



Making sense of executive recruitment in the context of a
changing recruitment environment: an explorative study

SUOMENKIELINEN YHTEENVETO

Krista Allinen

Department of Management and Organization

Hanken School of Economics

Helsinki

2018

ALKUSANAT

Tämä on yhteenveto Pro Gradu -tutkielmasta “*Making sense of executive recruitment in the context of a changing recruitment environment: an explorative study*”. Tässä yhteenvedossa käydään läpi keskeisimmät teoriat tutkielmasta ja esitetään tulosten, keskustelun ja päätelmien merkittävimmät havainnot.

Tämä yhteenveto on tehty JFP Executive Search Oy:n pyynnöstä. Tarkoituksena on tiivistetysti tuoda esille tutkielman keskeisimmät aihealueet ja esittää tulokset. Tässä työssä teoreettinen viitekehys ja metodiikka esitetään ainoastaan lyhyesti. Kattavampi osuus löytyy itse Pro Gradu -tutkielmasta.

1 JOHDANTO

Organisaatiot ja yritykset kehittyvät parhaiten osaavien työntekijöiden avulla (Soikkanen et al., 2015). Erityisesti esimiehillä ja johtoryhmän jäsenillä on iso merkitys yrityksen suorituskyvyn ja menestyksen saavuttamisessa (Augier & Teece, 2009). Uutta osaamista haetaan yritykseen eri rekrytointimenetelmien avulla ja rekrytointi onkin saanut enemmän huomiota henkilöstöjohtamisen, Human Resource Management (HRM), kirjallisuudessa. Rekrytointiin on todistettu vaikuttavan yrityksen menestykseen ja sillä on myös strateginen merkitys yritykselle (Taylor & Collins, 2000; Fish & Macklin, 2004; Roberts, 2005; Ulrich & Brockbank, 2005; Schmitt & Kim, 2007; Hollenbeck & Jamieson, 2015). Tämä viittaa siihen, että johtajien rekrytointi on avainasia yritykselle, joka haluaa menestyä ja ylläpitää suorituskykyä.

Uusia rekrytointimenetelmiä on tullut käyttöön kehittyvän teknologian ansiosta. Viime aikoina on ollut keskustelua siitä, miten tämä vaikuttaa johdon suorahakuun ja useammassa yhteydessä on kyseenalaistettu suorahaun tulevaisuutta muun muassa sosiaalisen median myötä (Hill, 2013; Luukkonen, 2017; Ruuska, 2017). Kysymys kuitenkin kuuluu, onko tämä todellinen uhka johdon suorahauille, vai ei? Tämän tutkielman tavoitteena on valottaa, miten johdon rekrytointiympäristö muuttuu. Tutkielma tarkastelee ilmiötä merkityksellistämisperspektiivistä (eng. sense-making), jonka pitäisi herättää päätöksentekijät johdon suorahakuyrityksissä vastaamaan muuttuvan rekrytointiympäristön vaatimuksiin.

Tutkielma vastaa kysymyksiin: *Miten henkilöstöjohtajat luovat merkitystä muuttuvasta johdon rekrytointiympäristöstä?; Mitkä ovat pääasialliset elementit johdon rekrytointinnissa, jotka nousevat esiin merkityksellistämisprosessissa?*

Tutkielma ja analyysi pohjautuvat Gioialaiseen analyysimenetelmään (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia & Thomas, 1996), jossa tutkimusta analysoidaan ensisijaisten sekä toissijaisten tulosten perusteella, jotka linkitetään pääagregaatteihin. Pääagregaatit ovat kaksi pääasiallista elementtiä, jota voidaan hyödyntää isommissa asiakokonaisuuksissa.

Tutkielma rajoittuu johdon rekrytointiin, eli johtoryhmätasoon ja positiioihin, joissa on liiketoiminnan johtovastuu. Lisäksi kehittyneen teknologian osalta tutkielmassa fokus on pääosin sosiaalisessa mediassa, kuten LinkedInin ja Twitterin käytössä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kirjallisuuskatsauksessa käydään ensin lyhyesti läpi sense-making teoriaa, eli teoriaa merkityksellistämisestä, minkä jälkeen esitetään lyhyesti aihealueet, jotka liittyvät johdon rekrytointiin ja johdon suorahakuun.

2.1 Sense-making teoria

Merkityksellistäminen eli sense-making on teoria, joka viittaa merkityksen luomiseen yksilötasolla sekä sosiaalisessa ympäristössä (Weick, 1995). Weick (1995) on tuonut termin organisaatioiden tietoisuuteen, joissa sitä on muun muassa käytetty organisaatiomuutosten tutkimisessa (Gioia & Chittipeddi, 1991). Termin yhteydessä on myös keskusteltu merkityksen antamisesta (eng. sense-giving), joka viittaa siihen, kuinka merkitystä luodaan sosiaalisissa tilanteissa ja kuinka vaikutetaan merkityksen luomisessa (Gioia & Chittipeddi, 1991).

Merkityksellistäminen on prosessi, joka käynnistyy erilaisten tapahtumien seurauksena (Weick, 1995), muun muassa jos jotain odottamatonta tapahtuu (Weick et al., 2005). Merkityksellistämällä pyritään luomaan merkitystä ja ymmärtämään meneillään olevaa tapahtumaa niin, että tapahtuman kokonaisuus on helpompi käsittää saatavilla olevan tiedon avulla (Weick et al., 2005). Merkityksellistämistä on tutkittu organisaatiomuutosten kohdalla (Balogun & Johnson, 2004; Lüscher & Lewis, 2008; Maitlis & Sonenshein, 2010) ja organisaatioyhteydessä merkityksellistämisessä keskeisiä kysymyksiä ovat 'mitä tapahtuu nyt' ja 'mitä tapahtuu seuraavaksi' (Weick et al., 2005). Usein merkityksellistäminen liittyy useampaan tapahtumaan organisaatiossa (Maitlis, 2005) sekä strategisteen päätöksentekoon (Gioia & Chittipeddi, 1991; Thomas et al., 1993; Gioia & Thomas, 1996).

Lüscher ja Lewis (2008) ovat puolestaan esittäneet merkityksellistämisen prosessin paradokseja yhteistyössä, johon sisältyvät seuraavat elementit: sekasotku (eng. mess), ongelma, dilemma, paradoksi ja mahdollinen toimivuus. Sekasotku laukaisee merkityksellistämisen prosessin, jossa sotku muuttuu selkeäksi ongelmaksi, mikä pitää ratkoa. Ongelman ratkomisen johtaa dilemmaan, kun useampia ongelmakohtia ilmestyy. Sitä seuraa paradoksi, jossa mikään ratkaisu ei vaikuta toimivalta. Paradoksi johtaa ratkaisujen uudelleenarvioimiseen, mikä lopuksi johtaa mahdolliseen toimivuuteen. (Lüscher & Lewis, 2008)

2.1.1 Rekrytointi ja valinta

Strategisen henkilöstöhallinnon (Strategic Human Resource Management, SHRM) perusajatuksena on, että henkilöstöresursseilla on strateginen merkitys yrityksen menestykselle (Allen & Wright, 2007; Torrington et al., 2008). Etenkin johtotasolla on tärkeä strateginen rooli (Collins & Clark, 2003; Hambrick et al., 2005; Hambrick, 2007) ja Khurana (2002) on väittänyt, että yritysjohto on entistä enemmän suoraan vastuussa yrityksen menestyksestä. Yksi pääasiallinen osa henkilöstöhallintoa on rekrytointi (Barber, 1998; Fish & Macklin, 2004; Roberts, 2005; Hollenbeck & Jamieson, 2015). Rekrytoinnin tulee toimia käsi kädessä yrityksen muiden henkilöstöhallinnon toimintojen kanssa (Taylor & Collins, 2000), ja kun rekrytointi suoritetaan yrityksen tarpeiden ja strategian mukaisesti, se vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen (Orlitzky, 2007). Perustavanlaatuinen rekrytointi vahvistaa yrityksen valmiuksia ja osaamista organisaatiossa (Guest, 1997; Schmitt & Kim, 2007), mikä myöhemmin johtaa yrityksen toiminnan laatuun (Guest, 1997). Rekrytointi prosessina vaatii resursseja, minkä lisäksi uuden työntekijän perehtyminen vie aikaa ja resursseja (Jones, 1989, Catasús et al., 2012).

Rekrytointikirjallisuuteen on 2000-luvun alusta ilmestynyt uusia termejä kuten *e-rekrytointi*, jossa hyödynnetään informaatioteknologiaa sekä internettiä (Strohmeier, 2007; Stone & Dulebohn, 2013; Stone et al., 2015; Arjomandy, 2016). Rekrytointi on muuttunut viime vuosina ja Boehlen (2000) sekä Feldmanin ja Klaasin (2002) mukaan internet on vienyt osan muista rekrytointimenetelmistä. Kuitenkin koetaan, että e-rekrytoinnin hyötyjä pitää vielä tutkia (Strohmeier, 2007) eikä ole myöskään todistettu, että e-rekrytoinnin avulla löydettäisiin laajakaampia hakijoita (Chapman & Webster, 2003). Osa tutkimuksista osoittaa, että sosiaalinen media ja e-rekrytointi tekevät rekrytoinnista proaktiivisempaa (Wilkinson et al., 2010; Stone et al., 2015) sekä vähemmän aika- ja paikkariippuvaista (Holm, 2012), mikä saattaa olla vaikuttava tekijä rekrytointiyritysten toiminnan kannalta. Stone kollegoineen (2015) huomauttaa, että sosiaalisen median ansiosta yritykset voivat identifioida ja kontaktoida potentiaalisia työntekijöitä entistä helpommin. Toisin sanoen tämä voi mahdollistaa yritysten sisäisen suorahaun.

Useissa artikkeleissa argumentoidaan, että sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa voi säästää resursseja (Calvasina et al., 2014; Arjomandy, 2016; Jeske & Shultz, 2016). Kuitenkin on myös koettu, että sosiaalisen median avulla toteutettava rekrytointi on myös haasteellista. Useat ovat keskustelleet eettisten haasteiden lisääntymistä

(Calvasina et al., 2014; Arjomandy, 2016), ja Khurana (2002) ovat esimerkiksi sanoneet, että rajanveto yksityisyyden ja avoimuuden välillä on hankalaa. Jeske ja Schultz (2016) huomauttavat, että sosiaalisen median sisältö ei aina anna täydellistä kuvaa siitä, miten työntekijä toimii työympäristössä. Vaikka Suomessa trendin suunta näyttää olevan kohti sosiaalista mediaa, on myös huomattu, että on vaikeampaa löytää potentiaalisia ja passiivisia kandidaatteja (Duunitori Oy, 2017). Myös Calvasina kollegoineen (2014) toteavat, että on välttämätöntä käyttää useampaa rekrytointimenetelmää.

2.1.2 Johdon suorahaku

Johdon suorahaku viittaa ehdokkaiden etsimiseen johtotason tehtäviin (Soikkanen et al., 2015; Cambridge University Press, 2017). Perinteisesti suorahakua on käytetty ehdokkaiden etsimiseen hallitus- ja johtoryhmäpositioihin (Jenn, 2005; Soikkanen et al., 2015), mutta suorahakua voidaan tehdä myös alemmille tasoille. Johdon suorahaku on samankaltaista kaikilla palveluntarjoajilla, niin prosessien, omistajuuden ja hinnoittelun osalta (Khurana, 2002; Jenn, 2005; Soikkanen et al., 2015). Toimeksiannot hinnoitellaan usein etsittävän uuden position palkkatason mukaan, jossa kustannukset vastaavat noin kolmasosaa ensimmäisen vuoden palkasta (Britton et al., 1992; Soikkanen et al., 2015). Johdon suorahakuyritykset yksilöivät toimintaansa usein keskittymällä tietyn toimialan hakuihin (Soikkanen et al., 2015).

Johdon suorahakuprosessit perustuvat usein luottamukseen ja suhteet kandidaatin, asiakkaan ja yrityksen välillä ovat äärimmäisen tärkeitä (Soikkanen et al., 2015). Toiminta perustuu sosiaalisiin verkostoihin ja suhteisiin, jossa tärkeitä ominaisuuksia ovat laatu, suhteiden laatu, luottamus, vuorovaikutus sekä pätevyys (Brooke, 1967; Britton et al., 1992; Tienari et al., 2001; Faulconbridge et al., 2009; Soikkanen et al., 2015; Skokic & Coh, 2017). Konsultin tulee huomioida asiakkaan tilanne ja tarpeet, missä erityisen tärkeää on saada kokonaiskuva yksityiskohdista (Brooke, 1967). Johdon suorahakua pidetään tehokkaana ja vuorovaikutteisena prosessina (Soikkanen et al., 2015). Johdon suorahakupalveluita käytetään esimerkiksi tilanteissa, jossa asiakas haluaa pysyä anonyyminä, tai jossa asiakas on pyrkimässä uudelle markkinalle (Brooke, 1967). Lisäksi Soikkanen kollegoineen (2015) ovat maininneet, että johdon suorahakupalvelut ovat hyödyllisiä, kun haetaan uutta johtajaa positioon, jossa tarvitaan muutosta tai uutta liiketoimintaa, tai jossa henkilö syrjäytetään tai lähtee itse johtoryhmästä. Lim ja Chan (2001) ovat sanoneet, että suorahakukonsultti voi huomaamattomammin houkutella ehdokkaita prosessiin, jossa asiakasyrityksen tiedot pysyvät salassa.

3 METODIIKKA

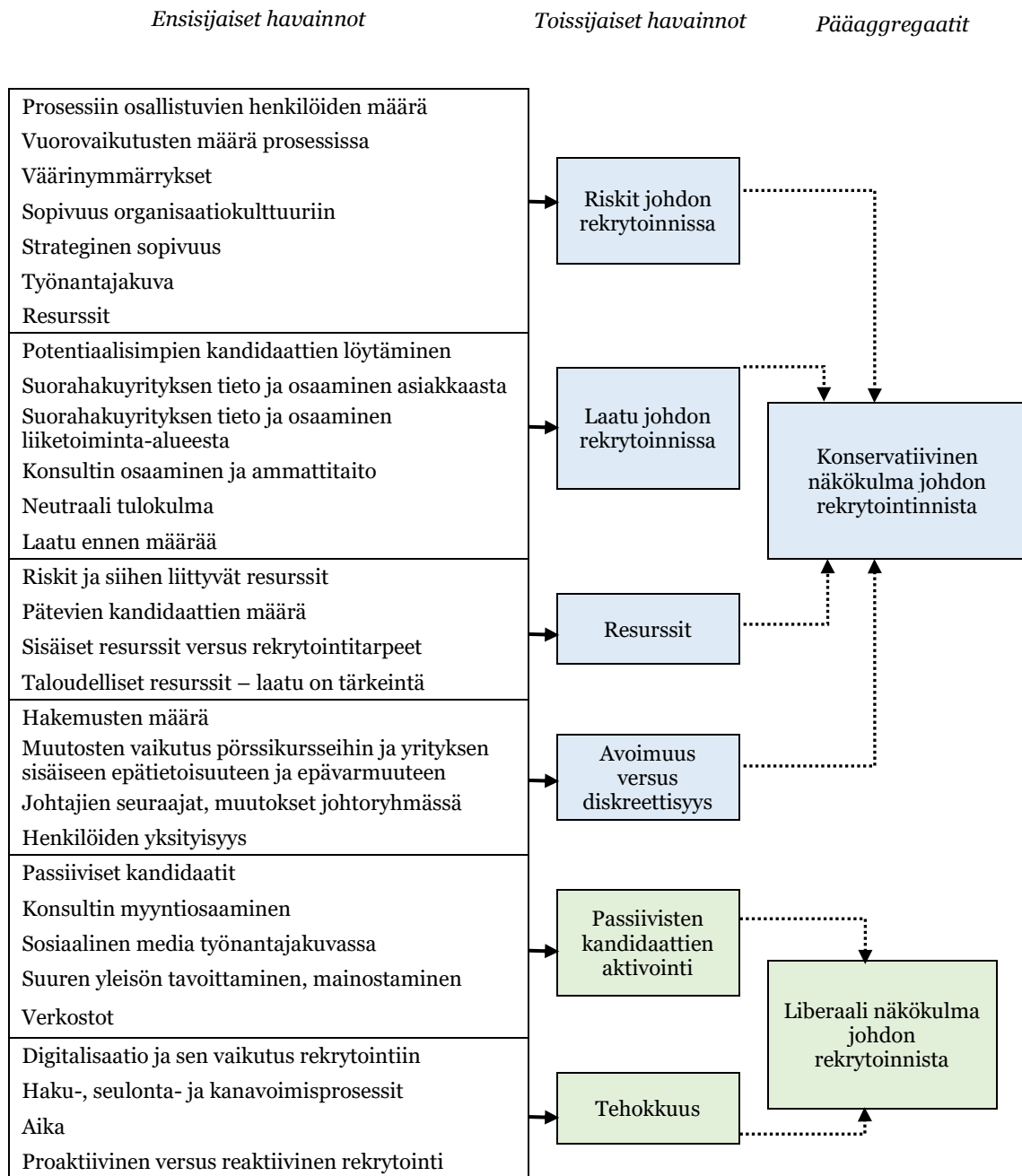
Tämän työn tutkimusfilosofia perustuu tulkitsemiseen, joka yleisesti viittaa sosiaalisen ilmiön tutkimiseen luontaisessa ympäristössä (Saunders & Lewis, 2012; Bryman & Bell, 2015). Tämä lähtökohta sopii hyvin merkityksellistämisperspektiiviin, mikä viittaa yksilöiden tulkintaan sosiaalisista ilmiöistä (Gioia & Chittipeddi, 1991). Tutkimus on induktiivinen ja teoria rakentuu aikaisemman tutkimuksen perusteella (Saunders & Lewis, 2012). Tutkielma esittää sosiaalisen median ilmiönä rekrytoinnissa ja tavoitteena on luoda tietokehys siitä, kuinka ilmiö vaikuttaa liiketoimintaan johdon suorahakualalla. Tutkielma perustuu aikaisempaan tutkimukseen, jossa yksilöllistä merkityksellistämistä hyödynnetään laajemmalla skaalalla. Tutkielman strategia perustuu aineistolähteiseen teoriaan, joka Brymanin ja Bellin (2015) mukaan viittaa teorian ja aineiston väliseen kiertoon.

Tiedonkeruu perustuu tarkoitukselliseen otantaan, joka Pattonin (2002) sekä Saundersin ja Lewisin (2012) mukaan viittaa otteeseen, jonka kontribuutio on keskitetty tiettyyn aihealueeseen tai ilmiöön. Tämä otanta ei johda empiirisesti yleistettävään kokonaisuuteen. Otos edustaa niin sanottua tyypillistä tapausta (eng. typical case), jossa haastateltavilla on tiettyjä ominaisuuksia (Saunders & Lewis, 2012), tässä tapauksessa henkilöiden roolit yrityksissä. Tutkielma on tehty puolistrukturoitujen haastattelujen perusteella ja on näin ollen kvalitatiivinen. Tutkielman uskottavuus perustuu haastattelujen laatuun. On kuitenkin yksilöllistä, kuinka kysymykset on ymmärretty haastattelutilanteissa. Uskottavuuden vahvistamiseksi haastatteluissa on ollut samat peruskysymykset, jotka löytyvät haastatteluoppasta Pro Gradu -tutkielman liitteistä. Haastattelut keskittyivät johdon rekrytointiin, eri menetelmiin ja tämän hetkisiin haasteisiin sekä mahdollisuuksiin. Etenkin haasteellista on ollut keskittyä johdon rekrytointiin ja keskustelu on herkästi mennyt rekrytointiin yleisellä tasolla.

Otos koostuu kymmenestä suomalaisesta henkilöstöjohtajasta, joista kahdeksan on naispuolisia ja kaksi miespuolisia. Henkilöiden tittelit ovat muun muassa: HR Director, Senior Vice President, HR; Vice President, HR; ja Chief HR Officer. Vastanneiden keski-ikä on 51,2 vuotta ja mediaani 50,5 vuotta. Vastaajilla on keskimäärin 13,2 vuoden kokemus henkilöstöjohtajapositoista. Vastaajat edustavat yrityksiä eri toimialoilta, kuten teknologia, pankki, energia, ilmaliikenne ja perusteollisuus. Yritysten liikevaihto vaihtelee 75 ja 850 miljoonan euron välillä ja henkilöstömäärät ovat 100–10 000 henkilön luokkaa.

4 TULOKSET JA ANALYYSI

Gioia kollegoineen (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia & Thomas, 1996) toimivat analyysin inspiraationa, jossa dataa analysoitiin ensisijaisten (first-order findings) ja toissijaisten havaintojen (second-order findings) perusteella. Tutkielma keskittyy siihen, kuinka haastatellut henkilöstöjohtajat kokevat johdon rekrytoinnin ja muutokset rekrytoinnissa. Tavoitteena oli merkityksellistää muuttuvaa rekrytointiympäristöä.



Yllä oleva taulukko esittää ensisijaiset havainnot, jotka edustavat tärkeitä elementtejä johdon rekrytoinnissa. Ensisijaiset havainnot linkittyvät sitten toissijaisiin havaintoihin, jotka ryhmittävät elementit kuuteen pääasialliseen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat lopulta koottuna kahteen pääagregaattiin, jotka yleisemmin näyttävät taustalla olevat syyt siihen, miksi johdon rekrytointi ei vielä ole muuttunut (konservatiivinen perspektiivi), sekä taustalla olevat syyt siihen, miksi johdon rekrytointi on muuttunut, tai muuttumassa (liberaali perspektiivi). Havaintojen mukaan kuusi tärkeintä elementtiä johdon rekrytoinnissa on riskit, laatu, resurssit, avoimuus versus diskreettisyys, passiivisten hakijoiden aktivointi ja tehokkuus.

4.1 Riskit johdon rekrytoinnissa

Johdon rekrytointiin liittyy useita riskejä, jotka liittyvät muun muassa siihen, kuinka tärkeässä asemassa rekrytoitava henkilö on (Soikkanen et al., 2015). Suurimmat riskit ovat tutkielman haastattelujen perusteella rekrytoivan osapuolen osalta muun muassa seuraavat: henkilö vetäytyy viimeisillä metreillä; henkilö irtisanoutuu koeajan aikana, henkilö ei sopeudu yrityskulttuuriin; tai ehdokkaan profiili on väärinymmärretty. Vastaajien mukaan prosesseissa on vähemmän riskejä, mitä useampi henkilö on mukana rekrytoivan osapuolen osalta, mikä tulee esiin myös kirjallisuudessa (Brooke, 1967; Soikkanen et al., 2015; Skokic & Coh, 2017). Kriittisimmät riskit ovat sopeutuminen ja sopiminen yrityskulttuuriin, jossa osan haastateltujen mukaan yritykset voivat hyödyntää sosiaalista mediaa kertomalla yrityskulttuuristaan.

4.2 Laatu johdon rekrytoinnissa

Avainasia johdon rekrytoinnissa on laatu ennen määrää, mikä myös on perustana johdon suorahaussa (Tienari et al., 2001; Soikkanen et al., 2015). Myös kirjallisuudessa keskustellaan laadusta, jossa kyseenalaistetaan mahdollisuuksia löytää laadukkaimmat kandidaatit sosiaalisen median ja e-rekrytoinnin avulla (Chapman & Webster, 2003; Reiter, 2009; Stone et al., 2015). Kaikkein potentiaalisimpien kandidaattien löytäminen on avainasia haastateltujen henkilöstöjohtajien mukaan ja tämä tulee myös esille kirjallisuudessa (Tienari et al., 2001; Roberts, 2005; Soikkanen et al., 2015). Haastattelujen mukaan tärkeimpiä asioita ovat rekrytointikonsultin osaaminen ja ammattitaito, sekä suhde niin konsultin ja asiakkaan kuin konsultin ja ehdokkaan välillä.

4.3 Resurssit johdon rekrytoinnissa

Sosiaalisen median on väitetty tekevän rekrytoinnista kustannustehokkaampaa ja vähemmän aikaavievää (Calvasina et al., 2014; Arjomandy, 2016; Schultz, 2016) ja myös

vastaajat kokevat tämän olevan mahdollista. Kuitenkin huomioidaan, että rekrytointiin tarvitaan aina resursseja ja etenkin johdon rekrytointi on aikaavievää ja kallista. Lisäksi haastateltavat pohtivat muita haasteita, joita sosiaalinen media tuo mukanaan. Nämä haasteet ovat muun muassa hakemusten suuri määrä, mikä tekee prosessista työläämmän vieden näin paljon resursseja.

4.4 Avoimuus versus diskreettisyys johdon rekrytoinnissa

Johdon ja alempien tasojen rekrytointien välinen suurin ero on avoimuus versus diskreettisyys. Johdon rekrytointi on arkaluonteisempaa, mikä ajaa useamman yrityksen käyttämään johdon suoramakupalveluita, joissa rekrytointi pysyy huomaamattomampana (Brooke, 1967; Lim & Chan, 2001; Soikkanen et al., 2015). Lisäksi diskreettisyys linkittyy luottamukseen ja riskeihin.

4.5 Passiivisten kandidaattien aktivointi

Useimmat kandidaatit, joita yritys koittaa tavoittaa, ovat usein passiivisia ja näitä kandidaatteja pitää houkuttaa. Kirjallisuudessa keskustellaan, mahdollistaako e-rekrytointi parhaiden ja ammattitaitoisimpien kandidaattien löytämisen (Stone et al., 2015). Osa vastaajista kokee, että sosiaalisen median ja työnantajakuvan markkinoinnilla voi herättää kiinnostusta myös passiivisten kandidaattien keskuudessa, samalla lailla kuin mikä tahansa mainostus. Kuitenkin osa vastaajista on sitä mieltä, että tarvitaan konsultti löytämään passiiviset työnhakijat.

4.6 Tehokkuus johdon rekrytoinnissa

Resurssit ja tehokkuus lukeutuvat johdon rekrytoinnin avainasioihin. Teknologian kehityksen myötä vastaajat uskovat, että johdon suoramakuyritykset joutuvat paineen alla tehostamaan prosessejaan. Monet kokevat, että hinnoittelumallit ovat vanhentuneita, mikä myös asettaa painetta tehokkuuden ja resurssienkäytön tehostamiseen. Kuten myös kirjallisuudessa argumentoidaan (Khurana, 2002; Jenn, 2005; Soikkanen et al., 2015), vastaajien mielestä johdon suoramakuyritysten prosessit ovat pitkälti standardeja. E-rekrytoinnin myötä rekrytoinnista on tullut vähemmän aika- ja paikkariippuvaista sekä kollaboratiivista (Holm, 2012), mikä liittyy tehokkuuteen. Vastaajat haastavat johdon suoramakuyritykset muuttamaan prosessejaan ja hinnoittelumallejaan vastaamaan asiasyritysten toiveita ja tarpeita. Sosiaalinen media mahdollistaa yritysten itse tehdä suoramakua ja osa vastaajista toivoo proaktiivisempaa rekrytointia.

4.7 Yleiset havainnot

Mielenkiintoisimmat havainnot ovat että tutkielman lähtökohtana on muuttuva johdon rekrytointi ja rekrytointiympäristö. Havainnot kuitenkin osoittavat, että johdon rekrytointi ei muutu samaan tahtiin, kuin alempien tasojen rekrytointi. Merkityksellistäminen tässä kohdistuu siis niihin elementteihin, jotka muuttuvat tai pysyvät muutumattomina rekrytointiympäristössä. Rekrytointiin vaikuttavat tekijät, kuten teknologian kehitys, sosiaaliset mediat ja digitalisaatio vaikuttavat itse rekrytointiprosesseihin ja koetaan, että nämä vaikuttavat myös työmarkkinoihin, tuoden uusia tarpeita teknologiaosaamiselle. Tämä nähdään mahdollisuutena johdon suoraohjaukselle, jotka voisivat myös kohdistaa rekrytointeja alemmille tasoille, pelkän johto- ja hallitustason sijaan.

5 KESKUSTELU JA YHTEENVETO

Muuttuva rekryointiympäristö voidaan selittää Lüscherin ja Lewisin (2008) merkityksellistämismallilla. *Sekasotku* viittaa kyseenalaistamiseen ja keskusteluun johdon suorahakuyrityksiin kohdistuvista haasteista (Hill, 2013; Luukkonen, 2016; Ruuska, 2017; Ahlroth, 2018). *Ongelma* viittaa teknologian kehitykseen, joka on haasteiden perustana, sekä siihen miten nämä vaikuttavat suorahakuyritysten toimintaan ja mahdollisuuksiin. *Dilemman* avulla koitetaan identifioida elementit (ensisijaiset havainnot), joiden avulla voidaan löytää ratkaisuja. Ratkaisujen löytämiseksi nämä elementit yhdistetään toissijaisiin havaintoihin, jotka myöhemmin temaattisesti linkittyvät pääagregaatteihin. Toissijaiset havainnot liittyvät *paradoxiin*, joka osoittaa useamman perspektiivin ja mahdollisen näkemyksen potentiaalisilla asiakkailta. Nämä näkemykset johdon suorahakuyrityksen tulee ottaa huomioon. Kun nämä näkemykset otetaan huomioon, näemme kaksi pääasiallista ryhmittymää: konservatiivisen ja liberaalin näkemyksen johdon rekrytoinnista. *Mahdollisen toimivuuden* saavuttamiseksi johdon suorahakuyritysten tulee miettiä heidän positiotaan markkinoilla, sekä mahdollisesti kehittää innovatiivisia toiminta- tai hinnoittelumalleja.

Kokonaisuus jaettuna ensisijaisiin ja toissijaisiin havaintoihin sekä pääagregaatteihin vastaa tutkielman kysymykseen, mitkä elementit vaikuttavat muutoksiin johdon rekryointiympäristössä; riskit, laatu, resurssit, avoimuus versus diskreettisyys, passiivisten kandidaattien aktivointi ja tehokkuus. Linkitettyinä pääagregaatteihin voimme nähdä, että näkemys johdon rekrytoinnista on edelleen enemmän konservatiivinen kuin liberaali.

5.1 Vaikutus johdon rekryointiin

Vaikka tutkijat ovat keskustelleet siitä, että e-rekryointi on syrjäyttänyt perinteisempiä rekryointimenelemiä (Boehle, 2000; Feldman & Klaas, 2002), ja että e-rekryointi kasvattaa hakijamääriä (Galanaki, 2002), ei ole vielä todisteita siitä, että se olisi tehokkaampaa kuin muut rekryointimenetelmät. Tässä pitää myös huomioida, että kirjallisuudessa puhutaan rekrytoinnista yleisellä tasolla, eikä eroavaisuuksia tasojen välillä ole huomioitu. Lisäksi, vaikka sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa luo uusia mahdollisuuksia yrityksille, vuorovaikutuksen merkitys on koettu henkilöstöjohtajien haastatteluiden perusteella tärkeäksi, ja on syntynyt huoli ihmiskontaktin säilymisestä rekrytoinnissa. Näin ollen, ei ole selkeitä merkkejä siitä, että johdon suorahaku palveluna olisi kuihtumassa pois.

Tämän tutkielman tärkeimpien elementtien ja yleisten havaintojen tarkoitus on toimia perustana johdon suoraohjauksille, jotka haluavat kehittää liiketoimintaansa. Sisäisten toimintamallien ja prosessien lisäksi yritysten tulee miettiä hinnoittelua ja positiotaan markkinoilla. Yritykset voivat esimerkiksi harkita vähemmän valikoitua toimintaa ja laajentaa rekrytointitoimiaan myös alemmille tasoille, jossa esimerkiksi tarvitaan tiettyä erityisosaamista. Lisäksi yritysten on hyvä huomioida sukupolvien välisiä eroja, jossa nuoremmat sukupolvet arvostavat erilaista yrityskulttuuria, organisaatorakennetta ja vapautta vaihtaa työpaikkaa.

5.2 Teoreettiset implikaatiot ja ehdotuksia jatkotutkimukseen

Tutkielma tutkii rekrytointia johtotasolla, joka tuo lisää näkemyksiä rekrytointitutkimukseen. Merkityksellistämistä on enemmän tutkittu mikrotasolla organisaatioissa (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995; Balogun & Johnson, 2004; Weick et al., 2005; Maitlis & Sonenshein, 2010), mutta tässä tutkielmassa merkityksellistämistä käytetään laajemman ilmiön tutkimiseen. Organisaatioiden välisen merkityksellistämisen tutkiminen tukisi Maitlisin (2005) ehdotusta tutkia organisaatioiden merkityksellistämistä tarkemmin, kuten myös merkityksellistämistä markoatasolla (Maitlis & Christianson, 2014).

Rajoitteet

Koska tutkielma keskittyy lyhyeen ajanjaksoon ja otokseen kuuluu vain kymmenen henkilöstöjohtajaa, ovat tulokset vain pintaraapaisu siitä, miten teknologiset edistysaskeleet ovat vaikuttaneet rekrytointiympäristöön. Pidempiaikainen tutkimus voisi antaa paremman kokonaiskuvan muutoksista, jotka tapahtuvat ympäristössä. Lisäksi kansainvälinen tutkimus voisi näyttää kulttuuri- ja arvoerojen vaikutuksia johdon rekrytointiin.

LÄHTEET

- Allen, M. R. & Wright, P. (2007). 'Strategic Management and HRM'. In Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc., 88-107.
- Arjomandy, D. (2016). Social media integration in electronic human resource management: Development of a social eHRM framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33:108-123.
- Augier, M. & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2):410-421.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4): 523-549.
- Banerjee, P. (2012). Social Networking Sites: A Fad or a Breakthrough in New Age Recruitment. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(3). Global Journal Inc.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Boehle, S. (2000). Online Recruitment Gets Sneaky. *Training*, 37(5):66-74.
- Britton, L. C., Clark, T. A. R. & Ball, D. F. (1992). Executive Search: Imperfect Theory or Intractable Industry? *The Service Industries Journal*, 12(2):238-250.
- Brooke, P. (1967). Executive Search. *Management Decision*, 1(3):9-11.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 4th Edition.
- Calvasina, G. E., Calvasina, R. V. & Calvasina, E. J. (2014). Social Media and Human Resource Staffing: Legal, Policy and Practice Issues for Employers. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 17(2):51-60.
- Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. 2012. *Boken om personalekonomi*. Egypten: Sahara Printing, Liber Ab.
- Chapman, D. S. & Webster, J. (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3):113-120.
- Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: the Role of Human

Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-751.

- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S. & Hewitson, A. (2009). The 'war for talent': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40:800-808.
- Feldman, D. C. & Klaas, B. S. (2002). Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences with On-line Recruiting. *Human Resource Management*, 41(2):175-192.
- Fish, A. & Macklin, R. (2004). Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality. *Personnel Review*, 33(1):30-54.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, 7(4):243-251.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(1996): 370-403.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3):263-276.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2): 334-343.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. & Mooney, A. C. (2005). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decision and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3): 472-491.
- Hollenbeck, J. R. & Jamieson, B. B. (2015). Human Capital, Social Capital, and Social Network Analysis: Implications for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Perspectives*, 29(3): 370-385.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 26(3): 241-259.
- Jenn, N. G. (2005). *Headhunters and how to use them: A guide for organisations and individuals*. London: The Economist Newspaper, Profile Books Ltd.

- Jeske, D. & Shultz, K. S. (2016). Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons. *Work, employment and society*, 30(3): 535-546.
- Jones, S. (1989). *The Headhunting Business*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Khurana, R. (2002). *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Lim, G. & Chan, C. (2001). Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business Ethics*, 29:213-226.
- Lüsher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2): 221-240.
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1): 21-49.
- Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 57-125.
- Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3): 551-580.
- Orlitzky, M. (2007). 'Recruitment Strategy'. In Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc., 273-299.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 3rd Edition.
- Reiter, D. (2009). Successful executive selection in recessionary times. *Business Strategy Series*, 10(6):352-358.
- Roberts, G. (2005). *Recruitment and Selection*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2nd Edition.
- Saunders, M. & Lewis, P. (2012). *Doing Research in Business and Management. An Essential Guide to Planning Your Project*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Schmitt, N. & Kim, B. (2007). 'Selection: Decision-Making'. In Boxall, P., Purcell, J., and Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press Inc., 300-323.

- Skokic, V. & Coh, M. (2017). How do executive search firms increase interest in career opportunities? The role of past interactions. *European Management Journal*, 35 (2017): 505-513.
- Soikkanen, K., Sormunen, A. & Stelander, M. (2015). *Suorahaku*. Helsinki: Tietosanoma.
- Stone, D. L. & Duhlebon, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review* 23:1-5.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25:216-231.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17:19-37.
- Taylor, M. S. & Collins, C. J. (2000). 'Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice'. In Cooper, C. and Locke, E. A. (eds.) *Industrial and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell. Available: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1577&context=articles> Attained: 27.9.2017
- Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages Among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2): 239-270.
- Tienari, J., Ainamo, A. & Vaara, E. (2001). *Laatu Liikkeenjohdon Konsultoinnissa. Konsultoinnin paikallisten erityisosaajien ja heidän asiakkaidensa välisen suhteen arviointi ja kehittäminen*. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, LTKK 2001.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Essex, England: Pearson Education Limited, 7th edition.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). HR Practices That Add Value: Flow of People and Performance. *HR: The Value Proposition*. Harvard Business Press: 95-120.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.

Internetartikkelit ja -sivustot

Cambridge University Press (2017). Dictionary; *Executive Search*. Available: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/executive-search>
Attained: 28.9.2017

Duunitori Oy (2017). Kansallinen rekrytointitutkimus 2017. Available: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/> Attained: 7.9.2017

Hill, A. (2013). Executive heads hunted by new tribes. *Work & Careers, Financial Times*, March 4th, 2013. Available: <https://www.ft.com/content/b72d3b1c-81c2-11e2-ae78-00144feabdco> Attained: 18.10.2017

Luukkonen, R. (2016) Yle Uutiset, 31.10.2016. Kourallinen Headhuntereita valitsee Suomen Yritysjohdon Kerman. Available: <https://yle.fi/uutiset/3-9262725>
Attained: 28.9.2017

Luukkonen, R. (2017) Yle Uutiset, 30.8.2017. Some-verkostot vievät rekrytointiyriyten leivästä aiempaa isomman siivun – ”Trendi näkyy erityisesti it-puolella”. Available: <https://yle.fi/uutiset/3-9805423> Attained: 28.9.2017

Ruuska, T. (2017). Headhuntereille riittää hommia vielä pitkään. InHunt Group blog. Available: <https://inhunt.fi/2017/04/headhuntereille-riittaa-hommia-viela-pitkaan/> Attained: 28.9.2017

Videot

Ahlroth, A. (2018). Kehity tai Kuole: kolme varttia johdon suorhausta. Available: <https://www.facebook.com/duunitori/videos/1853335021343745/>
Attained: 13.2.2018.