

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Ahlholm Siria

REKRYTOINTI ULKOISTAMISEN KOHTEENA

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2006

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	4
1. JOHDANTO	5
1.1. Tutkimuksen tavoitteet	6
1.2. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet	7
1.3. Tutkimuksen rakenne	8
2. ULKOISTAMINEN	10
2.1 Ulkoistaminen käsitteenä	10
2.2. Ulkoistamisen taustaa	11
2.3 Ulkoistamisen perustelu	11
2.3.1. Taloudellinen näkökulma	12
2.3.2. Toiminnallinen näkökulma	12
2.3.3. Osaamisen näkökulma	13
2.4. Ulkoistamisen riskit	13
2.5. Erilaiset ulkoistamisen mahdollisuudet	15
2.6. Ulkoistamisen linkittäminen liiketoimintastrategiaan	18
2.7. Yhteenveto	20
3. KUMPPANUUS	21
3.1. Kumppanuuden ja verkostomaisten suhteiden määrittely	21
3.2. Kumppanuuden ulottuvuudet	22
3.3. Kumppanuuden tasot	23
3.3.1. Operatiivinen kumppanuus	24
3.3.2. Taktinen kumppanuus	24
3.3.3. Strateginen kumppanuus	24
3.3.4. Hintakilpailu, laatukilpailu, läheinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus	25
3.3.5. Kilpailuttamismalli, partnerimalli ja verkostomalli	25
3.4. Yhteenveto	26
4. REKRYTOINNIN ULKOISTAMINEN	27
4.1. Rekrytointi osana henkilöstövoimavarojen johtamista	27
4.2. Rekrytointiprosessit	29
4.2.1 Rekrytointi organisaation sisäisin voimavaroin	30

4.2.2 Suorahaku eli head hunting	33
4.2.3 Rekrytointi toimialapalvelua tai konsulttia käyttäen	36
4.3. Henkilöstötoimintojen ulkoistaminen	38
4.4. Rekrytointiprosessin ulkoistaminen	41
4.4.1. Ulkoistetun rekrytoinnin hyödyt ja riskit	42
4.5. Yhteenveto	43
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA	44
5.1. Tutkimusstrategia	44
5.2. Aineistonkeruumenetelmä	47
5.3. Teemahaastattelurunko	48
5.4. Tapausten muodostaminen ja määrittely	48
5.5. Kohdeorganisaatiot	49
5.6. Tutkimusaineiston keruu ja käsittely	50
5.7. Tutkimuksen luotettavuus	52
5.8. Tutkimuksen rajoitukset	53
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET	54
6.1. Haastateltavien taustatiedot	54
6.2. Henkilöstötilanne ja – tarve	55
6.3. Haastateltujen rekrytointikokemus ja roolit yrityksen rekrytoinnissa	56
6.4. Asiantuntijapalveluiden käyttö rekrytoinneissa	57
6.5. Perustelut asiantuntijapalveluiden käytölle	58
6.6. Yhteistyön tasot	59
6.7. Ulkoistetun rekrytointiprosessin vaiheet	62
6.8. Kokemukset ulkoistetuista rekrytointiprosesseista	65
6.9. Ulkoistetun rekrytointiprosessin edut ja haitat sekä riskit	67
6.10. Organisaatioiden välisten erojen arviointia	72
6.11. Teorian ja tutkimustulosten välinen vuoropuhelu	79
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	80
7.1. Yhteenveto	83
7.2. Jatkotutkimuksen aiheita	84
LÄHDELUETTELO	
LIITTEET	
Liite 1: Kyselylomake	91

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teoriataustan hahmottaminen.	8
Kuvio 2. Arvoketjumalli (Porter 1985).	15
Kuvio 3. Valikoivaa ja kokonaisvaltaista ulkoistamista kuvaava jatkumo (Borg 2003)	16
Kuvio 4. Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2004).	23
Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen ja liiketoiminnan johtamisen välinen toiminnallinen yhteys (Järvinen 1996).	28
Kuvio 6. Henkilöstöhankintaprosessin kulku (Kauhanen 2006).	31
Kuvio 7. Ulkoisen rekrytoinnin periaatteita (Järvinen & Korosuo 1990).	32
Kuvio 8. Suorahakuprosessin eri vaiheet (Meriläinen 1990).	34
Kuvio 9. Julkisen hakuprosessin vaiheet (Korosuo & Järvinen 1992).	37
Kuvio 10. HR:n transaktionaalisten ja konsultointipalveluiden sekä HR BPO:n yhteys (Borg 2003).	39
Kuvio 11. HR:n ulkoistamisen muutos (Borg 2003).	40
Kuvio 12. Case tutkimus - metodi (Yin 2003).	46
Kuvio 13. Toimialapalvelun ja konsulttien käytön perustelut.	73
Kuvio 14. Tapauksen rekrytoinnin ulkoistamisen asteet.	74
Kuvio 15. Ulkoistettujen rekrytointiprosessien asteet.	83

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yrityksen joustomahdollisuudet (Ruuskanen 2003: 37).	18
Taulukko 2. Tee, ulkoista, liittoudu -matriisi (Bowman 1998).	19
Taulukko 3. Kohdeyrityksien ja haastateltavien taustatiedot.	54
Taulukko 4. Ulkoistettujen rekrytointiprosessien vaiheiden suorittajat tapauksittain.	76
Taulukko 5. Ulkoistettun rekrytointiprosessin tuomat hyödyt ja riskit tapauksittain.	78

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä :	Siria Ahlholm	
Opiskelijanumero :	184515	
Tutkielman nimi :	Rekrytointi ulkoistamisen kohteena	
Ohjaaja :	Maria Järnlström	
Tutkinto :	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos :	Johtamisen laitos	
Oppiaine :	Johtaminen ja organisaatiot	
Linja (tai koulutusohjelma) :	Henkilöstöjohtamisen erikoistumisalue	
Aloitussvuosi		
Valmistumisvuosi:	2006	Sivumäärä: 92

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli hahmottaa rekrytointin ulkoistamisen ilmiötä. Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä vastausta kysymykseen, millainen on ulkoistettu rekrytointiprosessi. Tutkimuksen pääongelmaan pyrittiin vastaamaan kolmen alaongelman avulla: millä tavoin rekrytointiprosessi tai sen osa voidaan ulkoistaa, mitkä ovat organisaation argumentit rekrytointiprosessin ulkoistamiseen sekä minkälaiset ovat ulkoistetun rekrytointiprosessin vaiheet.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena vertailevana tapaustutkimuksena, joka kohdistui neljään organisaatioon, joilla oli kokemuksia ulkoistetusta rekrytoinnista. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelun menetelmää noudattaen elo-syyskuussa 2006. Jokaisesta organisaatiosta haastateltiin rekrytointiprosesseista vastaavaa henkilöä.

Tutkimustuloksista ilmeni, että rekrytointiprosessi tai osa siitä voidaan ulkoistaa käyttämällä toimialapalvelua, rekrytointikonsulttia, henkilöarviointeja tai suoramarkkinointia. Organisaatioissa voidaan käyttää eri ulkoistamisen muotoja rinnakkain. Rekrytointin ulkoistamisen yleisin syy oli asiantuntemuksen hankkiminen sekä organisaation ajan ja resurssien säästö.

AVAINSANAT: rekrytointi, ulkoistaminen, kumppanuus.

1. JOHDANTO

Rekrytointi on erittäin kriittinen menestystekijä organisaatioille. Oikeat henkilövalinnat ovat yrityksen menestymisen kannalta elintärkeitä päätöksiä, sillä onnistuneista rekrytoinneista muodostuu ajan kuluessa yrityksen perusta. Pienyrityksissä sekä avainhenkilöstön rekrytoinnissa henkilövalinta heijastuu koko organisaation toimintaan voimakkaasti. Pohdittaessa henkilöstön merkitystä organisaatiossa Valvisto (2005) toteaa, että ”ihminen ei ole yrityksen tärkein voimavara, se on sen välttämätön ja olennainen osa. Siksi sitä ei voi edes verrata muihin voimavaroihin, laitteisiin tai rahaan, jotka syntyvät vasta sen seurauksena, että yrityksessä toimii ihminen.” Rekrytointi on aina pitkävaikutteinen investointi yritykselle, johon liittyy myös velvollisuuksia. Koeajan jälkeen yritys on oikeudellisesta näkökulmasta velvollinen useilla eri tavoilla työntekijää kohtaan pysyvästi. Uuden henkilön rekrytointi on aina kallista yritykselle. Itse rekrytointiprosessin kustannuksien lisäksi perehdyttäminen vie nykyisiltä työntekijöiltä aikaa ja usein kestää pitkään, ennen kuin rekrytoidun henkilön työsuoritus on sataprosenttinen.

Organisaation erilaisten toimintojen ulkoistaminen on tällä hetkellä yritysmaailmassa vahvasti esillä. Ulkoistamisen taustalla on organisaatioiden toimintaympäristön jatkuva muutos, jossa kilpailun kiristyminen, nopea teknologinen kehitys ja joustavuuden tavoittelu muuttavat organisaatioiden rakenteita. Tämän seurauksena organisaatioissa keskitytään nyt aiempaa voimakkaammin ydintoimintoihin, jolloin niihin kuulumattomia tehtäviä siirretään ulkopuolisille palveluntarjoajille. Myös henkilöstötoimintojen eri osien ulkoistaminen on muodostunut kehittyväksi trendiksi. Tutkimusten mukaan jopa 83 % organisaatioista on ulkoistanut joitakin osa-alueita henkilöstötoiminnoistaan (ks. PA Consulting 2003).

Uusien työelämän haasteiden myötä organisaatiot panostavat rekrytointiin myös ulkopuolista asiantuntija-apua käyttäen. Rekrytointikonsulttien palveluiden, toimialapalveluiden ja henkilöarviointien käyttö on selkeästi tämän hetken suuntaus organisaatioiden rekrytoinneissa (vrt. Manninen 2006; Lindqvist 2006). Rekrytointiprosessi ulkoistetaan yhä useammin alan asiantuntijaorganisaatioille. Kilpailu parhaimmista työntekijöistä on kovaa ja ammattityövoimasta on puutetta Suomessa kaikilla päätoimialoilla (EK 2006). Lähivuosina odotettavissa oleva murros Suomen työmarkkinoilla lisää

rekrytoinnin haasteita. Nyt, enemmän kuin koskaan, henkilöstö on yrityksen tärkein ja arvokkain resurssi ja rekrytointi on strateginen HR-toiminto (Laabs 2000: 57).

Rekrytointiprosessin ulkoistaminen on ajankohtainen kysymys useissa suomalaisissa organisaatioissa ja siksi hyvin mielenkiintoinen kohde myös tutkimukselle. Asiantuntijapalveluiden käyttö rekrytoinnissa ei ole kovin uusi ilmiö, vaan uutta ovat käytön laajuus sekä syvällisyys. Ala kasvaa noin 35 prosentin vuosivauhtia (Henkilöstöpalvelualojen liitto 2006). Rekrytointiprosessissa hyödynnettävien asiantuntijapalveluiden käyttöä ei useinkaan mielletä ulkoistamiseksi. Tämä saattaa olla osasyynä siihen, ettei rekrytointia ulkoistamisen kohteena ole tutkittu Suomessa lähes ollenkaan. Aihepiiriin liittyvissä aiemmissa suomalaisissa tutkimuksissa (Sitra 2002; Fagerström 2004; Rahunen 2006) on kuvattu henkilöstötoimintojen ulkoistamista, joissa rekrytoinnin ulkoistaminen on ollut vain yksi tutkimuksen osa-alue. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus hahmottaa tarkemmin ulkoistetun rekrytoinnin ilmiötä laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin. Kokonaiskuvan rakentumiseksi tutkimuksessa tarkastellaan rekrytoinnin ulkoistamisen mahdollisuuksia, ulkoistamispäätöksen argumentteja sekä kuvataan ulkoistetun rekrytointiprosessin vaiheet.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella rekrytoinnin ulkoistamisen ilmiötä. Tutkimuksen keskeisenä teemana kuvataan, millainen ulkoistettu rekrytointiprosessi on. Tutkimuksen alaongelmien avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan. Ensimmäisen alaongelman tavoitteena on hahmottaa erilaisia tapoja ulkoistaa rekrytointi. Toinen alaongelma keskittyy selvittämään organisaatioiden argumentteja rekrytointiprosessin ulkoistamiseen. Samassa yhteydessä käsitellään rekrytoinnin ulkoistamiseen johtaneita syitä sekä ulkoistetun rekrytoinnin etuja ja haittoja. Viimeisen alaongelman avulla pyritään kuvamaan ulkoistettujen rekrytointiprosessien vaiheet.

Tutkimuksen pääongelma on:

Millainen on ulkoistettu rekrytointiprosessi?

Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraaviin alaongelmiin:

Millä tavoin rekrytointiprosessi tai sen osa voidaan ulkoistaa?

Mitkä ovat organisaation argumentit rekrytointiprosessin ulkoistamiseen?

Minkälaiset ovat ulkoistetun rekrytointiprosessin vaiheet?

Tutkimuksessa haastatellaan neljää organisaatiota, jotta tutkimusongelmiin pystyttäisiin vastaamaan. Kohdeorganisaatiot toimivat ensisijaisesti välineenä rekrytointin ulkoistamisen ymmärtämiseen ja kokonaiskuvan hahmottamiseen. Tutkimusongelma on rajattu niin, että ulkoistettu rekrytointiprosessi kuvataan hyödynsaajan näkökulmasta. Hyödynsaajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatiota, joka ulkoistaa rekrytointiprosessin tai sen osia.

1.2. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat rekrytointi, ulkoistaminen ja kumppanuus.

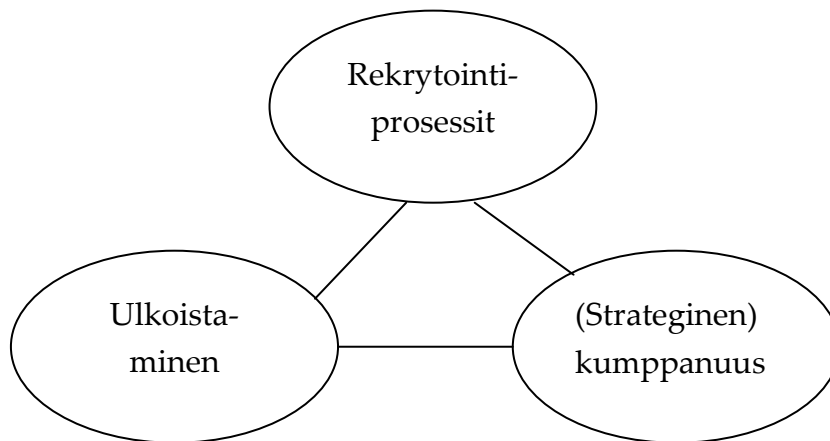
Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstön hankintaa organisaatioon. Henkilöstön hankinnalla turvataan organisaatioon parhaat mahdolliset ihmiset suorittamaan organisaation työtehtävät (Sädevirta 2004: 144). Henkilöstöhankinta voidaan toteuttaa joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisessä hankinnassa henkilö nimitetään uusiin työtehtäviin organisaation sisältä, ulkoisessa hankinnassa tehtäviin valitaan organisaation ulkopuolelta henkilö. (Kauhanen 1997: 43.) Tässä tutkimuksessa keskitytään ulkoiseen rekrytointiin sekä ulkoisten asiantuntijapalveluiden käyttöön rekrytointiprosessissa. Rekrytointiongelmat ovat ongelmia, joita voidaan kohdata avoimen työpaikan täytössä (Räisänen 2003: 2.)

Ulkoistamisessa (outsourcing) yritys siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi (Kiiha 2002: 1). Ulkoistamisella tarkoitetaan organisaation osan, prosessin tai tietyn osatoiminnan ostamista ulkopuoliselta organisaatiolta, tässä tutkimuksessa erityisesti rekryointipalvelun ostamista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Ulkoistamisen käsitettä tarkastellaan lähemmin luvussa kaksi.

Kumppanuus on tapa käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa, eli lisätä sen arvoa. Kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Se, miten hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan, määrittää onnistuneiden kumppanuussuhteiden rakennuskyvyn. (Stähle & Laento 2000: 26–27.) Kumppanuuden käsitettä käsitellään tarkemmin luvussa 3.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa kuvataan lyhyesti tutkimuksen taustaa, tutkimusongelma sekä tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Teoriaosiossa (luvut 2-4) esitellään tutkimuksen aihealueeseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta: ulkoistamista, kumppanuutta ja rekryointiprosesseja (kuvio 1).



Kuvio 1. Teoriataustan hahmottaminen.

Kirjallisuuskatsaus aloitetaan hahmottamalla ulkoistamisen ilmiötä yleisellä tasolla. Luvussa 2 määritellään ulkoistamisen käsite ja kuvataan ilmiön taustaa sekä siihen johtaneita syitä. Luvun lopussa tarkastellaan ulkoistamisen riskejä ja erilaisia ulkoistamisen mahdollisuuksia sekä ulkoistamisen liittämistä organisaation liiketoimintastrategiaan. Seuraavassa luvussa (luku 3) siirrytään astetta syvemmälle, jolloin käsitellään kumppanuutta, sen elementtejä ja eri tasoja. Viimeisessä teorialuvussa (luku 4) hahmotetaan ensin henkilöstöjohtamisen kenttää kokonaisuudessaan, jonka jälkeen kuvataan erilaiset rekrytointiprosessit ja perehdytään rekrytoinnin ulkoistamiseen.

Viidennessä luvussa keskitytään tutkimuksessa käytettyyn metodiikkaan sekä kohdeorganisaatioiden esittelyyn. Samassa yhteydessä pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksessa kerätty aineisto sekä tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa lukijalle esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Saatuja tuloksia arvioidaan suhteessa tutkimuksen pääongelmaan ja siitä johdettuihin alaongelmiin.

2. ULKOISTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään ulkoistamista ilmiönä. Tarkastelu aloitetaan perehtymällä ulkoistamisen käsitteeseen ja taustaan. Seuraavaksi pohditaan ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä ja riskejä sekä esitellään erilaisia ulkoistamisen mahdollisuuksia. Lopuksi käsitellään ulkoistamisen liittämistä strategiaan.

2.1 Ulkoistaminen käsitteenä

Ulkoistaminen (outsourcing) voidaan määritellä tietoisesti päätökseksi ja toiminnaksi siirtää yksi tai useampi organisaation sisäinen toiminto ulkopuoliselle palveluntarjoajalle (Borg 2003: 1.) Kiihan (2002: 1) mukaan ulkoistamisessa organisaatio siirtää aiemmin itse hoitamansa toiminnon ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Toisin sanoen se tarkoittaa tavaroiden tai palveluiden hankkimista organisaation ulkopuolelta. Vaihtoehtoisesti organisaatio voisi tuottaa kyseessä olevat tavarat ja palvelut itse (insourcing) tai yhdessä ulkopuolisen toimittajan kanssa (co-sourcing). Yritys voi siis tehdä hyvin eritasoisia ulkoistamispäätöksiä. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004: 7.) Storey (2005) toteaa, että ulkoistaminen on ennen kaikkea organisaatioiden keino raivata oheistoiminnot tieltä, jotta voidaan keskittyä ydintoimintoihin. Esimerkkeinä organisaation ulkopuolelta ostettavista palveluista ovat siivous-, vartiointi-, kuljetus-, mainos-, palkanlaskenta- ja tietojenkäsittelypalvelut. Periaatteessa mikä tahansa palvelu, joka ei lukeudu organisaation ydinosaan voidaan ulkoistaa eli ostaa organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2006: 72.) Ulkoistaminen on rinnastettavissa alihankintaan, jonka Teollisuuden keskusliitto määrittelee yritysten tai yritysten ja julkisten laitosten väliseksi yhteistoiminnaksi, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita tai palveluita. (Kiiha 2002: 2-3.)

Prosessiajattelun yleistyttyä ulkoistaminen voidaan määritellä myös liiketoimintaprosessin tai sen osan siirtona oman organisaation ulkopuolelle. Amerikkalaisessa kirjallisuudessa tätä ulkoistamisen valtatrendiä ulkoistamiskehityksessä kuvataan termillä Business Process Outsourcing (BPO). (Karjalainen ym. 2004: 7.)

2.2. Ulkoistamisen taustaa

Ulkoistamisen ilmiön syntymiseen ovat myötävaikuttaneet eniten Hamel & Prahalad sekä Quinn & Hilmer, joiden mukaan organisaatioilla on käytössään vain rajalliset resurssit, eikä niiden ole mahdollista kehittää ja säilyttää huippuosaamista jokaisella osa-alueella. Tämän seurauksena organisaatioiden tulisi keskittää resurssinsa muutamaankin huolella valittuun ydintoimintoon ja ulkoistaa muut toiminnot, jotka eivät ole strategisesti merkittäviä organisaatiolle. Tämän erikoistumisen kautta organisaatio voi keskittyä sellaisiin toimintoihin, jotka voivat tuottaa sille kilpailuetua. (Borg 2003: 2.)

Menestyäkseen nykypäivänä, organisaatioiden on pyrittävä kilpailukyvyyn säilyttämiseen saavuttamalla enemmän pienemmällä resursseilla ja nopeampaan tahtiin kuin kilpailijat. Tämä ajaa organisaatioita keskittämään rajalliset resurssinsa ydintoimintoihin ja muiden toimintojen osalta käyttämään hyödyksi partnereita, yhteistyötä ja suoraa ostamista eli alihankintaa sekä ulkoistamaan. (Insigna & Werle 2000: 58.) Taloudellinen toimintaympäristö on muuttumassa verkostomaisemmaksi osittain ulkoistamisen myötä. Hierarkkisia organisaatioita puretaan pienemmiksi yksiköiksi ja yritykset muodostavat kasvavassa määrin verkostomaisia yhteistyösuhteita. (Kiiha 2002: 1.) Johtavien tiedemiesten mukaan ulkoistaminen onkin yksi tämän vuosisadan merkittävimmistä organisatorisista ja teollisuuden rakenteen innovaatioista (Borg 2003: 1.)

2.3 Ulkoistamisen perustelu

Ulkoistaminen on yksi toimintamalli, jonka merkitys on viime vuosina noussut liiketoimintaympäristön nopeassa muutoksessa. Se on usein nopein ja hallituin tapa vastata liiketoimintaympäristön epävarmuuden synnyttämiin haasteisiin. (Karjalainen ym. 2004: 5). Ulkoistaminen on arvokas työväline niille yrityksille, jotka osaavat käyttää sitä oikein. Kiinnittämällä erityistä huomiota henkilökohtaisiin suhteisiin ja käyttämällä toistuvasti samaa yhteistyökumppania toimintoja ulkoistettaessa, voidaan ulkoistamisella saavuttaa merkittäviä hyötyjä. (Hudspeth 2005: 41.) Tyypillisimmät ulkoistamisen hyödyt kietoutuvat kustannussäästöjen, joustavuuden ja erikoistumisen ympärille. (Karjalainen ym. 2004: 23–24.)

2.3.1. Taloudellinen näkökulma

Ulkoistamis päätökseen vaikuttavat usein siitä syntyvät kustannussäästöt. Gilley'n ja Rasheedin (2000) toteavat tutkimuksessaan ulkoistamisen vaikutuksista yrityksen tehokkuuteen, että organisaatio pystyy paremmin keskittymään ydinosamiensa, kun organisaatio kevenee ja laiteinvestoinnit sekä muut kiinteät kustannukset alenevat ulkoistamisen myötä.

Kustannussäästöjä saavutetaan, kun palveluntarjoaja pystyy tekemään ulkoistettavan toiminnon tehokkaammin ja siten edullisemmin. Palveluntarjoajalla saattaa olla käytössään myös halvempaa työvoimaa ja kehittyneempiä teknologiaratkaisuja. Organisaation ei tarvitse myöskään investoida sellaisiin toimintoihin, jotka eivät ole sen ydintoimintoja. Lisäksi palveluntarjoajalla saattaa olla sellaisia patentoituja ratkaisuja, joita organisaatio voi saada käyttöönsä ainoastaan ulkoistamisen kautta. (Borg 2003: 12–13.)

Kustannustehokkuuden lisäksi palvelun tarjoajan kustannusjoustavuus voi olla merkittävä hyöty yritykselle. Esimerkiksi suunnittelupalveluja ulkoistettaessa yritys maksaa vain tarvitsemistaan palveluista, eikä joudu kantamaan oman suunnitteluyksikön jatkuvia kustannuksia. Kustannussäästöjä voidaan saavuttaa myös silloin, kun ulkoistamisen myötä vapautunut henkilöstö tai pääoma voidaan suunnata kaikkein kannattavimmille liiketoiminta-alueille. (Karjalainen ym. 2004: 23–24.)

Joissain tapauksissa palveluntarjoaja ottaa hallintaansa organisaation omaisuutta, joka liittyy ulkoistettuihin toimintoihin. Palveluntarjoaja saattaa myös ostaa kyseisen omaisuuden organisaatiolta, jolloin organisaation rahavarat ja kassavirta kasvavat. (Borg 2003: 14.)

2.3.2. Toiminnallinen näkökulma

Palveluntarjoajan mittakaavaedut, toiminnan joustavuus sekä asiantuntemus ovat syitä, joiden vuoksi erikoistuneet palveluntarjoajat voivat suorittaa ulkoistetun toiminnon tehokkaammin kuin organisaatio itse (Kiiha 2002: 4; Karjalainen ym. 2004: 23–24.)

Isoille organisaatioille ulkoistaminen on yksi keino parantaa muutosherkkyyttä nykypäivän epävarmoilla markkinoilla (Karjalainen ym. 2004: 23–24.) Muutoksien läpiviemistä voidaan helpottaa ulkoistamalla joitakin muutosprosessin osia tai toimintoja ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Lisäksi ulkoistaminen voi lyhentää uuden tuotteen tai palvelun kehitysvaiheen pituutta, jonka myötä voidaan saavuttaa lisää aikaa markkinoilla. Ulkoistamisen myötä myös organisaation imago voi kohentua. (Borg 2003: 14.)

2.3.3. Osaamisen näkökulma

Ulkoistaminen mahdollistaa organisaation keskittymisen ydinosaamiseen. Organisaation resursseja voidaan siirtää sellaisiin toimintoihin, jotka luovat asiakkaille lisäarvoa. Organisaatio voi toisaalta laajentaa ja parantaa palveluitaan, jos palveluntarjoajalla on paremmat prosessit, tietotaito ja teknologia tiettyä palvelun tuottamista varten. (Borg 2003: 13.)

Laajemman asiantuntemuksen saaminen organisaation käyttöön on yksi yleisimmistä ulkoistamisen perusteluista (Sääksjärvi, Saarinen, Pohjalainen & Reijonen 1991: 14.) Palveluntarjoajan erikoisosaamista hyödynnetään silloin, kun organisaation sisältä ei löydy tarvittavaa osaamista (Borg 2003: 13).

Henkilöstön tuottavuutta, moraalialia ja uramahdollisuuksia voidaan parantaa ulkoistamisen myötä. Ulkoistaminen saattaa avata uusia uramahdollisuuksia henkilöstön siirtyessä ulkoistamisen yhteydessä palveluntarjoajalle. (Borg 2003: 14.)

2.4. Ulkoistamisen riskit

Useimmat organisaatiot ovat ulkoistaneet jonkin tehtävän tai toiminnon. Ulkoistamisen riskejä analysoitaessa olennaista on se, mitä yrityksen toimintoja on ulkoistettu. Ulkoistamisen riskit kasvavat suhteessa toiminnon tärkeyden mukaan. (Bellinger 2005: 12.)

Ulkoistamisen uhkatekijät voidaan jakaa strategiaan, yhteistyökumppanin valintaan ja toteutustapaan liittyviin seikkoihin. Strategiaan liittyvät uhkatekijät muodostuvat tilanteista, joissa yrityksellä on vääristynyt käsitys omista

arvotekijöistään sekä niihin liittyvistä epävarmuuksista. Yhteistyökumppanin valinnassa tehdyt virheet voivat olla kohtalokkaita. Pelkkä yhteistyökumppanin nykytilan arviointi ei riitä päätöksenteon perusteeksi, koska se ei paljasta miten yritys tulee kehittymään tulevaisuudessa. Kumppanin vaihtaminen voi olla hankalaa ja kallista. Ulkoistamisen toteutustapa tulisikin miettiä tarkkaan, jotta välttyttäisiin siihen liittyviltä uhkatekijöitä. (Karjalainen ym. 2004: 27–29.)

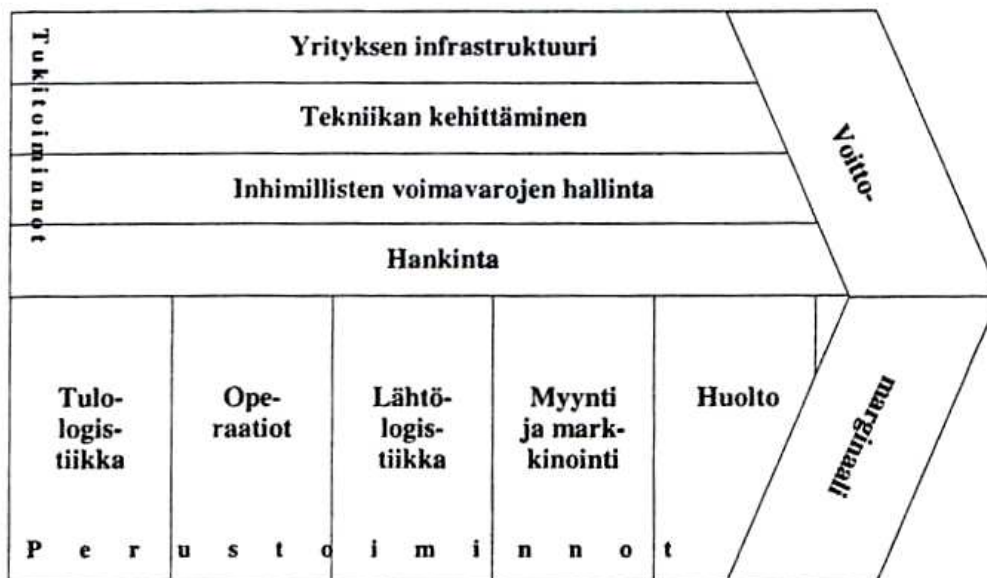
Ulkoistaminen tuo organisaatioon myös muita riskejä. Tavoiteltuja kustannussäästöjä ei aina saavuteta ulkoistamisen avulla. Pitkässä ulkoistamissuhteessa organisaatio saattaa tulla liian riippuvaiseksi palveluntarjoajasta. Ulkoistamisen myötä myös organisaation strateginen joustavuus saattaa kärsiä. Henkilöstön osalta organisaatiossa saattaa ilmetä ulkoistamisen vastustusta ja työmoraali voi alentua siirron tai työpaikan menettämisen pelosta johtuen. Lisäksi palveluntarjoajan ja ulkoistavan organisaation odotukset ja vaatimukset eivät aina kohtaa. Myös asiakkaiden ja palveluntarjoajien välisten vaatimusten välillä esimerkiksi palvelun laadun suhteen saattaa olla erimielisyyksiä. (Borg 2003: 14–15.) Ulkoistamisen merkittävimpiin riskeihin lukeutuu palvelujen laadun kontrollin mahdollinen menetys. Ulkoistamista edeltäneeseen tilanteeseen voi olla vaikea palata, jos ulkoistamisessa on kohdattu vaikeuksia. Myös palveluntarjoajan henkilöstön ominaisuuksien yliarviointi voi johtaa yhteistyön epäonnistumiseen. (Sääksjärvi ym. 1991: 15.)

Ulkoistamisprosessin riskien lisäksi ongelmia voi aiheutua myös organisaation omasta toimesta. Yleisimmät virheet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: päätöksentekovirheisiin ja täytäntöönpanovirheisiin. Ulkoistamispäätöstä tehtäessä ulkoistamisen mahdollisuuksiksi mielletään usein vain yksinkertaisten asioiden ulkoistaminen. Jos ulkoistamista ei uloteta kahvilapalveluiden ulkoistamista syvemmälle, sillä ei tule koskaan olemaan merkityksellistä vaikutusta organisaation tulokseen. Ydintoimintojen ulkopuolelle jäävät toiminnot puolestaan ulkoistetaan liian automaattisesti. Lisäksi ulkoistamisen taloudellisia kokonaisvaikutuksia mietitään usein liian vähän. Myös ulkoistamisen täytäntöönpanovaiheessa tehdään virheitä. Palveluntarjoajan valintaan ei aina käytetä tarpeeksi aikaa ja huomiota, olemassa olevia ulkoistamissuhteita ei johdeta ja organisaatio ei ole valmistautunut ulkoistamiseen. (Borg 2003: 15.)

2.5. Erilaiset ulkoistamisen mahdollisuudet

Borg (2003) jakaa ulkoistamisen kolmeen kategoriaan: primäärinen (tukitoimintojen) ja sekundäärinen arvoketjun (perustoimintojen) ulkoistaminen, valikoiva ja kokonaisvaltainen ulkoistaminen sekä taktinen ja strateginen ulkoistaminen.

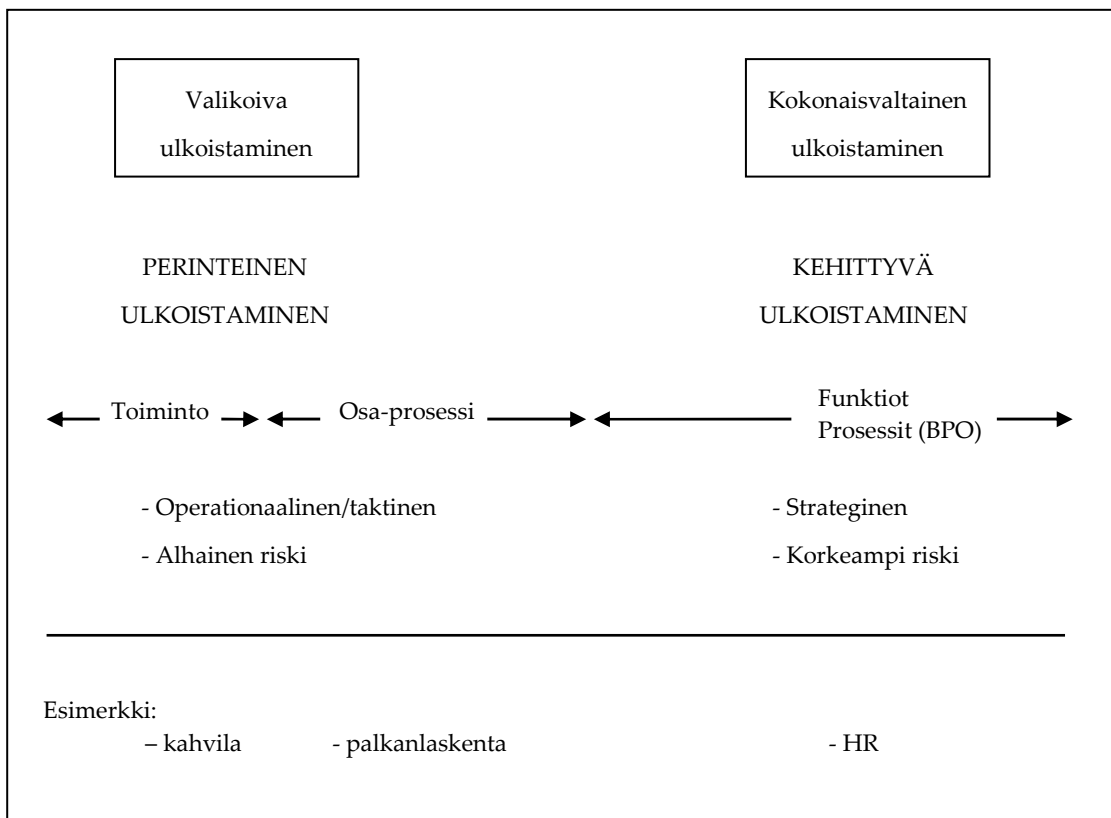
Porterin (1985) arvoketjumalliin perustuvassa ensimmäisessä kategoriassa organisaation ulkoistaminen kuvataan sen perus- ja tukitoimintojen (primary and secondary value chain) kautta. Arvoketjumalli (kuviot 2) kuvaa organisaation toimintojen merkityksen sekä niiden yhteyden organisaation kilpailukykyiseen asemaan. Perustoiminnot luovat arvoa asiakkaalle, tukitoiminnot puolestaan mahdollistavat ja kehittävät perustoimintojen suoritusta. Ulkoistaminen voidaan nähdä joko tukitoimintojen tai perustoimintojen ulkoistamisena. Tukitoiminnoista voitaisiin esimerkiksi ulkoistaa atk-tuki tekniikan kehittämis-toiminnosta. Perustoiminnoista puolestaan voitaisiin operaatioista ulkoistaa esimerkiksi tuotanto. Yleisesti ottaen perustoimintojen ulkoistaminen sisältää huomattavasti suuremman riskin kuin tukitoimintojen ulkoistaminen. (Borg 2003: 9.)



Kuvio 2. Arvoketjumalli (Porter 1985).

Toinen tapa kuvata organisaation ulkoistamista on kuvata ulkoistamisen astetta vaihteluvälillä valikoiva - kokonaisvaltainen ulkoistaminen (kuvio 3). Valikoivassa ulkoistamisessa (selective outsourcing) organisaatio ulkoistaa tietyn toiminnon, kuten kahvilan. Kokonaisvaltaisessa ulkoistamisessa (full outsourcing) kokonainen funktio tai prosessi, kuten HR, ulkoistetaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Prosessien ulkoistamisesta käytetään tunnetummin termiä Business Process Outsourcing (BPO). Valikoivassa ulkoistamisessa riskit ovat yleensä alhaisempia kuin kokonaisvaltaisessa ulkoistamisessa. (Borg 2003: 10.)

Kolmas tapa eritellä ulkoistamista on jakaa ulkoistaminen joko taktiseksi tai strategiseksi. Taktisella ulkoistamisella (tactical outsourcing) tavoitellaan käytännön ongelmien ratkaisua esimerkiksi vapautuneen työpaikan täytössä. (Borg 2003: 11.)



Kuvio 3. Valikoivaa ja kokonaisvaltaista ulkoistamista kuvaava jatkumo (Borg 2003).

Strateginen ulkoistaminen (strategic outsourcing) on ulkoistamista, joka on sidottu organisaation pitkän tähtäimen strategiaan ja sillä oletetaan olevan vaikutuksia organisaatioon useiden vuosien ajan. Esimerkki strategisesta ulkoistamisesta on kehitys ja tutkimus – osaston ulkoistaminen. Strategisella ulkoistamisella on enemmän vaikutuksia ydintoimintojen, tulevaisuuden kustannuksien ja kilpailukykyjen osa-alueisiin kuin taktisella ulkoistamisella. Strateginen ulkoistaminen sisältää myös suuremmat riskit kuin taktinen ulkoistaminen. Strateginen ulkoistaminen voidaan toteuttaa vuodessa, mutta sen täyden vaikutuksen näkeminen vie vuosia. (Borg 2003: 11.)

Kiiha (2002) esittelee lisensiaatintutkimukseen perustuvassa kirjassaan André Fiebigin kolme erilaista ulkoistamisen toteuttamisvariaatiota. Ulkoistavan organisaation ja palveluntarjoajan välinen suhde voi perustua joko pelkästään sopimukselle tai sopimuksen lisäksi myös yhteiselle omistukselle. Ulkoistamisen perustyyppi on (1A) *sopimusulkoistaminen, jonka yhteydessä omaisuutta siirtyy* (transfer outsourcing). Liiketoimintayksikkö myydään palveluntarjoajalle, jonka kanssa solmitaan sopimus toiminnon suorittamisesta. (1B) *Sopimusulkoistamisessa, johon ei liity omaisuuden siirtymistä* (simple outsourcing), organisaatio lopettaa kyseessä olevan toiminnon suorittamisen sisäisesti ja hankkii tämän toiminnon ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.

Toinen ulkoistamistyyppi on (2) *ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yritykselle* (joint venture outsourcing). Yritys säilyttää tässä tyypissä osittaisen omistuksen liiketoimintayksikköön siten, että ulkoistava organisaatio ja palveluntarjoaja omistavat yhteisesti yhtiön, joka suorittaa toiminnon. Kolmas ja viimeinen ulkoistamisen variaatio on (3) *ulkoistaminen konsernin sisällä* (group outsourcing). Tällöin ulkoistettava toiminto siirtyy konsernin sisältä muodostettavan liiketoimintayksikön tai tytäryhtiön hoidettavaksi. (Kiiha 2002: 2.)

Ruuskanen (2003) on luonut nelikenttämatriisin (taulukko 1), jossa kuvataan organisaation jouston mahdollisuudet. Jouston pääulottuvuudet ovat toiminnallinen – määrällinen sekä sisäinen – ulkoinen. Muista mallinnoista poiketen mallissa on otettu tarkasteluun mukaan myös sisäisen jouston mahdollisuus. Toimintojen ulkoistamisella voidaan hakea sekä osaamiseen että keskittymiseen perustuvaa toiminnallista joustavuutta. Verkoston jäsenten keskittyessä omaan ydiosaamiseensa, resurssit voidaan keskittää kunkin

ydintoimintojen kehittämiseen. Tällöin kokonaisuus voi saavuttaa korkeamman tuottavuuden asteen. Ulkoistamisella voidaan hakea myös työvoiman käytön määrällistä joustavuutta sekä työn hintaan liittyviä kustannussäästöjä. (Ruuskanen 2003: 34–37.)

Taulukko 1. Yrityksen joustomahdollisuudet (Ruuskanen 2003: 37).

	SISÄINEN	ULKOINEN
TOIMINNALLINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimityö, joustavat tehtävärajat, - Koulutus/ moniammattitaitoistaminen - Yrityksen sisäinen liikkuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen ansaintalogiikan kannalta vähämerkityksisen erikoisosaamisen ulkoinen hankinta - Strateginen kumppanuus
MÄÄRÄLLINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Osa-aikaisuus/ määräaikaisuus - Ylityöt/ lyhennetty työaika/ lomautukset - Työn intensiteetin lisäys, ohentaminen, downsizing 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapasiteettihankinta - Ostopalvelut, työvoiman vuokraus

2.6. Ulkoistamisen linkittäminen liiketoimintastrategiaan

Ulkoistaminen operationaalisella tasolla voi helposti johtaa sellaisiin riippuvuussuhteisiin, jotka luovat ennalta arvaamatonta strategista haavoittuvaisuutta. Jotta ulkoistamiselle voitaisiin luoda johdonmukainen strateginen perusta, tulisi organisaation ensin selkiyttää, mitkä ovat sen ydintoiminnot, identifioida mahdolliset strategiset aukot, luoda tarkat kustannussäästöstrategiat sekä tunnistaa organisaation merkittävimmät riippuvuussuhteet ja haavoittuvuusalueet. (Insigna & Werle 2000: 59–66.)

Ulkoistamispäätöksen tulisi pohjautua strategiseen analyysiin organisaation ydintoiminnoista (Borg 2003: 2.) Analyysissa arvioidaan toimintojen merkitykset ja organisaation sisäinen valmius suorittaa kyseiset toiminnot.

Toiminnot voidaan jakaa neljään eri luokkaan: (1) avaintoiminnot (key activities), jotka luovat kilpailuetua markkinoilla, (2) nousevat toiminnot (emerging activities), jotka ovat potentiaalisia tulevia kilpailuedun lähteitä, (3) perustoiminnot (basic activities), jotka on pakko olla olemassa, mutta jotka eivät tuota kilpailuetua sekä (4) tavaratoiminnot (commodity activities), jotka ovat saatavilla markkinoilta, mutta eivät voi olla kilpailuedun lähteenä. Yleisesti avaintoiminnot hoidetaan organisaation sisällä, mutta loput kolme toimintoa on mahdollista hoitaa ulkoisen suhteen avulla. (Insigna & Werle 2000: 59–66.)

Bowman (1998) on esittänyt 3 x 3-matriisin (taulukko 2), joka toimii viitekehystenä ulkoistamista koskevan päätöksenteon pohjalla.

Taulukko 2. Tee, ulkoista, liittoudu -matriisi (Bowman 1998).

Toiminnon strateginen merkitys	Korkea	Liittoudu	Investoi ja tee	Tee
	Keskin-kertainen	Liittoudu	Liittoudu	Tee
	Matala	Ulkoista	Ulkoista	Ulkoista
		Matala	Keskin-kertainen	Korkea
		Osaamisen taso verrattuna alan parhaaseen		

Viitekehyksessä on kaksi ulottuvuutta: toiminnan strateginen merkitys ja oman organisaation osaaminen verrattuna alan parhaaseen. Näiden kahden ulottuvuuden määrittelyn avulla saadaan käsitys siitä, tulisiko pohdinnan alla

oleva tehtävä tai toiminto ulkoistaa, hoitaa liittoutumisen avulla, tehdä organisaation sisäisesti tai investoida siihen ja tehdä itse. (Kauhanen 2006: 54.)

Kehittäessään strategista ulkoistamisen suunnitelmaa, johtajien tulisi miettiä heidän motiivejaan ulkoistamiseen, luoda menetystekijöitä määrittävät ja mittaavat metodit sekä miettiä, millä tavoin parhaat partnerit löytyvät. On tärkeätä tiedostaa, mihin organisaatio on menossa ja mitä ulkoistamisella pyritään saavuttamaan. Jotta organisaatio voisi päättää, mitä toimintoja se ulkoistaa, on sen identifioitava, mitkä toiminnoista ovat ydinosamista ja mitkä eivät. Asiaa on helppo testata arvioimalla, kuinka asiakkaat reagoisivat jos tiettyä toimintoa ei suoritettaisi talon sisäisesti, vaan joku ulkopuolinen hoitaisi sen. Jos asiakas ei huomaisi asiaa tai se olisi hänelle irrelevantti, voitaisiin toiminto ulkoistaa. Kaikkea ei kuitenkaan kannata ulkoistaa ja organisaation johdon olisi syytä pohtia tarkoin, onko ulkoistamiselle erittäin hyviä syitä. (Stormy Friday 2006.)

2.7. Yhteenveto

Tässä luvussa on esitelty ulkoistamisen ilmiötä. Tutkimuksen kannalta olennaisinta ulkoistamisen osalta on ymmärtää ulkoistamisen ilmiön taustaa sekä erilaisia ulkoistamisen mahdollisuuksia. Myös ulkoistamisen taustalla vaikuttavat syyt sekä ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt sekä siihen sisältyvät riskitekijät olisi hyvä hahmottaa. Tutkimuksessa keskitytään ulkoisiin toiminnallisen joustamisen mahdollisuuksiin, kuten erikoisosaamisen ulkoiseen hankintaan (esimerkiksi henkilöarviointien teettäminen) sekä strategiseen kumppanuuteen, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3. KUMPPANUUS

Kilpailu kovenee yritysmaailmassa koko ajan ja se asettaa haasteita organisaatioille. Analysoimalla, mitkä toiminnot ovat yrityksen toiminnan kannalta olennaisimmat ja keskittymällä vain niihin, voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja pysyä muutoksen tahdissa mukana.

Organisaatioiden on siis muodostettava kumppanuus-, verkosto-, ulkoistamistai partnerisuhteita hoitaakseen ydintoimintojen ulkopuolelle jäävät toiminnot. Verkotot, strateginen kumppanuus, alihankkijat, yhteistyökumppanuudet ja ulkoistaminen ovat kaikki vastauksia tähän ja niiden käyttö on yleistynyt entisestään viime aikoina.

3.1. Kumppanuuden ja verkostomaisten suhteiden määrittely

Ståhlen & Laennon (2000) mukaan kumppanuus on tapa käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa, eli lisätä sen arvoa. Kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Se, miten hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan, määrittää onnistuneiden kumppanuussuhteiden rakennuskyvyn. Tietopääomalla tarkoitetaan yrityksen kykyä muuttaa osaamisensa, uudistumiskykynsä ja aineeton varallisuutensa taloudelliseksi arvoksi. Kumppanuus tarkoittaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamista osapuolien välillä, joka mahdollistaa lisäarvon tuottamisen. Kumppanuus perustuu osapuolten väliselle luottamukselle, joka vaikuttaa tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin ja täten myös arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. (Ståhle & Laento 2000: 26–27, 51.)

Yritysten kahdenvälistä suhdetta, joka on pitkäaikainen, läheinen ja syvälinen, voidaan pitää verkostojen perusyksikkönä. Tällaisten suhteiden kehityksen myötä markkinatalouden sisään ja osittain sitä korvaamaan on muodostunut verkostotalous, jossa yritystenvälisiä suhteita ei voida enää kuvailla puhtaasti markkinaehtoisiksi vaan verkostomaisiksi. Yritystenväliset suhteet ovat muodostuneet pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi ja syvämmiksi verrattuna markkinaehtoisiiin suhteisiin. (Vesalainen 2002: 10.)

Vesalainen (2004) on yleistänyt yritysten suhteita yrityksen itsensä ja muiden yritysten välillä menestyksen tavoittelussa. Ensimmäisessä tapauksessa ”yritys pyrkii itse omin toimenpitein rakentamaan menestystään; muut yritykset ovat sille markkinasuhteiden kautta asiakkaita, tavarantoimittajia tai muita resurssien haltijoita, joita se tarvitsee liiketoimintansa harjoittamisessa.” Seuraavassa tapauksessa ”yritys näkee verkostot ja yhteistyösuhteet välineinä oman menestyksen rakentamisessa, jolloin suhteet voivat muodostua edellistä tapauksta läheisemmiksi.” Viimeisessä tapauksessa ”yritys näkee itsensä verkoston jäsenenä, jossa menestyminen toteutuu yhdessä muiden kanssa; yhteistyösuhteet ovat läheisiä ja syviä ja yritykset kokevat olevansa ’samassa veneessä.’” Todellisuudessa yrityksillä on sekä verkostomaisia että kaukaisia markkinaehtoisia suhteita muihin yrityksiin, joten voidaan puhua vain suhteellisesta verkostoitumisen asteesta.

3.2. Kumppanuuden ulottuvuudet

Yritystenvälisten suhteiden tarkastelussa on oleellista hahmottaa suhteiden ulottuvuudet. Kuviossa 4 on esitelty teoreettinen viitekehys kumppanuuden analysoinnille. Viitekehysten lähtökohtana on näkemys verkostoista markkinaehtoisten liiketoimintasuhteiden ja hierarkkisten ja vertikaalisesti integroituneiden organisaatioiden välimuotona. (Vesalainen 2004: 58.)

Kahdenvälinen suhde on jaettu organisationaaliseen ja liiketoiminnalliseen sidoksisuuteen. Organisationaalisesti kumppanuudessa on kyse organisaatioiden linkittymisestä keskenään yhteistä toimintaa tehostavien sitein. Toisaalta liiketoiminnalliselta kannalta tarkasteltuna yhteistoiminnan avulla pyritään muodostamaan lisäarvoja, parantamaan kumppanusten asemaa markkinoilla ja täten kasvattamaan molempien yritysten tuottoja. Organisationaalinen ulottuvuus voidaan jakaa rakenteelliseen sekä sosiaaliseen alaulottuvuuteen. Rakenteellinen sidoksisuus kuvastaa yritysten yhteisiä toiminta- ja yhteistyörutiineja, rakenteita, järjestelmiä sekä prosesseja. Sosiaalinen sidoksisuus puolestaan viittaa luottamukseen yhteistyökumppanin henkilöihin ja koko yritykseen sekä vuorovaikutukseen, oppimiseen ja yhteiseen näkemykseen olemassaolosta toimijoiden keskuudessa. (Vesalainen 2004: 58.)



Kuvio 4. Kumppanuuden analysoinnin teoreettinen viitekehys (Vesalainen 2004).

Liiketoiminnallinen ulottuvuus jakautuu vaihdannan kehittyneisyyteen ja strategiseen sidoksisuuteen. Vaihdanta voidaan eritellä vielä fyysiseen ja palveluvaihdantaan. Strateginen sidoksisuus käsittää erikoistumisen, ydinosaamisten toisiaan täydentävyyden ja niiden strategisen riippuvuuden. Lisäksi siihen liittyvät strategisten tavoitteiden yhteneväisyys, hyödyn ja arvon synnyttäminen ja jakaminen sekä yhteistyösuhteeseen panostaminen. (Vesalainen 2004: 58–59.)

3.3. Kumppanuuden tasot

Kumppanuuden luonne, riskit ja mahdollisuudet muuttuvat kulloistenkin tavoitteiden mukaan ja samalla muuttuvat kumppanuuden onnistumisenkin kriteerit. Tietopääoman, luottamuksen ja lisäarvon tuottamisen merkitykset kasvavat käsi kädessä: mitä suuremmat ansaintamahdollisuudet, sitä enemmän tarvitaan luottamusta ja tietopääoman integrointia ja sitä suuremmaksi kasvavat myös riskit. (Stähle & Laento 2000: 76–77.)

3.3.1. Operatiivinen kumppanuus

Operatiivinen kumppanuus on tyypillisimmillään alihankintaa, eli kysymys on osto-myynti – tapahtumasta. Osapuolien välinen linkki on tällöin melko heikko ja yhteistyö voi olla lyhytaikaista. Verkostomaisuus on vain valmiiden toimintojen vaihtoon perustuvaa yhdistämistä. Kyse on pitkälle kytköksien löytämisestä, ei niinkään verkoston rakentamisesta tai hyödyntämisestä. Tavoitteena on kustannusten alentaminen ja omaan ydintoimintaan keskittyminen. Yhteydet perustuvat selkeisiin sopimuksiin, joissa määritellään kummankin osapuolen roolit, vastuut ja suoritukset. Operatiivisen kumppanuuden lisäarvo voidaan mitata sillä, kuinka paljon yhteistyö tuottaa säästöä tai vapauttaa resursseja oman liiketoiminnan fokusointiin. (Stähle & Laento 2000: 81–85.)

3.3.2. Taktinen kumppanuus

Taktisen kumppanuuden tavoite on yhdistää osapuolien prosesseja ja samalla toimintakulttuureja. Tällä pyritään myös päällekkäisyyksien poistamiseen. Tietopääoma on siis toimintaprosessien ja toimintakulttuurin muodossa. Taktisessa kumppanuudessa kyse on aidosta integroinnista, ei vaihtosuhteesta. Tuloksena molemmat voivat saavuttaa säästöjä sekä uuden oppimista. Kumppanuus syntyy ja kehittyy ajan kuluessa dialogin avulla ja vaatii jatkuvaa kanssakäymistä. Taktisen kumppanuuden ylläpitäminen vaatii myös useita toimijoita kaikkien osapuolien taholta, minkä vuoksi toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava. Vaaditaan paljon luottamusta, kun molemmat osapuolet tuovat suhteeseen osaamistaan ja resurssejaan. Se, kuinka avoimesti tietopääomaa jaetaan ja kuinka tehokkaasti sitä osataan integroida, määrittävätkin lisäarvon tuoton. (Stähle & Laento 2000: 86–93.)

3.3.3. Strateginen kumppanuus

Sana strateginen viittaa pitkän tähtäimen tekemiseen, kumppanuus puolestaan yhteistyöhön, luottamukseen ja toisiaan täydentävään osaamiseen (Valvisto 2005: 194). Strategisessa kumppanuussuhteessa on kyse tietopääoman yhdistämisestä siten, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen, esimerkiksi tuote- tai bisnesinnovaation. Tämä edellyttää syvällistä tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen

käyttöön, joten kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa. Kun suhteet ovat intensiivisiä ja monimuotoisia, ne vaativat myös paljon luottamusta, joka syntyy yhteisen aallonpituuden löytämisen myötä. Strateginen kumppanuus mahdollistaa siirtymisen täysin uudelle tasolle, jolle kumpikaan osapuolista ei olisi päässyt yksin. Lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet ovat siis suuret, mutta myös riskit kasvavat. Strategiset kumppanuussuhteet ovat dynaamisen toimintaympäristön kriittinen kilpailutekijä. Toimintaa organisoidaan verkostomaisesti, eli yhteyksiä on runsaasti ja niiden tasot ovat monimuotoisia. (Stähle & Laento 2000: 93–101.)

3.3.4. Hintakilpailu, laatukilpailu, läheinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus

Hines (1994) erottelee käyttäjän ja tavarantoimittajan/alihankkijan välisissä suhteissa neljä eri tasoa tai kehitysvaihetta. (1) Hintakilpailuun perustuvassa suhteessa käyttäjä ostaa sellaisia tuotteita, joita se ei halua (kustannussyistä) itse valmistaa. Käyttäjän ostaessa tuotteita, joita se ei itse kykene valmistamaan, puhutaan (2) laatukilpailusta. Näissä molemmissa suhteissa liikesuhde on etäinen ja muodollinen. (3) Läheisessä yhteistyössä tuottajan tehtävänä on tuottaa etuja ja hyötyjä asiakkaalle. Alihankkija osallistuu usein tällaisissa suhteissa tuotteen ja tuotannon suunnitteluun ja yhteistyö ulottuu organisaatioiden moniin eri toimintoihin. Tuottajia on vain muutama ja vuorovaikutus on aikaisempia tasoja luottamuksellisempaa ja epämuodollisempaa. (4) Strateginen kumppanuus perustuu molemmin puoleiseen kilpailuun. Siinä tuoteomistaja keskittyy ydinosamukseen ja alihankkijat valitaan kehityskyvyn ja verkostokokonaisuuteen soveltuvuuden mukaan. Vuorovaikutus on hyvin intensiivistä ja avointa, jolloin alihankkijat voivat suunnitella omat investointinsa niin, että ne ovat linjassa kumppanin pitkän tähtäimen suunnitelmien kanssa. Strateginen yhteistyö ulottuu kaikkiin alihankkijakerroksiin, joissa jokaisessa pyritään minimoimaan toimitussuhteiden määrää. (Ollus ym. 1998: 33–35.)

3.3.5. Kilpailuttamismalli, partnerimalli ja verkostomalli

Hyötyläisen (1998) mukaan yritys yhteistyön rakentamismenettely on riippuvainen tavoiteltavasta yhteistoiminnan tasosta. Hänen mukaan voidaan erottaa kolme yritysverkoston suunnittelu- ja ”ideaalimaalia”:

kilpailuttamismalli, partnerimalli ja verkostomalli. Kilpailuttamismallissa päämies suunnittelee ja toteuttaa ratkaisut siten, että alihankkijan roolina on sopeutua päämiehen toiveisiin ja ratkaisuihin osallistumatta yhteistyön muotojen suunnitteluun. Partnerimallissa osapuolet suunnittelevat ja toteuttavat yhteistoiminnan uudet ratkaisut läheisessä yhteistyössä. Suhde perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja se on kiinteä sekä pitkäaikainen. Verkostomallissa verkostot luovat yhteistyössä verkoston liiketoimintaprosessit ja niihin perustuvan työnjaon, tavoitteenaan innovaatio ja kehitys. Työskentelyssä noudatetaan monenkeskistä kehitystyötä ja systemaattisia menettelyjä. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1999: 134–135.)

3.4. Yhteenveto

Tässä luvussa on esitelty erilaisia kumppanuuden tasoja ja ulottuvuuksia. On tärkeää ymmärtää eri kumppanuuksien erilainen luonne ja ulottuvuudet, jotta erilaisia partnerisuhteita osattaisiin analysoida oikealla tavalla. Tässä tutkimuksessa olennaisimmiksi kumppanuuden muodoiksi nousevat operatiivinen ja strateginen kumppanuus.

4. REKRYTOINNIN ULKOISTAMINEN

Tämä kappale alkaa henkilöstöjohtamisen kentän hahmottamisella, jotta lukijalle välittyisi kokonaiskuva siitä kentästä, minkä osa-alueita tutkimus käsittelee. Seuraavaksi esitellään erilaiset rekrytointiprosessit. Ennen rekrytointiprosessin ulkoistamisen käsittelyä kerrotaan henkilöstötyön tehtävien ulkoistamisen yleisyydestä. Kappaleen lopussa käsitellään ulkoistetun rekrytointiprosessin etuja ja haittoja.

4.1. Rekrytointi osana henkilöstövoimavarojen johtamista

Henkilöstöjohtamisen kenttä voidaan jakaa kolmeen toimintolohkoon: henkilöstöressurssien johtamiseen (Human Resource Management, HRM), ihmisten johtamiseen/esimiestyöhön (Leadership) ja työelämän suhteiden johtamiseen (Industrial Relations, IR). Henkilöstöressurssien johtamisesta puhuttaessa usein viitataan kaikkiin niihin liikkeenjohdollisiin päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin. HRM:n tavoitteena on varmistaa, että yrityksen henkilöstö vastaa sekä laadultaan että määrältään yrityksen kulloistakin tarvetta ja että henkilöstö on motivoitunut työskennelemään yrityksen päämäärien mukaisesti. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 310–311.)

Henkilöstöressurssien johtamisen alue voidaan jakaa kahteen eri funktioon: perinteiseen henkilöstöhallintoon (Personnel Administration, PA) ja henkilöstöressurssien strategiseen johtamiseen (Strategic Human Resource Management, SHRM). (Vanhala ym. 2002: 311–312.)

Henkilöstöstrategialla (Human Resource Strategy) tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen pitkän tähtäimen suunnitelmaa. (Vanhala ym. 2002: 312.) Henkilöstöstrategia toteutetaan aina yrityksen liiketoimintastrategian puitteissa. Strategiatasolla tehdyt liiketoimintaan liittyvät ratkaisut vaikuttavat välittömästi myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Järvinen 1996: 40–41.) Kuviossa 5 on kuvattu henkilöstövoimavarojen ja liiketoiminnan johtamisen välinen toiminnallinen yhteys Fombrun & Tichy & Devannan (1984) malliin pohjautuen.

	Toiminnallinen / operatiivinen taso	Liikkeenjohdon taso	Strategiataso
Liike- toiminnan suunnittelu	Päiväkohtaisten tehtävien suorittaminen	Strategian määrittämät toimintavaihtoehdot	Liiketoiminnan laajuus ja laatu Ydinosaamisen määrittäminen Yrityskulttuuri ja tapa toimia / yritysfilosofia
Henkilöstö- voimavara- johtaminen	Päivittäinen liiketoiminnan tukeminen henkilöresurssiasioissa	Strategiasta johdetut henkilöstön koulutukseen, kehittämiseen ja rekrytointiin liittyvät tavoiteasettelut	Millaista osaamista edellytetään, millaisia ihmisiä tarvitaan? Pitkän aikajänteen henkilöstövoimavara- suunnittelu peläten yrityksen strategioita ja ympäristö- vaatimuksia

Alkajänne (lyhyt/pitkä)
 Tarvittavat voimavarat (vähän/paljon)
 Vaikutus organisaatioon (pieni/suuri)

Kuvio 5. Henkilöstövoimavarojen ja liiketoiminnan johtamisen välinen toiminnallinen yhteys (Järvinen 1996).

Henkilöstöstrategian pohjalta laaditaan yrityksen henkilöstöpolitiikka, joka ohjaa yrityksen henkilöstöhallintoa. Henkilöstöpolitiikka pitää sisällään toimintaperiaatteet, joita yrityksen henkilöstöasioiden hoidossa halutaan noudatettavan henkilöstöstrategian tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vanhala ym. 2002: 312.)

Henkilöstöhallinto (Personnel Administration) käsittää yrityksen lyhyen aikavälin ja pääosin operationaalisen tason toimintoja. Henkilöstöhallinnon tehtävnmäärittely voidaan ilmaista lyhyessä muodossa "To obtain and retain employees", henkilöstön hankinta ja pitäminen yrityksessä. Käsite pitää sisällään operationaalisen tason henkilöstötehtävät riippumatta siitä, kuka tehtävän suorittaja on. Henkilöstöhallinnon tehtäviä voi hoitaa henkilöstöyksikkö tai linjaesimies. Kyseinen palvelu voidaan myös ostaa yrityksen ulkopuolelta. (Vanhala ym. 2002: 312–313.)

4.2. Rekrytointiprosessit

Tässä kappaleessa kuvataan erilaiset rekrytointiprosessit. Ennen prosessien lähempää tarkastelua pohditaan rekrytointia ja rekrytointiprosesseja yleisellä tasolla.

Rekrytoinnit ovat yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä ja kauaskantoisia ratkaisuja. Rekrytoinnit määrittelevät sen, minkä hintaista työvoimaa yrityksen palveluksessa työskentelee, miten työtehtävät tulevat tehdyksi ja kuinka hyvin työntekijöiden välinen yhteistyö toimii. Henkilöstön palkkakustannukset ovat aina merkittävä menoerä yrityksen taloudessa. (Rantala 1999: 9.) Rekrytointiin sisältyy myös aina riski. Epäonnistumisen syyt voivat olla esimerkiksi työntekijän riittämättömät taidot, työtehtävän profiilin tai tarpeen virheellinen arviointi, jotka voivat pahimmassa tapauksessa johtaa henkilön irtisanomiseen tai hänen irtisanoutumiseensa. Tällaisissa tapauksissa rekrytointi on yritykselle tappiollinen investointi. ”Yritykselle päätös uuden työntekijän palkkaamisesta on siis monessa suhteessa varsin merkittävä päätös.” (Rantala 1999: 9.)

Rekrytointiprosessin onnistumisen edellytyksenä on, että tietyt perusasiat ovat organisaatiossa kunnossa. Organisaation maineen tulisi olla joka hetki kunnossa, jotta yritys on vetovoimainen rekrytointimarkkinoilla. Työnantajamielikuva määrää pitkälti sen, millaiseksi hakijajoukko muodostuu (Valvisto 2005: 21). Lisäksi organisaatiolla tulisi olla henkilöstöstrategia ja siitä johdettu rekrytointistrategia, jotka tukevat liiketoimintastrategiaa. Tällöin tiedetään, mitä henkilöstöllä tulee saada aikaan. Nykyhenkilöstön osaaminen tulisi olla tiedossa osaamiskartoitusten ja kehityskeskusteluiden kautta. Täten tiedostetaan, minkälaista osaamista organisaatiossa tällä hetkellä on ja pystytään hahmottamaan, mitä tarvitaan lisää, jotta visiota ja strategiaa voidaan toteuttaa. (Vaahtio 2005: 207.) Rekrytointitilanteessa organisaatiossa tulisi myös miettiä, kuinka omaa yrityskulttuuria ja imagoa työnantajana viestitään. Henkilöstön hankintatavat ja rekrytointiprosessin toteutus viestivät voimakkaasti organisaation yrityskuvaa. (Järvinen & Korosuo 1990: 101).

Rekrytointiprosessin vaiheet voidaan jakaa pääpiirteittäin kahteen osaan: rekrytointiin ja valintaan. Rekrytointi on ensimmäinen prosessin vaihe, jossa määritellään tehtävä- ja hakijaprofiili, valitaan sopivat kanavat ja saadaan

hakemuksia. Prosessin toinen vaihe, valinta, sisältää hakijoiden arvioinnin ja rekrytointipäätöksen teon, jota seuraa työtarjouksen tekeminen. (Graham & Benett 1995: 177.) Rekrytointi tulisi aina kuvata prosessiksi ja määritellä eri osapuolten roolit siinä, koska useimmiten suunnitelmallisuuden ja rekrytointijärjestelmän puuttuminen johtavat rekrytoinnin epäonnistumiseen (Järvinen & Korosuo 1990: 102–104; Valvisto 2005: 36). Suunnitelmallisuus on erittäin olennaista prosessissa, koska rekrytoinnin onnistumisen todennäköisyys kasvaa, kun määritellään selkeä hakustrategia sekä realistiset osaamis- ja ominaisuusodotukset. (Järvinen & Korosuo 1990: 102–104.)

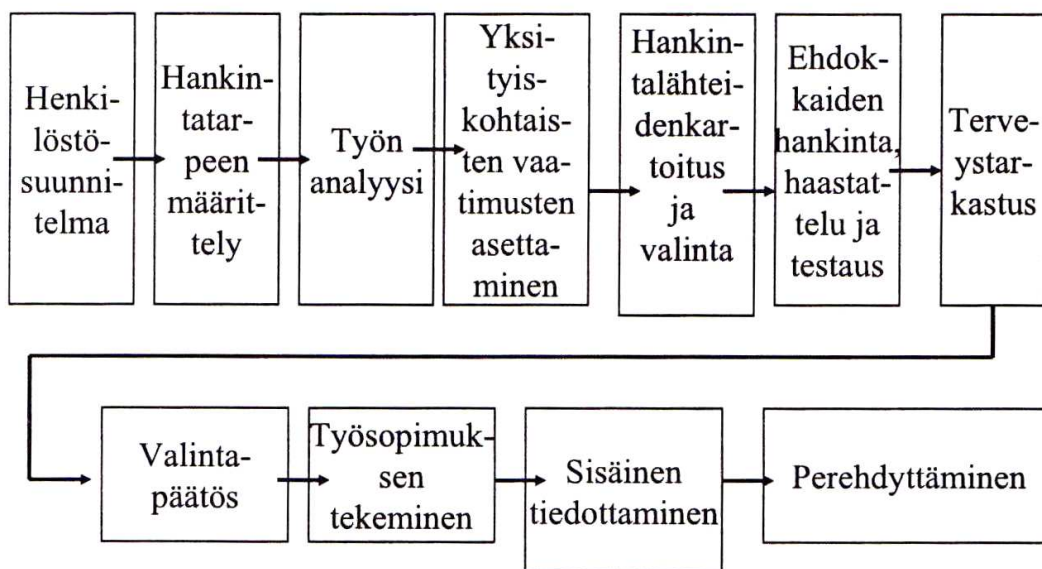
Valintaprosessin tavoite on löytää hakijoiden joukosta oikea yksilö. Toisinaan ehdokkaiden joukossa ei ole yhtäkään oikeaa henkilöä. Päätös lähteä hakemaan uusia hakijoita on rankka, mutta se on tällaisessa tilanteessa tehtävä. Mitä aikaisemmassa prosessin vaiheessa voidaan nähdä, ettei sopivaa henkilöä löydy hakijoiden joukosta, sitä enemmän aikaa ja rahaa säästetään. Hakuprosessin epäonnistuessa organisaatiossa tulisi miettiä itse rekrytointiprosessia, profiilinmäärittelyjä sekä valittuja kanavia. Tällä tavoin prosessi voi kehittyä kerta kerralta. (Valvisto 2005: 22, 46.)

Ulkopuoliseen asiantuntijaan tulisi turvautua, jos rekrytointia hoitavalla henkilöllä ei ole tarvittavaa rekrytointiosaamista tai hän ei pysty panostamaan tarpeeksi aikaansa rekrytointiin. Asiantuntijapalveluita voidaan käyttää usealla eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on teettää niin sanottu perustyö asiantuntijalla, jonka jälkeen organisaatiossa valitaan vain parhaat päältä. Toinen vaihtoehto on ostaa koko prosessi ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kolmannessa vaihtoehdossa organisaatio hoitaa itse rekrytoinnin ja ostaa vain joitakin täydentäviä osioita, esimerkiksi soveltuvuusarvioinnin. (Vaahtio 2005: 208.)

4.2.1 Rekrytointi organisaation sisäisin voimavaroin

Rekrytointiprosessi pohjautuu aina henkilöstösuunnitelmaan (kuviot 6). Henkilöstöhankintatarpeen määrittely on rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe, jolloin harkitaan tarkkaan, minkälaista osaamista organisaatioon tarvitaan tai voisiko tilanteen ratkaista jollakin muulla tavalla. Avoimeen työpaikkaan saattaa löytyä tekijä myös yrityksen sisältä. Sisäinen rekrytointi osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan ja samalla viestitään osaamisen ja

kehittymisen huomioimisesta ja mahdollisuudesta edetä uralla yrityksen sisällä. (Vaahtio 2005: 207.)

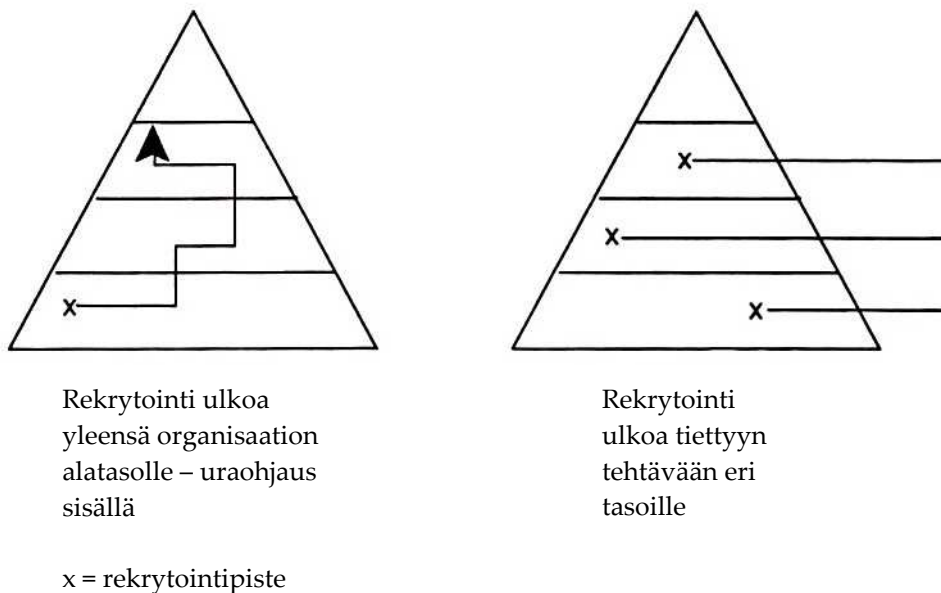


Kuvio 6. Henkilöstöhankintaprosessin kulku (Kauhanen 2006).

Seuraava rekrytointiprosessin vaihe on työn analyysin tekeminen. Tieto analyysiin kootaan yrityksen sisältä. Analyysin keskeisiä osa-alueita ovat tehtävänimikkeen kuvaus, työntekijän asema, työn sisältö, taloudellinen ympäristö, tuotannolliset tavoitteet, työolosuhteet, työntekijän fyysiset ominaisuudet, sosiaalinen yhteensopivuus työyhteisöön ja yrityskulttuuriin sekä koulutustarpeet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Analyysin laajuus ja perusteellisuus määräytyvät avoimen työtehtävän tärkeyden ja ainutlaatuisuuden mukaan. (Rantala 1999: 23–24.) Perusteellisesti pohdittu ja määritelty tehtäväprofiili antaa tukevan pohjan koko rekrytoinnille ja säästää aikaa (Valvisto 2005: 27). Rekrytoitavan henkilön toimenkuvan takana olevia kvalifikaatioita ja kriteereitä voidaan evaluoida rekrytointiprosessin aikana suhteessa tehtävään ja suhteessa ehdokkasiin. Toimenkuvaan ei tulisi ripustautua liian tiukasti, sillä joku hakijoista saattaa tuoda mukanaan sellaista osaamista, että koko toimenkuva muuttua luonnettaan. (Vaahtio 2005: 208.)

Rekrytointiprosessin seuraavassa vaiheessa organisaatiossa tulisi valita minkälaista rekrytointikanavaa se hyödyntää. Rekrytointikanavan valinta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisesta ja kuinka suuresta työnhakijoiden joukosta uuden työntekijän valinta lopulta tehdään. Rekrytointikanavilla on lisäksi eroja siinä, kuinka nopeasti työntekijä tavoitetaan ja siten valinta vaikuttaa myös välittömiin rekrytointikustannuksiin. (Rantala 1999: 25.) Valvisto (2005) tiivistää, että ”rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja oikein valittu rekrytointikanavat varmistavat oikeat hakijat.”

Rekrytointi voidaan toteuttaa ulkoisen rekrytoinnin keinoin tai yrityksen sisäisin rekrytointikeinoin. Kuvion 7 mukaisesti ulkoisessa rekrytoinnissa henkilö rekrytoidaan joko johonkin tiettyyn tehtävään tai jollekin organisaatiotasolle resurssiksi, jota ohjataan urakehityksen myötä edelleen. (Järvinen & Korosuo 1990: 48–52).



Kuvio 7. Ulkoisen rekrytoinnin periaatteita (Järvinen & Korosuo 1990).

Sisäisessä rekrytoinnissa halutut resurssit kasvatetaan yrityksen sisällä. Jotta sisäinen rekrytointi olisi mahdollinen, yrityksessä tulee tunnistaa olemassa olevat henkiset resurssit. Lisäksi yrityksen tulee olla tietoinen

liiketoimintasuunnitelman edellyttämistä henkilöstöresursseista ja määritellä osaaminen, jota edellytetään ja tarvitaan eritoten tulevaisuudessa. Tällöin sisäisesti rekrytoitavan henkilön *suoritusarvio*n tuloksia ei voida pitää riittävinä, vaan *potentiaaliarvio*n keskeisyys nousee voimakkaasti esille. Täten myös kehittämisedellytykset ja henkilön oma halukkuus sekä mahdollisuudet tulevat huomioon otetuksi. Ulkoista ja sisäistä rekrytointia voidaan käyttää myös yhtä aikaa. Tällöin yrityksen sisältä tulevia ehdokkaita tulee kohdella samalla tavoin kuin muitakin ehdokkaita. (Järvinen & Korosuo 1990: 48; Vaahtio 2005: 209). Kolmas rekrytointivaihtoehto on etupainotteinen rekrytointi, jolloin varhaisessa koulutusvaiheesta olevista henkilöistä ”kasvatetaan” ulkoa halutut resurssit. Tällä tavoin halutaan luoda ja varmistaa hakeutumishalukkuus yritykseen. (Järvinen & Korosuo 1990: 48–52).

4.2.2 Suorahaku eli head hunting

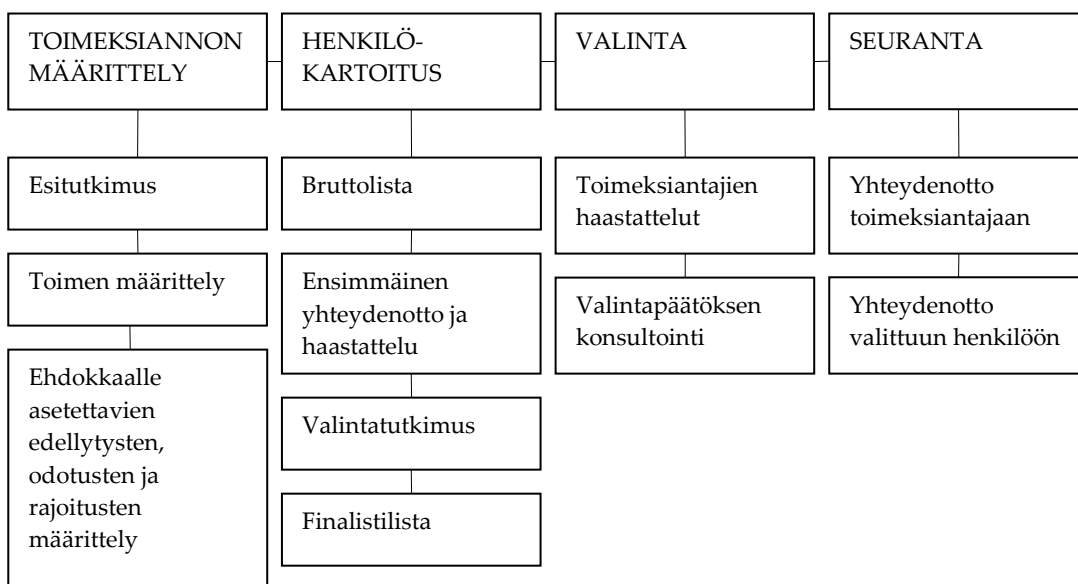
Suorahaulla etsitään henkilöitä asiantuntija- ja johtotehtäviin sekä erilaisia osaajia vakituiseen työsuhteeseen. Suorahakua käytetään muun muassa silloin, kun halutaan muuttaa yrityskulttuuria ja tarvitaan muutoksen vetäjiä organisaation ulkopuolelta tai rekrytointi nähdään investointina, jossa ei ole varaa epäonnistua eli turvaudutaan konsulttiin. (Korosuo & Järvinen 1992: 25.) Tämä menetelmä soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun etsitään muilla kanavilla vaikeasti tavoitettavia henkilöitä. Erityisesti avainhenkilöä rekrytoitaessa haku suoritetaan usein suorahakuna, kun esimerkiksi kilpailijoiden ei haluta tietävän asiasta. (Vaahtio 2005: 208.) Silloin, kun rekrytointihanketta ei haluta jostain syystä julkistaa, on suorahakukonsultti usein ainoa vaihtoehto. (Valvisto 2005: 33.)

Suorahaun käytön taustalla on ajatus siitä, että parhaita kandidaatteja eivät ole ne, jotka etsivät uutta työtä ja vastaavat työnhakuilmoituksiin, vaan ne, jotka ovat menestyksekkäitä heidän nykyisissä työtehtävissään eivätkä suunnittele siirtyvänsä muualle töihin. (Graham & Bennett 1995: 179.)

Onnistuneet johtohenkilöiden valinnat vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestymiseen. Suorahakuprosessin edellytyksenä on luottamuksellinen suhde konsultti- ja asiakasyrityksen välillä. (Meriläinen 1990: 30, 60). Toimeksianto vaatii molemminpuolista luottamusta, koska usein joudutaan paljastamaan

liikesalaisuuksia ja sen kaltaisia asioita. (Korosuo & Järvinen 1992: 25.) Valvisto (2005) kuvaileekin hyvää suorahakukonsulttia yritysjohton luottohenkilöksi.

Meriläinen (1990) on kuvannut suorahakuprosessin vaiheet (kuvio 8). Toimeksiannon määrittelyssä sovitaan toimeksiannon laajuudesta, aikatauluista sekä hinnasta. Esitutkimusvaiheessa konsultti tutustuu asiakasyrityksen toimialaan sekä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, työtehtävään ja työympäristöön. Lisäksi konsultti tutustuu rekrytoitavan henkilön tulevaan esimieheen ja työtovereihin. (Meriläinen 1990: 31–33.) Konsultin pitkäjänteinen paneutuminen yrityksen liiketoimintaan konsultin kokemuksen tuoman ammattitaidon kanssa luovat yhdessä perustan suorahaun onnistumiselle (Valvisto 2005: 33).



Kuvio 8. Suorahakuprosessin eri vaiheet (Meriläinen 1990).

Joissain tilanteissa rekrytointi halutaan suorittaa ns. hiljaisena hakuna, jolloin haku tehdään huomaamattomasti. Erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa liikesalaisuuksien pelätään leviävän, henkilöstön rekrytointi hoidetaan äärimmäistä varovaisuutta noudattaen. Uuden liiketoiminnan aloittaminen on yksi esimerkki tällaisesta tilanteesta. (Meriläinen 1990: 31–33.)

Toimen- tai tehtävänkuvan määrittelyssä asiakasyritys pohtii konsultin kanssa yhteistyössä, minkälainen tehtävän luonne on. Myös toimen tarpeellisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta käydään usein keskustelua. Tämän jälkeen toimenkuva tarkistetaan ja ajanmukaistetaan nykyhetkeen. Toimeen liittyvät tavoitteet nyt ja tulevaisuudessa sekä sen hyvät ja huonot puolet tulisi myös käsitellä. Seuraavaksi määritetään ns. tavoiteprofiili, joka pitää sisällään hakijalta edellytettävät ammatilliset ja henkilökohtaiset ominaisuudet. (Meriläinen 1990: 31–34.)

Head hunting – konsultti etsii potentiaalisia kandidaatteja kilpailevista organisaatioista, sanomalehdistä, erilaisista toimialan julkaisuista sekä salaisista suorahakuverkostoista (Graham & Bennett 1995: 179). Henkilökartoitusta tehtäessä konsulttitoimisto luo ensin ns. bruttolistan (pitkä lista), joka käsittää yleensä noin 20–30 henkilön nimen. Tässä vaiheessa ei vielä tiedetä, ovatko bruttolistan henkilöt edes kiinnostuneita työpaikan vaihdosta. Ehdokkaiden perustietojen selvittämisen jälkeen lista esitellään asiakasyritykselle, joka valitsee konsulttiyrityksen kanssa noin 10–15 henkilöä, joihin konsultti on jatkossa yhteydessä. Ensimmäiset yhteydenotot ehdokkasiin tehdään puhelimitse, jolloin kartoitetaan heidän kiinnostuneisuutta. Konsultti sopii tapaamiset asiasta kiinnostuneiden henkilöiden kanssa. Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen konsultti ja asiakasyritys valitsevat 3-4 finalistia, joiden soveltuvuutta työtehtäviin selvitetään erilaisilla testeillä ja arviointimenetelmillä. Lisäksi henkilöiden referenssit tarkistetaan keskustelemalla henkilöiden nimittämien referenssihenkilöiden kanssa ehdokkaiden taustasta ja aikaansaannoksista. (Meriläinen 1990: 34–39.)

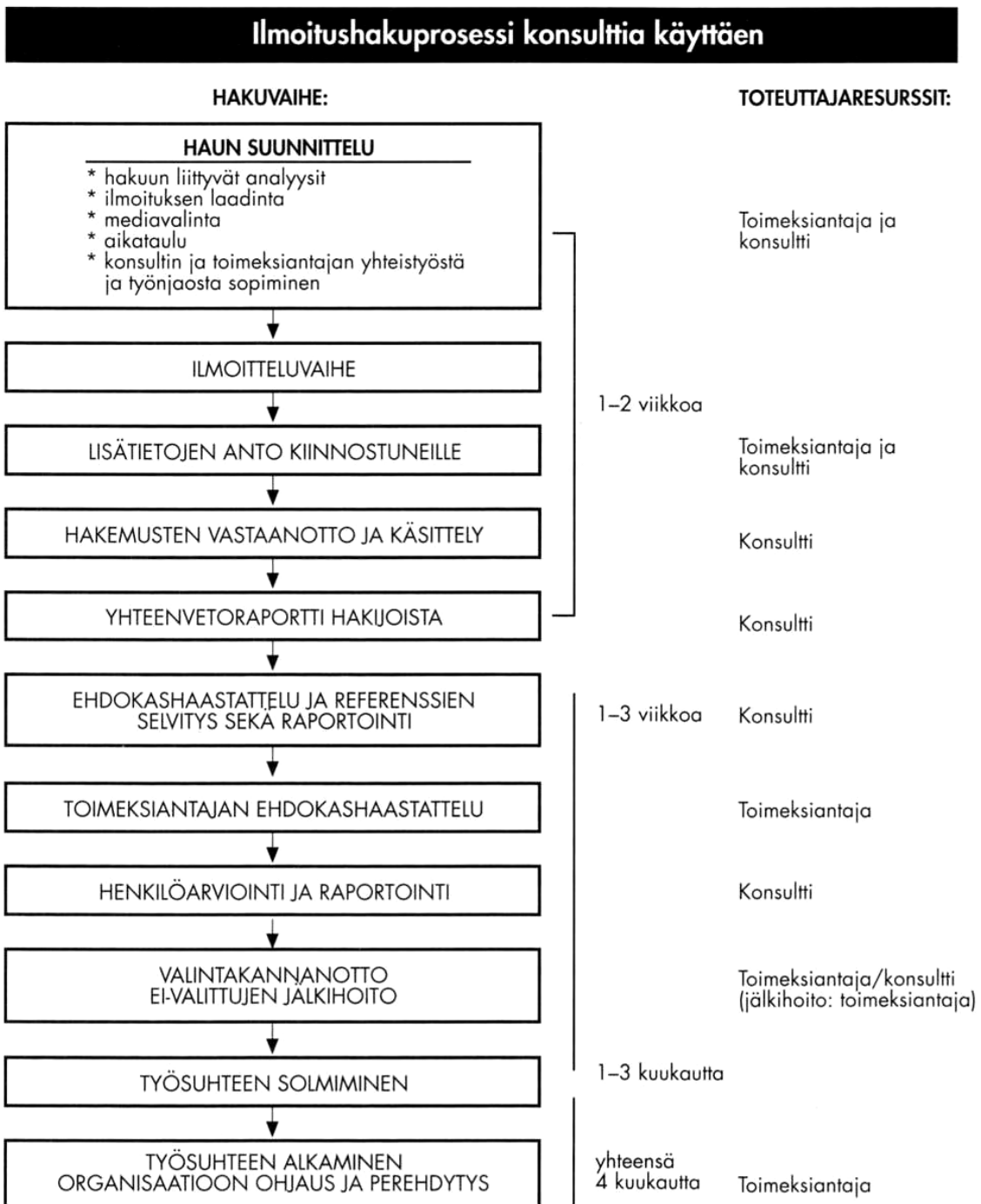
Valintatutkimukseen ja haastatteluihin pohjautuen konsultti laatii finalisteista kirjallisen yhteenvedon. Usein konsulttia pyydetään laittamaan finalistit myös paremmuusjärjestykseen. Tämän jälkeen asiakasyritys haastattelee finalistit ja tekee lopullisen ratkaisunsa. Valintapäätöksestä ilmoitetaan ehdokkaille välittömästi. Suorahakuprosessin viimeinen vaihe on seuranta. Konsultti on seurantavaiheessa yhteydessä sekä asiakasyritykseen että rekrytoituun henkilöön saadakseen tietoa henkilövalinnan onnistuneisuudesta. (Meriläinen 1990: 37–42.)

4.2.3 Rekrytointi toimialapalvelua tai konsulttia käyttäen

Rekrytointiprosessissa voidaan käyttää apuna toimialapalvelua tai konsulttia, kun tavoitellaan asiantuntemuksen hyödyntämistä ja organisaation ajan- sekä resurssien säästöä. Keskeisenä ajatuksena asiantuntijapalveluiden käytössä on edellä mainittujen seikkojen lisäksi organisaation pyrkimys keskittyä olennaisimpaan rekrytointiprosessin vaiheeseen eli päätöksentekoon. (Korosuo & Järvinen 1992: 96.)

Rekrytointiprosessi toteutetaan usein ilmoitushakuna, joka voidaan antaa ulkopuolisen asiantuntijan hoidettavaksi joko osittain tai kokonaisuudessaan. Ilmoitushakuprosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 9. Prosessin ensimmäinen ja prosessin onnistumisen kannalta merkittävin vaihe on haun suunnittelu, jolloin tehdään tarvittavat analyysit ja määrittelyt sekä valitaan ilmoitusmedia, laaditaan ilmoitus ja aikataulutetaan prosessi. Toimialapalvelua käytettäessä on myös mahdollista, että heidän rekisteristään löytyy tarpeeksi sopivia hakijoita, jolloin ilmoitushakua ei käytetä, vaan prosessissa siirrytään suoraan hakijoiden yhteenvetoraportointiin laadintaan ja organisaation suorittamiin haastatteluihin. (Korosuo & Järvinen 1992: 96–98.)

Ilmoitusvaiheen aikana konsultti tai toimialapalvelu antaa lisätietoja ja vastaanottaa sekä käsittelee hakemukset. Saatujen hakemusten perusteella konsulttitoimisto tai toimialapalvelu laatii yhteenvetoraportin hakijoista. Jos odotuksia täyttäviä hakemuksia ei haussa tullut tarpeeksi, on harkittava ilmoitushaun jatkamista laajemmin ja näkyvämmiin tai muuttaa hakutapaa esimerkiksi suorahauksi. Seuraavaksi toimialapalvelu tai konsultti haastattelee potentiaaliset hakijat ensimmäisen kerran ja selvittää heidän referenssinsä. Haastatelluista hakijoista tehdyn raportin perusteella organisaatiossa valitaan, ketkä haastatellaan toisen kerran. Organisaation ja konsultin haastattelujen sekä muilla tavoin saatujen tietojen perusteella potentiaalisimmat ehdokkaat lähetetään usein vielä henkilöarviointeihin, jonka jälkeen organisaatiossa tehdään lopullinen valinta hakijoiden väliltä. Lopuksi solmitaan työsopimus, jonka jälkeen työsuhde ja perehdyttäminen voivat alkaa. (Korosuo & Järvinen 1992: 30; 98–99.)



Kuvio 9. Julkisen hakuprosessin vaiheet (Korosuo & Järvinen 1992).

4.2.4 Soveltuvuusarvioinnin teettäminen

Soveltuvuusarviointit ovat yksi menetelmä, jolla voidaan pyrkiä vähentämään rekrytoinnin epäonnistumisen riskiä. Soveltuvuusarvioinnissa analysoidaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta haettavan työtehtävän näkökulmasta. Koska soveltuvuustestin tekijöitä ja erilaisia testejä on lukuisia, tulisi organisaatiossa ensin pohtia, mitä testeillä halutaan saavuttaa ja minkälaisia menetelmiä halutaan käytettävän. (Thomason 1990: 292; Österberg 2005: 83.)

Hyvä henkilöarviointi tukee ja täydentää rekrytoijan näkemystä hakijan soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään. Arviointi voi auttaa myös tuomaan eroavaisuuksia kahden tasavahvan hakijan välille. Testien tuloksien mukaan toiselta hakijalta voi löytyä esimerkiksi enemmän sellaisia ominaisuuksia, jota haettavan työtehtävän hoitaminen vaatii. Henkilöarvioinnin tulos on kuitenkin vain päätöksenteon tukena, yksi useasta tietolähteestä. (Österberg 2005: 84.)

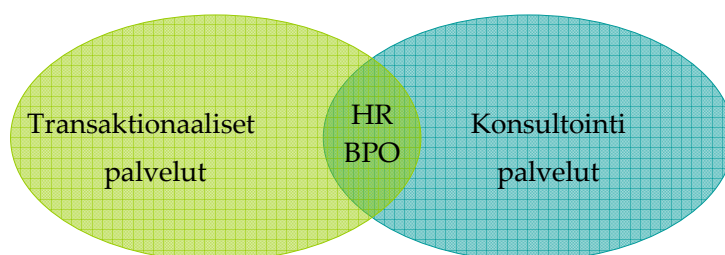
4.3. Henkilöstötoimintojen ulkoistaminen

HR-toimintojen ulkoistamista (HRO, human resources outsourcing) ovat vauhdittaneet useissa organisaatioissa ilmenevät yleiset ongelmat, kuten HR-osaston ylityöllistäminen sekä strategisen HR:n tarve. Osa organisaatioista päätyy tällöin ulkoistamaan osan HR-toiminnoista tai jopa koko toiminnon, jotta nämä ongelmat ratkeaisivat, organisaatio hyötyisi uusista mahdollisuuksista ja yritys selviäisi kasvavien kilpailupaineiden alla. (Borg 2003: 4; Kris & Segantini 2004: 302; Graddick-Weir 2005: 71.)

HR-prosessien ulkoistamisen aste vaihtelee yrityksittäin. Toiset yritykset ulkoistavat vain yhden toiminnon, kuten koulutuksen, toiset organisaatiot puolestaan ulkoistavat kaikki HR-prosessit rekrytoinnista palkanlaskentaan. (Chau 2001: 62.) HR-prosessien ulkoistamisen tyypit voidaan jakaa transaktionaalisiin ja konsultointipalveluihin. Transaktionaaliset palvelut sisältävät määrällisesti suuria toimintoja, jotka ovat teknologiapohjaisia, pääomavaltaisia ja hallinnollisia, kuten palkanlaskenta. Organisaatio säilyttää yleensä kontrollin avainpäätöksien teossa ja palveluntarjoajalla on vain vähän strategista merkitystä. (Borg 2003: 21–22.)

HR-konsultointipalvelut puolestaan tukevat organisaatiota strategisten ja taktisten HR-päätösten teossa. Konsultointipalvelut voivat suuntautua esimerkiksi organisaation kehittämiseen ja ne ovat yleensä projektiluontoisia. Palvelut ovat pitkälle räätälöityjä ja niiden onnistumisen mittarit on sidottu organisaation markkina-arvoon ja asiakastyytyvyyteen. (Borg 2003: 21–22.)

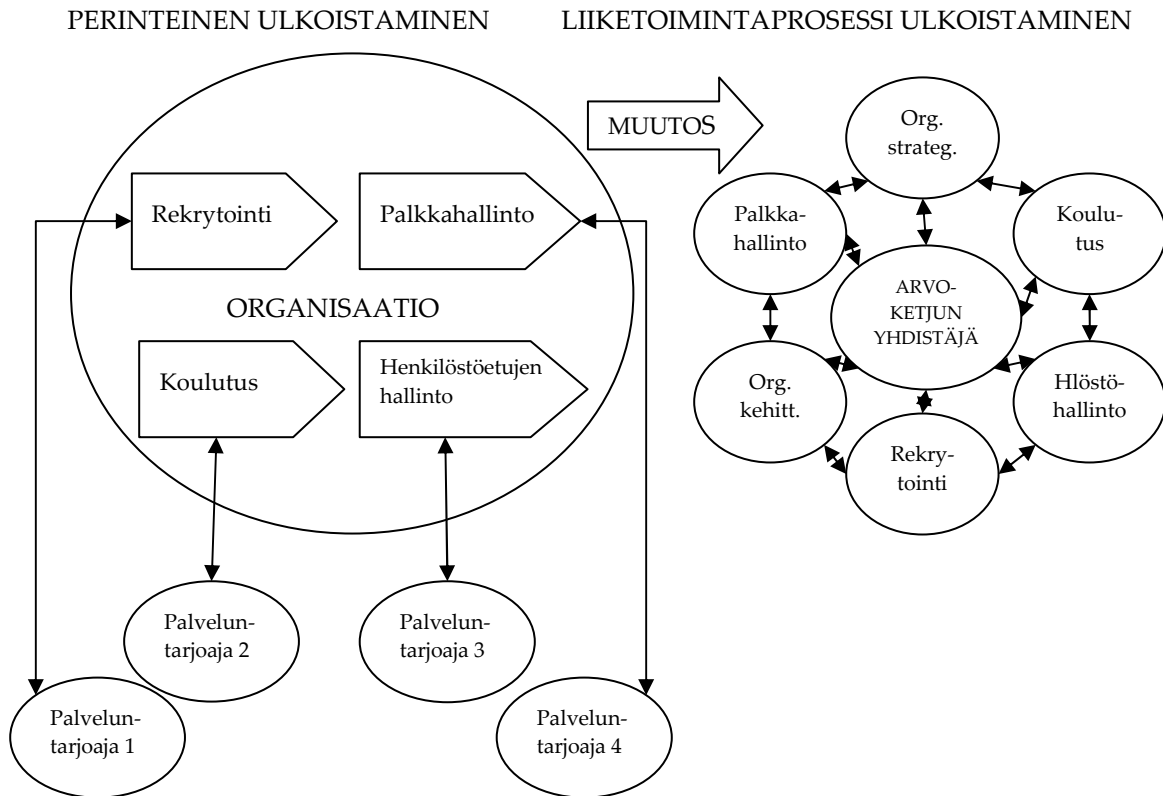
HR-liiketoimintaprosessien ulkoistaminen (HR BPO) sisältää sekä transaktionaalisia että konsultointipalveluita (kuviot 10), se on kokonaisratkaisu organisaatiolle. Merkittävintä tässä on johtamisvastuun siirtyminen organisaatiolta palveluntarjoajalle. Tällaisella ulkoistamisella on erittäin suuri strateginen merkitys organisaatiolle. (Borg 2003: 21–22.)



Kuvio 10. HR:n transaktionaalisten ja konsultointipalveluiden sekä HR BPO:n yhteys (Borg 2003).

Globalisaation kasvu, yritysten yhteensulautuminen, kilpailu sekä kehittyneen teknologian käyttö ovat kaikki osaltaan lisänneet liiketoimintaprosessien ulkoistamista. Osa palveluntarjoajista pyrkii toimimaan arvoketjun yhdistäjänä (value chain integrator). HR-toimintojen ulkoistamisen kehityssuuntana on siirtyminen traditionaalisesta ulkoistamisesta HR-liiketoimintaprosessien ulkoistamiseen (kuviot 11). (Borg 2003: 22–23.) Tällöin usean erillisen palveluntarjoajan käytön sijaan siirrytään käyttämään vain yhtä

palveluntarjoajaa, joka toimii arvoketjun yhdistäjänä. Myös Ulrich & Brockbank (2005) ennustavat, että HR-prosessien ulkoistamisessa haetaan tulevaisuudessa integroituja ratkaisuja.



Kuvio 11. HR:n ulkoistamisen muutos (Borg 2003).

HR-toimintojen ulkoistamisen perusteluita kuvaa Hewitt Associates'in toteuttaman tutkimus, jonka mukaan 129 yrityksestä 45 % ei tavoitellut ensisijaisesti kustannussäästöjä ulkoistaessaan HR-toimintoja. Kolme tärkeintä syytä ulkoistamiseen olivat puolestaan ulkopuolisen asiantuntijuuden saavuttaminen, palvelun laadun parantaminen sekä keskittyminen ydinbisnekseen. (Henneman 2005.) Graddick-Weir (2005) sen sijaan kirjoittaa, että HR-toimintojen ulkoistamisella haetaan merkittäviä kustannussäästöjä, parempaa tehokkuutta, luodaan uusia uramahdollisuuksia HR-työntekijöille ja mahdollisuutta muuttaa HR:n fokus strategisempiin toimintoihin.

CRANET-projektin tutkimuksessa (2005) ”Henkilöstöressurssien johtaminen Suomessa” selvitettiin erilaisten henkilöstötoimintojen ulkoistamista ja ulkoistamisen muutosta Suomessa viimeisen kolmen vuoden aikana. Keskimäärin puolet henkilöstöjohtamisen osa-alueiden toiminnoista oli ulkoistettu ainakin osittain. Kehittämisen ja koulutuksen oli ulkoistanut kaksi yritystä kolmesta. Noin puolet yrityksistä oli ulkoistanut henkilöstö-informaatiojärjestelmät, eläke-asiat, muut edut ja henkilöstön vähentämisen. Viimeisen kolmen vuoden aikana koulutus- ja kehittämistehtävien ulkoistaminen oli lisääntynyt eniten. Yleisintä eri tehtävien ulkoistaminen oli yksityisellä sektorilla ja suurimmissa organisaatioissa. Rekrytoinnin osalta tutkimustulokset kertovat, että johtotason paikkoihin rekrytoitaessa yleisin tapa täyttää avoinna oleva paikka yksityisellä sektorilla oli rekrytointi organisaation sisältä. Seuraavaksi eniten käytettiin rekrytointitoimistoja ja head-huntereita. (Vanhala 2005: 13.)

4.4. Rekrytointiprosessin ulkoistaminen

Kaikilla organisaatioilla ei ole resursseja tai asiantuntemusta rekrytointiprosessin läpivientiin alusta loppuun. Etenkin pienet organisaatiot, joilla ei ole omaa henkilöstöhankinnan asiantuntijaa ja/tai erityisiä vaatimuksia, voivat käyttää hyväksi ulkopuolista palvelutarjontaa. Omien resurssien niukkuus ja vähäinen ajankäyttömahdollisuus sekä mahdollisen yhteistyön tuoma synergia rekrytoinnissa ovat seikkoja, jotka puoltavat ulkopuolisen asiantuntijan käyttöä. Ulkoista asiantuntemusta voidaan hyödyntää eri tavoilla, muun muassa ilmoitus- tai suorahaussa sekä henkilöarvioinnissa. (Thomason 1990: 286; Järvinen 1996: 81.)

Rekrytointiprosessi voidaan ulkoistaa monella eri tasolla, riippuen siitä, mitkä osat siitä annetaan hoidettavaksi jollekin toiselle yritykselle. Ulkoisen rekrytoinnin välillisiä hakutapoja ovat työvoimaa vuokraavien toimistojen palvelut, suora hakukonsulttien palvelut, ilmoitushaku konsulttia käyttäen, ammatillisten järjestöjen työnvälitystoiminta sekä eri oppilaitosten työnvälitystoiminta (Korosuo & Järvinen 1992: 80.)

Rekrytoinnin ulkoistamisessa ollaan siirtymässä vain tietyn prosessin osan, kuten henkilöarviointien ulkoistamisesta kohti tilannetta, jossa koko

rekrytointiprosessi ulkoistetaan (RPO, recruitment process outsourcing). Tämän taustalla on oivallus siitä, etteivät kaikki rekrytointiprosessin osat ole ydin HR-toimintoja. (Laabs 2000: 56; Hudson 2006: 5.)

4.4.1. Ulkoistetun rekrytoinnin hyödyt ja riskit

Rekrytoinnin ulkoistamisella voidaan saavuttaa useita etuja. Tutkimusten mukaan ulkoistamisen tavoitteiksi on nähty kustannussäästöt sekä parempi palvelun laatu. Lisäksi omien henkilöstöressurssien suuntaaminen henkilöstöstrategian mukaisesti on vaikuttanut ulkoistamispäätökseen. (PA Consulting Group 2003: 27.) Rekrytoinnin ulkoistamisen myötä organisaation operatiiviset kustannukset laskevat ja säästetään aikaa ja yhteistyökumppanin voidaan sopia hoitavan kaikki rekrytointiin liittyvät tehtävät. Sopivien kandidaattien etsimisen lisäksi yhteistyökumppani huolehtii siitä, että kaikki hakijat pidetään prosessin aikana ajan tasalla, haastattelut järjestetään ja sopivat kandidaatit arvioidaan. Organisaatioilla ei aina ole aikaa tai resursseja huolehtia kaikkien hakijoiden informoinnista, mutta ollakseen kilpailukykyisiä työnantajamarkkinoilla, yrityksillä ei ole muuta mahdollisuutta. Jos hakijoille välittyy sellainen kuva, että yrityksessä ei hoideta rekrytointia ammattimaisesti, ei yritys enää välttämättä houkuttele parhaita hakijoita. (Chau 2001: 62.)

Suorahakukonsultin käyttöön liittyviä hyötyjä ovat konsultin asiantuntemuksen saaminen organisaation käyttöön. Konsultti tietää, millainen palkkataso ja etuudet houkuttelevat hyviä kandidaatteja. Lisäksi hän analysoi työtehtävän ja tarjoaa mielipidettään siitä, millaista henkilöä tarvittaisiin. Huippujohtajat eivät välttämättä seuraa avoimien työpaikkojen ilmoittelua, jolloin suorahaku on ainut tapa tavoittaa heidät. Organisaation anonymiteetti säilyy prosessin loppuvaiheisiin asti. Suorahakuun liittyviä riskejä ovat konsulttien taipumus luottaa liikaa heidän omiin lähteisiin ja verkostoihin, jolloin sen ulkopuolisia hakijoita ei huomioida sekä luottamuksellisuuden tiedon vuotaminen kilpailijoille. (Graham & Bennett 1995: 180.)

Tärkein aspekti, joka rekrytointia ulkoistettaessa tulee ottaa huomioon, on sellaisen yhteistyökumppanin löytäminen, joka ymmärtää syvällisesti yrityksen kulttuurin ja tavoitteet. Sitä ennen on kuitenkin pohdittava, mitkä rekrytoinnin ja ulkoistamisen tavoitteet ovat. Jos yrityksessä ei ole selkeää strategiaa, mitä

tavoitellaan ja millä keinoin, ei ulkoistetussakaan rekrytoinnissa todennäköisesti onnistuta. (Laabs 2000: 60.)

Ulkoistetun rekrytoinnin riskeihin voidaan lukea lähes samat riskit kuin HR-toimintojen ulkoistamisessa. Väärän palveluntarjoajan valinta saattaa olla organisaatiolle kohtalokasta varsinkin, jos suhteesta ehtii muodostua syvällinen. Muita ulkoistetun rekrytoinnin riskejä ovat suhteen johtamisen tai kontrollin puuttuminen, joka voi johtaa huonoihin lopputuloksiin. Lisäksi ulkoistettu rekrytointi voi olla ristiriidassa HR:n toimintojen kanssa, jos ulkoistamista ei ole suunniteltu huolella. (Ulrich & Brockbank 2005: 190.)

4.5. Yhteenveto

Tässä luvussa on hahmotettu henkilöstövoimavarojen johtamisen kenttää, erilaisia rekrytointiprosesseja sekä HR-toimintojen ja erityisesti rekrytoinnin ulkoistamista. Tutkimuksessa tullaan käsittelemään kyseisiä aihealueita tarkemmin empirian avulla, tavoitteena löytää lisäinformaatiota. Tästä johtuen on tärkeää, että lukija käsittää tutkimuksen kohteena olevien asioiden teoriataustan.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA

Rekrytoinnin ulkoistaminen ei ole konkreettinen asia, jota voisi tutkia suoraan. Tästä johtuen tutkimuksessa tutkitaan niiden ihmisten käsityksiä asiasta, joilla on siitä kokemusta eli HR-ammattilaisten tai rekrytoinnista vastaavien henkilöiden käsityksiä rekrytoinnin ulkoistamisen prosessista.

5.1. Tutkimusstrategia

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ulkoistettua rekrytointiprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena on vertailla eri henkilöiden käsityksiä ja tulkintoja ulkoistetusta rekrytointiprosessista. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002: 127.) Huttusen (1994) mukaan ”tutkimuksen eri menetelmäratkaisujen kokonaisuutta kutsutaan tutkimusotteeksi tai tutkimusstrategiaksi.” Koska kysymys on empiirisen ilmiön tutkimisesta, on laadullisia menetelmiä pidettävä työkaluina ja korostettava kohdeilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä (Eskola & Suoranta 2005: 14–15.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kuva todellisesta elämästä ja kohdetta pystytään näin tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita käyttämällä ihmistä tiedonkeruun instrumenttina, ei todentamaan olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2002: 152, 155.)

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen vertaileva tapaustutkimus (comparative case-study). Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta sellaisissa tilanteissa ja ilmiöissä, joissa halutaan tietää, miten tai miksi jokin asia on monimutkaisissa ja monikerroksisissa käytännön tilanteissa. Yin (2003: 1) toteaa: ” Case studies are preferred strategy when ”how” or ”why” questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context.” Tapaustutkimuksessa ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa kontekstissaan. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimusstrategiaksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään suhteellisen vähän (Ghauri 2004: 109.)

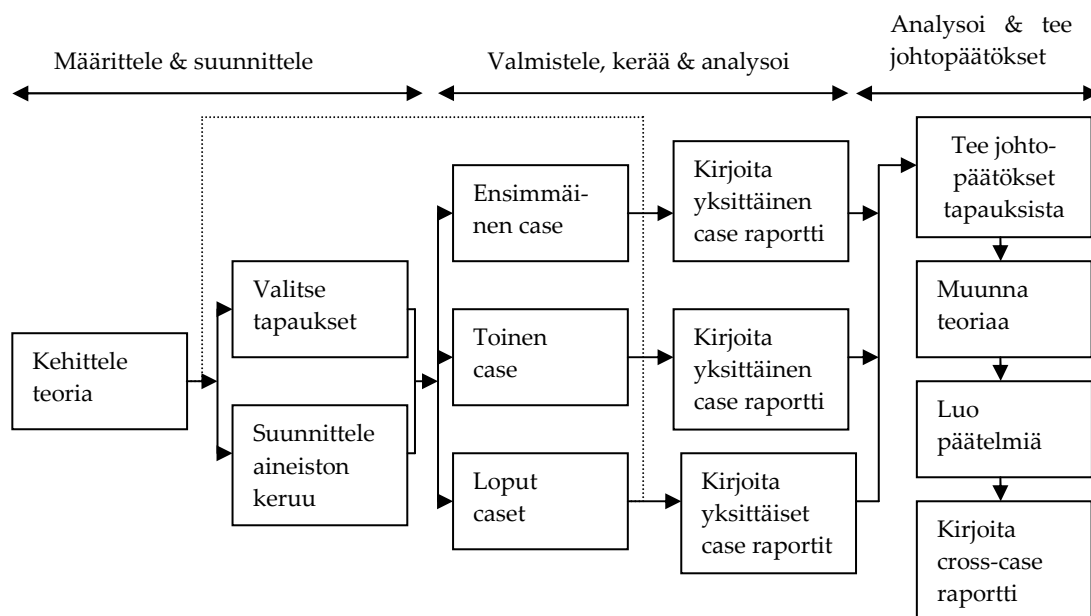
Tapaustutkimuksesta löytyy variaatioita käytettäessä sitä tutkimusstrategiana. Yin (2003: 39–55) on jäsentänyt tapaustutkimuksen neljä erilaista käytettävissä olevaa vaihtoehtoa, jotka ovat (1) yksittäinen tapaus ja kokonaisvaltainen tutkimusote (single-case, holistic designs), (2) yksittäinen tapaus ja moniulotteinen tutkimusote (single-case, embedded designs), (3) monia tapauksia ja kokonaisvaltainen tutkimusote (multiple-case, holistic designs) sekä (4) monia tapauksia ja moniulotteinen tutkimusote (multiple-case, embedded designs). Tutkimus voi siis olla joko yksittäis- tai monitapaustutkimus, joita tulkitaan kokonaisvaltaisesti tai moniulotteisesti. Yksittäisessä tapauksessa perehdytään syvällisesti yhteen tapaukseen, monen tapauksen kohdalla analysoidaan rinnakkain useita kohteita. Kokonaisvaltaisessa tapaustutkimuksessa keskitytään vain yhteen analysoitavaan yksikköön ja toisaalta tapauksia tutkitaan yhtenä kokonaisuutena. Moniulotteisessa tapaustutkimuksessa tutkitaan monia yksiköitä, joita tutkitaan useista eri näkökulmista.

Tapaustutkimus, jossa käytetään useita tapauksia, voi olla nimeltään vertaileva tapaustutkimus (comparative case method /study) tai monitapaustutkimus (multiple-case study), nimitykset vaihtelevat eri tieteenaloittain. (Yin 2003: 14, 46; Pauwels & Matthyssens 2004: 125.) Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodia nimitetään vertailevaksi tapaustutkimukseksi.

Tutkimusasetelmaksi valitaan useampi kuin yksi tapaus, kun halutaan kuvata jotain tai saavuttaa enemmän yleistettäviä tutkimustuloksia. Useita tapauksia tutkittaessa myös ristiin analysointi ja vertailu on mahdollista. Yleensä tapaustutkimukseen valitaan korkeintaan neljä tapauksia, koska mitä enemmän tapauksia tutkimuksessa on, sitä pinnallisemmaksi yksittäisen tapauksen analyysi jää. Jokainen tapaus tulee valita huolella tutkimukseen niin, että sen joko oletetaan tuottavan samanlaisia tuloksia kuin toinen tapaus (a literal replication) tai päinvastaisia tuloksia ennalta arvattavista syistä (a theoretical replication). (Creswell 1998: 63; Yin 2003: 46–53.)

Tutkimusasetelma yhdistää loogisesti empiirisen aineiston tutkimuksen alkuperäisiin tutkimusongelmiin sekä lopulta johtopäätöksiin. Tapaustutkimuksessa voidaan erottaa muutamia tutkimusasetelman komponentteja, jotka ovat erityisen tärkeitä. Tutkimusongelma ja –kysymykset antavat osviittaa siitä, minkälaista tutkimusstrategiaa tulisi käyttää.

Tapaustutkimus sopii parhaiten vastaamaan ”kuinka” ja ”miksi” kysymyksiin. Lisäksi mahdolliset oletukset ovat oleellisia tutkimusasetelman kannalta. Kolmanneksi, huomiota tulisi kiinnittää analyysiyksikköön. Analyysiyksikkö ja siten tapauksen määrittely pohjautuvat siihen, kuinka tutkimusongelma ja –kysymykset on määritelty. Tietyt tapaukset valitaan, jotta niiden avulla voitaisiin vastata mahdollisimman kattavasti näihin kysymyksiin. Neljäs olennainen asia on aineiston liittäminen olettamuksiin. Analyysiyksikkö ja aineiston liittäminen olettamuksiin ennakoivat aineiston analyysin vaiheita sekä ne antavat tietoa siitä, mitä aineistolle tulisi tehdä sen keräämisen jälkeen. Viimeisenä komponenttina ovat kriteerit, joiden avulla tutkimuksen tulokset tulkitaan. (Yin 2003: 20–28.)



Kuvio 12. Case tutkimus - metodi (Yin 2003).

Vertailevan case tutkimuksen vaiheet on kuvattu kuviossa 12. Tutkimuksen suunnittelussa ensimmäinen askel on teorian hahmottaminen. Seuraavaksi valitaan tapaukset tutkimukseen ja suunnitellaan aineiston keruumenetelmät. Jokainen case analysoidaan ensin yksittäin aineiston keräämisen jälkeen. Vastan jälkeen tapaukset analysoidaan ristiin toisiinsa nähden. Johtopäätöksien tekemistä seuraa teorian muuntaminen sekä päätelmien luonti. Lopuksi kirjoitetaan raportti tapauksista.

Vertailevan tapaustutkimuksen edut ovat analyysin intensiivisyys ja integratiivisuus. Laadullisessa vertailevassa tapaustutkimuksessa ei pyritä yleistämään tehtyjä havaintoja tapausten ulkopuolelle. Sen sijaan tapauksista voidaan tehdä analyysia, joka suhteuttaa havainnot tapausten kokonaisuuteen. Lisäksi tämä tutkimusstrategia mahdollistaa monimutkaisten syysuhteiden käsittelyn (Jokinen & Kovala 2004: 91.) Muun muassa näiden etujen vuoksi tapaustutkimus on yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisista menetelmistä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154.)

Tässä tutkimuksessa tapauksia pidetään välineenä, jonka avulla ilmiötä voidaan tutkia. Stake (1995) nimittää tällaista tutkimusta instrumentaaliseksi eli välineelliseksi tapaustutkimukseksi (instrumental case study). Instrumentaalinen tapaustutkimus on suuntautunut ensisijaisesti ratkaistavana olevaan asiaan, tässä tutkimuksessa ulkoistetun rekrytointiprosessin tarkastelemiseen. Tapaukset ovat toissijainen kiinnostuksen kohde, mutta niihin perehdytään syvällisesti, jotta haluttua ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin. (ks. myös Stake 2000: 437.)

Tässä tutkimuksessa yhden yrityksen tai organisaation rekrytointikäytännöt muodostavat yhden tapauksen. Yhteen tapaukseen liittyen haastatellaan yrityksen tai organisaation rekrytoinnista vastaavaa henkilöä. Näitä tapauksia pidetään siis välineenä, jonka avulla ilmiötä tutkitaan. Tapausten avulla pyritään osoittamaan mahdollisia, käytännössä tapahtuvia asioita ja elementtejä ulkoistetusta rekrytointiprosessista.

5.2. Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmä käytetään teemahaastattelua. Se on puolistrukturoitu haastattelu, sillä se on välimuoto avoimesta ja lomakehaastattelusta. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa etukäteen, mutta kysymyksille ei anneta tarkkaa muotoa ja niiden järjestystä ei ole ennalta määrätty. Teemahaastattelussa haastateltava vastaa omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 2002: 195.)

Haastattelu kohdennetaan tiettyihin aiemmin valittuihin keskeisiin teemoihin, joiden varassa haastattelu etenee yksittäisten kysymysten sijasta. Tämä

vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelun avulla voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Teemahaastattelussa olennaista on löytää tasapaino riittävän tarkan teema-alueiden ja jopa kysymysmuotojen hahmottamisen ja tarvittavan tilanneratkaisujen tekoon vaadittavan liikkumavaran jättämisen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48–49, 103.)

5.3. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko (liite 1) rakennettiin tutkimuksen pää- ja alaongelmien ympärille. Haastattelut aloitettiin käsittelemällä henkilöstöjohtamisen haasteita kohdeorganisaatiossa. Lisäksi kartoitettiin haastateltavan taustaa rekrytointiin liittyen. Toinen teema keskittyi päätökseen ulkoistaa rekrytointi, jolloin käsiteltiin syitä, jotka ovat johtaneet ulkoistamiseen sekä palvelujen käytön tai yhteistyön laajuutta. Kolmantena teemana olivat ulkoistetun rekrytointiprosessin vaiheet. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan ulkoistetun rekrytointiprosessin vaiheet, jonka jälkeen nämä vaiheet käytiin tarkemmin uudelleen lävitse. Viimeisenä teemana haastatteluissa käsiteltiin kokemuksia ulkoistetuista rekrytointiprosesseista: niissä onnistumisia ja epäonnistumisia sekä ulkoistetun rekrytointiprosessin hyötyjä ja haittoja.

5.4. Tapausten muodostaminen ja määrittely

Laadullinen aineiston ollessa käytännössä loppumaton, keskeiseksi tekijäksi nousee aineiston mahdollisimman tarkka rajaus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä keskittyä varsin pieneen määrään tapauksia ja pyrkiä analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston rajaus tapahtuu teoreettiseen kattavuuteen pohjautuen. Tapauskohtaisessa analyysissä kriteerinä käytetään ihmisten ja organisaatioiden teoreettista kiinnostavuutta valitun tutkimusongelman ratkaisussa. Teoreettisella edustavuudella tarkoitetaan sitä, että tulkittu tapaus nähdään esimerkkinä yleisestä. (Eskola & Suoranta 2005: 18, 64–65.)

Tapaustutkimuksen kohteet voidaan valita monella tavalla. Tapaus voi olla mahdollisimman tyypillinen ja edustava, rajatapaus tai ainutkertainen ja

poikkeuksellinen. (Yin 2003: 40–41.) Tapauksia muodostettaessa haluttiin tutkimukseen valita sekä tyypillisiä että epätyypillisiä tapauksia. Aineiston harkitun muodostamisen lisäksi yleistettävyyden mahdollisuutta parantavat erilaiset vertailuasetelmat. (Eskola & Suoranta 2005: 66.) Kohdeorganisaatioiden kokoon kiinnitettiin huomiota, jotta tutkimuksessa voitaisiin vertailla suuria yrityksiä keskenään, niiden suhdetta pk-yrityksiin sekä pk-yrityksien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme 2001: 59).

Tapauksen määrittelyssä analyysiyksiköksi valittiin yritys tai organisaatio, josta rekrytoinnista vastaavaa henkilöä haastateltiin. Analysoitava kohde on ulkoistettu rekrytointiprosessi. Kohteen luonteen ollessa prosessi, tutkimuksessa kiinnitetään erityisesti huomiota sen vaiheiden yksityiskohtaiseen kuvaamiseen ja etenemiseen.

Osa tutkimuksessa olevista yrityksistä on pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joten niissä ei ole henkilöstöosastoa tai varsinaista henkilöstöjohtajaa vaan haastateltavat ovat talouspäälliköitä tai vastaavia. Haastatteluissa hyödynnettiin niin kutsuttuja avaintiedottajia, jotka valittiin heidän organisatorisen roolin sekä ulkoistetusta rekrytoinnista tiedottamiskyvyn perusteella. (ks. Grönfors 1985: 112.)

5.5. Kohdeorganisaatiot

Haastateltavien henkilöiden kanssa sovittiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa, että kohdeorganisaatioiden tai haastateltavien nimiä ei julkaista tutkimuksessa. Tutkimuksen ymmärtämisen ja aineiston käsittelyn kannalta on kuitenkin aiheellista antaa yleiskuva siitä, millaisista organisaatioista ja henkilöistä on kyse. Täten lukijalle välittyy kuva siitä, minkälaisista organisaatioista ja henkilöistä tutkimusaineisto koostuu.

Tapaus 1. Kansainvälisesti toimiva suomalainen pk-yritys, jossa työskentelee noin 50 työntekijää. Haastateltu henkilö toimii hallintopäällikön tehtävissä. Yrityksen pääpaikka sijaitsee Vantaalla. Haastattelu toteutettiin 10.8.2006.

Tapaus 2. Osakeyhtiö, joka on osa kansainvälistä organisaatiota. Yhtiön palveluksessaan työskentelee yli 10 000 henkilöä Suomessa. Haastateltu henkilö toimii resurssipäällikön tehtävissä. Yrityksen pääpaikka sijaitsee Vantaalla. Haastattelu toteutettiin 24.8.2006.

Tapaus 3. Maahantuojayritys, joka on osa pohjoismaista konsernia. Yrityksessä työskentelee 26 työntekijää. Haastateltu henkilö toimii kehityspäällikön tehtävissä. Yrityksen pääpaikka sijaitsee Helsingissä. Haastattelu toteutettiin 29.8.2006.

Tapaus 4. Osakeyhtiö, joka on osa kansainvälistä teknologiayhtymää. Yrityksen henkilöstön määrä on Suomessa yli 6 000. Haastateltu henkilö toimii rekrytointiprosessin projektipäällikkönä. Yrityksen pääpaikka sijaitsee Helsingissä. Haastattelu toteutettiin 15.9.2006.

5.6. Tutkimusaineiston keruu ja käsittely

Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina elo- ja syyskuussa vuonna 2006. Haastatteluajankohdat sovittiin puhelimitse ja haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen pääkohdat esittelevä esite tutkimuksesta, jotta he osaisivat valmistautua haastatteluun. Haastattelut suoritettiin kohteena olevien yritysten tiloissa ja niiden kesto vaihteli runsaasta puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Tallennusvälineenä käytettiin digitaalista nauhuria, jotta haastattelut saataisiin mahdollisimman tarkasti kirjalliseen muotoon. Lisäksi haastattelija teki muistiinpanoja paperille haastattelun aikana ja välittömästi sen jälkeen, jotta sellaisetkin asiat tulisivat esille, joita ei voi havaita haastattelun nauhoituksesta. Muistiinpanot toimivat myös mahdollisuutena palata haastattelun aikana aiempiin vastauksiin. Haastateltavien kanssa sovittiin, ettei tutkimuksessa julkaista yritysten tai haastateltavien henkilöiden nimiä. Tällä pyrittiin takaamaan mahdollisimman avoin haastatteluilmapiiri. Myöskään yritysten käyttämiä konsultti- tai toimialapalveluiden nimiä ei mainita tutkimuksessa. Nämä seikat mahdollistivat sen, että haastateltavat pystyivät keskittymään täysin aiheeseen ja vastaamaan avoimemmin kysymyksiin.

Tutkimuksen haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, useimmiten heti samana päivänä. Litteroitu aineisto analysoitiin

teemoittelun ja tyypittelyn keinoin. Teemoittelu on tyypillinen laadullisen tutkimuksen analyysimenettelytapa. Aineistoa lähestyttiin ensimmäisen kerran tematisoinnin kautta. Litteroidusta aineistosta pyrittiin löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta tärkeät aiheet ja tekemään erilaisia luetteloita ja taulukoita niistä. Teemoittelun onnistumisen perustana on teorian ja empirian vuorovaikutus, joka on tutkimustekstissä havaittavissa niiden lomittumisena toisiinsa. (Ks. Eskola & Suoranta 2005: 174–175.)

Teemoittelun ohella käytetään usein tyypittelyä. Aineisto ryhmitellään tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia, jolloin aineisto voidaan esittää yhdistettyjen tyyppien, mallien avulla. Tyypittelyn edellytyksenä on aikaisempi aineiston jäsentäminen, tässä tutkimuksessa teemoittelu. Tyyppejä voi muodostaa Eskolan & Suorannan (2005: 182) mukaan kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tyyppi on autenttinen, yhden vastauksen sisältämä tyyppi, joka toimii esimerkkinä laajemmasta aineiston osasta. Toinen tyyppi on yhdistetty ja mahdollisimman yleinen tyyppi. Siihen on otettu mukaan vain sellaisia asioita, jotka esiintyvät suuressa osassa tai kaikissa vastauksissa. Kolmas tyyppi on mahdollisimman laaja, johon on otettu mukaan myös sellaisia asioita, jotka esiintyvät vain kenties yhdessä vastauksessa. Vaikkei tyyppi olekaan sellaisenaan todennäköinen, on se mahdollinen. Tässä tutkimuksessa muodostettiin kolme erilaista tyyppiä, joista yksi on yhdistetty ja yleinen tyyppi, kahden muun ollessa autenttisia (ks. tutkimuksen tulokset).

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään keskivertotapauksia vaan haastatelluilta saadut erilaiset vastaukset auttavat muodostamaan kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustulosten käsittelyssä on keskitytty nostamaan erityisesti esille useamman haastattelun kohdalla ilmenneitä seikkoja. Voidaan olettaa, että jatkuvasti esille nousseet tekijät ovat haastateltujen mielestä merkityksellisiä ja nousisivat esille, jos tutkimus toistettaisiin.

Tutkimustulosten raportoinnissa on käytetty suoria lainauksia, jotta lukijalle välittyisi elävä kuva ilmiöstä. Lisäksi haastateltujen ääni on haluttu tuoda esille tutkimuksessa. Suorien lainausten käyttöä voidaan perustella myös sillä, että vain niiden kautta lukijalle välittyy todellinen kuva haastateltavien vastauksista.

5.7. Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti sekä sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Täten pääasiallinen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2005: 210.)

Luotettavuutta parannettiin tässä tutkimuksessa tutustumalla ensin monipuolisesti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin ja keräämällä teoreettinen viitekehys ennen empiriaosioon siirtymistä. Erityisesti tapaustutkimuksessa tulisi kerätä ainakin alustava teoria riippumatta siitä, onko tarkoitus testata teoriaa tai kehittää uutta (Yin 2003: 28). Teoria antaa tutkimukselle viitekehysten ja auttaa tutkimuksen tulosten tulkinnessa.

Realistisessa luotettavuusnäkökulmässä tutkimustekstiä pidetään ikkunana todellisuuteen, jota arvioidaan sisäisellä sekä ulkoisella validiteetilla (pätevyydellä). Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyiden loogiseen keskinäiseen suhteeseen. Sisäinen validiteetti kertoo tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan tasosta. Ulkoinen validiteetti kuvaa tutkijan tekemien tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimushavainto on ulkoisesti validi, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on. Aineiston reliabiliteettia pohdittaessa arvioidaan, onko aineiston tulkinnessa ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2005: 213.)

Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin kulun vaiheita. Tutkimuksen kohteena olevat tapaukset on myös pyritty kuvaamaan objektiivisesti sellaisenaan. Analysoinnista ja johtopäätöksistä kerrottaessa on pyritty selittämään tutkijan ajatuskulku. Tutkija on ollut osallisena vain muutamassa tutkimusprosessissa aiemmin, joten hänen kokemattomuutensa saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettäessä haastattelua, sen etuina voidaan nähdä se, että haastattelussa keskitytään suoraan tapaustutkimuksen aiheeseen ja saadaan tietoa halutusta asiasta. Haastattelun käytön heikkouksia voivat olla huonosti rakennettuihin kysymyksiin saatavat yksipuoliset vastaukset, puolueelliset vastaukset sekä epätarkkuus huonosta haastattelun tallentamismuodosta johtuen. Yhtenä haastattelun heikkoutena nähdään myös se, että haastattelutilanteessa haastateltava saattaa vastata niin kuin hänen odotetaan vastaavan. (Yin 2003: 86.)

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan hyvän teemahaastattelurungon avulla ja luomalla mahdollisimman avoin haastatteluilmapiiri. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus lisäkysymysten esittämiseen sekä haastattelun lopussa mahdollisuus tuoda esiin tutkimuksen aiheeseen liittyviä muita merkittäviä seikkoja, jotka eivät mahdollisesti olleet tulleet vielä esille.

5.8. Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksessa oli mukana neljä tapausta. Vaikka pieni havaintomäärä tuottaa usein syvällisempää tietoa tapauksista, seuraa siitä myös useita rajoitteita. Tutkija joutuu väkisin tekemään useita yksinkertaistavia oletuksia, joista tärkeimmät ovat oletus deterministisestä kausaliteetista, jossa vaikuttavia syitä on vain muutama (Koskinen ym. 2005: 266.)

Klassisen tilastotieteen kriteerit täyttäviä yleistyksiä ei kyetä pienestä aineistosta tekemään. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin nähdä esimerkiksi havaintojen pelkistäminen eräänlaisena yleistyksenä. Lisäksi intensiivisellä tapaustutkimuksella voidaan hienosyistä ymmärrystä jostain perinteisestä tutkimuksessa käytetystä yksiköstä, kuten tässä tutkimuksessa on keskitytty rekrytoinnin ulkoistamiseen kaikkien HR-toimintojen ulkoistamisen tutkimisen sijaan. Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää myös vertailun avulla. Tutkimuksessa voidaan käyttää kahta erilaista vertailutekniikkaa: vertailla mahdollisimman samanlaisia tai mahdollisimman erilaisia tapauksia. Myös tässä tutkimuksessa on hyödynnetty vertailuasetelmaa. (Koskinen ym. 2005: 266–269.)

6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelujen tulokset. Haastattelujen pohjalta saatiin koottua neljän henkilön arvioita, näkemyksiä ja kokemuksia rekrytoinnin ulkoistamisesta. Haastatteluaineistosta haettiin analyysin avulla vastauksia siihen, millainen on ulkoistettu rekrytointiprosessi. Lisäksi pyrittiin vastaamaan tutkimuksen alaongelmiin, millaisia argumentteja organisaatioilla on rekrytoinnin ulkoistamiseen, millaisia eri mahdollisuuksia on ulkoistaa rekrytointi ja minkälaiset ovat ulkoistetun rekrytointiprosessin vaiheet. Haastattelumateriaalista nostetut kommentit ovat suoria lainauksia haastateltavien puheista.

6.1. Haastateltavien taustatiedot

Tutkimuksen neljästä kohdeyrityksestä kaksi yritystä ovat pk-yrityksiä ja toiset kaksi ovat suuryrityksiä. Haastatelluista henkilöistä puolet on naisia ja puolet miehiä. Taulukkoon 3 on koottu tapauksittain henkilöstön määrä ja tarve sekä haastatellun henkilön tehtävänimikkeet ja rekrytointikokemuksen laajuus.

Taulukko 3. Kohdeyrityksien ja haastateltavien taustatiedot.

	Tapaus 1	Tapaus 2	Tapaus 3	Tapaus 4
Henkilöstön määrä (noin)	50	>10 000	30	6 000
Henkilöstön tarve	Tasainen, muuttumaton	Nopeasti kasvava	Hitaasti kasvava	Nopeasti kasvava
Tehtävänimike	Hallinto-päällikkö	Resurssi-päällikkö	Kehityspäällikkö	Rekrytointiprosessien projektipäällikkö
Rekrytointikokemus	15 vuotta	10 vuotta	20 vuotta	20 vuotta

6.2. Henkilöstötilanne ja – tarve

Tapauksessa 1 henkilöstötarve on suhteellisen tasainen. Yrityksessä on tietty määrä henkilökuntaa, jolla yrityksen on tultava toimeen. Lomien aikana sekä sairastapausten sattuessa työt hoidetaan oman henkilökunnan voimin. Yrityksessä oli aikaisemmin pitkään erittäin vakaa henkilöstötilanne, kymmenen vuoden aikana vaihtuvuus oli vain yksi tai kaksi henkilöä.

Tapauksessa 2 tilanne on kaksijakoinen. Yrityksessä on satoja työpaikkoja avoimena operatiivisen työn tekijöille sekä muutamia kymmeniä toimihenkilön paikkoja on täyttämättä. Operatiivisen henkilöstön saaminen tulee vaikeutumaan Suomessa entistä enemmän muun muassa eläkkeelle siirtymisen myötä, kun nuoria työntekijöitä ei tule enää samassa määrin työmarkkinoille. Yrityksellä on jo olemassa tämän ongelman ratkaisemiseksi lähialuestrategia eli he pyrkivät työllistämään jo maassa olevia henkilöitä sekä tuomaan lähialueilta uusia tarvittavia henkilöitä Suomeen töihin. Toisaalta asiantuntijoiden ja johtajien saaminen on vaikeaa ja se vaikeutuu koko ajan. Johtavana yrityksenä Suomessa toimialallaan yritys on tällä hetkellä vetovoimainen, mutta yrityksen täytyy kehittää jatkuvasti työnantajaimagoa, jotta kiinnostavuus olisi tulevaisuudessakin taattu.

Henkilöstötarve kasvaa yrityksessä koko ajan liiketoiminnan kasvun myötä. Orgaanisen kasvun ja yritysostojen lisäksi yrityksellä on ns. piikkejä henkilöstötarpeessa esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, kun yritys voittaa tarjouskilpailun ja sen on voitava tuottaa kyseinen palvelu.

Tapauksessa 3 henkilöstön hankinnassa kohdataan vaikeuksia, kun haetaan ihmisiä, jotka tekevät käsillään töitä, esimerkiksi koneasentajia. Asiaan vaikuttaa erityisesti se, että kyseinen toimiala, jolla yritys toimii, on Suomessa hyvin pieni. Toimihenkilöstön rekrytoiminen on yritykselle puolestaan paljon helpompaa.

Henkilöstön määrä on lähes nelinkertaistunut yrityksen toiminnan aloittamisen jälkeen (alle kymmenessä vuodessa). Liiketoiminnallista kasvua on tapahtunut uusien tuotteiden sekä päämiehien myötä, joten henkilöstön määrää on jouduttu myös lisäämään.

Tapauksessa 4 henkilöstötarve on yrityksessä koko ajan nouseva. Varsinkin työntekijäpuolella tarvitaan yhä enemmän henkilöstöä. Lisäksi osaavien asiantuntijoiden kysyntä on kasvussa.

6.3. Haastateltujen rekrytointikokemus ja roolit yrityksen rekrytoinnissa

Tapauksessa 1 haastateltu henkilö on työskennellyt yrityksen palveluksessa lähes 30 vuotta. Rekrytointikokemuksia hänellä on 90-luvulta lähtien. Haastateltu henkilö vastaa kaikista yrityksen rekrytoinneista lukuun ottamatta myynti- ja huoltotehtävien rekrytointeja.

Tapauksessa 2 haastateltu henkilö on toiminut henkilöstökonsulttina lähes kymmenen vuotta, jolloin hän on tehnyt muun muassa henkilöarviointeja, johdon auditointeja sekä hoitanut rekrytointiprosesseja ja head hunting - caseja. Lisäksi hän on ollut rakentamassa erään toimialapalvelun liiketoimintaa. Tämän hetkisen yrityksen palveluksessa haastateltu henkilö on työskennellyt noin vuoden ja vastuualueenaan hänellä on yrityksen rekrytointikeskus, joka vastaa sekä operatiivisen että toimihenkilöiden rekrytointiprosesseista Suomessa. Hän on mukana myös erilaisten johtajien rekrytoinneissa.

Tapauksessa 3 haastateltu henkilö on ollut osallisena rekrytoinneissa noin 20 vuotta. Hän on toiminut kyseisen yrityksen palveluksessa alusta asti. Haastateltu on oppinut rekrytoimaan käytännön kokemuksen kautta. Aiemmissa työpaikoissa hän toimi avustavissa tehtävissä rekrytoinneissa, jonka jälkeen hän alkoi rekrytoida oman osastonsa alaisia. Tällä hetkellä hän toimii kehityspäällikkönä ja hän on mukana lähes jokaisessa rekrytoinnissa.

Tapauksessa 4 haastateltu henkilö on ollut kyseisen yrityksen palveluksessa 22 vuotta. Sen jälkeen, kun hän sai koulutuksen erilaisiin arviointimenetelmiin, hän on ollut mukana henkilövalinnoissa sekä – arvioinneissa. Lisäksi haastateltu on arvioinut satoja sisäisiä ja ulkoisia kokonaisia yksiköitä. Tällä hetkellä haastateltu henkilö tekee osittain rekrytointivastaavan töitä sekä hoitaa oppilaitossuhteita. Hänen vastuualueena on koordinoida ja tarkkailla miten kumppanuussuhde rekrytoinnissa toimii.

6.4. Asiantuntijapalveluiden käyttö rekrytoinneissa

Tapauksessa 1 asiantuntijapalveluja käytetään, kun tarve saada työntekijä on niin nopea, ettei yrityksellä ole aikaa ilmoitushaun toteuttamiseen. Isoin ja kallein rekrytointiprosessi yrityksessä on ollut myyntijohtajan rekrytointi, jossa käytettiin konsulttia. Palvelu maksoi yritykselle paljon, mutta jos se olisi toteutettu itse yrityksessä, olisi monelta ihmiseltä kulunut siihen todella paljon aikaa. Yritys on käyttänyt yli kymmenen vuotta asiantuntijapalveluja sekä kokeillut useita erilaisia palveluntarjoajia. Yhteensä kuusi henkilöä on rekrytoitu toimialapalveluiden kautta.

”Rekrytointitarve tulee yleensä nopeasti, täytyy toimia heti. Se aiheuttaa sen, että käytetään toimialapalveluita. Mulle se on oikeestaan ainut vaihtoehto. Sit jos on pitkän tähtäimen suunnitelma et kolmen kuukauden päästä tarvitaan johonkin ihminen, ni sit mä ehkä toimisoin toisella tavalla. Jos ois aikaa.”

Tapauksessa 2 ulkoista kumppania käytetään operatiivisen henkilöstön osalta silloin, kun yritys ei itse saa tarvittavasti henkilöstöä rekrytoitua. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi uudet kohteet, joihin tarvitaan lyhyellä varoitusaajalla paljon työntekijöitä. Suorahaussa yritys käyttää kumppania, heillä on kaksi head hunting – toimistoa, joita he käyttävät tarpeen vaatiessa. Lisäksi kaikki henkilöarviointit ovat ulkoistettu. Sellaisissa tapauksissa, joissa osaaminen ratkaisee eniten, esimerkiksi palkanlaskijaa haettaessa, rekrytointi saatetaan hoitaa toimeksiantona.

Yritys käyttää asiantuntijapalveluita operatiivisen henkilöstön kohdalla vain hätätapauksissa. Henkilöarviointeja puolestaan käytetään yleensä aina, kun yritykseen tulee ulkopuolelta uusi toimihenkilö. Tätä perustellaan sillä, että ”henkilöarviointiin käytetty summa suhteessa epäonnistuneen rekrytoinnin riskiin on marginaalisen pieni”. Rekrytoitaessa suorahaun kautta prosessi on aina ulkoistettu.

Tapauksessa 3 asiantuntijapalveluita käytetään silloin, kun ollaan epävarmoja rekrytoinnin onnistumisesta. Palveluita on käytetty käytännössä yrityksen toiminnan aloittamisesta asti. Konsultin palveluita hyödynnetään muun muassa silloin, kun tiedetään, että avoimeksi ilmoitettuun työpaikkaan tulee

niin paljon hakemuksia, ettei niistä selvitä itse. Henkilöarviointeja käytetään, kun rekrytointiprosessin loppuvaiheessa on useita tasavahvoja hakijoita. Tavoitteena on ”saada sieltä sellaisia asioita esille, joita me ei omin voimin saada”. Yritys pyrkii siihen, että sekä rekrytoitu työntekijä että yritys olisivat tyytyväisiä toisiinsa ja sitä kautta saavutettaisiin pitkäaikaisia työsuhteita. Kun yrityksessä on vain alle 30 työntekijää, on jokaisen työpanos erittäin tärkeä. Tällöin myös rekrytointien onnistuminen korostuu.

”Se on aina aikaa vievää ja kallista tää rekrytointi ja uuden ihmisen saaminen siihen niin, et hän pystyis sitä hommaa itsenäisesti hoitamaan. Ja silloin ku puhutaan päällikkötason ihmisistä, niin siinä on sitten tavallaan monen muunki leipä kiinni siinä hänen onnistumisessaan.”

Tapauksessa 4 käynnissä on seitsemän kuukauden mittainen pilottihanke, jossa kaikissa rekrytoinneissa käytetään konsulttia. Ainoana poikkeuksena ovat yrityksen sisäiset rekrytoinnit, jotka yritys hoitaa itsenäisesti. Yrityksellä on kumppanuussuhde erään konsulttitoimiston kanssa.

6.5. Perustelut asiantuntijapalveluiden käytölle

Tapauksessa 1 perimmäinen syy rekrytoinnin ulkoistamiseen on sen helppous. Verrattuna perinteiseen yrityksen omaan lehti-ilmoitushakuun, säästyy haastatellulta paljon aikaa, jos hän käyttää asiantuntijapalveluita. Helppouden ja ajansäästön takia yritys käyttää toimialapalveluita lähes aina. Ajatus ulkoistaa rekrytointi on lähtöisin haastatellulta, lisäksi asiasta on keskusteltu johtoryhmässä.

Tapauksessa 2 eri tilanteissa ovat erilaiset syyt ulkoistaa jokin osa rekrytoinnista. Operatiivisen henkilöstön osalta, kun rekrytoidaan lukuisia henkilöitä lyhyellä varoitusajalla, hyödynnetään toimialayritysten nk. poolia, jotta prosessi saadaan läpivietyä. Ulkoista asiantuntemusta ostetaan henkilöarviointeja teetettäessä, jotta saadaan ”sparrausapua”. Suorahaun käytön taustalla on puolestaan tarve löytää sellainen osaja, jota ei lehti-ilmoittelulla löydy. Toimialapalveluja käytetään niiden helppouden takia. Sellaisissa tilanteissa, kun tiedetään, että toimialapalvelusta löytyy tietyn tyyppisen työn tekijä, rekrytointia ei hoideta itse, vaan annetaan

toimialapalvelun löytää työntekijä nopeasti. Haastattelun sanoin: ”toisaalta tällainen työn ulkoistaminen, toisaalta sen asiantuntemuksen ostaminen ja toisaalta henkilön löytymisen vaikeuteen liittyvät ongelmat”. Päätös ulkoistaa rekrytointi on tullut alun perin haastattelulta. Kumppanit kilpailutettiin silloin, kun hän tuli yrityksen palvelukseen. Lisäksi hän loi selkeän prosessin toimihenkilön rekrytoinnin vaiheista, joka hyväksyttiin strategiaryhmässä.

Tapauksessa 3 löydetään useita erilaisia syitä käyttää asiantuntijan apua. Aika on ilmeinen tekijä, koska rekrytointiprosessi on aina työläs. Asiantuntijapalveluita käytetään, koska pyritään onnistumaan rekrytoinnissa mahdollisimman hyvin. Ulkopuolista asiantuntijaa käytettäessä tilannetta katsotaan hiukan eri perspektiivistä, kauempaa. Tämän myötä voidaan saada mahdollisesti myös uusia ajatuksia ja ideoita. Yrityksessä ei ole rekrytoinnin ammattilaisia töissä, joten ulkopuolista apua tarvitaan. Päätös käyttää asiantuntijapalveluita tehdään jokaisen rekrytoinnin kohdalla erikseen tilanteen mukaan.

Tapauksessa 4 rekrytointeja on niin paljon, ettei rekrytointivastaava kyennyt hoitamaan niitä. Meneillään olevan kumppanuushankkeen tarkoitus on helpottaa työmäärää. Kumppani hoitaa eniten aikaa vievät osat rekrytointiprosessista eli alkukarsinnan ja – haastattelut.

6.6. Yhteistyön tasot

Tapauksessa 1 yritys käyttää useita eri toimialapalveluita. Työtehtävien luonne määrittelee pääosin sen, mitä toimialapalvelua päätetään käyttää. Lisäksi pitkäaikaiset henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat yhteistyökumppanin valintaan merkittävästi. On helpompaa asioida entuudestaan tutun henkilön kanssa, joka tuntee yrityksen. Haastateltava kertoo pienempien toimialapalveluiden olevan joustavampia kuin suuret alalla toimijat ja näkee tämän suurena etuna.

”Aina se hankalampi on lähteä jos ei olisi pitkäaikaista yhteistyökumppania, pläräämään puhelinluettelosta, et tonne mä soitan ja tonne. Kyl se vanha kontakti on kuitenkin etusijalla ja tällaisissa asioissa varsinkin se on se tärkein pointti.”

Tapauksessa 2 yhteistyösuhteissa on painotettu ennen kaikkea hyvämaineisuutta. Henkilöarvioinneista, suorahausta ja johdon auditoinneista puhuttaessa ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta on erittäin olennainen osa rekrytointiprosessia. Kumppanuussuhteissa yritys painottaa liiketoimintalähtöisyyttä ja vaatii seniorikonsultteja, jotka tekevät työn. Henkilöarviointien kohdalla arviointipäivän rakenteen tulee olla riittävän laaja. Yritys hankkii yhdestä konsulttitoimistosta tietyn palvelupaketin, johon kuuluu normaalirekrytointiprosessin hoitamista, suorahakua, erilaisia henkilöarviointeja sekä vaativampia tehtäviä, kuten johtoryhmän arviointi.

Kumppanin valintaan on käytetty yrityksessä aikaa. Tärkein asia on palvelujen sisältö: millainen on henkilöarvioinneissa testipäivä, minkälainen on suorahaun prosessi ja kuinka hyvin konsultit pystyvät integroitumaan yrityksen omiin prosesseihin. Asiantuntevilla konsulteilla on kyky joustaa ja räätälöidä palveluita asiakaslähtöisesti tehden niistä asiakasyrityksen näköisiä. Lisäksi konsulttien tausta sekä konsulttiyrityksen imago ovat vaikuttaneet valintaan. Konsulttipalveluita tuotettaessa palvelu henkilöityy todella paljon ja silloin on kysymys myös henkilökemioiden kohtaamisesta. Jos kumppanuus toimii, konsulttia ei vaihdeta kovin herkästi. Uudelle konsultin kanssa yhteistyötä aloitettaessa joudutaan lähtemään alusta uudelleen ja se vie paljon aikaa. Luottamuksella on myös osansa konsulttia valittaessa. Haastateltavan sanoin: ”Kyllä se luottamus on äärimmäisen tärkeitä. Et tosi niinku herkkää bisnestä.” Kumppanuutta voi haastateltavan mukaan kuvailla strategiseksi kumppanuudeksi. Yrityksellä on osittain yhteisiä käytäntöjä kumppaneiden kanssa. Yrityksen luoma toimihenkilöiden rekrytointiprosessi on käyty avoimesti läpi kumppaneiden kanssa, jolloin heidän roolinsa siinä on tullut selväksi. Lähtökohtana pidetään sitä, että yrityksen HR omistaa rekrytointiprosessin ja kumppanit integroituvat siihen.

Tapauksessa 3 yhteistyön muodot vaihtelevat erilaisten rekrytointiprosessien mukaan. Toisinaan ostetaan vain henkilöarviointeja, joissain tapauksissa koko rekrytointiprosessi halutaan antaa ulkopuoliselle konsultille hoidettavaksi niin, että vain lopullinen valinta muutamasta parhaasta hakijasta jää yrityksen hoidettavaksi. Useimmiten ulkopuolinen rekrytointi ammattilainen halutaan mukaan yrityksen omaan rekrytointia hoitavaan työryhmän jäseneksi antamaan ammattilaisen mielipiteitä ja arvioita. Lisäksi hänet pyydetään mukaan haastattelutilanteisiin, jolloin tilanteesta voidaan oppia paljon.

”Siinäkin me ollaan se määritelty aina kyseisen tilanteen mukaan, joskus halutaan sitä et hoidetaan ihan kokonaan sillä tavalla että meille sitte jää pari kultakimpaletta joista me päätetään. Mut suurimmaks osaks niinku mukaan siihen työryhmään, joka sitten valitsee näitä, et ihan siihen keskusteluun ja mielipiteitä antamaan ja käymään niitä läpi ja siihen haastattelutilanteeseen, et me opitaan itsekin siitä haastattelutilanteesta hyvin paljon. Ja sit tietenkin kaikki nää testit, joita pystytään tekemään ja sit jotenki tuntuu et se on jotenki objektiivisempaa ku siinä ei oo meidän omat mieltymykset ja ajatukset niin paljon, et se ois niille hakijoillekin jotenkin järkevämpää et siellä on joku ammattipuolen ihminen myöskin mukana.”

Henkilökohtaisilla suhteilla on erittäin suuri merkitys konsulttia valittaessa. Rekrytoivilla esimiehillä on omia mieltymyksiä ja aikaisempia kontakteja eri konsultteihin, joten yritys ei käytä vain yhtä konsulttia vaan ne vaihtelevat tapauskohtaisesti. Haastateltu henkilö näkee ideaalitulanteena kuitenkin strategisen kumppanuussuhteen. Tällöin jokaisen rekrytoinnin kohdalla ei tarvitsisi käydä aikaa vievää yrityksen ja liiketoiminnan esittelyä. Konsultti voisi auttaa rekrytointien lisäksi myös muissa henkilöstöasioissa, muun muassa yrityksen sisällä tapahtuvassa henkilöiden uudelleensijoittamisessa ja koulutuksen organisoinnissa.

Tapauksessa 4 käynnissä olevan pilottihankkeen on tarkoitus näyttää, kuinka yhteistyö kumppanin kanssa toimii rekrytointiprosessissa. Yrityksen tiloissa työskentelee kaksi ulkopuolista konsulttia kumppaniyrityksestä, joilla on pääsy yrityksen tietokantaan, jonne työnhakijat jättävät hakemuksensa. Toinen henkilö hoitaa työntekijäpuolen rekrytoinnit, toinen puolestaan jakaa toimeksiannot kumppaniyrityksessä. Kumppaniyrityksessä on 12 konsultin tiimi, jotka hoitavat asiakasyrityksen rekrytointeja. Koordinaattori jakaa toimeksiannot konsulttien osaamisen ja ammattitaidon mukaan, esimerkiksi yksi konsultti on erikoistunut IT-alan henkilöiden rekrytointiin.

Pidemmän aikavälin tähtäimellä kumppanuudesta voisi muodostua strateginen kumppanuus, mutta haastateltavan mukaan tällä hetkellä ei olla vielä niin pitkällä. Kumppania valittaessa yrityksessä on kiinnitetty huomiota eniten ammattitaitoon, laatuun sekä hintaan.

6.7. Ulkoistetun rekryointiprosessin vaiheet

Tapauksessa 1 rekryointitarpeen ilmetessä ollaan ensimmäiseksi puhelimitse yhteydessä toimialapalveluun. Työkokemuksen myötä tullut osaaminen sekä sosiaaliset taidot merkitsevät eniten, kun määritellään hakijaprofiilia haettuun tehtävään.

”Kommunikaattori esille ja soittoa sinne. Sitten vähän kartoitetaan oisko rekistereissä sopivan tyyppisiä ja käydään läpi minkälaista tyyppiä me tarvittais. Sit sieltä tulee 3-4 ehdokasta. Sit mä päätän, et haastattelenko mä ne kaikki vai..”

Toinen kontakti tulee muutaman päivän sisällä toimialapalvelusta päin, kun potentiaaliset hakijat on kartoitettu rekisteristä. Tämän jälkeen asiakasyritys saa 3-4 parhaan hakijan cv:t tarkasteltavaksi, joista yritys valitsee, ketkä hakijat kutsutaan haastatteluihin. Lopullista valintaa tehtäessä ollaan vielä yhteydessä toimialapalveluun ja vertaillaan mielipiteitä hakijoista. Viimeinen sana valinnassa on kuitenkin luonnollisesti asiakasyrityksellä.

Tapauksessa 2 mietitään ensin millä keinoin avoin työpaikka täytetään. Haastateltu ja rekrytoiva esimies miettivät yhdessä mitä kaikkea avoin työpaikka pitää sisällään, jotta saadaan selkeä kuva siitä, mitä ollaan hakemassa. Hakijaprofiili määritellään aina hyvin tarkkaan. Tällä hetkellä ne tehdään keskustelupohjaisina, joissa haastatellun osaamista hyödynnetään.

”Jos ei tiedetä mitä haetaan, ni on ihan turha hakea yhtään mitään. Eli se tarpeen määrittely, joka yksinkertaisuudessaan menee sillä tavalla että me mietitään mikä on meidän strategia, mikä on liiketoiminnan suunta, minkälaista osaamista meillä on talossa nyt ja mikä on se gappi, joka jää siihen väliin. Että me todella saadaan sitä osaamista millä me päästään siihen ratkaisuun. Et suurin virhe on tällanen et meillä on ollu tää Pekka nyt tässä kauan ja Pekka lähti pois, mistä me löydetään uus Pekka? Pekan aika on ohitte, nyt on täysin toinen pelikenttä et pitää miettiä et mikä se pelikenttä nyt on ja mitä me nyt tarvoitaan.”

Tämän jälkeen laaditaan ilmoitusteksti, jos päädytään ilmoitushakuun. Jos haku päätetään suorittaa suora hakuna, kutsutaan head hunting – konsultti paikalle.

Ilmoitushaussa haastateltu henkilö suorittaa alkukarsinnan ja esittelee parhaimmat hakijat rekrytoivalle esimiehelle. Seuraavaksi rekrytoiva esimies haastattelee heidät. Kahdesta neljään hakijaa lähetetään henkilöarviointeihin, kun yhteinen päätös parhaimmistosta on saavutettu. Tällaisen rekrytointiprosessin läpiviemisaika on keskimäärin 1,5 kuukautta. Se, että prosessi on kuvattu, on yksi tärkeimmistä seikoista. Aikataulutus tehdään mahdollisimman pitkälle etukäteen, jolloin prosessi voidaan rytmittää, eivätkä todelliset osajat karkaa. Rekrytoiva esimies tulee sitouttaa niin, että hänellä on riittävästi aikaa silloin, kun häntä tarvitaan prosessissa. Lisäksi kumppaneiden resurssien tulee olla kunnossa.

Käytettäessä kumppania rekrytointiprosessissa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että käytetään riittävästi aikaa kumppanin ”brieffaamiseen”. Strategisessa kumppanuussuhteessa kumppanille kerrotaan jo varhaisessa vaiheessa uusista projekteista, joissa heitä tullaan tarvitsemaan, jotta heillä on silloin resurssit suoriutua niistä. Lisäksi kumppaneilta saa ulkopuolisen mielipiteen asiasta ja mahdollisesti uusia ideoita sen toteuttamiseen.

Tapauksessa 3 ulkoistettu rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tapaamisesta konsultin kanssa, jossa kerrotaan laajasti yrityksen toiminnasta ja toimialasta. Hakijaprofiili kuvataan melko löyhästi, jos ei tiedetä tarkkaan, mitä haetaan. Lisäksi keskustellaan siitä, millainen ilmoitusteksti voisi olla. Tämän jälkeen konsultti laatii ilmoituksen ja välittää sen lehtiin. Yhteydenotot ja hakemukset pyydetään lähettämään konsulttiyritykseen. Kun hakemukset ovat saapuneet, saadaan jonkinlainen käsitys siitä, minkälaista hakijajoukko on. Tämän jälkeen konsultin kanssa käydään syvällisempiä keskusteluja siitä, mitä todella haetaan.

Konsulttiyritys lajittelee hakemukset niin, että muodostetaan hyvien hakijoiden joukko, joista merkitään vielä erikseen ne henkilöt, joita suositellaan otettavan mukaan haastatteluihin. Asiakasyritys saa kaikki hakemukset ja päättää ketkä kaikki haastatellaan. Konsultti sopii haastattelut ja vastaa haastattelujen kulusta, asiakasyrityksen edustajat esittävät vain tarkentavia kysymyksiä. Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen muutama potentiaalisin hakija lähetetään henkilöarviointeihin, jotta saadaan varmuus henkilön sopivuudesta. Lopullinen päätös henkilövalinnasta tehdään yhdessä konsultin kanssa ja yleensä valinnasta ollaan oltu yksimielisiä. Lisäksi konsulttiyritys hoitaa

prosessin aikana hakijoiden ajan tasalla pitämisen. Prosessin läpiviemis aika on noin 1,5 kuukautta.

Rekrytointiprosessi on hyvin erilainen, jos asiantuntijan apua käytetään vain joissain tietyissä rekrytoinnin vaiheissa. Prosessi lähtee käyntiin ilmoituksen laadinnalla, jonka jälkeen se lähetetään lehtiin. Haastateltu vastaanottaa hakemukset ja rekrytoiva esimies vastaa yhteydenottoihin ja antaa lisätietoja. Haastatellun henkilön ja rekrytoivan esimiehen lisäksi rekrytointiprosessiin otetaan mukaan vielä joku kolmas henkilö yrityksen sisältä, esimerkiksi osastopäällikkö. Hakemusten saavuttua ne kopioidaan kaikille rekrytointitiimin jäsenille, jotka tekevät itsenäisesti ensin omat huomionsa niistä. Tämän jälkeen tiimi kokoontuu yhteen keskustelemaan hakemuksista, jotta päätetään ketkä kutsutaan alustaviin haastatteluihin. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastatellaan 5-10 hakijaa. Haastattelut kestävät vain 30–45 minuuttia, jolloin on tarkoitus tutustua hakijaan, kertoa hänelle yrityksestä ja kysellä yleisiä asioita hänestä. Lisäksi potentiaalisten hakijoiden suosittelijoihin ollaan yhteydessä sekä selvitetään, minkälaisia hakijoiden aikaisemmat työnantajat ovat olleet.

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen tiimi kokoontuu toisen kerran, jolloin päätetään jatkoon menijöistä. Viimeistään tässä vaiheessa ollaan konsulttiyritykseen yhteydessä. Yleensä konsultin kanssa keskustellaan jo ennen rekrytointiprosessin aloittamista, minkälainen rekrytointi on tiedossa ja missä vaiheissa heidän palveluitaan hyödynnetään. Haastattelujen jälkeen konsultille kerrotaan, minkälaisia hakijoita on tarjolla ja minkälaisia asioita heistä haluttaisiin vielä tarkemmin tarkasteltavan. Tämän jälkeen 2-3 potentiaalisinta hakijaa lähetetään henkilöarviointeihin. Tuloksien valmistuttua asiakasyrityksen rekrytointitiimi ja konsultti tapaavat ja keskustelevat hakijoista sekä arviointien tuloksista. Konsultti antaa suosituksensa, jos joku hakijoista on hänen mielestään sopiva. Haastatellun mielestä on erittäin tärkeää, että konsultilla on myös tarpeeksi kritiikkiä. Jos konsultin mielestä kukaan hakijoista ei ole sopiva haettuihin työtehtäviin, tulee hänen pystyä sanomaan myös se. Ennen lopullista päätöstä hakijat haastatellaan vielä toisen kerran, jolloin mukana on myös emoyhtiöstä Ruotsista edustaja paikalla. Päätös tehdään yhdessä konsultin ja Ruotsin organisaation edustajan kanssa, mutta pääpaino on yrityksen rekrytointitiimillä.

Tapauksessa 4 rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe on palkkaamisluvan hankkiminen. Sen saatuaan rekrytoiva esimies ja henkilöstöpäällikkö täyttävät tehtäväprofiilin kuvauksen. Profiili välitetään yrityksen HR-keskukseen, jonka perusteella kirjoitetaan ilmoitusteksti sekä sisäiseen että ulkoiseen verkkoon. Tässä vaiheessa päätetään meneekö ilmoitus myös ulkopuoliseen lehdistöön. Mainostoimistokumppani tekee ilmoituksen, jos lehti-ilmoitteluun päädytään. Tehtäväprofiilin kuvaus lähetetään myös kumppaneille, jotka ottavat sen saatuaan yhteyttä rekrytoivaan esimieheen. Konsultti ja rekrytoiva esimies tapaavat ja käyvät tarkkaan läpi tehtävän kuvauksen sekä haettavaan työhön liittyvät asiat, jotta konsultti tietää minkälaista henkilöä haetaan. Konsultti tekee alkukarsinnan hakemuksista ja haastattelee ensimmäisen kerran hakijoita itse. Konsulttiyritys tekee taulukon noin 20 hakijasta, joihin he ovat olleet yhteydessä. Siinä kuvataan hakijat ja perustellaan, miksi heitä ei ole valittu jatkoon tai miksi heitä puolestaan suositellaan. Kolme parasta kandidaattia tuodaan asiakasyritykseen haastateltavaksi. Toisella haastattelukierroksella konsultti ei enää yleensä itse ole haastatteluissa mukana, vaan sen hoitavat rekrytoiva esimies, henkilöstöpäällikkö sekä ylempi esimies. Nämä kolme henkilöä tekevät yhdessä myös lopullisen valinnan siitä, kuka hakijoista rekrytoidaan. Jokaisesta rekrytoinnista kerätään palaute rekrytoivilta esimiehiltä.

6.8. Kokemukset ulkoistetuista rekrytointiprosesseista

Tapauksessa 1 rekrytointiprosessit yhteistyössä toimialapalvelun kanssa ovat onnistuneet pääsääntöisesti hyvin. Haastateltu korostaa sitä, että itse hän sen lopullisen valinnan tekee muutaman henkilön väliltä. Joskus on käynyt niinkin, ettei kukaan kandidaateista ole ollut sopiva tehtäviin ja silloin rekrytointi on aloitettu alusta uudelleen. Rekrytoinnin onnistuminen ei koskaan ole varmaa.

”Kyllä se rekrytointi on aina sellasta arpeliä. Et sä pysty ihmisestä niin lyhyellä näkemisellä.. Se totuus paljastuu sitte muutaman kuukauden aikana.”

Tapauksessa 2 henkilöarvioinnit ovat onnistuneet erittäin hyvin. Toimialapalveluiden kanssa yhteistyö on sujunut mutkitta. Yrityksessä ollaan oltu niihin tapauksiin tyytyväisiä, jotka on hoidettu toimialapalvelun kautta. Suorahaun osalta kumppanuudessa ollaan vielä alkutekijöissä. Tähän mennessä kokemukset nykyisestä kumppanista ovat todella huonot. Tiedossa on rakentava keskustelu ja kritiikin antaminen. Sen jälkeen kumppanuutta pyritään rakentamaan, mutta jos se ei onnistu, siirrytään käyttämään toisen kumppanin palveluita.

”Aito suorahaku ei ole kannan penkomista, vaan silloin haetaan sellasia ihmisiä jotka pystyy toteuttaa meidän strategiaa. Ja ne yleensä on sellasia ihmisiä jotka ei jätä CV:tänsä mihinkään ja jotka työskentelee. Ne on nousevia lohia jotka työskentelee yrityksissä ja ne on kenties jo tehny jossain yrityksessä niitä juttuja, mitä niitten pitäis pystyä tekemään meillä et ne tois meille aidosti jotain osaamista ja motivoituis tehtävään sisällöstä. Ja täs tapauksessa finalistit oli työttömiä ihmisiä, mulla ei oo mitään työttömiä vastaan, mut ne ei ees vastannu kompetensseja ja molemmat oli sellasia jotka oli ihan selkeesti jättäny suorahakutoimistolle CV:nsä eli researchia, mistä suorahaussa maksetaan aika paljon, ei ollu tehty ollenkaan. Ja yritettiin mennä, et hei tässähän nämä on ja yritettiin feikata, että kyllä nää vastaa niitä kompetensseja. Ne ei alkuunkaan vastannu niitä, niin se on huono alku. Suorahaussa pitää niinku tutkia ja löytää ne ihmiset. Se vaatii työtä ja sen takia se maksaa.”

Tapauksessa 3 kokemuksia löytyy laidasta laitaan. Toiset rekrytointiprosessit ovat onnistuneet erittäin hyvin, toiset puolestaan huonosti. Henkilöarvioinnit ovat onnistuneet hyvin, vaikka ne ovat olleet vain suuntaa antavia testejä.

”Nyt tossa viime vuonna oli erittäin huono (rekrytointiprosessi) ja sitä ollaan monta kertaa pähkäilty jälkeenpäin sekä me keskenämme että sitten sen konsultin kanssa, et miten siinä niin kävi. Musta tuntuu et siinä johonkin tällaseen sorruttiin, sekä konsultti että me, sellaseen huumaan et meillä on nyt niin älykäs yksilö koukussa, joka on kiinnostunut meistä. Ja ilmeisesti tää henkilökin joka siinä oli kyseessä, kuvitteli itsestään ja tästä hommasta jotain sellasta. Ku me yritettiin niinku kaikki näyttää oikeen huonona ja oikeen hirveenä ja oikeen kamalaa niinku et jaksatsä tällastä.”

No sit siin kävi niin, et se ei ollu kauheen pitkä aikainen, vaikka kaikki testit näytti ihan loistavaa, loistavat soveltuvuudet jne.”

Yritys on käyttänyt yllä mainittua konsulttia useissa rekrytoinneissa apuna. Yhteistyön alussa suoritettut rekrytointiprosessit onnistuivat erinomaisesti, mutta ajan kuluessa kriittisyys katosi konsultilta.

”Alussa se (konsultti) vaikutti ihan jees, mutta siinäkin kävi sillä tavalla et sit ku se ui meidän liiveihin, elikkä se ties meistä vähän enemmän, niin selkeesti molemmat tj:n kanssa huomattiin et hän yritti kääntää kaikki asiat niinku me haluttiin. Elikkä sieltä lähti se kriittisyys, mikä mun mielestä on erittäin tärkeitä, pois. Ja kun meillä oli myöskin ihan rekryn jälkeen tällasta vähän niinku henkilöiden uudelleenarviointeja ja et pitäskö sijoitella vähän eri tavalla tehtäviä siinä, ni tuli ihan siis et toi haluu rahastaa tai onko sit miellyttää tai jatkaa sitä niin, et me oltas siihen henkilöön tyytyväisiä. Et nyt se kaveri on pistetty ainaki hetkeks hyllylle jäähyllle. Mut et sitten toisia on ollu ja ensimmäiset, mitkä hän hoiti, ni hän hoiti erinomaisen hyvin, mut ilmeisesti se oli sitä kosiskeluvaihetta. Et luottiko se liikaa siihen et ku me oltiin 3-4-5 juttua käyty hänen kanssaan, et tää on varma nakki, et nää käyttää mua aina, et mä voin olla näin ja kyllähän mä nyt tiedän ton jutun. Et hävis se ote siinä.”

Tapauksessa 4 rekrytointiprosessit kumppanin kanssa ovat onnistuneet hyvin tähän mennessä. Pilottihankkeen aikana yritykseltä tulee kumppanille noin 50 toimeksiantoa, joista 15 oli suoritettu haastatteluajankohtaan mennessä.

”Ne on onnistunu kyllä aika hyvin. Et ihan positiivista palautetta on tullu esimiehiltä, he ovat olleet tyytyväisiä tähän prosessiin, et se on toiminu jouhevasti ja nopeesti ja mikä tärkeintä, väliaikatietoja on saatu.”

6.9. Ulkoistetun rekrytointiprosessin edut ja haitat sekä riskit

Tapauksessa 1 tärkeimmät ulkoistetun rekrytoinnin hyödyt ovat asiantuntijapalvelun ja avun saaminen. Myöskään työsopimuksellisista seikoista ei tarvitse huolehtia yrityksessä, jos henkilö rekrytoidaan toimialapalvelun kautta. Usein henkilö rekrytoidaan ensin 3-4 kuukaudeksi

vuokratyöntekijäksi yritykseen, ikään kuin koeajalle, jonka jälkeen työsuhde vakinaistetaan sekä tehdään varsinainen työsopimus yrityksen ja työntekijän välille. Toimialapalvelun käyttäminen on yritykselle sovelia in tapa rekrytoida ja käytäntö toimii heidän mielestään hyvin. Lisäksi prosessi on tehokas, sopiva työntekijä voidaan löytää jopa alle viikossa. Useimmiten rekrytointiprosessiin kuluu kuitenkin 1-2 viikkoa.

”Kyllä se on se asiantuntemus yhtenä osana sitä ja sitte se, että suodattaa sieltä ne oikeat, et jos mä lähtisin lehti-ilmoituksen perusteella lähetettyjä hakemuksia lukemaan, ni mulla menis monta päivää pläramisessä. Ei mun hermo kestä eikä aika riitä. Se on niinku sillai tehokkain. Tehokkaasti saadaan henkilö.”

Haastateltava ei koe, että toimialapalvelun käyttämiseen liittyisi mitään riskejä tai haittatekijöitä. Rekrytointiprosessi on helppo, nopea ja tehokas. Onnistuneen rekrytointiprosessin takana ovat pitkäaikaiset yhteistyösuhteet toimialapalveluun. Tällöin vastapuoleen voi luottaa ja antaa heille vastuuta. Tulevaisuudessa rekrytointiprosessit tullaan hoitamaan yrityksessä samalla tavalla yhteistyössä toimialapalveluiden kanssa. Yrityksessä itse hoidettuun rekrytointiprosessiin verrattuna suurin etu ulkoistetulla rekrytoinnilla on sen helppous.

”Mä oon niin paljon kuitenkin nähny, et se riittää mulle et joku suodattaa sieltä joukosta, että sieltä ne oikean tyyppiset löytyy. Kuitenki se lopullinen päätös on minun niiden neljän ehdokkaan osalta ja siitä on vielä pakoreitti. Vaikka palkkaisi ite ni onhan siinä se koeaika, mutta aina se on, siinä tulee lopputilin laskut ym. ekstraduunia ku taas tää on yks puhelinsoitto ja uutta tupaan. On se se helppous, se on myöskin takana siinä.”

Tapauksessa 2 ulkoistetun rekrytoinnin etuina nähdään operatiivisen henkilöstön kohdalla helppous, suorahaussa puolestaan asiantuntemuksen saaminen ja henkilöarvioinneissa ”sparrausavun” saaminen. Onnistuneen rekrytointiprosessin taustalla ovat erilaiset asiat riippuen rekrytointitavasta. Toimialapalveluita käytettäessä olennaista on sopivan henkilön löytyminen kohtuullisen helposti. Henkilöarvioinneissa itse arvion lisäksi tärkeää on myös se, että henkilöarviointeja tekevällä toimistolla on luotettava ja hyvä maine,

koska lainsäädännön mukaan työnantaja vastaa henkilöarviointien luotettavuudesta, ei konsulttiyritys. Pääpaino on kuitenkin sillä, onko saatava lausunto järkevä ja hyödyllinen sekä saako siitä sen tiedon, mitä yritys halusi. Hyvä lausunto antaa myös osviittaa siitä, kuinka henkilöä tulisi ohjata tulevassa työssä, se on myös ikään kuin henkilön käyttöohje.

”Sellasella henkilöarvioinnilla jonka tekee backoffice-psykologi joka laittaa leiman otsaan, et tää henkilö on tällanen mut ei oo koskaan tavannu asiakasta, eikä tiedä ymmärrä mitä sen asiakkaan liiketoiminta on, mihin se henkilö on menossa, ni sellaisella arvioinnilla ei tee yhtään mitään. Hyvässä arvioissa on aina rivien välissä ja riveillä luettavissa ne kompetenssit, mitkä se asiakas on määritelly ja tän hakijan suhde niihin kompetensseihin. Ja sen pitää olla selkokielineen ja sen pitää ottaa kantaa. Että ”Koska teidän myyntitehtävää edellyttää tän ja tän tyyppisiä kompetensseja ja tän tyyppisiä luonteenpiirteitä, niin tämä henkilö tästä ja tästä syystä ei ole siihen paras mahdollinen.” Siis tän tyyppisiä.”

Onnistuneen ulkoistetun rekrytointiprosessin edellytykset puhuttaessa suorahausta ovat läpimenoajan pituus sekä huolellinen ja kunnollinen tutkimustyö kandidaattien löytämiseksi. Yritys haluaa, että kandidaatit ovat ”nousevia lohia” ja yrityksen strategian toteuttajia, eikä heitä olla poimittu vain joistakin CV-pankeista.

”Että tässä on niinku kaks tapaa, et ku on CV pankki, ni otetaan sumppu ja katotaan: ”Kyllä me täältä sulle hyvä kala löydetään. Oho, toi oli kuollu, otetaan toi tosta, toi oli mädäntynny, joo, on täällä yks tällänen särki, että eiks tää oo ihan hyvä?” Tai sitten se lohikalastus-juttu. Tää on niinku se filosofinen ero. Ja todellinen kyky ei jätä CV:tänsä makaamaan yhtään mihinkään. Ja todellinen kyky ei tuu, ku siltä kysytään motiivio suorahakuhaastattelussa, ni se ei paukuttele henkseleitä ja sano, että sinähän kysyit, vaan se kysyy, että kerro tästä tehtävästä enemmän. Todellinen kyky motivoituu aina tehtävän sisällöstä. Ja se ei kysy myöskään palkkausta ensimmäisessä keskustelussa, eikä se kysy minkälainen työmatka sillä on vaan se kysyy, kerro siitä tehtävästä.”

Ulkoistetun rekrytointin haitoista ja riskeistä puhuttaessa nousee erityisesti imago-kysymys esille. Väärät kumppanit voivat pilata työnantajaimagon.

Rekrytoinneista voi tulla todella isoja kustannuseriä yritykselle, jos kumppanit eivät ole vastuuntuntoisia ja toimivat ilman minkäänlaista etiikkaa välittäen vääriä henkilöitä. Lisäksi on tiedostettava, että kumppani saattaa muodostua rekrytointiprosessin omistajaksi. Se, millä tavalla yrityksessä rekrytointiprosessi ulkoistetaan, on sen ydinosasta, strategista osaamista, jota ei koskaan tulisi ulkoistaa.

Tapauksessa 3 ulkoistetulla rekrytoinnilla saavutetaan useita etuja. Rekrytointiprosessissa olevien henkilöiden ajansäästö on huomattava etu yritykselle. Kun rekrytoinnissa käytetään apuna asiantuntijapalveluita, saadaan myös tietty varmuus siitä, että kaikki mahdolliset keinot on käytetty, jotta rekrytointi onnistuisi. Silloin on paremmat mahdollisuudet tehdä oikeita ratkaisuja niin, että sekä työnantaja että rekrytoitu työntekijä olisivat tyytyväisiä. Hyvää konsulttiyritystä käytettäessä rekrytointiprosessista oppivat myös asiakasyrityksen henkilöt, jotka ovat rekrytoinnissa mukana. Ulkopuolisen konsultin käytön etuina koetaan myös se, että nuorempien ja alaa tuntemattomien henkilöidenhalukkuus hakea avoimeen työpaikkaan kasvaa, kun tunnetun konsulttitoimiston nimi on ilmoituksen alla. Osaavan ja tunnetun konsultin käytöllä voidaan parantaa työnantajakuva.

Ulkoistetun rekrytoinnin haittoja ja riskejä pohdittaessa haastateltava mainitsee konsultin mahdollisen sopimattomuuden joko asiakasyrityksen henkilöstön kanssa tai hakijoiden kanssa. Konsultin on tultava toimeen mahdollisimman hyvin kaikkien prosessissa mukana olevien henkilöiden kanssa. Ulkopuolisen konsultin hoitaessa lähes koko rekrytointiprosessin, tuntuma hakijoista ei ole yhtä hyvä verrattuna itse hoidettuun rekrytointiprosessiin. Silloin myös henkilön perehdyttäminen voi olla vaikeampaa, kun häneen ei ole ehtinyt tutustua vielä niin hyvin. Joissain tapauksissa asiantuntijapalveluita käytettäessä yrityksessä on koettu, että toiminnalla rahastetaan heitä. Lisäksi hienojen termien käyttäminen arkikielen sijasta ja asialla tärkeily sekä erilaisten trendien seuraaminen rekrytointiprosessissa nähdään turhana.

”Et kyl mä näkisin et enemmän hyötyä siitä on ainakin tämmösessä suhteessa, jos se on niinku et se on rinnan oman systeemin kanssa. Jos on hyvin valittu konsulttiyritys ja sit on vielä joku sellanen konsultti, joka on vaikka useamman kerran ollu, ni siitä on älyttömän paljon hyötyä. Ja sit se, että jos ajatellaan niinku muutenki tätä rekrytointihomma, osana koko

yrityksen hommaa ni en minä, eikä kukaan meidän osastopäälliköistä eikä toimitusjohtaja ole ammattilainen, me tehdään sitä oman työmme ohessa. Ni minkä takia me ei annettas jonku muun tehdä sitä meidän puolesta, joka osaa sen vähän paremmin, mut kuitenkin niin että me itse katotaan ja pidetään sitä silmällä.”

Ulkoistetun rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä haastateltava näkee hyvät yhteistyösuhteet konsulttiin. Konsultin tapa viedä prosessia eteenpäin on erittäin tärkeä. Sekä asiakasyritys että hakijat tulisi saada innostumaan prosessista ja sitä tulisi viedä dynaamisesti eteenpäin. Prosessin aikana riittävä yhteydenpito asiakasyrityksen ja konsultin välillä on olennaista. Myös hakijoita tulee tiedottaa asianmukaisesti.

”Silloin, ku me saadaan siitä (rekrytointiprosessista) paljon ja mahdollisesti konsulttiyritys saa meistä pitkäaikaisen asiakkaan ja siten ehkä päästään parhaisiin mahdollisiin ratkaisuihin, elikkä se valittava henkilökin sitten saa siitä paljon enemmän, ku hänet on siihen valittu just sellasenaan kun hän todella on, siihen tehtävään joka täs yrityksessä on, jota on myöskin katsottu ulkopuolisen silmin, et ”Hei, ootteks te ihan tosissaan et te tarviitte tohon tollasen ihmisen?” Ni silloin se on onnistunu ku nää kaikki natsaa.”

Tapauksessa 4 rekrytointi yhteistyössä kumppanin kanssa on antanut rekrytoiville esimiehille enemmän aikaa hoitaa heidän kaikista olennaisimpia työtehtäviä, kun rekrytointi ei ole enää vienyt niin paljon resursseja heiltä. Ulkoistetun rekrytoinnin tärkeimpinä etuina pidetään esimiesten ajansäästöä sekä rekrytointiammattitaidon saamista. Yhteistyö kumppanin kanssa on ollut erittäin miellyttävää ja luottamuksellista haastateltavan mukaan.

Riskitekijänä kumppanuudessa koetaan luottamuksen pettäminen esimerkiksi niin, että hakijoiden tietoja käytetään väärin. Tulevaisuuden suunnitelmista rekrytointiprosessin osalta yrityksessä päätetään pilottihankkeen päätyttyä. Vaihtoehtoina ovat rekrytointiammattilaisten palkkaaminen yritykseen tai konsulttien käyttö kumppanuussuhteessa.

”Tietysti sitten, jos se on täällä sisällä se rekrytoinnin ammattilainen ni se on niinku meitä, et vois kuvitella, et se osaa vielä paremmin tietää, että

mitä täällä tarvitaan ja tuntee ihmiset, mutta niinhän nämäkin tutustuu kaiken aikaa nää konsultit. Mutta se kokonaan ulkoistaminen, ni mä en sitä oikeen kannata vaan nimeomaan tää raaka, hirveän suuri työ (alkukarsinta ja -haastattelut) ulkopuolisille.”

6.10. Organisaatioiden välisten erojen arviointia

Organisaatioiden välisiä eroja tarkastellaan sekä yksittäisten tapausten osalta että organisaatioiden kokoon perustuvan lajittelun pohjalta. Erojen arvioinnissa hyödynnetään erityisesti jakoa suur-yrityksiin (tapaukset 2 ja 4) ja pk-yrityksiin (tapaukset 1 ja 3), joiden väliltä aineiston merkittävimmät erot havaittiin.

Henkilöstötilanne ja -tarve

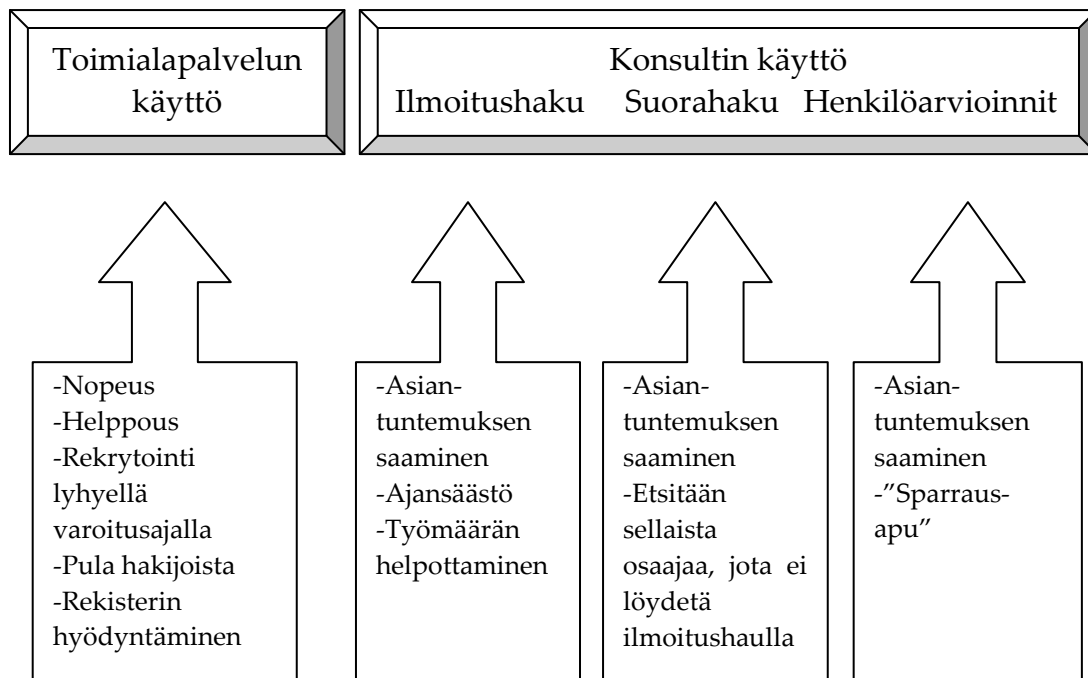
Suur-yrityksissä (tapauksissa 2 ja 4) henkilöstöä rekrytoidaan koko ajan lisää. Rekrytointien määrä on vuositasolla useista kymmenistä jopa satoihin. Pk-yrityksissä (tapauksissa 1 ja 3) puolestaan henkilöstön määrä on käytännössä vakio. Rekrytointeja tehdään muutamia vuodessa, yleensä vain silloin, kun täytetään avoimeksi jäänyt työpaikka. Tapauksessa 3 rekrytoidaan myös jonkin verran täysin uusiin työtehtäviin liiketoiminnan kasvun myötä.

Asiantuntijapalveluiden käytön laajuus rekrytointiprosesseissa

Asiantuntijapalveluiden käyttö on aloitettu nykyisessä mittakaavassaan suur-yrityksissä (tapauksissa 2 ja 4) viimeisen vuoden aikana. Pk-yrityksissä (tapauksissa 1 ja 3) rekrytointipalveluita on käytetty jo lähes 10 vuoden ajan. Tapauksessa 1 kaikissa rekrytoinneissa käännetään toimialapalvelun puoleen. Tapauksessa 3 puolestaan käytetään konsulttia tai henkilöarviointeja tarpeen mukaan. Suuryrityksissä asiantuntijapalveluiden käyttö on määrällisesti runsaampaa. Tapauksessa 2 käytetään toimialapalveluita, suoramakukonsultteja sekä henkilöarviointeja. Toimialapalveluita käytetään tarpeen vaatiessa, suoramakut hoitaa konsulttitoimisto, jonka kanssa on kumppanuussuhde ja kaikkien toimihenkilöiden rekrytoinneissa käytetään henkilöarviointeja, jotka hoitaa sama kumppani. Tapauksessa 4 käynnissä olevan pilottihankkeen aikana kaikkien rekrytointien alkukarsinnat ja – haastattelut hoitaa kumppani.

Perustelut asiantuntijapalveluiden käytölle

Päätös ulkoistaa rekrytointi tai osa siitä, on tullut kaikissa tapauksissa käytännön sanelemana. Myöhemmin asiaan on hankittu myös ylemmän johdon suostumus. Rekrytointiprosessin ulkoistamiseen ovat johtaneet useat erilaiset syyt organisaatioissa (kuvio 13), mutta yleisimmät tapauksille yhteiset syyt ovat ammattiosaamisen hyödyntäminen sekä resurssien ja ajan säästön tavoittelu.

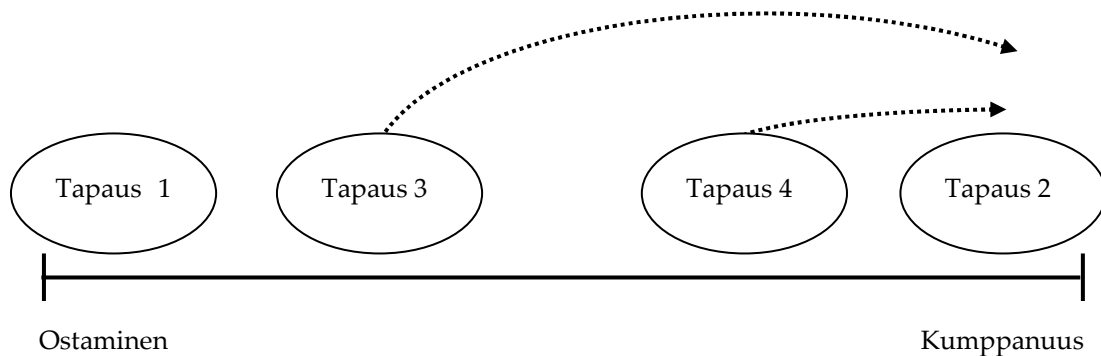


Kuvio 13. Toimialapalvelun ja konsulttien käytön perustelut.

Yhteistyön tasot

Tapauksien rekrytointiprosessien ulkoistamiseen liittyvää yhteistyön astetta vertailtaessa tapaukset 1 ja 2 erottuivat aineiston ääripäinä (kuvio 13). Tapauksessa 1 ulkoistaminen on toimialapalveluiden rekrytointipalveluiden ostamista, kun taas tapauksessa 2 rekrytoinnin ulkoistaminen on konsulttipalveluiden käytön osalta strategista kumppanuutta. Tapauksessa 4 pilottihankkeen on määrä näyttää, miten kumppanuussuhde rekrytoinnissa toimii, mutta organisaatiossa ollaan selkeästi liikkumassa kohti strategista kumppanuutta. Tapauksessa 3 käytetään tällä hetkellä rekrytoinnin

asiantuntijapalveluita vaihtelevassa määrin, mutta ideaaliratkaisuna nähdään strateginen kumppanuus. Kuviossa 14 on hahmotettu tapausten sijoittuminen ostaminen – kumppanuus -akselille.



Kuvio 14. Tapausten rekrytoinnin ulkoistamisen asteet.

Tapauksessa 1 ja 2 organisaatiot ovat yhteistyössä toimialapalveluiden kanssa. Toimialapalveluita käytetään silloin, kun rekrytointitarve tulee nopeasti eikä yrityksessä pystytä hoitamaan rekrytointia itse. Tapauksessa 1 lähes kaikki rekrytointitilanteet ovat tällaisia. Tapauksessa 2 puolestaan toimialapalveluun turvaudutaan, kun lyhyellä varoitusajalla rekrytoidaan kymmeniä henkilöitä tehtäviin, joihin ei ole tarpeeksi hakijoita. Tällöin yritys hyödyntää toimialapalveluiden rekistereitä ja rekrytoi omien rekrytointikanavien lisäksi myös sitä kautta. Osa sellaisista rekrytoinneista, joissa henkilön osaaminen ratkaisee eniten, annetaan toimialapalveluille toimeksiannoksi. Tällöin rekrytointi saadaan hoidettua nopeasti ja helposti. Organisaatiossa käytetään lisäksi konsulttien palveluita suorahaussa ja henkilöarvioinneissa.

Tapauksissa 2, 3 ja 4 rekrytoinneissa käytetään konsulttien palveluita. Tapauksessa 3 yrityksellä ei ole kumppanuussuhdetta tiettyyn konsulttiin, vaan konsultin valitsee usein rekrytoivan esimies. Yritys käyttää sekä ilmoitushakuetta henkilöarviointipalveluita. Tapauksessa 2 yrityksellä on strateginen kumppanuussuhde konsulttitoimistoon. Yritys käyttää kumppania suorahaussa sekä henkilöarvioinneissa. Tapauksessa 4 kumppania käytetään useammin kuin

tapauksessa 2. Organisaatio käyttää kumppania jokaisessa ulkoisessa rekrytoinnissa. Tapauksen 4 kumppanuussuhde ei ole kuitenkaan vielä rakentunut strategiseksi kumppanuudeksi, kyseessä on pilottihanke.

Ulkoistetun rekryointiprosessin vaiheet

Ulkoistetun rekryointiprosessin vaiheet ja käytännöt vaihtelevat tapauksien välillä, mutta joitakin yhtäläisyyksiäkin on havaittavissa. Erityisen tärkeänä seikkana pidettiin ulkopuolisen asiantuntijan riittävää perehtymistä yrityksen liiketoimintaan ja toimintatapoihin, jotta hän voisi aidosti ymmärtää, millaista työntekijää haetaan. Tehtäväprofiilin huolellisen määrittelyn tärkeys nousi toisena yhteisenä merkittävänä tekijänä tapausten joukosta. Tehtäväprofiilin määrittelyssä on yleensä mukana useampi henkilö, esimerkiksi rekrytoiva esimies ja henkilöstöpäällikkö. Tehtäväprofiilit määritellään suullisen keskustelun pohjalta ja lisäksi tapauksessa 4 täytetään organisaation tehtäväprofiilin kuvaus -lomake.

Tehtäväprofiilin määrittämisen jälkeen laaditaan ilmoitus, jos organisaatiossa on päädytty ilmoitushakuun. Toimialapalvelua käytettäessä (tapaukset 1 ja 2) ilmoitusta ei välttämättä tarvitse laatia, jos toimialapalvelun omasta rekisteristä löytyy sopivia ehdokkaita haluttuun työtehtävään. Tällöin ilmoitushakua ei käytetä ollenkaan, vaan siirrytään suoraan alkukarsintavaiheeseen rekryointiprosessissa. Jos toimialapalvelu kuitenkin päätyy käyttämään ilmoitusta esimerkiksi omilla www-sivuillaan, laaditaan ilmoitus toimialapalvelussa. Toimialapalvelu hoitaa kaikki muut rekrytoinnin vaiheet lukuun ottamatta tehtäväprofiilin määrittelyä ja toista haastattelukierrosta, jolloin toimeksiantaja haastattelee ehdokkaat. Lisäksi toimeksiantaja tekee luonnollisesti lopullisen valinnan siitä, kuka hakijoista rekrytoidaan yritykseen.

Taulukossa 4 on kuvattu ulkoistettujen rekryointiprosessit tapauksittain ja prosessien eri vaiheiden suorittajat. Tapauksissa 1 ja 4 samaa toimintamallia käytetään jokaisessa rekrytoinnissa eli toimialapalvelua (tapaus 1) ja kumppania (tapaus 4). Tapauksissa 2 ja 3 ulkoistetussa rekrytoinnissa käytetään henkilöarviointia, toimialapalvelua (tapaus 2) tai koko rekryointiprosessi ulkoistetaan (tapaus 3). Tapauksessa 2 organisaatio rekrytoi myös suorahaun kautta. Suorahakuprosessin vaiheet eroavat olennaisesti muista rekryointiprosessien vaiheista, joten ne käsitellään erillään näiden rekryointiprosessien vaiheiden kuvausten jälkeen.

Taulukko 4. Ulkoistettujen rekrytointiprosessien vaiheiden suorittajat tapauksittain.

REKRYTOINNIN VAIHEET	TAPAUS 1	TAPAUS 2		TAPAUS 3		TAPAUS 4
	Toimialapalv.	Toimialapalv.	Henk.arv.	Konsultti	Henk.arv.	Kumppani
Tehtäväprof. määritt.	O	O	O	O + K	O	O
Ilmoituksen laadinta	- / T	- / T	O	O + K	O	O + M
Lisätietoja antaa	- / T	- / T	O	K	O	O
Hakemusten vast.otto	- / T	- / T	O	K	O	O
Hakemusten käsittely	- / T	- / T	O	K	O	K
Alkukarsinta	T	T	O	K	O	K
Alkuhaastattelut	T	T	O	K	O	K
Yhteenveto hakijoista	T	T	O	K	O	K
2. haastattelu kierros	O	O	O	K + O	O	O
Henkilöarviointi	-	-	K	K	K	-
Valinta	O	O (+T)	O	O (+K)	O (+K)	O
Ei-valituille ilmoittam.	T	T	O	K	O	O / K

O = organisaatio, T = toimialapalvelu, K = konsultti, M = mainostoimisto

Henkilöarviointeja käytettäessä (tapauksissa 2 ja 3) konsultti on konkreettisesti mukana rekrytointiprosessin siinä vaiheessa, kun muutamasta parhaasta ehdokkaasta halutaan saada vielä syvällisempää informaatiota. Tapauksessa 2 yritys käyttää samaa konsulttiyritystä, kumppaniaan henkilöarviointeja tehtäessä. Käytännössä kaikki yritykseen rekrytoitavat toimihenkilöt käyvät läpi tämän prosessin. Tapauksessa 3 yrityksellä ei ole kumppanuussuhdetta tiettyyn konsulttiyritykseen. Lopullista valintaa tehtäessä konsultin mielipide sekä tehdyt henkilöarvioinnit vaikuttavat molemmissa tapauksissa ratkaisuun.

Ulkoistettaessa koko rekrytointiprosessi (tapauksessa 3) konsultti on osallisena kaikissa rekrytoinnin vaiheissa. Konsultti ja asiakasorganisaatio määrittelevät yhdessä tehtäväprofiilin ja laativat ilmoituksen. Tämän jälkeen, toista haastattelukierrosta ja valinnan tekemistä lukuun ottamatta, konsultti hoitaa kaikki muut rekrytoinnin vaiheet.

Tapauksessa 4 organisaatiossa huolehditaan itse haun toteuttamisesta. Ilmoitus laaditaan yhteistyössä mainostoimistokumppanin kanssa. Rekrytointikumppani hoitaa hakemusten käsittelyn, alkukarsinnan ja – haastattelut sekä tekee yhteenvedon hakijoista. Tämän jälkeen rekrytoiva esimies haastattelee kumppanin suosittelemat ehdokkaat ja tekee valinnan.

Suorahakuprosessi (tapauksessa 2) alkaa konsultille annettavalla ”briffillä”, jolloin käydään läpi hyvin tarkasti mitä haetaan, minkälaisesta yrityksestä sellainen henkilö voisi löytyä. Seuraavaksi alkaa ”research” -vaihe, jonka tuloksena valmistuu niin sanottu long list, johon on kerätty potentiaaliset henkilöt. Asiakasorganisaatiossa käydään konsultin kanssa läpi kyseinen lista ja karsitaan sieltä sopimattomat henkilöt pois. Konsulttitoimisto työstää lyhennettyä listaa, jolloin saadaan niin sanottu short list. Tämän listan henkilöihin ollaan konsulttitoimistosta yhteydessä ja asiakasorganisaatiolle esitellään kriteerit täyttävät tehtävästä kiinnostuneet henkilöt, joiden joukosta rekrytointipäätös tehdään.

Kokemukset ulkoistetusta rekrytoinnista

Toimialapalveluiden kanssa yhteistyössä suoritettujen rekrytointiprosesseihin ollaan oltu tyytyväisiä molempien toimialapalvelua käyttävien tapausten (tapaukset 1 ja 2) osalta. Tapauksessa 2 henkilöarvioinnit ovat onnistuneet erittäin hyvin, mutta suorahaun osalta kokemukset tämän hetkisestä kumppanista ovat huonot epäonnistuneen suorahakuprosessin johdosta. Myös tapauksessa 3 henkilöarvioinnit ovat olleet onnistuneita. Konsulttitoimistojen kanssa suoritetuista rekrytoineista osa on onnistunut todella hyvin, toiset puolestaan epäonnistuneet. Tapauksen 4 rekrytointiprosessit kumppanin kanssa ovat tähän mennessä onnistuneet hyvin

Ulkoistetun rekrytointiprosessin edut ja riskit

Ulkoistettu rekrytointiprosessi tuo organisaatiolle useita eri hyötyjä, mutta se sisältää myös riskejä. Päätökseen ulkoistaa rekrytointi vaikuttavat osittain rekrytoinnin ulkoistamisen avulla tavoiteltavat hyödyt. Tämän vuoksi seuraavassa esiintyy osin samoja seikkoja, kuin rekrytoinnin ulkoistamisen käytön perusteluissa (vrt. kuvio 13). Ulkoistetulla rekrytoinnilla saavutettavat hyödyt sekä sen sisältämät riskit on kuvattu tarkemmin taulukossa 5.

Taulukko 5. Ulkoistettun rekrytointiprosessin tuomat hyödyt ja riskit tapauksittain.

	Ulkoistetusta rekrytoinnista saatavat hyödyt	Ulkoistetun rekrytoinnin riskit
Tapaus 1	a) toimialapalvelu: - asiantuntemuksen saaminen - apua rekrytointiin - työsopimuksellisista seikoista ei tarvitse huolehtia - tehokas prosessi - rekrytoinnin nopeus	a) toimialapalvelun käyttämiseen liittyen ei nähdä riskitekijöitä
Tapaus 2	a) toimialapalvelu: - helppous - nopeus b) suorahaku: - asiantuntemuksen saaminen c) henkilöarviointi: - ”sparrausapu”	a, b, c) - väärät kumppanit voivat pilata työnantajaimagon - rekrytoinneista voi tulla isoja kustannuksia yritykselle, jos kumppanit eivät ole vastuuntuntoisia ja toimivat ilman etiikkaa - kumppani saattaa muodostua rekrytointiprosessin omistajaksi
Tapaus 3	a) konsultin käyttö rekrytointiprosessissa: - ajansäästö - asiantuntijapalvelun saaminen - konsulttiyrityksen laatimaan työpaikkailmoitukseen vastaavat useammat nuoret ja alaa tuntemattomat henkilöt - organisaation työntekijät oppivat rekrytointiprosessista b) henkilöarviointi: - asiantuntemuksen saaminen - saadaan tietoa hakijoiden stressinsietokyvystä ym. ominaisuuksista, joita ei voida selvittää organisaation omin voimin	a) konsultin käyttö rekrytointiprosessissa: - konsultin sopivuus - konsultti ei mahdollisesti tule toimeen organisaation henkilöstön tai hakijoiden kanssa toimeen -> imago - oma tuntuma hakijoista ei ole niin vahva konsultin hoitaessa suurimman osan rekrytointiprosessin vaiheista - perehdyttäminen voi olla hankalaa b) henkilöarviointi: - ei uskalleta kertoa organisaatiolle, jos kukaan hakijoista ei ole sopiva
Tapaus 4	a) kumppanin käyttö rekrytoinnissa: - ajansäästö - rekrytoivien esimiesten mahdollisuus keskittyä olennaisimpiin työtehtäviin - asiantuntemuksen saaminen	a) kumppanin käyttö rekrytoinnissa: - luottamuksen pettäminen - hakijoiden tietojen väärinkäyttö

6.11. Teorian ja tutkimustulosten välinen vuoropuhelu

Tutkimuksen teorian ja empiirisen osan perusteella on nähtävissä, että rekrytointiprosessit ovat muuttumassa. Kilpailutilanteen kiristytessä toimintaa on pyritty tehostamaan. Ulkoistamisesta on muodostunut ratkaisu tähän. Haastattelujen ja alan kirjallisuuden mukaan (ks. esim. Borg 2003; Karjalainen ym. 2004) asiantuntijapalveluita käytetään, jotta rekrytoinnissa onnistuttaisiin paremmin ja jotta yrityksen käytössä olevat resurssit voitaisiin käyttää sen ydintoimintoihin. Rekrytointiosaaminen on erikoisosaamista, jota voidaan ostaa yrityksen ulkopuolelta. Suuryrityksissäkään ei enää välttämättä ole rekrytointiosaamista tarvittavassa laajuudessa. Tällöin päädytään ostamaan se organisaation ulkopuolelta. Pisimmälle vietyinä rekrytointiosaamisen hankkiminen voi olla strategista kumppanuutta, jonka Stähle & Laento (2000) määrittelevät tietopääoman yhdistämiseksi siten, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen.

Organisaatioiden näkemys HR-yksikön roolista on muuttunut, koska enää ei pidetä itsestään selvyytenä, että kaikki rekrytointiprosessin vaiheet suoritetaan organisaation sisäisesti. Rekrytoinnin merkitys on korostunut organisaatioissa. Nykyaikana rekrytointiin panostetaan voimakkaasti. Rekrytoinnissa epäonnistuminen on yritykselle erittäin kallista ja se riski koitetaan minimoimaan ostamalla erikoisosaamista organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi henkilöarviointien muodossa (ks. Thomason 1990; Österberg 2005).

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen keskeisenä teemana oli teorian ja empiirisen aineiston perusteella hahmottaa rekrytoinnin ulkoistamisen ilmiötä. Tutkimuksen alaongelmien avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan, millainen on ulkoistettu rekrytointiprosessi.

Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma oli, *millä tavoin rekrytointiprosessi tai sen osa voidaan ulkoistaa*. Ulkoistamisen mahdollisuudet jakautuvat kolmeen eri kategoriaan: toimialapalveluiden, konsultin sekä henkilöarviointien käyttöön. Toimialapalvelua käytetään usein tilanteissa, joissa rekrytointitarve tulee äkillisesti tai halutaan asiantuntijan hoitavan rekrytoinnin lähes kokonaan. Rekrytointikonsulttia voidaan hyödyntää niin, että joko hän on mukana vain joissain rekrytoinnin vaiheissa tai hän voi huolehtia koko rekrytointiprosessista. Konsultin vastatessa koko rekrytointiprosessista, huolehtii hän kaikista rekrytoinnin vaiheista lopullista valintaa lukuun ottamatta. Henkilöarvioinneilla puolestaan käytetään silloin, kun pyritään saamaan muutamasta parhaasta hakijasta lisää syvällisempää tietoa. Henkilöarvioinnit tukevat ja täydentävät rekrytoijan näkemystä hakijan soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään (Österberg 2005: 84).

Rekrytoinnin ulkoistamisen mahdollisuuksien lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin minkä asteista yhteistyö ulkoistavan organisaation ja palveluntarjoajan välillä on. Yhteistyön asteet vaihtelivat palveluiden ostamisesta strategiseen kumppanuuteen. Toimialapalveluiden käytön havaittiin muistuttavan paljon markkinaehtoista ostamista. Rekrytointikonsultin käyttöä voidaan puolestaan kuvailla molemmin puoleiseksi tiiviimmäksi ja syvällisemmäksi yhteistyöksi. Suuryrityksissä rekrytointeja suoritetaan määrällisesti niin paljon, että rekrytointiprosessia ulkoistettaessa on kannattavaa muodostaa kumppanuussuhde palveluntarjoajan kanssa. Kumppani voi tällöin esimerkiksi hoitaa prosessin eniten aikaa ja resursseja vievät vaiheet alkukarsinnan ja – haastattelut, kuten tapauksessa 4. Pisimmälle vietyinä ulkoistaminen voi olla strategista kumppanuutta. Tällöin palveluntarjoajan kanssa muodostetaan kumppanuussuhde, jossa ulkoistava organisaatio hankkii tietyn palvelupaketin kyseiseltä konsulttitoimistolta, esimerkiksi henkilöarvioinnit sekä suorahaun (vrt. tapaus 1). Strateginen kumppanuussuhde edellyttää syvällistä

tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön, joten kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa (Stähle & Laento 2000: 93). Tietopääoman yhdistämisen lisäksi tapauksessa 2 kumppanin kanssa luodaan yhteisiä käytäntöjä. Kumppani on integroitu organisaation rekrytointiprosesseihin organisaation HR-osaston pysyessä prosessin omistajana.

Toisen tutkimuksen alaongelman avulla selvitettiin, *mitkä ovat organisaation argumentit rekrytointiprosessin ulkoistamiseen?* Rekrytoinnin ulkoistamisen tärkeimpänä syynä esille nousi asiantuntemuksen saaminen. Erityisesti pk-yritykset, joilla ei ole henkilöstöhallintoa eikä rekrytointiosaamista pitivät tätä tärkeänä. Lisäksi ajan ja resurssien säästö oli yleinen perustelu rekrytoinnin ulkoistamiseen samasta syystä. Henkilöstötoiminnon rooliin muuttuminen yhä strategisempaan suuntaan on ajanut myös suuryritykset ulkoistamaan rekrytointiprosessia, jotta organisaation henkilöstöosaajat voisivat keskittyä enemmän HR:n ydintoimintoihin. Kaikille tapauksille yhteistä oli ajan- ja resurssien säästön sekä erityisosaamisen hankinnan lisäksi pyrkimys helpottaa organisaation työmäärää rekrytoinnin ulkoistamisen avulla.

Merkittävimpinä rekrytoinnin ulkoistamiseen liittyvinä riskeinä nähtiin konsultin tai kumppanin käyttöön liittyvät riskit, kuten yritysimagon pilaaminen, luottamuksen pettäminen ja tietojen väärinkäyttö. Lisäksi kumppaneiden mahdollisesta epäammattimaisesta toiminnasta aiheutuvat kustannukset nähtiin uhkana. Strategisessa kumppanuussuhteessa kumppani saattaa muodostua rekrytointiprosessin omistajaksi, mikä on myös tiedostettu riski.

Ulkoistetun rekrytointiprosessin hyötyjä puolestaan nähtiin riskejä enemmän. Tutkimuksessa esille tulleet hyödyt voidaan jakaa toiminnallisiin ja osaamiseen liittyviin hyötyihin. Toiminnallisia hyötyjä ovat ajan ja resurssien säästö, jolloin organisaatioissa voidaan keskittyä omaan ydinosaan. Toimialapalvelujen osalta esille nousivat myös rekrytoinnin helppous ja nopeus. Arvostetun konsultin käyttö koettiin myös organisaation imagon kannalta hyödylliseksi. Merkittävimmät osaamiseen liittyvät edut liittyivät asiantuntijatuntemuksen hyödyntämiseen kaikissa ulkoistetuissa rekrytointiprosesseissa. Lisäksi ulkoistavan organisaation rekrytointiprosessissa mukana olevat henkilöt voivat oppia asiantuntevalta rekrytointikonsultilta esimerkiksi haastattelutekniikkaa.

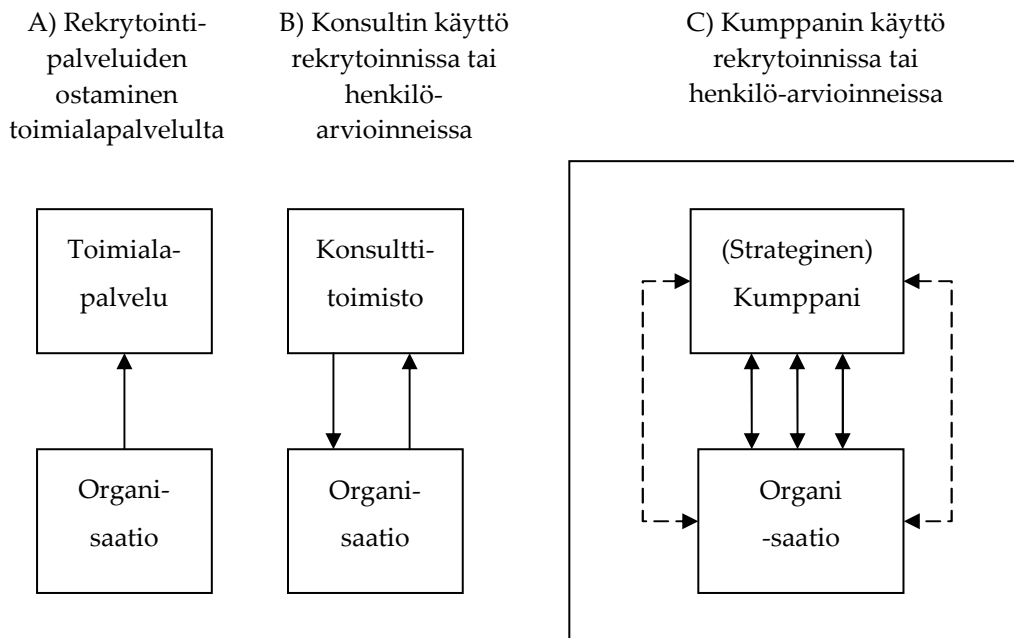
Tutkimuksen kolmas alaongelma oli, *minkälaiset ovat ulkoistetun rekrytointiprosessin vaiheet?* Kaikille rekrytointiprosesseille yhteistä on se, miten rekrytointiprosessi käynnistyy ja miten se päättyy. Tehtäväprofiili määritellään aina organisaation sisällä, joskin palveluntarjoajan kanssa saatetaan sitä vielä tarkentaa. Toimialapalvelua käytettäessä rekrytointiprosessi on pääosin toimialapalvelun harteilla. Prosessi lähtee liikkeelle tehtäväprofiilin määrittelyllä ja toimeksiannon teolla. Seuraavaksi toimialapalvelu hakee sopivia ehdokkaita ja esittelee heistä yleensä 3-4 parasta kandidaattia asiakasorganisaatiolle. Haastateltuaan hakijat asiakasorganisaatio tekee rekrytointipäätöksensä.

Henkilöarviointeja teetettäessä konsulttitoimisto on rekrytointiprosessissa mukana vasta prosessin loppuvaiheessa, kun jäljellä on enää muutama potentiaalinen kandidaatti. Konsultti kertoo näkemyksensä testatuista kandidaateista arviointien pohjalta, jonka jälkeen tehdään lopullinen valinta. Konsulttia voidaan käyttää myös niin, että hän vastaa alkukarsinnasta ja – haastatteluista organisaation huolehtiessa muista prosessin vaiheista. Alkukarsinnan ja – haastatteluiden tekeminen ovat yleensä aikaa vieviä ja ammattiosaamista vaativia vaiheita, siksi ne ovat mielekästä ulkoistaa (vrt. tapaus 4).

Rekrytointikonsulttia voidaan hyödyntää myös niin, että hän huolehtii koko rekrytointiprosessista. Asiakasorganisaatio ja konsultti tekevät tällöin rekrytoinnin alku- ja loppuvaiheessa yhteistyötä, muutoin konsultti vastaa prosessin kulusta itsenäisesti. Tarkemmin ottaen konsultti huolehtii lisätietojen antamisesta, hakemusten vastaanotosta ja käsittelystä, alkukarsinnasta ja – haastatteluista sekä tekee yhteenvedon hakijoista. Asiakasorganisaation tehtäväksi jää omien haastatteluiden suorittaminen sekä rekrytointipäätöksen teko. Suorahakuprosessissa vaiheet ovat hiukan erilaiset edellä esiteltyihin prosesseihin verrattuna. Siinä prosessi lähtee liikkeelle suorahakukonsultin ja asiakasorganisaation yhteisellä palaverilla, jossa määritellään, minkälaista osaajaa haetaan. Konsulttitoimisto laatii ensin pitkän listan (long list), jossa ovat kaikki potentiaaliset hakijat. Sen työstämisen ja arvioinnin perusteella päädytään lyhyeen listaan (short list), jossa oleviin henkilöihin ollaan konsultin puolesta yhteydessä. Kiinnostuneet ja alussa määritellyt kriteerit täyttävät henkilöt esitellään asiakasorganisaatiolle, joka valitsee heistä sopivimman.

7.1. Yhteenveto

Tutkimuksen pääongelmaan, *millainen on ulkoistettu rekrytointiprosessi*, voidaan nyt vastata alaongelmien vastausten avulla. Erilaiset ulkoistetut rekrytointiprosessit on kuvattu kuviossa 15. Toimialapalveluita hyödynnettäessä prosessi muistuttaa ostamista. Rekrytointikonsulttia tai henkilöarviointeja käytettäessä yhteistyö ja vuorovaikutus osapuolten välillä on tiiviimpää. Kumppanuussuhteessa rekrytoinnin ulkoistamisessa yhteistyö ja vuorovaikutus osapuolten välillä on syvällisintä.



Kuvio 15. Ulkoistettujen rekrytointiprosessien asteet.

Kirjallisuuden ja tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että rekrytoinnin ulkoistaminen on voimakkaasti kasvava ilmiö. Ilmiö ulottuu kaiken kokosiin organisaatioihin riippumatta siitä, onko organisaatiossa henkilöstöosastoa. Tämän tutkimuksen perusteella ei ole kuitenkaan syytä olettaa, että yritykset siirtäisivät rekrytoinnin kokonaan organisaatioiden ulkopuolelle, vaan rekrytoinnin ulkoistamisella tavoitellaan asiantuntija-apua ja helpotusta rekrytointiprosessin työmäärään. Lisäksi rekrytoinnin merkitys

organisaation kriittisenä menestystekijänä on lisääntynyt. Rekrytoinnissa halutaan onnistua, jotta organisaatiolla olisi käytössään parhaat henkilöstöresurssit. Kiristynvä kilpailu, ammattityövoiman puute kaikilla päätoimialoilla Suomessa ja HR-toiminnon rooliin muuttuminen strategisen kumppanin suuntaan ovat aiheuttaneet sen, että organisaatioissa ei rekrytoida enää pelkästään omin voimin, vaan apuna käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita. Toimialapalveluiden, rekrytointikonsulttien ja henkilöarviointien käyttö tulee todennäköisesti vain lisääntymään tulevaisuudessa.

7.2. Jatkotutkimuksen aiheita

Tämän tutkimuksen avulla saatiin kuva erilaisista ulkoistetuista rekrytointiprosesseista ja yhteistyösuhteista rekrytoinnin ulkoistamisessa. Tutkimus keskittyi täydentämään aiemmin tehtyä suomalaista kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta HR-prosessien ulkoistamisesta rekrytoinnin osalta (Sitra 2002; Rahunen 2005). Tutkimuksessa syvennettiin tietämystä rekrytoinnin ulkoistamisesta kvalitatiivisen tapaustutkimuksen keinoin, jolloin ilmiötä pystyttiin hahmottamaan laajemmin. Jatkotutkimuksen aiheita löytyy tutkittaessa ilmiötä eri näkökulmista, esimerkiksi palveluntarjoajan näkökulmasta. Toinen kiinnostava näkökulma ulkoistettua rekrytointia pohdittaessa on työnhakijan näkökulma. Organisaatioiden käyttäessä yhä enenevässä määrin ulkoisia palveluntarjoajia rekrytoinnissa, olisi mielenkiintoista tutkia, millainen kuva organisaatiosta välittyy työnhakijalle. Lisäksi eriasteisia rekrytoinnin kumppanuussuhteita olisi mielenkiintoista tarkastella lähemmin.

Tämä laadullinen tapaustutkimus keskittyi neljään tapaukseen, joista kaksi oli pk-yrityksiä ja toiset kaksi olivat suuryrityksiä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia myös pienyrityksiä ja mahdollisia maantieteellisiä alueellisia eroavaisuuksia. Rekrytoinnin ulkoistamisen suuntauksia olisi tarpeellista tarkastella myös kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, jolloin yleistyksiä voitaisiin tehdä laajemmin. Lisäksi tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäänyt julkisen sektorin näkökulma tulisi huomioida jatkotutkimuksissa.

LÄHDELUETTELO

- Bellinger, Alan (2005). Outsourcing needs a training element. *Human resources*. 4: 12-16.
- Borg, Håkan (2003). *Outsourcing of human resources* [online]. Saatavana World Wide Webistä: URL: <http://www.mah.se/upload/Omv%C3%A4rlden/Cerrio/Outsourcing%20of%20HR,%20Hakan%20Borg,%20May%202003.pdf>
- Chau, Fiona (2001). HR outsourcing: Leave the hiring to us. *Telecon Asia* 12; 4, 62-70.
- Creswell, John (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- EK, Elinkeinoelämän keskusliitto (2006). *Suhdannebarometri marraskuu 2006* [online]. Saatavana World Wide Webistä: URL: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/SBmarras2006.pdf. [Siteerattu 7.11.2006].
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Fagerström, Erik (2004). *Utlokalisering av HR-funktioner i finska företag: dess möjligheter och risker*. Pro gradu –tutkielma. Helsinki: Hanken.
- Fombrun, Charles, Tichy, Noel & Devanna, Mary Anne (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Ghauri, Pervez (2004). Designing and conducting case studies in international business research. Teoksessa: *Handbook of qualitative methods for international business*, 109-124. Toim. Marschan-Piekkari, Rebecca & Welch, Cathrine. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Gilley, K. Matthew & Rasheed, Abdul (2000). Making more by doing less. An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management* 26: 763-790.
- Graddick-Weir, Mirian M. (2005). Life after outsourcing: lessons learned and the role of human resources as a strategic business partner. Teoksessa: *The Future of human resource management. 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*, 71-77. Toim. Losey, Mike, Meisinger, Sue & Ulrich, Dave. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Graham, H. T. & Bennett, Roger (1995). *Human resources management*. Eighth edition. London: Pitman publishing.
- Grönfors, Martti (1985). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto (2006). *Jäsenkysely 2006*. Promenade Research.
- Henneman, Todd (2005). Measuring the true benefit of human resources outsourcing. *Workforce Management* 84; 7; 76- 80.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2002). *Tutki ja kirjoita*. 6.-8. painos. Helsinki: Tammi.
- Hudson, Charles E. (2006). RPO case study: Recruiting partnership drives quality, efficiency and performance. *HRO Today* 7: 5-7.
- Hudspeth, Mike (2005). Outsourcing options. *CADalyst* 22, 10; 40-45.

- Huttunen, Jouko (1994). Kasvatustieteellinen tutkimus. Teoksessa: *Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä: opiskelijan opas*. Toim. Niskanen, Vesa A. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Insigna, Richard C & Werle, Michael J (2000). Linking outsourcing to business strategy. *The Academy of Management Executive* 14 ;4; 58-78.
- Jokinen, Kimmo & Kovala, Urpo (2004). Laadullinen vertaileva tutkimus. Teoksessa: *Vertailevan tutkimuksen ulottuvuuksia*, 81-96. Toim. Alapuro, Risto & Arminen, Ilkka. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, Asko & Korosuo, Heikki (1990). *Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Järvinen, Asko (1996). *Henkilöstö voimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kallama, Susanna (2006). Työnantaja. *Ekonomi – lehti* 4: 8-10.
- Karjalainen, Jouko, Hahtela, Tero, Malinen, Pekka, Salminen, Vesa & Kaukonen, Maija (2004). *Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Kauhanen, Juhani (1997). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kiiha, Jarkko (2002). *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Saarijärvi: Talentum Media Oy.
- Korosuo, Heikki & Järvinen, Asko (1992). *Rekrytoijan käsikirja*. Vantaa: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

- Kris, Andrew & Segantini, Luca (2004). HR Outsourcing in Europe: The facts, the complexities and the future. Teoksessa: *Out of site: An inside look at HR Outsourcing*, 297-306. Toim. Bearman, Karen V. Austin, TX: Rector Duncan.
- Laabs, Jennifer (2000). Are you ready to outsource staffing? *Workforce* 4: 12-14.
- Lindqvist, Essi (2006). Rekrytoinnin vaikeus vauhdittaa henkilöstövuokrausta. *Kauppalehti* 24.10.2006, 8–9.
- Manninen, Olli (2006). Paikkoja avoinna. *Ekonomi – lehti* 4: 22–28.
- Meriläinen, Susan (1990). *Suorahaun onnistuminen: kolmen konsulttitoimiston tarkastelu*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-130. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos.
- Ollus, M., Ranta, J. ja Ylä-Anttila, P. (toim.) (1999). *Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä*. Vantaa: Sitra 202.
- PA Consulting Group (2003). *Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003: Tutkimusraportti*. Espoo: PA Consulting Group.
- Paulwels, Pieter & Matthyssens, Paul (2004). The architecture of multiple case study research in international business. Teoksessa: *Handbook of qualitative methods for international business*, s. 125-143. Toim. Marschan-Piekkari, Rebecca & Welch, Cathrine. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Porter, Michael, E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Rahunen, Anna (2006). *Henkilöstötoiminnot ulkoistamisen kohteena*. Pro gradu – tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ruuskanen, Petri (2003). *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.

- Räisänen, Heikki (2003). *Rekrytointiongelmat ja työvoimapotentialiaali lääkäreiden, lastentarhanopettajien, farmaseuttien ja proviisorien ammateissa*. VATT-keskustelualoitteita 299. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Sitra (2002). *Netcenter selvitys – Osaamispohjaisten palveluiden kehittymismahdollisuudet ja kysyntä (A2)* [online]. Saatavana World Wide Webistä: URL: http://www.sitra.fi/Julkaisut/osku/osku_11.pdf. [Siteerattu 28.10.2006].
- Stormy Friday (2006). To find outsourcing answers, look inside the organization. *Building operating management* 2: 53; 2-4.
- Stake, Robert E. (1995). *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stake, Robert E. (2000). Case studies. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, Second edition, s.435-455. Toim. Denzin, Norman K & Lincoln, Yvonna S. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strorey, John (2005). New organizational forms and their links with HR. Teoksessa: *Strategic human resource management. Theory and practice. Second edition*, s. 189-207. Toim. Salaman, Graeme, Storey, John & Billsbery, Jon. The Open University & Sage Publications.
- Stähle, Pirjo & Laento, Kari (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.
- Sädevirta, Jukka (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen* [online]. Saatavana world wide webistä: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus-ja-kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti35.pdf.

- Sääksjärvi, Markku, Saarinen, Timo, Pohjalainen, Timo & Reijonen, Tuula (1991). *Outsourcing. Tietohallinnon tehokkuus ja palvelevuus palvelujen ulkoistamisen valossa. Case-tutkimus seitsemässä suuressa suomalaisessa liiketoimintayksikössä*. FIN-NET – tutkimuksen yhteenvetoraportti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-147. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Thomason, George (1990). *A textbook of human resource management*. London: Institute of personnel management.
- Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard business school press.
- Vaahtio, Eeva-Leena (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita.
- Valvisto, Elisa (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Vanhala, Sinikka (2005). *Henkilöstöresurssien johtaminen Suomessa. Yhteenveto 2004 kyselytutkimuksen tuloksista. CRANET-projekti*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos.
- Vesalainen, Jukka (2004). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Yin, Robert, K. (2003). *Case study research: Design and Methods*. 3. painos. California: Sage Publications.
- Österberg, Maritta (2005). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Edita.

LIITTE 1: Kyselylomake

TEEMAHAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT

Nimi:

Titteli ja yritys:

Kerro hiukan toimialan henkilöstötilanteesta. Millaisia henkilöstöjohtamisen haasteita teillä on? (pula henkilöstöstä, onko vetovoimainen nuorille..)

Minkälainen henkilöstötarve yrityksessänne on, vaihteleeko se esim. sesongin aikana?

Milloin olet aloittanut rekrytoimaan? Kuinka pitkään olet rekrytoinut tässä yrityksessä? Minkälainen rooli sinulla on tällä hetkellä yrityksen rekrytoinnissa?

PÄÄTÖS ULKOISTAA REKRYTOINTI

Millaisissa tilanteissa (sesonki? avainhenkilön rekrytointi? kiire?) olette käyttäneet asiantuntijapalveluita rekrytoinnissa? Missä määrin?

Kuinka usein palveluita käytetään? Onko jokin tilanne tai tehtävä johon aina rekrytoidaan palveluntarjoajan kautta?

Palveluiden käytön pituus ja laajuus?

Milloin rekrytointipalvelujen ostaminen on aloitettu?

Mitkä syyt ovat johtaneet rekrytoinnin ulkoistamiseen? (perustelut)

Mistä rekrytoinnin ulkoistamispäätös on tullut? Johdolta?

Minkälaista yhteistyötä olette hakeneet? Pelkkää ostamista vai syvempää kumppanuutta?

ULKOISTETUN REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET

Kuvaile vaihe vaiheelta kuinka ulkoistettu rekrytointiprosessi etenee? (Käydään uudelleen läpi vaiheet...) Mikä niissä on tärkeitä sen toimivuuden, tehokkuuden ja onnistumisen kannalta?

Miten hakijaprofiilin määritellään? Onko siinä onnistuttu?

Missä vaiheissa palveluntarjoaja ja toimeksiantaja tekevät yhteistyötä?

Minkälaista on toimeksiantajan ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö?

ULKOISTETTU REKRYTOINTIPROSESSI: KOKEMUKSET

Miten ulkoistetut rekrytointiprosessit ovat onnistuneet?

Minkälaisia hyötyjä ulkoistettu rekrytointi tuo yrityksellenne? Entä haittoja?

Jos vertaat itse hoidettuun rekrytointiin, mitä etuja näet ulkoistetussa rekrytoinnissa? Entä mitä haittoja?

Minkälaisia riskejä ulkoistettuun rekrytointiin liittyy?

Jos Sinun pitäisi vielä tehdä lyhyt yhteenveto, niin mitkä olisivat onnistuneen ulkoistetun rekrytointiprosessin edellytykset?