asettaa tehtävälle (Kenny 1978, 80). Tietoa olisi hyvä kerätä myös kaikista prosessiin liittyvistä osapuolista, kuten henkilöstä, joka on jättämässä tehtävän, henkilöstä, jolle uusi palkattava henkilö tulee raportoimaan, kollegoista sekä palkattavan henkilön alaisista. Keräämällä tietoa näistä ryhmistä, varmistetaan, että tilanteen kokonaiskuva on oikea (Shoyen & Rasmussen 1999, 7).

Tehtävän määrittely on kirjallinen dokumentti, jonka tulisi olla tarpeeksi laaja antaa mahdollisille ehdokkaille selkeän ja informatiivisen kuvan rekrytoivasta yrityksestä, täytettävästä tehtävästä sekä tehtävän vaatimuksista. Kirjallinen tehtävän kuvaus on hyvä työkalu kaikille prosessin osapuolille: rekrytoivalle yritykselle, konsulteille ja avustaville konsulteille sekä mahdollisille ehdokkaille. Taulukossa 3 on kuvattu tietoja, joita kirjallisessa tehtävän määrittelyssä tulisi olla. (Shoyen & Rasmussen 1999, 7).

Taulukko 3 Vaadittavat tiedot tehtävän määrittelyssä (mukaillen Shoyen & Rasmussen 1999, 7-8)

YRITYS
<ul style="list-style-type: none"> - historia ja kehitys - tehtaiden ja toimistojen sijainnit, työntekijöiden määrä - organisaatorakenne - tuotteet, myyntimäärät, markkinaosuudet - kannattavuus - vahvuudet ja heikkoudet - yrityskulttuuri - Miksi tehtävä on vapautunut / vapautuu? - Millainen tausta lähtevällä henkilöllä on? - Miksi paikkaa ei täytetty sisäisesti?
TEHTÄVÄ
<ul style="list-style-type: none"> - nimike - vastuut ja tehtävät - tavoitteet - tehtävän haasteet ja saatavat palkkiot - koko yrityksen organisaatiokaavio, josta selviää hierarkkiset ja toiminnalliset suhteet - esimies ja alaiset (kokemus ja osaaminen)
KANDIDAATTI
<ul style="list-style-type: none"> - koulutusvaatimukset - kokemus - kielivaatimukset - persoonallisuus - taidot - Millaisesta yrityskulttuurista henkilö voisi tulla / ei voisi tulla?
KOHDEYRITYKSET JA TEHTÄVÄT
<ul style="list-style-type: none"> - yritysten nimet ja osastot - maantieteelliset sijainnit - työntekijöiden määrä - mahdolliset ammattinimet - mahdolliset organisaatiot tasot

Joskus tehtäväkuvauksessa jätetään kokonaan mainitsematta rekrytoivan yrityksen nimi, jos se halutaan vielä tässä vaiheessa pitää salassa. Lisäksi tässä kuvauksessa ei tulisi antaa luottamuksellisia tietoja julki. Tehtävä kuvaus tulisi tarpeeksi lyhyt ja asiapitoinen, jotta se herättäisi mahdollisten kandidaattien mielenkiinnon. Tämä tehtäväkuvaus toimii kehyksenä ehdokkaiden kartoittamisessa. (Shoyen & Rasmussen 1999, 11).

Yksi rekrytointikonsultin tärkeimmistä tehtävistä toimeksiantovaiheessa olisi auttaa yritystä päämäärien asettamisessa rekrytointiprosessille. Konsultti usein osallistuukin tehtävän määrittelyyn ja ideaalin ehdokkaan profiilin määrittelyyn (Mileham 2000, 161). Tämän avulla myös konsultti yrittää saada täydellisen ymmärryksen asiakasyrityksen kulttuurista, ilmapiiristä, strategiasta ja tulevaisuuden suunnitelmista (Kenny

1978, 80, Mileham 2000, 161). Tämä ehkäisee väärinymmärrysten syntymistä suora-
haussa sekä kirkastaa asiakkaan liiketoiminnan tarpeet (Kenny 1978, 80). Näin voidaan
varmistua myös, että kandidaatit, jotka etenevät suora-
hakuprosessissa haastatteluvaiheeseen saakka, omaavat tehtävien hoitamiseen tarvittavat tekniset taidot ja persoonallisuuden piirteet (Mileham 2000, 161).

3.2 Henkilökartoitus

Ensimmäinen tehtävä sopivien ehdokkaiden etsinnässä on määritellä käytettävät menetelmät sekä suora-
hakulähteet. Toimintasuunnitelmaan sisällytetään muun muassa toimialat ja yritykset, joista ehdokkaita etsitään, menetelmät sopivien ehdokkaiden löytämiseksi sekä koko suora-
hakuprosessin aikatauluttaminen. Yleensä ehdokkaita lähdetään etsimään asiakasyrityksen toimialalta eli kilpailevista yrityksistä. Joskus on myös tarpeellista etsiä ehdokkaita muilta kokonaan erialaisilta toimialoilta, jos asiakasyrityksen toimialalla on vähän kilpailevia yrityksiä tai sopivia kandidaatteja ei löydy. Jos kohde-
toimialoja on useampia, mahdollisten ehdokkaiden joukko on yleensä suurempi. Toisaalta ehdokkaiden etsiminen monelta eri alalta yhden alan sijaan voi olla hyvin aikaa vievää. Suorahaun tarkoituksena on etsiä parhaat mahdolliset ehdokkaat suhteellisen lyhyessä ajassa, joten aluksi on perusteltua keskittyä ehdokkaiden etsimiseen samalta alalta ja vasta myöhemmin siirtyä tutkimaan muita samantyyllisiä aloja. (Shoyen & Rasmussen 1999, 13-14).

Suorahakukonsultit löytävät ehdokkaita monella eri tavalla ja monista eri paikoista. Konsulttiyrityksillä on nykyään erilaisia tietokantoja ja hakumetodeja, joiden avulla suora-
haku on entistä kustannustehokkaampaa. Osa ehdokkaista löytyy suora-
hakuyritysten tietokannoista, jonne on kerätty tietoja vartenotettavista henkilöistä. Osa ehdokkaista löytyy suhteiden avulla (esimerkiksi toinen suora-
hakuprosessi kertoo potentiaalisesta ehdokkaasta jossakin yrityksessä) ja kolmas tapa löytää ehdokkaita on sattumanvarainen soittelu tiettyihin yrityksiin tarkoituksena löytää potentiaalisia ja kiinnostuneita henkilöitä. (Finaly & Coverdill 2007, 90).

Tietokannat ovat helpoin (ja yleensä myös halvin) tapa suorittaa ehdokkaiden etsiminen. Suorahakukonsultti käy läpi tietokantansa ja etsii henkilöitä, jotka sopisivat kyseessä olevaan paikkaan. Yleensä tietokannoissa on kahdenlaisia henkilöitä. Osa on henkilöitä, joiden kanssa konsultti on ollut yhteydessä edellisissä suora-
hakuprojekteissa. Konsultit käyttävät paljon aikaa puhelintyöskentelyyn etsiessään uusia ehdokkaita tai mahdollisia asiakkaita. Suurin osa puhelusta ei välttämättä päädy uuden asiakkaan tai kandidaatin löytymiseen, mutta nämä henkilöt, joihin on oltu yhteydessä, päätyvät usein suora-
hakukonsultin tietokantoihin mahdollisina kandidaatteina tai asiakkaina tai molempina. Puhelujen avulla suora-
hakukonsultti yrittää saada mahdollisimman paljon tie-

toa henkilöstä, vaikka ehdokas sanoisikin, että ei ole kiinnostunut tarjotusta mahdollisuudesta. Kiinnostavia tietoja suorahakukonsultille ovat koulutustausta, nykyinen tehtävänimike ja vastuut, palkka (kysytään yleensä asteikolla), työhistoria, halukkuus työpaikan vaihtoon, millaista työtarjousta henkilö pitäisi houkuttelevana sekä urasuunnitelmat. Lisäksi puheluissa on tärkeää, että konsultti antaisi itsestään miellyttävän kuvan, jotta henkilö olisi vastaanottavainen mahdollisissa seuraavissa yhteydenotoissa. Konsulttien tietokannoissa on myös henkilöitä, jotka ovat itse ottaneet yhteyttä suorahakukonsultteihin. Tällaiset henkilöt ovat saattaneet lähettää heidän ansioluettelonsa sähköisesti, sillä osa konsulttiyrityksistä pitää Internet-sivuillaan listaa tehtävistä, joihin ollaan hakemassa ehdokkaita. Kaikki suorahakukonsultit eivät ole halukkaita laajentamaan tietokantojaan henkilöillä, jotka itse ottavat yhteyttä konsultteihin, koska tällaiset henkilöt ovat usein epäpäteviä moniin vaativiin tehtäviin. Yleensä konsultit, jotka tukeutuvat tähän rekrytointimenetelmään, etsivät ehdokkaita kotimaisiin alemman johtajatason tehtäviin, joissa ehdokkailta vaadittavat ominaisuudet ovat selvät. Haastavaa tietokantojen käytössä on se, että tiedot henkilöistä ovat hyvin pitkälti vain faktatietoja. Asiakasyrityksien rekrytointipäätökset tukeutuvat puolestaan pitkälti henkilön persoonallisuuden ja henkilökemiaan. Näin ollen tietokantoja käytetään usein suorahakuprosessin alussa ja jos niiden avulla ei löydy sopivia ehdokkaita, siirrytään käyttämään muita lähteitä kandidaattien etsimiseen. (Finlay & Coverdill 2007, 90-93).

Suhteita käytetään apuna, kun etsitään kandidaatteja, joita ei löydy juuri mistään tietokannoista. Ensimmäisenä soitetaan henkilöille, joiden uskotaan osaavan ehdottaa muutamaa nimeä tehtävään. Useimmiten tällaiset kontaktit ovat vanhoja ehdokkaita, jotka on aikaisemmin rekrytoitu suorahaun avulla samantyyppiseen tehtävään, kuin mihin nyt ollaan rekrytoimassa. Kaikista arvokkaimpia ovat kontaktit, jotka ovat hieman rekrytoitavaa paikkaa ylemmällä tasolla, sillä he yleensä tietävät ketkä ovat alalla nousevia lupauksia yrityksen sisällä. Suhteiden käyttämisellä on kaksi etua. Ensinnäkin aikaisemmat kandidaatit ovat yleensä halukkaita auttamaan konsultteja, jotka ovat auttaneet heitä urallaan eteenpäin. Lisäksi vanhojen ehdokkaiden kontaktit voivat olla suureksi avuksi, sillä he luultavasti tietävät paljon ihmisiä omalta alaltaan. Vanhojen kandidaattien lisäksi hyviä kontakteja ovat henkilöt, jotka ovat työskentelevät haettavaa paikkaa vastaavassa tehtävässä. Lisäksi muut suorahakukonsultit voivat antaa vinkkejä sopivista ehdokkaista. (Finlay & Coverdill 2007, 93-94).

Kolmas tapa löytää kandidaatteja on sattumanvarainen soittelu (eng. cold calling). Henkilöt, joille soitetaan voivat löytyä sanomalehdistä, julkaistuista alan lehdistä tai Internetistä. Vielä parempia lähteitä ovat yrityshakemistot, joissa on listattu työntekijät nimen ja tehtävänimikkeen mukaan. Yrityksestä riippuen näissä hakemistoissa voi olla myös muutakin hyödyllistä tietoa, kuten puhelinnumerot tai työntekijöiden vastuualueet. Mitä tarkempaa tietoa henkilöstä on saatavilla ennen soittoa, sitä tuloksellisempaa

soittelu luultavasti on. Haasteena sattumanvaraisessa soittelussa on, että yritysten hakemistoja voi olla vaikea saada käyttöönsä. (Shoyen & Rasmussen 1999, 316).

Internetin sosiaaliset verkkoyhteisöt ovat helpottaneet kandidaattien etsimistä, mutta jotkut yritykset ovat samalla ottaneet käyttöön nimien salassapitokäytännöt (Brown & Swain 2009, 233). Esimerkiksi Nokia käyttää rekrytoinnissaan apuna suoramarkkinointikon-sulttien palveluita, mutta samalla se yrittää estää suoramarkkinointikon-sulttien pääsyn omien työntekijöiden tittleihin ja puhelinnumeroihin. Tämän takia monissa yrityksissä käytetäänkin kiertoilmauksia työntekijöiden toimenkuvauksissa (Myllyoja 2006, Tekniikka & Talous).

Ensiksi konsulttien tulisi määrittää, mistä yrityksistä kandidaatteja lähdetään etsimään. Tämän jälkeen tulisi kerätä nimiä, joita lähdetään lähestymään asialla. Brownin ja Swainin (2009, 233-234) mukaan suoramarkkinointikon-sulttien lähteitä ehdokkaiden etsimiseen ovat:

- Internet ja verkkoyhteisöt, esimerkiksi www.linkedin.com
- Asiakasyritykseltä tai konsulttikollegoilta kysyminen
- Yritystapahtumiin ja konferensseihin osallistuminen
- Erilaiset vuosijulkaisut asiakasyrityksen sektorilta.

Markkinoiden koosta riippuen kandidaattien hakumetodit vaihtelevat. Yksinkertaisesti tämä johtuu siitä, että suuremmilla markkinoilla on enemmän mahdollisia kohdeyrityksiä kuin pienemmällä markkinoilla. Suurilla markkinoilla, kuten Yhdysvalloissa, Saksassa tai Iso-Britanniassa, ajallisesti tehokkain tapa on pyrkiä aluksi keräämään mahdollisimman päteviä henkilöitä ehdokaslistalle ja jättää taustojen selvittäminen myöhemmäksi. Pienillä markkinoilla, kuten Suomessa ja muissa Pohjoismaissa, haun tulisi puolestaan keskittyä enemmän aluksi kandidaattien taustojen selvittämiseen, koska mahdollisia kandidaatteja on huomattavasti vähemmän. (Shoyen & Rasmussen 1999, 21).

Yleensä asiakasyritys odottaa saavansa konsulttiyritykseltä listan yrityksistä, joista mahdollisia kandidaatteja on todennäköistä löytää. Lisäksi listauksessa voidaan mainita henkilöitä, jotka tekevät yrityksessä oleellisia tehtäviä tai ovat aikaisemmin tehneet sekä mikäli mahdollista, miten he ovat työnsä tehneet (Jones 1989, 113). Kun konsulttiyritys esittelee listan asiakkaalle, on saatettu olla jo alustavasti yhteydessä joihinkin listan kandidaateista. On hyvin yleistä, että listaa esiteltäessä käydään läpi miten kukin nimi on kandidaattilistalle poimittu. Onko nimi päätynyt listalle valmiista tietokannasta vai tutkimustyön avulla haettu. (Jones 1989, 114).

Konsulttien eettisiin toimintatapoihin henkilökartoituksessa kuuluu niin sanottu ”*off-limits*”-periaate. Tämä tarkoittaa, että suoramarkkinointikon-sultit pidättäytyvät etsimästä ehdokkaita asiakasyrityksestä tietyn ajanjakson ajan, yleensä vuoden tai kaksi toimeksian-

non päättymisestä. Tämä periaate koskee suorahakuyrityksen työntekijöitä, eli he eivät saa

1. ottaa yhteyttä henkilöön, joka on rekrytoitu asiakasyritykseen jossakin toisessa suorahakuprojektissa tai
2. henkilöön, joka työskentelee asiakasyrityksessä. (Faulconbridge, 2007, 216).

Off limits -aikojen pituuteen vaikuttaa muun muassa alan suuruus, jonka suorahakuihin konsulttiyritys on keskittynyt (McCool 2008, 163). Off-limits -periaatteen tarkoituksena on suojella asiakasyrityksen etuja, etenkin kun konsulttiyritykselle on annettu luottamuksellinen pääsy yrityksen ja avainhenkilöiden tietoihin. Joskus asiakasyrityksen ja konsulttiyrityksen välisessä sopimuksessa ei ole mainittu off-limits -käytännöstä mitään, joten teoriassa suorahakuyritys voi tässä tapauksessa lähestyä myös asiakasyritysten työntekijöitä. Kuitenkin hyvänä toimintatapana pidetään, että asiakasyritykselle kerrotaan tällaisen rajoituksen olemassa olosta. Yhteydenottamista entisen tai nykyisen asiakasyrityksen työntekijöihin pidetään epäeettisenä, koska konsultti voi käyttää hyväkseen sisäpiiritietoja asiakasorganisaatiosta. Off-limits -periaatetta voidaan soveltaa koskivaksi vain tiettyä asiakasyrityksen osastoa tai vain tytäryhtiötä, jotta ehdokkaita voidaan etsiä muista asiakasorganisaation osista. (Lim & Chan 2001, 215). Off-limits -periaate voi siis vaikuttaa suorahakuyrityksen tehokkuuteen löytää sopivia ehdokkaita. Esimerkiksi voimakkaasti keskittyneillä markkinoilla, jossa alalla on vain muutama suuri toimija mahdollisina asiakasyrityksinä, konsultti joutuu etsimään ehdokkaita toisilta aloilta. Tällaisissa tapauksissa konsulttiyritys voi joutua toimimaan alalla, johon hän ei ole perehtynyt eikä tunne toimijoita niin hyvin. (Lim & Chan 2001, 215). Suurten kansainvälisten suorahakuyritysten listoilla voi olla jopa 5 000 asiakasyritystä maailmalajuisesti, joten on perusteltua miettiä mahdollistuuko uusille asiakkaille laajin ja paras mahdollinen valikoima ehdokkaita tällaisen suorahakuyrityksen kautta. Mitä enemmän konsulttiyrityksellä on asiakkaita, sitä enemmän mahdollisia ehdokkaita on suljettu haun ulkopuolelle. (McCool 2008, 163).

3.3 Yhteydenotot ja haastattelut

Konsultti esittää asiakkaalleen listan vartenotettavista kandidaateista. Konsultti voi esittää toimeksiantajalleen useita sopivaksi katsomiaan nimiä, jotka täyttävät ennalta määritellyt hakukriteerit. Hän käy nämä nimet läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen hän ottaa yhteyden niin moneen kandidaattiin kuin asiakasyritys pitää tarpeellisena. Tämän jälkeen konsultti käy itse nämä potentiaaliset ehdokkaat läpi ja ottaa heihin yhteyttä useimmiten puhelimitse. (Järvinen & Korosuo 1990, 64).

Yleensä konsultti ottaa ensin yhteyttä listan nimiin, joita hän ei pidä niin varmoina ehdokkaina tehtävään. (Swain & Brown 2009, 234). Konsultti esittelee anonyymisti yrityksen ja tehtävän. Jos kandidaatti kiinnostuu konsultin tarjoamasta tehtävästä, sovi-taan tapaaminen, jossa käydään tarkemmin läpi yritys sekä täytettävä paikka. Koko prosessi on luottamuksellinen, jotta ei vaarannettaisi kandidaatin nykyistä työsuhdetta. Tapaaminen ja haastattelu eivät sido kumpaakaan osapuolta. (Järvinen & Korosuo 1990, 65). Tässä vaiheessa konsultti sekä ottaa yhteyttä puhelimitse ehdokkaisiin että sopii tapaamisista kiinnostuneiden kandidaattien kanssa (Mileham 2000, 163).

Konsultti toimii toimeksiantajayrityksen edustajana ja hänen tulisi myydä toimeksiantajan yritystä ja tehtävää. Kun konsultti on saanut ehdokkaan kiinnostumaan, hän selvittää ehdokkaalle yksityiskohtaisesti tarjolla olevan tehtävän ja siihen liittyvät asiat. Kandidaatti saa usein luettavakseen tiivistelmän tehtävästä, joka sisältää luottamuksellista tietoa, josta ei ole puhelimitse vielä keskusteltu. Konsultin tulisi kerätä tapaamisen perusteella kandidaatista asiakasyritystä kiinnostavat tiedot. Konsultti kiinnittää huomiota hakijan taitoihin, kokemukseen ja persoonallisuuteen ja pyrkii samalla varmistamaan, että tarjolla oleva tehtävä olisi hyvä askel hakijan työuralla. (Mileham 2000, 163). Osa konsulttiyrityksistä teettää tässä vaiheessa kandidaatin itsearviointiin perustuvan henkilöarvioinnin, jotta kandidaatin persoonallisuutta voitaisiin verrata ennalta asetettuun tavoiteprofiiliin. (Järvinen & Korosuo 1990, 65).

Kun ehdokkaat tehtävään on haastateltu, laatii konsultti raportin kiinnostavista sekä määriteltyn profiiliin sopivista kandidaateista. Tämän raportin laajuus ja muoto riippuvat konsulttitoimiston käytännöistä sekä toimeksiantajan toiveista. Haastatteluihin, taustatietoihin ja arviointiin perustuen konsultti voi asettaa kandidaatit paremmuusjärjestykseen, mutta tämä ei tietenkään sido toimeksiantajaa. Konsultit täydentävät usein suullisesti antamaansa kirjallista raporttia toimeksiantajan kanssa käytävissä keskusteluissa. (Järvinen & Korosuo 1990, 65).

Sopivimmat kandidaatit kutsutaan haastatteluun toimeksiantajayritykseen. Kandidaatit tapaavat muutamia avainhenkilöitä, jotka selvittävät kandidaatille syvemmin tehtävän ulottuvuuksia sekä toimintatapoja ja -ympäristöä. Yrityksestä on yleensä mukana rekrytoinnista vastaava henkilö sekä henkilöstötoimintojen edusta (Jones 1989, 103). Joskus myös suora hakukonsultti osallistuu näihin tapaamisiin johtamaan keskustelua ja auttamaan rekrytointiprosessin sujumista. (Mileham 2000, 163).

Toimeksiantajayrityksen haastatteluja varten ehdokkaille jaetaan yritystä koskevaa informaatiota, kuten yrityksen pitkänajan strateginen suunnitelma, taloudellisia raportteja parilta edelliseltä vuodelta, organisaatiokaavio, johtoryhmän henkilöiden toimenkuvaukset sekä johtohenkilöiden esittelyt. Kandidaatit saattavat pyytää myös muuta yritystä koskevaa materiaalia etukäteen valmistautuakseen haastatteluun. Osa pyydyistä materiaaleista saattaa olla luottamuksellisia yrityssalaisuuksia, jolloin niiden jakaminen ehdokkaille voi olla arveluttavaa. Parhaaseen päätökseen päätyminen kummankin osa-

puolen kannalta kuitenkin edellyttää, että ehdokkaat tietävät rekrytoivasta organisaatiosta mahdollisimman paljon sekä rekrytoijat tuntevat ehdokkaat mahdollisimman hyvin. (Thomas 2008, 114).

3.4 Päätöksenteko

Suorahakuprosessin loppuvaiheessa suuresta joukosta mahdollisia kandidaatteja on karsiutunut lopulliseen päätösvaiheeseen yleensä alle kymmenen ehdokasta. Prosessin alkuvaiheessa eli toimeksiantovaiheessa yritys on määritellyt paikkaa varten kriittiset hakukriteerit. Päätöksentekovaiheessa tulisi tarkastella näitä määriteltyjä kriteerejä uudelleen ja verrata niitä kaikkeen tietoon, jota prosessin aikana on kertynyt ehdokkaista. Hyvään rekrytointipäätökseen päätyminen edellyttää, että selvitetään kuinka hyvin jäljellä olevat ehdokkaat täyttävät etukäteen määritellyt kriteerit. (Thomas 2008, 130).

Lopullinen päätös perustuu rekrytointiprosessin aikana kertyneisiin tietoihin ehdokkaista. Usein ehdokkaita pyydetään laatimaan ansioluettelo sekä vastaamaan laadittuihin kysymyksiin, jotka on muotoiltu spesifeiksi jokaiseen suorahakuprosessiin erikseen riippuen siitä mitä ehdokkaista halutaan saada selville. Näiden kysymysten tarkoituksena on saada henkilöstä sellaista tietoa, joka ei ansioluettelosta selviä. (Thomas 2008, 131).

Ehdokkaiden haastatteluissa arvioidaan muun muassa:

- Millaisen vaikutelman ehdokas antoi itsestään?
- Vaikuttiko hän pätevältä?
- Millaiset suulliset viestintätaidot ehdokkaalla oli?
- Saiko haastattelun perusteella samanlaisen kuvan kuin muista henkilöstä kerätyistä tiedoista?

Usein pelkkä henkilöarviointi haastatteluihin ja ansioluetteloon perustuen eivät riitä rekrytointipäätöksen tekemiseen. Henkilön taustoja selvitetään myös ottamalla yhteyttä esimerkiksi työkavereihin tai vanhoihin esimiehiin.

Muutama kandidaatti (yleensä vain kaksi) kutsutaan takaisin tapaamaan yrityksen henkilöstöä ja kandidaatti saattaa tavata useampia henkilöitä. Tässä vaiheessa voidaan teettää myös psykologinen ja kyvykkyydesti, jos niitä ei ole tehty aikaisemmin. Kandidaatilta voidaan pyytää myös laatimaan esitys jostain valitusta aiheesta, jos työnkuva vaatii esiintymistaitoja. Useat konsulttiyritykset tarjoavat näitä palveluja asiakkailleen, joten tällaisia testejä voidaan käyttää hyväksi missä vaiheessa prosessia tahansa. Konsultti on taustalla prosessissa aina siihen asti, kun kandidaatti hyväksyy tarjotun tehtä-

vän. Konsultti auttaa myös raportoimaan valitsematta jääneille kandidaateille rekrytoinnin tuloksista. (Mileham 2000, 163).

Kun valittu henkilö on aloittanut uudessa tehtävässään, ei suorahakuprosessi ole välttämättä vielä ohi. Rekrytoinnin onnistumista seurataan vielä henkilön koeajalla sekä paikan vakiintuessa. Näin varmistetaan, että palkattu henkilö täyttää varmasti kaikki odotukset. (Harmaala 2008, 13). Joskus suorahakukonsultti voi useiden kuukausien jälkeen tarjota käytännöllisiä neuvoja sekä valitulle henkilölle että asiakasyritykselle alun ongelmiin töissä. Rekrytoija on vastuussa kandidaatin ja yrityksen välisen kommunikaatioprosessin alulle panosta ja tämän takia joskus osapuolet ovat halukkaampia keskustelemaan konsultin kanssa kiusallisista aiheista. (Dvorak 1982, 39).

Suorahaun toteuttaminen on ajallinen ja rahallinen investointi. Suorahakuprosessi, joka on joko huonosti suoritettu tai se päättyy huonon kandidaatin valintaan, voi tulla valtavan kalliiksi. Tulisi muistaa, että yritys on kuitenkin viime kädessä vastuussa rekrytoinnin tuloksista. Yritykset haluavat valita työntekijät parhaiden ehdokkaiden joukosta ja tämä parhaiden ehdokkaiden löytäminen on suorahakukonsultin vastuulla. Lopullinen päätös on kuitenkin yrityksen tekemä. (Dvorak 1982, 39).

Konsultin onnistumista suorahakuprosessissa voidaan mitata muun muassa seuraavilla indikaattoreilla (Fish & Macklin 2004, 34):

- Saavuttiko konsultti sovitut tavoitteet?
- Oliko asiakas tyytyväinen tulokseen?
- Pysyikö konsultti sovitussa aikataulussa?
- Käyttikö konsultti hyväkseen suosituksia päätöksenteossa?
- Muiden mitattavien tulosten saavuttaminen

Monet yritykset myöntävät asiakkailleen *takuun* tehdyistä suorahauista. Suorahaku onkin ainoa rekrytointimuoto, jossa tällainen takuu voidaan antaa. Takuuseen voi kuulua esimerkiksi, että suorahakuyritys lupautuu etsimään sopivan henkilön sovitun ajan sisällä. Lisäksi takuu myönnetään toimeksiantajayritykselle sen varalta, että yritykselle annetulta ehdokaslistalta ei löydy sopivaa henkilöä tai että paikkaan valittu henkilö irtisanoutuu tehtävästään esimerkiksi vuoden sisällä. Yleensä takuu tarkoittaa, että konsulttiyritys tarjoutuu jatkamaan toimeksiantoa siihen saakka kunnes sopiva henkilö on löytynyt. Uutta veloitus ei asiakkaalta peritä, mutta konsulttitoimisto saattaa pyytää toimeksiantajaa kattamaan hausta koituvat kulut (esimerkiksi matkustuskulut). Yleensä takuuajat vaihtelevat kuudesta kuukaudesta puoleentoista vuoteen. (Shoyen & Rasmussen 1999, 319).

4 TOIMIJAT SUORAHAKUMARKKINOILLA

Suorahakumarkkinoilla voidaan katsoa olevan kolmenlaisia toimijoita: suorahakuyritykset ja konsultit, toimeksiantajayritykset sekä kandidaatit.

Markkinat on termi yhteiskunnassa käytävälle vaihdannalle. Useilla markkinoilla ostaja ja myyjä kohtaavat henkilöinä toisensa. Vaihdannan välineenä toimivat taloudelliset hyödykkeet, joko fyysiset hyödykkeet tai palvelut. (Pekkarinen & Sutela 2002, 64). Suorahakumarkkinoilla myytävä tuote on asiantuntijapalvelu, joka luo tietynlaisia haasteita konsulttiyritysten toimintaan. Suorahakumarkkinoiden toimintaan vaikuttavat myytävän palvelun lisäksi rakenteelliset seikat kuten kysyntä, markkinoiden kilpailuaste sekä alalle tulon helppous ja sieltä poistumisen vaikeus. Suorahakumarkkinoiden myytävä tuote on luonteeltaan palvelu, joka periaatteessa voidaan yleensä toteuttaa myös organisaatioiden sisällä, sillä suurin osa yrityksistä pystyy rekrytoimaan omat johtajansa. Tämä vaikuttaa merkittävästi markkinoiden kilpailuasteeseen, sillä suorahakuyritykset kilpailevat sekä yritysten sisäistä rekrytointitoimintaa että toisia konsulttiyrityksiä vastaan. Suorahakupalveluiden kysyntä on myös riippuvaista yleisestä taloudellisesta tilanteesta, sillä yritykset ulkoistavat enemmän rekrytointitoimintoja kiireisinä aikoina, joka näkyy suorahakutoimeksiantojen kysynnän kasvuna. (Britton & Ball 1994, 24).

Suorahakualalle tulo on suhteellisen helppoa, sillä alalla toimimiseen ei ole kouluksellisia vaatimuksia sekä uuden yrityksen perustamiseen tarvittava pääoma on suhteellisen pieni. Lisäksi harvassa valtiossa suorahakuyritysten toimintaa on rajoitettu lailla. Tämän takia markkinoilla on paljon pieniä toimijoita eli markkinat ovat hajautuneet ja selvää markkinajohtajaa ei välttämättä ole. Suorahakukonsultit pyrkivät muodostamaan pysyviä asiakassuhteita, mutta se voi olla hyvin haasteellista. Myytävän palvelun ollessa hyvin samanlainen suorahakuyrityksestä toiseen, on kynnys yhteistyökumppanin vaihtoon pieni. Suorahakukonsultti, joka tarjoaa parhaimman kandidaatin yritykselle, ansaitsee myös toimeksiannon palkkion. (Finlay & Coverdill 2007, 59).

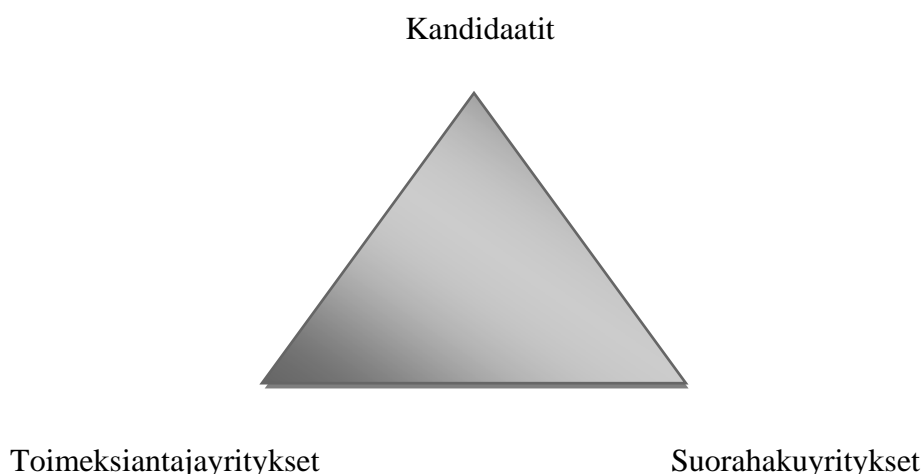
Talousteorian mukaan voimakkaasti kilpailullisilla markkinoilla myytävällä hyödykkeellä on vain yksi hinta, joka määräytyy markkinaolosuhteiden mukaan. Tämä pätee myös suorahakualalla, sillä yleensä konsulttiyritysten palkkio on ennalta sovittu prosenttiosuus palkatun henkilön vuosipalkkiosta tai tietyn suuruinen kiinteähintainen palkkio. Kiinteähintainen palkkio riippuu toimeksiannon vaativuudesta. Prosenttiperusteinen palkkio maksetaan yleensä kolmessa eri osassa. Ensimmäinen osa maksetaan heti toimeksiannon alussa, toinen osa 30 päivää toimeksiannon alkamisen jälkeen ja viimeinen osa maksetaan 60 päivää prosessin aloittamisesta. Toinen vaihtoehto on, että palkkio maksetaan aina sitä mukaa kun prosessi saavuttaa tietyn pisteen, esimerkiksi luovutettaessa ehdokaslista asiakkaalle tai sopivan ehdokkaan löytyessä. Suuremmilla globaaleilla suorahakuyrityksillä on tapana lisätä ennalta sovittuun palkkioon vielä toimek-

siannon toteuttamisesta aiheutuneet kustannukset (esimerkiksi matkustuskustannukset) kun taas pienemmät yritykset usein sisällyttävät kulut maksettuun kokonaispalkkioon. (Jenn 2005, 40). Alan kansainvälisillä markkinoilla ollaan siirtymässä kohti kiinteähin- taista ennalta sovittavaa palkkioperustetta ja monet Suomessa toimivat suorahakuyrityk- set ovat myös ottaneet tämän laskutusperusteen käyttöönsä. Näin ollen asiakas tietää suorahausta koituvat kokonaiskustannukset etukäteen. (Autio 2007, 5).

Suorahakumarkkinat ovat muuttuneet viime vuosien aikana muistuttamaan yhä enemmän muita palvelualoja. Suorahakumarkkinoilla toimii globaaleja isoja toimijoita sekä erikoistuneita pieniä toimijoita. Suuret monikansalliset yritykset keskittävät pal- velujen oston, kuten tilintarkastuksen tai lakitoiminnot yhdelle palveluntoimittajalle maailmanlaajuisesti. Näin ollen myös yhä lisääntyvässä määrin monikansallisilla yrityk- sillä on yksi suorahakutoimisto avustavassa johdon ja muiden avainhenkilöiden rekry- tointia. Suorahakumarkkinoiden katsotaan jakaantuvan kahteen pääsegmenttiin. Toinen osa markkinoista koostuu suurista kansainvälisistä yrityksistä (esimerkiksi Korn/Ferry ja Heidrick & Struggles), joilla on toimistoja ympäri maailmaa sekä brändi, joka tunne- taan maailmanlaajuisesti suorahakumarkkinoilla. Toinen osa markkinoista koostuu puolestaan pienistä erikoistuneista yrityksistä. Nämä pienet suorahakuyritykset ovat usein erikoistuneet jonkin tietyn alan suorahakuihin tai maantieteellisesti tietylle alu- eelle. (Jenn 2005, 11). Yritysten erikoistumista sekä globaalien yritysten toimintaa sel- vitetään tarkemmin suorahakuyrityksistä käsittelevässä luvussa (4.1).

Tässä luvussa käydään läpi markkinoiden kolme osapuolta sekä näiden toimijoiden erityispiirteitä. Suorahakuyritysten esittelyn yhteydessä selvitetään myös tutkimuksen toimeksiantajan Suomen Suorahakuyritysten Yhdistyksen toimintaa sekä yhdistyksen jäsenyritysten yleisiä toimintasääntöjä.

Kuviossa 3 on esitetty kolme eri toimijaa suorahakumarkkinoilla: toimeksiantajayri- tykset eli asiakkaat, suorahakuyritykset konsultteineen sekä kandidaatit.



Kuvio 3 Toimijat suorahakumarkkinoilla

Kuviosta 3 selviää, että markkinoiden kolme eri osapuolta ovat sidoksissa toisiinsa. Toimeksiantajayritykset työllistävät suorahakuyrityksiä rekrytointitarpeillaan. Suorahakuyritykset etsivät mahdollisesti tehtävään sopivia henkilöitä ja heidät esitellään toimeksiantajayritykselle. Lopulta paras ehdokas palkataan toimeksiantajayritykseen.

4.1 Suorahakuyritykset

Useat suorahakuyritykset ovat monikansallisia yrityksiä, joilla on toimintaa useassa eri maassa. Tällaisia ovat esimerkiksi myös Suomessa toimivat Korn/Ferry, Egon Zehnder ja Heidrick & Struggles. Vuonna 2005 viidellätoista johtavalla suorahakuyrityksellä oli toimistoja yhteensä 684 kappaletta 152:ssa eri kaupungissa. Nykyään luvut ovat varmasti vielä suuremmat, koska ala on kasvanut huomattavasti vuoden 2005 jälkeen (Faulconbridge et al. 2008). Yleensä suorahakuyrityksellä, jolla on toimintaa monessa eri maassa, on yhteinen strategia ja päämäärät. Jokainen toimisto on osa maailmanlaajuisesta yritystä käyttäen organisaation nimeä ja ollen taloudellisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti sidoksissa muihin toimistoihin. Yleensä myös teknologia, kirjanpidolliset ja rahoitukselliset toimenpiteet ovat samat kaikilla yrityksen toimistoilla. Toimistojen omistusmuoto on usein osakeyhtiö, missä yrityksessä toimivat konsultit ovat osakkaina oman maansa toimistossa eli konsultit omistavat yrityksen. Toimistojen sijainnilla useassa eri maassa ja kaupungissa saavutetaan paljon etuja. Suorahakuyritysten asiakkaina on suuria kansainvälisiä yrityksiä, joilla on myös toimintaa eri puolilla maailmaa. Kun asiakasyritys tarvitsee suorahakupalveluita ulkomailta, on helppoa ostaa palveluita kon-

sulttiyritykseltä, jonka palveluja on tottunut käyttämään omassa kotimaassaan. Asiakkaat luottavat, että he saavat samanlaista ja -tasoista palvelua suorahakuyritykseltä missä tahansa maassa tai kaupungissa. Lisäksi ketjuuntuneet suorahakuyritykset voivat jakaa toimivia käytäntöjä ja strategioita eri toimistojen välillä sekä yleensä eri toimistot voivat jakavat listoja mahdollisista kandidaateista ja näin yritykset voivat laajentaa asiakkaalle tarjottavaa ehdokaslistaa. (Faulconbridge et al, 2007, 226-227).

Off limits -periaate on myös yksi syy, miksi suorahakuyritykset kansainvälistävät toimintojaan yhä enenevässä määrin (off limits -käytännöstä kerrottiin henkilökartoituksen yhteydessä, luvussa 3.2). Jos asiakasyrityksinä on monta saman alan toimijaa ja jokaisen kanssa on sovittu kahden vuoden off limits -ajasta, saattaa tämä vaikeuttaa suorahakujen suorittamista, sillä jos valtaosasta alan yrityksistä ei voida etsiä kandidaatteja. Kansainvälisiä hakuja suorittamalla pystytään välttämään tämä ongelma. Kansainvälisten suorahakujen taustalla on myös korkeasti koulutettujen työntekijöiden liikkuvuus globaaleilla työmarkkinoilla. Tämä työntekijämarkkinoiden muutos on aiheuttanut sen, että suorahakuyritykset suorittavat nykyään paljon kansainvälisiä hakuja. Vuonna 2004 maailman johtavat suorahakuyritykset suorittivat yli 4400 kansainvälistä suorahakua. (Faulconbridge et al 2007, 221).

Verrattaessa suurta kansainvälistä suorahakuyritysketjua ja pientä kotimaista toimistoa keskenään, voidaan todeta, että kummallakin on etuja, joista asiakasorganisaatio hyötyy. Monikansallisilla suorahakuyritysketjuilla on usein laajat tietokannat, joista ehdokkaita voidaan etsiä. Lisäksi ketjuilla on yleensä paremmat mahdollisuudet kansainvälisten hakujen suorittamiseen, kun toimintaa on useammassa eri valtiossa. Pienemmän, kansalliset toimistot pystyvät puolestaan tarjoamaan yleensä henkilökohtaisempaa palvelua, koska yksi konsultti voi suorittaa prosessin alusta loppuun. Usein pienet konsulttiyritykset ovat erikoistuneet jonkin tietyn sektorin hakuihin ja toimivat tietyn alan asiantuntijoina. Lisäksi pienten yritysten palkkiovaatimukset ovat yleensä alhaisemmat. Pienien suorahakuyritysten suorittamat ehdokashaut voivat olla laajempia, off limits -sopimuksien alla on vähemmän asiakasorganisaatioita. (Jones 1989, 82).

Menestyäkseen suorahakumarkkinoilla yrityksen täytyy olla valmis palvelemaan globaaleja toimeksiantajayrityksiä suorittamalla kansainvälisiä hakuja ja/tai sen tulee erottua suorahakupalvelutarjonnallaan tai sen tulee tarjota myös muita palveluja suorahakujen ohella. Markkinat koostuvat pääosin pienistä lokaaleista yrityksistä ja suurista kansainvälisistä ketjuista. Jennin (2005, 10-11) mukaan keskikokoisille yrityksillä huonommat mahdollisuudet menestyä suorahakumarkkinoilla, sillä ne eivät pysty kilpailemaan globaaleja suorahakutoimistoja vastaan ja pienemmät suorahakuyritykset puolestaan peittoavat keskikokoiset yritykset erikoistumisellaan tietyn alan tai tason hakuihin ja ovat asiakasläheisempiä.

Faulconbridge et al (2007, 227) selvittävät artikkelissaan myös suorahakuyritysten yhteistyötä. Suorahakuyritykset luovat yhteistyöverkostoja joko maan sisällä tai yhteis-

työtä voi muodostua myös eri maiden toimistojen välille. Yritykset jakavat tietoja verkoston sisällä kandidaateista sekä työhön liittyvistä käytännöistä. Kun yhteistyö ulottuu maan rajojen yli, toimii kukin toimisto paikallisten olosuhteiden ja ihmisten asiantuntijana omassa maassaan. Suorahakuyritysten muodostamille verkostoille on ominaista, että yhdistyksellä on päättävä elin, esimerkiksi hallitus, joka tekee päätökset yhdistyksen uusista jäsenistä ja suunnittelee yhdistyksen toimintaa. Esimerkkinä tällaisesta yhdistyksestä voidaan pitää Globe Search Groupia³, jonka tarkoituksena on yhdistää eri maissa sijaitsevien jäsenyritysten tiedot, kokemus ja osaaminen. Yhteistyön avulla pyritään tunnistamaan kansainvälisesti parhaimmat ehdokkaat. Suomessa suorahakuyritysten muodostamasta yhteistyöstä on esimerkkinä Suomen Suorahaku Yritysten Yhdistys, jossa on 14 jäsenyritystä. SSY:n toimintaa esitellään tarkemmin luvussa 4.1.1

Suorahakukonsultit hankkivat yksityiskohtaista tietoa erikoistumalla eli keskittämällä rekrytointitoimenpiteet kapeaan segmenttiin työmarkkinoilla. Usein konsultit suorahakuyrityksen sisällä ovat myös erikoistuneet. Esimerkiksi konsultti voi olla erikoistunut myynti- tai markkinointihenkilöiden rekrytoimiseen tai kokonaan yhteen alaan, kuten teknologiayrityksiin. Erikoistumisen avulla konsultit oppivat tuntemaan paremmin oman alansa toimijat, mikä helpottaa potentiaalisten kandidaattien kartoittamista tulevaisuudessa. Aina vain yksi kandidaatti kerrallaan tulee valituksi tehtävään, joten muut ehdokkaat siirtyvät konsultin tietokantaan. (Finlay & Coverdill 2007, 42).

4.1.1 Suorahakukonsultit

Markkinoilla on paljon erikokoisia suorahakuyrityksiä, joten niiden henkilöstörakenteen vaihtelee paljon. Pienimmissä yrityksissä voi olla vain yksi tai muutama konsultti, jotka hoitavat kaikki yrityksen tehtävät kun taas suuremmissa suorahakuyrityksissä on konsultteja sekä muuta avustavaa henkilökuntaa, joilla jokaisella on oma tehtäväalueensa hoidettavanaan. Joissakin suorahakuyrityksissä rekrytointikonsultit hoitavat koko suorahakuprosessin, kun taas toisissa yrityksissä avustavat konsultit eli researcherit avustavat rekrytointiprosessissa. Avustavien konsulttien rooli vaihtelee eri suorahakuyrityksissä. Toisissa yrityksissä researcherit osallistuvat jokaiseen rekrytointiprosessin vaiheeseen kun taas toisissa yrityksissä he tekevät vain taustatyön ja luovat kullekin toimeksiannolle ehdokaslistat. Avustavat konsultit eivät välttämättä ole edes yhteydessä puhelimitse tai muuten ehdokkasiin. (Shoyen & Rasmussen 1999, 3).

Suurin osa suorahakukonsulteista on aikaisemmin työskennellyt johtotehtävissä jollain tietyllä alalla tai toiminut konsulttiyrityksessä avustavana konsulttina. Ilman varteenotettavaa kokemusta konsultti ei tunne alan toimijoita ja käytäntöjä. Myös suoraha-

³ <http://www.globesearchgroup.com>

kuyritysten pieni koko aiheuttaa sen, että yritykset palkkaavat mieluummin kokeneita työntekijöitä. Konsultit ovat paljon poissa toimistolta, joten kokemattomien työntekijöiden opastamiseen jää hyvin vähän aikaa. (Jones 1989, 118).

Konsulttien tehtävät vaihtelevat suorahakuprosessin eri vaiheissa, mutta kiteytetysti voidaan sanoa, että konsulttien tehtäviin kuuluvat muun muassa oman sosiaalisen verkoston kasvattaminen ja ylläpitäminen, yritysten tutkiminen sopivien ehdokkaiden löytämiseksi, alaan liittyvien huhupuheiden tarkasteleminen sekä tietenkin tärkeimpänä nykyisten ja mahdollisten kandidaattien tietojen kerääminen tietokantaan. Puhelimen, Internetin ja muiden sähköisten tietolähteiden avulla henkilöistä kerätään informaatiota sekä tietokantoja ylläpidetään. Tietolähteinä toimivat erityyppiset yritys- ja alaluettelot, henkilö- ja yhdistysluettelot sekä matrikkelit, joita julkaistaan muun muassa ekonomista, insinööreistä sekä lakimiehistä. Nykyään sähköiset sosiaaliset verkostot toimivat myös hyvinä tietolähteinä, kuten LinkedIn. (Suunnannäyttäjät 2010/01). Suorahakukonsultit merkitsevät muistiin sekä henkilökohtaisia että ammatillisia tietoja (Finlay & Coverdill 2007, 40).

Australialaisen tutkimuksen mukaan tärkeinä suorahakukonsultin ominaisuuksina pidetään asiakkaan kuuntelemisen ja ymmärtämisen taitoa, kommunikaatiotaitoja, teknistä osaamista sekä luotettavuutta. Vuonna 2002 toteutetussa tutkimuksessa 171 suorahakupalveluita käyttänyttä yritystä vastasi suorahakukonsulttien palveluita koskevaan kyselyyn. (Fish & Mackiln 2004, 34).

Jones (1989) on kirjassaan listannut ominaisuuksia, joita johtavat suorahakuyritykset haluavat konsulteiltaan. Yleensä konsulteilta edellytetään tietoja alalta, jolle konsulttiyritys on erikoistunut, neuvottelu- ja neuvontataitoja sekä sitoutumista yrityksen toimintaan. Jonesin mukaan konsulteilta toivotaan:

- noin 40 vuoden ikää
- riittävää, vähintään maisteritason koulutusta arvostetusta yliopistosta
- kielitaitoa ja kansainvälistä asennetta pidetään tärkeänä, mukaan luettuna kyky ymmärtää, hyväksyä ja työskennellä muiden kulttuurien kanssa
- riittävää kokemusta, etenkin kokemusta muun konsultoinnin parista
- hyviä sosiaalisia taitoja, kykyä esittää asiat tiiviisti ja vakuuttavasti, hyvä kuuntelemaan
- hyvää stressinsietokykyä
- motivoituneisuutta ja oma-aloitteisuutta

Suorahakukonsultti tarvitsee myös myyntitaitoja työssään. Konsultin tulisi myydä asiakasyrityksen tehtävä mahdollisille ehdokkaille ja saada paikka kuulostamaan houkuttelevalta. Hyviä kuuntelutaitoja tarvitaan puolestaan haastateltaessa ehdokkaita. Konsultin tulee osata tulkita ehdokkaan taustoja ja haastattelujen perusteella miettiä miten kysei-

nen henkilö soveltuisi erilaisiin toimintaympäristöihin. Tässä tarvitaan myös luovaa ajattelukykyä. Hyvistä organisointikyvyistä on myös hyötyä suorahakukonsultin ammatissa, sillä yleensä asiakkaille luvataan toteuttaa suorahakuprosessi tietyn ajan sisällä ja konsultti voi joutua lyhyen ajan sisällä käsittelemään valtavan tietomäärän. Pelkkä hyvä koulutus ja laaja kokemus konsultoinnista tai johtotehtävistä ei välttämättä takaa menestymistä suorahakukonsultoinnin tehtävissä, vaan tarvitaan myös persoonallisuuden piirteitä, joista on hyötyä tehtävien suorittamisessa. (Jones 1989, 62-64).

4.1.2 SSY - Suomen Suorahakuyritysten yhdistys ry

Suomen Suorahakuyritysten Yhdistys ry:hyn kuuluu tällä hetkellä (tammikuu 2010) 14 jäsenyritystä, jotka suorittavat johdon rekrytointia käyttäen kohdistettua hakua ja tarkkaa valintaa löytääkseen hakukriteerit täyttäviä henkilöitä jokaiseen toimeksiantoon. Yhdistyksen tarkoituksena on kehittää ja valvoa suorahakua Suomessa yhdessä jäsenyritystensä kanssa. Yhdistys on perustettu vuonna 1990. SSY:n jäseneksi valitaan vapaamuotoisen kirjallisen hakemuksen perusteella suorahakukonsulttiyrityksiä, jotka toimivat suorahaun parissa yhdistyksen ammatillisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Kirjallisessa hakemuksessa yrityksen tulee selvittää toimintaperiaatteensa sekä yrityksen prosessit. Nämä kirjeet osoitetaan SSY:n hallitukselle. Jäseneksi liittyminen maksaa 300 euroa ja vuotuinen jäsenmaksu on 300 euroa.

Jäsenyritykseksi pääsemisen kriteerinä on, että yritys suorittaa päätoimisesti suorahakua. Tätä mitataan sillä, että konsulttiyrityksen liikevaihdosta yli puolet tulisi koostua suorahakutoimeksiannoista. Suorahakuyhdistyksen yritykset kattavat noin 60 prosenttia markkinoiden merkittävistä toimijoista.

Yhdistyksen jäsenet sitoutuvat noudattamaan suorahakuyritysten ammatillisia toimintaperiaatteita. Nämä eettiset toimintaperiaatteet koskevat muun muassa suorahakutoimeksiantoja, luottamuksellisuutta sekä konsulttitoimiston velvoitteita.

Toimeksiantoon liittyviä ammatillisia toimintaperiaatteita, joita kaikkien SSY:n jäsenyritysten on noudatettava, ovat seuraavat:

1. konsulttien tulee yhden tai useamman tapaamisen perusteella perehtyä huolellisesti asiakasyritykseen.
2. toimeksiantosopimuksen on aina oltava kirjallinen ja siinä esitetään tehtävän pääsisältö, palvelun laajuus, hakuun arvioitu aika sekä muut kaupalliset ehdot.
3. toimeksiannosta vastaava konsultti lupautuu tekemään kattavan pätevien ehdokkaiden etsinnän niiden toimintamallien perusteella, joita hänen edustamansa yritys noudattaa.

4. ehdokkaita esiteltäessä vastaavalla konsultilla tulee olla perustellut mielipiteet kunkin kandidaatin onnistumisen edellytyksistä, jotka perustuvat konsultin omakohtaisiin arvioihin haastattelujen perusteella sekä taustatietojen selvityksiin.
5. konsultti sitoutuu jatkamaan hakua, kunnes toimeksianto todetaan asiakkaan kanssa loppuun suoritetuksi.
6. konsultti varmistaa valinnan onnistumisen sekä toimeksiantajan että valitun henkilön kannalta.

Näiden ehtojen lisäksi yhdistyksen jäsenyritykset hyväksyvät suorittaakseen vain sellaisia toimeksiantoja, joihin heillä on riittävät edellytykset. Tällä tarkoitetaan sitä, että konsultit tuntevat riittävästi asiakkaan toimialaa ja tilannetta. Lisäksi konsulttien tulisi selvittää asiakkaille, mikäli toimeksiannon suorittamiseen liittyy joitakin rajoituksia (esimerkiksi off limits -käytännöstä johtuvat rajoitteet etsintätehtävän laajuuteen). Toimeksiannon aikana konsultin tulee pitää asiakas tietoisena toimeksiannon etenemisestä sekä siihen mahdollisesti vaikuttavista asioista.

Jäsenyritysten konsulttien tulee sitoutua myös toiminnan *luottamuksellisuuteen*. Tällä tarkoitetaan, että kaikki tieto, jonka konsultti saa toimeksiannon yhteydessä koskien asiakasyritystä, on ehdottomasti luottamuksellista, eikä sitä saa ilman asianomaisen suostumusta siirtää kolmannelle osapuolelle. Tämä lisäksi myös neuvottelut ehdokkaiden kanssa ovat luottamuksellisia ja niistä ei saa antaa tietoja eteenpäin ilman ehdokkaan suostumusta.

Luvussa 3 selvittiin off limits -periaatetta ja tämä periaate on määritelty myös SSY:n jäsenten yleisissä toimintasäännöissä. Yhdistyksen jäsenyritykset eivät voi palkata kehtään asiakasorganisaatiosta kahden vuoden aikana saamansa toimeksiantotehtävän täyttämisen jälkeen, ellei toisin kirjallisesti sovita. Asiakasorganisaatio määrittellään kirjallisen toimeksiantosopimuksen yhteydessä. Asiakasorganisaatioksi voidaan määritellä koko yritys tai vain jokin osasto tai tytäryhtiö, jolloin off limits -periaate koskee vain tätä osaa yrityksestä. (Lim & Chan 2001, 215).

Asiakasorganisaation ja konsulttiyhtiön erimielisyyksien varalta asiakasyrityksellä on oikeus pyytää lausuntoa välitystoimikunnalta asiassa, jossa asiakas katsoo konsulttiyhtiön rikkoneen näitä jäsenyrityksiä koskevia toimintaperiaatteita. Tähän välitystoimikuntaan kuuluu 3-5 jäsentä, jotka SSY:n hallitus valitsee tarvittaessa.

Nämä yleiset SSY:n jäsenistön toimintaperiaatteet pyrkivät olemaan tae jäsenyritysten laadukkaasta toiminnasta asiakasorganisaatioille sekä ehdokkaille, jotka käyttävät jäsenyritysten ammattitaitoa ja kokemusta hyväkseen. Vuonna 2007 SSY teetti tutkimuksen, jossa Taloustutkimus Oy selvitti asiakassuhteita suorahaussa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaksi kolmesta asiakkaasta piti tärkeänä tai melko tärkeänä, että käytetty suorahakuyritys kuuluu johonkin alan yritysten yhdistykseen. Jäsenyyttä pidettiin sen

vuoksi tärkeänä, että yhdistys edellyttää alan yleisten laatu- ja toimintatapojen noudattamista (Asiakassuhdetutkimus 2007).

4.2 Toimeksiantajayritykset

Toimeksiantajat eli asiakkaat ovat konserneja, yksittäisiä yrityksiä tai organisaatioita, jotka työllistävät suorahakuyrityksiä (Jones 1989, 257). Asiakasorganisaation laajuus määritellään aina toimeksiantosopimuksessa, jotta kummallekin osapuolelle olisi selvää mihin saakka mahdolliset rajoitukset tulevissa suorahauissa ulottuvat. *Toimeksiannolla* tarkoitetaan sopimusta suorahakuyrityksen ja asiakasyrityksen välillä. Toimeksiannossa konsultti tarjoaa ehdokkaita asiakasorganisaatiossa avoinna olevaan tehtävään ja jos yksi tarjotuista ehdokkaista valitaan, saa konsultti suoritetusta rekrytoinnista palkkion. (Finlay & Coverdill 2007, 61).

Yleisimmin suorahaun avulla etsitään työntekijöitä ylimmän tason johtotehtäviin, hallituspaikkojen täyttämiseen sekä asiantuntijatehtäviin. Nykyään suurimmat yritykset etsivät suorahaun avulla työntekijöitä myös keskitason johtotehtäviin. (Markkanen 1999, 74). Yleisimmin johtajia haetaan yleisiin hallinnollisiin tehtäviin ja talousosastolle. Toiseksi eniten asiakasorganisaatiot hakevat henkilöitä suorahaun avulla markkinoinnin ja uusien liiketoiminta-alueiden johtajia. Yritykset käyttävät suorahakua rekrytointikeinona, koska konsulttiyrityksillä on yleensä ulkopuolinen, parempi ja laajempi kuva asiakasorganisaation markkinoista sekä ehdokkaita on helpompi lähestyä ulkopuolisen tahon avustuksella. Näiden syiden lisäksi ajansäästöä, rekrytointiprosessin sallapitoa sekä konsulttiyrityksien laajaa kontaktiverkosta pidetään suorahaun etuina. (Jones 1989, 94-95).

Suorahakutoimeksiantoja syntyy yleensä kolmella eri tavalla (Finlay & Coverdill 2007, 61-62):

1. Yritys X ottaa yhteyttä suorahakuyritykseen ja kysyy kiinnostusta mahdolliseen toimeksiantoon.
2. Suorahakukonsultti ottaa itse yhteyttä eri yrityksiin ja tiedustelee onko täytettäviä paikkoja.
3. Suorahakukonsultti ottaa yhteyttä yrityksiin ja tiedustelee onko organisaatiossa mahdollisesti tarvetta kandidaatille Y, jota konsultti edustaa.

Suurin osa suorahakukonsulteista käyttää kaikkia kolmea tapaa toimeksiantojen saamiseen. Sattumanvaraista soitteluä yrityksiin pidetään kuitenkin epämiellyttävänä, koska niin suuri osa puheluista päättyy kielteiseen vastaukseen. Taustatyön avulla konsulttiyritys voi kuitenkin saada uusia toimeksiantoja. Yritystä lähestytään vain, jos tiede-

tään, että organisaatiossa on ylemmän tason tehtävä avoinna. Suorahakuyritykset lähestyvät myös yleensä yrityksiä, jos tietävät, että he ovat avaamassa uutta toimipistettä tai laajentamassa toimintaansa uudelle sektorille. (Finlay & Coverdill 2007, 62).

Kun yritys on toimeksiannon kautta päätenyt konsulttitoimiston asiakkaaksi, halutaan asiakkaiden kanssa luoda pysyviä suhteita. Tavoitteena on, että samalta asiakasorganisaatiolta saataisiin mahdollisimman paljon toimeksiantoja. Tämä on kuitenkin suorahakumarkkinoilla vaikeaa, sillä joskus toimeksiantajayritys maksaa palkkion, jos konsultti löytää sopivan henkilön tehtävään. Näin ollen yritykset saattavat työllistää samanaikaisesti useita suorahakuyrityksiä ja maksaa vain sille konsultille, joka löytää lopulta sopivan henkilön työtehtävään. (Finlay & Coverdill 2007, 28). Suuret globaalit yritykset käyttävät yleensä usean eri suorahakuyrityksen palveluja (noin 3-4 suorahakutoimistoa). Yhteistyö monen suorahakuyrityksen kanssa mahdollistaa ehdokkaiden etsimisen laajemmasta joukosta ihmisiä. Lisäksi suorahakuyritysten joukossa voi olla eri ammattiryhmiin erikoistuneita yrityksiä eli eri toimeksiannoissa voidaan käyttää parhaiten soveltuvaa yhteistyökumppania. (Jenn 2005, 32-34).

Monet yritykset suorittavat edelleen johtajien rekrytoinnit itsenäisesti ilman ulkopuolisten ammattilasten apua eli yrityksen oma HR-tiimi etsii sopivat ehdokkaat useimmiten keskitason paikoille työpaikkailmoitusten avulla. Mitä korkeamman paikan rekrytoinnista on kyse, sitä halukkaampia yritykset ovat käyttämään suorahakupalveluita. Muita syitä suorahakukonsultin käyttöön ovat salassa suoritettava rekrytointi (rekrytointiprosessin suorittaminen esimerkiksi henkilöstöltä, kilpailijoilta tai muilta osapuolilta salassa) ja tilanteissa, joissa suorahakukonsultilla on parempi tietämys erikoistuneista tai pienistä markkinoista, joilla yritys toimii. (Jenn 2005, 32-33).

4.3 Kandidaatit

Perinteisenä tapana hankkia työpaikka pidetään hakemusten lähettämistä sanomalehdissä ilmoitettuihin työpaikkoihin. Monet paikat täytetäänkin tällä tavoin, etenkin alemmien tasojen tehtävät, joihin ei välttämättä vaadita erityistaitoja. Kuitenkin työnantajat etsivät usein kandidaatteja, joilla on sellaista osaamista ja kokemusta, jota ei löydy työmarkkinoilta helposti. Työpaikkailmoitukset ovat harvoin tehokas tapa löytää tällaisia kandidaatteja, koska menestyvät ja työpaikkaansa tyytyväiset henkilöt käyttävät harvoin paljon aikaa työpaikkailmoitusten selailuun. Pahimmassa tapauksessa työpaikkailmoitukseen vastanneet henkilöt ovat epäpäteviä, työttömiä tai tyytymättömiä hakijoita, mikä kuvastaa tämän rekrytointimenetelmän haasteellisuutta. (Finlay & Coverdill 2007, 39).

Suorahaku kohdistuu yleensä ylimmän ja keskijohdon rekrytointiin tai muihin organisaation avainhenkiöihin. On myös hyvin yleistä, että suorahaun avulla haetaan eri

alojen asiantuntijoita, minkä vuoksi konsulttiyritykset ovat erikoistuneet eri alojen asiantuntijoiden hakuun. (Finlay & Coverdill 2007). Suorahaun avulla tavoitetaan työntekijöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi työtä ja seuraa työpaikkailmoittelua⁴. Tämä saattaa kuitenkin muodostaa haasteen suora hakuprosessin etenemiselle. Henkilö, jolla on haettuun paikkaan vaadittava ammattitaito ja osaaminen, voi olla niin tyytyväinen nykyiseen paikkaansa, että hänen mielenkiintonsa herättäminen ja motivoiminen uusiin haasteisiin voi olla vaikeaa (Brown & Swain, 2009, 15).

Päästäkseen suora hakukonsultin tietokantaan henkilön tulee täyttää tietyt sosiaaliset, kulttuuriset ja maantieteelliset vaatimukset. Henkilön mahdollisuus tulla rekrytoituksi suorahaun kautta riippuu sekä henkilön teknisistä taidoista ja osaamisesta, joita tehtävä vaatii sekä henkilön kulttuurisesta pääomasta, jota on kertynyt esimerkiksi ulkomaan kokemusten kautta. Määriteltäessä ideaalia kandidaattia kuhunkin tehtävään, voidaan löytää samoja piirteitä, jotka sopivat etsittävän henkilön ominaisuuksiin alasta riippumatta. Useimmiten toimeksiantajayritykset ovat suuria kansainvälisiä yrityksiä, jotka myös etsivät johtajikseen kansainvälistä kokemusta omaavia henkilöitä. Suorahakuyritysten asiakkaiden joukossa on myös kotimaisia yrityksiä, joilla ei välttämättä ole kansainvälistä toimintaa, mutta yleensä myös tällaiset yritykset haluavat johtajia, jotka voivat tuoda mukanaan yritykseen kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Tehtävästä riippuen usein arvostetaan myös henkilön työkokemusta maailman johtavista alan keskittymistä. Tällaisia ovat rahoitusmarkkinoilla esimerkiksi Lontoo ja New York ja informaatioteknologia alalla Silicon Valley. (Faulconbridge et al. 2009, 6).

Kielitaito on toinen ominaisuus, joka yleensä esiintyy haettavan henkilön määritelyssä profiilissa. Englanninkielen taito on välttämätön kaikissa kansainvälisissä yrityksissä, mutta myös muuta kielitaitoa arvostetaan. Esimerkiksi Suomi käy vilkasta kauppaa Ruotsin, Venäjän ja Saksan kanssa, joten näiden maiden kielten osaamisesta on etua. Lisäksi ranskan kielen taidosta on hyötyä, sillä Ranska on edelleen maa, jossa pelkällä englannilla ei pärjää. (Mercurius, 2009). Yleensä arvostetaan tutkinnon suorittamista jossain tunnetussa ja arvostetussa yliopistossa tai korkeakoulussa. Lisäksi henkilöiltä vaaditaan usein korkeakoulu- tai yliopistotason tutkintoa. (Faulconbridge et al. 2009, 7).

Tarvittavien tietojen ja taitojen lisäksi suora hakukonsultin listalle pääseminen edellyttää myös erilaisiin sosiaalisiin verkostoihin kuulumista, joista konsultit etsivät mahdollisia ehdokkaita. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kuulumista alan ammattijärjestöihin ja erilaisiin seuroihin sekä osallistumista näiden järjestöjen tapahtumiin. Toisaalta useimpiin järjestöihin voi olla rajoitettu pääsy ja jäsenyys voi perustua henkilökohtaisiin kutsuihin. Näin ollen mahdollisuus päästä verkostojen avulla johtopaikoille on rajoitettu. (Faulconbridge et al. 2009, 7).

⁴ <http://www.ssconsulting.fi/fin/palvelut/suorahaku.html>, haettu 15.9.2009.

5 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa numeerista tietoa, joka kuvaa kotimaisia suorahakumarkkinoita, joten kyseessä on *kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus*. Määrällinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyä kysymyksiä (Heikkilä 2008, 16) eli *kvalitatiivinen tutkimus* vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilka 2007, 14). Määrällisellä tutkimuksella pyritään selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä ja esiintyvyyttä. Kvantitatiivisen tutkimuksen ideana on tuottaa tietoa, joka on yleistettävissä. Yleisen tarkastelun tavoitteena on antaa kokonaiskuva aineistosta ja saada esiin siinä esiintyvät piirteet, luokittelut tai mahdolliset poikkeamat. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää usein riittävän suurta ja edustavaa otosta tutkittavasta kohteesta. Tämän lisäksi tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta eli miten todenmukaisen kuvan aineisto antaa tutkittavasta kohteesta. (lähde). Saatua tutkimustietoa tulisi tarkastella aikaisempaan tietoon eli tässä tapauksessa alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tarkoituksena on tutkimusaiheeseen liittyvän teorian vahvistaminen tai korjaaminen.

Yksi tieteellisen tutkimuksen ominaispiirre on tutkimuksen *objektiivisuus*, jolla tarkoitetaan tutkijan puolueettomuutta. Tutkimustuloksia voidaan pitää objektiivisina, kun ne ovat tutkijasta riippumattomia eli tutkija ei vaikuta tutkimustuloksiin. Määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa *muuttujista*. Muuttuja voi olla esimerkiksi henkilöä koskeva asia, toiminta tai ominaisuus (mielipide, ammattiasema, ikä). Muuttuja on asia, josta määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa. (Vilka 2007, 13-14). Tässä tutkimuksessa muuttujia ovat esimerkiksi suorahakuyritysten taloudelliset tiedot, henkilöstön koulutus- ja ammattitaustat.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaiset ovat kotimaiset suorahakumarkkinat eli kyseessä on *toimialaselvitys*. Tässä toimialatutkimuksessa on tarkoitus selvittää markkinoiden, alan yritysten ja henkilöstön piirteitä Suomessa ja verrata niitä alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Kerättävä tieto kuvaa organisaatioiden toimintaympäristöä ja markkinoita. Analyysi syntyy yhdistelemällä tietoja eri lähteistä. Tietoa kerätään yritysten sisäisistä tunnusluvuista (esimerkiksi liikevaihdoista) ja ne kytetään ulkoisen toimiala-analyysin tuottamiin tietoihin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on antaa ajankohtaista ja luotettavaa tietoa kotimaisista suorahakumarkkinoista ja sen toimijoista. Empiirisen osuuden tarkoituksena oli kerätä tietoa, jonka avulla voitaisiin vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tietojen keräämisen taustalla oli, että saataisiin kokonaisvaltainen kuva siitä, *millaiset ovat kotimaiset suorahakumarkkinat sekä millaisia toimijoita markkinoilla on ja miten kotimaiset markkinat eroavat muiden maiden markkinoista sekä mikä asiat ovat vaikuttaneet kotimaisten suorahakumarkkinoiden muotoutumiseen?*

5.1 Aineiston kerääminen

Määrällisessä tutkimuksessa on aina mukana *mittari*, jolla saadaan kerättyä tietoa tutkittavasta asiasta. Määrällisen tutkimuksentiedonkeruumenetelmiä ovat kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake. (Vilka 2007, 14). Tässä tutkimuksessa mittarina käytettiin kyselylomaketta eli tarvittavat tiedot kotimaassa toimivista suorahakukonsulttiyrityksistä kerättiin sähköisten kyselylomakkeiden avulla. Tietoa yritysten taloudellisista luvuista haettiin kyselylomakkeiden lisäksi yritystietopalvelu Inoasta (www.inoa.fi).

Kyselyt lähetettiin sähköpostitse joulukuun 2009 puolella välissä kaikkiaan 24 konsulttiyritykseen. Yritykset valittiin mukaan sen perusteella, kuinka merkittävänä toimijana yritystä pidetään markkinoilla. Kyselyt päätettiin lähettää Suomen Suorahakuyritysten Yhdistyksen 13 jäsenyritykselle, koska näitä toimijoita pidetään merkittävinä toimijoina markkinoilla. Jäsenyritysten liikevaihdot muodostavat suuren osan kotimaisten suorahakumarkkinoiden kokonaisliikevaihdosta. Lisäksi SSY:n yhteiset toimintasäännöt velvoittavat jäsenyrityksiä eettisyyteen palvelun tuottamisessa ja toimintasäännöt takaavat suorahakutoiminnan ammattimaisuuden. Näiden 13 jäsenyrityksen lisäksi valittiin vielä 11 suorahakutoimintaa harjoittavaa yritystä lisää. Nämä yritykset valittiin SSY:n hallituksen jäsenten avustuksella. Alan ammattilaiset tuntevat toimialana ja tietävät ketkä ovat merkittäviä toimijoita markkinoilla. Tutkimukseen mukaan otetut yritykset valittiin sen perusteella, kuinka merkittävänä (liikevaihto vuonna 2008 yli 200 000 euroa) ja tunnettuna toimijana sitä pidettiin markkinoilla. Lisäksi valintakriteerinä oli, että yrityksen liikevaihto koostuu suuressa määrin suorahakutoimeksiannoista. Suurimmalla osalla valituista yrityksistä toiminnan pääpaino on johdon rekrytoinneissa. Näitä valintakriteereitä käyttämällä saatiin aikaiseksi joukko, joka edustaa hyvin kotimaisia suorahakumarkkinoita niiden liikevaihdollisesti kuin ammattimaiseen toimintaa perustuen.

Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa eli vuoden 2009 loppuun. Määräaikaan mennessä vastasi kaikkiaan 15 konsulttiyritystä. Tammikuun 2010 alussa lähetettiin vielä muistutus kyselystä sähköpostitse kaikkiin yrityksiin ja annettiin viikko lisää vastausaikaa. Tämän pidennetyn vastausajan kuluessa saatiin vastauksia lisää 3 kappaletta. Kyselyn toteuttamisajankohta ei välttämättä ollut paras mahdollinen ottaen huomioon joulukuussa olevat lomapäivät. Tästä huolimatta kaikkiaan 18 yritystä osallistui tutkimukseen ja vastausprosentiksi muodostui 75 prosenttia, joka on hyvä kyselytutkimukselle. Tämän otoksen avulla pyritään tekemään johtopäätöksiä koko perusjoukosta eli kotimaisilla markkinoilla toimivista suorahakukonsulttiyrityksistä. Otoksesta saatujen arvojen perusteella pyritään arvioimaan perusjoukon ominaisuuksia. Nämä arvot ovat vain arvioita koko perusjoukosta, joten niihin liittyy tietty epävarmuus. Mitä suurempi otos on, sitä parempi on tehtyjen arvioiden tarkkuus. (Heikkilä 2008, 106-107).

Vastausprosentin ollessa riittävän korkea voidaan tutkimuksen katsoa olevan kattava ja luotettava otos suoramarkkinoilla toimivista yrityksistä.

Korkean vastausprosentin saavuttamiseksi käytiin SSY:n jäsenkokouksessa kertomassa tutkimuksesta ja motivoimassa konsultteja vastamaan kyselyihin pari viikkoa ennen lomakkeiden lähettämistä. Tässä tapaamisessa kerrottiin, mitä ollaan tutkimaan sekä kannustettiin vastaamaan, jotta saataisiin markkinoita kuvaavaa tietoa, josta olisi kaikille alan toimijoille hyötyä. Lisäksi ennen varsinaisten kyselylomakkeiden lähettämistä postitettiin jokaiseen tutkimukseen mukaan otettuun yritykseen tiedote tehtävästä tutkimuksesta. Suosituskirjeen allekirjoitti SSY:n hallituksen puheenjohtaja. Tämä suosituskirje on tutkielman liitteenä 2. Tällaisella saatekirjeellä on tärkeä tehtävä kyselyä tehtäessä. Se selvittää vastaajalle, miksi tutkimus tehdään sekä sen, miten vastaaja hyötyy vastatessaan kyselyyn. Saatekirjeen tulisi houkutella henkilö vastaamaan. Yleensä nimetyille henkilöille lähetetyt kyselyt johtavat korkeampaan vastausprosenttiin (Hague et al 2004, 143). Näin ollen kyselyt lähetettiin suoramarkkinkonsulttien henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin sen sijaan, että ne olisi lähetetty yritysten yleisiin sähköpostiosoitteisiin. Kahdelle yritykselle ei löytynyt Internetin avulla konsulttien henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita, joten näihin yrityksiin lähetettiin kyselyt yleisiin sähköpostiosoitteisiin. Kyselylomakkeet lähetettiin niille henkilöille, jotka olivat SSY:n jäsenkokouksessa edustamassa. Muiden yritysten henkilöt valittiin Internetistä löytyneiden konsulttien yhteistietojen perusteella ja ne kohdistettiin henkilöille, jotka vastaavat suoramarkkinoiminnasta yrityksessä. Valitut henkilöt saivat sähköpostiinsa linkin, josta pääsi Internetiin täyttämään kyselylomake. Kyselylomakkeen toimivuus testattiin sekä kysymysten sisältö varmistettiin ennen lähetystä. Jos valitun henkilön sähköpostiosoitteesta tuli poissaoloviesti, niin kysely lähetettiin toiselle konsultille yrityksessä.

Kyselyyn perustuvan tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä vastauksia tietyin kriteerein valitulta joukolta, tässä tapauksessa suoramarkkinkonsulteilta. Lomakkeessa (liite 1) oli kysymyksiä koskien koko yritystä, henkilöstöä sekä yrityksen toimintaperiaatteita. Kaikkiaan lomake koostui 20 kysymyksestä, jotka koskivat näitä kolmea osa-aluetta. Lomake sisälsi 14 monivalintakysymystä, joissa oli vastausvaihtoehtoja kahdesta neljään. Lisäksi oli kuusi avointa kysymystä. Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina, jotta lomake houkuttelisi vastaamaan. Lisäksi kysymykset olivat hyvin yleisluontoisia, sillä aikaisempaa tutkimustietoa ei toimialasta ole kerätty, joten perustietojakaan yrityksistä ei ole ollut aikaisemmin saatavilla. Usein on perusteltua pyytää apua kohderyhmän edustajilta, koska he tietävät parhaiten mikä on tarkoituksenmukaista ja sanonnaltaan heidän ajatusmaailmaa vastaavaa. Tämän takia lomakkeessa olevat kysymykset on laadittu SSY:n hallituksen jäsenten avustuksella ja heidän toiveisiinsa perustuen. Kyselylomake on rakennettu tutkimuskysymyksiin pohjautuen ja niiden avulla pyrittiin saamaan tietoa niihin vastaamiseksi.

Koko yritykseen liittyvät kysymykset koskivat yritysten liikevaihtoja, suorahakujen osuuksia koko yrityksen toiminnasta, yritysten erikoistumista, yritysten kansainvälisiä toimintoja, omistusmuotoja ja yritysten alalla toimimisaikoja. Henkilöstöstä kerättiin tietoja liittyen henkilöstömääriin, suorahakukonsulttien ja researchereiden (avustavien konsulttien) määriin, konsulttien koulutus- ja ammattitaustoihin, henkilöstöjen keski-ikiin ja tulevaisuuden rekrytointisuunnitelmiin. Toimintaperiaatteista oltiin kiinnostuneita yritysten off limits -aikojen pituuksista, takuuajoista sekä laskutusperiaatteista.

Tutkimusmetodiksi valittiin kysely, sillä se soveltuu hyvin faktatietojen keräämiseen yrityksistä. Lisäksi kysely vie yleensä vähemmän aikaa kuin samojen tietojen kerääminen haastattelun avulla ja lisäksi vastaajalla on mahdollisuus valita vastausajankohta, joka sopii hänelle parhaiten. (Hague et al. 2004, 142). Jokaisessa kysymyksessä oli vastausvaihtoehto valmiina, jotta kyselyyn vastaaminen olisi vaivatonta ja suhteellisen nopeaa. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi ne samalla tavalla. Kyselyn heikkous tiedonkeräämis- muotona on, että kyselylomaketta täytettäessä ei ole haastattelijaa paikalla auttamassa, jos jotain kysymystä ei ole täysin ymmärretty. Tämän takia annettiin vastaajille selkeät ohjeet ja kysymykset pidettiin lyhyinä ja selkeinä. Avoimia kysymyksiä oli lomakkeessa vain pari, sillä yleensä vastausprosentit näihin kysymyksiin jäivät alhaisiksi (Hague et al. 2004, 143). Lisäksi tutkimuskysymykset eivät vaatineet enempää avointen kysymysten mukaan ottamista.

5.2 Aineiston analyysi

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston analysointi jaetaan yleensä kolmeen eri vaiheeseen. Nämä ovat vastauslomakkeiden tarkistus, aineiston muuttaminen numeeriseen muotoon sekä tallennetun tiedon tarkistus.

Aineistoa alettiin käsitellä vasta siiten, kun kyselyn vastausaika oli mennyt umpeen. Aineiston analyysi aloitettiin tarkistamalla saadut vastaukset ja arvioimalla vastausten laatu. Lomakkeet käytiin läpi ja arvioitiin puuttuvat tiedot ja virheet. Saatujen vastausten perusteella voitiin arvioida, miten hyvin kyselylomake oli onnistuttu muotoilemaan. (Vilka 2007, 108). Kaikki palautetut lomakkeet olivat asiallisesti täytettyjä, mutta muutamien yritysten vastauksissa oli puutteita. Liian puutteellisesti täytettyjä lomakkeita ei vastausten joukossa ollut, joten kaikki vastanneet yritykset voitiin ottaa mukaan tutkimukseen. Vastausajan ensimmäisellä viikolla sähköiseen kyselylomakkeeseen tuli tekninen vika, joka aiheutti ongelmia vastaamiseen. Kyselylomakkeen vika saatiin nopeasti korjattua, mutta se vaikutti kahden yrityksen vastauksiin. Tämän takia näiden yritysten kohdalla vastaukset jäivät osittain puutteellisiksi.

Vastausten tarkastuksen jälkeen lomakkeet numeroitiin, jotta yksittäisestä havaintoyksiköstä eli suorahakurytyksestä tallennettuja tietoja voitaisiin tarkistaa. Jokaisen lomakkeen tiedot kirjattiin ja tallennettiin taulukkoon. Tallennusohjelmana ja datan käsittelyohjelmana käytettiin PASW 18.0 (entinen SPSS) tilastotieto-ohjelmaa. Sähköisten kyselylomakkeiden ansiosta suorahakurytysten vastaukset tulivat takaisin myös sähköisessä muodossa ja ne tallentuivat suoraan MS Officen Excel-pohjaiseen lomakkeeseen. Tästä lomakkeesta vastaukset oli helppo siirtää analyysijä varten tilastotieto-ohjelmaan. Suurin osa tutkimustiedosta oli valmiiksi numeerisina, mutta muutamista kysymyksistä tuli myös sanallisia vastauksia. Vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat yksittäisiä sanoja. Nämä vastaukset muutettiin numeeriseen muotoon muodostamalla vastausten perusteella erilaisia luokkia. Kyselylomakkeessa oli paljon monivalintakysymyksiä, joten käsittelyvaihe oli suhteellisen nopea, koska vastauksia ei tarvinnut yhdistellä aineiston keräämisen jälkeen. Kun muuttujien arvot oli tallennettu tilastotieto-ohjelmaan, tarkistettiin ne vielä kertaalleen, että ne varmasti vastasivat kyselylomakkeissa olevia asioita. Näin varmistuttiin siitä, ettei tutkimuksen analyysivaiheessa tapahdu tulkintavirheitä. Virheet tallennusvaiheessa aiheuttavat mittausvirheitä, jotka olisivat vaikuttaneet tutkimuksen luotettavuuteen. Mitä virheettömämpi tallennettu aineisto on, sitä paremmat ovat tulokset ja aineiston laatu. (Vilka 2007, 114).

Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää valita sellainen analyysimenetelmä, joka antaa parhaiten tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Aineistoa päätettiin analysoida erilaisien tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen avulla voidaan helposti esittää numeraalista tietoa kokonaismarkkinoista tai yksittäisistä yrityksistä. Tilastotieto-ohjelman avulla tunnuslukujen laskeminen, analysointi ja vertailu onnistuvat helpoiten. PASW 18.0 ohjelman avulla aineistosta pystyttiin tuottamaan erilaisia taulukoita, tunnuslukuja ja kuvia.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota ensisijaisesti tutkittavan ilmiön mittaamisen onnistumiseen. Tällä tarkoitetaan luotettavan mittarin, sopivien tutkimusmenetelmien ja aineiston analyysin valintaa. Luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota tutkimuksen reliabiliuteen, validiuteen ja kokonaisluotettavuuteen. Luotettavuutta alentavat erilaiset virheet, jotka syntyvät tutkimuksen aineistoa hankittaessa. Tällaisia virheitä voivat olla esimerkiksi aineiston käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja kattovirheet sekä otantavirheet. (Heikkilä 2008, 185-189).

Reliabiliteetti-käsite kuuluu myös tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Reliabiliteetti eli mittarin tai menetelmän luotettavuus tarkoittaa käytetyn tutkimusmetodin kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Toisin sanoen tutkimuksen kykyä antaa ei-sattu-

manvaraisia tuloksia, jolla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja tarkkana, kun toistetuissa mittauksissa saadaan samanlaisia tuloksia riippumatta tutkijasta. Nykyisissä tilasto-ohjelmissa mittausvirheen arviointi on yleensä sisäänrakennettuna. Tutkimusta voidaan pitää tarkkana, kun siinä ei esiinny satunnaisvirheitä. Aineistoon voi sattua satunnaisvirheitä monesta eri syystä. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija sen on tarkoittanut, vastaaja saattaa merkitä vastauksen väärin tai tallennettaessa vastauksia tietokoneelle saattaa tulla virheitä.

Vilkan (2007, 149-150) mukaan tutkimuksen tarkkuutta voidaan arvioida muun muassa kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin:

- Miten hyvin otos edustaa perusjoukkoa?
- Mikä oli vastausprosentti?
- Miten huolellisesti havaintoyksikköjen (suorahakuyrityksien) muuttujia koskevat tiedot on syötetty?
- Millaisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy eli mittarin kyky mitata tutkittavia asioita kattavasti?

Suomen Suorahakuyritysten Yhdistykseen kuuluu 13 jäsenyritystä, joka on yhdistyksen Internet sivujen perusteella kattaa noin 60 % alan merkittävistä toimijoista. Näiden 13 yrityksen lisäksi valittiin vielä 11 muuta yritystä lisää tähän tutkimukseen. Nämä 11 yritystä valittiin mukaan SSY:n hallituksen jäsenten avustuksella. Lisäksi valintaperusteen oli, että yritys on merkittävä ja tunnettu toimija markkinoilla (liikevaihto vuonna 2008 yli 200 000 euroa). Kaiken kaikkiaan tutkimukseen otettiin mukaan 24 alan merkittävintä toimijaa. Näistä yrityksistä vastasi 18 yritystä, joten vastausprosentiksi saatiin 75. Arvioitaessa otoksen edustavuutta ja vastausprosenttia, voidaan tutkimusta pitää kattavana otoksena alan toimijoista.

Konsulttiyritysten vastaukset tallentuivat Excel-pohjaiseen tietokantaan. Sieltä ne siirrettiin PASW 18.0 tilastotieto-ohjelmaan. Kaikki vastaukset koodattiin numeerisiksi vastauksiksi. Havaintomatriisiin syötetyt tiedot tarkistettiin kahteen kertaan, että ne varmasti vastasivat alkuperäisiä vastauksia. Tietojen käsittelyvaiheessa noudatettiin erityistä huolellisuutta.

Lomakkeessa oli kysymyksiä eri aihealueista. Tietoa kerättiin muun muassa yrityksen taloudellisista tiedoista, omistusmuodosta, kansainvälisestä toiminnasta, työntekijöiden koulutus- ja ammattitaustoista, henkilöstön keski-ikästä ja sukupuolijakaumasta, rekrytointiaikeista sekä yleisistä toimintaperiaatteista. Saatujen vastausten lisäksi tietoja täydennettiin Inoan yritystietopalvelusta saaduilla tiedoilla. Koska aikaisempaa vastaavaa tutkimusta ei alasta ole tehty, nämä kerätyt tiedot riittivät kattavan kuvan saamiseen kotimaisista suorahakumarkkinoista.

Toinen asia, johon kiinnitetään huomiota määrällistä tutkimusta tehtäessä, on tutkimuksen *validius*. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiutta voidaan pitää hyvänä, kun tutkija on kyennyt siirtämään tutkimuksen teoriaosuuden käsitteet ja ajatuskokonaisuuden käytettyyn mittariin (kyselylomake). Tutkimuksen validiutta tulisi tarkastella koko tutkimuksen ajan ja varsinkin silloin, kun suunnitellaan käytettävää mittaria. Tutkimuksen validiutta voidaan arvioida seuraavien asioiden avulla (Vilkkä 2007, 150):

- Miten hyvin tutkija on onnistunut teoreettisten käsitteiden muuttamisessa arkikielelle?
- Miten mittarin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen suunnittelu on onnistunut?
- Miten onnistunut on valitun asteikon toimivuus?
- Millaisia epätarkkuuksia mittariin sisältyy?

Tutkimuksen kyselylomaketta muotoiltaessa ei ollut tarpeen muuttaa teoreettisia käsitteitä arkikielelle, koska vastaajajoukko koostui alan ammattilaista. Kyselylomakkeessa käytetyt termit olivat suoramarkkinointialan ammattisanastoa, jotka ovat jokaiselle suoramarkkinointialan tuttuja. Käytetyistä termeistä huolimatta kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi ja vastausvaihtoehtojen määrä kunkin kysymyksen kohdalla pidettiin alle viidessä, jotta vastaaminen olisi vaivatonta. Verrattaessa saatuja vastauksia asetettuihin kysymyksiin vaikuttivat ne loogisilta eli vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset tarkoitetulla tavalla.

Tutkimuksen *kokonaisluotettavuuden* muodostavat reliabelius ja validius yhdessä. Kokonaisluotettavuutta voidaan pitää hyvänä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta lisäsivät muun muassa seuraavat asiat (Vilkkä 2007, 152-153):

- Tutkimuksen otos eli suoramarkkinointiyhtiöt valittiin sen perusteella, että ne olivat merkittäviä ja tunnettuja toimijoita kotimaisilla suoramarkkinoilla. Tällä varmistettiin se, että valittu joukko edusti hyvin kokonaismarkkinoita ja lisäksi joukko oli riittävän suuri antamaan luotettavan kokonaiskuvan.
- Aineiston keruutavaksi valittiin sähköinen kysely, koska sen ajateltiin olevan soveltuvin menetelmä. Konsultit pystyivät vastamaan kyselyyn valitsemana ajankohtana ja lisäksi sähköinen kysely oli vaivaton ja nopea täyttää.
- Ennen kyselyjen lähettämistä varmistettiin, että kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tieto oli mukana lomakkeessa.
- Lomake testattiin ennen lähettämistä.

- Vastaukset tallennettiin huolellisesti tilastotieto-ohjelmaan.

Kokonaisluotettavuuteen vaikuttavat muun muassa tutkimuksen kattavuus, käytettyjen keruumenetelmä, kyselylomake, tutkimuksessa sovellettu otoskoko, aineiston käsittely ja tulkinta sekä johtopäätösten oikeellisuus. Kun otetaan huomioon kaikki seikat, jotka vaikuttavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen, voidaan todeta, että suoritettua tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineiston analyysin lähtökohtana toimivat tutkimuskysymykset, joihin aineistoa analysoimalla pyrittiin saamaan vastaukset. Tutkimuksen tuloksia verrataan tutkielman alussa esitettyyn teoriaan ja näin ollen tutkielman empiirisen osion avulla pyritään vahvistamaan kirjallisuudessa esiteltyjä tulkintoja. Koska aikaisempaa tutkimusta kotimaisista suoramarkkinoista ei ole tehty, tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös tuottaa uutta suoramarkkinoiden toimintaa koskevaa tietoa. Muissa maissa aikaisempaa tutkimusta on tehty, joten Suomen markkinoita verrataan muiden valtioiden markkina- ja yritystietoihin. Tutkimustuloksia on analysoitu ajamalla erilaisia frekvenssijakaumia, tunnuslukuja ja kuvioita aineiston muuttujista. Näiden taulukoiden, kuvioitten ja tunnuslukujen avulla pyritään löytämään yleisiä piirteitä, joilla kotimaisia suoramarkkinoita voidaan kuvata. Analyysin avulla saatiin hyvä kokonaiskuva alan yrityksistä. Analyysissä on käytetty paljon taulukoita, sillä niiden avulla on helppo vertailla eri lukuja ja niiden suhteita keskenään (Heikkilä 2008, 149).

Aluksi käsitellään yleisiä tietoja kotimaisista suoramarkkinayrityksistä, kuten yritysten sijaintia, toimipaikkojen lukumääriä, kansainvälistä toimintaa, alan järjestäytyneisyyttä sekä alalla toimimisaikoja. Tämän jälkeen paneudutaan tarkemmin yritysten eri osa-alueisiin, kuten taloustietoihin, yritysten erikoistumiseen, henkilöstöön sekä toimintaperiaatteisiin.

6.1 Kotimaiset suoramarkkinat

Suoramarkkinayritysten toimintaa esiteltäessä (luvussa 4.1) mainittiin, että suoramarkkinayritykset verkostoituvat sekä kotimaassa toimivien yritysten kesken, että kansainvälisesti. Verkostoitumisen avulla pyritään edistämään alan toimintaa sekä mahdollisesti jakamaan tietoja toimintaperiaatteista sekä ehdokkaista. (Faulconbridge et al 2007, 227). Tarkasteltaessa suoramarkkinayritysten yhteistyötä Suomen markkinoilla, voidaan todeta, että kotimaiset suoramarkkinat ovat hyvin *järjestäytyneet* ja yritysten välillä tehdään paljon *yhteistyötä*. Tutkimukseen mukaan otetuista 24 toimijasta 13 yritystä kuuluu Suomen Suoramarkkinayritysten yhdistykseen. Tämä vastaa noin 60 prosenttia alan merkittävimmistä toimijoista. Kun tarkastellaan kotimaassa toimivien yritysten verkostoitumista kansainvälisesti, *niin noin kolmas osa tutkimuksen yrityksistä on kansainvälisen suoramarkkinayritysten järjestön AESC:n⁵ (Association of Executives Search Consultants) jäsenenä* (kahdeksan yritystä eli noin 33 %). Kuulumista johonkin koti-

⁵AESC:n jäsenyritykset maittain:

<https://members.aesc.org/eweb/Dynamicpage.aspx?webcode=memberlistbycountry®ion=Europe>

maiseen tai kansainväliseen suorahakualan yhdistykseen voidaan pitää takuuna laadusta, koska yleensä jäsenyritykset sitoutuvat noudattamaan tiettyjä eettisiä toimintasääntöjä suorahakuprosesseissaan.

Luvussa 4.1.1 esiteltiin SSY:n toimintaa ja yhdistyksen yleisiä toimintaperiaatteita, joita jäsenyritykset sitoutuvat noudattamaan. Nämä suorahakuyritysten yleiset toimintaperiaatteet takaavat, että asiakasorganisaatioita kohdellaan samalla tavalla suorahakuyrityksestä riippumatta. Toimintaperiaatteet lisäävät suorahakuyritysten toiminnan luotettavuutta sekä palvelun laadukkuutta. Suorahakuyrityksen luotettavuutta pidetäänkin asiakasorganisaatioiden keskuudessa yhtenä tärkeimpänä valintakriteerinä. Suorahakualalla toimii paljon erilaisia ja pieniä yrityksiä, joten kuulumisella johonkin yhdistykseen pyritään erottautumaan ammattimaisena, luotettavana ja laadukkaana toimijana.

Kotimaiset suorahakumarkkinat ovat hyvin *pääkaupunkiseutupainotteiset*. Tähän tutkimukseen mukaan otettujen yritysten päätoimipisteet sijaitsivat muutamaa yritystä lukuun ottamatta Helsingin keskustassa. 24 suorahakuyrityksestä 18:n toimistot sijaitsivat Helsingin ydinkeskustassa eli 75 prosentilla. Tämän lisäksi viiden yrityksen eli noin 21 prosentilla toimipisteet sijaitsivat Helsingin esikaupunkialueella. Muutamalla suorahakuyrityksellä oli toimipaikkoja Helsingin lisäksi myös muissa Suomen suurissa kaupungeissa kuten Turussa, Tampereella ja Oulussa. Ainoastaan yhdellä tutkituista yrityksistä päätoimipaikka sijaitsi muualla kuin Helsingissä. (www.inoa.fi). Alan pääkaupunkiseutupainotteisuus johtuu luultavasti siitä, että Suomessa eri alojen liiketoiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle. Suurin osa yritysten pääkonttoreista sijaitsee pääkaupunkiseudulla, joten myös suurin osa suorahakuyritysten asiakaskunnasta ja kandidaateista (johtajat ja asiantuntijat) toimii Helsingissä tai sen lähiympäristössä. Kuten henkilökartoituksen yhteydessä kerrottiin, yksi tapa löytää kandidaatteja on erilaisiin konferensseihin ja yritystapahtumiin osallistuminen. Tällaiset tilaisuudet järjestetään yleensä pääkaupunkiseudulla, joten tämänkin puolesta on perusteltua sijoittaa Helsingin läheisyydessä. Suorahakuyrityksen sijainti keskeisellä paikalla helpottaa myös asiakastapaamisia ja kandidaattien haastatteluja. Sijainti keskeisellä paikalla luo myös kuvaa laadukkaasta toiminnasta. Kuviossa 4 on kuvattu alan yritysten toimipaikkojen sijaintia ympyrädiagrammin muodossa.



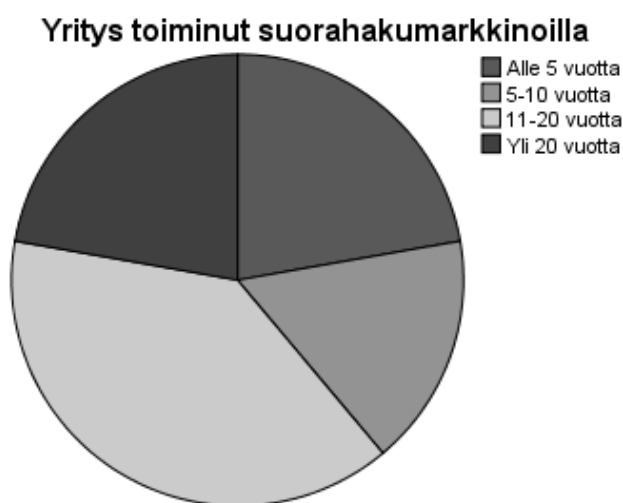
Kuvio 4 Suorahakuyritysten toimipaikkojen sijainti (www.inoa.fi)

Yritykset, joiden toimipaikka ei ole Helsingin ydinkeskustassa, sijaitsevat muuten keskeisellä paikalla, kuten suuryritysten pääkonttorien läheisyydessä. Toiminta on keskitynyt yritys-elämän läheisyyteen.

Alaa näyttäisi leimaavan myös *yksitoimipaikkaisuus* eli suurella osalla suorahakuyrityksistä on vain yksi toimipaikka, jonne toiminta on keskittynyt. Tutkituista yrityksistä vain kolmella oli kaksi tai useampi toimipaikka. Kahdella suorahakuyrityksellä oli toinen toimipaikka Turussa. Yhdellä yrityksellä oli toimipaikkoja neljässä eri kaupungissa, mutta tämä yritys suorittaa myös muuta liikkeen johdon konsultointia suorahakutoiminnan ohella ja on kooltaan kohtuullisen suuri. (www.inoa.fi). Yksitoimipaikkaisuus johtunee siitä, että suorahakualalla toimivat yritykset ovat henkilöstömäärältään suhteellisen pieniä, joten useammille toimipaikoille ei ole tarvetta. Suorahakumarkkinat ovat painottuneet sinne mihin yritys-elämäkin eli pääkaupunkiseudulle, joten toimipaikkojen sijoittaminen muualle Suomeen ei ole välttämätöntä. Yritysten yksi toimipaikkaisuutta voidaan selittää myös alan toimintaperiaatteilla. Tutkielman kolmannessa luvussa käytiin läpi suorahakuprosessin eteneminen ja kerrottiin, että nykyään suorahakukonsulttien työvälineinä ovat henkilökartoituksessa puhelin ja Internet. Nämä työvälineet mahdollistavat kandidaattien laajan etsimisen kotimaasta sekä myös ulkomailta riippumatta toimipaikan sijainnista.

Tutkittaessa suorahakuyritysten alalla toimimisaikoja Suomessa voidaan todeta, että *suurin osa alan merkittävistä toimijoista on tarjonnut suorahakupalveluita kotimaassa 11-20 vuotta* (noin 39 %). Tutkielman luvussa 2 selvitettiin suorahakualan historiaa ja Markkasen (1999, 75) mukaan suorahakumarkkinat kasvoivat Suomessa 1990-luvulla voimakkaasti. Tämän kyselytutkimuksen mukaan myös siis valtaosa alan yrityksistä aloitti toimintansa 1990-luvulla ja on vakiinnuttanut paikkansa merkittävänä toimijana

kotimaisilla suorahakumarkkinoilla. Suorahakupalveluiden tarjonta on alkanut Suomessa kuitenkin jo ennen 90-lukua, joten vanhempiakin yrityksiä alalta löytyy. Noin 22 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä on toiminut alalla jo yli 20 vuotta. Uusia yrityksiä, jotka ovat toimineet alalla alle 5 vuotta, oli vastanneista saman verran eli noin 22 %. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset vastasivat tähän kysymykseen (n=18). Yritysten vastaukset on havainnollistettu kuviossa 5. Alan merkittävimpien toimijoiden joukossa on siis alalla pitkään toimineita sekä vasta alalle tulleita yrityksiä. Voidaan siis todeta, että markkinoita ei tällä hetkellä hallitse vanhat tai uudet yritykset, vaan markkinat rakentuvat alalla eri ajan toimineista yrityksistä.



Kuvio 5 Toiminta-aika markkinoilla (vuotta)

Ympyrädiagrammi kuvaa hyvin sitä, että alalle on tullut koko ajan tasaisesti uusia toimijoita. Eri-ikäisiä yrityksiä on markkinoilla suurin piirtein saman verran. Tämä voi johtua siitä, että alle tulon esteet ovat matalat. Alalla ei ole selvää markkinajohtajaa vaan markkinat koostuvat pienistä toimijoista, joten tällaisille markkinoille tulo on helppoa. Markkinoiden koostuminen eri-ikäisistä yrityksistä heijastaa myös sitä, että alalla ei ole edellä kävijän etua. Vanhat yritykset eli yli 20 vuotta alalla toimineet ovat vakiinnuttaneet paikkansa markkinoilla, mutta niillä ei ole dominoivaa asemaa, vaan alan merkittäviin toimijoihin lukeutuu myös uusia, toimintansa vasta alle viisi vuotta sitten aloittaneita yrityksiä.

Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita myös suorahakuyritysten omistusmuodoista. Kyselylomakkeessa vastausvaihtoehtoina olivat ”kotimainen pääomistaja”, ”ulkomaalainen pääomistaja” ja ”yrityksessä työskentelevät konsultit omistavat yrityksen”. Näyttää siltä, että yleisin omistusmuoto Suomessa on *yhtiö*, missä *omistajina toimivat yrityksessä työskentelevät konsultit*. Tämä tarkoittaa, että yrityksen omistavat konsultit ovat osakkaina (eli partnereina) ja heillä on rajoitettu vastuu toiminnasta. Tällaisia yrityksiä

oli vastaajien joukossa 14 kappaletta eli noin 78 prosenttia. Yritysten omistusmuodot selviävät taulukosta 5. Toiseksi yleisin omistusmuoto oli, että yrityksellä on kotimainen pääomistaja. Kotimaisen pääomistajan omistuksessa oli kolme yritystä eli noin 17 prosenttia. Ainoastaan yksi vastanneista yrityksistä on ulkomaalaisen pääomistajan omistuksessa. Tästä huolimatta monet Suomessa toimivat yritykset ovat osa jotain kansainvälistä ketjua, joilla on toimintaa monessa eri maassa.

Taulukko 4 Omistusmuodot

Omistusmuoto			
	Yritystä (kpl)	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti
Kotimainen pääomistaja	3	16,7	16,7
Ulkomaalainen pääomistaja	1	5,6	22,2
Yrityksessä olevat konsultit omistavat	14	77,8	100,0
Yhteensä	18	100,0	

Taulukossa 5 esitetään, kuinka monta yritystä vastasi eri omistusmuotoihin, sekä vastausten prosentuaaliset osuudet sekä vastausten kumulatiiviset prosentit. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös kotimaisten suorahakuyritysten kansainvälisiä toimintoja. Tutkimuksen mukaan kaikki (n=18) osallistuneet yritykset *suorittavat myös kansainvälisiä suorahakuja*. Tutkielman alussa selvitettiin, millaiset seikat ovat johtaneet kansainvälisten suorahakujen suorittamiseen. Faulconbridgen et al (2007) mukaan yksi syy, miksi suorahakuyritykset etsivät kandidaatteja myös ulkomailta, on suorahakuyritysten toimintaa rajoittava off limits -periaate. Suomen markkinat ovat monella alalla hyvin pienet tai merkittäviä toimijoita on markkinoilla vain muutama. Esimerkiksi kotimaisilla päivittäistavaramarkkinoilla kaksi suurta toimijaa, Kesko ja SOK, jotka kattavat noin 75 prosenttia koko markkinoista (2008). Kun off limits -käytäntö estää tällaisilla markkinoilla kandidaattien etsimisen asiakasorganisaatiosta, niin mahdollisuudet hyvän ehdokkaan löytymiseen voivat olla haastavat. Näin ollen voi olla välttämätöntä laajentaa ehdokkaiden etsintää kansainvälisille markkinoille. Faulconbridge mainitsi myös, että kansainvälisten suorahakujen taustalla on myös asiakasyritysten kansainvälistyminen. Suurin osa kotimaassa toimivista yrityksistä on osa kansainvälistä ketjua, jossa tehdään yhteistyötä muiden maiden toimistojen kanssa ja toimistot voivat auttaa toisiaan kandidaattien kartoittamisessa (Faulconbridge et al, 2007).

Suorahakumarkkinoita kuvastaa myös *alan yritysten ketjuuntuneisuus*. Tällä tarkoitetaan sitä, että valtaosa kotimaassa toimivista konsulttiyrityksistä kuuluu johonkin kansainväliseen suorahakuyritysketjuun. Inoasta ja suorahakuyritysten Internet-sivustoja

tutkimalla saatiin selville, että noin 79 prosenttia eli 19 yritystä 24:stä on jonkin kansainvälisen suoramakuyrityksen edustaja Suomessa. Tämän lisäksi kaksi kotimaista yritystä kuuluu kansainväliseen eri toimistojen muodostamaan verkostoon. Suoramakuyrityksiä käsittelevässä luvussa 4.1 todettiin, että kun toimisto on osa maailmanlaajuisista suoramakuyritystä, on kansainvälisten suoramakujen suorittaminen helpompaa.

6.2 Suoramakuyritysten taloustiedot

Yritysten liikevaihtoihin perustuen, suurin osa suoramakuyrityksistä on niin sanottuja *mikroyrityksiä*. Tällä tarkoitetaan yritystä, jonka liikevaihto on vuodessa enintään kaksi miljoonaa euroa (Tilastokeskus). Kolmentoista suoramakuyrityksen taloustiedot vuosilta 2006-2008 löytyivät yritystietopalvelu Inoasta. Taulukossa 6 on kuvattu 20 merkittävän suoramakuyritysten liikevaihtotiedot (neljän yrityksen tietoja ei ollut saatavilla palvelusta). Inoasta saadut tiedot olivat puutteelliset, koska osa tutkimuksen suoramakuyrityksistä on perustettu vasta vuosi tai pari sitten, joten eri vuosien vertailulukuja ei ole saatavilla. Lisäksi joidenkin yritysten kohdalla ei ollut saatavilla kaikkien vuosien vertailulukuja, vaan vain esimerkiksi vuoden 2008 taloustiedot (puuttuvat tiedot on merkitty taulukossa 6 viivana). Laskettaessa yhteen kaikkien yritysten liikevaihdot eri vuosilta ja verrattaessa niitä toisiinsa, voidaan huomata, että vuosien 2006-2008 aikana ala on kasvanut huomattavasti. Tämä on kuitenkin vain suuntaa antava tulos, sillä liikevaihtotiedot olivat puutteelliset.

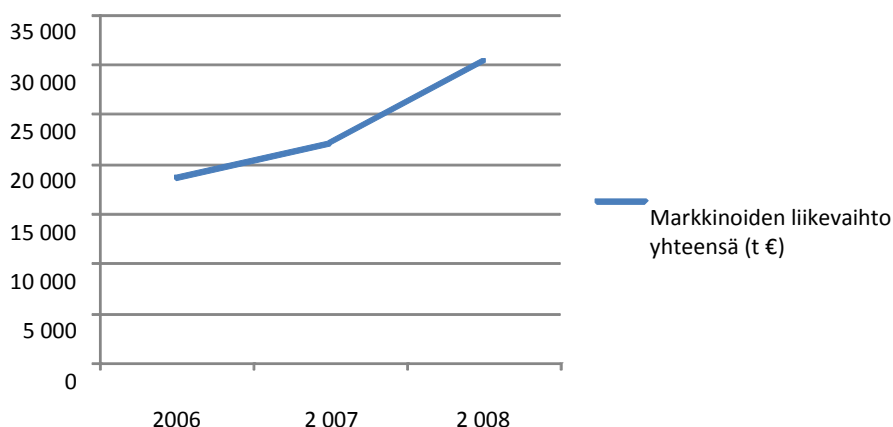
Taulukko 5 Yritysten liikevaihdot vuosina 2006-2008 (tuhatta €)

Yritys	2006	2007	2008	%
1	1 268	1 713	1 253	4,1 %
2	3 513	2 221	3 998	13,2 %
3	2 495	3 592	3 287	10,8 %
4	1 584	1 565	1 279	4,2 %
5	-	-	3 610	11,9 %
6	312	340	272	0,9 %
7	976	840	1 064	3,5 %
8	637	1 204	1 219	4,0 %
9	-	419	894	2,9 %
10	-	806	1 622	5,3 %
11	2 080	2 394	2 202	7,3 %
12	961	796	1 294	4,3 %
13	-	169	122	0,4 %
14	873	868	899	3,0 %
15	1 936	1 316	1 868	6,2 %
16	-	-	601	2,0 %
17	2 026	2 616	3 039	10,0 %
18	92	76	93	0,3 %
19	-	512	1 029	3,4 %
20	-	784	714	2,4 %
Yhteensä	18 753	22 231	30 359	100 %

Taulukossa 6 on laskettu myös jokaisen yrityksen suhteellinen liikevaihto-osuus vuonna 2008 markkinoiden kokonaisliikevaihdosta. Nämä osuudet näkyvät taulukossa % -sarakkeessa. Kuten taulukosta käy ilmi, niin minkään yrityksen liikevaihdon osuus ei ole huomattavasti muita yrityksiä suurempi. Voidaankin todeta, että markkinat ovat hyvin hajautuneet, sillä kokonaisliikevaihto jakaantuu melko tasaisesti kaikkien toimijoiden kesken. Tämä johtunee liiketoiminnan luonteesta ja toimintaa rajoittavista periaatteista, kuten off limits -periaatteesta. Mitä suurempi suorahakuyritys, sitä enemmän sillä on oletettavasti asiakasyrityksiä. Tämä taas vaikeuttaa suorahakujen suorittamista, sillä rekrytointikielto asiakasorganisaatiosta rajoittaa mahdollisten ehdokkaiden määrää. Näin ollen suuresta koosta suorahakumarkkinoilla ei ole hyötyä, vaan pikemminkin päinvastoin. (McCool 2008, 163). Tämän takia markkinat koostuvat samankokoisista suhteellisen pienistä toimijoista.

Kuviossa 6 on esitetty alan merkittävien yritysten liikevaihdot laskettuna yhteen. Kuvioista huomaa, että ala on kasvanut kolmen vuoden aikana tasaisesti.

Markkinoiden kokonaisliikevaihto (t€)

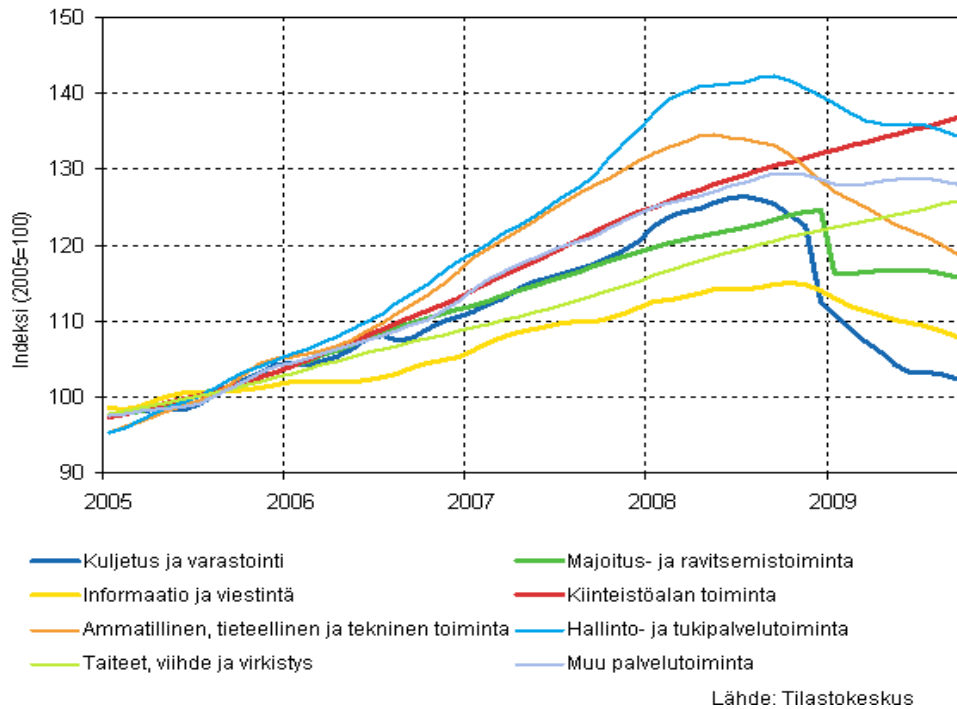


Kuvio 6 Kokonaismarkkinoiden kehitys vuosina 2006-2008

Kuviossa 6 on laskettu alan 20 merkittävän toimijan liikevaihdot yhteen. Mukana olevien yritysten liikevaihdot eriteltiin yrityksittäin taulukossa 6.

Tommi Aition kirjoittamassa artikkelissa *Taistelu lahjakkuuksista käynnissä* (Kaupalehti VIP 20.8.2007) arvioitiin, että kotimaisilla suorahakumarkkinoilla liikkuu vuositasolla noin 20 miljoonaa euroa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Aition arvio markkinoiden kokonaisliikevaihdosta osuu oikeaan. Vuonna 2007 20 merkittävimmän alan toimijan liikevaihdot olivat yhteensä noin 22 miljoonaa euroa. Vuosina 2006 ja 2007 elettiin taloudessa nousukautta, mikä kasvatti suorahakupalveluiden kysyntää yritysten keskuudessa. Taulukossa 6 on mukana yrityksiä, jotka ovat aloittaneet toimintansa vasta pari vuotta sitten ja näin ollen uusien toimijoiden markkinoille tulo on osaltaan kasvattanut kokonaismarkkinoiden liikevaihtoa.

Luvussa 4 selvitettiin Britton & Ball'n (1994) artikkeliin perustuen suorahakumarkkinoiden ominaisuuksia. Yksi alaa leimaava ominaisuus on, että suorahakumarkkinat ovat hyvin suhdanneherkät. Kuviosta 6 ilmenee, että suorahakupalveluiden kysyntä on kasvanut, kun taloudessa on mennyt hyvin. Vuoden 2008 loppu puolella alkanut talouden laskusuhdanne ei näkynyt vielä suorahakupalveluiden kysynnässä. Kuten Britton ja Ball (1994) kirjoittavat artikkelissaan, alalle tulo on suhteellisen helppoa, sillä suorahakutoiminnan aloittaminen ei vaadi suurta pääomaa. Jos taulukossa olisi mukana vuoden 2009 liikevaihdot, olisi luultavasti kokonaismarkkinoiden liikevaihdossa tapahtunut pieni notkahdus. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan palvelualoilla, johon siis myös suorahakuala lukeutuu, markkinoiden kokonaisliikevaihto pienentyi syksyllä 2009 (elokuukuussa) yli 9 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen. Kuviossa 7 tarkastellaan palvelualojen liikevaihdon kehitystrendejä vuosina 2005-2009.



Kuvio 7 Liikevaihdon trendit palveluomaloilla 9/2009 (TOL 2008)

Kuviosta näkyy hyvin, miten vuonna 2008 alkanut talouden laskusuhdanne on vaikuttanut palvelualan liikevaihdon kehitykseen. Suorahakupalvelut kuuluvat hallinto- ja tukipalvelutoimintaan. Näihin palveluihin sisältyy muun muassa yrityksille, yhteisöille ja julkiselle hallinnolle tarjottavat palvelut, joista laskutetaan sopimus- tai palkkioperusteella. (Tilastokeskus). Sen kuvaajana on vaaleansininen käyrä. Kuvaajasta voidaan huomata, että hallinto- ja tukipalvelutoimintaan talouden laskusuhdanne on alkanut vaikuttaa vasta 2008 loppu puolella. Tämä tukee myös taulukon 6 tietoja, jossa näkyvät suorahakuyritysten liikevaihtojen kehitykset.

Yritysten liikevaihtoja tutkittaessa voidaan myös huomata, ettei mikään yritys ole huomattavan iso toimija markkinoilla verrattuna muihin yrityksiin. Alaa leimaa siis *hajautuneisuus* eli markkinat koostuvat monista samankaltaisista ja suhteellisen pienistä toimijoista.

Kyselyn avulla selvitettiin myös, kuinka monta prosenttia yritysten liikevaihdosta koostuu suorahakutoiminnoista. Asteikkona käytettiin ”alle 50 prosenttia”, ”50-80 prosenttia” ja ”yli 80 prosenttia”. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että suurella osalla tutkimukseen osallistuneista yrityksistä liikevaihto koostuu yli 80 prosenttisesti suorahakutoimeksiannoista. Yksi yritys jätti vastaamatta tähän kysymykseen (n=17). Taulukossa 7 on kuvattu suorahakutoimeksiantojen osuus kotimaisten suorahakuyritysten liikevaihdoista.

Taulukko 6 Suorahakutoimeksiantojen osuus liikevaihdosta

Suorahakutoimeksiantojen osuus liikevaihdosta			
	Yritystä	Prosenttia (%)	Todellinen prosentti (%)
50 - 80 %	6	33,3	35,3
Yli 80 %	11	61,1	65,7
Yhteensä	17	94,4	100
Puuttuu	1	5,6	
Yhteensä	18	100,0	

Taulukossa 7 on esitetty kahdenlaisia prosenttiosuuksia. Pelkällä prosenttiosuudella tarkoitetaan, että prosenttiosuudet suhteutetaan kaikkiin tutkimukseen osallistuneisiin yrityksiin, joten siinä otetaan huomioon myös tyhjät vastaukset. Todellisilla prosenttiosuuksilla tarkoitetaan puolestaan, että vastauksissa ei oteta huomioon tyhjiä vastauksia. Näin saadaan todelliset prosenttimäärät yritysten vastauksista kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan todellisia prosenttiosuuksia, joista on eliminoitu tyhjät vastaukset pois.

Tähän tutkimukseen valittiin vain yrityksiä, joita pidetään merkittävinä toimijoina markkinoilla. Tästä johtuen tutkimuksen yritysten liikevaihdot muodostuvat niin suurelta osin suorahakutoimeksiannoista. Suomessa on paljon yrityksiä, jotka suorittavat suorahakuja muiden yrityspalvelujen ohessa. Esimerkiksi muita rekrytointipalveluja tai muuta liikkeen johdon konsultointia harjoittavat yritykset tarjoavat näiden palvelujen ohella myös suorahakupalveluita.

Jennin (2005, 10) mukaan 2000-luvun alun taloudellinen notkahdus sai aikaan sen, että suorahakuyritykset alkoivat tarjota muitakin konsultointipalveluja asiakkaille hakujen ohella. Näin suorahakuyritykset eivät ole riippuvaisia vain suorahauista saatavista tuloista. Tästä syystä noin 35 prosentilla vastanneista yrityksistä liikevaihto koostuu vain noin 50-80 prosenttisesti suorahakutoiminnoista ja loppu liikevaihto rakentuu muusta konsultoinnista tai palveluista. Tutkittaessa suorahakuyritysten Internet-sivuja kävi ilmi, että 22 yritystä eli *yli 90 prosenttia yrityksistä tarjoaa suorahaun ohella muita palveluja*. Yleisimmin muina palveluina tarjotaan erilaisia johdon valmennuspalveluja sekä johdon arviointeja.

SSY:n jäsenyritykseksi pääsemisen edellytyksenä on, että yrityksen liikevaihto koostuu suurelta osin suorahakutoiminnasta. Kysely lähetettiin kaikkiin SSY:n jäsenyrityksiin eli yhteensä 14 jäsenelle. Tämän vuoksi kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihdot koostuvat suurelta osin suorahakutoimeksiannoista. Kaikkien vastanneiden yritysten liikevaihdot koostuivat ainakin puoliksi suorahakutoiminnasta, sillä yksikään yritys ei vastannut, että suorahakutoimeksiantojen osuus olisi alle puolet liikevaihdosta.

Suorahakutoimeksiantojen suurta osuutta yritysten liikevaihdosta voidaan selittää myös, suorahakutoimeksiantojen suhteellisen kalliilla hinnoilla. Yksi toimeksianto maksaa yritykselle keskimäärin noin 25.000 euroa (Aitio 2007, 4). Yksi toimeksianto tuo siis paljon rahaa suorahakuyritykselle. Jos suorahakuyritys suorittaa myös muuta rekrytointiin liittyvää toimintaa (esimerkiksi henkilöarviointeja), niin luultavasti ne tuovat yritykseen vähemmän rahaa kuin suorahakutoiminta, sillä niiden yksikköhinnat ovat pienemmät.

Tarkasteltaessa suorahakuyritysten liikevaihtoja laskettiin myös keskimääräinen liikevaihto per suorahakuyritys. Markkinoiden kokonaisliikevaihdon ollessa vuonna 2008 noin 30 miljoonaa euroa, saatiin keskimääräiseksi liikevaihdoksi kotimaiselle suorahakuyritykselle noin 1,5 miljoonaa euroa. Keskimääräiset liikevaihdot per yritys ovat kasvaneet samaan tahtiin kuin markkinat. Kuviossa 8 on havainnollistettu keskimääräisten liikevaihtojen kasvu vuosien 2006 ja 2008 välisenä aikana.



Kuvio 8 Keskimääräiset liikevaihdot per suorahakuyritys v. 2006-2008

Kotimaisten suorahakuyritysten välillä on *melko suuria eroja liikevaihdoissa*. Inoa yritystietopalvelun mukaan pienimmän suorahakuyrityksen liikevaihto vuonna 2008 oli 93.000 euroa, kun taas suurimman yrityksen liikevaihto oli lähes neljä miljoonaa euroa. Kaikki alalla toimivat yritykset ovat siis hyvin pieniä tai keskisuuria yrityksiä.

6.3 Yritysten erikoistuminen

Suomen pienet markkinat saattavat selittää, että *vain noin kolmasosa suorahakuyrityksistä on erikoistunut jonkin sektorin, alan tai tason hakuihin (33 %)*. Kaikki yritykset vastasivat tähän kysymykseen (n=18) ja niistä kuusi yritystä on erikoistunut, kun taas 12

yrittäjä ilmoitti suorittavansa hakuja alasta tai tehtävästään riippumatta. Jennin (2005, 10) mukaan suoramarkkinat koostuvat kahdenlaisista toimijoista, suurista globaaleista suoramarkkinayrityksistä sekä pienistä erikoistuneista paikallisista yrityksistä. Pienet lokaalit suoramarkkinayritykset kilpailevat kansainvälisiä toimijoita vastaan erikoistumalla sekä tarjoamalla asiakasystävällisempää palvelua (Jenn 2005, 10). Erikoistumisella tarkoitetaan, että suoramarkkinayritys keskittyy jonkin tietyn alan tai tason hakuun, joista sillä on kokemusta ja tietoa. Yleensä yrityksessä työskentelevät konsultit ovat aikaisemmin työskennelleet jollain tietyllä alalla, joten heillä on kokemusta ja osaamista tältä alalta. Kotimaassa toimivista suoramarkkinayrityksistä 79 prosenttia edustaa globaalia suoramarkkinayrittäjä Suomen markkinoilla.

Tutkimuksessa oltiin myös kiinnostuneita siitä, mihin kotimaiset suoramarkkinayritykset ovat erikoistuneet. Niille yrityksille, jotka vastasivat kyllä toiminnan erikoistumiskysymykseen, esitettiin lisäkysymys koskien sitä mihin yritys on erikoistunut. Suurin osa vastauksista liittyi suoritettavien suoramarkkinayritysten tasoon. Kuudesta erikoistuneesta yrityksestä neljä (noin 67 %) ilmoitti *keskittyvänsä vain johtotason suoramarkkinayrittäjäin*. Syynä tähän on voi olla se, että suoramarkkinayrittäjien palkkiot ovat yleensä sidoksissa palkattavan henkilön vuosipalkkioihin ja näin ollen korkeat johtotason palkat merkitsevät suurempia tuloja konsulteille. Tämän lisäksi yksi yritys ilmoitti, että suorittaa vain suoramarkkinayrittäjä, joissa palkkio on vähintään 21 000 euroa (minimihinta).

Kolme yritystä ilmoitti lisäksi olevansa erikoistunut joidenkin tiettyjen alojen hakuun. Vastanneet yritykset ovat erikoistuneet muun muassa päivittäistavarakauppaan, lääke-, sosiaali-, terveys- ja informaatioteknologia-alalle sekä teollisuussektorille. Yksikään konsulttiyritys ei ilmoittanut olevansa keskittynyt vain yhden alan hakuun, vaan yritykset olivat listanneet muutaman alan, joihin toiminta keskittyy.

Suomessa suoramarkkinayritysten erikoistuminen ei näyttäisi olevan kovin yleistä, sillä kun verrataan niiden yritysten liikevaihtoja ja henkilöstömääriä, jotka ovat erikoistuneet, voidaan todeta, että yhteys koon ja erikoistumisen välillä ei ole selvä. Lisäksi kun tutkitaan suoramarkkinayritysten Internet-sivuja, niin harva yritys mainitsee erikoistuneensa jonkin alan hakuun. 24 yrityksestä vain kahdeksan yritystä eli noin kolmasosa ilmoitti olevansa erikoistunut jonkin alan hakuun. Näihin yrityksiin lukeutui sekä lokaaleja että globaaleja suoramarkkinayrityksiä. Yritysten kotisivuilla mainittuja erikoistumisaloja olivat muun muassa rahoitus- ja pankkiala, teollisuus, päivittäistavarakauppa, lääkeala ja ICT-ala. Kaikki mainitut alat ovat suuria sektoreita Suomessa eli mahdollisten asiakasyritysten määrä aloilla on suuri. Lisäksi esimerkiksi teollisuudessa, sekä rahoitus- ja pankkisektorilla johtajien palkat ovat korkeat ja tämä merkitsee suurempia palkkiota suoramarkkinayrittäjille.

Suomessa suoramarkkinayritysten toimintaa rajoittavat sekä pienet markkinat että asiakassuhteista johtuvat rajoitukset hakuun (off limits -käytännöt). Näin ollen yritysten erikoistuminen pienentäisi mahdollista asiakaskuntaa entisestään, joten voidaan todeta,

että Suomen kaltaisessa pienessä valtiossa ei suorahakutoiminnan keskittäminen jollekin yksittäiselle alalle ole järkevää. Sen sijaan erikoistuminen vain johtotason tehtäviin voi merkitä suurempia voittoja toimeksiantoa kohden.

6.4 Henkilöstö

Suorahakuyritysten henkilöstöstä kerättiin kyselyn avulla erilaisia tietoja koskien muun muassa henkilöstömääriä, työntekijöiden ammatti- ja koulutustaustoja ja yritysten rekrytointiaikeita.

Tarkasteltaessa vastanneiden suorahakuyritysten henkilöstömääriä voidaan todeta, että valtaosa yrityksistä lukeutuu niin sanottuihin mikroyrityksiin. Mikroyrityksen määritelmänä on, että yrityksessä työskentelee enintään 10 henkilöä (Tilastokeskus). Taulukosta 8 ilmenee, että noin 83 prosenttia alan merkittävistä toimijoista työllistää enintään 10 henkilöä. Tätä suurempia yrityksiä oli vastanneista yrityksistä vain kolme eli noin 17 prosenttia.

Taulukko 7 Suorahakuyritysten henkilöstömäärät

Henkilöstön lukumäärä (n=18)			
	Yritystä (kpl)	Prosenttia %	Kumulatiivinen prosentti
1-4 henkeä	7	38,9	38,9
5-10 henkeä	8	44,4	83,3
11-15 henkeä	3	16,7	100,0
Yhteensä	18	100,0	

Tutkimuksen tuloksiin perustuen voidaan todeta, että suorahakukonsulttiyrityksissä työskentelee yleisimmin 5-10 henkilöä, sillä vastanneista yrityksistä noin 44 prosenttia olivat henkilöstömäärältään tätä kokoluokkaa. Kaikki vastanneet yritykset vastasivat myös tähän kysymykseen. Tämän lisäksi yrityksiä pyydettiin myös erittelemään suorahakukonsulttien määrä sekä muun henkilöstön määrä. Kun laskettiin yhteen kaikkien yritysten työntekijämäärät ja jaettiin saatu henkilömäärä vastanneilla yrityksillä, saatiin kotimaisten suorahakuyrityksien keskimääräiseksi henkilöstömääräksi viisi työntekijää (keskiarvo 5,33 työntekijää). Kun taas vertaillaan keskimääräisiä konsulttien sekä muun henkilökunnan määriä yrityksissä, niin keskimäärin suorahakuyrityksessä on noin neljä konsulttia (ka=3,56) ja muuta henkilökuntaa kaksi (ka=1,78) työntekijää.

Tutkielman neljännessä luvussa selvitettiin suorahakumarkkinoiden eri toimijoita. Shoyen ja Rasmussenin (1999) mukaan suorahakuyrityksissä konsultit ovat yleensä

kontaktihenkilöinä asiakasyrityksiin ja kandidaatteihin, kun taas avustavat konsultit eli researcherit hoitavat suora- hakuprosessiin liittyvän tutkimustyön. Tämän lisäksi suora- hakuyrityksissä on myös muuta avustavaa henkilökuntaa. Tämän takia tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, kuinka paljon yrityksissä työskentelee konsultteja, researchereita ja muuta henkilökuntaa. Lisäksi oltiin kiinnostuneita, millaisia tehtäviä avustavalla henkilökunnalla on.

18 yrityksen palveluksessa oli yhteensä 64 konsulttia ja avustavia konsultteja oli 32 henkeä. Vain neljässä vastanneesta suora- hakuyrityksestä eli noin viidesosalla ei ollut avustavia konsultteja (researchereita) lainkaan. Näissä yrityksissä konsultit hoitavat kontaktit asiakkaisiin ja kandidaatteihin sekä hoitavat prosessiin liittyvän taustatyön. Puolesta vastanneista yrityksistä oli muutakin henkilökuntaa konsulttien lisäksi. Muu henkilökunta sisälsi toimistoassistentteja, psykologeja ja toimiston johtajia.

Henkilöstöön liittyviä kysymyksiä oli lomakkeessa useita ja yhden kysymyksen avulla selvitettiin yritysten tulevaisuuden suunnitelmia rekrytoinnin suhteen. Kiinnostuksen kohteena oli, aikovatko yritykset seuraavan vuoden aikana vähentää henkilöstöä, pitää henkilöstön lukumäärä ennallaan vai rekrytoida lisää. Suora- hakuyritysten vastaukset olivat melko positiivisia taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Yhdenkään vastanneen yrityksen suunnitelmissa ei ollut tarvetta vähentää henkilöstöä seuraavan vuoden sisällä. Noin *kaksi kolmesta yrityksestä on suunnitellut pitävänsä henkilöstön lukumäärän ennallaan (69 %)*. Sen sijaan joka kolmas yritys on puolestaan suunnitellut rekrytoivansa lisää henkilöstöä (31 %). Tähän kysymykseen jätti vastaamatta kaksi suora- hakuyritystä. Tuloksista voidaan päätellä, että pienet suora- hakuyritykset eivät reagoi talouden laskusuhdanteisiin vähentämällä henkilöstöä. Toisaalta alan kansainvälisen järjestön AESC:n mukaan vuoden 2009 loppupuolella markkinoilla oli havaittavissa elpymisen merkkejä, joten henkilöstön vähennykset tässä vaiheessa eivät enää olisi tarpeen.

Suora- hakuyritysten henkilöstöön liittyvien kysymysten avulla selvitettiin myös suora- hakukonsulttien sukupuolijakaumaa. Vastanneiden yritysten palveluksessa olevista konsulteista oli 68 prosenttia miehiä ja naisia puolestaan 32 prosenttia. Suora- hakualasta voidaan näin ollen sanoa, että se on hyvin *miesvaltainen ala*.

Tutkielman neljännessä luvussa esiteltiin kirjallisuuteen perustuen, millaisia ominaisuuksia suora- hakukonsulteilta haetaan. Jonesin (1989) mukaan suora- hakuyritykset rekrytoivat mieluummin henkilöitä, joilla on ammatillista taustaa muun konsultoinnin parissa. Kyselyn avulla selvitettiin, millaisista tehtävistä yrityksissä työskentelevät konsultit ovat yleisimmin tulleet suora- hakualalle. Vastausvaihtoehtoina olivat ”yritys- johdon tehtävistä” tai ”asiantuntijatehtävistä (esimerkiksi muu konsultointi)”. Kirjalli- suuteen perustuen nämä ovat yleisimmät ammatilliset taustat suora- hakukonsulteille. On hyvin harvinaista, että henkilö päätyy heti opiskelun jälkeen konsultointialalle, sillä ala vaatii kokemusta ja näkemystä erilaisista aloista.

Taulukosta 9 selviää, että suurin osa kotimaisten suorahakuyritysten konsulteista on päätenyt suorahakualalle yritysjohdon tehtävistä. Noin 63 prosenttia vastasi, että heidän yrityksensä *konsultit ovat tulleet alalle yleisimmin yritysjohdon tehtävistä*, kun puolestaan asiantuntijatehtävistä oli tullut vain noin 38 prosenttia. Tämä saattaa selittää myös sitä, miksi suorahakuala on niin miesvaltainen. Suurin osa johtotehtävissä olevista henkilöistä on miehiä, sillä Suomessa naisia on johtotehtävissä noin 22 prosenttia (www.yle.fi/uutiset).

Taulukko 8 Konsulttien ammatillinen tausta

Millaisista tehtävistä henkilökunta tullut yleisimmin suorahakualalle			
	Henkilöä (kpl)	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti
Asiantuntijatehtävistä (esim. muu konsultointi)	6	37,5	37,5
Yritysjohdon tehtävistä	10	62,5	100,0
Yhteensä	16	100,0	
Puuttuu	2		
Yhteensä	18		

Tutkimukseen osallistuneesta 18 yrityksestä kaksi jätti vastaamatta tähän kysymykseen eli noin 11 prosenttia. Jonesin (1989) mukaan suorahakukonsulttiyritykset rekrytoivat mieluummin yritykseen henkilöitä, joilla on ammatillista taustaa muun konsultoinnin parista, mutta tämän tutkimuksen mukaan näin ei näyttäisi olevan Suomessa. Lisäksi suorahakualan lyhyt historia Suomessa saattaa selittää myös sitä, miksi vähemmistö alalla toimivista henkilöistä on tullut muun konsultoinnin parista alalle. Monen suorahakuyrityksen kotisivuilla on esitelty henkilöstö sekä heidän koulutus- ja työtaustansa. Konsulttien esittelyjen perusteella voidaan huomata, että konsultit ovat yleisimmin tulleet suorahakualalle niiltä aloilta, joihin suorahakuyritykset ilmoittavat olevansa erikoistuneita. Konsultit ovat usein tulleet suorahakualalle asiantuntija- ja linjajohdon tehtävistä erityisesti rahoitusosalta, erilaisilta teollisuuden aloilta, kuten teknologia- ja paperiteollisuudesta sekä lääke- ja päivittäistavara-aloilta. Tietyiltä aloilta on tullut suorahakualalle paljon konsultteja, mutta nämä sektorit ovat myös Suomessa suuria työllistäjiä, kuten teknologia-ala ja muu teollisuus. Konsulteilta löytyy kokemusta yritysten eri toimintojen johtamisesta, kuten myynnin ja markkinoinnin johtamisesta sekä yleisjohdon tehtävistä.

Konsulttien ammatillisen taustan lisäksi oltiin kiinnostuneita heidän koulutustaustaistaan. Vastausvaihtoehtoina olivat kaupallinen, teknillinen, oikeustieteellinen, humanistinen, psykologi ja muu koulutustausta. Konsulttien koulutustaustat ovat moninaiset, sillä kaikkia koulutustaustoja löytyi kotimaisten konsulttien joukosta. Tämä johtunee

siitä, ettei ammattiin tarvitse olla tiettyä koulutuksellista taustaa. (Finlay & Coverdill 2007, 59).

*Suomessa on suora-
hakukonsulteilla yleisimmin koulutustaustanaan kaupallinen koulutus, sillä yli 80 prosentilla yrityksistä on palveluksessaan konsultteja, joilla on kaupallinen koulutustausta. Vain neljässä eli noin 22 prosentilla vastanneessa suora-
hakuyrityksessä ei ollut yhtään kaupallisen koulutuksen omaavaa konsulttia. Taulukosta 10 selviävät yritysten vastaukset kaupallisen koulutuksen osalta.*

Taulukko 9 Kaupallisen koulutuksen osuus konsulttien koulutustaustoista

Kaupallinen koulutustausta			
	Yrityksiä (kpl)	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
Ei yhtään	4	22,2	22,2
1-2 henkilöä	10	55,6	77,8
3-5 henkilöä	3	16,7	94,4
6-10 henkilöä	1	5,6	100,0
Yhteensä	18	100,0	

Sitä vastoin yli puolella suora-
hakuyrityksistä on työntekijöiden joukossa 1-2 henkilöä, joilla on kaupallinen koulutus. Taulukosta käy myös ilmi, että vain yhdellä yrityksellä on palveluksessaan yli kuusi kaupallisen koulutuksen saanutta. Tämä selittyy sillä, että suora-
hakuyritykset ovat keskimääräisesti pieniä yrityksiä (vain noin 5 työntekijää/yritys). Kaupallisen koulutuksen omaavien konsulttien määrä on luultavasti siksi niin suuri, koska kaupalliseen koulutukseen johtavia oppilaitoksia on Suomessa paljon (yliopistot, ammattikorkeakoulut, kauppapistot yms.) Kaupallinen koulutus on sen vuoksi hyvin yleinen. Konsultit tulevat usein suora-
hakualalle yritysmaailmasta, jossa kaupallinen koulutus on myös hyvin tavanomainen. Lisäksi suora-
hakuyritysten kasva-
essa yrityksiin saatetaan tarvita muun koulutustaustan omaavia henkilöitä asiantuntijoiksi, kuten psykologeja.

Toiseksi yleisin suora-
hakukonsultin koulutustausta on psykologin koulutus. Yli kuu-
dellakymmenellä prosentilla suora-
hakuyrityksistä ei ollut yhtään psykologia, mutta noin 22 prosentilla yrityksistä oli 3-5 psykologia palveluksessaan. Tämän lisäksi kolme yritystä eli noin 17 prosenttia ilmoitti, että heidän yrityksessään työskentelee yksi tai kaksi psykologia. Psykologien määrä kotimaisissa suora-
hakuyrityksissä selviää taulukosta 11.

Taulukko 10 Psykologien määrä suorahakukonsulttiyrityksissä

Psykologi			
	Yrityksiä (kpl)	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
Ei yhtään	11	61,1	61,1
1-2 henkilöä	3	16,7	77,8
3-5 henkilöä	4	22,2	100,0
Yhteensä	18	100,0	

Kaikkiaan noin 40 prosentissa yrityksistä on vähintään yksi psykologi. Psykologien suuri määrä voi johtua suorahakuyritysten palvelutarjonnalla. Jennin (2005, 10) mukaan 2000-luvun alun taloudellinen laskusuhdanne muutti suorahakuyritysten palvelujen tarjontaa. Koska suorahakuyritysten tulot ovat voimakkaasti riippuvaisia talouden tilanteesta, niin monet yritykset muokkasivat palvelutarjontaa laajemmaksi 2000-luvulla. Suorahakupalveluiden ohella alettiin suorittaa muita konsultointipalveluja, kuten johdon valmennuksia tai psykologisia henkilöarviointeja. Näin ollen psykologeja tarvitaan konsultointipalvelujen toteuttamiseen. Jennin kirjaan ja tutkimustuloksiin perustuen voidaan päätellä, että toiminnan kasvaessa ja palveluvalikoiman laajentuessa yrityksiin tarvitaan yhä useammin psykologien osaamista. Psykologin koulutuksesta on hyötyä myös suorahakujen toteuttamisessa, sillä psykologeilla on yleensä hyvä kyky arvioida henkilöiden persoonaa ja luonnetta.

Kolmanneksi yleisin koulutustausta suorahakukonsulteilla on teknillinen koulutus. Tämä käy ilmi taulukosta 12. Noin viidesosassa kotimaisista suorahakuyrityksistä on konsulttien joukossa teknillisen koulutuksen käyneitä henkilöitä, joten teknillinen koulutus ei ole suorahakualalla kovin yleinen.

Taulukko 11 Teknillisen koulutustaustan omaavat konsultit

Teknillinen koulutustausta			
	Yrityksiä (kpl)	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
Ei yhtään	14	77,8	77,8
1-2 henkilöä	4	22,2	100,0
Yhteensä	18	100,0	

Muita koulutustaustoja oli konsulttien joukossa vain satunnaisesti. Kahdella yrityksellä oli konsulttien joukossa 1-2 juristia, kun taas humanistisen koulutustaustan saaneita oli vain yhdessä suorahakuyrityksessä. Vaihtoehtoon ”muu koulutustausta” oli vastausten

joukossa kolmessa yrityksessä 1-2 henkilöä. Suorahakualan konsulttien koulutustaustat keskittyvät kahden koulutustaustan ympärille, sillä valtaosa henkilöstöstä on koulutukseltaan joko kaupallisen koulutuksen saaneita tai psykologeja. Muut koulutustaustat näyttävät olevan alalla harvinaisia.

Jonesin (1989) mukaan suorahakukonsultit ovat keskimäärin noin 40-vuotiaita. Tutkittaessa suomalaisten suorahakukonsulttien keski-ikää, 11 yritystä eli noin 69 prosenttia vastasi henkilöstönsä keski-ikänsä olevan 35-45 vuotta. Viisi yritystä eli noin 31 prosenttia vastasi henkilöstönsä keski-ikänsä olevan 46-55 vuotta. Näin ollen Jonesin arvio suorahakukonsulttien keski-ikästä pätee myös Suomen markkinoilla, sillä valtaosassa yrityksiä keski-ikäksi ilmoitettiin 35-45 vuotta. Konsulttien ikää tarkastellaan taulukossa 13.

Taulukko 12 Henkilöstön keski-ikä suorahakuyrityksissä

Henkilöstön keski-ikä			
	Yritystä	Prosenttia (%)	Kumulatiivinen prosentti (%)
35-45 vuotta	11	68,8	68,8
46-55 vuotta	5	31,3	100,0
Yhteensä	16	100,0	
Puuttuu	2		
Yhteensä	18		

Kaksi yritystä jätti vastaamatta tähän kysymykseen, eli noin 11 prosenttia kaikista vastanneista yrityksistä. Yhdenkään yrityksen henkilöstön keski-ikä ei ollut alle 35 vuotta. Yritysten vastausten perusteella näyttäisi siltä, että suorahakukonsultointi on yleisimmin keski-ikäisten miesten suorittamaa toimintaa. Tämän ikäisillä konsulteilla on luultavasti eniten myös kontakteja yritysmaailmaan ja johtotason henkilöihin, jos he ovat tulleet suorahakualalle yritysjohton tehtävistä. Yhdenkään vastanneen yrityksen henkilöstön keski-ikä ei ollut yli 55 vuotta. Yritysten kotisivujen konsulttien esittelyjen perusteella yli 55-vuotiaita konsultteja löytyy alalta, mutta yrityksissä on myös nuorempia konsultteja, joten konsulttien keski-ikä ei nouse näin ollen yli 55 vuoden.

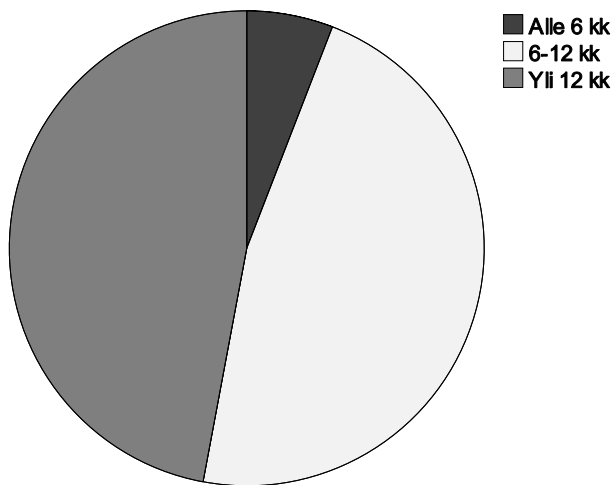
6.5 Yritysten toimintaperiaatteet

Yritysten toimintaan liittyvissä asioissa oltiin kiinnostuneita muun muassa kotimaisten suorahakuyritysten off limits -ajoista, suorahakujen takuuajoista sekä suorahakuyritysten laskutusperiaatteista.

Suomen Suorahakuyritysten Yhdistys velvoittaa jäsenensä noudattamaan yhdistyksen yleisiä toimintaperiaatteita. Näitä eettisiä toimintasääntöjä listattiin SSY:n esittelyn yhteydessä tutkielman neljännessä luvussa. Yksi toimintasäännöistä velvoittaa jäsenyrityksiä noudattamaan kahdenvuoden rekrytointikieltoa eli off limits -periaatetta asiakkaidensa kanssa. Asiakasyrityksestä ei siis saa kahteen vuoteen toimeksiannon päättymisen jälkeen rekrytoida henkilökuntaa tai konsultti ei saa ottaa yhteyttä sellaiseen henkilöön, joka on rekrytoitu johonkin yritykseen muussa toimeksiannossa. Kun tutkittiin kotimaisten suorahakuyritysten vastauksia, niin tulokset olivat odotetun kaltaiset.

Kuviossa 9 on havainnollistettu kotimaisten suorahakuyritysten off limits -ajat. 44 prosentilla eli kahdeksalla vastanneella yrityksellä off limits -aika on yli 12 kuukautta. Tutkimukseen otettiin mukaan kaikki SSY:n jäsenyritykset, joten näin ollen näiden yritysten kohdalla off limits -ajan tulee olla vähintään kaksi vuotta. Saman verran eli 44 prosentilla yrityksistä off limits -aika on puolestaan kuudesta kahteentoista kuukautta. Kuviossa 9 on havainnollistettu yritysten off limits -aikoja. *Suomessa valtaosalla suorahakuyrityksiä off limits -aika on vähintään kuusi kuukautta.*

Off limits -aikojen pituudet



Kuvio 9 Kotimaisten suorahakuyritysten off limits -ajat

Vain yhdellä vastanneella yrityksellä off limits -aika on alle kuusi kuukautta. Yksi yritys jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Pitkät off limits -ajat saattavat vaikeuttaa toimeksiantojen suorittamista, koska kotimaassa monella alalla on vain muutamia toimijoita (esimerkiksi päivittäistavara-alalla). Kun asiakasyrityksenä on yksi alan iso toimija, voi tämä tehdä kyseessä olevan alan hakujen suorittamisen haastavammaksi. Toisaalta pitkät suorahakujen off limits -ajat ovat puolestaan merkki palvelun laadukkuudesta ja ammattimaisesta toiminnasta. Toimeksiantojen yhteydessä asiakkaat voivat antaa suorahakuyrityksille hakuja helpottavia tietoja yrityksestä, mutta samalla he voivat

olla vakuuttuneita siitä, ettei esimerkiksi tietoja henkilöstä käytetä hyväksi muissa toimeksiannoissa. Tämä edistää luottamusta asiakassuhteessa.

Tutkimuksessa selvitettiin myös suorahakuyritysten takuuajakoja. Suorahaussa takuuajan tarkoituksena on suojata asiakkaita toimeksiannon jälkeen. Esimerkiksi tilanteessa, jossa valittu henkilö jättääkin tehtävän puolen vuoden sisällä rekrytoinnista, suorahakuyritys lupautuu jatkamaan hakua niin kauan kunnes uusi ehdokas on valittu. Shoyen & Rasmussenin mukaan takuuajat vaihtelevat eri yrityksissä puolesta vuodesta puoleentoista vuoteen. Kotimaisilla markkinoilla näyttäisi yleisin toimeksiantojen takuuaikea olevan puolesta vuodesta vuoteen (6-12 kuukautta). Taulukosta 15 selviää, että noin 78 prosentilla vastanneista yrityksistä takuuaikea on 6-12 kuukautta. Yhdenkään yrityksen takuuaikea ei alittanut kuutta kuukautta.

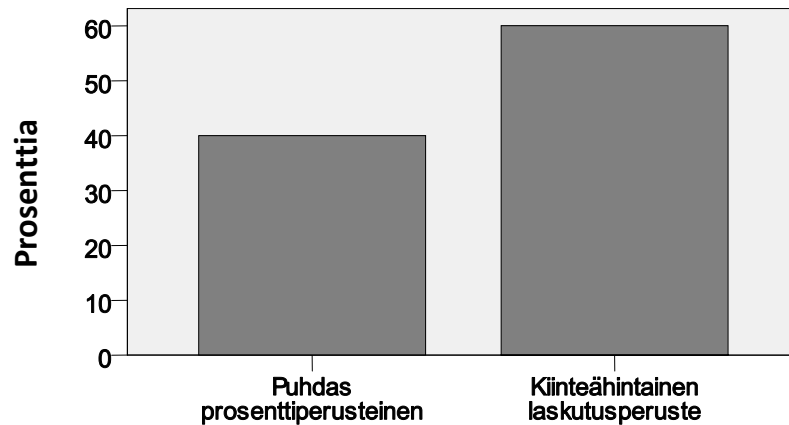
Taulukko 13 Kotimaisten suorahakuyritysten takuuajat

Suorahakuyritysten takuuajat			
	Yrityksiä	Prosenttia (%)	Todellinen prosentti (%)
6-12 kk	14	77,8	87,5
Yli 12 kk	2	11,1	12,5
Yhteensä	16	88,9	100,0
Puuttuu	2	11,1	
Yhteensä	18	100,0	

Kaksi yritystä eli noin 11 prosenttia vastasi, että heidän toimeksiannoillaan on yli 12 kuukauden takuuaikea. Pitkät takuuajat suojaavat asiakkaita mahdollisilta epäonnistumisilta rekrytoinnissa. Kaksi yritystä jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kolmas kiinnostuksen kohde suorahakuyritysten toimintaan liittyen oli yritysten laskutusperusteet. Perinteinen laskutusperuste markkinoilla on ollut noin kolmasosa palkattavan henkilön vuosipalkkiosta, mutta Aution (2007, 5) mukaan alan kansainvälisillä markkinoilla ollaan siirtymässä kohti kiinteähintaista, ennalta sovittavaa palkkiota. Aution mukaan myös Suomessa oltaisiin siirtymässä kohti kiinteähintaista laskutusperustetta, koska kustannusten arvioiminen etukäteen on näin helpompaa. Suorahakualan laskutusperusteita selvitettiin tutkielman luvussa neljä, jossa kerrottiin markkinoista ja markkinoiden toimijoista.

Tämän tutkimuksen mukaan enemmistö kotimaisista suorahakuyrityksistä eli 60 prosenttia vastanneista yrityksistä käyttää laskutusperusteenaan kiinteähintaista, ennalta sovittavaa palkkiota. Kuviossa 10 on havainnollistettu vastanneiden yritysten laskutusperusteet. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta kaksi yritystä (noin 11 %).



Kuvio 10 Laskutusperusteet

Muut yritykset eli 40 prosenttia vastanneista luottaa perinteiseen laskutustapaan eli puhtaaseen prosenttiperusteiseen palkkioon. Tässä tavassa sovitaan palkkioksi tietty prosenttimäärä ja palkattavan henkilön vuosipalkkio määrää toimeksiannosta saatavan tulon. Näin ollen kustannuksia ei voida tarkasti määrittellä etukäteen. Kuten Autio totesi, kotimaassa ollaan siirtymässä kohti kansainvälistä mallia laskutusperusteissa eli kiinteä hintaisia palkkioita. Tämä tutkimus täydentää Aution näkemystä, sillä valtaosa yrityksistä noudattaa jo tätä laskutusmallia. Kiinteähintaiset palkkiot ovat asiakkaille edullisempi toimintatapa, koska toimeksiantoon liittyvät kustannukset on helpompi arvioida etukäteen. Kiinteä hintaiset laskutusperusteet mahdollistavat myös hintojen vertailun eri suorahakuyritysten välillä ja toimeksiantojen hintataso voi ratkaista suorahakuyrityksen valinnan.

7 YHTEENVETO

Tämä tehty tutkimus on ensimmäinen suomalaisia suorahakumarkkinoita selvittänyt tutkimus. Tutkimuksen avulla saatiin koottua tietoa suorahakuyrityksistä, henkilöstöstä ja toiminnoista. Ennen suoritettua tutkimusta tiedot kotimaisista suorahakumarkkinoista perustuivat vain olettamuksiin. Tutkimus toteutettiin Suomen Suorahakuyritysten Yhdistyksen toiveesta. Kerätyn ja analysoidun tiedon lisäksi tässä tutkielmassa selvitettiin alaan liittyvät keskeiset käsitteet sekä suorahakuprosessin eteneminen kirjallisuuteen perustuen.

Suoritetun tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 75 prosenttia, mikä osoittaa, että suorahakuyrityksissä oltiin kiinnostuneita saamaan tietoa toimialasta. Korkea vastausprosentti nostaa myös tutkimuksen luotettavuutta, sillä otos edustaa hyvin kotimaisia suorahakumarkkinoita. Tutkimukseen mukaan otetut 24 yritystä ovat merkittäviä toimijoita alalla, sillä yritykset suorittavat huomattavan osan suorahauista kotimaisilla markkinoilla.

Muiden maiden suorahakumarkkinoista on tehty aikaisemmin tutkimuksia ja nyt tehdyn tutkimuksen tuloksia verrattiin muiden maiden suorahakumarkkinoihin. Kotimaiset suorahakumarkkinat ovat hyvin samankaltaiset verrattaessa muiden maiden markkinoihin. Yksi syy, miksi kotimaan markkinat muistuttavat paljon muiden maiden markkinoita, on, että suuri osa kotimaisilla markkinoilla toimivista yrityksistä toimii jonkin monikansallisen suorahakuyrityksen edustajana Suomessa. Toimintaperiaatteet ovat siis hyvin samanlaiset eri toimistoissa ympäri maailmaa.

Kotimaiset suorahakumarkkinat ovat hyvin järjestäytyneet, sillä alan merkittävistä toimijoista kuuluu yli 60 prosenttia Suomen Suorahakuyritysten yhdistykseen. Tämän lisäksi alan kansainväliseen järjestöön AESC:iin (Association of Executive Search Consultants) kuuluu kolmasosa kotimaassa toimivista yrityksistä. Järjestöihin kuuluminen takaa, että saatu palvelu on laadukasta sekä toiminta eettistä. Järjestöillä on yhteiset toimintasäännöt, jotka ohjaavat suorahakujen suorittamista. Toimintasääntöjen tarkoituksena on lisätä koko alan ja toiminnan ammattimaisuutta. Lisäksi järjestöt pyrkivät teettämään tutkimuksia, jotta toimialasta, ammattikunnasta sekä palveluista olisi saatavissa ajantasaista tietoa ja näin ollen toimintaa pystyttäisiin valvomaan ja kehittämään paremmin.

Toimiala on painottunut Suomessa sinne mihin muu yritysalamakin eli pääkaupunkiseudulle. Valtaosa toimistoista sijaitsee Helsingin ydinkeskustassa, jotta oltaisiin lähellä asiakkaita. Tämän lisäksi toimipisteitä on Helsingin esikaupunkialueella yritys-keskittymissä. Muita kaupunkeja, joissa suorahakutoimistoja sijaitsee, ovat Turku, Tampere ja Oulu. Suomessa vain muutamalla suorahakuyrityksellä on enemmän kuin yksi toimipiste. Suurin osa yrityksistä on kooltaan mikroyrityksiä eli vuosittainen liike-

vaihto jää alle kahden miljoonan euron ja yrityksessä on alle 10 henkeä töissä. Näin ollen monelle toimipisteelle ei ole tarvetta.

Suomessa suoramarkkinat kehittyivät 1990-luvulla ja valtaosa markkinoilla nykyäänkin toimivista yrityksistä on perustettu 90-luvulla. Melkein 40 prosenttia yrityksistä on toiminut markkinoilla 11-20 vuotta. Alalle on kuitenkin tullut melko tasaisesti uusia yrityksiä koko ajan. Uusia, alle viisi vuotta markkinoilla toimineita yrityksiä on noin viidesosa alan yrityksistä, kun taas vanhempia yli kaksikymmentä vuotta alalla toimineita yrityksiä on saman verran eli noin viidennes. Alan kirjallisuudessa esitetään, että alalle tulo on suhteellisen helppoa, koska suoramarkkinatoiminnan aloittaminen ei vaadi suuria investointeja. Yksittäisten yritysten liikevaihto-osuudet ovat melko pieniä, joten isoa ja hallitsevaa markkinajohtajaa ei toimialalta löydy. Lisäksi alalle tulo ei vaadi välttämättä ammatillista pätevyyttä. Tämä tutkimus vahvistaa kirjallisuuden käsitystä alalle tulon helppoudesta, sillä markkinoille on tullut koko ajan tasaisesti uusia yrityksiä. Näin ollen alalla kauan olleet yritykset eivät ole kyenneet saavuttamaan vahvaa markkina-asemaa, jolla uusien yritysten tuloa markkinoille voitaisiin vaikeuttaa.

Kotimaiset suoramarkkinat ovat hyvin homogeeniset, sillä markkinat koostuvat hyvin samankokoista ja samanlaista toimijoista. Markkinoiden kokonaisliikevaihto jakaantuu suhteellisen tasaisesti yritysten kesken, joten mikään suorahakuyritys ei ole liikevaihdollisesti huomattavasti muita suurempi. Vuonna 2008 markkinoiden merkittävimpien yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 30 miljoonaa euroa. Tämä tarkoittaa, että yksittäisen yrityksen keskimääräinen liikevaihto oli noin 1,5 miljoonaa euroa. Pienin liikevaihto vuonna 2008 oli 93.000 euroa, kun taas suurin oli miltei 4 miljoonaa. Suurimmalla osalla suorahakuyrityksiä liikevaihdot koostuvat yli 80 prosenttisesti suorahakupalveluista. Talouden suhdanteet ja suorahakutoimeksiannot ovat suoraan verrannollisia keskenään. Kun taloudessa eletään noususuhdannetta, niin toimeksiantojen määrät lisääntyvät. Puolestaan laskusuhdanteessa ne vähenevät, koska yritysten rekrytointitarpeet pienenevät. Suoramarkkinat tarjoavatkin muita palveluja suorahakutoiminnan ohella, jotta liiketoiminta ei olisi ainoastaan suhdanneherkän suorahakutoiminnan varassa. Yli 90 prosenttia yrityksistä tarjoaa muita palveluja suorahakutoiminnan ohella. Yleisimmin tarjotaan erilaisia johdon valmennus ja johdon arviointipalveluja.

Suoramarkkinayritysten pienestä koosta on myös hyötyä liiketoiminnan kannalta. Off limits -periaate eli rekrytointikielto asiakasorganisaatioista voi rajoittaa suorahakujen suorittamista, sillä asiakasyrityksissä saattaa olla varteenotettavia ehdokkaita. Mitä suuremmasta suorahakuyrityksestä on kyse, sitä enemmän sillä on luultavasti asiakasyrityksiä eli yrityksiä, jotka joudutaan jättämään hakujen ulkopuolelle. Off limits -ajat vaihtelevat kuudesta kuukaudesta yli vuoteen. Noin 44 prosentilla yrityksistä off limits -aika on 6-12 kuukautta ja samalla määrällä aika oli yli 12 kuukautta. Suoramarkkinayritykset myöntävät toimeksiannoilleen myös takuun, jolla tarkoitetaan sitä, että yritys sitoutuu jatkamaan hakua niin kauan, kunnes oikea henkilö on löytynyt tehtävään. Lisäksi suora-

hakuyritys lupautuu etsimään uuden kandidaatin, mikäli valittu henkilö lähtee yrityksestä alle kuuden kuukauden kuluttua rekrytoinnista. Nämä takuuajat ovat valtaosalla eli noin 90 prosentilla kuudesta kuukaudesta vuoteen. Takuuajat suojaavat asiakkaita mahdollisilta epäonnistumisilta rekrytointiprosessissa.

Verrattaessa henkilöstömääriä kotimaassa toimivissa suorahakuyrityksissä, voidaan niissä todeta työskentelevän keskimäärin 5 henkeä. Konsultteja on keskimäärin noin neljä per toimisto, kun taas muuta henkilökuntaa kaksi henkeä. Muuhun henkilökuntaan sisältyy esimerkiksi toimistonjohtajia tai assistentteja. Noin 80 prosentissa suorahakuyrityksiä työskentelee alle 10 työntekijää. Kun liikevaihto jää alle kahden miljoonan euron ja yrityksessä työskentelee alle 10 henkeä, yritys lukeutuu Tilastokeskuksen luokituksen mukaan mikroyrityksiin. Kotimaiset suorahakumarkkinat koostuvat näin ollen pienistä mikroyrityksistä.

Markkinoilla toimivat yritykset ovat myös hyvin samankaltaisia. Melkein 80 prosentilla yrityksistä on omistusmuotona osakeyhtiö, missä yrityksessä työskentelevät konsultit omistavat yrityksen. Tämän lisäksi valtaosa toimistoista on monikansallisen suorahakuyrityksen edustaja Suomessa. Tällaisia yrityksiä on noin neljä viidestä suorahakuyrityksestä. Monikansallisilla suorahakuyrityksillä on usein yhteiset tietokannat eri maiden välillä. Tämä helpottaa kansainvälisten suorahakujen suorittamista. Tutkimuksen mukaan kaikki kotimaassa toimivat suorahakuyritykset suorittavat kansainvälisiä hakuja.

Alan kirjallisuuden mukaan pienet kotimaiset suorahakuyritykset kilpailevat kansainvälisiä ketjuja vastaan erikoistumalla. Yrityksistä kolmasosa vastaisi olevansa jonkin alan tai tason hakuihin. Erikoistuneista yrityksistä valtaosa eli kaksi kolmesta keskittyy vain johtotason hakuihin. Suomalaiset markkinat eivät noudata alan kirjallisuudessa esitettyä väittämää, että pienet lokaalit yritykset erikoistuisivat ja voisivat näin kilpailla suuria kansainvälisiä suorahakuyrityksiä vastaan. Tutkittaessa suorahakuyritysten Internet-sivuja, voidaan todeta, että noin kolmannes yrityksistä on listannut aloja, joihin yritys kertoo erikoistuneensa. Erikoistuneiden yritysten joukossa on niin globaaleja kuin lokaaleja suorahakuyrityksiä, joten Suomessa lokaalit yritykset eivät kilpaile globaaleja toimijoita vastaan erikoistumalla. Kotimaiset suorahakumarkkinat ovat pienet verrattuna esimerkiksi monen Euroopan maan, kuten Ranskan tai Saksan markkinoihin. Näin ollen mahdollisia asiakasyrityksiä on markkinoilla rajallinen määrä, joten erikoistuminen saattaisi vähentää toimeksiantojen määrää. Alat, joihin yleisimmin on erikoistuttu, ovat muun muassa rahoitus- ja pankkisektori, teollisuus, päivittäistavara-kauppa, lääkeala sekä ICT-ala. Nämä ovat Suomessa suuria aloja, joten myös potentiaalisten asiakkaiden määrä on suuri. Lisäksi korkeat palkat esimerkiksi teknologia- ja energiateollisuuden aloilla, sekä rahoitus- ja pankkisektorilla merkitsevät suurempia palkkiota suorahakuyrityksille.

Tutkimuksen mukaan tyypillinen suomalainen suorahakukonsultti on iältään 35-45-vuotias mies, jolla on kaupallinen koulutustausta ja hän on tullut suorahakualalle yri-

tysjohdon tehtävistä. Suorahakukonsultin ammattiin ei ole koulutuksellista vaatimusta, joten kotimaisten suorahakukonsulttien koulutustaustat ovat kirjavat. Kuitenkin yleisin koulutustausta on kaupallinen koulutus, sillä noin 80 %:ssa suorahakuyrityksiä oli kaupallisen koulutustaustan omaavia konsultteja. Seuraavaksi yleisin koulutustausta oli psykologin koulutus. Psykologeja oli noin 60 prosentissa toimistoista, joista noin viidenneksessä oli psykologeja 3-5 henkeä. Psykologien suuri määrä selittyy sillä, että suorahakuyritykset tarjoavat erilaisia johdon valmennus- ja arviointipalveluita suorahakupalveluiden ohella. Näin ollen psykologien ihmistuntemuksesta on hyötyä sekä suorahaussa että muissa palveluissa. Suomessa valtaosa suorahakukonsulteista on tullut suorahakualalle yritysjohton tehtävistä.

Muissa maissa, kuten Iso-Britanniassa, suorahakukonsulttien ammatillinen tausta on yleisimmin muun konsultoinnin parissa. Tässä suhteessa kotimaiset markkinat eroavat muiden maiden markkinoista. Tämä voi johtua siitä, että Suomessa on vielä lyhyt historia suorahaussa ja muussa konsultoinnissa, joten on luonnollista, että konsultoinnin parissa uraa luoneita ihmisiä on vielä vähän.

Suorahakumarkkinat ovat voimakkaasti kytköksissä talouden tapahtumiin. Erilaiset muutokset taloudessa ovat muokanneet kotimaisia suorahakumarkkinoita vuosien saatossa. Suorahakumarkkinat kasvoivat 1990-luvulla voimakkaasti, koska kotimaiset yritykset kansainvälistyivät sekä monet monikansalliset yritykset aloittivat toimintansa Suomessa. Suorahakupalveluiden kysyntä kasvoi ja mukaan tulivat kansainväliset johtajahaut. Tässä vaiheessa Suomeen rantautui monikansallisia suorahakutoimistoja. 2000-luvun alussa puolestaan talouden laskusuhdanne sai aikaan suorahakutoimistojen palveluportfolion laajenemisen. Suorahakupalveluiden ohella alettiin tarjota muita johdon konsultoinnin palveluja ja näiden avulla kasvattamaan liikevaihtoa. Huolimatta heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta vuonna 2010 kotimaiset suorahakuyritykset uskovat kasvuun. Jopa noin kolmannes kotimaisista suorahakuyrityksistä on suunnitellut jopa rekrytoivansa lisää henkilöstöä seuraavan vuoden aikana.

LÄHTEET

- Advice Executive Search Oy <http://www.advice-es.com/About.aspx>, haettu 15.1.2010
- Airola & Luokkamäki Executive Search <http://www.airolaluokkamaki.fi/>, haettu 15.1.2010
- Aitio, Tommi (2007) Taistelu lahjakkuuksista käynnissä. *Kauppalehti VIP* 20.8.2007, 4-5.
- Ammons, David N – Glass, James J (1988) *Headhunters in local government: Use of executive search firms in managerial selection*.
- Amrop Finland Oy <http://www.amrop.fi/index.html>, haettu 15.1.2010
- Asiakassuhdetutkimus 2007. Suomen Suorahakuyritysten Yhdistys Ry. http://www.ssy.fi/pdf/SSY_2007_loppuraportti.pdf, haettu 1.2.2010
- Association of Executive Search Consultants, AESC <https://members.aesc.org/eweb/StartPage.aspx?site=aescportal>, haettu 10.10.2009.
- Boyden Oy <http://www.boyden.fi/helsinki/>, haettu 15.1.2010
- Britton, Christine L & Ball, Derrick F (1994) *Executive search and selection consultants in France*. European business review, Vol. 94 No.1. pp. 24-29. MCB University Press: UK.
- Brown, Jane N. – Swain, Ann (2009) *The professional recruiter's handbook. Delivering excellence in recruitment practice*. Kogan Page Limited: London & Philadelphia.
- Business & Management Dictionary. Bloomsbury Business Library. A & C Black Publishers Ltd 2007: UK.
- Clark, Timothy (1995) *Managing consultants. Consultancy as the management impressions*. Open University Press: Buckingham & Philadelphia.
- Dvorak, Donald F (1982) Executive search: Management headache or opportunity for creative change? Amacom. April 1982.
- Edward W. Kelley International < <http://www.ewki.com/>>, haettu 15.1.2010
- Egon Zehnder International <http://www.egonzehnder.com>, haettu 15.1.2010
- Fairchild Oy <http://www.fairsearch.fi/>, haettu 15.1.2010
- Faulconbridge, James R et al. (2009) *The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets*. Geoforum. UK

- Faulconbridge, James R et al. (2007) *New insights into the internationalization of producer services: organizational strategies and spatial economies for global headhunting firms*. Environment and planning A 2008, Vol 40. pp. 210-234. Pion publication: UK
- Finlay, William – Coverdill, James E (2002/2007) *Headhunters. Matchmaking in the Labor Market*. Cornell University Press: New York.
- Finnish Information Service House Oy <http://www.fishconsulting.fi/FAQ>, haettu 30.9.2009
- Globe Search Group. <http://www.globesearchgroup.com>, haettu 26.1.2010.
- Hague, Paul, Hague Nick & Morgan, Carol-Ann (2004) *Market research in practice. A guide to the basics*. Kogan Page: London & Sterling, VA.
- Hallikainen, Raija (2007) Nyt mä lähden tästä pelistä pois. Tekniikka & Talous. <<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article43307.ece>>, haettu 15.9.2009.
- Harmaala, Paula (2008) Vahva tuntemus on avainrekrytoinnin perusta. *Henkilöstö ja Rekrytointi*, lokakuu 2008, 13. Media Planet.
- Headhunter voi auttaa uraasi. *Suunnannäyttäjät 2010/01*, 14. Calcus Kustannus Oy.
- Heidrick & Struggles <http://www.heidrick.com>, haettu 15.1.2010
- Heikkilä, Tarja (2008) *Tilastollinen tutkimus*. 7.uud. p. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Horton International Finland <http://www.horton.fi/fin/index.html>, haettu 15.1.2010
- HRD-Group <http://www.hrd-group.fi/sivu.php?id=23>, haettu 15.1.2010
- Hulsi, Leena (2009) Kansainvälistyminen vaatii kielitaitoa. *Mercurius 2/09*. Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti.
- IMS Talent <http://www.imstalent.com/page.php>, haettu 15.1.2010
- Inoa-yritystietopalvelu <<http://www.inoa.fi>>, haettu 6.1.2010.
- Intersearch Oy <http://www.intersearch.fi/>, haettu 15.1.2010
- Jenn, Nancy Garrison (2005) *Headhunters and how to use them. A guide for organizations and individuals*. Profile Books Ltd: London.
- JFP Executive Search <http://www.jfp.fi/web/default.asp>, haettu 15.1.2010
- Jones, Stephanie (1989) *The headhunting business*. The Camelot Press: Southampton.
- Järvinen, Asko (1996) *Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen*. Oy Edita Ab: Helsinki.
- Järvinen, Asko – Koronsuo, Heikki (1990) *Henkilöstö – hankinta yrityksen menestystekijänä*. Tietosanoma Oy: Helsinki.

- Kenny, Roger M (1978) *Executive Search today*
- Keronen, Kaisa (2008) Headhunterin haaviin. *Ekonomi-lehti* 4/2008, 48-49.
- Korn/Ferry <http://www.kornferry.com>, haettu 15.1.2010
- Lim, Ghee-Soon & Chan, Claudia (2001) *Ethical values of executive search consultants*. *Journal of business ethics* 29: 213-226. Kluwer Academic Publisher: Netherlads.
- Lotti, Leila (2001) *Tehokas markkina-analyysi*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Markkanen, Mikko (2002) *Onnistu rekrytoinnissa*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Markkanen, Mikko (1999) *Etsi, arvioi, valitse. Onnistunut rekrytointi*. WSOY – kirjapainoyksikkö: Juva.
- McCool, Joseph Daniel (2008) *Deciding who leads. How executive recruiters drive, direct & disrupt the global search for leadership talent*. Davies-Black Publishing: Mountain View, California.
- Mileham, Patrick (2000) The science of headhunting. *Review*. DDT vol. 5. No. 4.
- MPS Finland Oy <http://www.mps.fi/FI>, haettu 15.1.2010
- Myllyoja, Ninni (2006) Headhunter ei soita töihin. *Tekniikka & Talous* 13.4.2006. <http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article23411>, haettu 10.10.2009.
- Naisjohtajien määrä kasvoi Suomessa. Yle uutiset 5.3.2009. http://yle.fi/uutiset/teksti/talous_ja_politiikka/2009/03/naisjohtajien_maara_kasvoi_suomessa_590976.html, haettu 2.2.2010
- Ogders Berndtson <http://www.odgersberndtson.com>, haettu 15.1.2010
- Open Mangement & Progress <http://www.openmanagement.fi/DowebEasyCMS>, haettu 15.1.2010
- Oy Nordic Partnes Ab <http://www.nordicprogress.fi/>, haettu 15.1.2010
- Paavilainen & Toppari Consulting <http://www.topco.fi/>, haettu 15.1.2010
- Persson, Daniela (2008) Oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. *Henkilöstö ja Rekrytointi*, lokakuu 2008, 12. Media Planet.
- Scancel Oy < <http://www.scancel.fi/> >, haettu 15.1.2010
- Shoyen, Christian & Rasmussen, Nils (1999) *Secrets of the executive search experts*. Amacom: New York.
- Sihto, Matti (2003) Työvoimapula vai työttömyys vai molemmat? *Tietoaika*, 9.9.2003. Tilastokeskus.
- Silta Oy <http://www.silta.fi/hr-palvelut/rekrytointipalvelu>, haettu 15.1.2010

- Sormunen Arto (2009) Suorahakumarkkina nykysuhdanteessa. HRD-Group News. <www.hrd-group.fi>, haettu 9.10.2009.
- Stanton Chase International < <http://www.stantonchase.com>>, haettu 15.1.2010
- Strauss, Anselm L – Corbin, Juliet M (1997) *Grounded theory in practice*. SAGE Publications: Thousand Oaks, California.
- Suomen Suorahakuyritysten Yhdistys ry. www.ssy.fi, haettu 10.10.2009
- S & S Consulting Oy Ab < <http://www.ssconsulting.fi/>>, haettu 15.1.2010
- Pekkarinen, Jukka – Sutela, Pekka (2002) *Kansantaloustiede*. 9.uud.p. WS Bookwell Oy: Juva.
- Thomas, Tommy W (2008) *The perfect search – What every nonprofit board member needs to know about hiring their next CEO*. Credo House Publishers: Michigan.
- Thurman, Courtney (2007) *Start your own executive recruiting business*. 2nd edition. Entrepreneur Press and Courtney: Canada.
- Tilastokeskus <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>, haettu 11.1.2010
- Tilastokeskus http://www.tilastokeskus.fi/til/plv/2009/10/plv_2009_10_2010-01-15_tie_001.html, haettu 30.1.2010
- Valvisto, Elisa (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum: Helsinki.
- Vilka, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Jyväskylä.

LIITE 1 KYSYMYKSET SUORAHAKUYRITYKSILLE

Ohjeet vastaamista varten:

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia. Suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, joihin on vastausvaihtoehdot valmiina. Valitse niistä parhaiten yritystänne kuvaava vaihtoehto. Tämä lisäksi mukana on muutama avoin kysymys. Toivoisin, että vastaatte kaikkiin alla oleviin kysymyksiin.

Huomioitthan vastatessanne, että kysymykset koskevat koko yritystä ja yrityksen toimintaa Suomessa.

Vastattuanne kaikkiin kysymyksiin, painakaa lopuksi "lähetä".

Vastaukset käsitellään niin, ettei tutkimuksen tuloksista voida tunnistaa yksittäistä yritystä tai vastaajaa.

Kiitos avustanne jo etukäteen.

Terveisin,

Kaisu HUUHTANEN

kaisu.huuhtanen@tse.fi

Liikevaihto (v. 2008)

- Alle 100 000 €
- 100 001 - 500 000 €
- 500 001 - 1 000 000€
- Yli 1 000 000 €

Suorahakutoimeksiantojen osuus liikevaihdosta (2008)

- Alle 50 %
- 50 - 80 %
- Yli 80 %

Onko yrityksenne erikoistunut jonkin toimialan tai tason suorahakuihin?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasitte äskeiseen kysymykseen "kyllä", niin mihin yrityksenne on erikoistunut?

Suorittaako yrityksenne kansainvälisiä suorahakuja?

- Kyllä
- Ei

Omistusmuoto

- Kotimainen pääomistaja
- Ulkomaalainen pääomistaja
- Yrityksessä toimivat konsultit pääomistajia

Yritys toiminut suorahakualalla Suomessa

- Alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

Henkilöstön lukumäärä (suorahakupalveluissa)

- 1-4 hlöä
- 5-10 hlöä
- 11-15 hlö
- Yli 15 hlöä

Henkilöstöstä konsultteja (kpl)

Henkilöstöstä avustavia konsultteja (researcher kpl)

Muuta henkilöstöä (kpl) ja mitä?

Konsulteista miehiä (kpl)

Konsulteista naisia (kpl)

Henkilöstön keski-ikä (noin v.)

- Alle 35 vuotta
- 35-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- 56-65 vuotta

Konsulttien koulutustausta (kpl)

	1-2	3-5	6-10	yli 10
Kaupallinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oikeustieteellinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Humanistinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teknillinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psykologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Millaisista tehtävistä työntekijänne ovat yleisimmin tulleet suorahakualalle?

- Asiantuntijatehtävistä (esim.muu konsultointi)
- Yritysjohdontehtävistä

Seuraavan vuoden aikana onko tarkoituksenne

- Vähentää henkilöstöä
- Pitää henkilöstön lukumäärä ennallaan
- Rekrytoida lisää

Millainen laskutusperuste teillä on käytössä?

- Puhdas prosenttiperusteinen kokonaisveloitus
- Kiinteähintainen laskutusperuste

Kuinka pitkä on off limits-aikanne?

- Alle 6kk
- 6-12 kk
- Yli 12 kk

Kuinka pitkä on suorahakunne takuu aika?

- Alle 6 kk
- 6-12 kk
- Yli 12 kk

LIITE 2 SAATEKIRJE SUORAHAKUYRITYKSIIN

Helsinki 11.12.2009

TUTKIMUS KOTIMAISISTA SUORAHAKUMARKKINOISTA

Arvoisa vastaanottaja

Suomen Suorahakuyritysten Yhdistys ry (SSY) on tekemässä tutkimusta kotimaisista suorahakumarkkinoista. Tutkimus suoritetaan yhteistyössä Turun kauppakorkeakoulun opiskelijan kanssa toimeksiantotyönä (pro gradu -tutkielma). Kotimaisista suorahakumarkkinoista ei ole aikaisemmin tehty vastaavaa kartoitusta, joten luotettavaa numeerista tietoa ei tällä hetkellä ole saatavilla alasta tai sen toimijoista.

Tutkimusaineisto kerätään sähköisten kyselylomakkeiden avulla. Tulette saamaan sähköpostitse lomakkeen joulukuun alkupuolella. Kysymykset koskevat koko yritystä ja tietoa kerätään muun muassa yrityksen taloudellisista tiedoista, toimintatavoista sekä henkilöstöstä. Kysely tullaan lähettämään noin 20:een suorahakuja suorittavaan yritykseen (yksi kyselylomake / yritys). Vastausaikaa on kaksi viikkoa.

Kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja tutkimuksen tulokset julkaistaan niin, ettei yksittäistä yritystä tai henkilöä voida niistä tunnistaa. Tutkimuksen tulokset julkaistaan keväällä 2010 pro gradu -tutkielmana. SSY järjestää tuolloin myös tilaisuuden, jossa tutkija esittää tutkimustulokset. Tähän tilaisuuteen ovat kaikki tutkimukseen vastanneet yritykset tervetulleita.

Kattavan ja mahdollisimman luotettavan kuvan saamiseksi markkinoista olisi erittäin tärkeää, että myös teidän yrityksenne osallistuisi kyselyyn.

Helsingissä 11.12.2009

Matti Kaskeala

SSY:n hallituksen puheenjohtaja

LIITE 3 SÄHKÖPOSTI SUORAHAKUYRITYKSIIN

Hyvä vastaanottaja

Olen Turun kauppakorkeakoulun 5. vuosikurssin opiskelija ja teen pro gradu -tutkimusta kotimaisista suorahakumarkkinoista yhteistyössä Suomen suorahakuyritysten yhdistyksen (SSY) kanssa. Suoritettavasta tutkimuksesta on lähetetty yritykseenne tiedote postitse.

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa suorahakuja suorittavista yrityksistä, henkilöstöstä sekä toimintaperiaatteista. Vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin aiheesta tehty, joten olisi erittäin toivottavaa, että myös teidän yrityksestä saataisiin tiedot tutkimusta varten. Näin saataisiin mahdollisimman kattava ja luotettava kuva kotimaisista suorahakumarkkinoista.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia ja toivoisin, että vastaisitte siihen viimeistään 31.12.2009 mennessä. Mikäli, et itse ehdi vastaamaan kyselyyn, voisitko välittää viestin kollegalenne vastaamista varten. Tutkimuksen tulokset julkaistaan keväällä 2010 gradututkimuksena. Tämän lisäksi SSY järjestää tilaisuuden, jossa esitetään tutkimustulokset. Tähän tilaisuuteen ovat kaikki tutkimukseen vastanneet yritykset tervetulleita. Tulokset esitetään, niin ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä yritystä tai vastaajaa.

Kyselyyn pääsette alla olevasta linkistä:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=fi&formkey=dGRLMkd1Zm4xM19WQjRCNWSzWXhiRkE6MA>

Autan mielelläni tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä.

Kiitos paljon jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin,

Kaisu Huuhtanen

kaisu.huuhtanen@tse.fi

LIITE 4 MUISTUTUS KYSELYYN VASTAAMISESTA

MUISTUTUS KOTIMAISTEN SUORAHAKUMARKKINOIDEN TUTKIMUKSESTA:

Jos olette jo vastanneet kyselyyn, tämä viesti on aiheeton!

Lähetin teille joulukuun puolivälissä kyselyn koskien kotimaisia suorahakumarkkinoita. Olen saanut jo runsaan määrän vastauksia, mutta toivoisin, että vielä myös muutamat vastaamatta olevat osallistuisivat mahdollisimman luotettavan tutkimustuloksen varmistamiseksi.

Kyselyn vastausaikaa on pidennetty tämän viikon perjantaihin 8.1.2010 saakka.

Alla linkki kyselyyn:

<http://spreadsheets.google.com/viewform?hl=fi&formkey=dGRLMkd1Zm4xM19WQjRCNwszWXhiRkE6MA>

Kiitän jo kaikkia kyselyyn vastanneita ja toivotan kaikille vastaanottajille hyvää alkanutta vuotta!

Ystävällisin terveisin,

Kaisu HUUHTANEN

kaisu.huuhtanen@tse.fi