

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Tuukka Matias Keskinen

REKRYTOINNIN ULKOISTAMISELLA KILPAILUETUA?

Onnistuneen ulkoistamisen elementit

Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma

Kauppätieteiden koulutusohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
LYHENTEET	7
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1 Tutkielman toteutus ja tavoitteet	12
1.2 Tutkielmassa käytetty käsitteistö	12
1.3 Tutkimuksen rakenne	13
2. REKRYTOINNIN ULKOISTAMINEN	15
2.1 HR-toimintojen ulkoistaminen	15
2.1.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja ydinkyvykkyys	17
2.1.2 HR-ulkoistamisella saavutettavat hyödyt	19
2.1.3 HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyvät riskit	20
2.1.4 HR-toiminnot ulkoistamisen kohteena	25
2.2 Rekrytoinnin ulkoistaminen	27
2.2.1 Rekrytointiprosessi	27
2.2.2 Päätös rekrytoinnin ulkoistamisesta	30
3. TYYTYVÄISYYS ULKOISTAMISEEN	34
3.1 Tyytyväisyys rekrytointiin	34
3.1.1 Rekrytoinnin onnistuminen	34
3.1.2 Tavat mitata rekrytointia	37
3.2 Tyytyväisyys ulkoistamiseen	38
3.2.1 Kumppanuus	39
3.2.2 Rekrytoinnin ulkoistamisen laadun tekijät	42
4. METODOLOGIA	46
4.1 Tutkimusstrategia	46
4.2 Aineiston keruu	47

4.3 Sisällönanalyysi	49
4.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	50
5. ANALYYSI	52
5.1 Tausta	52
5.2 Rekrytointiprosessit	55
5.3 Rekrytinnin ulkoistamisen onnistuminen	59
5.3.1 Kumppanuussuhteen johtaminen	61
5.3.2 Sopimustekniikka	62
5.3.3 Hyötyjen ja riskien jakaminen	64
5.3.4 Osapuolten välinen sitoutuminen	66
5.3.5 Osapuolten välinen luottamus	67
5.3.6 palveluntarjoajan ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta	68
5.3.7 Osapuolten yhteiset toimet	71
5.3.8 Kommunikaation laatu	75
5.3.9 Informaation jakaminen	77
5.3.10 Riippuvuussuhde	78
5.3.11 Ylimmän johdon tuki	79
6. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTELMÄT	82
6.1 Yhteenveto	83
6.2 Mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin	84
LÄHDELUETTELO	85
LIITTEET	93
LIITE 1. Haastattelurunko, asiakas	93
LIITE 2. Haastattelurunko, palveluntarjoaja	95
LIITE 3. Litteroitu haastattelu, tapaus 3, asiakas 3	96

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Viisi henkilöstötoimintojen ulkoistamiseen ajavaa tekijää (Greer ym. 1999) ..	17
Kuva 2. Ydinkyvykkyys (Javidan 1998)	18
Kuva 3. Syyt palveluntarjoajan vaihtamiseen (Rafter 2008).....	21
Kuva 4. Rekrytointiprosessi (Miaoulis, Stolz & Nicovich 2008).....	28
Kuva 5. Rekrytointiprosessi (Breagh & Starke 2000).....	29
Kuva 6. Rekrytoinnin vaiheet ulkoistamisen kohteena (Ume-Amen 2010).....	31
Kuva 7. Rekrytoinnin mittarit (Duunitori 2018)	38
Kuva 8. Onnistuneen ulkoistamisen elementit (Ates 2013)	44
Kuva 9. Tapaus 1 rekrytointiprosessi asiakkaan näkökulmasta	56
Kuva 10. Tapaus 1 rekrytointiprosessi palveluntarjoajan näkökulmasta	56
Kuva 11. Tapaus 2 rekrytointiprosessi asiakkaan näkökulmasta	57
Kuva 12. Tapaus 2 rekrytointiprosessi palveluntarjoajan näkökulmasta	58
Taulukko 1. Haastattelut.....	48
Taukukko 2. Tutkimukseen osallistuneet yritykset	49
Taulukko 3. Tapausten taustat	52
Taulukko 4. Onnistuneen ulkoistamisen kriteerit.....	59
Taulukko 5. Onnistuneen ulkoistamisen taustatekijät	60

LYHENTEET

ASA-teoria	Attraction-Selection-Attrition teoria
HPL	Henkilöpalveluyritysten liitto
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
HRO	Human Resource Outsourcing
NJ fit	Needs-supplies fit
PJ fit	Person-Job fit
PO fit	Person-Organisation fit
RPO	Recruitment Process Outsourcing
SHRM	Strategic Human Resource Management
TCE	Transaction Cost Economics
VSE	Very Small Enterprises

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Tuukka Matias Keskinen	
Pro gradu -tutkielma:	Rekrytoinnin ulkoistamisella kilpailuetua?	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola	
Aloitusvuosi:	2017	
Valmistumisvuosi:	2019	Sivumäärä: 107

TIIVISTELMÄ

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen on onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen. Tätä tutkittiin edelleen kolmen alaongelman avulla: Miksi ulkoistaa rekrytointi ja mitkä ovat organisaatioiden argumentit tämän puolesta? Mistä muodostuu onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen? Miten rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen voidaan vaikuttaa?

Tutkielmassa haastateltiin kolmea yritystä, sekä heidän ulkoistetun rekrytoinnin palveluntarjoajiaan. Palveluntarjoajat otettiin mukaan tutkimukseen, jotta varmistimme saavamme riittävän kokonaiskuvan ulkoistetuista rekrytointiprosesseista ja niiden onnistumisen kriteereistä. Haastattelut toteutettiin vuosina 2018 ja 2019. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja lopulta analysoitiin laadullisen tutkimuksen keinoin.

Tutkimuksen kohteena olevat yritykset olivat hyvin erilaisia niin kooltaan, kuin toimintoiltaan. Yhteistä niille oli toiminta teollisuuden toimialoilla. Yritysten erilaisuuden vuoksi tutkimuksesta ei pysty vetämään suoraa päätelmää, että onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen muodostuu aina samoista palasista. Yhtäläisyyksiä toki löytyi. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudessa arvostettiin erityisesti paikallisuutta, avointa vuoropuhelua ja kommunikaatiota sekä ulkoistetun rekrytoinnin helpoutta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset nimesivätkin rekrytoinnin helppouden yhdeksi syyksi ulkoistaa rekrytointi. Onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen lähtee liikkeelle jo palveluntarjoajan valinnasta ja sopimuksen tekemisestä, sillä palveluntarjoajan kulttuurilla on vaikutusta rekrytoinnin ulkoistamiseen ja sopimuksella pystytään puolestaan hallinnoimaan siihen liittyviä riskejä. Onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen sisältää tutkimuksen mukaan avoimen ja suoran vuoropuhelun osapuolten välillä. Kaikilla oli yhteinen halu kehittää vuoropuhelua, mutta toimenpiteet ja keinot olivat vielä toistaiseksi kateissa. Parhaimmillaan rekrytoinnin ulkoistamista seurataan ja kehitetään jaetuilla mittareilla.

AVAINSANAT: Rekrytointi, Ulkoistaminen, Kumppanuus, Henkilöstöjohtaminen (<http://vesa.lib.helsinki>)

1. JOHDANTO

Rekrytointi on luonteeltaan merkittävä strateginen toiminto ylläpidettäessä kilpailukykyistä organisaatiota ja varmistuen sen menestys myös tulevaisuudessa. Hyvin toteutetulla rekrytoinnilla on tutkittu olevan suuri vaikutus organisaation osaamiseen sekä yrityskulttuuriin. On siis syytä kysyä, miksi yritykset ostavat näitä palveluita talonsa ulkopuolelta? Rekrytoinnin ulkoistamiseen on todettu olevan lukuisia eri syitä. Näistä yleisimpiä ovat: organisaation strategian ja ydinkyvykkyyksien tukeminen, kustannusten säästäminen, laajentuminen uusille markkina-alueille, vastuiden ja riskien vähentäminen sekä asiantuntijoiden hyödyntäminen tärkeiden osaajien löytämisessä. (Savino 2016).

Rekrytoinnin ulkoistamista tukee myös globaalit työelämän muutokset. Työelämä on muuttunut radikaalisti siitä, mitä se oli vielä kymmenen vuotta sitten. Samalla työelämässä vaadittavat taidot ovat muuttuneet ja tämä on asettanut uusia haasteita myös rekrytoinnille (Gallaghan & Thompson 2002). Ployhartin (2006) mukaan rekrytoinnin uusimpia haasteita ovat muun muassa asiantuntijatyön määrän lisääntyminen, työvoiman puute, koventunut kilpailu osaajista sekä työvoiman monimuotoistuminen.

Edeltävät syyt ovat nostaneet rekrytoinnin ulkoistamisen suosiota vuosi vuodelta. Arvostettu journalisti Virginia Matthews totesi jo vuonna 2008 artikkelissaan ”Coming Out”, että rekrytoinnin ulkoistaminen tulee kasvamaan maailmanlaajuisesti ilmiöksi järjestää organisaation rekrytointi. Rekrytoinnin ulkoistamiseen rinnastettavissa oleva henkilöstövuokraus onkin nykyään yksi nopeimmin kasvavista markkinoista Suomessa. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton (HPL) mukaan alan 20 suurimman toimijan yhteenlaskettu liikevaihto kasvoi vuonna 2017 noin 20 prosenttia. HPL:n toimitusjohtaja Merru Tuliranta on todennut, että alan kasvu liittyy laajempaan ilmiönä työn murrokseen ja työelämän muuttumiseen. Yritykset ovat myös oppineet käyttämään rekrytointipalveluita aikaisempaa tehokkaammin (Räisänen 2018). Trendiä tukee Tilevin ja Vanhalan tutkimus vuodelta 2015, jonka mukaan rekrytointi on yksi yleisimmin ulkoistettu HR-toiminto Suomalaisten yritysten keskuudessa. Globaalisti henkilöstötoimintojen ulkoistaminen oli vuonna 2016 kahdensadan biljoonan dollarin markkina (Siew-Chen & Vinayan 2016). Rekrytoinnin ulkoistamispalveluiden

markkinoiden arvioidaan puolestaan olleen vuonna 2017 suuruudeltaan 4,4 biljoonaa (Gale 2015).

1.1 Tutkielman toteutus ja tavoitteet

HR-toimintojen ulkoistamispäätös on aina tehtävä harkiten ja sama pätee luonnollisesti myös rekrytoinnin ulkoistamiseen. Rekrytointia ulkoistettaessa on painoarvoa laitettava oikean kumppanin valintaan ja lopulta kumppanuussuhteen laatuun. Lisäksi yritysten omat erityispiirteet asettavat rajoja rekrytoinnin ulkoistamiselle. Joidenkin teorioiden mukaan rekrytointi on ainoa tapa muuttaa organisaation yrityskulttuuria ja hankkia henkilöstöä, jolla on yrityksen kilpailukyvyn kannalta elintärkeää osaamista. Samalla rekrytoinnin ulkoistaminen on jatkuvasti kasvava trendi. Tässä tutkimuksessa tullaan perehtymään siihen, mikä ajaa organisaatiot ulkoistamaan rekrytointia ja miten rekrytoinnin ulkoistamisella saavutetaan paras mahdollinen lopputulos.

Tutkimuksen pääongelma on:

Millainen on onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen?

Lisäksi tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin alaongelmiin:

Miksi ulkoistaa rekrytointi ja mitkä ovat organisaatioiden argumentit tämän puolesta?

Mistä muodostuu onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen?

Miten rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen voidaan vaikuttaa?

1.2 Tutkielmassa käytetty käsitteistö

Rekrytointi on tapa kerryttää ja uudistaa osaamista organisaatiossa. Rekrytointi on yleisesti määritelty prosessiksi, jossa pyritään houkuttelemaan potentiaalisia työnhakijoita ja lopuksi valitaan organisaatioon sopivimmat työntekijät. Rekrytointi on ottanut 2000-luvulla strategisempaa roolia osana organisaatioiden prosesseja ja ainakin

tieteellisessä kirjallisuudessa se nähdään jo strategisena mahdollisuutena saavuttaa kilpailukykyä. (Ployhart 2006.)

Henkilöstötoimintojen ulkoistaminen on tavallisesti määritelty organisaation henkilöstöjohtamisen tai yksittäisten henkilöstötoimintojen hankkimiseksi organisaation ulkopuoliselta taholta (Seth & Sethi 2011). Kirjallisuudessa on tyypillisesti esitetty kaksi eri näkökulmaa lähestyä henkilöstötoimintojen ulkoistamista: ensimmäinen näkökulma tarkastelee henkilöstötoimintojen ulkoistamista mahdollisuutena koko HR-yksikölle, siinä henkilöstöjohtamisen ulkoistamisen nähdään vapauttavan organisaation resursseja sen ydintoiminnoille sekä strategian toteuttamiseen. Tämä kuitenkin edellyttää, että henkilöstöjohtaminen nähdään osana organisaation strategiaa. Jälkimmäisessä näkökulmassa ulkoistamista käsitellään vain kulujen ja niiden säästämisen kautta. (Delmotte & Sels 2008.)

Kumppanuus tarkoittaa tyypillisesti sekä yrityksen ulkoisia partnerisuhteita, että sen sisäistä toimintakulttuuria. Yhteistä näille on ihmiset, joiden varaan kumppanuus rakentuu ja joiden taitoihin se lopulta perustuu. (Stähle & Laento 2000: 11.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Strateginen henkilöstöjohtaminen ja ydinkyvykkyudet tarjoavat tutkielmalle kontekstin, jonka sisällä ulkoistamista käsitellään. Seuraavaksi tarkastellaan itse HR-toimintojen ulkoistamista. Tavoitteena on muodostaa näkemys millaisia toimintoja yritykset ovat aikaisemmin ulkoistaneet ja mitkä ovat siihen liittyvät riskit ja hyödyt. Seuraavaksi tutkielmassa otetaan tarkempaan käsittelyyn itse rekrytoinnin ulkoistaminen. Rekrytoinnin ulkoistamista käsiteltäessä tulee ymmärtää myös perinteinen rekrytointiprosessi, joka tutkielmassa avataan muutamalla erilaisella mallilla. Kolmannessa luvussa jatketaan tarkastelemalla hyvän rekrytoinnin ja ulkoistamisen tekijöitä. Luvun tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva siitä, mistä muodostuu hyvä rekrytoinnin ulkoistus. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimus metodologia sekä perehdytään tutkimukseen osallistuneisiin yrityksiin. Viidennessä

luvussa tarkastellaan tutkimukseen osallistuneiden yritysten ajatuksia onnistuneesta rekrytoinnin ulkoistamisesta. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätelmiä ja mietitään mahdollisia jatkotutkimuksien aiheita.

2. REKRYTOINNIN ULKOISTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään, miten organisaatio voi toteuttaa HR-toimintojen ja erityisesti rekrytoinnin ulkoistamisen. Toteutumista tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta. Ensin luodaan konteksti strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) ympärille, jonka jälkeen arvioidaan, milloin henkilöstötoimintoja on mahdollista ulkoistaa. Tämän jälkeen kappaleessa käsitellään HR-toimintojen ulkoistamisen hyötyjä sekä siihen sisältyviä riskejä. Luvun lopussa tarkastellaan lähemmin itse rekrytoinnin ulkoistamista. Rekrytoinnin ulkoistamiseen pätee hyvin samat pelisäännöt, kuin mihin tahansa HR-toiminnon ulkoistamiseen. Toisaalta tieteellistä kirjallisuutta aiheesta on vielä vähänlaisesti. Siksi luvussa käydään aluksi tarkasti läpi HR-toimintojen ulkoistaminen kokonaisuutena.

2.1 HR-toimintojen ulkoistaminen

Henkilöstötoimintojen ulkoistaminen on tavallisesti määritelty organisaation henkilöstöjohtamisen tai yksittäisten henkilöstötoimintojen hankkimiseksi organisaation ulkopuoliselta taholta (Seth & Sethi 2011). Savino on vuonna 2016 laajentanut käsitteen määritelmää toiminnaksi, jossa organisaatio on päättänyt siirtää jonkin toimintonsa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, joka pystyy tarjoamaan kyseiseen toimintoon erityisosaamistaan ja vapauttaa organisaation resursseja sen ydintoiminnoille. Myös Shaw ja Fairhurst totesivat vuonna 1997, että jos toimintoa ei pystytä itse toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla, se kannattaa ulkoistaa toimijalle, jolla on kyseiseltä alalta korkein osaaminen.

Delmotte ja Sels (2008) esittävät Kanterin tutkimuksen, joka on puolestaan vienyt näkemyksensä vielä pidemmälle esittämällä skenaarioon, jossa henkilöstöjohtaminen omana yksikkönään häviää tulevaisuudessa kokonaan. Tilalle muodostuu joko henkilöstöjohtamisen tehtävien automatisointi, henkilöstötoimintojen ulkoistaminen, henkilöstötoimintojen johtaminen siirtyisi kokonaan yrityksen ydinjohtoon tai

henkilöstötoiminnot toteuttaisi jatkossa suuremmat palvelusektorit. (Delmotte & Sels 2008.)

Kirjallisuudessa on tyypillisesti esitetty kaksi eri näkökulmaa lähestyä henkilöstötoimintojen ulkoistamista. Ensimmäinen näkökulma lähestyy henkilöstötoimintojen ulkoistamista mahdollisuutena koko HR-yksikölle. Siinä henkilöstöjohtamisen ulkoistamisen nähdään vapauttavan organisaation resursseja sen ydintoiminnoille ja strategialle. Tämä kuitenkin edellyttää, että henkilöstöjohtaminen koetaan aidosti osana organisaation strategiaa ja sillä on täysi johdon tuki takanaan. Jälkimmäinen näkökulma esittelee ulkoistamisen lähinnä mahdollisuutena kontrolloida henkilöstöhallinnosta syntyviä kuluja. (Delmotte & Sels 2008.)

Henkilöstötoimintojen ulkoistamisen nähdään olevan seurausta viidelle kilpailulliselle tekijälle. Näistä ensimmäinen eli supistaminen alkoi 1990-luvulla, jolloin globaalina trendinä oli toimintojen karsiminen ja niiden siirtäminen ulkopuoliselle taholle. Toinen vaikuttava tekijä henkilöstötoimintojen ulkoistamiseen on ollut yrityksen nopea taloudellinen kasvu tai lasku. Kasvuvaiheessa organisaation on kyettävä kontrolloimaan rahavirtoja. Vaikeina aikoina kuluja on puolestaan karsittava. Molemmissa skenaarioissa henkilöstötoimintojen ulkoistaminen voi tarjota toimivan ratkaisun. Myös globalisaatiolla on ollut merkittävä vaikutus henkilöstötoimintojen ulkoistamiseen. Organisaatioiden laajentaessa toimintojaan ulkomaille, niiden on kyettävä harmonisoimaan esimerkiksi palkkahallintonsa ja sopeuduttava paikalliseen lainsäädäntöön. Kiristyneellä kilpailulla tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation ja sen henkilöstöjohtamisen on kyettävä vastaamaan asiakkaiden kasvaviin tarpeisiin entistä tehokkaammin. Henkilöstötoimintojen ulkoistamisen nähdään olevan keino vastata asiakkaiden kasvaviin odotuksiin kehittämällä palvelukykyä kohtuullisin kustannuksin. Viimeinen henkilöstötoimintojen ulkoistamiseen ajava tekijä on toimialan rakennemuutos. Jos organisaatio haluaa muuttaa henkilöstötoimintojaan asiakasystävällisempään suuntaan, niin ratkaisuna voi olla transformaatiotoimintojen ulkoistaminen. (Greer, Youngblood & Gray 1999.)



Kuva 1. Viisi henkilöstötoimintojen ulkoistamiseen ajavaa tekijää (Greer ym. 1999)

2.1.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja ydinkyvyykyys

Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) tarkoittaa nimensä mukaisesti asetelmaa, jossa organisaation henkilöstöjohtaminen kumpuaa sen strategiasta. Perinteisesti henkilöstöjohtamisen tarkoitus on tukea organisaatiota sen strategian toteuttamisessa. (Wright, Dunford & Snell 2001.) Näkemyksen on vienyt pidemmälle Colbert vuonna 2004, jonka mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen elää ajatuksen kautta, jossa organisaation henkilöstön taidot, osaaminen sekä käyttäytyminen voivat tarjota perustan koko organisaation strategialle ja sen implementoinnille.

Yksi henkilöstöjohtamisen taustalla vaikuttavista teorioista on niin sanottu resurssiperusteinen teoria. Sitä kannattavat tutkijat argumentoivat, että henkilöstöjohtamisella pystytään luomaan kestävä kilpailuetua. Kestävä kilpailuetu tarkoittaa, että sitä ei ole mahdollista kopioida sellaisenaan. Henkilöstöjohtamisessa tämä korostuu, sillä osaaminen ja sosiaaliset kontekstit ovat tyypillisesti vaikeasti kopioitavissa. (Barney 1991; Wernerfelt 1984). Rajoituksen edeltäviin teorioihin on asettanut Coff vuonna 1997, jonka mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä kestävä kilpailuetua tuovana toimintona vain, jos organisaatio kykenee hallitsemaan siihen liittyviä riskejä. Tällainen riski on esimerkiksi kriittisen henkilön lähteminen yrityksestä, jolloin hänen osaamisensa ja tietotaitonsa menetetään. (Coff 1997.) Myös Huselid on todennut vuonna 1995, että organisaation strategiasta kumpuavat HR-

toiminnot vaikuttavat positiivisesti yrityksen tulokseen esimerkiksi pidempien työsuhteiden kautta.

Yksi resurssiperusteisen teorian keskeisistä käsitteistä on ydinkyvykkyys, jolle tarjotaan alan tieteellisessä kirjallisuudessa useita eri määritelmiä. Tähän on koottu vain muutama asian havainnollistamiseksi. Käsitteen ovat alkuaan luoneet Prahalad ja Hamel vuonna 1990. He määrittelivät organisaation ydinkyvykkyuden johtajien kyvyksi vahvistaa organisaation taitoja ja teknologiaa kilpailuetua tuottaviksi toiminnoiksi. (Prahalad & Hamel 1990.) Myöhemmin Prahalad (1993) esitti kolme kriteeriä, joilla voidaan selvittää mitkä ovat todelliset organisaation ydinkyvykkyudet. Aluksi organisaation tulee analysoida, onko toiminto merkittävä tekijä sen kilpailukyvyn kannalta. Seuraavaksi herää kysymys, tarjoaako kyseinen toiminto organisaatiolle aidosti jotain uniikkia. Lopuksi organisaation tulee tarkastella, kuinka helposti toiminto on kopioitavissa sen kilpailijoiden toimesta. Myös Alexander ja Young (1996) ovat muodostaneet oman näkemyksensä organisaation ydinkyvykkyudesta. Heidän mukaansa se on toiminto, joka on tehty perinteisesti organisaation sisällä ja se on kriittinen organisaation menestymisen kannalta. Lisäksi toiminnon tulee luoda kilpailuetua ja vaikuttaa tulevaisuudessa yrityksen kasvuun (Alexander & Young 1996).

Ydinkyvykkyuden voidaan myös nähdä syntyvän ketjusta, johon kuuluvat resurssit, kyvykkyys ja pätevyys (kuva 2). Tämä ketju ja sen hallinta muodostavat lopulta organisaation ydinkyvykkyuden. Mallin pohjalla on resurssit, joita on käytössä kaikilla organisaatioilla. Toiset organisaatiot käyttävät resursseja kuitenkin muita tehokkaammin, mikä johtaa kyvykkyyteen. Kyvykkyydellä resursseista tehdään lopputuotteita. Pätevyys sisältää organisaation erilaiset taidot ja asiantuntemuksen. Lopulta pääsemme ydinkyvykkyyteen, joka on kokoelma erilaisia pätevyksiä, jotka ovat levinneet laajasti läpi yrityksen. (Javidan 1998.)



Kuva 2. Ydinkyvykkyys (Javidan 1998)

Kaikille määritelmille on yhteistä, kuinka ydinkyvykyys luo organisaatiolle kilpailuetua, ja siksi organisaation ydinkyvykkyudet tulee tunnistaa. Jos näin ei tehdä, niin on mahdollista, että organisaatio ajautuu ulkoistamaan vääriä toimintoja ja täten sen kilpailukyky heikkenee.

2.1.2 HR-ulkoistamisella saavutettavat hyödyt

Strategisen henkilöstöjohtamisen ja resurssiperusteisen teorian mukaan henkilöstötoimintojen ulkoistamisen on siis tutkittu tuovan organisaatiolle oikein toteutettuna kilpailuetua. Belcourt on vuonna 2006 esittänyt kuusi eri näkökulmaa, joissa organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa parempia tuloksia HR-toimintoja ulkoistettaessa. Näitä ovat taloudellinen, strateginen, teknologinen, kasvava palvelukyky, osaamisen kehittyminen sekä organisaatiollinen.

Varsinainen ulkoistamispäätös syntyy usein taloudellisista syistä. Yritykset kokevat, että kokonaisen funktion ulkoistaminen tuottaa automaattisesti kustannussäästöjä. Varsinkin pienissä ja keskisuurissa alle 100 henkilöä työllistävissä organisaatioissa tämä usein korostuu, sillä tyypillisesti organisaatiot palkkaavat ensimmäisen HR-alan ammattilaisen vasta, kun kyseinen 100 työntekijän raja ylittyy. Tätä ennen HR-toiminnot toteuttaa tyypillisesti ulkopuolinen taho tai vaihtoehtoisesti organisaation henkilöstöjohtaminen on vielä kokonaan yrityksen toimitusjohtajan vastuulla. (Belcourt 2006.)

Ulkoistamisesta saatavia hyötyjä on tutkittu paljon sekä niitä tukevia tieteellisiä artikkeleita löytyy useita. Ulkoistamisen on tutkittu muun muassa vähentävän työmäärää organisaatiossa, jättäen sille enemmän aikaa keskittyä ydintoimintoihinsa. Se myös tarjoaa organisaatiolle ainutkertaisia palveluja. Tämä edellyttää kuitenkin pitkäjänteisyyttä sekä valitun kumppanin ymmärrystä organisaation liiketoiminnasta. (Belcourt 2006.) Myös Ee, Halim ja Ramayah (2013) yhtyvät edeltävään näkemykseen ja argumentoivat asiakkaan liiketoiminnan ymmärryksellä olevan positiivinen yhteys ulkoistamisen onnistumiseen. Tutkimukset osoittavat, että kahden vuoden aikasyklillä HR-toimintojen ulkoistaminen on tuottanut yrityksille keskimäärin 10–20 prosentin kustannussäästöt (Adler 2003; Oshima, Kao & Tower 2005).

Belcourt (2006) esittää LaCityn ja Hirshheimin tutkimuksen, jonka mukaan useat toiminnot ulkoistetaan, koska organisaatiot haluavat kehittää teknologisia palveluitaan. Heillä ei ole organisaatiossaan riittävästi teknologista osaamista tai vaihtoehtoisesti he haluavat nopeasti ja luotettavasti käyttöönsä uutta teknologiaa. Uusi teknologia henkilöstöhallinnossa vähentää esimerkiksi lomakkeiden täyttöön ja vastaamiseen käytettyä aikaa. Toinen esimerkki löytyy tehostetusta vastaamisesta henkilöstön tarpeisiin. Esimerkiksi palkkatiedusteluihin on mahdollista kehittää automaattisia vastaajia ja näin säästää aikaa ja kustannuksia. (Belcourt 2006.) Henkilöstötoimintojen ulkoistamisella voidaan saavuttaa myös uusia innovatiivisia ajattelumalleja henkilöstöjohtamiseen, sekä verkostoitua alan osaajien kanssa (Kock, Wallo, Nilsson & Höglund 2012).

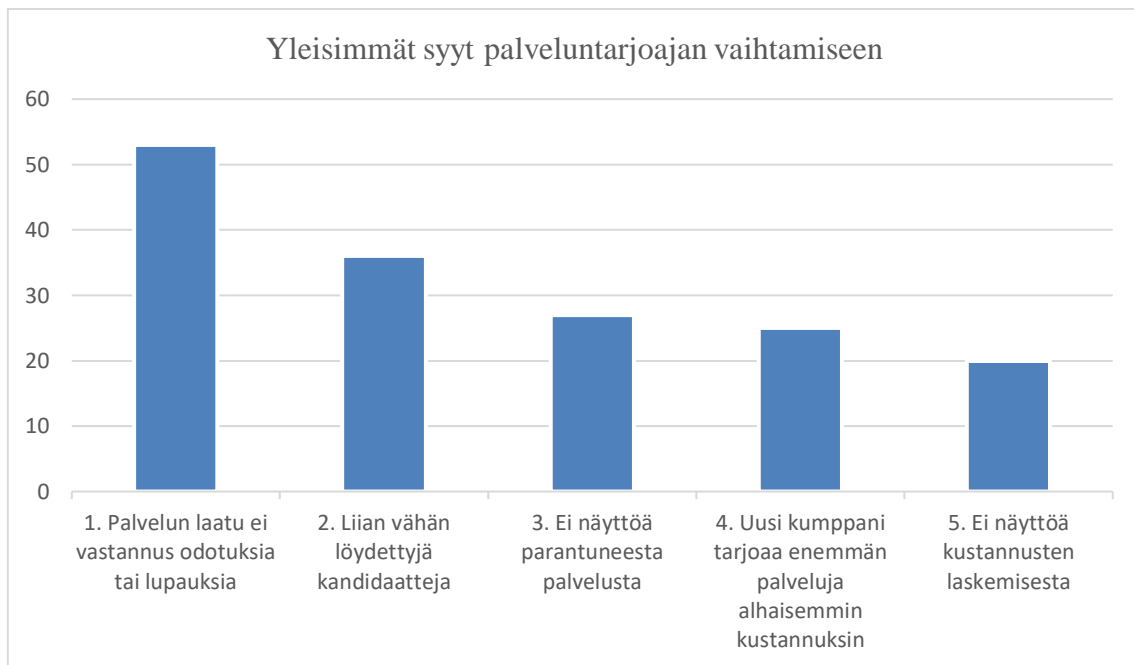
Yksi ulkoistamisesta saatavista hyödyistä on tutkittu olevan palvelun laadun parantuminen. Organisaation päättäjät pystyvät valitsemaan kumppanin, jolla on joustavuutta palkkauksessa ja toimiva palkitsemisjärjestelmä. Kumppaniyrityksen ollessa asiakaslähtöinen se heijastuu myös tilaajayrityksen asiakkaisiin. Lisäksi yrityksen suorituskyvyn nähdään historian saatossa kasvaneen. (Belcourt 2006.)

Eräs syy toimintojen ulkoistamiseen on, että organisaatiot kokevat lainsäädännön ja sen sisältämät erilaiset säännökset henkilöstöjohtamisen hallinnon osalta liian monimutkaisiksi. Tällaiset toiminnot on hyvä ulkoistaa sellaiselle taholle, joka hallitsee ne paremmin kuin itse. Tämä on myös ainutkertainen mahdollisuus kehittää kumppanille siirtyvien sekä kumppaniyrityksen toiminnassa lähellä olevien omien työntekijöiden osaamista ja tuoda se osaksi omaa organisaatiota. Näin yritykselle avautuu uusia mahdollisuuksia oppia alan parhaita käytänteitä. (Belcourt 2006; Kock ym. 2012.)

2.1.3 HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyvät riskit

Henkilöstötoimintojen ulkoistamiseen liittyy aina omat riskinsä. Tavanomaisia HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyviä riskejä ovat Savinon vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan: sisäisen tietotaidon menettäminen, konflikti valitun palveluntarjoajan kanssa, asiakaslähtöisten ratkaisuiden puuttuminen, palveluntarjoajan vastuuttomuus, yllättävän korkeat kustannukset ulkoistamisen epäonnistuessa sekä ero sen välillä mitä valitulta palveluntarjoajalta odotetaan ja mitä lopulta saadaan.

Rafter (2008) esittää Yhdysvaltalaisen Aberdeen Groupin toteuttaman tutkimuksen, jonka mukaan 39 prosenttia tutkimukseen osallistuneista 200 organisaatioista oli vaihtanut ulkoistamisessa käytettyä palveluntarjoajaa viimeisen viiden vuoden aikana. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudessa yleisin syy palveluntarjoajan vaihtamiseen oli, että palvelun laatu ei vastannut odotuksia. Kuten kuvasta kolme voidaan havainnoida, yleisimmät syyt palveluntarjoajan vaihtamiseen liittyvät läheisesti palvelun laatuun. Heti kolmanneksi yleisimpänä syynä palveluntarjoajan vaihtamiseen on, että ei ole saatu näyttöä palvelun laadun parantumisesta ja neljäntenä yleisimpänä syynä on uuden kumppanin palvelujen paremmuus verrattuna vanhaan kumppaniin.



Kuva 3. Syyt palveluntarjoajan vaihtamiseen (Rafter 2008)

Ates mainitsee vuonna 2013 toteuttamassa tutkimuksessaan, että yleisimmät haasteet ulkoistuksessa ovat osapuolten erilaiset näkemykset siitä, kuinka suhdetta tulee hallita ja kehittää. Lisäksi ulkoistamista harkitsevilla yrityksillä on tutkittu esiintyvän haasteita määrittää, mitä he odottavat palveluntarjoajaltaan.

Barthèlemy esittää vuonna 2013 julkaisemassa artikkelissaan seitsemän kuolettavaa syntiä joihin organisaatiot voivat HR-toimintoja ulkoistaessaan syyllistyä. Nämä seitsemän syntiä ovat:

- 1) ulkoistetaan toimintoja, joita ei tulisi ulkoistaa
- 2) valitaan väärä kumppani
- 3) tehdään huono sopimus palveluntarjoajan kanssa
- 4) jätetään huomioimatta henkilöstön tarpeet
- 5) menetetään kontrolli ulkoistetusta toiminnosta
- 6) jätetään huomioimatta ulkoistuksen piilotetut kustannukset
- 7) epäonnistutaan tai jätetään tekemättä strateginen poistumissuunnitelma kumppanuussuhteesta

Ulkoistamispäätöstä tehtäessä on äärimmäisen tärkeää ymmärtää, mitkä ovat organisaatiolle sen kilpailuetua edistäviä toimintoja. Ydinkyvykkyyden ulkoistaminen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle voi olla hyvin haitallista organisaation suorituskyvyille. Organisaation sisäisen tiedon menettäminen on yksi suurimmista haasteista toimintoja ulkoistettaessa. (Kock ym. 2012; Barthèlemy 2003.)

Oikean kumppanin valinta on kriittinen tekijä ulkoistamisen onnistumisen osalta. Ulkoistamispäätöstä tehtäessä otetaan huomioon usein vain ulkoistamisessa näkyvät kustannukset, mikä johtaa helposti väärään kumppanin valintaan. Päätöstä ei voi tehdä hetken mielihoiteesta, vaan sitä pitää ajatella strategisena päätöksenä, joka vaatii oman panostuksensa. (Barthèlemy 2003.) Myös Kock ym. yhtyvät näkemykseen ja mainitsevat vuonna 2012 tekemässä tutkimuksessaan, että konflikti valitun kumppanin kanssa on yksi yleisimmistä ulkoistamisen epäonnistumiseen johtavista syistä.

Kolmantena ulkoistamisen riskitekijänä Barthèlemy (2003) mainitsee huonon sopimuksen laatimisen. Sopimusta tehtäessä on syytä käyttää riittävää huolellisuutta ja harkintakykyä. Huolimattomasti tehty sopimus voi aiheuttaa yllättäviä kustannuksia organisaatiolle tulevaisuudessa. Hyvä ulkoistamissopimus on täsmällinen, eheä, tasapainoinen, joustava ja se perustuu jaettuihin tavoitteisiin (Barthèlemy 2003). Gainey ja Klaas ovat osoittaneet vuonna 2003, että sopimuksen täsmällisyydellä ja ulkoistamispäätöksen onnistumisella on voimakas positiivinen korrelaatio.

Täsmällinen, henkilöstön huomioiva johtaminen on tärkeää toimintoja ulkoistettaessa. Ilman hyvää johtamista on mahdollista, että henkilöstö kokee, että heidän osaamistaan ei arvosteta riittävästi. Olennaista on avoin kommunikaatio ja viestintä. Lisäksi on osattava sitouttaa ja motivoida organisaation avainhenkilöt muutokseen.

Organisaatiossa on myös kyettävä pitämään ne henkilöt, jotka osaavat ulkoistettavan toiminnon erityisen hyvin, jotta osaamista kyseisestä toiminnosta jää myös organisaation sisälle. Tämä onnistuu esimerkiksi antamalla kyseisille henkilöille vastuuta ulkoistetun toiminnon johtamisesta. (Barthèlemy 2003.)

Ulkoistamista harkitsevan organisaation on siis huolehdittava, että se ei menetä kokonaan kontrollia ulkoistettavasta toiminnosta. Kyseiseen tilanteeseen voidaan organisaatiossa ajautua kahta eri tietä. On mahdollista, että organisaatiolla ei ole kapasiteettia johtaa aktiivisesti kumppanuussuhdetta tai se ei kiinnitä kumppanuussuhteeseen huomiota ollenkaan. Kun toimintoja ulkoistetaan, on tärkeää nimetä pieni ryhmä avainhenkilöitä vastaamaan kumppanuussuhteesta. Näiden henkilöiden on kyettävä johtamaan kumppanuussuhdetta ja pitämään oma sekä kumppanin strategia yhtäläisenä ulkoistetun toiminnon osalta. (Barthèlemy 2003.)

Ulkoistamisen kuvitellaan yleisesti vain karsivan kustannuksia. Siihen liittyy kuitenkin aina myös piileviä kustannuksia, jotka usein jäävät yrityksiltä huomioimatta. Transaktiokustannustaloustiede eli Transaction Cost Economics (TCE) jakaa ulkoistamiseen liittyvät piilevät transaktiokustannukset kahteen luokkaan. Kumppanin valitsemiseen liittyvät kustannukset ja sopimusneuvottelut muodostavat tästä toisen osan. Jälkimmäinen osa muodostuu kumppanuussuhteen johtamisesta ja valvonnasta kertyvistä kustannuksista. Piilevät kustannukset on tärkeää ottaa huomioon, jotta yritys pystyy analysoimaan ulkoistamisen rationaalisuutta. (Barthèlemy 2003.)

Jostain syystä organisaation päätöksentekijät ovat usein haluttomia luomaan strategista poistumissuunnitelmaa toiminnon ulkoistamisen epäonnistuessa. Vaihtoehdot ulkoistamisen epäonnistuessa ovat kumppanin vaihtaminen tai ulkoistetun toiminnon sopeuttamien takaisin osaksi omaa organisaatiota. Sopimukseen on syytä kirjata lausekkeita, jotka mahdollistavat ja määrittelevät sopimuksen purkamisehdot. (Barthèlemy 2003.)

Adler on puolestaan vuonna 2003 esittänyt kuusi faktoria, jotka määrittävät, milloin HR-toimintojen ulkoistaminen on järkevää. Näiden faktoreiden painoarvoa on kuitenkin syytä suhteuttaa organisaation omaan toimintaan sekä ydinosaamiseen. Faktorit osoittavat, mitä ulkoistamis päätöksessä tulee ottaa huomioon.

Riippuvuusriski tarkoittaa skenaariota, jossa valittu palveluntarjoaja epäonnistuu ulkoistetun toiminnon toteutuksessa. Miten tämä vaikuttaisi organisaation muihin toimintoihin? Jos organisaatio näkee, että vaikutus on vähäinen, niin toiminto on mahdollista ulkoistaa. (Adler 2003.)

Vuotoriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation kriittistä tietoa voi päätyä ulkoistamisen seurauksena kilpailijoille. Riskiä lisää tilanne, jossa ulkoistettava toiminto sisältää organisaation kilpailuedun kannalta tärkeää informaatiota. (Adler 2003.)

Kumppanien keskinäinen luottamus voi olla avainasemassa toimintoja ulkoistettaessa. Riippuvuus- ja vuotoriskin välttämiseksi organisaation on mahdollista laatia yksityiskohtaisia sopimuksia, joissa edeltävät asiat ovat täsmällisesti kirjattu. Tämä on kuitenkin kallista ja vie organisaatiolta aikaa sen päivittäiseltä liiketoiminnalta. Kumppaneilla tulee olla yhteinen päämäärä liiketoiminnan edistämiseksi, joka luo heidän välilleen luottamusta. (Adler 2003.)

Täsmällinen asiantuntemus mahdollistaa organisaatiolle mittakaavaetujen hyödyntämisen asiakastietoa kerätessä. Kerätyn tiedon avulla yritykset voivat tarjota asiakkailleen monipuolisempia palveluja korkealla laadulla ja alhaisin kustannuksin. Organisaatiolle pitää olla selvillä myös toiminnon strateginen vaikutus ja kuinka he pystyvät sitouttamaan itsensä myös kumppanuussuhteen johtamiseen. (Adler 2003.)

Strateginen kyvykkyys määrittellään organisaation kyvyksi tunnistaa, mitkä toiminnot ovat niin lähellä sen strategiaa tai vaihtoehtoisesti muodostavat kilpailuetua, että niitä ei yksinkertaisesti voida ulkoistaa. Jos organisaatio kokee pystyvänsä luomaan yksittäisestä toiminnosta kestävästä kilpailuetua tuovan tekijän, niin ulkoistaminen ei ole järkevin vaihtoehto. (Adler 2003.)

Sitoutumisella vastaan joustavuudella tarkoitetaan näiden kahden arvon ristiriitaisuutta. Sitoutuminen organisaation ydintoimintaan on edellytys organisaation menestymiselle. Strategisella joustavuudella organisaatio voi puolestaan ketterästi ulkoistaa toimintoja, joilla ei tulevaisuudessa ole niin suurta merkitystä kuin aikaisemmin. (Adler 2003.) Nämä kyseiset kuusi faktoria havainnollistavat, miksi joitain organisaation toimintoja on järkevää ulkoistaa ja toisia ei. Organisaation tulee aina ennen ulkoistamispäätöstä

tehtäessä analysoida päätöksensä seurauksia. Edeltävät Adlerin kuusi faktoria ovat siihen erinomainen työkalu.

2.1.4 HR-toiminnot ulkoistamisen kohteena

On harvinaista, että organisaatio kykenee itse tuottamaan kaikki henkilöstötoimintonsa parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiolla voi olla muutamasta osa-alueesta alansa parasta tietotaitoa, mutta usein osaaminen on puutteellista muilla sektoreilla (Belcourt 2006). Siksi on tärkeää tunnistaa, mistä osaaminen löytyy ja näin päättää mille osa-alueille sitä tarvitaan lisää. Tämä puuttuva osaaminen on hankittavissa esimerkiksi ulkoistamisen avulla. Savino mainitsee vuonna 2016 toteuttamassa tutkimuksessaan, että yleisin kysymys HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyen on, että mitä toimintoja voidaan ulkoistaa ja mitkä toiminnot tulee säilyttää organisaation hoidettavana.

Belcourt (2006) on nimennyt yhteensä 21 eri henkilöstötoimintoa potentiaalisiksi ulkoistamisen kohteiksi. Näiden joukossa on muun muassa rekrytointiin, palkanmaksuun, koulutukseen ja osaamiseen sekä päivittäisiin HR-tehtäviin liittyviä toimintoja. Rekrytoinnin osalta potentiaalisiksi ulkoistamisen kohteiksi Belcourt (2006) mainitsee rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan kehittämisen, työhakemusten käsittelyn, työtodistusten läpikäymisen sekä ensimmäisen tason työhaastattelut.

Hall ja Torrington puolestaan selvittivät vuoden 1998 tutkimuksessaan, että herkimmin organisaatiot ulkoistavat koulutuksen ja johtamisen kehittämisen, rekrytoinnin, työtehtävien uudelleenjärjestelyn, työterveydenhuollon, laatujohtamisen, työn arvioinnin sekä palkitsemisstrategiat. He eivät kuitenkaan löytäneet korrelaatiota kyseisten toimintojen ja organisaation ydinkyvykkyyksien väliltä. (Cooke, Shen & McBride. 2005.) Hallin ja Torringtonin tutkimustulosta myötäilee Shawn ja Fairhurstin vuoden 1997 tutkimus, jossa he löysivät kolme herkästi ulkoistettavaa HR-toimintoa: henkilöstön koulutus, oheistoimintojen/palvelujen johtaminen sekä organisaation kehitystyö. Bassi ja Van Buren (1999) tutkimus osoittaa myös, että yleisimmin ulkoistettu HR-toiminto on henkilöstön koulutus ja kehitystyö. Myös Abdul-Halim, Ee, Ramayah ja Ahmad tekemä tutkimus vuodelta 2014 osoittaa yleisemmin ulkoistettujen HR-toimintojen olevan henkilöstön koulutus 63,5 prosentilla, rekrytointi 58,3 prosentilla sekä työvoiman hankinta 44,8 prosentilla.

Vernon, Philips, Brewster ja Ommeren toteuttivat vuonna 1999 tutkimuksen, jossa oli mukana 3964 organisaatiota Euroopasta. Tutkimus keskittyi neljään eri HR-ulkoistamisen osa-alueeseen: henkilöstön koulutus ja kehitystyö, rekrytointiprosessi, palkanmaksu ja työedut, sekä työtehtävien uudelleenjärjestely/eläköitymisen järjestelyt. Tutkimus osoitti, että 97 prosenttia tutkimukseen osallistuneista organisaatioista oli ulkoistanut vähintään yhden edeltävistä henkilöstötoiminnoista. Peräti 77 prosenttia vastaajista oli ulkoistanut henkilöstön koulutuksen ja 59 prosenttia oli ulkoistanut rekrytointiprosessin. Palkanmaksamisen ja työedut oli ulkoistanut 30 prosenttia vastaajista ja työtehtävien uudelleenjärjestelyn / eläköitymisen järjestelyt oli ulkoistanut 29 prosenttia tutkimukseen osallistuneista organisaatioista. (Cooke ym. 2005.)

Myös Belgiassa on tehty tutkimus 126 organisaatiosta, jossa pyrittiin selvittämään, mitä HR-toimintoja organisaatiot ovat ulkoistaneet. Selvästi suosituin ulkoistamisen kohde tutkimuksen mukaan oli palkanmaksaminen, jonka oli ulkoistanut 71,8 prosenttia tutkimukseen osallistuneista organisaatioista. Seuraavana kymmenen HR-toiminnon joukosta oli henkilöstön koulutus 60,5 prosentilla ja kolmantena määräaikainen konsultointityö 52,6 prosentilla. Samaisesta tutkimuksesta selvisi myös, että 89,2 prosenttia tutkimukseen osallistuneista organisaatioista on ulkoistanut vähintään yhden HR-toimintonsa ja 71,8 prosenttia on ulkoistanut yhdestä kolmeen HR-toimintoa. (Delmotte & Sels 2008.)

Barczyk, Husan ja Green (2007) toteuttivat tutkimuksen, johon osallistui 323 mikroyritystä eli Very Small Enterprises (VSE). Tutkimus paljasti, että näiden mikroyritysten joukossa HR-toimintojen ulkoistaminen oli melko vähäistä. Organisaatioista, jotka ulkoistivat HR-toimintoja, yleisimmät ulkoistamisen kohteet olivat palkanmaksaminen (100 prosenttia), etuusohjelmien kehittäminen (85 prosenttia), henkilöstön etujen arviointi (69 prosenttia) sekä työhakemusten käsittely (67 prosenttia). (Barczyk ym. 2007.)

HR-toimintojen ulkoistamista on tutkittu myös Suomessa. Suomalaisista yli 200 henkilöä työllistävästä yrityksistä 70 prosenttia on ulkoistanut eläkkeiden maksamisen, 67 prosenttia on ulkoistanut koulutuksen/kehittämisen ja hieman yli puolet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli ulkoistanut rekrytinnin (Tilev & Vanhala 2015).

Edeltävät tutkimukset osoittavat, että HR-toimintojen ulkoistaminen on organisaatioille enemmän sääntö, kuin poikkeus. Selvästi yleisempiä ulkoistamisen kohteita ovat palkanmaksaminen, henkilöstön koulutus, työtehtävien uudelleenjärjestely, eläkkeelle siirtymisten järjestelyt sekä rekrytointi.

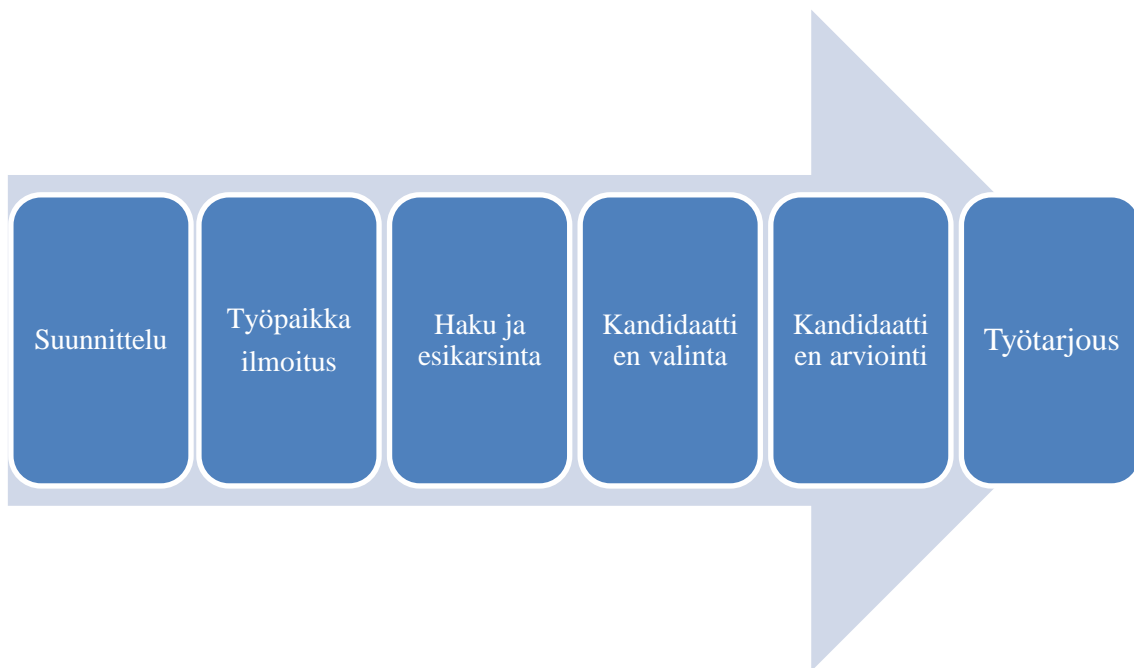
2.2 Rekrytoinnin ulkoistaminen

Rekrytoinnin ulkoistaminen ei ole tuore ilmiö, mutta se on edelleen vahvasti kasvava trendi yritysmaailmassa. Rekrytoinnin ulkoistaminen lähti todelliseen kasvuun vuoden 2010 finanssikriisin aikoihin, kun yritykset etsivät aktiivisesti kustannussäästöjä. Rekrytointipalveluja tarjoavat yritykset kaksinkertaistivat tehtyjen sopimusten määränsä vuosien 2009 ja 2010 välillä. Tämä puolestaan johti siihen, että rekrytointi osaamisena katosi monista organisaatioista. Vuonna 2010 Aberdeen Group Inc. toteutti tutkimuksen, johon osallistui 200 yritystä. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudessa jo 40 prosenttia oli ulkoistanut rekrytoinnin ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. (Hauser 2011.)

Rekrytointi on yleisesti määritelty toiminnaksi, jonka tavoitteena on houkuttaa avoimeen työpaikkaan potentiaalisia työnhakijoita ja lopuksi valita organisaatioon parhaat mahdolliset työntekijät. Rekrytointi on ottanut 2000-luvulla strategisempaa roolia osana organisaation HR-prosesseja ja nykyään se nähdään joissain organisaatioissa strategisena mahdollisuutena saavuttaa kilpailuetua. Yritykset ovat alkaneet tiedostaa, että oikeiden osaajien rekrytointi on yksi heidän suurimmista haasteistaan. Manpowerin Talent Shortage Suvey vuodelta 2018 osoittaa, että 45 prosentilla suomalaisista työntäjistä oli vaikeuksia löytää avoimiin positioihinsa sopivia työntekijöitä, vastaavan luvun ollessa vuonna 2015 vain 22 prosenttia. Suurimmat haasteet kohtasivat suuret, yli 250 henkilöä työllistävät yritykset. Niistä 57 prosentilla oli vaikeuksia löytää yritykseensä sopivia osaajia. (Manpower 2018.) Gale puolestaan esittää vuoden 2015 artikkelissaan toisen rekrytointipalveluja tarjoavan yrityksen, KellyOCG:n globaalin tutkimuksen, jonka mukaan 61 prosentilla organisaatioista oli vaikeuksia löytää sopivia työntekijöitä yritykseensä. Ongelma on siis todellinen ja kilpailu osaajista jatkuvassa kasvussa.

2.2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytoinnin ulkoistamista käsiteltäessä, tulee ymmärtää perusteet myös rekrytoinnista ja itse rekrytointiprosessista. Rekrytointiprosessi voidaan esittää lähes yhtä usealla tavalla, kuin on yrityksiäkin. Yksinkertaisimmillaan rekrytointiprosessi pitää sisällään vain kolme vaihetta: potentiaalisten hakijoiden houkuttelun, hakijoiden valinnan sekä lopulta valittujen työntekijöiden sitouttamisen osaksi organisaatiota (Ployhart 2006). Miaoulis, Stolz ja Nicovich ovat puolestaan vuonna 2008 määrittäneet rekrytointiprosessin seuraavien kuuden vaiheen kautta:

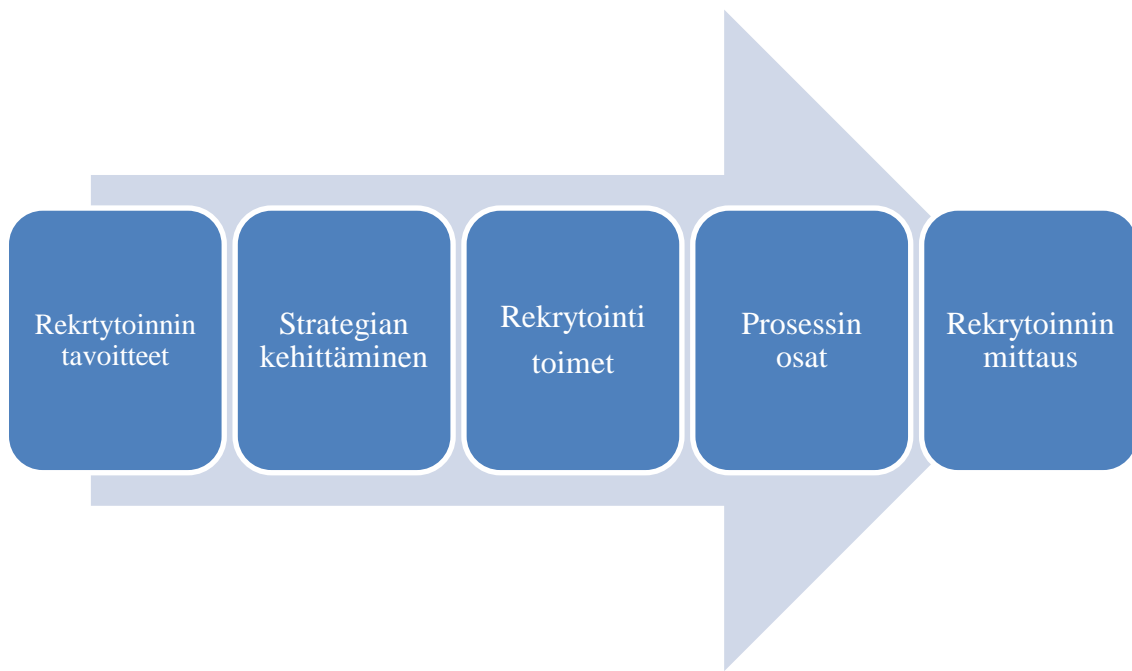


Kuva 4. Rekrytointiprosessi (Miaoulis, Stolz & Nicovich 2008)

Kuvan 4. rekrytointiprosessi alkaa prosessin suunnittelulla, jonka pohjalta luodaan työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksen oltua auki suunnitellun ajan suoritetaan haku ja kandidaattien esikarsinta eli valitaan prosessissa jatkoon menevät kandidaatit. Lopuksi kandidaatit arvioidaan yrityksen rekrytointiprosessin mukaisin menetelmin ja tehdään parhaille kandidaateille työtarjous.

Edeltävät kuvaukset rekrytointiprosessista jättävät kuitenkin kokonaan käsittelemättä rekrytoinnin strategisemman puolen. Breugh ja Starke ovat esittäneet vuonna 2000 viisivaiheisen rekrytointiprosessin (Kuva 5), joka ottaa myös tämän huomioon. Kyseinen rekrytointiprosessi alkaa rekrytoinnin tavoitteiden määrittämisestä. Tämän jälkeen

tavoitteiden ympärille luodaan niitä tukeva rekryointistrategia. Rekryointistrategian jälkeen valitaan strategiaa tukevat toimet, kuten määritetään käytetyt rekryointikanavat ja nimetään rekrytoinnista vastuulliset henkilöt. Tämän jälkeen aloitetaan itse rekryointiprosessi eli aloitetaan sopivien kandidaattien etsiminen ja lopulta tehdään valinnat yrityksen uusista työntekijöistä. Prosessin viimeisenä vaiheena on rekrytoinnin onnistumisen seuraaminen vertaamalla rekryointien lopputulosta aiemmin asetettuihin tavoitteisiin. (Breugh & Starke 2000.)



Kuva 5. Rekryointiprosessi (Breugh & Starke 2000)

Rekrytoinnin ulkoistamisesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, että se ei aina tarkoita kokonaisen rekryointiprosessin ulkoistamista. On täysin mahdollista, että yritys haluaa ulkoistaa vain yksittäisen osan rekryointiprosessistaan. KelloCG:n tutkimus vuodelta 2014 osoittaa, että yleisimmin ulkoistetut rekryointiprosessin vaiheet olivat ensimmäisen tason haastattelut, soveltuvuustestit ja työhakemusten läpikäynti 86 prosentilla, hakijoiden taustatietojen tarkistus 45 prosentilla sekä hakijoiden suosittelijoiden tarkistus 43 prosentilla. (Gale 2015.)

Suomalaisten yritysten keskuudessa on tutkittu yksittäisiä rekryointiin vaikuttavia tekijöitä. Duunitorin vuotuisesta tutkimuksesta selviää, että tärkein rekryointiprosessin

vaihe on hakijoiden kasvokkain tapahtuvat haastattelut 60 prosentilla. Seuraavaksi tärkein on itse työtehtävän määrittely 47 prosentilla ja kolmanneksi tärkein on rekrytoivan esimiehen sitoutuminen rekrytointiprosessiin 41 prosentilla. (Duunitori 2018.)

2.2.2 Päätös rekrytoinnin ulkoistamisesta

Ordanini ja Silvestri totesivat tutkimuksessaan vuonna 2008, että on olemassa tilanteita, joissa oikeiden talenttien löytäminen on organisaation tärkeimpiä tehtäviä. Tällaisia ovat esimerkiksi tapaukset, joissa rekrytoinnilla on välitön merkitys organisaation kilpailukykyyn markkinoilla. Talentti määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa harvinaiseksi, arvokkaaksi, vaikeasti imitoitavaksi ja korvattavaksi työntekijäksi (Ployhart 2006). Haasteet saattavat myös kohdentua vain yhteen osaan rekrytointiprosessia. On tutkittu, että organisaatiot kohtaavat suuremmat haasteet rekrytointiprosessin alkuvaiheilla, kuin itse lopullisessa rekrytointipäätöksessä. Rekrytointipäätös voi olla paras mahdollinen vain, jos hakijajoukko on oikea. (Ployhart 2006.)

Kynnyskysymys rekrytoinnin ulkoistamispäätöstä tehtäessä on täysin sama, kuin minkä tahansa HR-toiminnon ulkoistamisessa: nähdäänkö rekrytointi organisaatiossa kilpailuetua tuovana ydintoimintona? Samanaikaisesti on todettu, että jotkin rekrytoinnin toiminnot ovat strategisesti tärkeämpiä kuin toiset. Esimerkiksi työpaikkailmoituksen julkaiseminen ja mainostaminen voi olla helppo, kustannuksia tuova ulkoistamisen kohde, kun taas kokonaisen valintaprosessin suunnittelu ja rekrytointiprosessin viimeiset haastattelut vaikuttavat suuremmin organisaation strategiaan ja näin ollen sen menestykseen. (Ordanini & Silvestri 2008.) Tieteellisessä kirjallisuudessa on pyritty luomaan eroa siihen mitä rekrytointiprosessin osia pitäisi tehdä sisäisesti ja mitä voidaan ulkoistaa palveluntarjoajalle. Ume-Amen on vuonna 2010 esittänyt jaon seuraavasti:



Kuva 6. Rekrytoinnin vaiheet ulkoistamisen kohteena (Ume-Amen 2010)

Rekrytoinnin ulkoistamisen vakiinnuttaessa asemaansa HR-kentässä ulkoistamispäätös tehtiin lähtökohtaisesti kustannussyistä. Dasborough ja Sue-Chan ovat vuonna 2002 todenneet, että organisaatiot ulkoistavat rekrytointinsa herkemmin transaktiokustannusten ollessa matalia. Tutkimuksesta ilmenee myös, että organisaatiot ulkoistavat rekrytoinnin tyypillisesti silloin, kun sisäiset paineet kustannusten hallitsemiseen ovat suuret. Lisäksi lopullinen ulkoistamispäätös vaatii usein taustalleen asiakkaan HR-managereiden täyden luottamuksen palveluntarjoajaa kohtaan. Tutkimukseen osallistuneista HR-managereista 85 prosenttia totesi, että he eivät ole valmiita ulkoistamaan rekrytointia, jos he eivät luota palveluntarjoajaan. (Dasborough & Sue-Chan 2002.)

Myös lainsäädännöllä on tutkittu olevan vaikutusta rekrytoinnin ulkoistamisherkkyyteen. Jos lainsäädäntö aiheuttaa paineita rekrytointiin, niin organisaatiot eivät todennäköisesti ole halukkaita ulkoistamaan rekrytointiaan, vaan toteuttavat sen mieluummin itsenäisesti. (Dasborough & Sue-Chan 2002.)

Aikaisemmin yleisimpiä rekrytoinnin ulkoistamisen kohteita olivat tehtävät, joissa asiakkaalla oli tarve suorittavan tason työntekijöille ja nämä piti löytää niin nopeasi ja

edullisesti kuin mahdollista. Nykyään asetelma on kääntynyt juuri päinvastaiseksi ja palveluntarjoajia käytetään hyödyksi erityisesti harvinaisten osaajien löytämisessä, jotka pystyvät täyttämään organisaatioiden kriittiset positiot. Syitä tähän muutokseen arvellaan olevan koventunut kilpailu yritysten välillä sekä koventunut kilpailu itse osaajista. Toinen merkittävä muutos löytyy rekrytointiprosessin eri vaiheista. Kun aikaisemmin yritykset ulkoistivat esimerkiksi vain työpaikkailmoitukset, niin yhä useammin palveluntarjoajien vastuulla on kokonaisvaltainen työnantajamielikuvan kehittäminen. (Gale 2015.)

Edeltäviin näkemyksiin yhtyy Savino vuonna 2016 tekemässä tutkimuksessaan, jonka mukaan rekrytointin ulkoistaminen yleistyi 2000-luvun alussa, jolloin rekrytointi nähtiin vielä hallinnollisena toimintona, jolla oli vaikea tuottaa lisäarvoa organisaatiolle. Silti korkeamman tason rekrytoinnit sekä viimeiset haastattelut tehdään vielä yleensä sisäisesti. Savinon mukaan 2/3 rekrytointin ulkoistaneista organisaatioista ovat tehneet ulkoistamispäätöksen perustuen oletettuihin kustannussäästöihin.

Malesialaisesta teknologia-alan yrityksestä tehtiin case-tutkimus, jossa yritys oli juuri ulkoistanut rekrytointinsa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. He päättivät ulkoistaa rekrytointinsa, sillä heillä oli syntynyt yllättävä tarve korkean osaamisen työvoimalle ja he olettivat, että tarpeen pystyisi kattamaan yhdellä massarekrytoinnilla. Lisäksi he olivat tehneet kustannusanalyysin, jonka mukaan yritys saavuttaisi ulkoistamispäätöksellä selviä kustannussäästöjä. He myös uskoivat, että yrityksen omat henkilöstöhallinnon työntekijät pystyisivät vaivattomasti siirtämään tietotaitoaan palveluntarjoajan rekrytoijille. (Siew-Chen & Vinaya 2016.)

Merkittävä tekijä rekrytointin ulkoistamispäätöksen taustalla voi olla myös omien sisäisten rekrytoijien puute tai heidän osaamisvajeensa. On tutkittu, että organisaatiot ulkoistavat rekrytointin herkemmin, mikäli heillä ei ole organisaatiossaan riittävää osaamista hoitamaan rekrytointeja sisäisesti. Myös yrityksen toiminnan luonteella on todettu olevan vaikutusta rekrytointin ulkoistamisherkkyyteen. Erityisesti organisaatiot, joissa on paljon asiantuntijoita, kuten konsulttiyritykset, it-yritykset ja rahoitussektorin yritykset pystyvät muodostamaan kilpailuetua osaavalla henkilöstöllä. Onkin luontevaa,

että näissä organisaatioissa rekrytointi toteutetaan mieluiten itsenäisesti. (Ordanini & Silvestri 2008.)

Yleisimmät pelot rekrytointia ulkoistettaessa ovat samanlaisia, kuin mitä tahansa HR-toimintoa ulkoistettaessa. Hauser mainitsee vuonna 2011 tekemässä haastattelututkimuksessaan rekrytointipalveluita tarjoavan Seven Step Recruiting silloisen toimitusjohtaja Paul Hartyn kommentin, jonka mukaa tyypillisiä pelkoja rekrytointia ulkoistettaessa ovat kontrollin menettäminen ulkoistetusta toiminnosta, kustannusten yllättävä suuruus sekä epäonnistuminen kumppanuussuhteen johtamisessa.

Myös Siew-Chen ja Vinayan (2016) nostavat esiin samankaltaisia negatiivisia vaikutuksia ulkoistamisen epäonnistuessa, kuin edeltävistä kommentteista on havaittavissa. Heidän mukaansa suurimmat riskit rekrytoinnin ulkoistamisessa ovat organisaation nykyisen osaamisen menettäminen sekä tehdyt pitkät sopimukset, joiden purkaminen on usein kallista. Riskinä on myös, että palveluntarjoaja ajattelee vain omaa etuaan tai palveluntarjoajan ratkaisut on todellisuudessa standardoitu useammalle asiakkaalle. Yksi tyypillisistä riskeistä on, että organisaatio menettää kontrollin ulkoistetusta toiminnosta. (Siew-Chen & Vinayan 2016.)

3. TYYTYVÄISYYS ULKOISTAMISEEN

Edeltävissä kappaleissa on käsitelty henkilöstötoimintoja yleisesti sekä syitä miksi organisaatiot ovat alkaneet ulkoistamaan kyseisiä toimintoja. Lisäksi on tarkasteltu rekrytointia ja itse rekrytoinnin ulkoistamista. Tämä oli pakollista, jotta pystymme arvioimaan mistä muodostuu asiakkaan tyytyväisyys itse rekrytoinnin ulkoistamiseen. Tässä kappaleessa muodostetaan aluksi viitekehys siitä, millaista on hyvä rekrytointi, jonka jälkeen tarkastellaan ulkoistamisen parhaita käytänteitä.

3.1 Tyytyväisyys rekrytointiin

Parhaimmillaan rekrytoinnin on tutkittu vaikuttavan positiivisesti koko organisaation henkilöstöpääomaan. Osaavan henkilöstön on todettu olevan organisaatiolle tärkeä strateginen pääoma (Wright ym. 2001).

3.1.1 Rekrytoinnin onnistuminen

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon. Eniten rekrytoinnin lopputulokseen on todettu vaikuttavan valitun henkilön sopivuus organisaatioon (Cable & DeRue (2002). Henkilön sopivuus organisaatioon varmistetaan muodostamalla rehellinen työnkuvaus ja tarjoamalla näin hakijalle oikea mielikuva yrityksestä. Lisäksi rekrytoijan ammattitaidolla ja hakijan palkkaodotuksella on tutkittu olevan vaikutusta hakijan sopivuuteen avoimeen työtehtävään ja rekrytoivaan organisaatioon (Chapman, Uggerlev, Carroll, Piasenti & Jones 2005).

Schneider on esittänyt vuonna 1987 ASA-teorian (Attraction-Selection-Attrition), jonka mukaan yrityksessä työskentelevät ihmiset muodostavat yrityksen organisaatiokulttuurin. Kyseisen teorian mukaan rekrytointi on ainut tapa vaikuttaa vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. ASA-teoria pohjautuu näkemykseen, jonka mukaan organisaatioon hakeutuu samantyyllisiä ihmisiä kuin siellä jo valmiiksi työskentelee. Jos

organisaatioon rekrytoidaan työntekijä, joka on kokonaan eri kategoriasta kuin muut yrityksen työntekijät, hän todennäköisesti jättää yrityksen, koska ei tunne kuuluvansa joukkoon. Rekrytoinnin voidaan tällöin tulkita epäonnistuneen. Paradoxin tästä muodostaa se, että organisaatioiden on tutkittu jähmettyvän, jos se rekrytoi vain samankaltaisia ihmisiä kuin siellä jo valmiiksi työskentelee. Vastauksen paradoxiin tarjoaa ihmisen monipuolinen rakenne. On kyettävä erottamaan kompetenssit ja persoonallisuus toisistaan. Onnistuakseen rekrytoinnissa organisaation on kyettävä löytämään tarvitsemiansa kompetensseja, ei persoonallisuuksia. On hyvä, jos rekrytoituilla työntekijöillä on jotain yhteistä nykyisen henkilöstön kanssa, mutta samanlaisia heidän ei onneksi tarvitse olla. (Shneider 1987.)

Myöhemmin saman asian hieman eri tavalla esittivät Cable ja DeRue, jotka toivat esiin kolme kriteeriä, jotka määrittävät rekrytoidun työntekijän menestyksen uudessa työympäristössä. Ensimmäinen on person-organisation (PO) fit, jonka avulla verrataan kyseisen henkilön arvoja organisaation yrityskulttuuriin. Person-job (PJ) fit avulla pyritään selvittämään, kuinka hyvin hakija menestyy hakemassaan työtehtävässä. Analyysi tehdään vertaamalla hakijan kompetensseja avoimen työtehtävän vaatimuksiin. Needs-supplies (NJ) fit avulla selvitetään kohtaavatko hakijan tarpeet työstä saatavan palkkion kassa. (Cable & DeRue 2002.)

Jotta edeltävät työnhakijoiden kompetenssit, persoonallisuus ja tarpeet pystytään tunnistamaan, on rekrytoijan oltava ammattitaitoinen. Myös hakijoiden on tutkittu arvostavan ammattimaisia ja ystävällisiä rekrytoijia, jotka tarjoavat riittävästi informaatiota organisaatiosta ja avoimesta tehtävästä. Reagointi epäammattimaisiin rekrytoijiin on puolestaan negatiivisempi. Yksittäisenä ammattitaitoisen rekrytoijan ominaisuutena tutkimuksessa nousee esiin empatiakyky, jonka hakijat kokevat positiivisena rekrytoijan ominaisuutena. (Taylor & Bergmann 1987.) Myös Johnson, Wilding ja Robson ovat tutkineet vuonna 2014 rekrytoijan ammattitaitoa. Heidän mukaansa hyvällä rekrytoijalla on kyky ottaa vastuuta ja hän ymmärtää rekrytoivien esimiesten tarpeet. Ammattitaitoinen rekrytoija luo aukottoman rekrytointisuunnitelman ja omaa kokemusta työmarkkinoilta. Lisäksi ammattitaitoisilla rekrytoijilla on kyky johtaa rekrytoivien esimiesten odotuksia. (Johnson ym. 2014.)

Koventunut kilpailu osaajista on ajanut yritykset panostamaan entistä enemmän kokonaisvaltaiseen työnantajamielikuvan ja rekrytointiprosessin kehittämiseen. Yksi hakijoille näkyvimpiä rekrytointiprosessin osia on valintamenettely. Valintamenettelyn toivotaan hakijoiden keskuudessa olevan johdonmukainen ja työhön liittyvä. Hakijat odottavat saavansa kuvauksen rekrytointiprosessin etenemisestä ja toivovat, että yritys pitää heihin aktiivisesti yhteyttä rekrytointiprosessin aikana. (Hausknecht, Day & Thomas 2004.) Duunitorin vuonna 2018 julkaisemaan kansalliseen rekrytointitutkimukseen osallistuneista yrityksistä lähes kaikki (94 prosenttia) piti työnantajamielikuvaa ratkaisevana tekijänä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Yksi syy rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan panostamiseen ilmenee Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuonna 2015 toteuttamasta rekrytointitutkimuksesta, jonka mukaan 75 prosenttia työnhakijoista kertoo työnhakukokemuksestaan eteenpäin. Samasta tutkimuksesta selviää myös, että hieman yli puolet työnhakukokemuksesta annetuista kommentteista on positiivisia ja vain 15 prosenttia negatiivisia. (HPL 2015.) Myös Collins ja Stevens ovat vuonna 2002 todenneet työnantajamielikuvan vaikuttavan rekrytoinnin onnistumiseen.

Työpaikkailmoituksen merkittävyttä osana rekrytointiprosessia on tutkittu paljon ja erilaisia tutkimustuloksia on tieteellisessä kirjallisuudessa useita. Kiistelyä on herättänyt erityisesti työpaikkailmoitusten realismi. Premack ja Wanous ovat vuoden 1985 tutkimuksessaan todennet, että työpaikkailmoituksella ei ole suurta vaikutusta työnhakijoiden lopulliseen hakupäätökseen. Työpaikkailmoituksen julkaisuajankohdalla on puolestaan tutkittu olevan merkitystä osaavan hakijajoukon saavuttamiseksi (Soelberg 1967). Merkitystä on myös sillä, mitä kautta henkilö rekrytoidaan. Yrityksen sisäisten kandidaattien on tutkittu olevan keskimäärin parempia, kuin ulkoisten hakijoiden (Ullman 1996; Kirnan, Farley & Geisinger 1986).

Toinen työnhakijoille näkyvä rekrytointiprosessin osa on työhaastattelut. Haastatteluilla on tutkittu olevan merkittävä vaikutus työnhakijan valintapäätökseen. Glueck toteutti vuonna 1973 tutkimuksen, jonka mukaan yli kolmannes työhaastatteluissa käyneistä hakijoista piti rekrytoijaa suurimpana syynä valita kyseinen yritys työnantajaksi. Myös Hausknecht ym. pääsivät vuoden 2004 tutkimuksessaan samaan tulokseen, sillä heidän

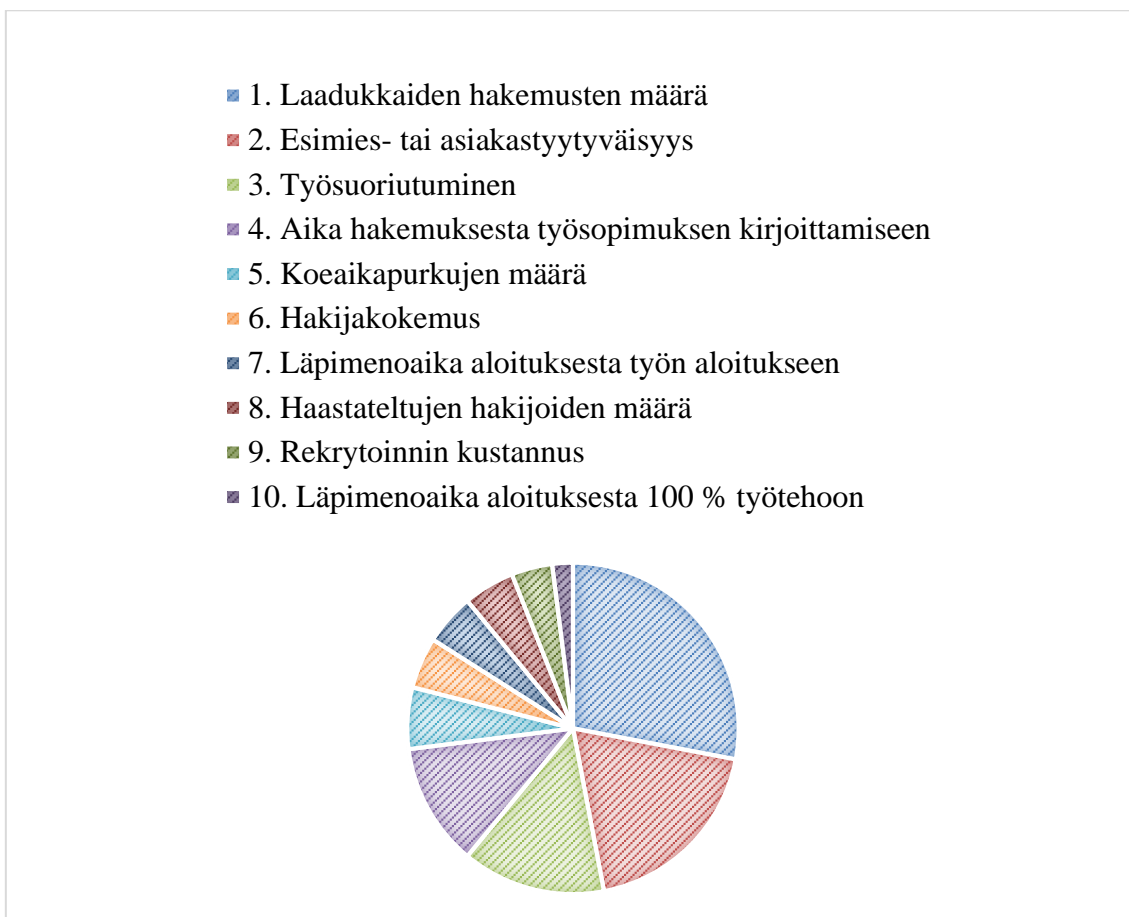
mukaansa työhaastattelu on työnhakijoille mieluisin rekrytointiprosessin vaihe ja tapa tulla valituksi. Haastattelua voi rekrytointiprosessissa seurata esimerkiksi kognitiiviset kyvykkyystestit, persoonallisuustestit ja rehellisyystestit. (Hausknecht ym. 2004.) Työhaastattelut voidaan karkeasti jakaa kahteen luokkaan sen mukaan, kuinka formaaleja ne ovat. Strukturoitujen eli jäsenneiltyjen haastatteluiden on tutkittu tuottavan selvästi parempia rekrytointituloksia, kuin strukturoiduttomat haastattelut (Cortina, Goldstein, Payne, Davison, & Gilliland 2000).

3.1.2 Tavat mitata rekrytointia

Tyypillisin ja yksinkertaisin tapa mitata rekrytoinnin onnistumista on ollut tarkastella hakijoiden määrää verrattuna yrityksen avoimiin positioihin (Wanous 1992). Rekrytoinnin kehittyessä on löydetty kuitenkin tehokkaampia tapoja seurata rekrytoinnin onnistumista. Tunnetuimpana suuntauksena on keskittyä mittaamaan rekrytointiprosessin jälkeisiä tekijöitä eli rekrytoidun henkilön menestymistä organisaatiossa. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi valitun henkilön työtyytyväisyys, työsuoriutuminen sekä aika kuinka kauan uudet työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa. Toki myös itse rekrytointiprosessin toimivuutta voidaan seurata. Toimivia mittareita ovat esimerkiksi yksittäisen rekrytoinnin kustannus, avoimen position täyttämiseen käytetty aika, rekrytoitujen ihmisten määrä sekä heidän kompetenssinsa. (Breugh & Starke 2000.)

Yleisesti kolme parasta mittaria rekrytoinnin onnistumiselle ovat Suomessa olleet rekrytoidun henkilön työsuoriutuminen, laadukkaiden hakemusten määrä sekä esimies-/asiakastyytyväisyys. Rekrytoidun työntekijän työsuoriutumista mitataan yleensä ensimmäistä kertaa kuuden kuukauden tai vuoden jälkeen itse rekrytoinnista. Laadukkaiden hakemusten määrällä tarkoitetaan lukua, kuinka monta relevanttia työhakemusta rekrytoiva yritys saa avattuun positioonsa. Esimies-/asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan rekrytoivien esimiesten tyytyväisyyttä avoimen position kandidaatteihin. (Duunitori 2018.)

Eniten käytetyt rekrytoinnin mittarit Suomalaisten yritysten keskuudessa olivat vuonna 2017:



Kuva 7. Rekrytoinnin mittarit (Duunitori 2018)

Kuten kuva 7. osoittaa Suomalaisten yritysten joukossa käytetyimmät rekrytoinnin onnistumisen mittarit olivat saatujen hakemusten määrä eli kuinka monta hakemusta yritys sai avoimiin positioihinsa, rekrytoivien esimiesten tyytyväisyys sekä rekrytoitujen henkilöiden menestyminen työssään.

3.2 Tyytyväisyys ulkoistamiseen

Johnson ym. vuonna 2014 julkaisemasta tutkimuksesta selviää, että toimeksiantajayrityksen esimiesten keskuudessa eniten arvostettiin palveluntarjoajan muodostaman kandidaattilistan laatua sekä avoimen työpaikan täyttämistä. Vastaajista 81

prosenttia piti tätä tärkeimpänä faktorina. Seuraavaksi tärkein mittari vastaajien keskuudessa oli rekrytointiprosessiin käytetty aika yhdeksällä prosentilla sekä rekrytoinnin kustannus yhdellä prosentilla. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat lähtökohtaisesti tyytyväisiä palvelun laatuun. Palvelun laatu jaettiin tutkimuksessa seuraaviin osiin (prosentit kuvastavat positiivisten kokemusten määrää rekrytoivien esimiesten keskuudessa):

- Avoimen työpaikan täyttyminen (67 %)
- Rekrytointisuunnitelman luominen (55 %)
- Avoimien positioiden mainostaminen ja kandidaattien etsiminen (44 %)
- Rekrytoijan osaaminen, kokemus ja neuvot (53 %)
- Ensimmäisen tason haastattelujen laatu (36 %)
- Kandidaattien laatu (40 %)
- Spesifien kandidaattiryhmien lähestyminen (57 %)
- Hakijoiden taustatietojen tarkistus (46 %)
- Rekrytointiprosessiin käytetty aika (49 %)
- Kustannustehokkuus (48 %)
- Managerin yleisarvosana kokemuksesta (49 %)

3.2.1 Kumppanuus

Kumppanuussuhteen laadun on tutkittu vaikuttavan rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen. Hauser mainitsee vuoden 2011 haastattelututkimuksessaan, että hyvä kumppanuussuhde on avaintekijä rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen.

Jotta kumppanuussuhde voi onnistua, tulee kolmen ehdon täyttyä. Ensinnäkin valitulla kumppanilla tulee olla hallussaan asiakastaan auttavaa tietopääomaa, kuten laaja näkyvyys työmarkkinoille. Lisäksi kumppanuussuhteessa tarvitaan luottamusta. Luottamus on onnistuneen kumppanuussuhteen kulmakivi. Kolmanneksi kumppanuudella tulisi tavoitella lisäarvoa, jolloin siihen sisältyy molemminpuolinen ansainnan ja menetyksen mahdollisuus. (Stähle & Laento 2000: 76-77.)

Tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyy kaksi tapaa tarkastella kumppanuussuhdetta rekrytointia ulkoistettaessa. Ensimmäinen näkökulma tarkastelee rekrytoinnin ulkoistamista kulujen kautta. Jälkimmäinen nojaa yrityksen ja palveluntarjoajan strategiseen kumppanuuteen. (Abdul-Halim ym. 2014.) Swar, Moon, Oh ja Rhee ovat vuonna 2012 tekemässään tutkimuksessa todenneet strategisen kumppanuuden tuottavan keskimäärin parempia tuloksia rekrytointia ulkoistettaessa.

Tällä hetkellä vaikuttavin kumppanuuden trendi on globalisaatio. Asiakkaat, joilla on useita toimipisteitä eri maissa, eivät halua jokaiseen maahan omaa palveluntarjoajaa, vaan he ostavat palvelut mieluiten yhdeltä palveluntarjoajalta. Toinen merkittävä trendi on datan hyödyntäminen rekrytoinnissa. Palveluntarjoajat pyrkivät tuomaan uusilla ratkaisuillaan ja informaatiollaan lisäarvoa asiakkailleen. (Gale 2015.)

Kuten aikaisemmin mainittu, tulee kumppanuussuhteessa näkyä kolme eri tekijää: tietopääoma, luottamus ja lisäarvo. Se kuinka nämä kolme eri tekijää lopulta ilmenevät, määrittää millainen kumppanuussuhde todellisuudessa on. Ståhle ja Laento (2000:80) ovat luokitelleet kumppanuussuhteet kolmeen luokkaan: operatiivinen kumppanuus, taktinen kumppanuus ja strateginen kumppanuus.

Operatiivinen kumppanuus on rinnastettavissa perinteiseen osto-myynti-tapahtumaan, jossa vain tuote vaihtaa omistajaa. Siinä keskiössä on kustannustehokkuus, sillä kukaan ei pysty tekemään kaikkea tehokkaimmin itsenäisesti. Operatiiviselle kumppanuudelle tyypillistä on sen lyhykestoinen yhteistyö. Myyntitapahtumasta operatiivisen kumppanuuden erottaa siten, että siinä on jatkuvasti taustalla osapuolten jaettu intressi, johon yhteistyö tarjoaa kustannustehokkaan ratkaisun. Operatiivisessa kumppanuudessa osapuolet ovat eri toimijoita, mutta toinen osapuoli tarjoaa toiselle palveluita. Operatiivisen kumppanuuden suurin riski on, että asiakas lopettaa yhteistyön, koska hänellä on mahdollisuus valita palveluntarjoaja melko kylläisiltä markkinoilta. Operatiivisessa kumppanuudessa palveluntarjoajan tuote tai palvelu on yleensä selkeä ja valmiiksi testattu, jonka perusteella myös kumppanin valinta lopulta tehdään. Prosessia hallitaan sopimuksilla, joissa on kuvattu tarkasti, miten kumppanuussuhteessa toimitaan. Operatiivisen kumppanuuden onnistumiskriteereiksi on määritetty muun muassa

osapuolten keskittyminen kustannuksiin, asiakkaan tarkka tieto valitun kumppanin tarjoamasta palvelusta sekä huolellisesti laadittu sopimus. (Stähle & Laento 2000: 12-84.)

Taktinen kumppanuus eroaa merkittävästi operatiivisesta kumppanuudesta, sillä siinä kumppanuussuhteella on mahdollisuus kasvaa syvemmäksi eikä sen lopputulosta pystytä ennakoimaan yhtä tarkasti kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Taktisen kumppanuuden tavoitteena on, että kumppanuuden osapuolet saavat kustannussäästöjen lisäksi uutta oppia. Siinäkin pohjalla on osapuolten välinen luottamus, joka on edellytys avoimelle tietopääoman jakamiselle. Taktisessa kumppanuudessa kumppanuussuhteen tavoitteet johdetaan suoraan osapuolten itsenäisistä strategioista, jotka kohtaavat jollakin tietyllä osa-alueella, jonka pohjalle kumppanuussuhde luodaan. Taktisessa kumppanuudessa osapuolten visiot, intressit, strategiset tavoitteet sekä keskinäiset roolit muodostuvat pitkän prosessin tuloksena, joka edellyttää vahvaa luottamusta jo sopimusta tehdessä. Neuvottelut vievät tyypillisesti paljon aikaa ja edellyttävät jatkuvaa vuorovaikutusta. Onnistuneen taktisen kumppanuuden edellytys on, että molemmat osapuolet ymmärtävät yhteistyötä koskevat prosessit ja tavoitteena tulee olla kumppanin arvoketjun ymmärtäminen aina asiakasrajapintaan saakka. Taktisen kumppanuuden onnistumiskriteereitä ovat esimerkiksi osapuolten oppimistavoitteiden määrittely, tietoinen luottamuksen rakentaminen osapuolten välille sekä keskustelevan ja avoimen ilmapiirin luominen. (Stähle & Laento 2000: 86-91.)

Kolmas kumppanuuden muoto on niin sanottu **strateginen kumppanuus**. Sen tavoitteena on tietopääoman yhdistäminen niin, että molemmat kumppanuussuhteen osapuolet saavuttavat siitä merkittävää strategista etua. Strateginen kumppanuus, aivan kuten edeltävätkin kumppanuussuhteen muodot vaativat paljon luottamusta onnistuakseen, mutta sen lisäksi merkittävässä asemassa on informaation jakaminen yhteiseen käyttöön. Strategisessa kumppanuudessa korostuu entisestään oikean kumppanin valinta, joka ilmenee myös strategisen kumppanuuden onnistumiskriteereissä, joita ovat muun muassa kumppanuussuhteen osapuolten yhteinen visio, arvot ja toimintaperiaatteet, yhteinen aallonpituus sekä joustavat organisaatorakenteet. (Stähle & Laento 2000: 98-100.)

3.2.2 Rekrytoinnin ulkoistamisen laadun tekijät

Kumppanuussuhteen onnistumiseen vaikuttaa lopulta moni tekijä samanaikaisesti. Kuten edellä viitattu, onnistunut kumppanuussuhde saattaa riippua pelkästään oikean kumppanin valinnasta tai siitä, kuinka yritys määrittelee odotuksensa kumppaniaan kohtaan. (Savino 2016.) Rafterin vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan organisaation kumppanin valinnassa tulee painottaa organisaation omaa visiota, arvoja, tavoitteita sekä kulttuuria. Myös ja Cho ovat todenneet vuonna 2010 IT-alalta tekemässä tutkimuksessaan, että yhteisesti jaetut arvot vaikuttavat positiivisesti kumppanuussuhteen laatuun ja lopulta rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen.

Cocuľova tutki vuonna 2015 rekrytoinnin ulkoistamista ja kumppanuussuhteen laadun vaikutusta rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen Slovakiassa. Tutkimuksesta selvisi, että kumppanuussuhteen laadulla on merkittävä tilastollinen yhteys ulkoistamisen onnistumiseen. Tutkimuksen mukaan hyvän kumppanuussuhteen mahdollistaa oikea kumppanin valinta yrityksen tarpeet huomioiden, sopimuksesta neuvottelemisen, henkilön määrittäminen vastuulliseksi kumppanuussuhteen johtamisesta sekä ulkoistamisen tuottavuuden mittaaminen. Kumppanuussuhteen laadun kriteereinä tutkimuksessa käytettiin kumppanuussuhteen osapuolten välistä luottamusta, osapuolten liiketoiminnan ymmärrystä, kumppanuussuhteen hyötyjen ja riskien jakamista, syntyneiden konfliktien määrää sekä osapuolten sitoutuneisuutta. (Cocuľova 2015.)

Myös Abdul-Halim ym. (2014) yhtyvät edeltäviin kumppanuussuhteen laadun kriteereihin. Heidän mukaansa kumppanuussuhteen laatuun vaikuttaa erityisesti korkea luottamus osapuolten välillä sekä osapuolten sitoutuminen kumppanuussuhteeseen. Lisäksi osapuolten kommunikaation laadulla ja toistensa liiketoiminnan ymmärryksellä on tutkittu olevan positiivinen vaikutus kumppanuussuhteen laatuun. Myös päätöksentekijöiden avoimella tuella on havaittu olevan positiivinen vaikutus lopputulokseen. (Abdul-Halim ym. 2014.)

Lisäksi Hauser yhtyy edeltäviin näkemyksiin vuoden 2011 haastattelututkimuksessaan ja mainitsee silloisen Hydro One Inc:n toimitusjohtajan Cedric Stevensonin kommentin,

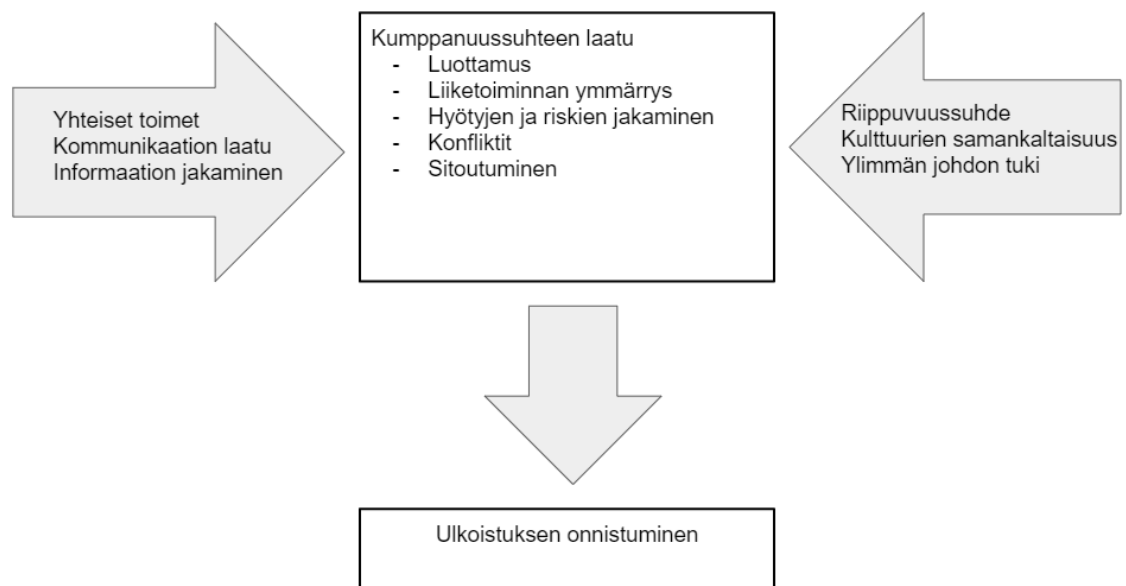
jonka mukaan asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys on avainasemassa rekrytointia ulkoistettaessa ja se kehittyy vain ajan kanssa. Kumppanin liiketoiminnan ymmärrystä voidaan edistää antamalla palveluntarjoajalle pääsy yrityksen toimitiloihin sekä sisäisiin materiaaleihin. RightThing Inc:n toimitusjohtaja on puolestaan todennut, että heillä kumppanin liiketoiminnan ymmärrystä edistetään ottamalla palveluntarjoajan rekrytoijia heille hetkellisesti töihin sekä mukaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. (Hauser 2011.)

Valitun kumppanin rekrytoijien työskentely asiakkaan tiloissa on arvioitu tuottavan hyötyjä muun muassa kommunikaation selkeyteen ja avoimempaan tiedon jakamiseen. Sen on tutkittu vaikuttavan myös palveluntarjoajan rekrytoijien läheisempään yhteistyöhön rekrytoivien esimiesten kanssa. Lisäksi se on keino välttää virheet, jotka johtuvat puhtaista väärinymmärryksistä. Hyötynä voidaan nähdä myös asiakkaan tarkempi kontrolli ulkoistettuun toimintoon. Tiivistetysti voidaan sanoa, että työskentely yhdessä tekee tehtävistä helpommin ymmärrettäviä ja auttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Siew-Chen & Vinayan 2016.)

Myös Lee ja Kim toteavat vuoden 2015 tutkimuksessaan, että kumppanuussuhteen laatuun vaikuttavat erityisesti luottamus, osapuolten liiketoiminnan ymmärrys, kumppanuussuhteen hyötyjen ja riskien jakaminen sekä sitoutuminen. Näkemykseen yhtyvät Johnson ym. vuoden 2014 tutkimuksessaan, jonka mukaan yrityksen kulttuurin ymmärrys on keskiössä kumppanuussuhteen onnistumisen osalta. Myös asiakas voi edistää kumppaninsa ymmärrystä liiketoiminnastaan. Siew-Chen ja Vinayan vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan on hyödyllistä, jos asiakkaan henkilöstöhallinnossa tunnustetaan organisaation ydinkyvykkyudet, toimintaympäristön erityispiirteet, nykyiset käytettävissä olevat resurssit ja jakaa nämä avoimesti kumppaninsa kanssa. Avoin kommunikaatio onkin yksi avaintekijöistä strategisessa kumppanuussuhteessa. Palveluntarjoajan pitää pystyä tuomaan ilmi kaikki huomaavansa epäkohdat ilman pelkoa siitä, että asiakas vaihtaisi tämän jälkeen palveluntarjoajaa (Gale 2015).

Ates toteutti vuonna 2013 tutkimuksen Turkissa, johon osallistui yhteensä 81 eri yritystä ja 34 palveluntarjoajaa. Tutkimus osoitti, että ulkoistuksen onnistumiseen vaikutti

erityisesti palveluntarjoajan valintaprosessi, partnerit, tehty sopimus sekä kumppanuussuhteen laatu. Atesin mukaan yhteistyö, joka perustuu kumppanuuteen, ei ole sopimuksen määrittelemä vaan muodostuu hiljaisista käytänteistä osapuolten välillä. Tutkimuksessaan Ates käytti kumppanuussuhteen laadun kriteereinä osapuolten välistä luottamusta, liiketoiminnan ymmärrystä, hyötyjen ja riskien jakamista, syntyneiden konfliktien määrää sekä sitoutumista. Se, että tuleeko kumppanuussuhteen laatu muodostumaan toivotulle tasolle, riippuu kuinka aktiivisesti osapuolet osallistuvat toistensa aktiviteetteihin tai kuinka paljon heillä on ylipäätään yhteistä toimintaa läpi organisaatorajojen. Myös osapuolten välisellä kommunikaation laadulla ja tiedonjakamisen halukkuudella oli tutkimuksessa vaikutusta rekrytoinnin ulkoistamisen laatuun. Merkittäviä tekijöitä olivat myös osapuolten kulttuurien samankaltaisuus sekä ylimmän johdon tuki kumppanuussuhteelle (Kuva 4). (Ates 2013.)



Kuva 8. Onnistuneen ulkoistamisen elementit (Ates 2013)

Palveluntarjoajan osalta merkittävimäksi kumppanuussuhteen laatuun vaikuttavaksi tekijäksi on todettu koettu palvelun laatu, joka pitää sisällään toimintavarmuuden, nopean reagointikyvyn, palvelun ymmärrettävyyden ja tasapainon sekä empatian kumppanuussuhteen osapuolten välillä (Abdul-Halim ym. 2014).

Johnson ym. julkaisivat vuonna 2014 tutkimuksen rekrytoivien esimiesten kokemasta palvelun laadusta. Tutkimukseen osallistui lopulta 174 esimiestä, joista 59 prosenttia suosittelisi ulkopuolista palveluntarjoajaa eteenpäin. Esimiehistä 32 prosenttia totesi, että rekrytoinnin ulkoistaminen vaikutti negatiivisesti koettuun palvelun laatuun.

Gainey ja Klaas puolestaan totesivat vuonna 2003 kumppanuussuhteen keskinäisellä luottamuksella ja asiakkaan tyytyväisyydellä ulkoistamispäätökseen olevan positiivinen yhteys. Heidän näkemyksensä perustuu ajatukseen, jonka mukaan kumppanuussuhteen keskinäinen luottamus estää liian opportunistista käyttäytymistä, edistää asiakkaan vastaanottavuutta kumppanin neuvojen suhteen sekä vähentää tarvetta valvoa palveluntarjoajan toimintaa ja näin säästää kustannuksia. Samalla kumppanuussuhteen keskinäinen luottamus edistää kommunikaatiota ja on yhteydessä kumppanuussuhteen pysyvyyteen. (Gainey ja Klaas 2003.) Näkemykseen yhtyvät Ee ym. (2013), jotka toteavat luottamuksen olevan keskeinen tekijä kumppanuussuhteessa, sillä se johtaa parempaan lopputulokseen kumppanuussuhteen molemmille osapuolille.

4. METODOLOGIA

Tässä luvussa muodostetaan katsaus tutkimuksen toteutukseen. Tutkimuksen toteutusta käsitellään avaamalla käytetty tutkimusstrategia, esittämällä tutkimuksen aineiston keruu menetelmä sekä sisällönanalyysi. Kappaleen lopussa otamme ensimmäisen katsauksen tutkimukseen osallistuneisiin yrityksiin. Tutkimus aloitettiin keväällä 2017 muodostamalla tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen siirryin haastatteluvaiheeseen. Tutkimukseen saatiin mukaan kolme hyvin erilaista yritystä: suurin Suomessa toimiva tehdas, Ruotsalaisen pörssiyhtiön Suomen sivuliike sekä Suomalainen pk-yritys. Yrityksissä haastateltiin heidän rekrytoinnistaan vastaavia henkilöitä. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin palveluntarjoajan näkökulma, joten tutkimuksessa haastateltiin myös edeltävien yritysten ulkoisia palveluntarjoajia. Heiltä haastateltiin henkilöitä, jotka olivat vastuussa kyseisistä asiakkuuksista. Molemmille osapuolille oli omat haastattelurunkonsa, jotka sisälsivät osittain samoja kysymyksiä, mutta haastattelurungoissa oli myös eroavaisuuksia.

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimus toteutettiin laadullisena- eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen viitekehystä luodessa on hyvä pitää mielessä, että sen toteuttamiseen ei ole yhtä ja ainutta oikeaa toteutustapaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan tarkoitus on ymmärtää jotain ilmiötä, tapahtumaa tai vaihtoehtoisesti pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87.) Laadullisen tutkimuksen tavoite on siis selittää jotakin yksittäistapausta tai sen taustalla olevaa aineistoa (Alasuutari 1999: 38-39). Tässä tutkimuksessa yksittäistapauksena on rekrytoinnin ulkoistamisen onnistuminen, jota pyritään selvittämään laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin.

Tutkimuksessa noudatettiin laadullisen analyysin rakennetta, jonka on todettu koostuvan kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta.

Havaintojen pelkistäminen voidaan erottaa edelleen kahteen eri osaan. Aluksi aineistoa tarkastellaan vain niin sanotusta teoreettis –metodologisesta näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa tarkastellaan vain määrittelyn kysymysasettelun kannalta. Pelkistämisen seuraava vaihe on karsia havaintomääriä erilaisia havaintoja yhdistämällä. Yhdistäminen tehdään etsimällä kerätystä aineistoista samankaltaisuuksia ja yhdistämällä niitä yhteisen nimittäjän alle. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että yksikin poikkeama aineistossa kumoaa säännön. Tämän seurauksena valittua nimittäjää tulee analysoida uudelleen. (Alasuutari 1999: 39-40.)

Laadullisen tutkimuksen toinen vaihe, arvoituksen ratkaiseminen, tarkoittaa varsinaisten tutkimustulosten tulkintaa. Teoriassa tämä tarkoittaa sitä, että tuotettujen tulosten ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä ja aineistosta. Merkityksen luomisessa voidaan hyödyntää muodostettua teoreettista viitekehystä. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä ei voida koskaan päästä absoluuttiseen totuuteen. Ratkaisumallin sopivien johtolankojen määrä tarjoaa todennäköisyyden ratkaisun oikeudesta. (Alasuutari 1999: 44-48.)

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelun eduksi on mainittu joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsitys, selventää ilmausten sananmuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Joustavan haastattelusta tekee myös se, että tutkija saa esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä. Haastattelun tärkein tehtävä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja haastattelukysymykset tai aiheet olisi hyvä antaa haastateltavalle jo hyvissä ajoin. Yhdeksi haastattelun eduksi mainitaan myös, että tutkija voi valita kokeneita haastateltavia, jolloin sisältö on todennäköisesti rikkaampaa. (Tuomi & Sarajärvi: 2002, 75.) Tutkimuksessa jaoin haastattelun aiheet kaikille etukäteen, mutta en varsinaista haastattelurunkoa. Haastateltaviksi valittiin molemmilta osapuolilta kumppanuussuhteesta vastuussa oleva henkilö, jotta sain molempien osapuolten näkemykset mahdollisimman täsmällisenä tutkimukseen.

Haastattelu voidaan edelleen erottaa lomake-, teema-, tai syvähaastatteluun. Näiden erot liittyvät tyypillisesti haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. Lomakehaastattelu on kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla kerätty aineisto voidaan kvantifioida. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään puolestaan tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Syvähaastattelun tulkitaan puolestaan olevan täysin strukturoimaton ja siitä käytetään nimitystä avoin haastattelu. Siinä käytetään täysin avoimia kysymyksiä ja vain keskustelun kohteena oleva ilmiö on ennalta määritelty. (Tuomi & Sarajarvi: 2002, 76-78.) Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Tähän vaihtoehtoon päädyttiin, koska aihetta oli jo valmiiksi tutkittu jonkin verran. Aikaisempaa teoriaa käytettiin hyödyksi haastattelurunnon suunnitteluun. Haastatteluissa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jos niiden koettiin tuottavan tutkimukselle lisäarvoa.

Haastattelututkimukseen valikoitui kolme hyvin erilaista tapausta. Jokaisessa tapauksessa haluttiin tuoda esiin sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan näkökulma. Näistä asiakas haastateltiin aina ensin ja mahdolliset tarkentavat kysymykset esitettiin palveluntarjoajalle.

Taulukko 1. Haastattelut

	Yritys	Haastateltavan (haastateltavien) rooli yrityksessä	Missä haastattelu toteutettiin	Milloin haastattelu toteutettiin
Haastattelu 1.	Asiakas 1	Henkilöstöpäällikkö & Henkilöstöasiantuntija	Yrityksen tiloissa	28.3.2018
Haastattelu 2.	Asiakas 2	Henkilöstöjohtaja	Skype for Business	4.12.2018
Haastattelu 3.	Asiakas 3	Operatiivinen johtaja	Google Hangouts	22.1.2019
Haastattelu 4.	Palveluntarjoaja 1	Vanhempi HR konsultti	Skype for Business	17.12.2018
Haastattelu 5.	Palveluntarjoaja 2	Asiakkuusjohtaja &	Google Hangouts	28.2.2019

		EVP, Teollisuuden toimialat		
Haastattelu 6.	Palveluntarjoaja 3	HR-koordinaattori	Google Hangouts	27.2.2019

Taukukko 2. Tutkimukseen osallistuneet yritykset

	Tapaus	Yritysmuoto	Toimiala	Henkilöstömäärä Globaalisti
Asiakas 1	Tapaus 1	Pörssiyhtiö (Tukholman pörssi)	Kaivos ja metalliteollisuus	5700 *
Asiakas 2	Tapaus 2	Osakeyhtiö	Autoteollisuus	6000 *
Asiakas 3	Tapaus 3	Osakeyhtiö	Teollisuus	30 – 50
Palveluntarjoaja 1	Tapaus 1	Osakeyhtiö	Henkilöstöpalvelut	33 000 *
Palveluntarjoaja 2	Tapaus 2	Osakeyhtiö	Henkilöstöpalvelut	5000 *
Palveluntarjoaja 3	Tapaus 3	Osakeyhtiö	Henkilöstöpalvelut	200

*540, Asiakas 1 henkilöstömäärä kaivoksella, johon haastattelu tehtiin

*5000, Asiakas 2 henkilöstömäärä tehtaalla, johon haastattelu tehtiin

*100, Palveluntarjoaja 1 henkilöstömäärä Suomessa

*700, Palveluntarjoaja 2 omien työntekijöiden määrä Suomessa

4.3 Sisällönanalyysi

Haastattelun tulokset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, jonka prosessi on kuvattu seuraavasti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94):

1. Päätä mikä aineistoissa kiinnostaa ja tee vahva päätös
2. a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseksi
- 2 b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta

- 2 c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto

Sisällönanalyysin haasteeksi voi osoittautua erityisesti prosessin ensimmäinen vaihe eli kiinnostuksen kohteen rajaaminen, sillä tutkijalle kiinnostavia aiheita voi olla useampia. Tutkijan on siis kyettävä valitsemaan jokin tarkkaan rajattu, kapea ilmiö, josta on kerrottava kaikki, mitä aineistosta saa irti. Se mistä tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, ilmenee tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.) Tutkimuksen aihe on tarkkaan rajattu jo tutkimusongelman asettamisen yhteydessä ja sitä noudatettiin myös sisällönanalyysiä tehdessä.

Kohdasta kaksi voidaan käyttää myös nimitystä aineiston litterointi tai koodaaminen. Koodimerkeillä on todettu olevan viisi tehtävää. Ne ovat sisään kirjoitettuja muistiinpanoja, niillä jäsenetään sitä, mitä tutkijan mielestä aineistossa käsitellään, ne toimivat tekstin kuvailun apuvälineenä ja niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.) Tutkimuksessa nauhoitettiin kaikki haastattelut, jonka jälkeen ne litteroitiin. Harmillisesti tapauksen 2 nauhoite epäonnistui, joten sitä ei saatu litteroitua. Haastattelun analyysiosiossa viitataan asiakkaan 2 ajatuksiin haastattelun aikana tehtyjen muistiinpanojen (memo) muodossa.

Kolmas kohta luokittele, teemoita, tyypittele on perinteisesti itse varsinaista analyysiä. Luokittelussa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka usein jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelussa korostuu, mitä kustakin teemasta aineistossa on sanottu. Tyypittelyssä puolestaan aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.) Tutkimusta tehdessä litteroidut haastattelut teemoitettiin yhteen Excel -tiedostoon, jota käytettiin analyysiosion muodostamiseen.

4.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yhtä oikeaa ohjetta, jota tutkijan tulisi noudattaa. Lisäksi laadullisen tutkimuksen objektivisuutta tarkasteltaessa tulee erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuudella tarkoitetaan sitä, pystyykö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavaa vai suodattaako hän kaiken kuulemansa oman taustansa ja uskomustensa läpi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Tutkimuksessa pyrittiin puolueettomuuteen haastattelurungon avulla, joka oli yhteinen kaikille tutkimukseen osallistuneille yrityksille. Puolueettomuuteen saattoi kuitenkin vaikuttaa se, että haastateltavat asiakas 3 sekä palveluntarjoaja 1 olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja henkilöitä.

Tutkimusta tehdessä noudatettiin Tuomen ja Sarajärven (2002, 135-138) viitekehystä laadullisen tutkimuksen johdonmukaisuudesta. Heidän mukaansa tutkielman johdonmukaisuutta pystyy tarkastelemaan seuraavien kysymysten avulla:

1. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä olet tutkimassa ja miksi?
2. Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa: miksi tutkimus on sinusta tärkeä, mitä olet olettanut tutkimusta aloittaessasi, ovatko ajatuksesi muuttuneet jne.?
3. Aineistonkeruu: miten aineistonkeruu on tapahtunut menetelmän, tekniikan ja aineiston keräämisen osalta?
4. Tutkimuksen tiedonantajat: millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä, montako henkilöä tutkimuksessa kaikkiaan oli?
5. Tutkija-tiedonantaja-suhde: arvio siitä, miten suhde toimi, lukivatko tiedonantajat tutkimuksen tulokset ennen tutkimuksen julkaisua, muuttivatko heidän kommenttinsa tutkimuksen tuloksia?
6. Tutkimuksen kesto: millaisella aikataululla tutkimus on tehty?
7. Aineiston analyysi: miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin?
8. Tutkimuksen luotettavuus: arvioi, miksi tutkimuksesi on eettisesti korkeatasoinen, arvioi miksi tutkimusraporttisi on luotettava.
9. Tutkimuksen raportointi: miten olet aineiston koonnut ja analysoinut.

5. ANALYYSI

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia. Aluksi esitellään jokaisen tapauksen taustat, jotta pystymme muodostamaan kokonais kuvan asiakkaan rekryointitarpeesta. Tämän jälkeen käydään läpi jokaisen tapauksen rekryointiprosessit sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan näkökulmasta. Ilman, että tunnemme kyseisiä rekryointiprosesseja, on lähes mahdotonta hahmottaa osapuolten yhteistyön tasoja ja ulkoistetun rekryoinnin laajuutta. Luvun lopussa käsittelemme teoriaosuudessa esiin nousseita onnistuneen rekryoinnin ulkoistamisen laadun kriteereitä yksitellen jokaisen tapauksen kohdalla.

5.1 Tausta

Asiakkaiden suuruusluokat vaihtelevat merkittävästi, joten myös rekryointitarpeissa on suuria eroja. Tästä seuraa myös se, että ulkoistetut rekryointiprosessit ovat jokaisessa tapauksessa omanlaisensa ja onnistuneen rekryoinnin ulkoistamisen kriteerit painottuvat eritavoin.

Taulukko 3. Tapausten taustat

	Rekryointia/Vuosi	Käyttö	Paikallisuus
Tapaus 1	alle 50	Palveluntarjoajan käyttö konsulttina	Paikallinen
Tapaus 2	1000 - 2000	Koko rekryointiprosessin ulkoistaminen palveluntarjoajalle	Eurooppa
Tapaus 3	alle 20	Henkilöstövuokraus	Paikallinen

Taulukosta 3 näemme jokaisen tapauksen vuosittaisen rekryointitarpeen sekä mihin ulkopuolista palveluntarjoajaa käytetään. Lisäksi huomaamme, että tapauksessa 2 henkilöstöä rekryoidaan myös Suomen rajojen ulkopuolelta. Seuraavaksi käymme jokaisen tapauksen taustan läpi yksitellen.

5.2.1 Tapaus 1

Ensimmäisessä tapauksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyö on alkanut vuonna 2014. Asiakkaan henkilöstötarve on melko staattinen, mutta varsinkin sesonki ja loma-aikoina rekryointitarve on merkittävä.

Tietenkin kesälomittajien valinnat ja semmoset on kausiluonteista, mutta ihan tasasesti tulee aina tilanteen mukaan, ympäri vuoden. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Merkittävimmäksi syyksi rekryoinnin ulkoistamiseen asiakas mainitsee yrityksen esimiestyön keventämisen. Enää esimiehet eivät ole vastuussa uusien työntekijöiden rekryoinneista vaan palveluntarjoaja hoitaa hakijakontaktoinnin. Tämä antaa tilaisuuden yrityksen esimiehille keskittyä heidän ydinosaamiseensa ja tuloksen tekemiseen.

Sanotaan, että työntekijätehtävissä mennään ihan varmaan sen normaalin prosessin mukaan, koska hakijamäärät on suuria, niin on haluttu siihen nimenomaan kevennystä esimiehille, että tavallaan kontaktit jää sinne palveluntuottajaan ja hän osaa kertoa minkälaista ihmistä haetaan. Sitten kun tulee suuri määrä hakemuksia niin hän sitten ikään kuin käy ne tarkemmin läpi. Soittaa referenssit, tekee ehdotuksen tuota esikarsinnan, että nämä ja nämä ovat menossa jatkoon ja sitten katsotaan taas vielä, että ketkä menee arviointiin, joka vaiheessa pidetään ajan tasalla. Se on kyllä toimiva systeemi ollut. (Asiakas 1, haastateltavava 1).

5.2.2 Tapaus 2

Palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyö on alkanut jo vuonna 2008, mutta se on muuttanut muotoaan vuonna 2016, jolloin yhteistyö laajeni. Vuoden 2016 muutoksesta kysyttäessä tapauksen palveluntarjoaja nostaa keskiöön asiakkaan muuttuneet tarpeet.

On se muuttanut muotoaan. Jos nyt mennään vaikka kahdeksan vuotta taaksepäin niin tietysti toiminta oli silloin erilaista ja ehkä ne meidän asiakkaan tarpeetkin oli täysin erilaisia. Ja nyt silloin 2016 Syksyllä tän sopimuksen puitteissa alko ne isommat ylös ajot ja silloin ehkä myöskin se luonne muuttui erilaiseksi. Ja silloin tosiaan se yhteistyö alkoi entisestään tiivistyy ja vahvistuu ja tuli niin kun enemmän tähän nykyiseen muotoon. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 2).

Tapauksen 2 asiakas rekrytoi henkilöstöä ensisijaisesti Suomesta, mutta rekrytointia tapahtuu myös muualta Euroopasta. Vuodesta 2016 lähtien palveluntarjoaja on rekrytoinut asiakkaalleen noin 4000 työntekijää, kun mukaan luetaan asiakkaan henkilöstön vaihtuvuus ja sen paikkaaminen. Rekrytointimäärät ovat siis niin suuria, että asiakkaalla ei ole yksinkertaisesti kapasiteettiä hoitaa rekrytointia itsenäisesti. Rekrytointimääristä kysyttäessä palveluntarjoaja arvioi asiakkaan henkilöstömäärän kasvaneen kokonaisuudessaan noin 3000 työntekijällä.

Se on kasvanut noin 3000 henkeä ja siitä kun otetaan vaihtuvuus huomioon niin me ollaan tällä hetkellä rekrytoitu tehtaalle semmonen lähemmäs 4000 henkilöä 2016 syksystä lähtien. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 2).

5.2.3 Tapaus 3

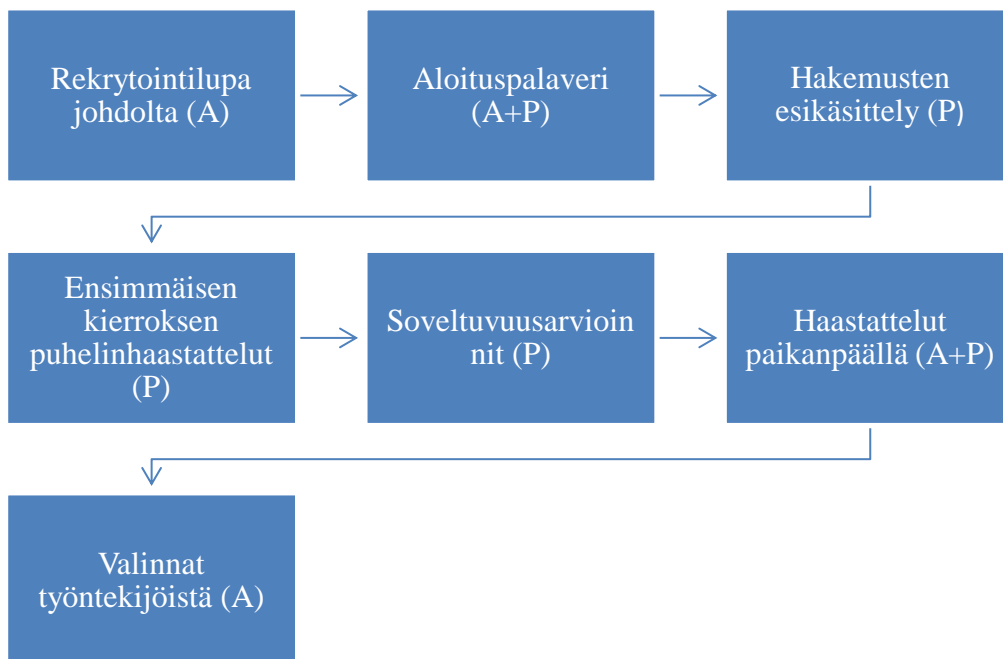
Tapauksen 3 asiakas on selkeästi tämän tutkielman pienin toimija. Heillä ei ole erikseen pelkästään henkilöstöhallintoon keskittyvää tekijää organisaatiossaan, joten ydinkriteerinä rekrytoinnin ulkoistamiselle on sen helppous. Lisäksi asiakkaan toiminta-alueella on paljon työnhakijoita, joiden osaaminen ei vastaa vaadittua ja se kuluttaisi, itsenäisesti toteutettuna, liikaa asiakkaan organisaatiota.

Nii mä sanoisin, että jos nyt on huomannut ihan selkeesti puhutaan viime kesäkuu oli tai meil on kesäsesonkia selkeesti niin työvoiman saatavuudella ei oo sinäänsä se on varmaan aika stabiili, mutta työvoiman laatu on tai vapaiden ihmisten laatu on ehkä vähän heikentynyt, että kyl nyt huomaa etä

hyvät eli se nimenomaan mitä me arvostetaan työhön tarttuminen, oma-aloitteisuus, reippaus, työkalut pysyy kädessä niin niille ihmisille kyllä löytyy töitä et sinäänsä tää sijainti, yks syy miks me käytetään tuotannontyöntekijöiden palkkamiseen niin on tai on rekrytointi tavallaan ulkoistettu niin on se, että täällä on niin paljon osaamatonta tai osaamattomia ihmisiä, jotka on työttömänä, jotka hakee moniin työpaikkoihin niin meidän pienelle organisaatiolle se hakemusten läpikäyminen ois jo tosi hankalaa. (Asiakas 3).

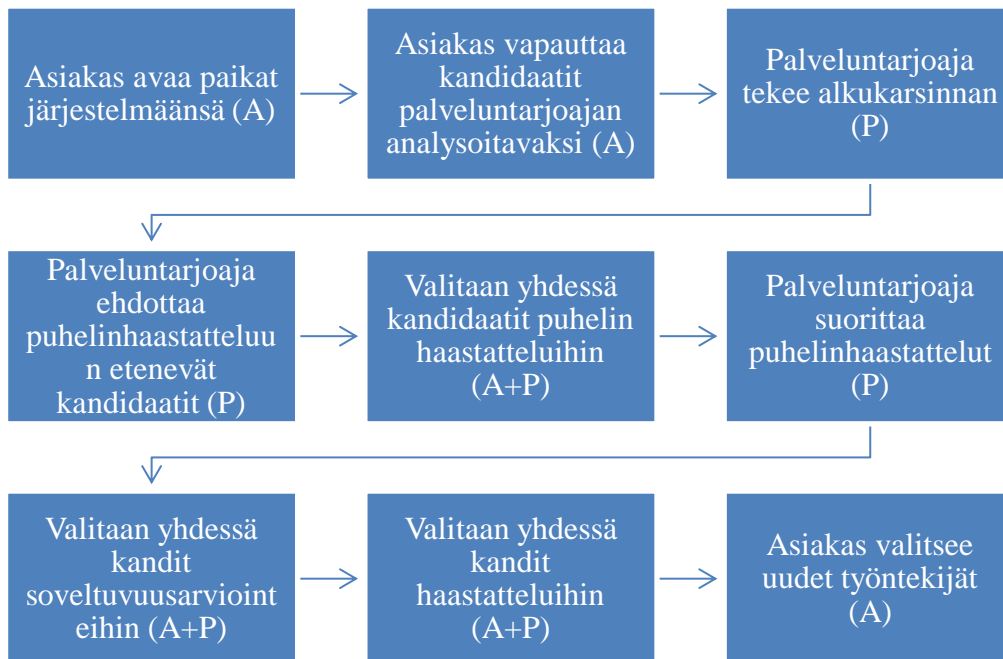
5.2 Rekrytointiprosessit

Tutkielmassa kuvattiin jokaisen tapauksen rekrytointiprosessi sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan puolelta. Kuvatuissa rekrytointiprosesseissa A indikoi, että toiminnon suorittaa asiakas ja P, että sen suorittaa palveluntarjoaja. Tilanteissa, joissa kuvioon on merkattu sekä A, että P, tekevät asiakas ja palveluntarjoaja toiminnon yhteistyössä. **Tapauksessa 1** rekrytointiprosessi on selkeästi kuvattu ja perustuu yhdessä sovittuun malliin. Mielenkiintoinen käytäntö on erityisesti aloituspalaveri, johon osallistuvat asiakkaan henkilöstöhallinnon edustajat, palveluntarjoaja, rekrytoiva esimies sekä hänen esimiehensä.



Kuva 9. Tapaus 1 rekrytointiprosessi asiakkaan näkökulmasta

Palveluntarjoaja kuvasi **tapauksen 1** rekrytointiprosessin hieman tarkemmin, kuin asiakas. Kuten rekrytointiprosessista huomaa, asiakas ja palveluntarjoaja tekevät yhteistyötä lähes kaikissa rekrytointin vaiheissa ja erityisesti päätöksenteossa yhteistyö on selvästi näkyvillä.

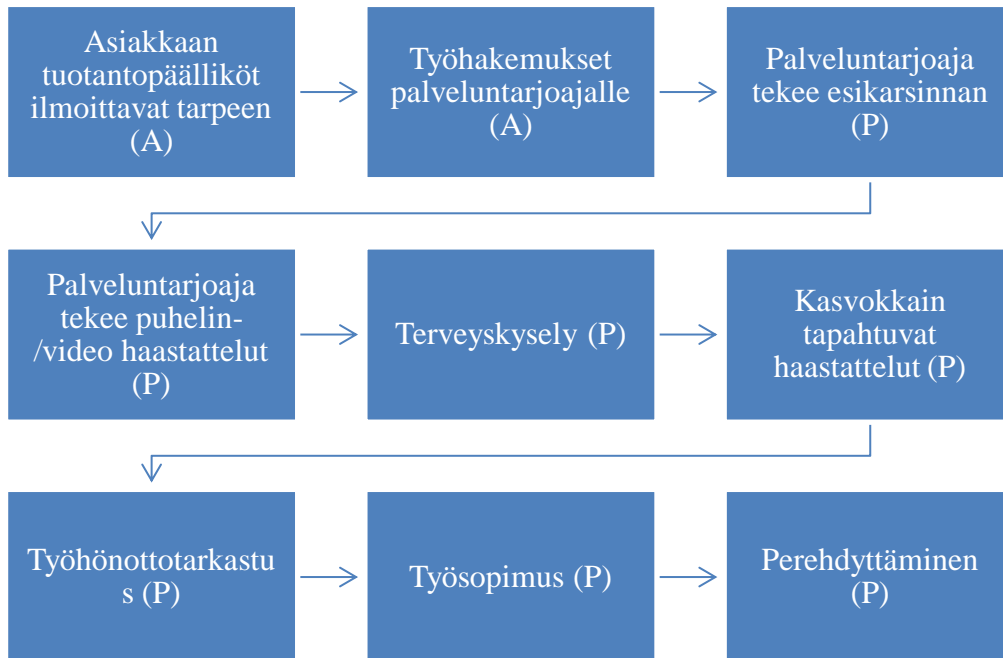


Kuva 10. Tapaus 1 rekrytointiprosessi palveluntarjoajan näkökulmasta

Tapauksessa 2 koko rekrytointiprosessi on ulkoistettu palveluntarjoajalle. Kosketuspinta asiakkaaseen on rekrytointiprosessin alussa tarpeiden määrittämisen yhteydessä sekä lopussa perehdyttämisen yhteydessä. Tiivistä yhteistyötä tehdään kuitenkin virallisen rekrytointiprosessin ulkopuolella sekä operatiivisella, että toiminnan tasolla. Jotta ulkoistettu rekrytointiprosessi toimii avaimet käteen -periaatteella, tulee rekrytointiprosessilla olla selvät tilaukset ja aikataulu.

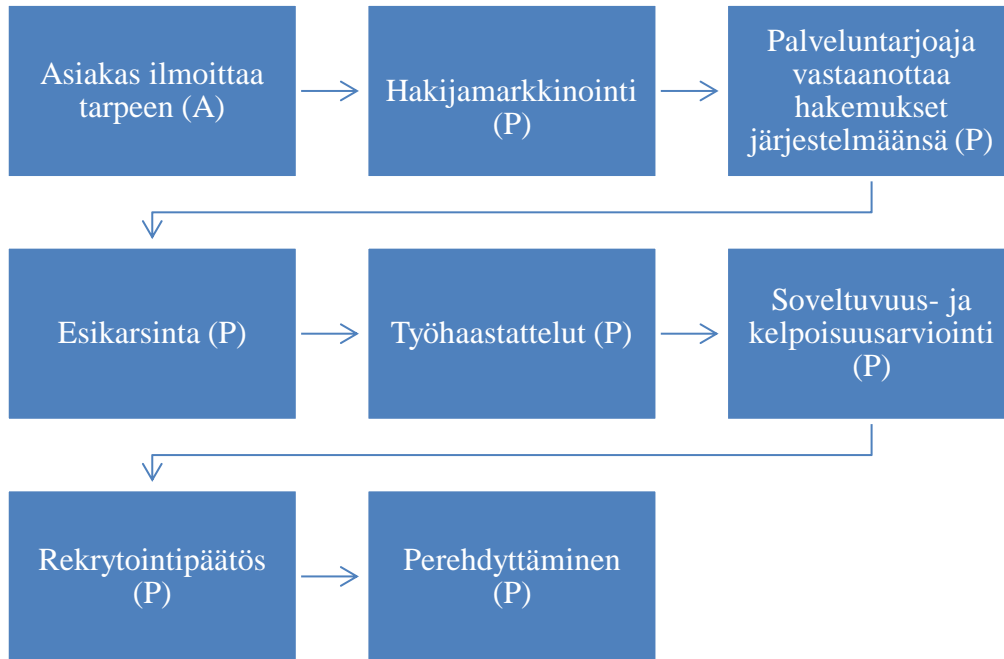
Siihen oikeastaan täsmennän vielä näin, että tuota me tosiaan hoidetaan se koko hakuprosessi ihan sinne valintaan saakka eli me tehdään se valinta avaimet käteen periaatteella niin, että kun asiakas on antanut ne tilaukset osastoittain, aloitusajankohdat niin me kiinnitetään sinne henkilöt ja meidän

vastuulla on sitten, että siinä on se sovittu määrä sinä päivänä, sinä kellonaikana aloittamassa henkilöitä osastoittain. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).



Kuva 11. Tapaus 2 rekrytointiprosessi asiakkaan näkökulmasta

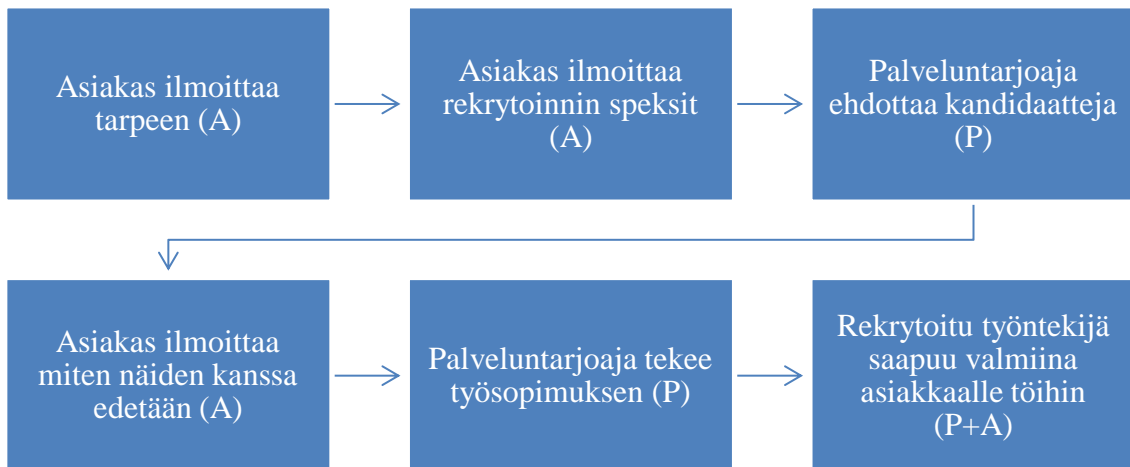
Tapauksen 2 erottaa muista pareista myös perehdytys, joka koetaan tyypillisesti organisaation sisäisenä toimintona, mutta tässä tapauksessa se on päätetty ulkoistaa palveluntarjoajan vastuulle. Huomattavaa on myös, että työhakemukset tulevat suoraan palveluntarjoajan rekrytointijärjestelmään.



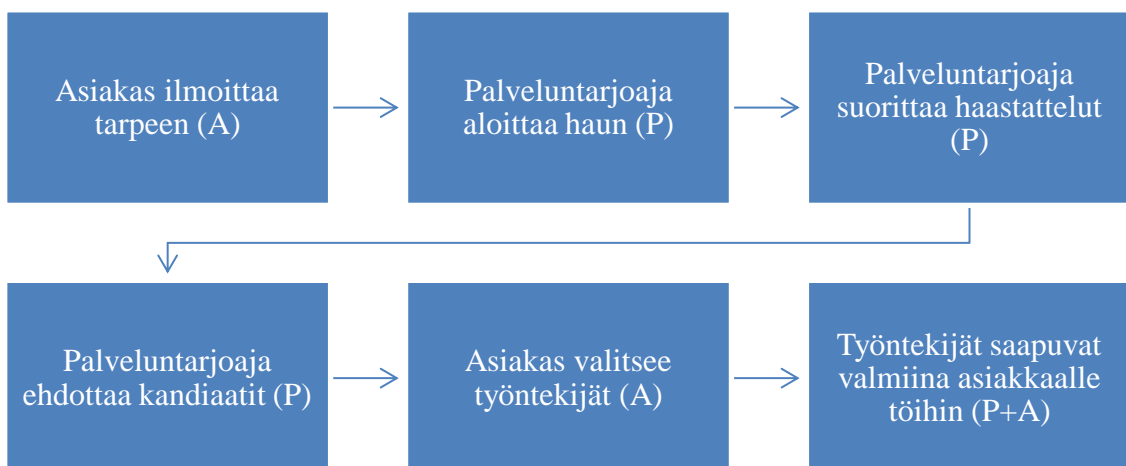
Kuva 12. Tapaus 2 rekryointiprosessi palveluntarjoajan näkökulmasta

Tapauksessa 3 molemmat osapuolet käyttävät rekryoinnin ulkoistamisesta termiä henkilöstön vuokraus. Palveluntarjoajan rekrytoimat uudet työntekijät työllistyvät siis palveluntarjoajan palkkalistoille ja asiakas maksaa heidän työpanoksestaan suoraan palveluntarjoajalle. Kyseessä on myös selvästi pienin tutkituista asiakkaista, joten rekryointiprosessi ei ole niin täsmällisesti kuvattu, kuin edellisissä tapauksissa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan pieni koko mahdollistaa toisaalta joustavammat prosessit. Esimerkiksi ”jatkuva rekryointiprosessi”, joka lähtee palveluntarjoajan suosituksista. Palveluntarjoajan rekrytoija kertoikin tilanteesta, jossa löysi asiakkaalleen uuden työntekijän ilman virallista toimeksiantoa.

Toki tänään esimerkiksi viimeksi keskusteltiin. Oli tänään juuri vastaava tilanne. Et mulla tuli hyvä nuori mies hakijaksi, jonka mä näin heti, että mä näkisin hänet profiililtaan juuri tänne ja laitoin asiakkaalle. Sitten keskustelin työnhakijan kanssa ja kerroin et tälläset, olisitko mahdollisesti, et meillä ei ole avointa paikkaa sinne, mutta olisitko mahdollisesti kiinnostunut tämän tyyppisestä yrityksestä ja kerroin työnkuvasta ja kaikesta. Ja nuori kaveri oli innostunut ja kun mä näin hänet juuri et vois olla just sopivan tyyppinen sinne asiakkaalle niin laitoin yhteyshenkilölle sitten CV:n.



Kuva 13. Tapaus 3 rekrytointiprosessi asiakkaan näkökulmasta



Kuva 14. Tapaus 3 rekrytointiprosessi palveluntarjoajan näkökulmasta

5.3 Rekrytoinnin ulkoistamisen onnistuminen

Rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumisen kriteerit sekä taustatekijät on muodostettu tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyjen ulkoistamisen onnistumisen kriteereiden pohjalta.

Taulukko 4. Onnistuneen ulkoistamisen kriteerit

	Tapaus 1	Tapaus 2	Tapaus 3
Osapuolet ovat nimenneet henkilöt johtamaan kumppanuussuhdetta	Kyllä	Kyllä (sekä operatiivisellä, että toiminnan tasolla)	Kyllä (molemmilta yksi henkilö vastuussa)
Osapuolet ovat tehneet selkeän sopimuksen	Kyllä (perustuu palasiin, jotka ovat erikseen ostettavissa)	Kyllä	Ei (toiminta joustavaa, mutta hinnoittelu on selkeästi sopimuksessa)
Osapuolet ovat jakaneet suhteen hyötyjä ja riskejä	Kyllä (rekrytoinnin epäonnistuessa palveluntarjoaja korvaa epäonnistuneen rekrytoinnin)	Kyllä	Ei (asiakas kantaa riskin)
Asiakas on tehnyt strategisen poistumissuunnitelman	Ei	Ei (mutta sopimus sallii muiden palveluntarjoajien käytön)	Ei
Osapuolten sitoutuminen kumppanuussuhteeseen	Kyllä (suunnittelevat tulevaisuutta yhdessä)	Kyllä (suunnittelevat tulevaisuutta yhdessä)	Kohtalainen
Osapuolten välinen luottamus	Kohtalainen (ei säännöllisesti jaettua dataa)	Korkea (asiakas antanut koko rekrytointiprosessin palveluntarjoajan vastuulle)	Korkea (pitkä kumppanuus, jossa avointa vuoropuhelua)
Palveluntarjoajan ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta	Erinomainen (säännölliset vierailut asiakkaan tiloissa)	Erinomainen (palveluntarjoajalla In-house työntekijöitä asiakkaan tiloissa)	Hyvä (pitkä kumppanuussuhde, mutta ei merkittäviä edistäviä toimenpiteitä)

Taulukko 5. Onnistuneen ulkoistamisen taustatekijät

	Tapaus 1	Tapaus 2	Tapaus 3
Yhteiset toimet	Paljon	Paljon	Paljon

Kommunikaation laatu	Hyvä	Erinomainen	Erinomainen
Informaation jakaminen	Heikko	Erinomainen	Heikko
Riippuvuussuhde	Vahva	Vahva	Heikko
Ylimmän johdon tuki	Hyvä	Erinomainen	Erinomainen

5.3.1 Kumppanuussuhteen johtaminen

Kumppanuussuhteen johtamiseen viitattiin usein ulkoistamisen onnistumisen kriittisenä tekijänä (kts. esim. Ates 2013). Yleisesti ottaen kumppanuussuhteen johtamiseen suhtauduttiin vakavasti haastateltavien keskuudessa ja kaikki olivat nimenneet vastuulliset henkilöt johtamaan kumppanuussuhdettaan. Tasot, joilta kumppanuussuhdetta hallinnoitiin, vaihteli kuitenkin merkittävästi. Esimerkiksi **tapauksessa 1** kumppanuussuhteen johtaminen on yrityksen henkilöstöpäällikön vastuulla.

Kyllä se on minun vastuulla varmaan. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Tapauksessa 2 yhteistyötä tehtiin kahdella tasolla, joissa molempiin on nimetty vastuuhenkilöt sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan puolelta. Asiakkaan puolella ylemmällä tasolla vastuussa on yrityksen henkilöstöjohtaja ja palveluntarjoajan puolelta yrityksen johtoryhmän jäsen teollisilta toimialoilta.

Sittenhän tarvittaessa teillä on vastuuhenkilöitä asiakkaan puolella ja me ollaan myös meidän organisaatiossa vastuuhenkilöt niin varmasti olemme joka päivä kontaktissa. (Asiakas 2, haastateltava 1).

Tapauksessa kolme vastuut olivat äärimmäisen selkeät. Sekä asiakas, että palveluntarjoaja olivat nimenneet vastuulliset henkilöt kumppanuussuhteen johtamiseen. Asiakkaalta vastuussa on yrityksen operatiivinen johtaja ja palveluntarjoajalta yrityksen HR-koordinaattori sekä hänen esimiehensä.

No kyl se pääasiassa, toki mun pomoni, yrittäjä, joka on pääasiassa vastuussa tästäkin asiakkuudesta, mutta että pääasiassa niin, että onhan se mun hallinnassa tavallaan. Et mä vastaan tällä hetkellä tästä asiakkuudesta. (Palveluntarjoaja 3).

Tapauksen 3 asiakkaalla oli kuitenkin selkeä halu viedä vastuuta lähemmäs itse tuotantoa ja näin poistaa yksi välikäsi ulkoistetusta rekryointiprosessista.

...kyl mä olen niin kun kasvot sinne päin, mutta enemmissä määrin pyritään siihen, että tuotannon puolelta niin meidän uus tuotannon esimies ottais koppia siitä. (Asiakas 3).

5.3.2 Sopimustekniikka

Sopimuksella on keskeinen rooli hallittaessa ulkoistamisesta syntyviä riskejä. Se on myös osapuolille tilaisuus määrittää tarkka kuvaus palveluntarjoajan lupauksesta ja ulkoistetusta rekryointiprosessista. (Cocul'ova 2015). **Tapauksessa 1** rekryointiprosessi on selkeästi kuvattu jo sopimuksessa ja asiakas tietää, paljonko mikäkin palvelu maksaa uuteen rekryointiin lähdetessä.

Joo sopimus on tehty ja siinä on määritelty, että minkä tasoinen se soveltuvuusarviointi siihen tehdään ja perushinta menee sen mukaan. Ja tuota käytännössä aluksi katsotaan, että tämä menee ikään kuin työntekijätestillä, ja sitten voi olla tuollainen toimihenkilötesti tai sitten voi olla vaativalla toimihenkilötestillä, esimerkiksi päällikkötehtävä. Ja tuota niin niin ja näistä kolmesta sitten on vielä tavallaan määritelty, että jos otetaan useampia niin seuraava maksaa tämän verran ja seuraava tämän verran. Sitten jopa jos otetaan lisää joitain näitä, kuten nyt on turvallisuuskysely ja sitten on loogiset testit niin tuota sitten ne näkyy hinnoittelussa. Mutta aina tiedetään kun prosessiin lähetään, että mitä tämä tulee maksamaan. (Asiakas 1, Haastateltava 1).

Tapauksessa 2 on tehty resurssointisopimus, joka antaa mahdollisuuden rekrytoida sekä toimihenkilöitä, että tuotantopuolen työntekijöitä. Lisäksi sopimus mahdollistaa tuntiperusteisen laskuttamisen suunnittelutyöstä.

Meillä on sopimus joka on tällainen resurssointisopimus joka kattaa kaiken, me puhutaan BC ja WC työntekijöiden rekrytoinnista kaikkine toimintoineen. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 2).

Haastateltava 1 tarkensi sopimuksen sisältävän sovitun palvelun, tavoitteet ja mittarit.

Siellä on tuota asiakkaan kanssa sovittu raamisopimus, jossa on hyvin tarkkaan määritelty niin kun se palvelu mitä he meiltä ostaa, mitä se sisältää ja tuota sinne on määritelty tietysti tavoitteet ja myöskin mittarit millä sitä yhteistyötä mitataan ja arvioidaan, että tuota siinä ihan lyhykäisyydessään. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).

Asiakkaan puolelta sopimuksessa tärkeintä oli rekrytoinnin helppous ja kansainvälisyys. Heille oli tärkeää myös, että he saavat käyttää muita palveluntarjoajia, jos nykyinen palveluntarjoaja ei pysty täyttämään yrityksen rekrytointitarvetta.

Asiakkaan näkökulmasta sopimus on tehty avaimet käteen periaatteella eli kaikki palveluntarjoajan rekrytoimat työntekijät tulevat töihin valmiina ilman asiakkaan panosta itse rekrytointiin. Lisäksi sopimus mahdollistaa muiden palveluntarjoajien käytön, jos nykyinen palveluntarjoaja ei pysty täyttämään avoimia positioita. (Asiakas 2, memo).

Tapauksessa 3 sopimus ei ollut niin merkittävässä asemassa, kuin edellisissä tapauksissa. Myös rekrytoinnin ulkoistamisen luonne eroaa edellisistä, koska toiminta on puhtaasti henkilöstövuokrausta. Sopimuksessa ei ole myöskään kirjattu laadunkriteereitä sille, millaisia työntekijöitä palveluntarjoaja ehdottaa tai mitä palveluntarjoajan rekrytointiprosessin tulisi pitää sisällään.

No meil on niin kun, sopimukses on oikeestaan kerroin, jolla työntekijän tuntipalkka kerrotaan, mitä me maksetaan heille ja se on aika pitkälti sit siinä. Sit siel on tietenkin laskutusjaksot ja tämmöset, mutta ei meil oo, se mitä sit suullisesti on niin kun tai sanattomastikin jopa on sovittu niin on toista, mutta ei meil oo niin kun niin virallista sopimusta heidän kanssa oo. Et ei oo mitään vaateita siitä et miten he toimii tai minkä tasosta et meil on niin avoin suhde et ei oo ongelma. (Asiakas 3).

5.3.3 Hyötyjen ja riskien jakaminen

Syvälliselle yhteistyölle ja kumppanuudelle on ominaista osapuolten hyötyjen ja riskien jakaminen. Se myös osaltaan määrittää, kuinka rekrytoinnin ulkoistamisessa onnistutaan. (Colcul'ova 2015; Lee & Kim 2015; Ates 2013). **Tapauksessa 1** hyötyjä ja riskejä ei ole jaettu. Siihen viittaava keino on kuitenkin käytäntö, jossa asiakas ei joudu maksamaan rekrytoinnista, jos palveluntarjoaja ei löydä avoimeen positioon sopivaa kandidaattia.

...Ei ole kyllä jaettu... Rupesin vähän miettimään, että siinä mielessä kyllä jaettu, että jos ei me löydetä sitä henkilöä, niin silloin siitä ei tule mitään maksua. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Myös tapauksen 1 palveluntarjoaja halusi nostaa haastattelussa esiin ”takuurekryn” hyödyistä ja riskeistä puhuttaessa. Tosin palveluntarjoaja ulottaa puheessaan takuurekryn laajemmaksi kuin asiakas, sillä heidän puheessaan takuurekry kattaa uuden vastaavan rekrytoinnin, joka tehdään asiakkaalle ilmaiseksi.

No meillähän on tosiaan se et jos ollaan tehty rekry ja epäonnistuttu elikkä se ihminen on todettu vääräksi. Sillonhan me tehdään ilmaseks sama haku uudestaan. (Palveluntarjoaja 1).

Tapauksessa 2 hyötyjen riskien jakamiseen oli paneuduttu laajemmin sopimuksen yhteydessä. Asiakkaalle riskien jakaminen tarkoitti mahdollisuutta käyttää tarpeen tullen muita palveluntarjoajia.

Asiakas mainitsee erityisesti, että sopimus sallii muiden palveluntarjoajien käytön, jos nykyinen ei pysty täyttämään avoimia positioita. (Asiakas 2, memo).

Myös tapauksen 2 palveluntarjoaja nostaa esiin sopimuksen merkityksen osana riskien jakamista, mutta korostaa myös normaalin yhteistyön ja päivittäisen vuorovaikutuksen merkitystä. Keskiöön nousee riskien jakamisen tilalle riskien ennakointi, jota tehdään budjetoinnin ja normaalin hyvän yhteistyön keinoin.

No ainahan sitten yhteistyössä, kun sitä mietitään, niin kyllähän se on sitä hyötyjen miettimistä puolin ja toisin, mutta yhtäläillä se on budjetointia ja riskienhallintaa. Ja sopimusteknisesti niitä niin kun molemmin puolin hallitaan, mutta yhteistyö on sillälailla tiivistä ja aktiivista, että tuota meidän puolelta ainakaan ja luulen, että jos asiakkaalta kysyy niin meillä on tietysti hyvä raamisopimus kirjattu ja tehty, mutta tuota ei me olla semmosessa tilanteessa oltu, että meidän ois tarvinnu alkaa sopimus tekstejä lukemaan, että kyllä se yhteistyö on sellaista reilua, avointa ja siihen perustuu nimenomaan, että tiivis yhteys. Me ennakoidaan ja keskustellaan. Ollaan jatkuvassa vuoropuhelussa asiakkaan kanssa. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).

Tapauksessa 3 hyötyjä ja riskejä ei ole jaettu. Asiakkaalta hyötyjen ja riskien jakamisesta kysyttäessä vastaus onkin varsin suora, ei.

Ei, ei olla. (Asiakas 3).

Palveluntarjoaja tuo kuitenkin esiin yhtenä hyötynä ajatuksen paikallisuudesta ja sen hyödyntämisestä osana työnantajamielikuvan rakentamista.

Ollaan paikallisia yrityksiä sitten molemmat ja halutaan toimia tässä ihan Salon alueella. On Salolainen yritys ja me halutaan mieltä, et me työllistetään tällä alueella. Autetaan toisiamme sitä kautta ja varmasti sitä kautta pystytään myöskin jakamaan sitä referensseinä. Et ollaan varmaan toistemme referenssejä sit kautta. (Palveluntarjoaja 3).

Lisäksi palveluntarjoaja mainitsee laskituksen osana riskien hallintaa. Virallisesti epäonnistuneen rekrytoinnin riskiä ei ole siis jaettu, mutta palveluntarjoaja on sanojensa mukaan valmis tulemaan hinnoittelussa vastaan rekrytoinnin epäonnistuessa.

Toki me keskustellaan silloin, että mikä on se tekijä miksi työntekijä on lähtenyt. Mietitään onko siinä jotain kompensatiomahdollisuuksia. Kyllähän mekin kannetaan vastuumme tottakai siitä millainen henkilö me ollaan lähetetty. Eli tuleeko sellainen tilanne että mitä me laskutetaan sellaisesta, että henkilö on ollutkin vaan kaks päivää ja häipyy sen siliän tien, koska he on käyttänyt siihen aikaa. (Palveluntarjoaja 3).

5.3.4 Osapuolten välinen sitoutuminen

Osapuolten sitoutuminen on yksi onnistuneen rekrytoinnin ulkoistamisen keskeisistä kriteereistä. Ilman osapuolten riittävää sitoutumista, saattaa itse rekrytointiprosessi ja yhteistyö jäädä turhan väljäksi. (Ates 2013; Abdul-Halim ym. 2013). **Tapauksessa 1** ainakin asiakkaan henkilöstöpäällikkö on erittäin tyytyväinen palveluntarjoajansa sitoutumiseen, mutta palveluntarjoajan henkilöstönvaihtuvuus on hänen mielestään hankaloittanut yhteistyötä.

Palveluntarjoaja on sitoutunut. Onko henkilöt sitoutunut, se on eri asia, kun tuota vaihtuvuutta nyt on kerran ollut. Mutta kyllä luottamus siihen on, että he sitoutuu kyllä. Prosessit on hoidettu hienosti loppuun ja palveltu. En sitä ollenkaan epäile. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Myös **tapauksessa 2** asiakkaan henkilöstöjohtaja kokee palveluntarjoajan olevan erittäin sitoutunut, josta osoituksena esimerkiksi palveluntarjoajan panostukset kumppanuussuhteeseen ja sen hallintaan.

Asikas mainitsee, että osapuolten yhteistyön alussa palveluntarjoajan toimitusjohtaja osallistui yhteisiin operatiivisen tason palaveriin ja nykyään mukana on aina johtoryhmän teollisuus toimialojen johtaja. (Asiakas 2, memo).

Tapauksessa 3 asiakas kokee sitoutumisen hieman eri tavalla, kuin muut tutkimukseen osallistuneet yritykset. Heidän operaativisen johtajan mukaan sitoutuminen muodostuu jo sopimuksessa ja heille riittävä sitoutumisen taso on, että he saavat uusia työntekijöitä, kun tarve ilmenee. Vaatimukset sitoutumisen osalta ovat siis alhaisemmat, kuin muiden asiakkaiden keskuudessa.

Uskon, me ollaan tai en tiedä kuinka iso asiakas me ollaan nyt tällä hetkellä, mutta ollaan kuitenkin mehän ollaan heidän asiakas ja kyl he on sitoutunut siihen, että he tarvittaessa vuokraavat meille henkilökuntaa ja me sit taas ollaan sitouduttu myös heihin. Et kyllä mä henkilökohtaisesti koen, että he on hyvinkin sitoutuneita meihin. (Asiakas 3).

5.3.5 Osapuolten välinen luottamus

Myös luottamus koettiin hyvin eritavoin tapauksien välillä. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen luottamus on todella tärkeä ulkoistetussa rekrytoinnissa, sillä yhteistyö ilman ehjää luottamusta voi osoittautua varsin haasteelliseksi (Abdul-Halim ym. 2014; Ates 2013). **Tapauksessa 1** luottamus nykyiseen palveluntarjoajaan on silmiä hivelevä ja yrityksen henkilöstöpäällikkö yltyi jopa kehuaan palveluntarjoajansa työskentelyä.

Ja sitten minun käsitys, että se luotettavuus, niin ei minun korviin ole tullut yhtään hakijaa etteikö olisi saanut ilmoitusta niin kun heidän toimesta. Sehän tarkoittaa, että he on joutunut soittamaan sen ei-puhelun. Niin on jopa kuullut

niin jopa, että ainoita paikkoja joista ilmoitetaan. Eli meidän hauista tulee ilmoitukset. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Myös **tapauksessa 2** asiakas kokee palveluntarjoajan luotettavaksi, josta osoituksena esimerkiksi jaettu data osapuolten välillä.

Asiakkaalla ja palveluntarjoajalla on yhteiset mittarit rekrytoinnin onnistumisen seuraamiseksi. (Asiakas 2, memo).

Tapauksessa 3 asiakas korostaa, luottamuksesta puhuttaessa, kumppanuussuhteen pituutta sekä osapuolten välistä avointa kommunikaatiota. Havaittavissa on kuitenkin jonkinasteista epäilystä palveluntarjoajasta kokonaisuutena, sillä asiakas ei välttämättä valitsisi nykyistä palveluntarjoajaa, jos joutuisi nyt kilpailuttamaan palveluntarjoajia puhtaalta pöydältä. Kumppanuussuhteen pituus osoittautuu kuitenkin luottamusta lisääväksi tekijäksi.

Eli tota mä koen niin kun meidän suhteen mitä meidän ja kumppanin välisen suhteen äärettömän luotettavaksi, mutta jos mun pitäis nyt lähteä sitä rakentamaan niin vois olla et mä oisin aika skeptinen, mutta meidän välinen suhde on näist haastattelussa aikaisemmin mainituista syistä eli tästä pitkästä ja avoimest suhteesta johtuen niin he on erittäin luotettava kumppani. (Asiakas 3).

5.3.6 Palveluntarjoajan ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta

Kuten tutkielman teoriaosuudessa käsiteltiin, on rekrytointi yksi merkittävimpiä tapoja muuttaa organisaation kulttuuria ja pitää yllä kilpailukykyistä organisaatiota (Siew-Chen & Vinayan 2016). Lisäksi tiedostamme nyt, että organisaatiossa eivät pärjää henkilöt, jotka eivät sovi sen yrityskulttuuriin (Schneider 1987; Cable & DeRue 2002). Siksi palveluntarjoajan tulee tuntea asiakkaansa liiketoiminta ja yrityskulttuuri kuin omat taskunsa. **Tapauksessa 1** yrityksen henkilöstöpäällikkö nostaa esiin yllättävät tilanteet ja tarpeet, joista ei selvitä ilman, että palveluntarjoaja tuntee asiakkaansa liiketoiminnan

riittävän perusteellisesti. Hyvänä käytäntönä hän nostaa esiin palveluntarjoajan rekrytoijien kierrättämisen yrityksen tiloissa, jolloin heille muodostuu laajempi osaaminen ja näkemys olosuhteista, joissa asiakas työskentelee.

Varmaan se henkilökemia ja tuota jos tästä nyt soittaa, että hei meille tulikin yhtäkkiä tämmönen, että pystyykö järjestää. Niin tietää sen meidän tilanteen ja sitten se näkyy taas niin yrityksen liiketoiminnan kun tuntee niin jos kertoo, että nyt me haetaan tämmöseen tehtävään niin hän tietää ja tuntee sen, koska me heti alussa kierrettiin tehdas yhdessä ympäri, käytiin tällainen yleisesittely. Sit kun rekrytoija tavataan niin siin ei tarttee kun sen henkilön profiili ja työtehtävät kuvata tarkemmin. Hän ymmärtää miten se sijoittuu, suurinpiitein mille osastolle täällä. Se on varmasti semmonen pointti mikä on auttanut meitä. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Lisäksi tapauksen 1 henkilöstöpäällikkö korostaa toimialan erityispiirteitä. Ilman, että palveluntarjoajan rekrytoijat tuntevat näitä erityispiirteitä on heidän lähes mahdoton rekrytoida osaavaa työvoimaa.

Kyllä sillä on merkitystä ja tuota niin ja nyt kun nää on pidempään toiminut niin hyvin tunsi ja tiesikin, että siinä haetaan niin kun, otetaan nyt vaikka näistä erikoistehtävistä, kun meillä on oma kunnossapito. Eli jos me haetaan kunnossapitoihmistä niin he ymmärtää sen, että pitää olla sellainen kaveri, joka pystyy ja haluaa työskennellä teollisuuden kunnossapidossa. Ei niinkään, että jossain kaupungilla. Sähköasentaja on esimerkiksi sellainen, kun tehdään talon asennus sähkörakennusta tai täällä tehdään tuotantolaitoksen sähköasennusta, niin on ihan eri asia. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Tapauksessa 2 asiakas on erittäin tyytyväinen palveluntarjoajansa liiketoiminnan ymmärrykseen ja toteaa, että se ei olisi mahdollista ilman läheistä yhteistyötä.

Asiakas kertoo, että osa palveluntarjoajan rekrytoijista työskentelee fyysisesti asiakkaan tiloissa. (Asiakas 2, Memo).

Myös tapauksessa 2 käydään säännöllisesti tutustumassa asiakkaan työtiloihin, jotta ymmärretään asiakkaan eri työtehtävien vaatimukset. Palveluntarjoaja korostaa liiketoiminnan ymmärrystä käsiteltäessä asiakkaan työtehtävien ja niiden vaatimusten tuntemusta.

Vaiks osa noista rekrytoijista on täällä meidän Uudenkaupungin toimistolla, meidän tutustutaan tehtaaseen koko aika ja me käydään tehdaskierroksilla ja meil on tosi tarkkaa selvä kuva minkä tyyppisiä ne työtehtävät on siellä ja se on vaan yks rekrytoinnin perusta aina jos puhutaan vaikka muistakin yrityksistä se, että me tunnetaan todella tarkkaan ne työtehtävän vaatimukset, ne edellytykset, ne perusteet millä perusteella me sit rekrytoidaan henkilöstöä. Nää on tietysti käyty yhdessä läpi myös asiakkaan kanssa tosi tarkkaan. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 2).

Tapauksen 2 palveluntarjoajan toinen haastateltava totesi vielä, että heillä on täydet kulkuoikeudet asiakkaan tiloihin, jolloin kommunikaatio on päivittäistä ja näin edistetään palveluntarjoajan rekrytoijien ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta.

Ja täsmennän vielä sillälaila, että meillä on ihmisillä täysin kulkuoikeudet sinne asiakkaan tiloihin ja me käydään säännöllistä keskustelua siellä yksittäisten työnjohtajien kanssa, osaston johtajien kanssa, valmistuspäälliköiden kanssa jne elikkä se on ihan niin kun sanotaan päivittäistä. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).

Tapauksessa 3 uskottiin myös, että palveluntarjoaja ymmärtää ja tietää heidän liiketoimintansa perusteet, mikä helpottaa yhteistyötä. Lisäksi asiakas viittasi tässäkin yhteydessä kumppanuussuhteen pituuteen liiketoiminnan ymmäryksen mahdollistajana.

Et varmasti saatais erinäköstä, mutta tän pitkän suhteen ja sen helppouden takia ja sen et he tietää meidän työtehtävät ja profiilit niin ollaan myös valittu et pysytään vain ja ainoastaan yhdessä eli kyl meidän ainut palveluntarjoaja ja kumppani on palveluntarjoaja 3. (Asiakas 3).

Lisäksi tapauksen 3 operatiivinen johtaja nosti esiin yrityskulttuurin sekä nykyisen henkilöstön tuntemisen liiketoiminnan ymmärrystä edistävänä tekijänä.

...et he tietää tavallaan niin kun he tietää työtehtävät, mitä meil on tarjota, he tietää meidän yrityskulttuurin, he tietää millasii henkilöi meil on töissä et minkä tyylinen uus työntekijä vois sopia meidän porukkaan. (Asiakas 3).

Myös tapauksen 3 palveluntarjoaja yhtyy asiakkaan näkemyksiin. Lisäksi hyvänä indikaattorina palveluntarjoajalle toimii henkilöt, joita asiakas on vakinaistanut omaan yritykseensä. He toimivat palveluntarjoajalle esimerkkeinä työntekijöistä, joita asiakas arvostaa.

No joo tietysti se heidän tuotanto toki jos siel tulee jotain erityistekijöitä tai sitte jos lähetään isompaa määrää miettimään et minkä tyyppistä mut tavallaa ehkä kriteerit meillä on tämän asiakkaan kanssa kohtuu selviä et johtuu ehkä siitä ku on jo pitkä yhteistyökumppanuus ja kun on käyny siellä paikanpäällä. On nähny mitä he tekee, minkä tyyppisiä henkilöitä heillä on, nii osaa täällä päässä jo ehkä aika hyvin profiloida niitä henkilöitä et ketä voi lähettää ja minkä tyyppiset vois sopia hyvin heille. Et se on ehkä, täs kohtaa mä koen sen aika hyvänä vahvuutena sen, että tuntee ja tietää. Ja sit kun tottakai he on hyvinkin paljon myös vakitaistunut meiltä henkilöitä niin tietää minkälainen se hyvä työntekijä heille myöskin on. (Palveluntarjoaja 3).

5.3.7 Osapuolten yhteiset toimet

Se kuinka paljon ulkoistamisen osapuolilla on yhteisiä aloitteita, määrittää osaltaan tuleeko ulkoistaminen onnistumaan ja kuinka syvälliseksi kumppanuusuhde voi

muodostua (Stähle & Laento 2000: 98-100). **Tapauksessa 1** asiakkaalle ja palveluntarjoajalle tyypillinen yhteinen toiminto on nykyisen ulkoistetun rekrytointiprosessin kehittäminen.

Mutta just tällänen prosessin kehittäminen niin niin sitä on tehty yhdessä. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Esimerkkinä yhteistyöstä ja rekrytoinnin kehittämisestä asiakkaan henkilöstöpäällikkö mainitsee uuden haastattelumallin, joka räätälöitiin heille sopivaksi sekä videohaastattelut, jotka implementoitiin osaksi rekrytointiprosessia palveluntarjoajan suosituksesta.

No sehän voi tulla nykyiseltä palveluntarjoajalta joku ajatus, että heillä on tällöinen malli täällä jossakin asiakkaalla käytössä, että voisko tätä ajatella testata ja kokeilla. Tai sitten niitä ideoita voi tulla jostakin muualta. Se on aina mahdollista. Hyvänä esimerkkinä toi meidän lomittajan haastattelumalli, oli toiselle asiakkaalle tehty ja sitten siitä räätälöitiin. Mutta se ei ollut enää tänä vuonna, nyt kun tuli tämä videosysteemi käyttöön niin katottiin et me ei tarvita siinä. Täähän oli semmonen muutos, että kokeillaan nyt tuota juttua. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Lisäksi osapuolet tekevät tiivistä yhteistyötä läpi rekrytointiprosessin ja asiakas osallistuu useaan rekrytointiprosessin vaiheeseen. Esimerkkinä palveluntarjoajan HR-koordinaattori mainitsee soveltuvuustestien tulosten läpikäynnin.

Infotaan heille ja lähetetään testit ja sovitaan palautehaastattelut ja mahdolliset vielä niin kun simulaatiot siihen palautehaastattelun yhteyteen ja sitten se on asiakkaan suuntaan taas sitten se että käydään esimiesten kanssa yhdessä läpi se soveltuvuusarviointilausunto. (Palveluntarjoaja 1).

Toisena esimerkkinä palveluntarjoaja mainitsee tulevaisuuden suunnittelun, jota tehdään myös yhdessä.

...meillä on sovittu tohon ens vuoden alkuun tosiaan niin kun heidän kanssaan palaveri missä me vähän niin kun laajennetaan sitä, että mitä tää voi pitää sisällään. (Palveluntarjoaja 1).

Tapauksen 2 yhteistyö on äärettömän tiivistä, sillä osa palveluntarjoajan henkilöstöstä työskentelee fyysisesti asiakkaan tiloissa. Kuten aikaisemmin mainittu, tapauksessa 2 yhteistyötä tehdään kahdella tasolla: toiminnallinen yhteistyö (ohjausryhmä) sekä operatiivinen yhteistyö.

Operatiivisella tasolla yhteistyö keskittyy lähitulevaisuuden tarpeisiin sekä nykyiseen henkilöstöön ja rekrytoitujen henkilöiden työsuoriutumisen arviointiin. Keskustelua käydään myös uusien työntekijöiden luonteista ja taustoista. (Asiakas 2, memo).

Palveluntarjoaja tiivistää, että operatiivisessa yhteistyössä on kyse esimerkiksi yksittäisten henkilöiden suoriutumisen arvioinnista.

Ja täsmennän vielä sillälaila, että meillä on ihmisillä täysin kulkuoikeudet sinne asiakkaan tiloihin ja me käydään säännöllistä keskustelua siellä yksittäisten työnjohtajien kanssa, osaston johtajien kanssa, valmistuspäälliköiden kanssa jne. eli se on ihan niin kun sanotaan päivittäistä. Se on päivittäistä siitä, että siellä ennakoidaan mahdollisia tuota niin kun resurssitarpeita, mutta käydään läpi myös sitten tuota yksittäisten henkilöiden suoritusta siitä, että miten siellä henkilö pärjää ja miten ne työt on alkanut jne. eli tavallaan se vuoropuhelu on niin kun tavallaan voi sanoa, että päivittäistä mitä me asiakkaan kanssa käydään, että sinänsä eletään hyvin tiiviissä yhteydessä heidän kanssaan ja meidän ihmisten on kokoajan meillä on mahdollisuus olla siellä tehtaan sisäpuolella niin kun tekemässä vaikka rekrytointia tai hoitamassa niihin työsuhteisiin liittyviä niin kun alotukseen liittyviä asioita jne. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).

Toiminnallisen tason yhteistyössä (ohjausryhmä) on puolestaan kysymys enemmän tulevaisuuden suunnittelusta.

Ylemmällä tasolla eli toiminnallisen taosn yhteistyössä keskitytään puolestaan analysoimaan isoa kuvaa, joka pitää sisällään esimerkiksi käytettyjen rekryointikanavien miettimisen, päätöksenteon isommista muutoksista sekä erilaisten mittareiden seuraamisen. (Asiakas 2, memo).

Myös palveluntarjoaja mainitsee viikottaiset palaverit, joissa katsotaan ennusteet ja arvioidaan nykytilannetta jaettujen mittareiden avulla.

Mehän tehdään koko ajan yhteistyötä. Meillä on sitten tavallaan toimintaa ohjaavat tai toimintaa ohjataan käytännössä meillä on ylätasolla ohjausryhmä, joka nyt riippuu aina siitä, että kuinka aktiivista uusien sisäänottojen määrä on, mutta sanotaan, että me kokoonnutaan viikon välein. Meillä on palaverit, joissa me käydään ennustetta läpi, käydään mennyttä läpi, mutta myöskin seurataan mittareita missä me mennään. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).

Tapauksessa 3 tehdään paljon yhteistyötä myös varsinaisen rekryointiprosessin ulkopuolella. Esimerkkinä asiakkaan operatiivinen johtaja mainitsee tilanteet, joissa heillä ei ole mahdollisuutta palkata työntekijää koko vuodeksi, jolloin palveluntarjoaja voi työllistää kyseisen työntekijän muualle siksi aikaa, kun asiakkaalla ei ole tarvetta. Myös henkilöiden suoriutumisen seuranta tehdään säännöllisen yhteistyön puitteissa.

Toki sit keskustellaan hyvin paljon henkilöiden suoriutumisesta. Sit myöskin missä se yhteistyö näkyy niin ihan samal taval ku joku henkilö kun on ollut meillä aikasemmin töissä, niin tota he kysyvät meidän mielipidettä. Et miten on henkilö suoriutunu ja mimmosis työtehtävis on tarkemmin ollut ja näin. Ja sit yks suuri yhteistyömuoto tai se ei oo niin kun virallisesti yhteistyötä, mut mitä me ollaan pystytty käyttämään osan työntekijöiden kanssa, että kun sanotaan et meil on seitsemän, kahdeksan kuukauden sesonki, jossa me

tarvitaan hyviä tyyppejä, mut sitten meil on neljä kuukautta niin hiljasta et meillä ei oo mitään mahdollisuutta pitää niitä, niin palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan heille neljäs kuukaudes jotain muuta hommaa. Se on meille tosi iso apu, että pystytään palveluntarjoajan kanssa yhteistyönä tarjoamaan henkilöille ympärivuoden töitä. Et meidän ei tarvii lomauttaa ja käydä niitä raskaita prosesseja vaan voidaan sitten vaan ilmoittaa, että tarve on meidän kohdalta ohi, mutta sit kun sesonki taas alkaa niin tiedetään et saadaan hyviä tyyppejä taloon. Eli tavallaan saadaan pidettyä kiinni hyvistä työntekijöistä niin et sit palveluntarjoaja tarjoo sen osan tota vuodesta töitä, mitä meillä ei oo tarjota. (Asiakas 3).

5.3.8 Kommunikaation laatu

Kommunikaation laatu on äärimmäisen tärkeää onnistuneessa rekrytoinnin ulkoistamisessa. Ilman laadukasta kommunikaatiota yhteistyö jää helposti vajaaksi ja aiheuttaa täten myös virheellisiä rekrytointeja. (Ates 2013). **Tapauksessa 1** asiakas korostaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota ja arvostaakin sitä enemmän, kuin videopalavereita. Lisäksi heille on tärkeää, että palveluntarjoajalla työskentelee heille entuudestaan tutut henkilöt, mikä helpottaa kommunikointia.

...kyllä se on helpompi toimia kun on tutut ihmiset...Varmaan se henkilökemia ja tuota jos tästä nyt soittaa, että hei meille tulikin yhtäkkiä tämmönen, että pystyykö järjestää. Niin tietää sen meidän tilanteen ja sitten se näkyy taas niin yrityksen liiketoiminnan kun tuntee niin jos kertoo, että nyt me haetaan tämmöseen tehtävään niin hän tietää ja tuntee sen, koska me heti alussa kierrettiin tehdas yhdessä ympäri, käytiin tällainen yleisesittely...Se mikä on positiivista, niin niin niin ku kysyt aikaisemmin, että miks te vaihdoitte tai mikä johti. Tässä on nyt tämä nykyinen palveluntuottaja tulee aina paikanpäälle esittelemään. Ne tulee aina paikanpäälle aloituspalaveriin. (Asiakas 1, haastateltava 1).

Tapauksen 1 palveluntarjoajan HR-koordinaattori avaa osapuolten välistä kommunikaatiota ja kertoo sen olevan suoraa ja avointa. Kommentista on pääteltävissä, että kommunikointia tapahtuu paljon myös epäformaalisti esimerkiksi puhelimen ja sähköpostin välityksellä.

Et tää on hyvin tämmöstä välitöntä, suoraa kommunikointia, soitellaan ja pistetään sähköpostia kyllä aina niin kun hyvinkin tota noin avoimesti, että missä mennään ja, että millä aikataululla pystytään niin kun hakuja yhdessä viemään eteenpäin. (Palveluntarjoaja 1).

Tapauksen 2 yhteistyön ollessa päivittäistä myös kommunikaatio on päivittäistä ja kommunikointia käydään niin kasvotusten, puhelimitse kuin sähköpostitse.

Vois sanoa, että me eletään symbioosissa täällä näin, että kyllä se on todella sitä, että täs on ehkä vaikea erotellakin sitä, että asiakas tämmöistä alihankkija tai siis ulkoistus suhdetta. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 2).

Lisäksi tapauksen palveluntarjoaja tuo esiin jälleen yhteistyön tasot, joissa kommunikointia esiintyy.

Sittenhän tarvittaessa teillä on vastuuhenkilöitä asiakkaan puolella ja me ollaan myös meidän organisaatiossa vastuuhenkilöt niin varmasti olemme joka päivä kontaktissa. Jos ei olla kasvotusten niin vähintään sitten puhelimitse, sähköpostitse jne. eli se voi sanoa, että se on niin kun jatkuvaa se meidän yhteydenpito. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).

Tapauksessa 3 yhteistyö on jatkunut todella pitkään, mikä on johtanut avoimeen ja suoraan kommunikaatioon.

...Et mä voin palveluntarjoajalle kiukutella aika surutta ja pystyy puhumaan suoraan asioiden oikeilla nimillä... (Asiakas 3).

Myös tapauksen 3 palveluntarjoaja yhtyy näkemykseen ja toteaa entuudestaan tuttujen yhteyshenkilöiden helpottavan yhteistyötä.

Ja toki sit sanotaan näin nyt kun mulla on vastapuolella ollut tuttu henkilö myöskin nii ne toimintatavat on nyt muutenkin tuttuja niin uskon et on hirvittävän iso apu myöskin siitä ollut. (Palveluntarjoaja 3).

5.3.9 Informaation jakaminen

Yksi strategisen eli kaikista syvällisimmän kumppanuuden muodon kriteereistä on osapuolten välinen informaation jakaminen (Stähle & Laento 2000: 86-91). Se on myös yksi onnistuneen rekrytoinnin ulkoistamisen laadun kriteereistä (Ates 2013). **Tapauksessa 1** informaatiota ei ole ainakaan datan muodossa jaettu. Samoin kandidaatit ovat vain asiakkaan rekrytointijärjestelmässä ja ne vapautetaan palveluntarjoajan käyttöön vasta, kun palveluntarjoaja alkaa tekemään itse rekrytointia.

Elikkä no asiakkaan kohdalla siinä on sillälailla, että et he ilmottelee itte. Elikkä he avaa paikan heidän omaan järjestelmään ja tota sitten kun hakuajat on päättäneet niin he vapauttaa siellä heidän järjestelmässä ne kandit meidän käsiteltäväksi. (Palveluntarjoaja 1).

Rekrytoinnin tuloksellisuuden mittaamisen ja seuraamisen on todettu johtavan parempiin tuloksiin ulkoistetussa rekrytointiprosessissa (Colcul'ova 2015). **Tapauksessa 2** informaation jakaminen on viety paljon pidemmälle, kuin muissa tapauksissa ja osapuolilla on jaetut mittarit, joiden avulla rekrytointia kehitetään.

Eihän me muuten tiedettäis mitä meidän pitää tehdä jos me ei niin kun nähdä heidän ennusteitaan, että minkälaisia muutoksia siellä on, että me käydään sitä kokoajan läpi itseasiassa... Niin juuri näin, koska sitten taas voluumit on sitä luokkaa niin kun aina, jos on vaikka uuden tuotantolinjan ylös ajo tai uuden automallin ylös ajo tai mitä tahansa niin tällaisissa tilanteissa varsinkin sit nää prosessit on semmoset et nää voluumit on merkittäviä

tämmösissä muutoksissa ja silloin siihen pitää rakentaa ihan täysin sitten tällöinen kokonaisvaltainen suunnitelma, jolla sitten edetään näissä asioissa ja joista meille tulee mittarit ja seurataan puolin ja toisin, että miten tällöinen suunnitelma sitten toteutuu käytännön tasolla (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).

Tapauksen 2 asiakkaan henkilöstöjohtaja mainitsee selkeän esimerkin, jossa mittaamisella ja jaetulla informaatiolla oli välitön positiivinen vaikutus rekrytointiprosessiin.

Rekrytointiprosessia mitataan kaikkia vaiheita. Esimerkiksi huomattiin, että nyt ei pystytä täyttämään positioita riittävän nopeasti. Huomattiin, että hakemuksia tulee tarpeeksi ja vielä terveystarkastuksestakin tulee tarpeeksi kandidaatteja läpi. Haastattelujen jälkeen luku kuitenkin pieneni huomattavasti eli ei ehditty haastatella riittävästi hakijoita. Reagoitina oli, että haastattelijoiden määrää lisättiin nopeasti. (Asiakas 2, memo).

Myös **tapauksessa 3** informaation jakaminen on vielä vaiheessa, eikä varsinaisia kovia mittareita ole toistaiseksi muodostettu. Mittareista ja informaation jakamisesta kysyttäessä asiakkaan operatiivinen johtaja kertoo niiden olevan vielä varsin vaiheessa.

No vähän retuperällä, johtuen ehkä siitä, että meillä tavallaan henkilöstöpuoli tän kokosessa firmassa niin se ois ehkä semmonen 3/4 päivätyö, mutta sitten kun se on meikäläisen vastuulla ja niin on moni muukin asia...(Asiakas 3).

5.3.10 Riippuvuussuhde

Osapuolten välisellä riippuvuussuhteella tarkoitettiin osapuolten mahdollisuutta vaikuttaa toistensa päätöksentekoon. Se on yksi onnistuneen ulkoistamisen mahdollistajista. (Ates, 2013). Riippuvuussuhde vaihteli merkittävästi tapauksen välillä.

Esimerkiksi **Tapauksessa 1** on tavoitteena päättää yhdessä tulevaisuuden suurista linjoista.

...meillä on sovittu tohon ens vuoden alkuun tosiaan niin kun heidän kanssaan palaveri missä me vähän niin kun laajennetaan sitä että mitä tää voi pitää sisällään...(Palveluntarjoaja 1).

Tapauksessa 2 riippuvuussuhde on myös vahvasti läsnä. Viitaten erityisesti ylemmän tason yhteistyöhön, jossa osapuolet näkevät noin viikon välein ja tekevät isompia rekrytointiin liittyviä päätöksiä.

Mehän tehdään koko ajan yhteistyötä. Meillä on sitten tavallaan toimintaa ohjaavat tai toimintaa ohjataan käytännössä meillä on ylätasolla ohjausryhmä, joka nyt riippuu aina siitä, että kuinka aktiivista uusien sisäänottojen määrä on, mutta sanotaan, että me kokoonnutaan viikon välein. Meillä on palaverit, joissa me käydään ennustetta läpi, käydään mennyttä läpi, mutta myöskin seurataan mittareita missä me mennään. (Palveluntarjoaja 2, haastateltava 1).

Tapauksen 3 riippuvuussuhde on kaikista heikoin ja asiakas tekeekin päätökset melko itsenäisesti. Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita valinnat uusista työntekijöistä.

...Sitten oikeestaan ilmoitetaan Seijalle eli VMP:lle, niin et miten näiden henkilöiden kans keitä on haastateltu, et miten näiden kans edetään, että otetaanko töihin vai ei...(Asiakas 3).

5.3.11 Ylimmän johdon tuki

Päätöksentekijöiden tuella on havaittu olevan positiivinen vaikutus kumppanuussuhteen laatuun ja täten rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen (Abdul-Halim. ym. 2014; Ates 2013).

Tapauksessa 1 organisaatioiden ylimmät johdot ovat melko kaukana tämän tapauksen osapuolista ja haastateltavista. Palveluntarjoajalla on pääkonttori Sveitsissä ja asiakkaalla puolestaan Ruotsissa. Vuoropuhelusta ylimmän johdon kanssa kertoo kuitenkin esimerkiksi prosessi, jossa asiakas joutuu anomaan rekrytointilupaa organisaation pääkonttorista.

Haastateltava 1 on tehnyt ne esivalmistelut niin, että meillä on johtoryhmältä rekrytointilupa. Niin sitten aloitetaan sillä että otetaan alotuspalaveri jossa on me HR, sitten siellä on tämä palveluntuottajaja ja sitten rekrytoiva esimies ja hänen esimiehensä. (Asiakas 1, haastateltava 2).

Tapauksessa 2 ylimmän johdon tuki on läsnä jatkuvasti, joka on havaittavissa siitä, että palveluntarjoajan toimitusjohtaja on osallistunut osapuolten välisiin viikottaisiin palavereihin. Lisäksi nykyään palaverissa on mukana palveluntarjoajan teollisuuden toimialojen johtaja.

Hyvänä esimerkkinä asiakas mainitsee tilanteen, jossa sopimus uusittiin vuonna 2016, jolloin palveluntarjoajan toimitusjohtaja istui asiakkaan palaverissa 1-2 kertaa viikossa suunnittelemassa tulevaisuutta. Nykyään palaverissa on mukana palveluntarjoajan teollisuuden toimialojen johtaja eli haastateltava 1. (Asiakas 2, memo).

Tapauksessa 3 johdon tuki eroaa merkittävästi mitä tulee asiakkaaseen ja palveluntarjoajaan. Palveluntarjoajan ollessa suomalainen pörssiyhtiö ei ylimmän johdon tuki ole näkyvillä näin pienessä asiakkuudessa. Palveluntarjoajan HR-koordinaattorin esimies on kuitenkin vahvasti mukana toiminnassa.

No kyl se pääasiassa, toki mun pomoni, yrittäjä, joka on pääasiassa vastuussa tästäkin asiakkuudesta, mutta että pääasiassa niin, että onhan se mun hallinnassa tavallaan. Et mä vastaan tällä hetkellä täst asiakkuudesta. (Palveluntarjoaja 3).

Asiakkaan puolelta kumppanuussuhteessa päävastuullisena toimii yrityksen operatiivinen johtaja, joten ylimmän johdon tuen voidaan sanoa olevan läsnä.

6. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTELMÄT

Tutkielman tavoite oli löytää vastaus esitettyyn tutkimusongelmaan, *millainen on onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen?* Tähän pyrittiin vastaamaan kolmen alaongelman avulla:

Miksi ulkoistaa rekrytointi ja mitkä ovat organisaatioiden argumentit tämän puolesta?

Mistä muodostuu onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen?

Miten rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen voidaan vaikuttaa?

Tutkielmassa oli mukana kolme hyvin erilaista yritystä sekä heidän palveluntarjoajansa. Tutkielmaan osallistuneiden yritysten erilaisuuden vuoksi myös rekrytoinnin ulkoistaminen oli toteutettu hyvin eri tavoin. Tunnistettavissa on kuitenkin kolme selvää mallia, kuinka ulkoistamisen voi toteuttaa:

1. Palveluntarjoajan käyttö konsulttina
2. Koko rekrytointiprosessin ulkoistaminen palveluntarjoajalle
3. Henkilöstövuokraus

Täten myös *argumentit rekrytoinnin ulkoistamisen puolesta vaihteli*. Yhdistävä tekijä jokaisessa tapauksessa on rekrytoinnin ulkoistamisen helppous, mikä säästää organisaation omia resursseja sen ydintoiminnalle. Erityisesti tapauksessa 1. arvostettiin esimiesten työtaakan kevennystä, jonka rekrytoinnin ulkoistaminen mahdollisti. Lisäksi havaittavissa on argumentteja oman henkilöstöhallinnon resurssipulan sekä suuren osaamistarpeen puolesta. Tapauksessa 2. osaamistarve oli niin suuri, että hakijoita joudutaan etsimään ympäri Suomea ja osittain muualta Euroopasta. Näin laaja maantieteellinen rekrytointi vaatii heidän tilanteessaan ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöä. Yhdessä tapauksessa merkittävänä tekijänä oli liiallinen hakijoiden määrä, joka itsenäisesti käsiteltäessä kuormittaisi asiakasta liikaa. Kahdessa tapauksessa tunnistettiin myös palveluntarjoajan ammattitaito rekrytoinnista rekrytoinnin ulkoistamista puoltavana tekijänä. Eli koettiin, että palveluntarjoajan rekrytoijat ovat osaavampia ja

omaavat laajemman kokemuksen rekrytoinnista, kuin yrityksen omat henkilöstöhallinnon työntekijät.

Onnistuneen rekrytoinnin ulkoistamisen avaimena koettiin kaikissa tapauksissa kommunikaation laatu. Kommunikaation toivottiin olevan suoraa, avointa ja välitöntä, jotta vältetään turhilta virherekrytoinneilta. Myös asiakkaan liiketoiminnan sekä kulttuurin ymmärrys näyttelivät merkittävää roolia kaikissa tapauksissa. Liiketoiminnan sekä kulttuurin ymmärryksen koettiin auttavan palveluntarjoajan rekrytoijia löytämään asiakkaalleen oikeat työntekijät. Vaikka elämme jo varsin digitaalisessa työympäristössä, arvostettiin asiakkaiden keskuudessa edelleen kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta myös onnistuneen rekrytoinnin ulkoistamisen mahdollistajana. Mielenkiintoista oli huomata, että yksikään asiakas ei maininnut palveluntarjoajien rekrytoijien ammattitaitota kriittisenä tekijänä rekrytoinnin ulkoistamisen kannalta, vaikka se luokiteltiin syyksi ulkoistaa rekrytointi ulkopuoliselle toimijalle.

Rekrytoinnin ulkoistamisen onnistumiseen vaikutettiin tutkittavissa yrityksissä hyvin eri keinoin. Yhteistä kaikissa tapauksissa oli usko avoimeen ja suoraan vuorovaikutukseen. Kuitenkaan konkreettisia työkaluja tämän kehittämiseen ei ollut havaittavissa. Myös rekrytoinnin tuloksellisuuden mittaaminen paistoi poissaolollaan, sillä vain yhdessä tapauksessa oli määritetty selvät mittarit rekrytoinnin seuraamiseen ja sen kehittämiseen. Kaikissa tapauksissa pyrittiin kuitenkin kehittämään palveluntarjoajien ymmärrystä asiakkaiden liiketoiminnasta ja yrityskulttuurista. Tyypillisin keino tämän toteuttamiseen oli palveluntarjoajan rekrytoijien vierailut asiakkaan tiloihin, jotka koettiin sekä asiakkaiden, että palveluntarjoajien puolelta erittäin hyödyllisiksi, jopa välttämättömiksi.

6.1 Yhteenveto

Millainen sitten on onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen? Yhtä oikeaa vastausta tai mallia tähän ei ole olemassa. Rekrytoinnin ulkoistaminen pitää aina suunnitella yksilöllisesti asiakkaan tarpeen mukaan. On eri asia etsiä työntekijöitä 20 henkilöllä työllistävälle pk-yritykselle, kuin 5000 työntekijää työllistävälle tehtaalle. Onnistuneelle

rekrytoinnin ulkoistamiselle löytyi kuitenkin yhteisiä tekijöitä kaikille tutkimuksen tapauksille. Onnistuneessa rekrytoinnin ulkoistamisessa on tehty selkeä sopimus, jossa määritetään vastuuhenkilöt, sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan puolelta. Sopimus on ensimmäinen keino riskienhallintaan, sillä siinä on mahdollista määritellä, miten toimitaan kiistatilanteissa tai rekrytoinnin epäonnistuessa. Onnistunutta rekrytoinnin ulkoistamista seurataan eri mittareilla. Lisäksi rekrytoinnin ulkoistus vaatii jatkuvaa kehittämistä, ollakseen kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa. Parhaimissa ulkoistetuissa rekrytointiprosesseissa tämä kehitystyö perustuu mittareihin. Kuitenkin rekrytoinnin ollessa ihmiskeskeinen tiede, vaatii se onnistuakseen avointa, suoraa ja välitöntä kommunikaatiota.

6.2 Mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin

Tässä tutkimuksessa muodostettiin kokonaiskuva siitä, millainen on onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen Suomessa. Tämä tehtiin kolmen eri tapauksen avulla, jossa haastateltiin ulkoistamisesta vastuullista henkilöä sekä palveluntarjoajan, että asiakkaan puolelta.

Rekrytoinnin ulkoistaminen on kokonaisuudessaan vielä varsin vähän tutkittu aihe, kuitenkin rekrytoinnin ulkoistamisen laadunkriteerit ovat muodostuneet varsin vakioiksi tieteellisessä tutkimuksessa. Erityisen kiinnostavaa olisi saada enemmän tietoa vuorovaikutuksesta ja kommunikaation laadusta ulkoistetussa rekrytointiprosessissa. Millaista todellisuudessa on hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus ja miten se vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen? Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää onko tämän ympärille muodostunut työkaluja, joilla vuorovaikutuksen laatuun voidaan vaikuttaa tai seurata, sillä toistaiseksi vuorovaikutuksen tietoinen kehittäminen loistaa poissaolollaan ainakin suomalaisten yritysten keskuudessa. Lisäksi tämän tutkimuksen yritykset olivat keskittyneet tuotannollisille toimialoille, jolloin kysymykseksi nousee, että onko onnistunut rekrytoinnin ulkoistaminen myös toimialariippuvainen?

LÄHDELUETTELO

- Abdul-Halim, Hasliza, Elaine Ee, T Ramayah & Noor Hazlina Ahmad (2014). Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality. *SAGE Open* 4:3.
- Adler, Paul (2003). Making the HR Outsourcing Decision. *MIT Sloan Management Review* 45:1, 53.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino. 317. ISBN 951-768-055-4.
- Alexander, Marcus & David Young (1996). Strategic Outsourcing. *Long Range Planning* 29:1, 116-119.
- Ates, M Fikret (2013). The Effect of Partnership Quality on Outsourcing Success in Human Resources Functions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 3:12.
- Barczyk, Casimir, Jamaluddin H. Husain & Sherry Green (2007). Expertise of Owners, Investment of Time, and Human Resource Outsourcing in Very Small Businesses. *Journal of Business Inquiry* 6:1, 39-50.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99-120.
- Barthélemy, Jérôme (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive* 17:2, 87-98.
- Bassi, Laurie & Mark Van Buren (1999). Sharpening the leading edge. *Training & Development Journal* 53:1, 81.

- Belcourt, Monica (2006). Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review* 16:2, 269-279.
- Breaugh, James & Mary Starke (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 26:3.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology* 87, 875-884.
- Cocuľova, Jana (2015). An analysis of determinant of recruitment and selection outsourcing implementation. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 63:1, 185-191.
- Coff, Russell (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review* 22:2, 374-402.
- Colbert, Barry A (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review* 29:3, 341-358.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology* 87, 1121-1133.
- Cooke, Lee Fang, Jie Shen & Anne McBride (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management* 44:4, 413-432.
- Cortina, J. M., Goldstein, N. B., Payne, S. C., Davison, H. K., & Gilliland, S. W. (2000). The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores. *Personnel Psychology* 53, 325-351.

- Dasborough, Marie & Christina Sue-Chan (2002). The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 40:3.
- Delmotte, Jeroen & Luc Sels (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review* 37:5, 543-563.
- Duunitori (2018). Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu: 21.11.2018. Saatavilla World Wide Web: <https://drive.google.com/file/d/10j15C5XmDY7PptonuMTCZ-5zoWxwxfb/view>.
- Ee, Elaine, Hasliza Abdul Halim & Thurasamy Ramayah (2013). HR outsourcing success: does partnership quality variables matter? *Journal of Business Economics and Management review* 14:4, 664-676.
- Gainey, Thomas & Brian Klaas (2003). The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction. *Journal of Management* 29:2, 207-229.
- Gale, Sahar Fister (2015). Find on the Mind. *Workforce*.
- Gallaghan, Gerge & Paul Thompson (2002). We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management* 39:2.
- Glueck WF. (1973). Recruiters and executives: How do they affect job choice? *Journal of College Placement* 34, 11-18.
- Greer, Charles, Stuart Youngblood & David Gray (1999). Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision. *The Academy of Management Executive* 13:3, 85-96.

- Hauser, Susan (2011). Recruitment outsourcing is the wave of the present. *Workforce Management* 90:2, 12-14.
- Hausknecht, John, David Day & Scott Thomas (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology* 57:3, 639-683.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto (2015). *Rekrytointitutkimus* [online] [viitattu: 22.3.2018]. Saatavilla verkosta: <URL: http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/rekrytointitutkimus_2015_raportti_hpl.pdf>.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38:3, 635–672.
- Javidan, Mansour (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice? *Long Range Planning Review* 31:1, 60-71.
- Johnson, Graeme, Phillip Wilding & Andrew Robson (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review* 43:2, 303-326.
- Kirnan, J. P., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology* 42, 293–308.
- Kock H, A Wallo, B Nilsson & C Hoglund (2012). Outsourcing HR services: the role of human source intermediaries. *European Journal of Training Development* 36:8, 772-790.

- Manpower (2018). Talent Shortage Survey -Tutkimus. Viitattu 21.11.2018. Saatavilla online World Wide Web:
<https://www.manpower.fi/globalassets/finland/finland/tyonantaja/osaajapulatus-tutkimus-infograafi-suomen-tuloksista.pdf>.
- Lee, Jae-Nam & Young-Gul Kim (2015). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems* 15:4, 29-61.
- Matthews, Virginia (2008). Coming out. *Personnel Today*.
- Miaoulis, G., Stolz, R. & Nicovich, S. (2008). Gaining strategic advantage through effective recruitment of business school faculty. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association* 8, 108-118.
- Oshima, Mark, Tina Kao & Jennifer Tower (2005). Achieving Post-Outsourcing Success. *HR. Human Resource Planning* 28:2, 7-11.
- Ployhart, Robert E (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management* 32:6.
- Prahalad, C.K. & Hamel G (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 79-91.
- Prahalad, C,K (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research Technology Management* 36:6, 40.
- Premack, SL & JP Wanous (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology* 70, 706-719.
- Rafter, Michelle (2008). The Culture Connection. *Workforce Management* 87:12, 39.

- Ren, Steven, E.W.T Ngai & Vincent Cho (2010). Examining the determinants of outsourcing partnership quality in Chinese small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research* 48:2, 453-475.
- Rynes, SI, KG Brown & AE Colbert (2002). Seven misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive* 16, 92-103.
- Rynes, Sara L, Robert D Bretz & Barry Gerhart (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel Psychology* 44.
- Räisänen, Perttu (2018). Henkilöstövuokraus kuumenee. *Kauppalehti* 49, 6-7.
- Savino, David (2016). Assessing the effectiveness of outsourcing human resources recruiting. *American Journal of Management* 16:2.
- Schneider, Benjamin (1987). The people make the place. *Personnel Psychology* 40.
- Seth, Manisha & Deepa Sethi (2011). Human Resource Outsourcing: Analysis Based On Literature Review. *International Journal of Innovation, Management and Technology* 2:2, 127-135.
- Shaw, Sue & David Fairhurst (1997). Outsourcing the HR function -personal threat or valuable opportunity? *Strategic Change* 6:8, 459-468.
- Siew-Chen, Sim & Gowrie Vinayan (2016). Recruitment process outsourcing: a case study in Malaysia. *Personnel Review* 45:5, 1029-1046.
- Soelberg, PO (1967). Unprogrammed decision making. *Industrial Management Review* 8, 19-29.

- Ståhle, Pirjo & Kari Laento (2000). Strateginen kumppanuus –avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY Helsinki ISBN 951-0-24601-8.
- Swar, Bobby, Junghoon Moon, Junyoung Oh & Cheul Rhee (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers* 14, 457-475.
- Taylor, Susan & Thomas Bergmann (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology* 40.
- Tilev, Kristina & Sinikka Vanhala (2015). Henkilöstöjohtaminen Suomessa 2015. [Online] [viitattu: 22.3.2018] Saatavilla verkosta: <URL: <https://wiki.aalto.fi/download/attachments/95749235/Cranet%20raportti%202014-15.pdf?version=1&modificationDate=1433758729017&api=v2>>.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi ISBN 951-26-4856-3.
- Ullman, J. C. (1966). Employee referrals: A prime tool for recruiting workers. *Personnel* 43, 30–35.
- Ume-Amen (2010). Outsourcing of recruitment and selection is beneficial for an organization [Individual analysis of ten banks including local and multinational]. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2:5, 355-383.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 171-180.

Wright, Patrick, Benjamin Dunford & Scott Snell (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27, 701–721.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko, asiakas

1. Taustatiedot
 - a) Nimi
 - b) Asema ja yritys
 - c) Kerro hiukan toimialan henkilöstötilanteesta? Millaisia erityispiirteitä?
(työvoiman saatavuus, kieli, sijainti, osaaminen, kulttuuri)
 - d) Minkälainen henkilöstötarve yrityksessänne on, vaihteleeko se esim. sesongin mukaan?
 - e) Minkälainen rooli sinulla (teillä) on tällä hetkellä yrityksen rekrytoinnissa ja kumppanuussuhteen hallinnassa?

- 2) Rekrytointi /rekrytointiprosessi /päättös ulkoistaa rekrytointi
 - a) Millaisissa tilanteissa käytätte ulkopuolista palveluntarjoajaa?
 - b) Miten paljon palvelu kattaa ja millainen sopimus tehty?
 - c) Kuinka usein palveluja käytetään?
 - d) Milloin kumppanuussuhde on alkanut? Onko muuttanut muotoaan tänä aikana?
 - e) Mitkä syyt ovat johtaneet rekrytoinnin ulkoistamiseen?
 - f) Kuvaile vaihe vaiheelta, kuinka ulkoistettu rekrytointiprosessi etenee?
 - g) Missä vaiheessa palveluntarjoaja ja toimeksiantaja tekevät yhteistyötä?
 - h) Minkälaista tämä yhteistyö on?
 - i) Mistä teidän mielestä muodostuu hyvä rekrytoinnin ulkoistus?
 - j) Miten teillä mitataan rekrytoinnin tuloksellisuutta? (Itse rekrytointiprosessin mittaaminen vs. valitun henkilön suoriutumisen mittaaminen)

- 3) Kumppanuussuhde
 - a) Oletteko määritelleet odotuksia palveluntarjoajaa kohtaan?
 - b) Minkä takia päädyitte juuri nykyiseen palveluntarjoajaan?
 - c) Oletteko jakaneet suhteen hyötyjä ja riskejä? Miten?

- d) Oletteko määrittäneet henkilöitä johtamaan kumppanuussuhdetta? (Entä kumppanilta?)
- e) Millaiseksi koette palveluntarjoajan palvelun laadun?
 - toimintavarmuus
 - luotettavuus
 - reagointikyky/joustavuus
 - liiketoiminnan ymmärrys
 - sitoutuminen
- f) Oletteko analysoineet miten toimitte jos kumppanuussuhteessa tulee vastoinkäymisiä tai palvelu ei vastaakaan enää teidän odotuksia?

LIITE 2. Haastattelurunko, palveluntarjoaja

1) Taustatiedot

- a) Nimi
- b) Asema ja yritys
- c) Yrityksen toimiala ja tarkoitus
- d) Minkälainen rooli sinulla (teillä) on tällä hetkellä yrityksen rekrytoinnissa ja kumppanuussuhteen hallinnassa?

2) Rekrytointi

- a) Miten paljon palvelunne kattaa ja millainen sopimus asiakkaan kanssa on tehty?
- b) Kuinka usein asiakas käyttää palvelujanne?
- c) Kuvaile vaihe vaiheelta, kuinka ulkoistettu rekrytointiprosessi etenee teidän puoleltanne?
- d) Missä vaiheessa palveluntarjoaja ja toimeksiantaja tekevät yhteistyötä?
- e) Minkälaista tämä yhteistyö on?
- f) Milloin kumppanuussuhde on alkanut? Onko muuttanut muotoaan tänä aikana?
- g) Mistä teidän mielestänne muodostuu hyvä rekrytoinnin ulkoistus?
- h) Mittaatteko kumppanuuden/rekrytoinnin onnistumista?
- i) Millainen on mielestänne hyvä rekrytoija toimialallanne?

3) Kumppanuussuhde

- a. Oletteko määritelleet odotuksia ulkoistusta kohtaan?
- b. Oletteko jakaneet suhteen hyötyjä ja riskejä? Miten?
- c. Oletteko määrittäneet henkilöitä johtamaan kumppanuussuhdetta?
- d. Oletteko analysoineet miten toimitte jos kumppanuussuhteessa tulee vastoinkäymisiä (esimerkiksi asiakas ei ole tyytyväinen palvelun laatuun)?

LIITE 3. Litteroitu haastattelu, tapaus 3, asiakas 3

Haastattelija: Aloitetaan taustatiedoista, tota niin mikäs tota sun nimi oli?

Haastateltava: Haastateltava 3

Haastattelija: Jes. Ja sit tota yritys, jossa työskentelet?

Haastateltava: Asiakas 3

Haastattelija: Okei. Ja sun asema tota yrityksessä?

Haastateltava: Operatiivinen johtaja

Haastattelija: Mites sit yrityksen toimiala ja jos sä pystyt ehkä jonkun tämmösen tarkotuksen tai mission avaamaan?

Haastateltava: No tota, me tehdään ulkoporealtaita. Tarviiks niinku toimiala, ei tarvii mitään luokituksii?

Haastattelija: No jos sä pystyt jonkun tietyn luokituksenkin antaa nii aina parempi.

Haastateltava: No niiden virallisten mukaan en muista yhtään mikä meidän luokitus oli, mutta tota teollinen yritys, joka valmistaa ulkoporealtaita. Markkinoidaan ja myydään niitä ympäri pohjoismaita jälleenmyyjien kautta. Meidän missio on valmistaa maailman parhaita ulkoporealtaita pohjoisiin olosuhteisiin niin designin, kuin käytettävyyden ja toimintojenkin puolesta. Siinäpä se näin niin kun pähkinänkuoressa, eli valmistavaa teollisuutta.

Haastattelija: Joo. Sit mä mietin viel tota sun asemaa. Sanoit, että oot operatiivinen johtaja niin ilmeisesti vastuulle tulee sit kans nää tuota henkilöstöasiat?

Haastateltava: Joo, kyllä. Eli ihan jo opiskelutaustankin takia niin mä oon vastuussa niin palkkauksesta, urakehityksestä tai urasuunnittelusta, koulutuksesta. Kaikkee tätä, kaikkee oikeestaa henkilöstöpuolta mitä nyten omien parin vuoden opintojen aikana oon ja sitten tietenkin aikaisemman työkokemuksen perusteella oon oppinut. Ja sit tehdään tuotannon puolelle niin, tehdään sitten yhteistyössä tuotannon esimiehen kanssa päätökset henkilöstökunnan lisäämisestä ja sitte käydään vähän yhdessä niitä läpi, mutta toimihenkilöpuolella varsinkin palkkauksien suhteen niin oon sitten päävastuussa.

Haastattelija. Joo. Kuinka monta henkilöä teillä oli muuten töissä?

Haastateltava: Meitä on 27 omilla listoilla.

Haastattelija: Okei, joo. Millainen teillä sit on yleisesti toimialan henkilöstötilanne, et onko jotain tiettyi erityispiirteitä?

Haastateltava: No meillähän kun ollaan Suomen ainut ulkoporeallasvalmistaja, niin sinäänsä mikään koulu jos niin kun mietitään nyt tuotannontyöntekijän puolelta, niin mikään koulu ei valmista tähän eli periaattessa niin mitä me katotaan niin arvostetaan raksapuolen tai LVI-puolen käyneitä henkilöitä joilla pysyy työkalut kädessä ja ovat tota oppimishaluisia ja reippaita ja ja sit taas täällä toimihenkilöpuolella niin tottakai ihan samalla tavalla arvostetaan sitä työhön tarttumista ja pyritään palkkaamaan asennetta. Meil on tällä hetkellä aika vois jopa sanoo insinööripainoitteinen organisaatio eli jatkossa meidän tarpeet tulee olemaan enemmän sieltä tavallaan niin kun varmaan nuorempia ja tota tämmösiä idea rikkaampia ihmisiä varsinkin sitten tonne myynnin ja markkinoinnin puolelle, että meil on tukitoiminnot aika hyvin hanskassa, mut et ei me sinäänsä, ei oo mitään tota niin kun tiettyä lehteä minkä mukaan lähetään hakemaan, että kyl me sit hoidetaan täällä se perus koulutus mitä tarvii. Tää ei oo mitään rakettitiedettä, mut täs on omat niksinsä.

Haastattelija: Joo. Ja sijaitsette ilmeisesti Salossa, eikö vaan?

Haastateltava: Joo, kyllä. Salossa meriniityssä.

Haastattelija: Joo, onko sijainnilla ollut teillä mitään merkitystä henkilöstön saatavuuteen?

Haastateltava: Noo, sen enempää nyt Salon historiaa avaamatta, sä voit sitä sitten avata jos koet tarpeelliseksi. Mä tiedän et sä tiedät sen yhtä hyvän kuin minä ja moni muukin. Nii mä sanoisin, että jos nyt on huomannut ihan selkeesti puhutaan viime kesäkuu oli tai meil on kesä sesonkia selkeesti niin työvoiman saatavuudella ei oo sinäänsä se on varmaan aika stabiili, mutta työvoiman laatu on tai vapaiden ihmisten laatu on ehkä vähän heikentynyt, että kyl nyt huomaa etä hyvät eli se nimenomaan mitä me arvostetaan työhön tarttuminen, oma-aloitteisuus, reippaus, työkalut pysyy kädessä niin niille ihmisille kyllä löytyy töitä et sinäänsä tää sijainti, yks syy miks me käytetään tuotannontyöntekijöiden palkkamiseen niin on tai on rekrytointi tavallaan ulkoistettu niin on se, että täällä on niin paljon osaamatonta tai osaamattomia ihmisiä, jotka on työttömänä, jotka hakee moniin työpaikkoihin niin meidän pienelle organisaatiolle se hakemusten läpikäyminen ois jo tosi hankalaa. Ja sit kun joudutaan kuitenkin kouluttamaan niin se vie aina oman aikansa niin tota sen takii ollaan käytetty, että ehkä sen huomaa sijainti sinäänsä, et tääl on paljon

työttömiä, jotka on osa vielläkin sieltä Nokia ajalta ja heillä ei oo oikeen minkään näköstä koulutusta niin se voi olla jopa haitta. Niin kun omallatavallaan se on vaikeempi löytää se meille oikea henkilö sieltä massasta.

Haastattelija: Eli tavallaan on liikaa hakijoita?

Haastateltava: Niin.

Haastattelija: Joo. No mainitsit jo tos aikasemmi et henkilöstöasiat on pitkälti sun vastuulla ja ilmeisesti rekrytointiin ootte nyt tota valinnut kumppanin tai ulkopuolisen palveluntarjoajan?

Haastateltava: Joo. Eli me käytetään palveluntarjoaja 3:sta. Palveluntarjojaa tota sekä kausityöntekijöiden hankkimiseen, että myös ihan strateginen valinta niin vaikka meillä sinäänsä saattaiskin olla tarvetta ihan vakituiselle tai toistaiseksivoimassaolevalle tarjota tuotannontekijälle niin me otetaan aina palveluntarjoajan kautta juuri tästä syystä, että se hakemusrumba on liikaa meidän pienelle organisaatiolle ja se on heidän. Me tehdään ulkoporealaita ja he hankkii henkilöitä niin meillä on aika hyvä suhde sitten siinä ja kun meillä on ollut kohtalaisen pitkä suhde niin tota se on äärettömän helppoo työskennellä heidän kanssa ja he tietää mikä se profiili on tavallaa mihin me haetaan kulloinkin työtehtävästä riippuen.

Haastattelija: Niimpä. Mites tota, millasel termillä te puhutte siellä palveluntarjoajasta jos te vaikka piirrätte sitä teidän johonkin kaavioihin tai jotain muuta vastaavaa? Et onk se palveluntarjoaja vai kumppani vai..?

Haastateltava: Kyllä se on meille sinäänsä kumppani eli kun se on ihan strateginen valinta käyttää heitä niin kyl he on ihan kumppani ja meillä on avointa keskustelua molempiin suuntiin. Öö tottakai tuolla lattialla me ei sinäänsä haluta erotella ketään, eli kaikki on, niin kun näinkin pieni juttuja, et kaikil on ihan samat säännöt, samat työvaatteet, kutsuttu samoihin juhliin, firman juhliin riippumatta siitä kuka palkan maksaa, mutta et tottakai sit taas budjetti mielessä me puhutaan ostopalvelusta. Mitä se sitten kuitenkin on.

Haastattelija: Joo. No miten tota millanen rooli sulla itsellä on tossa kumppanuussuhteen hallinnassa?

Haastateltava: No mä oon sen tavallaan rakentanut kun olen itse palveluntarjoajalta tänne hypänny ja käynnistänyt silloin kun mä olin palveluntarjoajalla hommissa ja sitten tota tuntenut Seijan pitkään eli tän henkilön kenen kans me hoidetaan näit asioita ja niin kyl mä olen niin kun kasvot sinne päin, mutta enemmissä määrin pyritään siihen, että

tuotannon puolelta niin meidän uus tuotannon esimies ottais koppia siitä. Tavallaan jos meil on tarve, nii sen ilmottamisesta palveluntarjoajalle ja se kommunikaatio. Mut et kyl mä käyn sit rahakeskustelut ja yritetään vähän mieltä et miten hommaa pystyttäis vähän kehittämään ja miten sitten miltä tää vuosi näyttää ja näin suunnittelu mielessä oon meidän kasvot sinne.

Haastattelija: Joo. Vähän oli tos puhetta aikasemmi et millasis tilanteis te käytätte ulkopuolista palveluntarjoajaa eli ilmeisesti aikailla ihan niin kun vois sanoo et melkeen jokases rekrytoinnissa lukuunottamatta sit ihan niin kun..?

Haastateltava: Joo. No nyt lähiaikoina me ollaan saatu toimihenkilötkin siirrettyä talon sisältä eli tehty jonkin näkösiä urapolkuja, mut kyl mä sanoisin, että 98 prosenttia uusista työntekijöistä tulee palveluntarjoajan kautta.

Haastattelija: Joo.

Haastateltava: Mut he on ja sit meil on ihan myöskin strateginen valinta se et me periaattessa voitais, Salossakin on monta toimijaa ja saatais ehkä enemmän työvoimaa. Tiedän, että jotkut henkilöt niin se on vähän niin kun sama ku et toiset on S-ryhmän asiakkaita ja toiset on Keskon asiakkaita nii samallailla työntekijät on sitten palveluntarjoajan työntekijöitä tai on ne sitten jonkun toisen vuokratyöfirman tekijöitä. Et varmasti saatais erinäköstä, mutta tän pitkän suhteen ja sen helppouden takia ja sen et he tietää meidän työtehtävät ja profiilit niin ollaan myös valittu et pysytään vain ja ainoastaan yhdessä eli kyl meidän ainut palveluntarjoaja ja kumppani on palveluntarjoaja 3.

Haastattelija: Joo. Miten paljon tää palvelu kattaa ja millainen sopimus sinne on tehty taustalle?

Haastateltava: No meil on niin kun, sopimukses on oikeestaan kerroin, jolla työntekijön tuntipalkka kerrotaan, mitä me maksetaan heille ja se on aika pitkälti sit siinä. Sit siel on tietenkin laskutusjaksot ja tämmöset, mutta ei meil oo, se mitä sit suullisesti on niin kun tai sanattomastikin jopa on sovittu niin on toista, mutta ei meil oo niin kun niin virallista sopimusta heidän kanssa oo. Et ei oo mitään vaateita siitä et miten he toimii tai minkä tasosta et meil on niin avoin suhde et ei oo ongelma.

Haastattelija: Joo. No osaak sä sanoo suurinpiirtein et kuinka usein te ootte vuodessa käyttänyt noita palvelui?

Haastateltava: Me käytetään vuodessa noin kahteenkymmeneen henkilöön, plus miinus muutama.

Haastattelija: Tarkottaak tää 20 niin et siel käy 20 heidän haastattelus vai niin et te rekrytoitte 20 henkilöö?

Haastateltava: Et meillä on työskennellyt 20 uutta henkilöä. Eli mähän en ikinä tiedä sitä, että jos on nyt case et mä tarviin tänne, tarvitaan tuotantoon työntekijä. Mä ilmoitan siitä Seijalle. Niin mähän en tiedä kuinka monta henkilöö. Se voi joskus olla niin, että palveluntarjoajalla on suoraan tarjota joku heille entuudestaan tuttu tai sitten se voi olla niin et he avaa uuden paikan ja haastattelee vaikka 10, josta he ehdottaa kahta meille ja sitten kahdeksaa jollekin muulle. Eli sehän on niin kun se on se yks minkä takii me käytetään palveluntarjoajaa että moni työntekijä on heille jo entuudestaan tuttu ja he on saanut muilta yrityksiltä myöskin palautetta näistä työntekijöistä. Ne tietää vähän, että minkä tyyliä ihmisiä on ja sitten he osaa myös sanoo et miten persoonallisuus sopii tähän meidän porukkaan ku he tuntee sieltä aika hyvin. Mutta tota, me tosiaan niin kun sanoin niin me vakinaistetaan palveluntarjoajan kautta myöskin omille listoille, että täl hetkel meidän vajaasta kahdestakymmenestä tuotannon työntekijästä niin varmaan yli puolet tai noin puolet sanoisin on alunperin tullut meille niin palveluntarjoajalta. Sitten heidän tilalleen otetaan. Et ei meillä ole täällä kahtakymmentä kerralla. Siel on näitä vakinaistumisia ja sitten myös valitettavast niin kun tämmösis palveluis varmaan aika usein niin siel on myös huteja.

Haastattelija: Kyllä.

Haastateltava: Eli sitten se tota, niin sitten joudutaan vaihtamaan niin jos ei oo meille soveltuva henkilö niin sitten tästä syystä se määrä vähän kasvaa siitä, mitä meillä on sitten kesällä enimmillään työntekijöitä.

Haastattelija: Milloin toi teidän kumppanuussuhde on alkanut?

Haastateltava: 2000.. No sinänsä joo meidän ja palveluntarjoajan kumppanuussuhde on alkanut varmaan jo vuonna 2014, mutta silloin mä oon ollut palveluntarjoajan puolella ja Asiakas 3 toimitusjohtaja on ollut sitten Asiakas 3 edustajana.

Haastattelija: Niin, aivan.

Haastateltava: Et silloin on se kumppanuussuhde alkanut, mutta sitten heti kun mä oon 2016 kesällä tullut tänne nii sitten taas siitä lähtien mä oon ollut niin kun sanoin kasvot heihin päin ja alkuun sitten myös ihan vastasin kaikesta oikeestaan.

Haastattelija: Joo, mites silloin kun tulit taloon 2016 niin osaatko sanoa et muuttiko toi kumppanuussuhde mitenkään muotoaan?

Haastateltava: No, varmasti. Se et mä oon ollut meidän tuota yhteyshenkilön kollega nii se varmaa muuttu vielä entistä avoimemmaksi ja kuitenkin tiedän miten se prosessi toimii ja tiedän hinnoitteluperiaatteet ja näin et siinä ei oo paljoo sitten ollut enää soutamista ja huopaamista vaan se on varmaan sitten entistä enemmän selkiintynyt. Ei oo tarvinnut selitellä puolin ja toisin vaan tiedetään kokoajan mistä puhutaan.

Haastattelija: Niimpä. No mitkä oli alunperin ne syyt minkä takii päätettiin ulkoistaa rekrytointi?

Haastateltava: No tietenkin siel on ollut meikäläinen myyntimiehenä et on ollut niin kova myynti, mutta toisena syynä on ollut alusta saakka se, että kasvava yritys, kehitetään tuotteita, kehitetään sinäänsä toimintamalleja ja prosesseja täällä talon sisällä niin ei olla koettu, että se sinäänsä ei oo ollu henkilöstöhallintoa ku pieni firma ku tää yhteistyö alkanut nii ei oo ollu myöskään resursseja siihen palkkaamiseen vaikka sitten tarve on ollut ja silloin tota toiminta oli vielä enemmän sesonki painotteista kuin nykyään.

Haastattelija: Niimpä. No pystyys sä kuvailemaan ihan vaihe vaiheelta, kuinka toi ulkoistettu rekrytointiprosessi teillä etenee?

Haastateltava: No kaikkihan lähtee tarpeesta eli sisäisesti tuotannon esimiehen kanssa viikkopalaverissa tai jossain muussa keskustellaan, seurataan tuotantotilannetta ja tilauskantaa ja keskustellaan siitä että tarvitaanko lisää työvoimaa. Tai sitten toinen vaihtoehto on se et tehdäänkin kesälomasuunnittelua ja haetaan sinne paikkauksia, mut et aina lähtee tarpeesta. Sen jälkeen mä soitan palveluntarjoajalle. Kerrotaan työtehtävät mihin tulee palkkaus ja arvioitu kesto ja milloin aloitetaan. Ja sitten no tavallaan meistä riippumatta niin kun aikaisemmin sanoin, joskus tulee heti joku ehdokas tai sitten sitä ruvetaan etsimään ja sitten sieltä ehdotetaan 1-3 henkilöä, jotka me otetaan tänne haastatteluun ja sitten välillä heistä valitaan nolla ja välillä voidaan valita vaikka kaikki kolme, jos tarve kasvaakin. Sitten oikeestaan ilmoitetaan palveluntarjoajalle, niin et miten näiden henkilöiden kans keitä on haastateltu, et miten näiden kans edetään, että otetaanko töihin vai ei. Ja ja he tekee siellä sitten sopimukset tai työsopimukset. Sieltä tulee työvaatteet. Sitten sovittuna päivänä henkilö tulee meille ja me hoidetaan sitten perehdytys, koulutus ja kaikki tämä. Sitten tehtyjen tuntien mukaan he laskuttaa meitä ja me maksetaan laskut ja siinäpä tuo oikeestaan niin kun kiteytettynä, että se on se helppous et oikeestaan kaikki aikaa vaativat työt tehdään niin kun meidän talon ulkopuolella ja

meiän ei tarvii niihin panostaa mitään. Et mehän jututellaan sit jo ennalta valittuja henkilöitä niin aika samalla kaavalla täällä meillä.

Haastattelija: Joo. Eli tos ei oo mukana mitään tota, vaikka mitään persoonallisuusarviointeja tai suoriutumisarviointeja? Et se on ihan niin kun ekan tason haastattelut ja sitten teillä haastattelut?

Haastateltava: Joo. Eli nyt kun sinäänsä varmasti jos me palkattais toimihenkilöitä, jos me palkattais pidempään työsuhteeseen, vaativampaan työsuhteeseen, niin toki, toki käytettäis. Eli palveluntarjoajankin on laajentunut talo, keskittyy myös suorarekrytointeihin, niin tota sitten käytettäis heidän palveluita laajemmin, mut kun puhutaan tuotannon työntekijöistä niin siellä aika pitkälti se asenne, aikasempi työkokemus ja koulutustausta niin kertoo sen, että millanen henkilö on, että se on hyvin hyvin suoraviivaista toimintaa.

Haastattelija: Joo. Mä mietin vähän vielä tuota teidän ja palveluntarjoajan välistä tavallaan yhteistyötä et, onk tavallaan jotain muita kohtii tos rekrytointiprosessi kuin toi tarpeen ilmoittaminen, sit haastattelut, kun tulee palveluntarjoajalta teille ja sit kun te ilmoitate et nää henkilöt on ok tai ei oo ok, niin onko siin sit viel jotain muita vaiheita joissa teette yhteistyötä tai pidempää yhteistyötä?

Haastateltava: Toki sit keskustellaan hyvin paljon henkilöiden suoriutumisesta. Sit myöskin missä se yhteistyö näkyy niin ihan samal taval ku joku henkilö kun on ollut meillä aikasemmin töissä, niin tota he kysyvät meidän mielipidettä. Et miten on henkilö suoriutunu ja mimmosis työtehtävis on tarkemmin ollut ja näin. Ja sit yks suuri yhteistömuoto tai se ei oo niin kun virallisesti yhteistyötä, mut mitä me ollaan pystytty käyttämään osan työntekijöiden kanssa, että kun sanotaan et meil on seitsemän, kahdeksan kuukauden sesonki, jossa me tarvitaan hyviä tyypppejä, mut sitten meil on neljä kuukautta niin hiljasta et meillä ei oo mitään mahdollisuutta pitää niitä, niin palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan heille neljäs kuukaudes jotain muuta hommaa. Se on meille tosi iso apu, että pystytään palveluntarjoajan kanssa yhteistyönä tarjoamaan henkilöille ympärivuoden töitä. Et meidän ei tarvii lomauttaa ja käydä niitä raskaita prosesseja vaan voidaan sitten vaan ilmoittaa, että tarve on meidän kohdalta ohi, mutta sit kun sesonki taas alkaa niin tiedetään et saadaan hyviä tyypppejä taloon. Eli tavallaan saadaan pidettyä kiinni hyvistä työntekijöistä niin et sit palveluntarjoaja tarjoo sen osan tota vuodesta töitä, mitä meillä ei oo tarjota.

Haastattelija: Joo. Noo mites tota, mistä sun mielestä muodostuu hyvä rekrytoinnin ulkoistus jos ajatellaan tavallaan ihan kokonaiskuva?

Haastateltava: Kyl niin kun mulle äärimmäisen tärkeä ja se miksi me palveluntarjoajan kanssa ollaan ja tullaan jatkossakin olemaan, on se asioiden sujuvuus. Se et tunnetaan toisemme. Mut tottakai sen pitää olla meille helppoa, sen pitää olla laadukasta. No niin kun aina ulkoistus, että sen pitää, se ei saa tuoda meille liikaa töitä. Se on niin kun mun mielestä ihan hirveen iso. Ja se sit taas just tää pitkä asiakassuhde tai tää toistemme tunteminen ja muu se nimenomaan vie mun mielestä meiltä pois sitä työtä, et ei tarvii vastata paljoo kysymyksiä ja muuta, et he tietää tavallaan niin kun he tietää työtehtävät, mitä meil on tarjota, he tietää meidän yrityskulttuurin, he tietää millasii henkilöi meil on töissä et minkä tyylinen uus työntekijä vois sopia meidän porukkaan. Eli se on, se on niin kun se on enemmän kun osiensa summa, et se on tuota yks asia palkata osaavaa henkilökuntaa mut sit nimenomaan kun on hyvä suhde nii he ymmärtää myös sen mitä siel on taustalla, että me halutaan olla sinäänsä niin kun hyvä firma ja halutaan et tääl on hyvä työilmapiiri niin he pystyy tarjoamaan meille osaavaa henkilökuntaa, joka myös tukee näitä meidän tavoitteita niin se, että he tuntee meidät. Se on niin kun iso juttu.

Haastattelija: Joo. Siin tuli monta hyvää tekijää, niin onk teil sit jotain konkreettisii mittareii mil te näit tota seuraatte?

Haastateltava: No vähän retuperällä, johtuen ehkä siitä, että meillä tavallaan henkilöstöpuoli tän kokosessa firmassa niin se ois ehkä semmonen ¾ päivätyö, mutta sitten kun se on meikäläisen vastuulla ja niin on moni muukin asia, niin se jää ehkä sitten osaltaan ehkä vähän taustalle, mutta toki se on aina ollut se mun se lempi osa työtä ja tulee varmasti olemaankin, niin tota kyl me mitataan työtyytyväisyyttä ja sitä että millainen ilmapiiri työssä on ja arvostusta. Pyritään vähän kattoon, että kokeeko et palveluntarjoajan työntekijät kokee he et on yhtä arvostettuja, kun sitten omalla palkkalistalla olevat työntekijät ja samalla myös miten se vaikuttaa meidän omiin työntekijöihin, se että ei tuu niin osaavaa työvoimaa sit kuitenkaan. Et siin koulutuksessa menee aina oma aikansa. Et nää on niitä meidän oikeestaan päämittareita, mitä me mitataan sitten kahdesti vuodessa tota henkilöstökyselyn lomassa, että et kyl me pyritään siihen, et saatais niin kun et meil ois tyytyväisii työntekijöitä tääl töissä. Et kyl me uskotaan vahvasti siihen, että tyytyväinen ja hyvinvoiva työntekijä on paljon tuottavampi. Et se kyllä maksaa itsensä se työntekijöihin panostaminen maksaa itsensä takaisin ja tästä syystä ei myöskään haluta ikinä erotella missään mitä tarjotaan työntekijöille, niin ei haluta erotella, että onko hän palveluntarjoajan vai meidän palkkalistoilla.

Haastattelija: Niimpä.

Haastateltava: Mutta tosiaan ne henkilöstökyselyn vastaukset on meidän tärkeimmät mittarit, sitten tietenkin tuotannon tuottavuuden mittari on myöskin tärkeä sit taas meille yrityksenä että se ei saa sit kuitenkaan kärsiä.

Haastattelija: Mm m. No onk sit tavallaan palveluntarjoajan puolella jotain tälläsi et kandidaatti pitää toimittaa jossain tietyssä ajassa tai?

Haastateltava: Anteeks, nyt pätkäs vähän.

Haastattelija: Nii et tuleek sit palveluntarjoajan puolella, onk siel mitään mittarei tai tämmösii tavoitteit et kandidaatin pitää esimerkiks tulla jossain tietyssä ajassa teille ku prosessi on avattu tai?

Haastateltava: No sitä sun pitää kysyy heiltä. Et mä en osaa siihen mitään suoraa sanaa. Et varmaan hekin sitä jollain mittaa.

Haastattelija: Joo. Mennään sit ihan tonne kumppanuussuhteeseen. Et nyt on tavallaan kartutettu noi taustatiedot aika tehokkaasti.

Haastateltava: Joo.

Haastattelija: Ootteks te määrittäneet jotain konkreetisii odotuksii tätä rekrytoinnin ulkoistusta/palveluntarjoajaa kohtaan?

Haastateltava: Ei meil oo mitään niin kun. Ne on suullisesti keskusteltu johdon välillä. Et kyl ne on noita, mitä mä tossa aikasemmin sano.

Haastattelija: Eli ne laadunkriteerit?

Haastateltava: Niin. Et jos se tuottais meille hirveesti työtä ja jos me koettais et me ei saada sieltä sellasii työntekijöitä joita me tarvitaan niin kyl ne on ne meidän missä kohtaa me sit varmaan vihelletäisiin peli poikki.

Haastattelija: Joo. Täs tulee nyt tavallaan vähän toistoo täs haastattelurungos, mutta minkä takia päädyitte juuri kyseiseen palveluntarjoajaan?

Haastateltava: No se oli hyvin luontainen vaihtoehto siinä kohtaa ku mä siirryin itse palveluntarjoajan kautta tai lopetin palveluntarjoajalla, menin vuodeksi tuonne Vaasan yliopistoon opiskelemaan henkilöstöjohtamista ja sitten Asiakas 3 oli mun asiakkuus jo palveluntarjoajan ajoilta ja sitten tunsin firman sen verran, että halusin tänne töihin ja

pääsin sitten kesätöihin ja sit jäinkin töihin niin tota se siirtymä oli hyvin luontainen siinä kohtaa.

Haastattelija: Joo. No mites tota, ooteks te jakanut jotenkin tän tota suhteen hyötyi ja riskei?

Haastateltava: Ei, ei olla.

Haastattelija: Et tavallaan jos vaika rekrytointi epäonnistuu niin tavallaan kenen kukkarosta se sit maksetaan?

Haastateltava: Se on aina tietenkin omalla tavallaan meidän kukkarosta sen perehdytyksen osalta. Toki siinä on peiliin katsomisen paikka aina myöskin, mutta sit taas palveluntarjoajan tai vuokratyövoima yleensä tarjoaa sen mahdollisuuden myös siihen että virhe rekrytoinnit pystytään aika helpolla aikataululla korvaamaan uudella työntekijällä. Eli jos me ite haettais aina työntekijöit, meillä se prosessi alkais melkee alusta sitten aina, mutta heidän kanssaan sitten taas niin kun sanoin kun heillä on sielä tuttuja työntekijöitä niin heillä on usein sitten ehdottaa jotain uutta. Ja niin kun sanoin, että jos meil 20 tavallaan eri työntekijää käy täällä vuodessa ja meil on parhaimmillaan ehkä 14-15 palveluntarjoajan työntekijää tuotannon puolella, ei oo ehkä ihan niinkään paljon. Osa johtuu ihan siitä, et osa on selkeesti kesätyöläisiä ja sit taas tarvitaanko syksyllä lisää jolloin tavallaan yhteen työsuhteeseen tulee kaks työntekijää et kyl siel on valitettavasti joku vuosi ollut virhe rekrytointeja.

Haastattelija: Joo. Eli tavallaan semmost konkreettista tyytyväisyystakuuta ei oo mis tavallaan korvattais jos työntekijä lähtee tietyn ajankuluttua?

Haastateltava. Ei oo. Ja niin kun sanoin siin on peiliin katsomisen paikka ja nyt meil on keväällä isona teemana uuden tuotannon esimiehen myötä niin tota, on tehdä selkee perehdyttämisohjelma ja tuotannon kokeneemmista työntekijöistä vastuttaa osa henkilöistä sitten perehdytykseen. Eli toivottavasti tästä sitten eli kyl mun mielest ei oo tai toki hyvä työntekijä on aina hyvä työntekijä, mutta en voi missään nimessä syyttää ihan vain ja ainoastaan palveluntarjoajalta siitä, että ollaan jouduttu vaihtamaan.

Haastattelija: Jes. No sit mul on kysymys et ootteko määrittäneet henkilöitä johtamaan tätä kumppanuussuhdetta, mutta ilmeisesti teiltä se oot sää ja sit palveluntarjoajan puolelta tää Seija?

Haastateltava: Joo kyl eli hyvin pitkälti me kommunikoidaan niin kun keskenämme. Et ei oo niin kun virallista määritelmää et virallisesti ei oo määritetty tähän, mutta sit taas

ehkä asemani puolesta pystyn itse määrittämään itseni tähän niin tota ja se on ollut niin kun luontainen alusta saakka niin se on ollut pysyvä sitä kautta.

Haastattelija: Joo. No sit mul on täs seuraavaks 5 tämmöstä palveluntarjoajan palvelun laadun kriteeriä, mitkä on todettu tuol tieteellises kirjallisuudes kriteereiksi mitkä määrittää et kumppanuussuhde on toimiva ja ulkoistus onnistuu. Jos mä täs sanon yks kerrallaan yhden kriteerin ja jos sä pystyt kuvailee muutamalla lauseella tai sanalla miten se teillä tota toteutuu?

Haastateltava: Joo.

Haastattelija: Eli ydinkysymys kuuluu millaiseksi koette palveluntarjoajan palvelun laadun ja ensimmäinen kriteeri niin toimintavarmuuden osalta?

Haastateltava: Kyl mä koen, et se on hyvin toimintavarmaa eli ei meil oo ainakaa ikinä jääny työntekijä saamatta. Vai miten tähän piti vastata?

Haastattelija: Ihan bueno

Haastateltava: Se on tärkeä ja sen takii mut palveluntarjoaja on suoriutunut siinä hienosti.

Haastattelija: Mites luotettavuus?

Haastateltava: Eli miten luotettavaks mä koen heidät kumppanina vai?

Haastattelija: Jes.

Haastateltava: Eli tota mä koen niin kun meidän suhteen mitä meidän ja kumppanin välisen suhteen äärettömän luotettavaksi, mutta jos mun pitäis nyt lähtee sitä rakentamaan niin vois olla et mä oisin aika skeptinen, mutta meidän välinen suhde on näist haastattelussa aikaisemmin mainituista syistä eli tästä pitkäst ja avoimest suhteesta johtuen niin he on erittäin luotettava kumppani.

Haastattelija: Hyvä. Mites sit reagointikyky/joustavuus.

Haastateltava: No näähän on nyt kaikki oikeestaan mitä sä oot luetellu on syitä miks me käytetään heitä eli kyl he pystyy reagoimaan paljon paremmin ja nopeammin, kuin me. Niin kun mä sanoin aikaisemmin me tehdään ulkoporealtaita, me pystytään reagoimaan siihen hyvin, mutkun tää on käsityötä ja me tarvitaan siihen työntekijöitä ja he pystyy reagoimaan siihen hyvin, että siellä on kuitenkin koko ajan haastateltu ja henkilöitä heidän rekisterissä ja sieltä sen avulla he pystyy reagoimaan huomattavasti paremmin kuin me.

Haastattelija: Mm m, kyllä. No liiketoiminnan ymmärrys.

Haastateltava: Meidän liiketoiminnan?

Haastattelija: Niin eli miten koette, että palveluntarjoaja ymmärtää teidän liiketoiminnan?

Haastateltava: En mä usko, he ymmärtää meidän yrityksen. Se on se mikä on mun mielest se kaikkein tärkein. Mun on vaikee, kyl mä koen, että he pääpiirteittäin ymmärtää että me tehdään ulkoporealaita ja me myydään niitä täs pohjoismaissa, mutta en mä usko et heil mitään semmost syväanalyysii on, mutta he ymmärtää meidän yrityksen ja he tietää meidän yrityskulttuurin ja he tietää mimmonen meininki tääl on ja mimmost fiilistä me ylläpidetään, sen he ymmärtää.

Haastattelija: Sitoutuminen.

Haastateltava: Uskon, me ollaan tai en tiedä kuinka iso asiakas me ollaan nyt tällä hetkellä, mutta ollaan kuitenkin mehän ollaan heidän asiakas ja kyl he on sitoutunut siihen, että he tarvittaessa vuokraavat meille henkilökuntaa ja me sit taas ollaan sitouduttu myös heihin. Et kyllä mä henkilökohtaisesti koen, että he on hyvinkin sitoutuneita meihin.

Haastattelija: Sit mulla on viimeinen kysymys. Ootteks te miettineet miten toimitte jos kumppanuussuhteessa tulee vastoinkäymisiä tai palvelu ei vastaakaan enää teidän odotuksi?

Haastateltava: No tottakai näit ryppyjä tulee rakkauteen aina ja täs tullaan jälleen kerran siihen meidän avoimeen ja hyvään tota suhteeseen. Et mä voin Seijalle kiukutella aika surutta ja pystyy puhumaan suoraan asioiden oikeilla nimillä, että tota mä en tiedä. Se ois kova paikka jos tulis niin kova tota ryppy rakkauteen, että tota meidän pitäis erota, mutta en mä oikee tiedä mikä se vois olla. Et kyl me ollaan monenlaista koettu täs matkan varrella. Et se tulis oleee vaikee löytää yhtä luotettavaa kumppania toista.