



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	25.3.2020
Tekijä(t)	Tapio Kallinen	Matrikelnumero	408593
		Sivumäärä	71
Otsikko	Miksi kukaan haluaa teille töihin? - Työnantajabrändäys ulkoistetussa rekrytoinnissa		
Ohjaaja(t)	KTT Harri Terho		

Tiivistelmä

Työvoimapula koettelee monia toimialoja ja trendi on nouseva. Yritysten on siten kasvatettava houkuttelevuuttaan potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Yksi keinoista on työnantajabrändin rakentaminen ja viestintä. Yritykset voivat myös ulkoistaa rekrytointiprosessinsa alan ammattilaiselle.

Tämän tutkielman tarkoitus on tutkia työnantajabrändin viestintää ulkoistetussa rekrytoinnissa. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen osaongelman kautta: miten toimeksiantajayritykset viestivät työnantajabrändiään ulkoistetussa rekrytoinnissa, millainen suhde tai yhteistyö rekrytointiyrityksen tai rekrytointikonsultin kanssa mahdollistaa työnantajabrändin tehokkaan viestinnän ja miten yrityksen omat rekrytoinnin prosessit ja ulkoistettu rekrytointiprosessi tukevat toisiaan työnantajabrändin viestinnässä.

Tutkimuksessa nousi esille, että yritykset pääsääntöisesti rakentavat työnantajabrändiään joko henkilöstön hyvinvoinnin tai yritysbrändin näkökulmasta. Kuitenkaan yrityksissä, jotka panostavat henkilöstön työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen, ei työnantajabrändiä usein aktiivisesti viestitä henkilöstön verkostojen kautta ulkoistetun rekrytointiprosessin ollessa käynnissä. Vastaavasti yritysbrändin kautta työnantajabrändiään rakentavat yritykset eivät hyödynnä ulkoistetussa rekrytointiprosessissa samoja viestintäkanavia rekrytoinneissaan kuin yritysbrändäyksessään.

Tutkimuksen mukaan yritykset painottavat rekrytointikumppanivalinnassaan suhteen pitkäkestoisuutta. Erityisen tärkeäksi työnantajayrityksille nousee luottamus ulkoistuskumppaniin, sillä yrityksillä ei aina ole halua tai mahdollisuuksia varmistaa, että ulkoistuskumppani viestii yrityksen työnantajabrändiä yhdessä sovitulla tavalla rekrytointiprosessin aikana.

Työnantajayritysten ja rekrytointikumppanin prosessien yhtymäkohdat painottuvat usein alkuun ja prosessien yhtymäkohdat vaihtelevat yritysten välillä suuresti. Yritysten oma rekrytointiprosessi ei usein integroidu ulkoistetun rekrytointikumppanin rekrytointiprosessiin.

Parhaiten työnantajabrändin viestinnässä menestyy yritys, joka panostaa voimakkaasti henkilöstön viihtyvyyteen, kannustaa aktiivisesti henkilöstöä viestimään työnantajabrändiä ulkoistetussa rekrytoinnissa, toimii jatkuvassa yhteistyössä rekrytointikumppanin kanssa ja integroi oman rekrytointiprosessinsa yhteensovivaksi rekrytointikumppaninsa prosessien kanssa

Asiasanat	Työnantajabrändäys, rekrytointi, ulkoistus
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

MIKSI KUKAAN HALUAA TEILLE TÖIHIN?

Työnantajabrändäys ulkoistetussa rekrytoinnissa

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tapio Kallinen

Ohjaaja:
KTT Harri Terho

23.03.2020
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällys

1	JOHDANTO	9
1.1	Johdatus aiheeseen	9
1.2	Tutkielman tarkoitus ja rajaus	10
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	TYÖNANTAJABRÄNDÄYS.....	13
2.1	Työnantajabrändäyksen määritelmä ja historia.....	13
2.2	Työnantajabrändin rakentaminen	14
2.3	Työnantajabrändi rekrytoinnissa ja houkuttelevuudessa.....	17
2.4	Markkinointiviestintä työnantajabrändäyksessä ja rekrytoinnissa	17
3	REKRYTOINNIN ULKOISTAMINEN	20
3.1	Rekrytointiprosessi.....	20
3.2	Rekrytoinnin ulkoistaminen – hyödyt ja haitat	21
3.3	Oma rekrytointi vai rekrytoinnin ulkoistaminen?	22
3.4	Toimeksiantajayrityksen ja rekrytointikumppanin välinen suhde	27
4	TYÖNANTAJABRÄNDIN VIESTINTÄ ULKOISTETUSSA REKRYTOINNISSA.....	30
5	MENETELMÄT	32
5.1	Tutkimusotteen valinta	32
5.1.1	Laadullinen tutkimus	32
5.1.2	Teemahaastattelu.....	32
5.2	Aineiston keruu	33
5.2.1	Operationalisointitaulukko.....	33
5.2.2	Haastateltavien valinta	36
5.2.3	Haastatteluiden toteuttaminen.....	37
5.3	Aineiston analysoiminen	38
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	38
6	TULOKSET.....	40
6.1	Työnantajabrändin rakentaminen ulkoistetussa rekrytoinnissa.....	40
6.2	Työnantajan ja rekrytointikumppanin välinen suhde ja sen vaikutus työnantajabrändin viestintään.....	48
6.3	Omien rekrytointiprosessien ja ulkoistettujen rekrytointiprosessien välinen suhde.....	59

6.4	Tulosten tiivistys	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
7.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	66
7.2	Liikkeenjohdon johtopäätökset	68
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet.....	69
8	LÄHDELUETTELO	71

Kuviot

Kuva 1 - Yritysten tärkeimmät rekrytointikanavat	19
Kuva 2 – Rekrytointiprosessin kuvaus (Breaugh & Stark, 2000).....	21
Kuva 3. – Ulkoistetun rekrytoinnin hyödyt ja haitat (Belacourt, 2006; David, 2009; Claus Werner ym. 2015).....	22
Kuva 4 – Yrityksen ja myyjän välinen suhde (Lussier & Hall, 2018).....	28
Kuva 5 - Työnantajabrändin viestintä ulkoistetussa rekrytoinnissa.....	30
Kuva 6 - Työnantajabrändin viestintä ulkoistetussa rekrytoinnissa (rikastettu)	64

Taulukot

Taulukko 1 - Operationalisointitaulukko	33
Taulukko 2 – Haastateltavat yritykset toimialoittain	37
Taulukko 3 – Työnantajabrändäyksen lähtökohdat ja yritysjohtoinen henkilöstön verkostojen käyttö	45
Taulukko 4 – Rekrytointiyrityksen brändin merkitys ja kumppanin viestinnän seuranta yrityksissä.....	57
Taulukko 5 – Oman rekrytointiprosessin ja ulkoistetun rekrytointiprosessin suhde .	62

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Työvoimapula koettelee lukuisia aloja ja trendi on kasvava. Siinä missä vuonna 2018 listattiin Suomessa 39 ammattiryhmää, joista on pulaa, on luku vuonna 2019 jo 54. Vastaavasti ylitarjonta-ammattiryhmien määrä on vähenemään päin (Valtioneuvosto, 2019).

Tämä johtaa vääjäämättä siihen, että tietyissä ammattiryhmissä taistelu osaavista tekijöistä kiihtyy ja yritysten tulee tarkastella keinoja, joilla se kykenee olemaan houkuttelevin vaihtoehto työnantajaksi. Kun työntekijällä on varaa valita, missä työskentelee, on yritysten käytettävä kaikki mahdolliset keinot työntekijöiden houkuttelemiseksi. Näiden teemojen ja keinojen ympärille rakentuu myös tutkimukseni.

Yksi keinoista kilpailla hyvistä työntekijöistä on työnantajabrändin rakentaminen. Idea ei ole uusi, sen esittelivät Simon Barrow ja Richard Mosley jo vuonna 1996 teoksessaan *The Employer Brand*, ja jatkojalostivat samana vuonna Simon Barrow yhdessä Tim Amblerin kanssa artikkelissaan *Journal of Brand Management* -julkaisussa. Työnantajabrändillä tarkoitetaan toisaalta yrityksen imagoa työnantajana (Knox & Freeman 2006, 695), toisaalta mielikuvaa sekä ulkoisten sidosryhmien että sisäisten sidosryhmien suuntaan (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26). Ajatuksena työnantajabrändäyksessä on se, että markkinoinnin käytäntöjä tuodaan HR-osaston käyttöön (Backhaus & Tikoo 2004, 503; Ambler & Barrow 1996, 1; Martin & Hetrick 2006, 278).

Toinen tapa, jolla yritykset pyrkivät löytämään palvelukseensa parhaat kyvyt, on ulkoistaa rekrytointiprosessi alan ammattilaisille. Ulkoistamisen prosesseja ja hyötyjä on tutkittu paljon, ja ulkoistamisen hyödyt on kyetty suhteellisen hyvin osoittamaan olemassa olevilla tutkimuksilla. Ulkoistusprosessissa jää vääjäämättä kuitenkin osa informaatiosta toisaalta yrityksen ulkopuolelle, toisaalta ulkoistusta tekevä yritys ei välttämättä omaa kaikkea sitä informaatiota, jota ulkoistavalla yrityksellä on käytössään. Rekrytointien ulkoistamisessa on samoja ongelmia kuin kaikessa ulkoistamisessa.

Sekä työnantajabrändäyksestä että ulkoistamisesta on runsaasti tutkimustietoa, mutta vähälle tutkimukselle on jäänyt se, miten työnantajabrändi saadaan välitettyä ulkoistetulle rekrytoinnin palveluntarjoajalle siten, että kova työ, joka työnantajabrändin eteen on tehty, ei valuisi hukkaan sillä tärkeimmällä hetkellä: rekrytoidessa uutta avainhenkilöä yritykseen.

Tutkimuksessani perehdyn työnantajabrändäyksen ajatukseen, toimintatapoihin ja keinoihin nykytutkimuksen valossa. Toisaalta esittelen ulkoistamisen perusteet hyötyineen ja haittoineen ja tutustun lopulta vielä ulkoistamiseen nimenomaan

rekrytoinnin kontekstissa. Näiden pohjalta suoritan kvalitatiivisen tutkimuksen, jossa haastattelen yritysjohtoa, jotka työskentelevät työnantajabrändäyksen kanssa, ja toisaalta käyttävät rekrytoinneissaan ulkoistettuja kumppaneita, tavoitteenani tutkia, miten työnantajabrändin eteen tehty työ saataisiin viestittyä myös ulkoisen kumppanin käyttöön niin viestinnän kuin prosessienkin osalta. Aihe on myös yhteiskunnallisesti merkittävä, sillä suomalaiset yritykset kamppailevat osaajista globaaleilla markkinoilla ja niiden tulisi kyetä parhaimmalla mahdollisella tavalla yhdistää työnantajabrändäyksen ja ulkoistamisen parhaat puolet pärjätäkseen kiihtyvässä kansainvälisessä kilpailussa.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja rajaukset

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia työnantajabrändin viestintää ulkoistetussa rekrytoinnissa. Tutkimusten mukaan molemmat tekijät yksinään edesauttavat yritystä rekrytoinneissa, mutta onnistuuko yrityksiltä näiden kahden toiminnon yhdistäminen optimaalisella tavalla? Katoaako ulkoistaessa se hyöty, jota ollaan kovalla vaivalla rakennettu työnantajabrändäystyössä? Kykeneekö ulkoinen toimija viestimään oikealla tavalla yrityksen työnantajabrändiä ja onko sillä kaikki tarvittava informaatio edes onnistua siinä? Miten ulkoistetun toimijan omat viestintäkanavat toimivat yrityksen viestintästrategian valossa?

Näihin kysymyksiin pyrin löytämään vastaukset seuraavien osaongelmien kautta:

1. Miten toimeksiantajayritykset viestivät työnantajabrändiään ulkoistetussa rekrytoinnissa?
2. Millainen suhde tai yhteistyö toimeksiantajayrityksen ja rekrytointiyrityksen/rekrytointikonsultin välillä mahdollistaa työnantajabrändin tehokkaan viestinnän?
3. Miten yrityksen omat rekrytoinnin prosessit ja toisaalta ulkoistettu rekrytointiprosessi tukevat toisiaan työnantajabrändin viestinnässä?

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään siis kahta samaan lopputulemaan - onnistuneisiin rekrytointeihin kilpailluilla työntekijämarkkinoilla - eri suunnista pyrkivää osa-aluetta. Tutkielman toinen luku käsittelee työnantajabrändäyksen historiaa, käsitteitä ja tavoitteita yritysmaailmassa. Tutkielman kolmannessa luvussa käsitellään yleisesti ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja, tutkimusta aiheen tiimoilta ja lopulta tutkitaan nykytietoa ulkoistetusta rekrytoinnista.

Varsinaisessa tutkimuksessa yhdistetään nämä kaksi osa-aluetta toisiinsa ja tavoitteena on haastatella n. kymmentä yritysjohtajaa, joiden yrityksiä yhdistää kaksi asiaa: yritykset

ovat tehneet työtä työnantajabrändinsä eteen, ja he käyttävät tai ovat käyttäneet rekrytoinneissa ulkoistettua asiantuntijaa / asiantuntijayrityksiä.

Tutkimuksen ensimmäinen osaongelma keskittyy siihen, miten yritykset rakentavat työnantajabrändiänsä ja mitä kanavia ulkoistettu kumppani käyttää työntekijöiden houkuttelemiseen. Ovatko kanavat samat kuin yrityksellä? Pitäisikö olla? Missä määrin yhtenevät kanavat edes ovat mahdollisia, kun ulkoistetulla rekrytointikumppanilla on kuitenkin omat maksetut kanavansa? Missä määrin yritys osallistuu työpaikasta viestintään ja toisaalta sen kustannuksiin?

Tutkimuksen toinen osaongelma perehtyy yrityksen ja ulkoistetun kumppanin välisen suhteen syvyyteen. Vaihtuuko kumppani usein? Miten hyvin ulkoistettu kumppani todella tuntee asiakkaansa? Miten paljon käytetään aikaa yhdessä uutta rekrytointia aloittaessa? Keskustellaanko tapaamisessa enemmän siitä, minkälaista henkilöä haetaan, vai siitä, miksi potentiaalinen henkilö haluaisi yritykseen töihin?

Kolmas osaongelma pyrkii ymmärtämään toimeksiantajayrityksen oman rekrytointiprosessin ja ulkoistetun rekrytointiprosessin välistä suhdetta. Miten omat prosessit tukevat ulkoistettua? Miten ulkoistuksen prosesseja voidaan hyödyntää talon sisäisesti? Minkälainen on näiden toimintojen keskinäinen suhde?

Byham ja Riddle (1999, 48-50) määrittivät viisi yhteistyön tasoa rekrytoinnin ulkoistamiselle. Tämä tutkimus rajataan koskemaan Vendor-Customer -suhdetta, jossa ulkoistettu rekrytointiprosessin tarjoaja analysoi yhdessä asiakkaan kanssa tehtävänkuvan, tehtävään vaadittavan taustan ja osaamisen, määrittelee valintatyökalut ja työpaikkamarkkinointiviestinnän, hallinnoi rekrytointiprosessia ja esittelee asiakkaalle parhaat vaihtoehdot. Tällä tasolla toimeksiannot ovat usein lyhytkestoisia ja asiakkaan aloitteesta lähteviä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma noudattaa perinteistä pro gradu -tutkielman rakennetta. Ensimmäinen luku perustelee tutkielman olemassaolon ja tärkeyden niin tieteellisessä kuin yhteiskunnallisessakin mielessä. Toisessa luvussa käsitellään teoriaa ja tutustutaan jo tunnettuihin asioihin työnantajabrändäyksen saralla. Kolmannessa luvussa jatketaan teoriaan perehtymistä ulkoistamisen osalta ja tarkennetaan vielä rekrytoinnin ulkoistamisen erityispiirteisiin sekä tutustutaan rekrytointiprosessiin tarkemmin. Tutkielman neljännessä luvussa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja perustellaan niiden valinnat. Tutkielman kuudes luku sisältää varsinaisen tutkimuksen ja viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä ajatuksia tulevista tutkimuskohteista.

2 TYÖNANTAJABRÄNDÄYS

2.1 Työnantajabrändäyksen määritelmä ja historia

Työnantajabrändäyksen määrittelemisen ei ole aivan yksiselitteistä, mutta erilaisia määritelmiä on esitetty vuosien varrella. Richard Mosley tiivistää työnantajabrändäyksen määrittelemisen kolmeen osa-alueeseen kirjassaan *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers* (2005):

1. *Määritellään työnantajabrändi lupauksena.* Iso-Britanniassa sijaitseva instituutti Chartered Institute of Personnel and Development määrittelee työnantajabrändin kokoelmana piirteitä ja ominaisuuksia – usein aineettomia – jotka tekevät organisaatiosta erottuvan, antavat lupauksen tietynlaisesta työntekijäkokemuksesta, joka vetoaa juuri niihin ihmisiin, jotka menestyisivät tässä ympäristössä parhaiten
2. *Määritellään työnantajabrändi tavoiteltuna imagona.* Mosley lainaa kirjassaan Brett Minchingtonin määritelmää: Mielikuva organisaatiostasi mahtavana työpaikkana.
3. *Määritellään työnantajabrändi kattamaan koko ajatusten ja tunteiden kirjo, jonka ihmiset assosioivat yritykseen.* Tämä määritelmä pätee niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä, niin totuudessa kuin valheellisessakin mielikuvassa, selkeänä tai abstraktina riippumatta siitä, onko mielikuva saatu suorassa kontaktissa, vahingossa vuodettujen tietojen myötä tai huhupuheiden kautta. Näin ajateltuna kaikilla yrityksillä on työnantajabrändi, halusi tai ei, ja se saattaa vastata sitä, mitä yritys halusikin tuoda esille. Brändeissä, kuten maineessakin, kyse on aina ihmisten subjektiivisista käsityksistä.

Koko työnantajabrändin käsitteen esittelivät ensimmäisenä vuoden 1996 artikkelissaan Simon Barrow ja Tim Ambler *Journal of Brand Management* -julkaisussa. Tuolloin määritelmällisesti työnantajabrändäys oli ”paketti toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työntekijä saa työskentelystään työnantajalla, ja joista työnantaja tunnustetaan”. Itse termi oli toki ollut olemassa jo 1980-luvulla, mutta tieteellinen määritelmä sille annettiin vuonna 1996, kun nostettiin esille ajatus siitä, että työnantajabrändäys olisikin laajempi käsite kuin yksittäinen rekrytointimainos (Ambler & Barrow 1996, 187).

Työnantajabrändäyksen käsitettä ei vielä 2000-luvun alussa pidetty kovinkaan tärkeänä (Barrow & Mosley 2005, 8), vaan vallalla oli kuluttajabrändikeskeinen ajattelutapa, ja toisaalta koko rekrytointin osa-alue koettiin vain osaksi

markkinointiviestintää, mikä hidasti ajatuksen laajempaa leviämistä (Barrow & Mosley 2005, 57). Vuosien saatossa työnantajabrändäyksen ja työnantajan houkuttelevuuden merkitys työntekijöiden rekrytoinnissa ja sitouttamisessa alettiin laajemminkin ymmärtää, ja sen yhteydessä alettiin käyttää samoja termejä kuin perinteisessä brändijohtamisessa (Edwards 2010, 23). Työnantajabrändäystä voidaan kuvailla erityislaatuiseksi tavaksi johtaa yritysten identiteettiä luomalla sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolelle mielikuva erottuvasta ja halutusta työnantajasta (Lievens ym. 2007, 48).

2.2 Työnantajabrändin rakentaminen

Kuten luvussa 2.1 todettiin, työnantajabrändäyksessä voidaan käyttää samaa terminologiaa kuin perinteisessä brändijohtamisessa ja siten myös jakoa voidaan tehdä sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin (Edwards 2010, 23). Työnantajabrändin kontekstissa sisäiset sidosryhmät ovat yrityksen nykyisiä työntekijöitä ja ulkoisilla tarkoitetaan työntekijöitä, joita yritykseen yritetään houkutella. Sisäisellä työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan ensisijaisesti niiden lupausten pitämistä, joita rekrytointivaiheessa on annettu, ja siten luottamuksen kasvattaminen ja pitäminen yrityksen ja työntekijän välillä (Sengupta ym. 2015, 309).

Ghadeer ym (2016) esittelevät mallin, joka kuvaa työnantajabrändäyksen eri ulottuvuuksia, löytäen niitä neljä:

1. *Kukoistus (Bloom)*: Tämä ulottuvuus edustaa näkyviä tekijöitä, jotka välittyvät yrityksen ulkopuolelle niin koko yhteiskunnan kuin kiinnostavien työntekijöidenkin suuntaan. Kukoistus toimii tietynlaisena magneettina, joka vetää puoleensa kiinnostavia työntekijöitä, mutta toisaalta sisäisen brändäyksen kentässä antaa nykyisille työntekijöille itsetuntemusta ja arvokkuuden tunnetta siitä, että työskentelevät juuri tälle yritykselle. Kukoistuksen ulottuvuus käsittää mm. työntekijän arvostuksen, yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden käytännöt, positiivisen ulkoisen imagon, mahdollisen markkinajohtajuuden, erottuvan tuotevalikoiman, laajat kotisivut, yrityksen arvot, yrityksen kyvyn erottua kilpailijoista – tiivistetysti kaiken positiivisen mielikuvan kokonaisuuden.
2. *Suora (Live)*: Tämä ulottuvuus kuvaa todellista työskentely-ympäristöä, jossa työntekijät operoivat. Tämä ympäristö sisältää käytännössä kaikki työolosuhteisiin liittyvät asiat, kuten palkka-asiat, reilut kompensatiot ja bonusmallit, tunne työpaikan empatiasta, miellyttävä työskentelyilmapiiri, tuntemus tukevasta yrityskulttuurista, hyvä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä sisältäen hyvät lomamahdollisuudet, reilut eläköitymissuunnitelmat, dynaamiset liiketoiminnan

prosessit, ja hyvätasoiset työterveys- ja työturvallisuusohjelmat. Yhteenvetona siis todelliset, suoraan työntekijän työympäristöön liittyvät asiat.

3. *Yhteys (Connect)*: tämä dimensio liittyy työntekijöiden välisiin sekä työntekijän ja työnantajan väliseen vuorovaikutukseen. Tämä edellyttää, että työntekijät ovat valmiita jakamaan empatiaa ja myötätuntoa muiden työntekijöiden kanssa – ja vaikka kyseessä on pääosin sisäinen ulottuvuus, se saattaa joissain tapauksissa levitä myös organisaation ulkopuolelle kuulopuheen myötä (word-of-mouth). Käytännön tasolla kyse on siis käytännöistä, jotka tukevat työntekijöiden yhteenkuuluvuutta, sisältäen mm. välittämisen työntekijän hyvinvoinnista, tiimityöskentely- ja tiimihenkikäytännöt, johtamistyyliä ja johdon kommunikaatio työntekijöiden kanssa, ja työnantajan kyky täyttää velvoitteensa työntekijää kohtaan.
4. *Kasvu (Grow)*: Tässä ulottuvuudessa on kyse työntekijän mahdollisuudesta sisäiseen kasvuun, kehittymiseen ja etenemiseen työntekijänä. Tämä ulottuvuus sisältää mm. pitkän ajan etenemissuunnitelmat, työn vaihtelevuuden, työn antamat haasteet, jotka mahdollistavat työntekijän kehittymisen, opiskelu- ja kehittymismahdollisuudet, työntekijän tietojen ja taitojen täysimittaisen hyödyntämisen sekä työpaikan säilyvyyden ja turvallisuuden tunteen mahdollistaman kasvun ja kehittymisen.

Nämä Ghadeerin ym. esittelemät dimensiot kuvaavat hyvin myös sitä, miten sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändäys limittyvät toisiinsa, eikä siten selkeärajaista jakoa voida tehdä näiden välillä (Ghadeer ym. 2016, 162). Sanotaankin, että ulkoisen työnantajabrändäyksen tärkein tekijä, jota ilman ulkoinen työntekijäbrändäys voi olla jopa turhaa, on onnistunut sisäinen työnantajabrändäys (Sengupta ym. 2015, 309). Monet työntekijät eivät niinkään perusta päätöstään hakeutua tietyille työntekijälle töihin sen tekemän ulkoisen työnantajabrändäyksen myötä vaan onnistuneen sisäisen työnantajabrändäyksen ja sen seurauksen positiivisen word-of-mouthin, eli yrityksen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen kautta (Mandhanya & Shah 2010, 45).

Rakentaessa vahvaa työnantajabrändiä parhaat brändit rakentuvatkin sisältä ulos. Työntajalupauksen (Employer Value Proposition / Employer Proposition) tulee olla selkeä ja houkutteleva tapa kertoa, mikä tekee yrityksestä uniikin työnantajana, ja erityisesti alleviivata työntekijäkokemusta kyseisessä yrityksessä. Ulospäin välittyvän kuvan pitäisi heijastaa todellista ja kokonaisvaltaista työntekijäkokemusta aina rekrytoinnista siihen, kun työntekijä lopettaa yrityksessä työskentelyn ja käsitellä työntekijäkokemusta kuten käsiteltäisiin asiakaskokemusta, ja siten tuoda HR:n käyttöön markkinoinnin käytännöt. Tärkeää työnantajabrändin rakentamisessa onkin mitattavuus: mitä organisaatio

saa todellisuudessa työnantajabrändäyksestä? Miten se mahdollistaa asioiden tekemisen eri tavalla? Ennen kaikkea ratkaisu ei voi olla ”One size fits all” -tyyppinen, vaan yrityksen tulee tietää, minkälaisia työntekijöitä se pyrkii houkuttelemaan siten, että kaikki voivat allekirjoittaa yrityksen arvot ja lupaukset – oli sitten kyse yrityksen toiminnoista tai esimerkiksi yhteiskuntavastuusta. Työnantajabrändin osaamisen ydin tulee HR-osastolta, mutta se ei riitä, vaan kaikkien yrityksessä tulee työskennellä yhteisen työnantajakuvan eteen. (Pieters ym. 2005, 19).

Työnantajabrändin rakentamisen prosessia ja vaiheita on tutkittu paljon ja erilaisia yleisiä malleja löytyy useampia. Backhaus ja Tikoo määrittivät (2004, 502) prosessin alkavan työnantajalupauksesta, eli ennen kuin konkreettisia toimia tehdään, tulisi määritellä sekä nykytilanne, että se, minkälainen yritys halutaan olla. Työnantajalupaus ei siis ole yksittäinen slogan tai rekrytointimarkkinointiviestintää, vaan kokonaisuus, joka sisältää yrityksen arvot ja myötäilee yrityksen todellisuutta työnantajana, ja toimiikin siksi lähtökohtana kaikelle yrityksen sidosryhmäviestinnälle. (Backhaus & Tikoo 2004, 502). Työnantajabrändäyksen lähtökohdan pitää kuitenkin olla aidoissa yrityksen arvoissa, eikä niin, että mietitään kohderyhmää ja lähdetään ajamaan brändiä siihen suuntaan, mikäli se ei vastaa yrityksen todellisuutta. Backhaus & Tikoo määrittivät prosessin kolmivaiheiseksi:

1. Työnantajalupauksen rakentaminen
2. Markkinointiviestinnän suunnittelu
3. Toteutus

Mandhanya ja Shah (2010, 45) laajensivat ajatusta nelivaiheiseen prosessiin, jossa ensimmäisenä konseptointi, jossa määritellään nykyisen työnantajabrändin vahvuus ja verrataan sitä yritysbrändiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin.

Dasin ja Raon (2012, 25–26) malli sisältää jo viisi vaihetta, joskin perusajatus työnantajabrändin rakentamiselle on sama: tutkimus, työnantajalupauksen määrittäminen, viestintästrategian suunnittelu, soveltuvan kommunikointitavan valitseminen ja lopuksi toteutus.

Yhtenevää kaikilla työnantajabrändin rakennusmalleilla on se, että niissä ensimmäisenä katsotaan sitä, mitä yritys on nyt, eikä aleta suunnitella työnantajabrändiä sellaisen pohjalle, jota yritys ei todellisuudessa ole.

2.3 Työnantajabrändi rekrytoinnissa ja houkuttelevuudessa

Työnantajabrändäyksen on havaittu kasvattavan sekä työhakemusten määrää että nostavan niiden tasoa. Sekä instrumentaaliset että abstraktit työnantajabrändin ominaisuudet lisäävät itsenäisesti yrityksen houkuttelevuutta (Lievens ym., 2007). Instrumentaalisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan siis objektiivisesti nähtävissä olevia, faktuaalisia ominaisuuksia ja abstrakteilla subjektiivisia mielikuvia, jotka yritykseen liitetään (Lievens ym., 2007, 48). Nämä mielikuvat korreloivat yrityksen maineen kanssa (Cable & Turban, 2003) sekä piirteisiin, joilla yritystä kuvataan. Kuten Lievens ym. toteavat, tarkoituksenmukainen markkinoinnin viitekehys on hyödyllinen ulkoisten toimijoiden ajatusten käsitteellistämässä. Työnantajabrändin tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty suoriin vaikutuksiin, joita työnantajabrändillä on mahdollisten työnhakijoiden kiinnostukseen hakeutua yritykseen töihin, mutta vähemmälle tarkastelulle ovat jääneet välilliset vaikutukset (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens ym., 2007)

2.4 Markkinointiviestintä työnantajabrändäyksessä ja rekrytoinnissa

Markkinointiviestinnällä on useita rooleja brändin rakennuksessa. Sen avulla voidaan uudelleenpositioida brändimielikuva vastaanottajan mielessä, korjata väärinkäsityksiä, rakentaa luotettavuutta, muokata käsitystä kilpailijoista suhteessa omaan brändiin jne. Erilaiset vastaanottajan päätöksentekotilanteet vaativat erilaista viestintää. Mikäli tehtävä päätös on kuluttajalle tärkeä, hän saattaa tarvita päätöksensä tueksi huomattavan paljon informaatiota, kun taas helpoissa, vain vähän elämään vaikuttavissa päätöksissä pienempikin informaation määrä riittää (Dahlén ym. 2010, 9). Voitaneen olla yksimielisiä siitä, että työpaikan vaihtaminen on yksi ihmisen elämän suurista päätöksistä, joten peilaten tähän, työnantajabrändäyksessä markkinointiviestinnän tulisi olla laaja-alaista ja riittävän informatiivista, jotta se antaa potentiaaliselle työntekijälle riittävän varmuuden tehdä suuria päätöksiä. Vuosien ajan markkinointiviestintä tapahtui ainoastaan talon ulkopuolisten toimijoiden varassa, käyttäen perinteisiä joukkoviestintävälineitä, markkinoinnin ollessa liki kokonaan ulkoistettu toiminto. Integroidun markkinointiviestinnän teorian (Integrated Marketing Communications, IMC) mukaan vaaditaan laajempaa perspektiiviä, joka ottaa huomioon kaikki lähteet, joista kuluttaja (työnantajabrändäyksen näkökulmasta potentiaalinen työntekijä) voi saada informaatiota tai tukea brändimielikuvansa vahvistamiseksi (Belch & Belch 2015, 9).

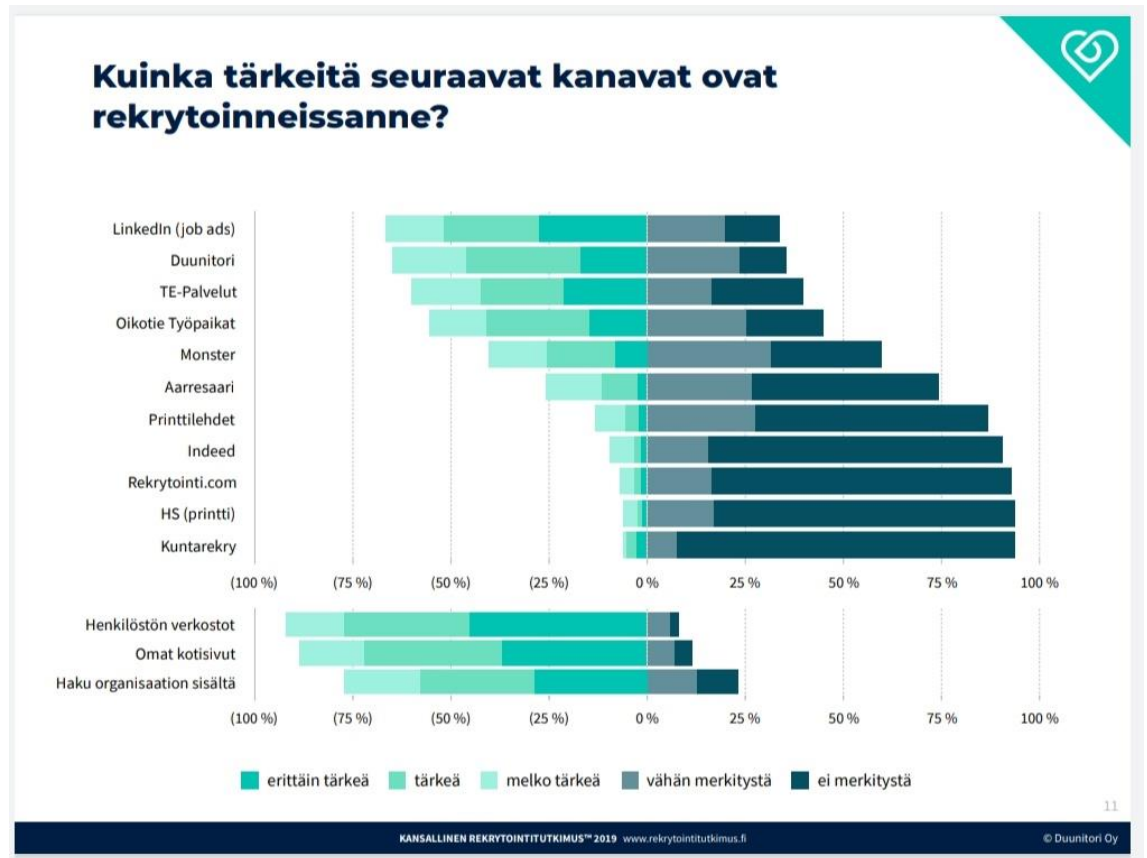
Markkinointiviestinnällä on laajemmassa katsantokannassa käytettävissä kolme eri kanavaa: maksettu media, oma media ja ansaittu media. Maksetun median kategoriaan

menee mainonta, niin perinteisessä kuin sosiaalisessakin mediassa, sponsorointi, hakukonemainonta jne. Omaksi mediaksi luonnollisesti lasketaan mm. yrityksen nettisivut, sosiaalisen median tili, verkkokauppa jne. Ansaittua mediaa on kaikki, johon yritys ei suoraan ole panostanut taloudellisesti, kuten nettikeskustelut, word-of-mouth, brändin saama julkisuus – kaikki hankalammin kontrolloitavissa kuin maksettu ja oma media (Tuten & Solomon 2014, 17). Edwardsin (2010, 10) tutkimuksen mukaan maksetulla mediallyllä on tärkeä rooli työnantajabrändin rakentamisessa.

Sosiaalinen media on tuonut uusia aspekteja työnantajabrändäykseen niin hyvässä kuin pahassakin. Deloitte (2009) tekemän tutkimuksen mukaan jopa 74 prosenttia vastaajista koki, että työnantajan maineen vahingoittaminen sosiaalisessa mediassa tapahtuu helposti. Silti tutkimuksen mukaan (Sivertzen ym. 2013, 480) sosiaalisen median kampanjat ovat tärkeässä roolissa työnantajabrändin rakentamisessa, joka toisaalta auttaa kasvattamaan houkuttelevuutta työntekijöiden silmissä. Universumin toteuttaman tutkimuksen (2017) mukaan työnantajabrändäyksessä on tärkeää ymmärtää, mihin kohderyhmään pyritään vetoamaan – ”kaikkea kaikille”-tyyppinen markkinointi tai esimerkiksi organisaation tiukat rajoitukset markkinoinnin suhteen aiheuttavat sen, ettei vedota kehenkään. Organisaation onkin ensiarvoisen tärkeää vedota (etenkin sosiaalisen median) markkinoinnissaan oikealla hetkellä oikeaan kohderyhmään. (Universum, 2017).

Erityisesti näin sosiaalisen median aikakaudella tulee muistaa, että omat työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä mainoskasvoja, ja aina kun potentiaalinen työntekijä on missään kontaktissa nykyisen työntekijän kanssa, tapahtuu tietynlaista vuorovaikutuksellista myyntiä – ja niin työnantajabrändäyksen kuin mahdollisen rekrytoinninkin näkökulmasta nämä ovat erittäin tärkeitä hetkiä (Das & Rao 2012, 24). Sitoutuneet työntekijät toimivatkin eräänlaisina työntekijälähettiläinä, jolloin he vapaaehtoisesti edesauttavat työnantajansa sanomaa jakamalla informaatiota yrityksen toiminnasta, tuotteista ja arvoista siinä muodossa kuin organisaatio toivookin (Yeh 2014, 95). Työntekijälähettiläs saattaa kehua työnantajaansa kasvotusten ja sosiaalisessa mediassa, sekä herkemmin jakaa työnantajansa jakamaa sisältöä omissa kanavissaan – tämä luonnollisesti edellyttää, että työntekijä on aidosti sitoutunut organisaatioon hyvän työntekijäkokemuksensa kautta (Frank 2015, 144).

Duunitori toteuttaa vuosittain Kansallisen Rekrytointitutkimuksen, joka antaa melko hyvän kuvan siitä, miten rekrytointiyrietykset markkinoivat työpaikkojaan. Tämän tutkielman näkökulmasta mielenkiintoista on verrata työnantajabrändäyksessä käytettäviä markkinoinnin keinoja ulkoistettujen rekrytoinnin palveluntarjoajien keinoihin. (Duunitori, 2019). Tutkimuksessa tehtiin kysely yritysten HR-päätäjille, ja seuraavat kanavat nousivat tärkeimmiksi:



Kuva 1 - Yritysten tärkeimmät rekrytointikanavat

Huomionarvoista kuvaajassa tutkimusta ajatellen on tuo, miten tärkeinä yritykset pitävät henkilöstön omia verkostoja ja omia kotisivujaan, ja kun toisaalta aiemmin todettiin, että työnantajabrändäyksessä oma henkilöstö on elintärkeässä roolissa, on tässä merkittäväkin kysymys tutkimuksessani – miten omaa henkilöstöä voitaisiin hyödyntää viestittäessä avoimesta paikasta, vaikka rekrytointiprosessi olisikin ulkoistettu? Vaikuttaako mahdolliseen haluttomuuteen hyödyntää sisäisiä verkostoja ajankäytölliset asiat, rekrytointikumppanuuteen liittyvät asiat, jos niin mitkä?

3 REKRYTOINNIN ULKOISTAMINEN

ManpowerGroup teettää vuoden tai muutaman vuoden välein maailman laajimman työpaikkojen ja työntekijöiden kohtaamisongelmaa tutkivan kyselytutkimuksen. Vuonna 2018 kysely tavoitti 41700 työnantajaa 42 maassa, tavoitteenaan selvittää, onko yrityksillä vaikeuksia löytää osaavaa henkilöstöä, ja jos, niin mihin toimenkuviin, miksi ja mitä vaikutuksia tällä on yrityksen toimintakykyyn. Lisäksi kyselyssä selvitettiin, mitä toimenpiteitä yritykset ovat tehneet ongelman ratkaisemiseksi. Selvisi, että jopa 45% yrityksistä maailmanlaajuisesti ei löydä niitä kykyjä, joita etsivät (vuoden 2017 tutkimuksessa luku oli 40%), luvun ollessa korkein 12 vuoteen (Manpower, 2018). Siten ei voitane pitää erikoisena, että yritykset etsivät tukea rekrytointihinsa myös talon ulkopuolelta.

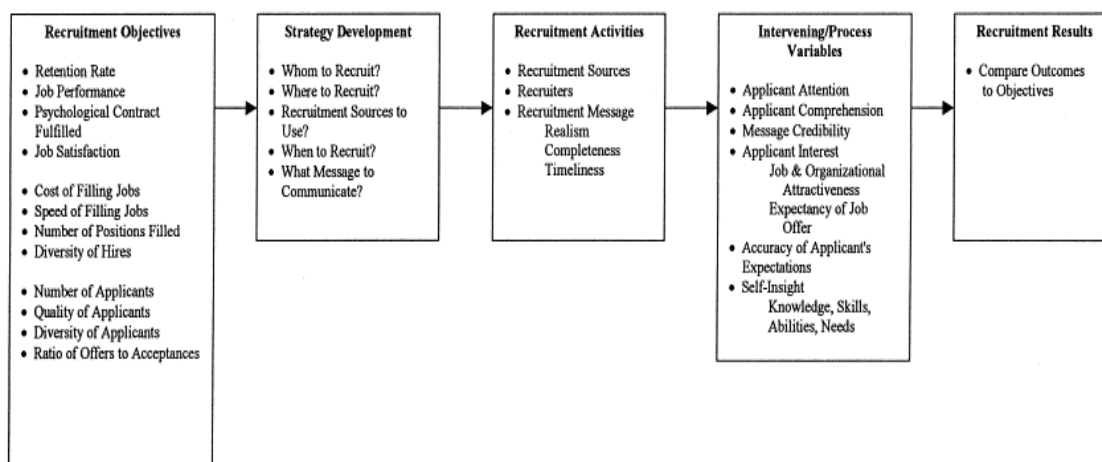
3.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on tapa kerryttää ja uudistaa osaamista organisaatiossa. Rekrytointiprosessi ei sinällään ole yksiselitteinen toimintamalli, vaan kukin organisaatio tekee prosessin omalla tavallaan. Tiivistetyimmässä muodossa kyse on kuitenkin kolmivaiheisesta prosessista: potentiaalisten hakijoiden houkuttelu, sopivan henkilön valinta ja työntekijän sitouttaminen osaksi organisaatiota (Ployhart 2006, 870). Hieman laajennettuna prosessia kuvaavat artikkelissaan Miaoulich ym (2008, 108), jakaen rekrytointiprosessin kuuteen osa-alueeseen:

1. Suunnittelu
2. Työpaikkailmoitus
3. Haku ja esikarsinta
4. Kandidaattien valinta
5. Kandidaattien arviointi
6. Työtarjous

Tämä sinänsä looginen etenemisjärjestys kattaa konkreettiset toimenpiteet, joita ilmoitushaulla tapahtuva rekrytointi sisältää, mutta toimii kuvaajana huonommin, kun puhutaan rekrytoinnista yleisemmin, kuten tässä tutkielmassa: rekrytointi voi tutkielman kontekstissa tapahtua ilmoitushaulla tai suoraan. Toisaalta tuossa mekaanisessa prosessikuvauksessa sivuutetaan rekrytointiprosessin strateginen ulottuvuus, joka kuvataan paremmin Breaughin ja Starkin vuoden 2000 artikkelissa, joka syventyy tarkemmin rekrytoinnin tarkoitukseen, ja sitoo sen hyvin organisaation

kokonaistavoitteisiin, eikä myöskään sido koskemaan vain työpaikkailmoitusten keinoin tehtävää rekrytointia (Breaugh & Stark, 2000, 408).



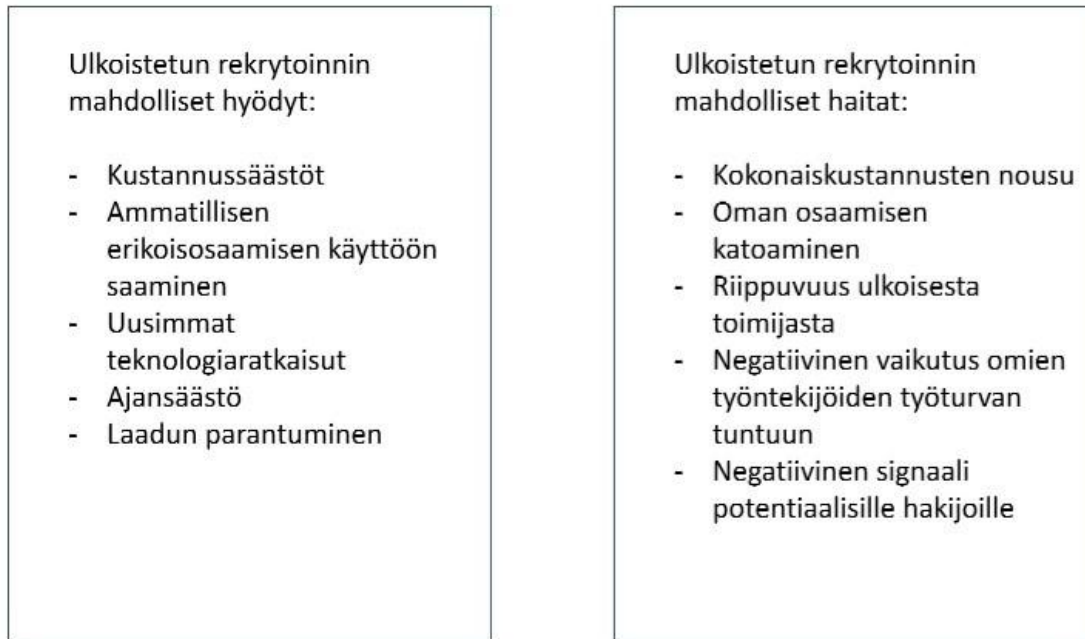
Kuva 2 – Rekrytointiprosessin kuvaus (Breaugh & Stark, 2000)

3.2 Rekrytoinnin ulkoistaminen – hyödyt ja haitat

Ulkoistamisella tarkoitetaan tiettyjen yrityksen perinteisesti sisäisten, toistuvien toimintojen ja myös päätöksenteon näiden osalta siirtämistä organisaation ulkopuolisten tahojen hoidettavaksi sopimuksen mukaisesti. Nimenomaan toimintojen kokonaisvaltaisuus, sopimuksenalaisuus ja toistuvuus erottaa ulkoistamisen konsulttien käytöltä. Tavallista on, että ulkoistamisessa siirtyy ulkoiselle toimijalle myös valta ja vastuu tehdä itsenäisiä päätöksiä kyseisen toiminnon osalta (Greaver 1999, 3).

Ulkoistamista perustellaan organisaatioissa neljällä tekijällä: kulujen vähentäminen, laadun parantaminen, erikoistumisen ja innovaatioiden tuomat hyödyt sekä strategian uudelleenkalibrointi (Belacourt 2006, 269). Toisaalta taas on argumentoitu, että rekrytoinnin tai muun henkilöstöhallinnon toimien ulkoistaminen voikin johtaa kokonaiskustannusten nousuun, koska palveluntarjoajat eivät pysty hyödyntämään samalla tavalla suuruuden ekonomiaa eivätkä räätälöimään palveluitaan kaikille asiakkailleen optimaaliseksi. Muita mahdollisia sudenkuoppia voivat olla riippuvaisuus yhdestä toimittajasta, talon sisäisen osaamisen häviäminen ja työntekijöiden laskeva työmoraaali (Shen, 2005, 275). On myös huomioitava, jos yritys ulkoistaa osan toiminnoistaan vähentääkseen kustannuksiaan, tässä tapauksessa rekrytoinnin, ja siten vähentää henkilöstön määrää, voi myös muilla osastoilla herätä epäilyksiä oman työpaikan säilyvyyden puolesta ja aiheuttaa epätoivottua liikehdintää työntekijöiden

keskuudessa (Claus Werner ym. 2015, 852). HR-toimintojen ulkoistamisesta löytyy myös jonkin verran tieteellistä materiaalia. David argumentoi, että ulkoistettujen palvelujen ostaminen saattaa antaa potentiaaliselle hakijalle negatiivisen kuvan yrityksestä, kun se ulkoistaa asioita sen sijaan, että hoitaisi ne talon sisällä (David, 2009, 62).



Kuva 3. - Ulkoistetun rekrytoinnin hyödyt ja haitat (Belacourt, 2006; David, 2009; Claus Werner ym. 2015)

3.3 Oma rekrytointi vai rekrytoinnin ulkoistaminen?

Ulkoistetun rekrytoinnin katsotaan lähteneen voimakkaaseen kasvuun 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppuvaiheiden taantuman seurauksena. Kun yritykset alkoivat ajaa omien HR-osastojensa kustannuksia alas, niiden kyvyt ja työkalut rekrytointiin heikkenivät voimakkaasti – kun samaan aikaan ulkoistetut rekrytointikumppanit panostivat mm. teknologiseen kehitykseen ja rekrytoijien ammattitaitoon, kasvoi ala voimakkaasti (Hauser 2011, 12). Aiemmin määritellyt hyödyt, joita perinteisesti ulkoistamisella haetaan (kulujen vähentäminen, laadun parantaminen, erikoistumisen ja innovaatioiden tuomat hyödyt sekä strategian uudelleenkalibrointi), pätevät luonnollisesti myös rekrytoinnin ulkoistamisessa. Kuitenkin mm. Johnsonin ym. (2014, 303) tutkimuksessa yli kaksi kolmasosaa linjajohtajista totesi, että rekrytoinnit

ulkoistettuina eivät oikeastaan vaikuttaneet juurikaan rekrytointitoimintaan, ja pieni vähemmistö koki rekrytointin ulkoistamisen vaikuttaneen negatiivisesti rekrytointin onnistumiseen. Työnantajabrändin ja rekrytointin välisestä suhteesta on melko vähän empiiristä tutkimusta, mutta Wehner ym. (2012, 601) totesivat tutkimuksessaan, että ulkoistettu rekrytointiprosessi vaikuttaa negatiivisesti työnantajamielikuvaan ja hakijoiden tyytyväisyyteen rekrytointiprosessiin liittyen. Lisäksi he havaitsivat, että laajalla ulkoistamisasteella myös työn vastaanottamisen kynnyks nousi. Myöhemmässä tutkimuksessaan Wehner ym. (2015, 851) toteavat myös, että mikäli rekrytoiva yritys on työnantajabrändiltään vahva, ulkoistaminen voi vaikuttaa hakijoiden mielikuviin negatiivisesti, mutta mikäli ulkoistettu palveluntarjoaja onkin imagoltaan vahva, se vaikuttaa myös hakijoiden mielikuvaan rekrytoivasta yrityksestä.

Määriteltäessä sitä, ulkoistetaanko rekrytointi vai hoidetaanko talon sisällä, on tärkeää myös määrittää, miten laajasta ulkoistamisasteesta puhutaan. Byham ja Riddle (1999, 48-50) määrittelivät viisiasteisen henkilöstöhallinnon ulkoistamisen portaikon, joka koostuu seuraavista asteista:

1. *Vendor-Customer*, jossa ulkoistettu rekrytointiprosessin tarjoaja analysoi yhdessä asiakkaan kanssa tehtävänkuvan, tehtävään vaadittavan taustan ja osaamisen, määrittelee valintatyökalut ja työpaikkamarkkinointiviestinnän, hallinnoi rekrytointiprosessia ja esittelee asiakkaalle parhaat vaihtoehdot. Tällä tasolla toimeksiannot ovat usein lyhytkestoisia ja asiakkaan aloitteesta lähteviä.
2. *Supplier-Customer*, jossa asiakasyritys hallinnoi käytännössä rekrytointiprosessia, ja ulkoistuskumppani tarjoaa joitakin yllämainituista toiminnoista yksittäiselle liiketoimintayksikölle.
3. *Strategic Supplier-Customer*, jossa asiakas edelleen hallinnoi koko organisaation henkilöstöasioita, mutta ulkoistettu kumppani hoitaa esim. kokonaisen tehtaan avaamiseen tarvittavan henkilökunnan löytämisen. Hieman riippuen tilanteesta, ulkoistettu kumppani voi tehdä itsenäisesti jopa palkkauksen, tai ainakin toimittaa hyvin lähelle loppuun asti mietittyjä ehdokkaita. Yleensä kyseessä siis suuren kokonaisuuden kokonaisvaltainen ulkoistaminen, jossa ulkoistuskumppani kantaa suuren vastuun lopputuloksesta. Näissä tapauksissa korostuu kumppanin arvioinnissa nopeus, tehokkuus, ja valittavien henkilöiden sopivuus. Luonnollisesti strategisessa kumppanuudessa yhteistyötä voi tapahtua usealla tasolla samaan aikaan eri osissa organisaatiota.
4. *Partners*, jossa asiakasyrityksen rooli on lähinnä valvoa kokonaan ulkoistettua henkilöstön rekrytointi- ja palkkaamisprosessia, jota hallinnoi kumppani kokonaisuudessaan. Tällöin kyse on yleensä suurehkoista määrästä rekrytoitavista henkilöistä yhteen tai useampaan liiketoimintayksikköön.

5. *Strategic Partners* on korkein ulkoistamisen taso, jossa ulkoistuskumppani kommunikoi suoraan ylimmän johdon kanssa ja hoitaa itsenäisesti koko henkilöstöhallinnon rekrytoinnin määrittelystä palkkaamiseen. Tällainen suhde on yleensä pitkäaikaisella, jatkuvalla sopimuksella määritelty.

Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan tilanteisiin, joissa on kyse *vendor-customer*-suhteesta, eli Byhamin ja Riddlen määritelmässä ulkoistuksen kohteena on kokonaisuudessaan yksittäinen rekrytointi, mutta ei laajemmin henkilöstöhallintoa, eikä toisaalta välttämättä edes useampaa rekrytointia. Rekrytointitarve lähtee asiakasyrityksestä, joka valitsee yksittäiseen rekrytointiin kumppanin hoitamaan tuota nimenomaista rekrytointia. Laajemmassa yhteistyössä voitaisiin katsoa, että ulkoistuskumppani on niin sisällä yrityksessä, että on suurelta osin muodostamassa itse myös työnantajabrändiä.

Gilani ja Janshed (2016) tutkivat ulkoistettua rekrytointiprosessia (Recruitment Process Outsourcing / RPO) ja sen hyötyjä, löytäen useitakin tekijöitä, miksi yrityksen kannattaa ulkoistaa rekrytointiprosessinsa. Henkilöstöhallinnon kulujen laskeminen nähdään kilpailuetuna, ja antaa mahdollisuuden yritykselle kohdentaa henkilöstöhallinnon työntekijöiden ja toisaalta muiden henkilöstöhallinnon tehtävien parissa työskentelevien käyttää aikansa ja budjettinsa suoremmin liiketoimintaan liittyviin ja strategisesti tärkeisiin asioihin. Erityisen huomionarvoista tässä on kuitenkin havainto, että kustannussäästöjen toteutumiseksi on ensiarvoisen tärkeää löytää oikea kumppani rekrytointien ulkoistamiseen. Tällä ei siis tarkoiteta hinnaltaan edullisinta kumppania, vaan sellaista, jolla on kyky löytää ne henkilöt organisaatioon, jotka sittemmin yrityksen sisällä auttavat yritysbrändäystyössä. Epäsopivat työntekijät eivät ainoastaan toimi tehottomammin, vaan tulevat kalliimmiksi myös heihin uhratun ajan ja resurssien muodossa. Näin oikein valittu rekrytointikumppani voi suoraan tuoda yritykselle arvoa niin yritysbrändin kuin kustannustehokkuuden muodossa. Tutkimus osoittaa, että ulkoistettu rekrytointikumppani, ottaessaan vastuun tietyistä aktiviteeteista, vapauttaa henkilöstöhallinnon resurssit tulevaisuuden strategioiden pariin. Toisaalta esimiesten ei tarvitse pohtia niin paljoa tulevien alaistensa tieto-taitotasoa, koska nämä konkreettiset asiat ovat ulkoistetun kumppanin vastuulla. Näin myös yrityksen esimiesten aikaa vapautuu sellaisista henkilöstöhallinnon tehtävistä, jotka eivät kuulu heidän ydinosaamiseensa, eikä toisaalta ydintehtäviinsä. Tällä on suora vaikutus yrityksen suoritustehoon. Ulkoistetun rekrytointikumppanin valinnassa tulisi ottaa huomioon tietyt kriteerit: varmistaa, että ulkoistuskumppanilla on riittävä ymmärrys sekä toimialasta että yrityksen toiminnasta, ja voivat siten vastata oikeanlaisilla ratkaisuilla yrityksen henkilöstötarpeisiin. Mikäli ulkoistuskumppanilla ei ole vaadittavaa ymmärrystä ja osaamista alasta, se johtaa sekä tehottomuuteen rekrytoinneissa että mahdollisesti jopa kustannusten nousuun. (Gilani & Janshed, 2016, 303)

Ulkoistamisen riskejä voidaan vähentää huomattavasti, mikäli yritys käy yksityiskohtaisesti läpi potentiaalisen palveluntarjoajan osaamisen suhteessa yrityksen tarpeisiin (Conklin 2005, 579).

Rekrytointimarkkinat ovat muutoksessa ja palveluntarjoajien valikoima on moninainen. Enää ostajalle ei riitä, että ulkoistamisella tavoitetaan kustannussäästöjä, vaan arvioitavaksi tulee useita muuttujia, ja ostajien vaatimukset ulkoistetulle palveluntarjoajalle ovat kasvaneet. Cappello (2011) löysi tutkimuksessaan kolme kysymystä, jotka ostajan tulisi esittää itselleen valitessaan ulkoistettua rekrytointikumppania:

1. Pystyykö palveluntarjoaja tukemaan yrityksen työnantajabrändiä ja käytettävissä olevia analyyssejä rekrytinnin onnistumisen osalta?
2. Tarjoaako palveluntarjoaja käyttöömmme sellaista teknologiaa tai markkinointikanavia, esim. sosiaalisessa mediassa, joita itsellämme ei ole käytössä?
3. Pystyykö palveluntarjoaja tukemaan yrityksen HR-toimintoja ja auttamaan henkilöstöhallintoa löytämään oikeat henkilöt yrityksen tarpeisiin?

Näistä kysymyksistä voidaan johtaa neljä asiaa, jotka tulisi huomioida rekrytointikumppanin valinnassa:

1. *Win-win-tilanteen luominen.* Kuten kaikessa ulkoistamisessa, myös rekrytinnin ulkoistamisessa tärkeää on kustannussäästöjen toteutuminen. Riskinä tässä on, että rekrytointikumppanin valinnassa painoarvo on liikaa kustannuksissa ja liian vähälle painoarvolle jätetään onnistuneen rekrytinnin painoarvo. Sekä ostajan että rekrytointikumppanin on hyödyttävä yhteistyöstä, ja yritykset eivät voi ajatella itseään ainoastaan palvelun ostajana, vaan heidän on toimittava myös onnistuneen rekrytinnin mahdollistajana, mm. antamalla rekrytointikumppanille riittävästi informaatio, esitellä heille organisaatiota ja tehdä jatkuvaa yhteistyötä sen eteen, että kumppanilla on mahdollisuus onnistua.
2. *Kansainvälisten rekrytintimahdollisuuksien lisääminen.* Asiakkaat kaipaavat enenevästi palveluntarjoajiltaan kansainvälisiä suhdeverkkoja. Yritykset etsivät kokonaisvaltaisia ratkaisuja henkilöstötarpeisiinsa ilman valtiollisia rajoja. Onnistuessaan tässä, päästään hyötymään myös suuruuden ekonomiasta ja laajentaa merkittävästi potentiaalisten hakijoiden joukkoa. Ongelma tässä saattaa kuitenkin syntyä, mikäli organisaatio itsessään ei ole valmistautunut kansainvälisiin rekrytointeihin, voi rekrytointiprosessi päättyä huonoon lopputulemaan. Toisaalta melko harvalla rekrytointien palveluntarjoajalla

ylipäättään on aitoa kansainvälistä ulottuvuutta, ja suuretkin kansainväliset palveluntarjoajat toimivat melko erillisinä lokaaleina yksiköinä. Siksi ostavan yrityksen tulisi tutkia tarkkaan, että valitsemallaan palveluntarjoajalla on aidosti osaamista ja selkeitä onnistumisia kansainvälisistä rekrytoinneista.

3. *Innovaatioiden hyödyntäminen.* Innovatiiviset tavat tehdä rekrytointeja vaikuttavat myönteisesti myös työnhakijamielikuvaan. Erottuminen rekrytointimarkkinoilla ei ole koskaan ollut yhtä tärkeää kuin nyt, kun useilla aloilla on suoranaista taistelua hyvistä työntekijöistä. Innovatiivisuutta pitäisi siis vaatia palveluntarjoajalta, mutta ostajan tulee myös uskaltaa ottaa riskejä rekrytointitavoissaan. Palveluntarjoajat ovat usein edelläkävijöitä innovatiivisissa tavoissa tehdä rekrytointia, mutta erikoiset toimintatavat kasvattavat myös imagoriskiä, joka tulee ottaa huomioon kokonaiskuvaa miettiessä
4. *Toimintojen erinomaisuus.* Vaikka rekrytointipalveluiden tarjoajat jo nykyisellään toimivat pääosin erinomaisella tasolla, niidenkin tarvitsee parantaa tekemistään jatkuvasti. Ulkoiset palveluntarjoajat kilpailevat muiden palveluntarjoajien lisäksi yrityksen sisäisten resurssien kanssa. Siinä missä yritykset ovat parantaneet myös omaa rekrytointiosaamistaan, vaaditaan rekrytointiyrityksiltä jatkuvaa parantamista, jotta ne koetaan myös palvelun laadun mittareilla parempina vaihtoehtona kuin itse tekeminen

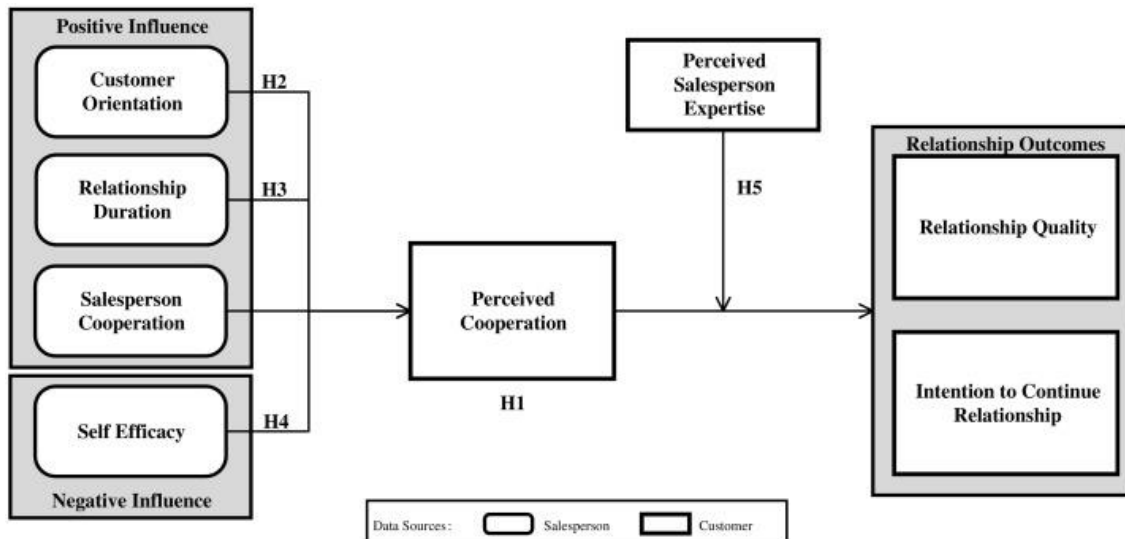
Tästä päästään siihen, että valitun rekrytointikumppanin tulisi olla aidosti strateginen kumppani, joka kykenee tarjoamaan palvelua, joka on muokattu vastaamaan yrityksen spesifejä ominaisuuksia ja tukee yrityksen omaa henkilöstöstrategiaa. Palveluntarjoajat ovat muokanneet toimintatapojaan voidakseen tarjota asiakkailleen näitä räätälöityjä palveluita, ja heidän pitäisi kyetä vastaamaan kysymykseen, näetkö suoran linkin oman työsi ja asiakasyrityksen strategian välillä.

Useat tutkimukset toteavat, että rekrytoijan toiminnalla on suora yhteys siihen, miten houkuttelevana työnantaja koetaan työnhakijoiden keskuudessa (Chapman ym. 2005; Uggerslev ym. 2012), mutta tutkimustulokset ovat myös ristiriitaisia. Wehner ym. (2012) näkivät vaikutuksen negatiivisena, ja totesivat, että rekrytoinnin ulkoistaminen lähettää potentiaalisille hakijoille signaalin, että kyseistä työpaikkaa ei arvosteta yrityksessä tai siihen ei muuten haluta panostaa, kun taas Carless ja Wintle (2007) eivät löytäneet mitään vaikutusta rekrytoinnin ulkoistamisen ja työnantajan houkuttelevuuden välillä. Tämän ristiriidan johdosta Landay ja DeArmond toistivat Wehnerin ym. tutkimuksen painottaen kuitenkin tutkimuksessaan sitä, minkälainen rekrytoija on kyseessä – oli rekrytoija sitten ulkoistettu tai yrityksen omia resursseja. Heidän tutkimuksensa mukaan ulkoistetun rekrytointikumppanin käyttäminen itsessään ei vaikuta hakijoiden mielikuvaan työnantajasta negatiivisesti, vaan vaikutukset liittyvät suoraan rekrytoijan ammattitaitoon

ja kykyyn kommunikoida hakijoiden kanssa. Näin ollen yrityksen johdon tulisi ensin arvioida omien rekrytoijiansa kykyä ja vasta sitten harkita ulkoisen rekrytoijan käyttämistä. Mikäli omat, sisäiset työntekijät ovat päteviä ja helposti lähestyttäviä, ei ulkoistusta kannata tehdä. Luonnollisesti taas, mikäli yrityksellä ei itsellään ole osaamista tai osaajia hoitamaan rekrytointia itse, on ulkoistaminen järkevää, sillä osaava rekrytoija vaikuttaa hakijoiden työnantajamielikuvaan positiivisesti. Näin kysymys ei ainoastaan ole siinä, kannattaako ulkoistaminen rekrytointiyritykseen, vaan vielä tarkemmin, minkälainen itse käytettävä rekrytoija on – ja rekrytointikumppanin valinnassa tulisikin painottaa soveltuvaa henkilöä

3.4 Toimeksiantajayrityksen ja rekrytointikumppanin välinen suhde

Toimeksiantajayrityksen ja ulkoistettua rekrytointia hoitavan kumppanin suhde on melko suoraan verrannollinen asiakasyrityksen ja myyjän väliseen suhteeseen. Koska rekrytoinnissa ”myytävä tuote”, eli käytännössä siis valittava työntekijä ei ole tiedossa vielä ostovaiheessa, voidaan olettaa, että jopa enenevässä määrin rekrytointikumppanin kyky hallita asiakassuhdetta nousee merkittävään rooliin. Lussier ja Hall (2018) tutkivat asiakkaan ja myyjän yhteistyösuhdetta. He havaitsivat tekijöitä, jotka paransivat yhteistyötä ja ennen kaikkea asiakkaan kokemaa yhteistyötä (kuvio). Lussier ja Hall totesivat, että asiakkaan kokemus yhteistyöstä ei aina vastaa myyjän kokemusta yhteistyön laadusta. Siinä missä myyjä muodostaa kokemuksensa tekojensa ja käyttäytymisensä kautta, ostajaosapuoli, tutkimuksessani siis toimeksiantajaosapuoli voi kokea yhteistyön hyvänä, mikäli myyjäosapuoli (rekrytointikumppani) on asiakaslähtöinen tai mikäli myyjä-asiakas-suhde on pitkäaikainen. Vastavuoroisesti kokemus yhteistyöstä voi heikentyä, mikäli myyjä osoittaa liiallista itsevarmuutta ja ”minäpystyvyyttä” (self-efficacy), mutta toisaalta parantua, mikäli asiakas kokee myyjän alansa asiantuntijaksi. Koska ostajan (toimeksiantajan) kokemus yhteistyön laadusta on tärkeämpi kuin yhteistyö objektiivisesti katsottuna, voidaan hyvän suhteen merkkeinä pitää myyjän (rekrytointikumppanin) asiantuntijuutta (kuitenkin niin, ettei kumppania koeta liian itseriittoiseksi), yhteistyökykyä, asiakaslähtöisyyttä sekä kumppanuuden pitkäikäisyyttä. Näillä piirteillä on suora vaikutus sekä yhteistyön kokemukseen, että toimeksiantajan haluun jatkaa yhteistyötä.



Kuva 4 - Yrityksen ja myyjän välinen suhde (Lussier & Hall, 2018)

Vaikka B2B-myyjän ja asiakkaan suhteessa on samoja elementtejä kuin ulkoistuskumppanisuhhteessa, on ulkoistamisessa löydettävissä erityispiirteitä, jotka edesauttavat toimivan ulkoistuskumppanuuden rakentamisessa. Webb ja Laborde (2005) kokosivat artikkelissaan onnistuneen ulkoistussuhteen elementtejä. Ulkoistuskumppanin tulee olla joustava, mukautua asiakkaan erilaisiin tarpeisiin ja osata myös määrittää se taso, jolla asiakas haluaa toimia ulkoistuksen osalta. Osa asiakkaista saattaa haluta ulkoistaa kokonaan toimintojaan, toiset haluavat olla mukana tietyillä osa-alueilla, ja ulkoistuskumppanin pitää kyetä mukautumaan tähän ja siten nostaa asiakkaan mukavuustasoa. Tämän lisäksi keskiöön nousee luottamus siitä, että ulkoistuskumppani pitää kiinni asiakkaansa salassapitovelvollisuuksista ja kommunikoi ulkomaailman kanssa vain asiakkaan hyväksymällä tavalla. Yrityksen omaa henkilöstöä on hyvä informoida ulkoistamisen asteesta, jotta vältetään turhat huolenaiheet. Kaikessa pitää kuitenkin muistaa, että kyseessä on kaksisuuntainen tie. Asiakkaan tehtävänä on toisaalta taata ulkoistuskumppanilleen kaikki mahdollinen tuki, jotta voidaan rakentaa yhdessä hedelmällinen yhteistyö. Kumppani tuo yritykselle erikoisosaamista, parhaita asiakaskäytäntöjä, teknologiasia innovaatioita ja kulujenhallintaa, mutta asiakkaan vastuulle jää toimialaosaamisen kommunikointi, yrityskulttuurin opettaminen ja kilpailijakentän tuntemus. Aitoa kumppanuutta ei kuitenkaan saada syntymään sillä, että ulkoistuskumppani pelkästään toteuttaa sovitut asiat, vaan tärkeiksi kumppanuuden synnyttäväksi asioiksi nousevatkin kumppanin kyky tehdä oikeita asioita ”kirjoittamattoman sopimuksen” mukaan, nostaa proaktiivisesti esiin asioita, joiden uskoo hyödyttävän asiakastaan ja osoittaa halua toimia tavoilla, joita ei välttämättä ole sopimukseen kirjattu velvollisuuksiksi. Antaessaan osan liiketoiminnastaan kumppaninsa haltuun, asiakas voi kokea aiheesta stressiä. Vähentääkseen tätä, ulkoistuskumppanin

tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja toiveet, kouluttaa asiakastaan odotusten suhteen, ja kommunikoida tehokkaasti ja usein asiakkaan kanssa (Woodward, 2000).

Tähän mennessä on tarkasteltu siis asiakas/myyjä -suhdetta, asiakas/ulkoistuskumppanisuhdetta ja lopuksi tarkastellaan vielä spesifimmin kumppanuutta työnantajayrityksen ja ulkoistetun rekrytointikumppanin välillä. Luvussa 3.3. rajattiin tutkimus koskemaan vendor-customer suhdetta (Byham & Riddle, 1999), jossa ulkoistuksen kohteena on kokonaisuudessaan yksittäinen rekrytointi, mutta ei laajemmin henkilöstöhallintoa, eikä toisaalta välttämättä edes useampaa rekrytointia. Bentley (2007) nostaa esiin niitä asioita, joita nimenomaan rekrytointikumppanilta tulisi löytyä. Näitä ovat mm. pitkän aikavälin lähestyminen asioihin, hyvin suunniteltu ja houkutteleva prosessi potentiaalisille hakijoille, kokemus nimenomaan asiakkaan sektorilta sekä kanavat tavoittaa juuri kyseistä asiakasta kiinnostavat hakijat. Goldschmidt (2008) ohjeistaa rekrytointikumppanivalinnassa varmistamaan seuraavat asiat:

- Kohtele rekrytointikumppaniasi aitona kumppanina, eikä ainoastaan henkilöstön toimittajana
- Keskity tunnistamaan mittareita, joilla voit onnistuneesti mitata kumppanuuden vaikutusta liiketoimintaasi
- Varmista, että kumppanillasi on todistetusti onnistumisia ja kokemusta ulkoistetusta rekrytoinnista
- Pidä huoli, että rekrytointi toteutetaan yrityskulttuurisi mukaisella tavalla
- Tarkista rekrytointikumppanisi käyttämän teknologian käyttäjäystävällisyys

Hyvä rekrytointikumppanuus syntyy siten yhdistelmänä rekrytointiyrityksen käytössä olevasta palveluvalikoimasta sekä teknologisista innovaatioista, mutta toisaalta myös hakua hoitavan rekrytointikonsultin henkilökohtaisista ominaisuuksista. Huomionarvoista on kuitenkin, että kumppanuus ei synny yksin näistä tekijöistä, vaan vaatii vaivaa, sitoutumista ja ajankäyttöä myös asiakasyritykseltä.

4 TYÖNANTAJABRÄNDIN VIESTINTÄ ULKOISTETUSSA REKRYTOINNISSA

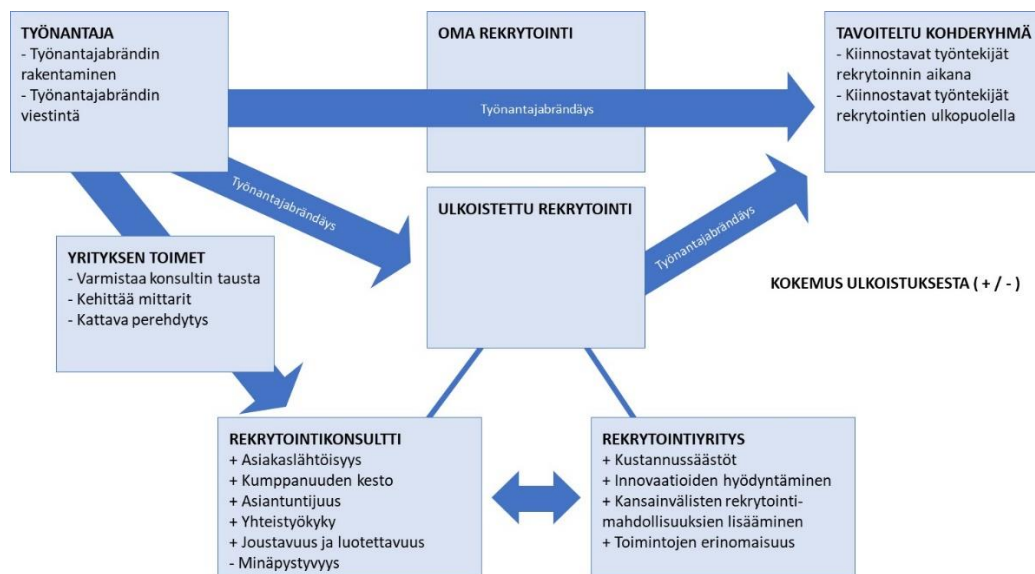
Teoreettinen viitekehys on rakennettu aiempien lukujen kirjallisuuden perusteella (Lussier & Hall, 2018; Cappello, 2011; Goldschmidt, 2008; Webb & Laborde, 2005; Conklin, 2005)

Tästä kuviosta on johdettavissa kolme erottuvaa teemaa, jotka liittyvät suoraan tutkimuksen osaongelmiin:

Teema 1: Työnantajabrändin viestintä ulkoistetussa rekrytoinnissa

Teema 2: Toimeksiantajan ja hakua hoitavan rekrytointikonsultin välinen suhde

Teema 3: Toimeksiantajan omien rekrytoinnin prosessien ja ulkoistetun rekrytointiprosessin vuoropuhelu siten, että saavutetaan toivottu lopputulema



Kuva 5 - Työnantajabrändin viestintä ulkoistetussa rekrytoinnissa

Kuvio kuvastaa sitä, miten työnantajan tekemät työnantajabrändäyksen toimet saavuttavat tavoitellun kohderyhmän, kun se tekee rekrytoinnin itse tai jos se ulkoistaa rekrytoinnin. Siinä missä työnantajabrändäyksen toimenpiteet saavuttavat tavoitellun kohderyhmän (kiinnostavat, potentiaaliset työntekijät) omassa rekrytointiprosessissa ilman pelkoa sanoman muuttumisesta, ulkoistetussa rekrytoinnissa viesti kulkee ulkoistuskumppanin kautta. Jotta työnantajabrändäyksen sanoma kulkee myös ulkoistuskumppanin kautta oikeanlaisena, on syytä huomioida tekijät, jotka vaikuttavat toisaalta kumppanuussuhteeseen, ja toisaalta viestinkulkuun. Yritys voi omilla toimillaan varmistaa sen, että konsultti on tehtävään sopiva, että tuloksia voidaan mitata ja että

konsultilla on kaikki tarvittava informaatio yrityksestä ja täytettävästä positiosta. Suhteeseen taas vaikuttavat konsultin henkilökohtaiset piirteet, jotka löytyvät kuviosta. Näiden piirteiden on todettu parantavan tai heikentävän yrityksen ja rekrytointikumppanin välistä suhdetta. Rekrytointiyrityksen alle on taas listattu ne hyödyt, joita yritys ylipäättään hakee ulkoistamisella. Näitä ovat kustannussäästöt, kansainvälisten mahdollisuuksien lisääminen, uusia innovaatioita rekrytoinnissa ja huippuun kehitetyt toiminnot.

5 MENETELMÄT

5.1 Tutkimusotteen valinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt metodit ja perustellaan metodologiset valinnat, jotka on tehty. Luvussa esitellään yleisesti laadullisen tutkimuksen erityispiirteet ja perustellaan, miksi laadullinen tutkimus sopii parhaiten kyseessä olevaan tutkimusongelmaan.

5.1.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Perusteena tutkimusotteen valinnalle on se, että Yritysten sisäisten ja ulkoistettujen prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen vain numeroiden valossa on hankalaa, jopa mahdotonta, ja siten laadullinen tutkimusote toimii parhaiten tässä yhteydessä. Eskolan ja Suorannan mukaan (1998) laadullinen tutkimus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan kuvausta aineiston muodosta ja vielä pelkistetympin tekstimuotoista aineistoa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat (2009), että laadullinen tutkimus tunnetaan todellisen elämän kuvaamisesta ja tutkimuksessa on pyrittävä tutkimaan mahdollisimman monipuolisesti tapausta. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on myös tarkoituksenmukainen poiminta, eli tutkimuskohteiden määrä on rajallinen ja tapausten määrä kohtuullisen pieni. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa yritysjohtajaa ja muuta rekrytointiprosessin ulkoistamisesta päättävää toimijaa, kunnes saavutettiin saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Aineiston saturaatio tarkoittaa tilaa, jossa uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman näkökulmasta (Eskola & Suoranta, 1998, 61-62). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma usein mukautuu tutkimuksen aikana, eikä useinkaan sisällä ennakkohypoteesia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan rekrytointiprosessien ulkoistamista toimeksiantajayritysten näkökulmasta, ja koska tutkimuksen kohteena ovat vastaajien motiivit toiminnalleen, on laadullinen tutkimus paras vaihtoehto sen selvittämiseen.

5.1.2 Teemahaastattelu

Usein puhutaan välimuodosta lomakehaastattelun (täysin strukturoitu) ja avoimen haastattelun (ei lainkaan tai hyvin vähän strukturoitu) välillä. Tällaisesta puolistrukturoidusta haastattelumuodosta on käytetty nimityksiä puolistandardoitu

(semistandardized) ja ei-sidottu standardoitu (nonscheduled standardized) haastattelu, joista Hirsjärvi (1981) käyttää termiä *teemahaastattelu*. Menetelmälle on tyypillistä, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Vaikka haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, menetelmässä ei ole strukturoidulle haastattelumenetelmälle tyypillistä tiukkaan sidottua muotoa, eikä kysymysten tarvitse seurata toisiaan ennalta määrätyn järjestyksen tai muodon mukaan. Teema-alueiden pohjalta haastatteliija voi myös jatkaa ja syventää keskustelua niin paljon kuin tutkimus sitä vaatii ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallivat (Hirsjärvi & Hurme 1985). Teemahaastattelun avulla on mahdollista myös saada selville vastausten takana olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme, 2001) ja siksikin teemahaastattelu toimii tässä tutkimuksessa hyvin: tavoitteena on tutkia mm. syitä rekrytointien ulkoistamiselle ja toisaalta perusteluita ulkoistetun toimijan valinnan suhteen. Tutkija vetää haastattelua, mutta teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastateltavan ääni pääsee hyvin esiin.

5.2 Aineiston keruu

5.2.1 Operationalisointitaulukko

Taulukko 1 - Operationalisointitaulukko

Osaongelma	Operationaalinen vastine	Operationalisoitu haastattelukysymys
1. Miten toimeksiantajayritykset viestivät työnantajabrändiään ulkoistetussa rekrytoinnissa?	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantajabrändin viestintäkanavat - Yrityksen sisäinen kommunikaatio ulkoistetun rekrytoinnin aikana 	<ul style="list-style-type: none"> - Oletteko panostaneet työnantajabrändiin? Miten? - Kuvaile työnantajabrändäyksen toimenpiteitä rekrytointien ulkopuolella ja toisaalta rekrytointien aikana? - Mitkä ovat tärkeimmät viestintäkanavanne työnantajamielikuvan kehittämisessä?

		<ul style="list-style-type: none"> - Millä tavoin yrityksen oma henkilöstö vie yritysbrändiä eteenpäin rekrytointiprosessin aikana? - Miten rekrytoinneista kommunikoidaan talon sisällä?
<p>2. Millainen suhde tai yhteistyö toimeksiantajayrityksen ja rekrytointiyrityksen/rekrytointikonsultin välillä mahdollistaa työnantajabrändin tehokkaan viestinnän?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ulkoistamiskumppanin valinta - Toimeksiantajan ja ulkoistamiskumppanin välinen suhde 	<ul style="list-style-type: none"> - Minkälaisin kriteerein valitsitte nykyisen rekrytointikumppanin? Perustuiko valinta enemmän rekrytointiyritykseen vai henkilöön, miksi? - Miten kuvailisit nykyistä rekrytointikumppanutta? - Mikä teille on tärkeää toimivassa rekrytointikumppanuudessa työnantajabrändäyksen näkökulmasta? - Mitä hyötyjä näette pitkäaikaisessa kumppanuudessa vs. useiden kumppaneiden käytössä eri rekrytointiprosesseissa? - Minkälaiset valmiudet koette olevan rekrytointikumppaneina?

		<p>llanne työnantajabrändinne toivotunlaiseen edistämiseen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mikä teille on tärkeää toimivassa rekryointikumppanu udessa työnantajabrändäykse n näkökulmasta? - Millä keinoin varmistatte työnantajabrändinne viestinnän ulkoisen kumppanin toimesta? Toimiiko viestintä tältä osin tarkoituksenmukaises ti? Ovatko kanavat samat?
<p>3. Miten yrityksen omat rekryoinnin prosessit ja toisaalta ulkoistettu rekryointiprosessi tukevat toisiaan työnantajabrändin viestinnässä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sisäisten ja ulkoisten rekryointiproses sien välinen suhde - Sisäisten rekryointiproses sien yhteensovittamin en ulkoistuskumppa nin prosessien kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuvaile talon omaa rekryointiprosessia? - Koetteko, että yrityksenne omien rekryointiprosessien ja toisaalta ulkoistettujen rekryointiprosessien välinen suhde on jollain tavalla relevanttia työnantajabrändäykse llenne? - Pyrittekö jotenkin hyödyntämään talon sisäistä osaamista, verkostoja, markkinointikanavia ulkoistetun

		<p>rekrytointiprosessin aikana, miten?</p> <p>- Millä keinoin saatte yrityksen omien rekrytointiprosessien viestinnän ja ulkoistetun rekrytointiprosessin viestinnän toimimaan yhdessä johdonmukaisesti?</p>
--	--	--

5.2.2 Haastateltavien valinta

Tutkielmaan on valittu haastateltavat yritykset siten, että ne täyttävät kaksi kriteeriä:

1. Yrityksen tulee olla subjektiivisesti katsottuna riittävän tunnettu, jolloin voidaan olettaa, että yritys on tehnyt työnantajabrändäyksen toimenpiteitä.
2. Yrityksellä on ollut viimeisen vuoden aikana käynnissä rekrytointiprosessi, jossa on käytetty ulkoistettua rekrytointikumppania.

Haastateltavat yritykset löytyivät hyvin yksinkertaisesti suurimmista työpaikkailmoitusmedioista ja rekrytointiyritysten omilta sivuilta avoimien työpaikkojen kohdalta.

Haastateltavien valinnassa painotettiin sitä, että yritykset edustaisivat mahdollisimman laajaa kirjoa eri toimialoista, eri rekrytoinnin haasteista, ja eri kokoluokista, jotta voitaisiin saavuttaa mahdollisimman hyvä yleistettävyyys tuloksille. Tämä tuo kuitenkin haasteita tutkimuksen luotettavuudelle, kun yritykset eivät edusta yhtä tarkkaan valikoitua joukkoa, kuten esimerkiksi best practices -yrityksiä. Tämä tietoinen valinta tehtiin, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia yleisemmin sitä, miten yritykset tekevät työnantajabrändäystä todellisuudessa, eikä niinkään etsiä parhaita käytäntöjä. Lisäksi haluttiin havainnollistaa, että yritykset voivat rakentaa työnantajabrändiään eri keinoin, riippuen siitä, mikä heidän rekrytoinnin tarpeensa on. Joillakin toimialoilla ongelmana voi olla sopivien ammattilaisten löytäminen, kun taas toisella voi hakijoita olla paljon, mutta sopivien erottelu on hankalampaa. Tässä tapauksessa, kun tutkitaan myös rekrytointikumppanisuhdetta, oli tärkeää löytää yrityksiä, joiden syyt

työnantajabrändäykselle olivat poikkeavia. Toinen tutkimuksen rajoite liittyen haastateltavien valintaan on tutkijan subjektiivisessa valinnassa. Mukaan valittiin yrityksiä, jotka tutkimuksen tekijä tiesi tai tunsu nimeltä. Tutkimuksen tekijä ei kuitenkaan ole näissä yrityksissä työnantajabrändäyksen kohdeyleisöä, ja siten valinta perustui selkeämmin yritysbrändiin.

Kun sopivat yritykset oli rajattu, etsittiin yrityksen sisältä henkilöt, joiden vastuualueeseen kuuluu ensisijaisesti rekrytointiprosessit. Henkilö voi olla toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö / -johtaja tai muu esimies, joka vastaa rekrytoinnista tietyllä osastolla. Ensisijaisesti pyrittiin haastattelemaan toimitusjohtajia, sillä heillä on oletusarvoisesti paras kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja syistä ulkoistetun rekrytointikumppanin käytölle.

Tutkielmaa varten haastateltiin kahdeksaa yritysjohtajaa / rekrytoinnista vastaavaa henkilöä oheisen taulukon mukaisilta toimialoilta. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman laaja valikoima eri toimialoja sekä yrityksen kokoluokkia paremman yleistettävyyden saavuttamiseksi.

Taulukko 2 – Haastateltavat yritykset toimialoittain

Yrityksen toimiala	Liikevaihto	Henkilöstön lukumäärä	Haastateltavan rooli	Haastattelun kesto
Rakennusala	4 milj. €	5 (+ulkoiset n. 50)	Toimitusjohtaja	46 min.
Vähittäiskauppa	25,1 milj. €	130	Henkilöstöjohtaja	44 min.
Teollisuus	13,8 milj. €	38	Toimitusjohtaja	42 min.
Tekninen kauppa	7,8 milj. €	15	Maajohtaja	42 min.
Elementtirakennusala	18,9 milj. €	42	Toimitusjohtaja	49 min.
Lastenhoitoala	1,0 milj. €	20	Toimitusjohtaja	37 min.
Jätehuolto	23,6 milj. €	71	Operatiivinen johtaja	Sähköposti
Metalliteollisuus	16,1 milj. €	60	Toimitusjohtaja	49 min.

5.2.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut sovittiin puhelimitse, ja haastatteluiden teemat toimitettiin vastaajille sähköpostilla etukäteen tutustumista varten. Varsinaisia kysymyksiä ei toimitettu, jotta voitiin säilyttää mahdollisuus toteuttaa haastattelu puolistrukturoidusti siten, että teemoja voidaan tarvittaessa syventää ja haastattelukysymyksiä lisätä haastattelun aikana.

Haastattelukysymykset poikkesivatkin monesti alkuperäisistä ja tiettyjä aihealueita lähdettiin syventämään, minkä lisäksi aivan uusiakin, tutkimuksen ulkopuolisia teemoja nousi yllättäen haastattelussa esille. Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta henkilökohtaisilla tapaamisilla, joihin oli varattu aikaa n. tunti / haastattelu (nauhoitusten toteutunut kesto 37 min - 49 min, haastattelutapaamiset n. tunnin). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

5.3 Aineiston analysoiminen

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta analysointi helpottuisi. Litterointivaiheessa haastateltavien sanoma pyrittiin säilyttämään alkuperäisenä, eikä mahdollisia virheitä korjattu. Kaikki haastattelumateriaali litteroitiin, vaikka mukana olikin keskustelua myös tutkimusalueen ulkopuolelta. Litteroinnin jälkeen aineisto koodattiin, eli nimettiin esiin nousevat mielenkiintoiset asiat, jonka jälkeen aineisto teemoitettiin (David & Sutton, 2004). Toisaalta etsittiin poikkeavuuksia aineistosta. Havainnot koottiin teemoittain osaongelmien muodostamassa järjestyksessä.

Haastattelut eivät olleet toistensa kopioita kysymysten osalta, vaan haastattelujen aikana uusia teemoja nousi esiin, jotka sisällytettiin tuleviin haastatteluihin. Mukaan nousi vielä teemoja, jotka eivät suoraan kuuluneet tutkimukseen, mutta saattavat olla kiinnostavia aiheita jatkotutkimuksen näkökulmasta. Haastatteluista kertyi haastatteluaineistoa 61 sivua. Aineistoa analysoitiin sisältöanalyysin menetelmin, jotka sopivat puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerättyjen näkökulmien analysointiin (Flick 2002). Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiheita koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105) Sisältöanalyysi on tutkimusmenetelmä, jolla voidaan tehdä perusteltuja päätelmiä tekstiaineistosta (Weber 1990). Näin aineistosta saatiin luotua uutta informaatiota tiivistämällä ja selkeyttämällä havainnot (Eskola & Suoranta 1998)

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kattava aiemman tutkimuksen esittely ja tutkimuksen viitekehyksen muodostumiseen loogisesti etenevä johdatus varmistaa, että tutkija on perehtynyt tutkimaansa aiheeseen. Menetelmävalinnat on perusteltu metodologiaosiossa, ja noudattavat tämän tyyppisessä tutkimuksessa yleisesti hyväksytyjä menetelmiä. Lisäksi tutkimuksen vaiheet ja

toimintatavat on avattu lukijalle, joka voi siten varmistua menetelmien oikeellisuudesta ja lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineistoanalyysi on toteutettu menetelmäkirjallisuuteen pohjautuen. Luotettavuus voidaan varmistaa aiemman kirjallisuuden sisäistämällä, oikeilla tutkimusmenetelmillä ja valintojen perustelulla sekä aineistoanalyysin systemaattisella jäsentelyllä (Carson & Gilmore 2006). Haastattelututkimuksessa kysymyksiä laajennettiin tarvittaessa ja lisättiin haastattelun kuluessa määritteleviä, syventäviä kysymyksiä. Haastatteluiden kohteet valittiin siten, että ne edustavat mahdollisimman kattavaa kirjoa yritysmaailmasta. Yritysten toimialat ja koot olivat kaikki toisistaan poikkeavia ja siten voitiin parantaa tutkimuksen yleistettävyyttä (Merkens 2004). Näin myös löytyneitä yhtäläisyyksiä voidaan pitää ilmiölle keskeisinä (Patton 1990). Uskottavuus syntyy haastateltavien henkilöiden rooleista yrityksensä toimitusjohtajina, maajohtajina, henkilöstöjohtajina, jotka päivittäin askartelevat tutkimuksen aihealueiden parissa ja joilla on kattavaa tietoa päivittäisestä tekemisestä.

Haastattelututkimuksessa pyritään saavuttamaan saturaatiopiste, jolloin haastateltavat eivät tuota enää uutta informaatiota. Tutkimuksessa alkoi olla merkkejä saturaatiosta jo viiden haastattelun jälkeen, mutta kahdeksannessa haastattelussa voitiin jo huomata saturaatiopisteen löytyneen. Haastateltavat olivat pääosin sellaisia, joiden suhteen ei tutkijalla ollut ennakkokäsityksiä tai -asenteita, ja vain yksi haastatelluista oli tutkijan oma asiakas. Näin tutkija ei pääse vaikuttamaan tutkimuksen lopputuloksiin ja johtopäätöksiin. Carsonin ja Gilmoren (2006) mukaan laadullista tutkimusta voidaan parantaa käyttämällä tarkoitushakuista haastateltavien valintaa, vertailemalla tuloksia eri asiayhteyksissä ja pyrkimällä kahdenkeskiseen haastattelutilanteeseen. Nämä kaikki kohdat toteutuivat tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen rajoituksista puhuttaessa voidaan kuitenkin todeta, että haastateltavien määrän ollessa suhteellisen pieni, ja toisaalta toimialakohtainen jakautuminen tietoisesti hyvin suuri, ei tutkimuksessa voida tunnistaa mitään toimialakohtaisia eroja luotettavasti. Toisaalta haastateltavien henkilöiden valinnassa painotettiin vain tunnettua yritysbrändiä ja ulkoistettua rekrytointia, joten tutkimus ei sellaisenaan tuo esiin parhaita toimintatapoja vaan laajan valikoiman toisistaan poikkeavia tapoja tehdä yritysbrändäystä.

6 TULOKSET

Tutkimuksessa etsitään vastauksia kolmeen osaongelmaan. Käsittelen tulosluvussa kunkin ongelman kerrallaan, ja luvun lopussa on aina yhteenveto kyseisestä teemasta, sekä yksinkertaistettu taulukko, johon on koottu selkeästi erottavat tekijät yritysten välillä. Luvuissa esitellään tulosten lisäksi myös pohdintoja siitä, miten käytäntö suhtautuu vallitsevaan teoriaan. Tulosluvun ja pohdintojen ensimmäisessä luvussa tutkitaan, miten yritykset rakentavat työnantajabrändiään erityisesti silloin, kun itse rekrytointiprosessi on ulkoistettu. Toisessa luvussa selvitetään, minkälainen on työnantajayrityksen ja rekrytointikumppanin välinen suhde ja minkälainen suhde edesauttaa työnantajabrändin viestintää halutulle kohderyhmälle. Kolmannessa luvussa vertaillaan työnantajayritysten omaa rekrytointiprosessia ja niiden suhdetta rekrytointikumppanin prosesseihin.

6.1 Työnantajabrändin viestintä ulkoistetussa rekrytoinnissa

Ensimmäisessä osaongelmassa keskitytään tutkimaan sitä, miten eri yritykset viestivät työnantajabrändiään toisaalta rekrytointien ollessa käynnissä ja toisaalta muulloin. Lisäksi tutkittiin sitä, miten työnantajat mukauttavat työnantajabrändäyksen toimiaan silloin, kun rekrytointi on ulkoistettu, ja miten työnantajabrändiä viestitään.

Haastateltujen yritysten työnantajabrändin rakennus tapahtuu selkeästi muutamalla toisistaan poikkeavalla tavalla. Valtaosa yrityksistä lähtee siitä, että työnantajabrändi syntyy, kun nykyisillä työntekijöillä *on töissä hyvä olla, työolosuhteet ja -viihtyvyys ovat korkealla tasolla ja henkilöstöön panostetaan* hieman enemmän kuin työlaki tai työehtosopimukset määrittelevät. Toisaalta nämä yritykset antoivat *ammattillisia vapauksia ja toimivat joustavasti* työnantajina. Näissä yrityksissä vaikuttaisi tutkimuksen mukaan kaiken tekemisen keskiössä olevan työntekijälähtöisyys ja työnantajabrändäyksen nähdään voimakkaasti tapahtuvan henkilöstön hyvinvoinnista. Se ei tarkoita, etteikö yritysbrändäys olisi sekin tärkeässä roolissa, mutta nimenomaan työnantajabrändäyksessä profiloidutaan hyvin viihtyvän henkilöstön kautta.

”Kyllä tärkein toimenpide on nykyisten työntekijöiden työviihtyvyys ja työmotivaatio ja tutkitusti se on hyvällä mallilla ja kaikki lähtee siis markkinoinnis siitä, et meillä viihdytään aidosti ja oikeasti, työntekijät. Se on niinku rekrytoinnin pohja, et perusasiat on kunnossa, eikä lähdetä valehtelemaan mitään, mikä ei oo totta” (Vähittäiskauppa, HR)

”Mä kysyin sitä, ja (työntekijä kehityskeskustelussa) vastasi, että on paljon vapaammat kädet tehdä sitä työtä sillä tavalla kuin itse haluaa. Ammatillinen puoli on rennompi ja me luotetaan niihin työtiimeihin enemmän eikä sidota heitä, vaikka on yhteiset raamit ja yhteiset teemat, he saa toteuttaa kasvatustyötä siten, että kunhan se toimii ja perheet on tyytyväisiä” (Lastenhoitoala, TJ)

”Yksi tietty on, et toimitilat on asialliset, liikuntasetelit, kuntosali talossa, työajat 8-16, jokaisella oma toimisto, jokainen saa sähköpöydän, langattomat puhelinsetit, hedelmiä tarjolla, vakuutus, mikä korvaa kaikki tapaturmat ja historiasta huolimatta, ns. hoitoturvakakuutus, on paljon kaikkea” (Teollisuus, TJ)

Kuitenkin tutkimuksessa nousi esiin myös se, että yrityksissä ei henkilöstöä kuitenkaan välttämättä ohjatuksi tai joissain tapauksissa millään tavalla ohjeistettu levittämään sanaa. Yrityksissä on tietyllä tavalla luotu erinomainen pohja voimakkaalle työnantajabrändäykselle, mutta kuitenkin se ryhmä, johon eniten panostetaan, ei välttämättä toimi sanansaattajina, ainakaan yrityslähtöisesti. Tutkimuksessa nousi esille, että yritykset itse asiassa kommunikoivat rekrytoinneista henkilöstölleen lähes poikkeuksetta hyvin, joten tulokset indikoivat, että henkilöstön verkostojen käyttämättömyys on yritysjohtolta tietoinen valinta. Vastausten perusteella kyse ei ole siis siitä, että henkilöstö pidettäisiin pimennossa muutoksista työpaikalla, päinvastoin, mutta samalla tutkimuksen pohjalta vaikuttaa, että henkilöstöä ei haluta jalkauttaa rekrytointisanoman levittämiseen.

”Me ilmoitetaan aina heti omalle henkilöstölle, viimeistään siinä kohtaa, kun ilmoitus on eetterissä, mutta me ei olla pyydetty levittämään sanaa, ollaan joskus omissa somekanavissa ite levitetty linkkiä, vaikka itse prosessi on ulkoistettu” (Teollisuus, TJ)

”Henkilöstö ymmärtää, tää on hyvin sitoutunutta henkilökuntaa, he oivaltaa, että tuotakin kautta voi laittaa sanaa eteenpäin, että oon huomannu joo. Ja sehän on firman maineenkin kannalta hyvä, jos henkilöstö on valmis laittamaan oman maineensa likoon” (Rakennusala, TJ)

Yhdessä tapauksessa jopa menty niin pitkälle, että henkilökunta itse haluaa levittää sanaa, mutta työnantajan ohjeistuksella eivät näin tee. Tässä pelkona on ollut kanavien hallitsemattomuus. Tässäkin tapauksessa henkilöstön ja yritysjohton välillä

kommunikointi on avointa ja työntekijät tietävät hyvin tarkkaan, mitä muutoksia yrityksessä on tapahtumassa, ja vastaukset indikoivat vahvaa sitoutumista yritykseen, mutta johtuen somemaailman arvaamattomuudesta, työnantaja on päättänyt rajoittaa hallitsematonta leviämistä henkilöstöä ohjeistamalla.

”Ei he ole sitä kautta kyllä, ovat kysyneet, mutta mä en jostain syystä, oon vähän sitä vastaan. Jotenkin pelkään, ettei sitä pysty hallitsemaan. Ollaan mietitty itekin, että vois pistää Facebookiin, että tarvitaan työntekijää, mutta jotenkin se on vähän villi media” (Lastenhoitoala, TJ)

Toinen vastauksista selvästi erottuva tapa tehdä työnantajabrändäystä on *tuotteen tai palvelun kautta tapahtuva työnantajabrändäys*. Muutamien haastateltavien ylivoimaisesti suurin vetovoimaa lisäävä tekijä omasta näkökulmastaan on itse *tuote tai palvelu, tai vaihtoehtoisesti yrityksen brändi*, joten kaikki markkinoinnilliset ponnistelut tuotteen tai palvelun eteen ovat myös työnantajabrändin rakentamista. Tämä ei luonnollisesti tarkoita, etteikö näissä yrityksissä panostettaisi henkilökunnan viihtyvyyteen, vaan puhtaasti, että tämä *yrityksen oma brändi tai tuotteen/palvelun brändi nähdään tärkeimpänä työnantajabrändin näkökulmasta*. Työnantajabrändäyksestä puhuttaessa tätä ei usein mielletä suoranaisesti työnantajabrändäyksen toimenpiteeksi, mutta tutkimuksen mukaan se kuitenkin useissa yrityksissä nostetaan tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi työnantajamielikuvan näkökulmasta.

”No, jos me mietitään, miten meidän brändi rakentuu, niin kyllähän se rakentuu tuoteiston kautta, et en mä osaa oikein sanoa, et voinks mä sanoa, että työnantajabrändiin. En mä oikein ymmärrä, että meillä sellaista olis. Meillä on olemassa brändi, jota me rakennetaan meidän asiakkaille ja sitä kautta se mielikuva muotoutuu siitä, et minkälainen toimija me ollaan”. (Tekninen kauppa, TJ)

”No tuota, jotenkin mä koen sen brändin, mä en niinkään koe erotteluna sitä niinkun työnantaja tai ylipäätään firman brändiä, mä koen sen yhtenä kokonaisuutena ja jotenkin ne toinen toistaan tukee, mut pääperiaate on tietyst se, et ollaan yritetty rakentaa voimakasta brändiä ja se niinku sinäki kerroit, vaikka et oo alalla lainkaan, sä tunnistiit brändin ja tuotteen ja mä koen, että se on lähtökohtasesti hyvä asia, et jos mieltii työnhakijaa, ni vois ajatella, että se mieluummin hakeutuu sellasen tunnetun brändin ja yhtiön palvelukseen, ku se et se ois tuntematon. Lähtökohtasesti tää on se ajatus, että aina tunnettuus

on vahvaa. Ja toinen mikä liittyy tähän vahvasti, on meidän brändissä se, et me tätä laadukkuutta ja kaikkihan puhuu laadukkuudesta, mutta me ihan oikeesti, ja me tunnistaudutaan nimenomaan siitä, että meidän alallahan on paljon tarjontaa, mutta heti ku me tullaan esille, ni heti asiakkaat assosioi, että toi on se laadukas” (Rakennusala, TJ)

Haastatteluaineisto siis indikoi, että yrityksillä on kaksi pääasiallista tapaa tehdä työnantajabrändäystä: *panostaminen henkilökuntaan ja yrityksen oman brändin tai sen tuotteen / palvelun brändääminen*. Tutkimuksessa nousi esille hieman yllättäen, että omaa henkilöstöä, johon kuitenkin kaikissa haastatelluista yrityksistä voimakkaasti panostetaan, ei pääosin ohjatusti laiteta viemään sanaa eteenpäin, vaan luotetaan siihen, että sana leviää yrityksestä hyvänä työnantajana. Joukossa oli vain yksi yritys, joka käyttää henkilöstöään voimakkaasti rekrytointi-ilmoittelussa.

”Tässä nykyisessä on enemmän advocate-ajattelua, että henkilöstö olis firman puolestapuhuja, eli itse asiassa juuri tällä hetkellä ollaan viestintäkäytänteitä ja strategiaa, kun astuin remmiin, ollaan miettimässä, ja yksi osa-alue on se, että meidän jokainen työntekijä ois firman puolestapuhuja ja tähän liittyy myöskin se, että halutaan...se oli markkinoinnin yks kulmakiviä, vielä vahvemmin tämmösessä asiantuntijaroolissa” (Elementtirakennusala, TJ)

Yksi haastatelluista yrityksistä on kuitenkin valjastanut myös henkilöstön, jonka viihtyvyyteen muutenkin panostetaan, viemään sanaa eteenpäin, ja kokeekin henkilöstönsä tärkeimmäksi rekrytointikanavakseen. Tämän yrityksen kohdalla vastauksista ilmeni, että näihin asioihin on laitettu ajatusta ja aikaa. Sen lisäksi, että yritys informoi talon sisäisesti kaikista paikoista siten, että varmuudella kaikki talon sisäiset hakijat saavat paikasta tiedon, niin myös erilaisin toimenpitein, kuten kilpailuiden keinoin, kannustetaan henkilöstöä levittämään sanaa aktiivisesti ympäristöönsä. Kuten muissakin haastateltavissa yrityksissä, henkilöstö pidetään hyvin informoituina, mutta erotuksena muihin yrityksiin tämä haastateltava panosti myös siihen, että henkilöstö yrityksen ohjeistuksesta veisi rekrytoinnin sanomaa eteenpäin.

” Joo, meillä on, aina menee kaikki rekryt, mitä meillä on, niin omalle henkilökunnalle, ihan joko Google+ tai yleisemmin sähköpostilla, koska siinä myös aktivoidaan omaa henkilökuntaa + halutaan varmistaa, et jos oma henkilökunta haluaa muutoksia omaan työuraansa, et se tieto on mennyt myös siellä. Joskus menee siinä järjestyksessä, että ensin menee vain omalle henkilökunnalle

avainpaikka, odotellaan viikko ja sit vast julkinen rekry. jos se ei johda ratkaisevaan tulokseen, ja joskus me tehdään päällekkäin. Eli sekä julkisesti, että saa hakea sisältä. Paikka avoinna, reagoikaa. Ei voi jättää, mun mielestä on huonoa HR:ää, että työntekijä ei tiedä, mitä tässä yrityksessä on auki. Et lukee jostain Oikotieltä, et mun tiimiin ollaan rekrytoimassa ihmistä, mun mielestä se on tärkeätä, että kaikki avoimet paikat ilmoitetaan plus toinen on siis, maakunnissa korostuu, erityisesti Tampere, Turku, Oulu, Jyväskylä, ystäväpiiri, eli kun meillä on, me ollaan joskus tehty tällasia kisoja, et hei jos jaat tän työnhaun Facebookissa omille sivuilles, saat meiltä palkinnon. Et varmistetaan näkyvyyttä, kyl parhaimmat rekrytoijat voi olla ihan ne työntekijät”.
(Vähittäiskauppa, HR)

Työnantajabrändäyksen viestinnässä on tunnistettavissa samat viestintäkanavat valtaosalla yrityksistä. Some-markkinoinnin kasvu näkyy vahvasti, ja Facebook, LinkedIn, Twitter ja Instagram ovat yleisimmin käytössä olevat kanavat työnantajabrändin viestintään, joskin siis pitää muistaa, että joissain haastatelluissa yrityksissä työnantajabrändi = yrityksen brändi. Printtimedia ei ole käytössä tänä päivänä enää juurikaan. Yksi haastatelluista yrityksistä viestii hyvinkin laajalla sektorilla, digimarkkinoinnin tiimi tekee aktiivista työtä ja toimitusjohtaja käy vetämässä luentoja, joissa kertoo mm. työilmapiirin merkityksestä ja henkilöstön hyvinvoinnista yrityksen kulmakivenä. Tämä yritys onkin myös se, joka saa valtavasti avoimia hakemuksia jatkuvasti.

Palatakseni ensimmäiseen osaongelmaan, eli miten toimeksiantajayritykset viestivät työnantajabrändiä ulkoistetussa rekrytoinnissa: edellä todettiin, että yritykset luovat työnantajabrändiään pääosin kahdella tavalla, eli henkilöstön ja yritysbrändin kautta ja on kuvattu käytettyjä viestintäkanavia – miten tilanne muuttuu, kun mukana on ulkoistettu kumppani? Tutkimuksen pohjalta näyttäisi, että *yritykset eivät juurikaan muuta toimintaansa rekrytoinnin ollessa käynnissä*. Syyt tälle poikkeavat jossain määrin toisissaan. Yrityksessä voi olla jatkuvasti rekrytointitila päällä, esimerkiksi jos yrityksellä on mahdollisuus kerätä ja prosessoida avoimia hakemuksia omasta takaa ja toisaalta mikäli yrityksellä on riittävää vetovoimaa joka tapauksessa, jolloin kyse ei ole hakemusten määrästä vaan laadusta.

”Ei toimita eri tavalla kun on rekrytointi käynnissä. Meillä ei eroa toiminta, koska meillä on jatkuvasti rekrytointi käynnissä, jonkun sortin. Meillä on tietysti vahvassa rekrytointiroolissa avoimet hakemukset ja se oikeesti melkein meidän merkittävin hakukanava”
(Vähittäiskauppa, HR)

” Ei me kyllä toimita eri tavalla rekrytointien aikana. Nyt on tosiaan käynnissä tää äitiyslomasijaisuusrekry kumppanin kautta, eikä mitään eroa toiminnassa” (Teollisuus, TJ)

Kun ajatellaan viestintäkanavia, niin useissa yrityksissä ei välttämättä olla kiinnostuneita siitä, missä kanavissa rekrytointikumppani markkinoi avoimia työpaikkoja. Tämä on ymmärrettävää, kun tutustun seuraavassa luvussa rekrytointikumppanisuhteeseen tarkemmin, mutta lyhyesti voidaan sanoa, että ulkoistus tehdään usein hyvin kokonaisvaltaisesti ja luotetaan siihen, että kumppani toimii parhaalla mahdollisella tavalla.

Seuraavassa taulukossa on hyvin raaka jaottelu siitä näkökulmasta, joka nousi haastattelussa selkeämmin esille työnantajabrändin rakentamisessa. Jokainen haastatelluista yrityksistä panosti henkilökuntaansa ja jo haastateltavien yritysten valinnassa painottui hyvä yritysbrändi, joten nämä eivät ole toisiansa poissulkevia, vaan puhtaasti painotuksellisia asioita. Toiseksi yritykset on jaoteltu sen mukaan, miten henkilöstöä ohjatusti suunnataan jakamaan työnantajabrändiä tai rekrytoinnin ollessa käynnissä työpaikkailmoitusta. Jälleen, yritykset viestivät hyvin henkilöstölleen mm. avoimista paikoista, mutta usein henkilöstö itse päättää, mikäli haluaa jakaa työnantajansa sisältöä. Yritysjohtoisella henkilöstön WOMilla tarkoitetaan tässä yhteydessä siis selkeitä, systemaattisia toimia, joilla kannustetaan henkilöstöä jakamaan sanomaa tai vaihtoehtoisesti henkilöstön nostamista advocate-rooliin.

Taulukko 3 - Työnantajabrändäyksen lähtökohdat ja yritysjohtoinen henkilöstön verkostojen käyttö

Työnantajayritys	Työnantajabrändin peruslähtökohta	Henkilöstön toiminta rekrytointien aikana
Rakennusala	Yritysbrändi	Henkilöstö informoidaan hyvin, mutta yritysjohto ei erikseen ohjeista levittämään sanaa.
Teollisuus	Yritysbrändi	Henkilöstö informoidaan hyvin, mutta yritysjohto ei erikseen ohjeista levittämään sanaa.
Vähittäiskauppa	Oma henkilöstö	Henkilöstö pidetään mukana koko rekrytointiprosessin ajan ja sisäinen ja ulkoinen rekrytointi toimivat samanaikaisesti. Yritysjohto kannustaa vahvasti henkilöstöä viestimään avoimista

		työpaikoista ja pitää henkilöstöä tärkeimpänä rekrytointikanavana, etenkin alueellisesti.
Tekninen kauppa	Yritysbrändi	Henkilöstö informoidaan hyvin, mutta yritysjohto ei erikseen ohjeista levittämään sanaa. Tietyissä myyntirekrytoinneissa pyydetään pitämään silmät auki sopivien varalta.
Elementtirakennusala	Oma henkilöstö	Henkilöstö pidetään hyvin informoituina, minkä lisäksi rekrytointiviestinnässä henkilöstö on nostettu keskiöön. Työpaikkoja markkinoidaan oikeiden työntekijöiden kasvoilla.
Lastenhoitoala	Oma henkilöstö	Henkilöstö on vahvasti mukana itse rekrytointiprosessissa ja haastatteluissa, mutta yritys rajoittaa julkista viestintää vähentääkseen hallitsematonta julkisuusriskiä.
Jätehuolto	Yritysbrändi	Henkilöstö informoidaan hyvin, mutta yritysjohto ei erikseen ohjeista levittämään sanaa.
Metalliala	Yritysbrändi	Henkilöstö informoidaan hyvin, mutta yritysjohto ei erikseen ohjeista levittämään sanaa.

Tutkimuksen aineisto on liian pieni, jotta taulukosta voitaisiin vetää johtopäätöksiä alan ja työnantajabrändin suhteesta, mutta haastatteluissa nousi syitä sille, miksi yritykset toimivat työnantajabrändäyksessään valitsemallaan tavalla. Esim. teknisen kaupan ala on hyvin pirstaloitunutta, ja tietyllä tavalla voidaan sanoa, että työntekijät pyrkivät nousemaan vähemmän tunnetuista yrityksistä tunnettuihin, ja tästä näkökulmasta on ymmärrettävää, että yrityksen brändi = työnantajabrändi, ja siihen panostetaan. Kun kyseessä on ennen kaikkea myyntiorganisaatio, on vahva tuotteisto varmasti houkutteleva myyjän näkökulmasta, ja siten panostus tuotteistoon on suora panostus työnantajabrändiin.

”Se kaikki menee sen tuotteiston taakse, et meistä näkyy se, et meil on menny hyvin business, et me ollaan siinä mielessä onnistujia, ja voittaja tavallaan alalla. Me ollaan kasvettu, ja sen on kaikki huomannu, ni sehän on sellaista brändin rakentamista siihen niinku sen tuotteiston ja

henkilöstön kanssa. Eli ei siinä mitään erityistä ole, että...mä tiedän tietysti, että on yhtiöitä, jotka rakentaa sitä sillä tavalla, että meillä on niitä ja näitä etuja, meillä halutaan olla töissä sen takia, mut ei meil oo sen tyyppistä” (Tekninen kauppa, MJ)

Tutkimuksen näkökulmasta mielenkiintoinen sivujuonne nousikin yritysbrändin kautta työnantajabrändäystä tekevissä yrityksissä siinä, että tuotemarkkinointiin tuotaisiinkin mukaan rekrytointiviestintää. Jos siis ajatellaan, että yritys vaikka lanseeraa tuotteen, joka on kilpailijoitaan edellä. Myyntiorganisaatiota rakennettaessa ne henkilöt, jotka alalla tuotetta myyvät, todennäköisesti myös seuraavat alan kehitystä, ja siten tutustuvat myös kilpailijoiden ja muiden alalla toimijoiden tuotemarkkinointiin. Yhdistämällä tuotemarkkinointiin rekrytointisanoma voitaisiin tavoittaa nimenomaan sitä kohderyhmää, johon työnantajabrändäykselläkin pyrittäisiin vaikuttamaan. Asia nousi esille muutamassa haastattelussa, ja yritysjohton reaktioista voidaan huomata, että ajatus on sängen kiinnostava. Tämä menee tutkimusalueen ulkopuolelle, mutta on ehdottomasti reaktioista päätellen asia, joka voisi olla sekä jatkotutkimuksen että liikkeenjohton panostuksen arvoista.

”Itse asiassa aika mielenkiintoinenkin ajatus! Meil ei ollut pitkään aikaan hakuja, mut itse asiassa kun miettii vaikka kenttämyyntiä, niin nimenomaan, jos meidän tarvitsisi etsiä kenttämyyjää, niin toihan vois olla todella mielenkiintoinen, koska meidän asiakaskunnassa on paljon sellaisia tyyppejä, jotka voisi olla meidän myyjiä, ne on jälleenmyyjiä, teknisen kaupan tuntevia kavereita, tuolla ympäri Suomea. Todella mielenkiintoinen!” (Teollisuus, TJ)

”Aa! Okei! Sitä käytetään erittäin vähän! Itse asiassa, kun me tehdään tuotemarkkinointia, vaikka asiakaslehtiä, alan lehtiä, niin todella vähän siellä näkee koskaan työnantajan mainostamista. Toi on muuten erittäin hyvä pointti. Aika hyvä juttu muuten. En mä muista, että olisin ikinä nähnyt. Mut sitte, mä muuten laitan seuraavalla kerralla!” (Tekninen kauppa, MJ)

Kirjallisuudessa todetaan, että ulkoisen työnantajabrändäyksen tärkein tekijä, jota ilman ulkoinen työntekijäbrändäys voi olla jopa turhaa, on onnistunut sisäinen työnantajabrändäys (Sengupta ym. 2015, 309). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tämä on haastatelluissa yrityksissä sisäistetty hyvin. Yritykset pitävät henkilöstön tietoisina tulevista organisaatiomuutoksista ja kommunikointi on avointa niin rekrytointien aikana kuin niiden ulkopuolellakin. Kaikissa yrityksissä työviihtyvyyteen

panostettiin ja työskentelyolosuhteet ovat hyvät. Kuitenkin tutkimuksessa nousi esille, että osa haastatelluista yrityksistä näkee yrityksen tai tuotteen brändin tärkeämpänä tekijänä työnantajabrändin näkökulmasta.

Monet työntekijät eivät niinkään perusta päätöstään hakeutua tietylle työntekijälle töihin sen tekemän ulkoisen työnantajabrändäyksen myötä vaan onnistuneen sisäisen työnantajabrändäyksen ja sen seurauksen positiivisen word-of-mouthin, eli yrityksen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen kautta (Mandhanya & Shah 2010, 45). Aina kun potentiaalinen työntekijä on missään kontaktissa nykyisen työntekijän kanssa, tapahtuu tietynlaista vuorovaikutuksellista myyntiä – ja niin työnantajabrändäyksen kuin mahdollisen rekrytoinninkin näkökulmasta nämä ovat erittäin tärkeitä hetkiä (Das & Rao 2012, 24). Teorian mukaan siis yrityksen oma henkilöstö on ensiarvoisen tärkeässä roolissa yrityksen tavoitellessa potentiaalisia työntekijöitä. Tätä vuorovaikutusta tapahtuukin kaikissa tutkimuksen yrityksissä, mutta vain muutamassa tapauksessa yritys aktiivisesti kannustaa työntekijöitään kommunikoimaan hyviä työolosuhteitaan ja markkinoimaan yritystään hyvänä työnantajana.

Antaessaan osan liiketoiminnastaan kumppaninsa haltuun, asiakas voi kokea aiheesta stressiä. Vähentääkseen tätä, ulkoistuskumppanin tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja toiveet, kouluttaa asiakastaan odotusten suhteen, ja kommunikoida tehokkaasti ja usein asiakkaan kanssa (Woodward, 2000). Työnantajabrändin ulkoisessa viestinnässä tutkimuksessa nousi mielenkiintoisena asiana esille, että yritykset eivät juurikaan seuraa sitä, miten ulkoistettu palveluntarjoaja markkinoi tehtäviä talon ulkopuolella. Tämä ei kuitenkaan ole yksisuuntainen tie, vaan myös rekrytointikumppanin tulisi aktiivisemmin tuoda esille käyttämänsä markkinointikanavat ja selvittää, voidaanko markkinoinnissa tehdä yhteistyötä. Tutkimus indikoi, että tässä on molemmilla osapuolilla kehittämisen varaa, sillä valtaosassa yrityksiä tietoa ulkoisista viestintäkanavista ei ollut ollenkaan, muutamalla yrityksellä oli hyvin tiedossa, ja yksi oli päättänyt hoitaa ulkoisen viestinnän kokonaan itse, koska kokivat omaavansa paremmat edellytykset ulkoisen viestinnän hoitamiseen.

6.2 Työnantajan ja rekrytointikumppanin välinen suhde ja sen vaikutus työnantajabrändin viestintään

Tutkimuksen toisessa osaongelmassa tutkitaan työnantajan ja rekrytointikumppanin välistä suhdetta ja sen vaikutusta työnantajabrändin ulkoiseen viestintään. Jotta suhteesta saadaan mahdollisimman kattava kuva, tutkimuksessa keskityttiin myös selvittämään, millä perustein työnantajayritys valitsee kumppaninsa, jotta voidaan edetä syvemmälle

suhteeseen ja lopuksi tutustua sen vaikutukseen työnantajabrändin välittymisen näkökulmasta.

Tarkastelen ensin rekrytointikumppaniyrityksen valintaa, minkä jälkeen henkilövalintaa, ja lopuksi osaongelman mukaisesti sitä, miten kumppanisuhde vaikuttaa työnantajabrändin viestintään.

Aineistosta nousi selkeitä teemoja siitä, miten rekrytointikumppani valitaan. *Ylivoimaisesti yleisin valintakriteeri on hinta.* Tämä ei suoraan liity siihen, miten työnantajabrändiä viestitään ulkoisessa rekrytoinnissa, mutta sillä on merkitystä siihenkin – tutkimuksessa nimittäin käsiteltiin myös rekrytointiyrityksen omaa brändiä ja sen vaikutusta työnantajan brändiin. Tähän liittyen asiakkaat kokivat, että eivät halua maksaa rekrytointikumppanin tunnetusta brändistä ylimääräistä hintaa, vaan hinta määrittyy ennen kaikkea suhteessa saatuun palveluun ja toimintojen tehokkuuteen.

”No, se että...tää kuulostaa vähän julmalta, mutta yksi on hinta, mä saan saman tai paremman laadun toisesta 3500:lla, missä toisessa se on 8000, ja se laatu ei vaan silloin natsaa siihen 8000 hintaan. Aivan käsittämättömiä eroja hinnoissa. Kahdeksassa tonnissa aletaan jo harkita niska-hartiahieronnan antamista” (Vähittäiskauppa, HR)

”Tärkeimmät kriteerit valinnalle oli tehokkuus, hinta ja mielikuva tästä henkilöstä” (Lastenhoitoala, TJ)

”Se, et tiedetään mitä halutaan ja miten halutaan toimia ja tietysti hintakin ratkaisee” (Tekninen kauppa, MJ)

Aineistosta nousee muitakin valintaperusteita rekrytointikumppanille, *kuten kansainväliset kontaktit.* Kahdessakin yrityksessä tarve on ulkomaan rekrytoinneille, joskaan toisessa tapauksessa nykyinen kumppani ei pysty tuota palvelua tarjoamaan. Tämä johtaa uusiin kumppanivalintoihin tulevaisuudessa. Tutkimuksessa tuli esille, että kansainväliset kontaktitkaan eivät välttämättä riitä, vaan tietyissä tapauksissa on pakko etsiä paikallinen toimija hoitamaan hakuja, johtuen yrityskulttuurieroista, ja toisaalta myös työnantajabrändin näkökulmasta yrityksen sanoma voi vaatia mukauttamista kansainvälisillä markkinoilla.

”Mut syy, miksi nykyinen...meillä oli viime kesänä sellanen, että meidän piti rekrytoida Ruotsiin ja Norjaan myyntipäällikkö, eli yks henkilö joka vastaa Ruotsista ja Norjasta, ja sen takia valitsin siihen tän kumppanin, että mulla oli toisaalta yhteys, eli yks kaveri oli siellä töissä, ja sit meil oli aika sellanen kiire tilanne, ja se haku piti avata

samaan aikaan Suomessa ja Ruotsissa, et se henkilö voi toimia jommalla kummalla puolella lahteä. Ja mä sit, ku oli kiire, ja mä tiesin, että tällä kumppanilla on mahdollisuus tehdä molemmissa ja kun oli se kaveri siellä, tiesi että pystyy heti polkasemaan, viikossa käyntiin, ja samaan aikaan pyöri Suomessa ja Ruotsissa tää haku, kaveri sattuu olemaan vieläpä Tukholman konttorissa” (Teollisuus, TJ)

”Ja kyllähän me Ruotsissa ollaan käytetty yhtä isoa yritystä, ollaan kokeiltu nykyistä kumppania, me joudutaan niistä molemmista peruuttaan pois, me ollaan siinä tilassa, että me kokeillaan sitä uutta, kun seuraava tulee. Ongelma on, että suomenruotsalaisuus ei rekrytoinnissa toimi Ruotsissa. Se vaatii ruotsinsuomalaisuutta. En tiedä, mistä johtuu, sanoista, toimintatavoista, kulttuurieroista. Suomalaiset on nopeampia, suurempia. Molemmissa päissä. Ruotsissa se voi olla liian tehokas” (Vähittäiskauppa, HR)

Kolmas aineistosta esiin nouseva perustelu rekrytointikumppanin valinnalle, tai laajemmassa kuvassa rekrytoinnin ulkoistamiselle ylipäätään, ovat *tehokkuuden ja erityisosaamisen löytäminen*. Useampi yritys koki, että heillä ei ole aikaa ja mahdollisuutta seurata muuttuvaa rekrytointialaa, ja siten heidän on perusteltua ulkoistaa tuo toiminto, aivan kuin muutenkin ulkoistavat ydinliiketoimintansa ulkopuoliset asiat.

”Miten joku voi itse hakea jonkun työntekijän? Mä en näe, että meillä ois aikaa, meillä ois osaamista, kokonaisuudenhallintaa, mä en näe siinä mitään mahdollisuuksia. Jos me saadaan suora kontakti oikeaan aikaan, se on ainoa. Ostetaanhan me kirjanpito ulkoa, tilintarkastus ulkoa, lakitoiminnot, jos tarvittais – tähän on vaan yksi osa-alue” (Tekninen kauppa, MJ)

Yhdestä asiasta kaikki haastateltavat yritykset olivat yksimielisiä – *kumppanin valinnassa tärkeämpää on rekrytointia hoitava konsultti kuin itse rekrytointiyritys*. Tällä taas on merkitystä työnantajabrändäyksen näkökulmasta siinä, että tutkimuksen pohjalta voidaan tunnistaa se kiintopiste, jossa työnantajabrändi voi lähteä oikeaan tai väärään suuntaan – mikäli valittu rekrytointikumppani kykenee viestimään asiakkaan työnantajabrändiä oikealla tavalla, välittyy tämä suoraan potentiaalisille työntekijöille. Tässä korostuu luottamus hakua hoitavaan henkilöön, johon palaan myöhemmässä vaiheessa tutkimusta.

”Oli joo, henkilöön pohjautuva, toki firmakin taustalla on ihan maineikas ja kuuluu alan suurimpiin, mutta kyllä tässäkin mä katsoin, että rekrytoiva henkilö oli ihan ratkaisevassa roolissa, jos on tulosta takana, ja ihan tuoreeltaan, ni se painaa tässä paljon” (Rakennusala, TJ)

”Kumppanivalinta pohjautui henkilöön. Koska firmasta en ollut kuullut mitään. Tapaaminen ihmisen kanssa, joka sen lupasi tehdä, se fiilis ja luottamuksen tunne, mikä siinä tuli ja se, että me oltiin samaa mieltä prosessista heti. Yhteinen näkemys” (Vähittäiskauppa, HR)

”Valinta pohjautui yksilöön. Totta kai myös hinnoittelu. Pienempi on usein hieman edullisempi, mutta...esimerkiksi nyt käynnissä olevat, on ollut vaikeuksia löytää tiettyjä osaajia, niin kyllä se kumppani on sitä joutunut uusimaan ja uusimaan” (Elementtirakennusala, TJ)

Tutkimus toi myös esille sen, että valtaosassa haastateltuja yrityksiä arvostettiin ennen kaikkea pitkäaikaista kumppanuutta, jossa kumpikin osapuoli tuntee toistensa tavat toimia, ja työ muuttuu jatkuvasti helpommaksi. Toisaalta asiakasyritys voi pitkäaikaisen kumppanin kanssa luottaa siihen, että heidän yrityksensä esiintyy siinä valossa kuin on tarkoitus, ja työnantajabrändi ei pääse liikaa vääristymään matkalla.

”No, tietysti meillä on pitkä historia yhdessä kumppanin kanssa, eli me ollaan tehty ihan menestyksekkäästi sitä yhdessä, meil on hyvä luottamus ja näitä tarjoajiahan on aika paljon, niinku tiedät, harva se päivä, ainakin harva se viikko joku soittaa. Meil on ollut hyvä yhteistyö, ja se on ollut pitkäkestoinen yhteistyö ja meil on yhteinen sävel, et ei se tarvii muuta” (Tekninen kauppa, MJ)

”Pitkässä kumppanuudessa kumppani oppii tietämään minkälaisella profiililla ja osaamisella haemme henkilöstöä. On helpompaa toimia kun on yhteinen hyväksi havaittu toimintatapa, arvot sekä toimiva henkilökemia” (Jätehuoltoala, OJ)

Kuitenkin suhteen pitkäkestoisuudesta voi syntyä ajan myötä haittojakin. Yhdessä haastatelluista yrityksistä oli havaittu, että pitkäaikainen kumppani saattaa ”laiskistua”, hoitaa tehtävänsä rutiininomaisesti ja uusia innovaatioita oikeiden henkilöiden löytämiseksi ei tehdä siinä määrin, kuin uusi kumppani saattaisi tehdä. Kun tämä ei

kuitenkaan näy hinnoittelussa, kasvaa työnantajayrityksen mielenkiinto uusien kumppanuuksien suuntaan.

”Se oli se hyvä puoli, ja hän tunsu meidän avainhenkilöiden toimintatavat, mutta huono puoli oli siinä, että semmonen tietty viimeinen yrittäminen alkoi...ei innovatiivisuutta, se alkoi mennä samoilla laduilla kerta toisensa jälkeen ja sellainen uudistuminen siinä suhteessa jäi väliin...ja sit kuitenkin se laskutus ei siinä muutu, siinä vois ajatella, että kun ei juuri uutta panostusta tuu, niin sen tekee, olis sitte oleellisesti pienemmällä, että alkoi olla vähän cash cow -tilanne. Sit päätin, että kilpailutetaan, ja sit kilpailutettiin jokainen erikseen”
(Metalliteollisuus, TJ)

Teema, joka nousi erikseen esille haastatteluissa, liittyi rekrytoivan yrityksen omaan brändiin ja siihen, että onko rekrytoivan yrityksen tunnettuudesta hyötyä vai haittaa. Tästä aiheesta nousikin useita toisistaan poikkeavia kommentteja – *osan mielestä tunnettu kumppani edesauttaa myös omaa työnantajabrändiä*, kun taas joidenkin mielestä itse asiassa voi olla jopa haitallista, jos kumppani on liian tunnettu tai nousee liikaa esille rekrytointiprosessin viestinnässä. Tämä suhde on työnantajabrändin näkökulmasta mielenkiintoinen, sillä toisaalta osa koki, että työnantajan oma arvo potentiaalisten työntekijöiden silmissä nousee, kun taas toiset yritykset kokivat, että keskiössä pitää aina olla työnantajan, ei rekrytointikumppanin, ja tunnettujen toimijoiden kanssa riskinä koettiin, että heidän brändinsä nousee liikaa valokeilaan. Useat haastatellut pitivät rekrytointibrändinsä näkökulmasta asiaa yhdentekevänä.

”Kyl mä tiedän, että jotkut ihmiset ajattelee niin, mutta ei se oo ainakaan meille ollut minkäänlainen hidaste tai haitta. Mä tiedän kyllä, että meilläkin organisaatiossa eräs henkilö koki, että ois pitänyt käyttää nimekästä, isoa toimistoa, että se antaisi vakuuttavamman kuvan siitä, ja voihan se näin ollakin, että jotkut ihmiset ajattelee näin, mutta jos me mietitään tän päivän maailmaa, miten nää työt tehdään, niin – taas palataan siihen printtiaikaan, vanhaan tapaan toimia, ni tää on niin pirstaloitunutta varmaan tääkin business, että se ei oo enää niinku ennen, että sen piti olla joku Mercuri tai joku muu ollakseen uskottava, koska nyt on valtava määrä toimijoita ja pirstaloitunut business tekee siitä sellaista, että ei nää hakijatkaan enää varmaan tunnista sitä, että onks se joku pienempi toimija, se ei oo enää sille hakijalle, voisni kuvitella, niin iso asia” (Tekninen kauppa, MJ)

”Joo, Kyllä, jos oltais tuntemattomampi firma, niin voisi antaa. Mutta koska me ollaan tunnettu firma, se ei ole merkittävää. Ihan hyvin voitaisiin käyttää tunnettuja markkinajohtajia, mutta mä luotan ja toivon, Helsingissä nyt etenkin jos haetaan, niin meidän firma on kiinnostavampi kuin se rekrytointikumppani, jota me nyt käytetään”
(Vähittäiskauppa, HR)

”Aluksi varmaan vielä kun olin tuore toimitusjohtaja toistakymmentä vuotta sitten, että...silloin tuumi, että se on jokin osaamisen laadun / näkyvyyden varmistamisen tae, ja näinhän ne firmat markkinoi meille, mutta kokemuksen pohjalta, kun on käyttänyt isompia ja pienempiä, tunnettuja ja tuntemattomia, niin ei siinä mitään hyötyä ole”
(Metalliteollisuus, TJ)

Osa kuitenkin koki rekrytointikumppanin hyvän brändin parantavan myös yrityksen omaa työnantajabrändiä. Näissä tapauksissa yrityksellä oli itsellään jo entuudestaan tunnettu yritysbrändi, ja siten näyttää siltä, ettei ole pelkoa oman yritysbrändin jäämisestä taka-alalle, kuten voisi olla niissä yrityksissä, joissa omaa brändiä vielä rakennetaan.

”No toki, kyllä mä sen niin ajattelen, että mieluummin iso, tunnettu kumppani kuin pieni tuntematon. Että kyllä se niin on, että kaksi tunnettua tukee toistensa sanomaa. Ja vakuuttavuus on ehkä parempi. Ja toki ehkä, jos sitä miettii, niin tämä meidän hakutapa, jossa on ns. yleinen, mutta jos puhuttaisiin puhtaasti headhuntauksesta, niin ehkä siinä ei niin korostu se rekrytointiyhtiön nimi tai koko” (Rakennusala, TJ)

”Ja sit se firma, joka rekrytoi, sillä pitää olla hyvä imago, että se on houkutteleva siihen hakijaan, et se ajattelee ”hei, tää on hyvä yritys, joka tätä rekrytointia tekee, välittää”” (Teollisuus, TJ)

Yksi haastatelluista nosti esiin myös mielenkiintoisen ajatuksen siitä, että rekrytoinnissa nousee esiin joko työnantajafirma tai rekrytointifirma, ja jos jälkimmäinen, silloin myös rekrytointifirman imagolla on merkitystä.

”Jos se nimenomaan tuodaan se rekrytointiyritys esille, silloin sen pitää olla uskottava, mutta on myös hyvä tapa, että tehdään firman nimissä, mun mielestä se on oikein hyvä tapa. Tärkeämpää on se, että

siellä näkyy meidän firma. Mut jos siinä tuodaan se rekrytointifirma esiin, niin sen on syytä olla luottamusta herättävä” (Teollisuus, TJ)

Kun palataan taas alkuperäiseen osaongelmaan, eli millainen suhde mahdollistaa työnantajabrändin tehokkaan viestinnän, päästään taas yllättävienkin havaintojen pariin. *Monessa yrityksessä, joka ulkoistaa rekrytointinsa, ei todellisuudessa edes tiedetä, missä kanavissa ja minkälaisessa valossa työnantaja esitellään.* Rekrytointikumppanisuhdetta ajatellen voisi sanoa, että luottamuksen on oltava melko korkealla kumppania kohtaan, mikäli ei koeta tarvetta lainkaan tarkistaa niitä kanavia, joissa yritys oman työnantajabrändinsä kuitenkin asettaa alttiiksi kritiikille.

”Itse asiassa en edes tiedä missä kanavissa. Sähköisissä, sen tiedän, että printissä ei enää ilmoiteta. Mutta mitä ne mollit ja sellaset ny on, käsitys on että kaikissa niissä tärkeissä. Se ajatus, että on monissa kanavissa, on riittävä tieto” (Rakennusala, TJ)

”No en mä oikein osaa sanoa. En tunne sitä kumppanin tekemistä niin tarkkaan” (Tekninen kauppa, MJ)

”En tiedä, tai siis ehkä FB, Twitter, Instagram, mutta en oo kyl nähnyt” (Lastenhoitoala, TJ)

Ja toisaalta joissakin tapauksissa, kun kyseessä lyhytaikainen tai uusi kumppanuus, ei välttämättä tutustumista olla tehty vielä sillä tasolla, että voitaisiin ylipäätään välittää oikeaa työnantajabrändiä. Nämä tapaukset liittyivät haastatelluissa yrityksissä joko tilanteen kiireellisyyteen tai vaihtoehtoisesti siihen, että työnantajabrändin eteen ei suuremmin tehdä muutenkaan töitä, koska ollaan siitä onnellisessa asemassa, että sopivaa henkilöstöä on alueella hyvin saatavilla.

”Just sitä mietin, et aika suppeesti hän kyseli meistä, että meillä oli valmis pohja, mutta ei meidän firmasta avainkysymyksiä juuri kyselty. Eli ei he hirveen hyvin voi meidän imagoa viedä eteenpäin. Kyllä he nyt joitakin juttuja kyseli. Eli yrityksen imago on toki vaakalaudalla, jos he töppäilee” (Lastenhoitoala, TJ)

”Kyllähän kumppani vähän ymmärtää meidän liiketoiminnasta, ja onhan meillä alkupalaverit, että ne pikkasen ymmärtää meidän liiketoiminnasta, mutta ei juuri pintaa syvemältä. Ei varmasti osaa samalla tavalla myydä meidän firmaa työnhakijalle, varmaan yhden

virkkeen osaisi, mutta jäisi hieman vajaaksi. Ainoastaan ehkä, jos on pitkäaikainen kumppani, joka tuntee meidät paremmin ja paremmin, tai sit ois uusi, mutta se tutustuminen tehtäisiin paremmin. Tai sitten, ehkä jopa parempi, että se rekrytoiva yritys sanoo suoraan, että soita tälle toimarille, kuin että rupeaa änkyttämään väkisin jotain” (Teollisuus, TJ)

Kun työnantaja ei siis todellisuudessa kykene kunnolla seuraamaan sitä työnantajabrändiä, jota rekrytointikumppani viestii (vain yhdessä yrityksessä on systemaattinen seuranta kaikista kanavista, joissa yrityksen nimi nousee esiin), nouseekin lähes kaikkien haastateltujen vastauksissa esiin luottamus. *Yritys luottaa siihen, että rekrytointikumppani markkinoi sekä työpaikkaa että työnantajaa asiallisesti, ja siten kuten he itse sen tekisivät.*

”En osaa sanoa muuta, kuin että käy itse katsomassa sen ilmoituksen, ei me siihen sillä tavalla panosteta, vaan luotetaan, ulkoistetaan ja luotetaan et he hoitaa hommansa. Sanotaan näin, että jos olisi todella tärkeä positio esimiesrooliin tai näin, niin käyttäisin siihen enemmän omaakin aikaa ja mieltisin niitä kanavia tarkkaan. Ja kun meillä ei ole niin voimakasta panostusta työnantajabrändiin, meillä ei ole samanlaista intressiä valvoa myöskään työnantajabrändiä” (Teollisuus, TJ)

”Mähän tietysti, ammattilaiselle kun antaa sen tehtävän, niin mä luotan, että se on hioutunut, mitä kautta se kannattaa hoitaa, niin kuin mä just juttelin näitä, niin tietenkin mä luotan siihen, että en mä osaa sanoa, että onko ne samoja kanavia vai ei” (Tekninen kauppa, MJ)

”Rekrytointikumppanin pitää kunnioittaa arvojamme sekä toimia niiden mukaisesti. Luottamus ansaitaan ja sen menettää helposti mikäli vastaan tulee toimintaa, joka ei ole arvojemme mukaista” (Jätteenhuoltoala, OJ)

”No tuota, ei siinä oikein muuta konstia ole, kuin riittävän hyvin vaan valmistelee sen, preppaa tän rekrytoijan, et mitä asioita halutaan meistä niinku kerrottavan, ja sit on vaan luotettava, et asiat menee näin” (Rakennusala, TJ)

Voidaan siis tutkimuksen pohjalta todeta, että huomattavan vähän yritykset ovat tietoisia siitä, miten ja missä kumppani viestii avoimista työpaikoista. Tässä on myös mahdollisesti yhteys sen kanssa, miten tärkeänä ylipäätään työnantajabrändiä pidetään, eli mikäli työnantajabrändi on kaiken tekemisen keskiössä, myös viestinnän oikeellisuudesta pidetään kiinni ja tiedetään, millaisena ja missä kanavissa yrityksen työpaikat näkyvät. Ei olekaan kovin yllättävää, että haastatelluista yrityksistä juuri se, joka panostaa voimakkaimmin työnantajabrändiinsä (ja saa tuhansia avoimia hakemuksia), tietää myös kumppaninsa viestintäkanavat.

”Nykyinen käyttää Monsteria, ja joissain tilanteissa Oikotietä, molia, LinkedIn, sitten me kaapataan omaan Facebookiin ja LinkedIniin, eli aina on yhteistyö. Kun mä annan specsit, he tekee hakutekstin, kun sanon, että antaa palaa, heiltä tulee linkki ilmoitukseen, jonka jälkeen mä kaappaan linkin ja lähetän sen meidän digimarkkinointiporukalle, jotka hoitaa sen omaan sosiaaliseen mediaan. Tää menee todella nopeasti” (Vähittäiskauppa, HR)

Toinen havainto tutkimuksesta nousee siinä, että varsinaista viestinnällistä yhteistyötä yrityksen ja rekrytoivan yrityksen välillä ei tehdä rekrytointiprosessin aikana kovinkaan monessa yrityksessä. Rekrytointi ulkoistetaan kokonaisvaltaisesti, eikä työnantaja välttämättä ole aktiivisesti edistämässä viestin kulkemista, omien kanaviensa tai henkilöstönsä kautta.

”Facebookissa me ainoastaan näyttään itse, eikä sielläkään näy tämä haku. Se on ihan tietoinen päätös, että ei me ilmoiteta siellä” (Lastenhoitoala, TJ)

”Et vahvistettais? Ei me kyllä. Me annetaan se osajaan käsiin. Totta kai me kerrotaan kaikille, että prosessi on käynnissä. Me tietysti ollaan valmiina vastaamaan kysymyksiin, mut mähän oon itse siinä yhteyshenkilö. Kyl se on aika kevyttä, ei me lähdetä tekee mitään silloin, jos me ollaan se prosessi annettu jollekin. Me työnnetään se duuni sinne. Saatan soittaa kumppanille kahden viikon jälkeen, et onko se elossa. Se on sitä ulkopuolelta ostamista” (Tekninen kauppa, TJ)

Yhdessä yrityksessä päädyttiinkin siihen, että osataan itse hoitaa ilmoittelu paremmin kuin rekrytointikumppani.

”En näe mitään lisäarvoa rekrytointikumppanilla työnantajabrändin edistämisen kannalta, juurikaan mitään. Se, että se näkyy yhdessä uudessa kanavassa, eli heidän omassaan, mutta itse me on ne tekstit aina väännetty lopunperin, tai meidän aineistoon perustuen ovat tehneet. Varmasti sitten, kun on tuore firma, niin sellaisen kanssa varmaan olisikin hyötyä. Ja yllättävän paljon näkee sellaista, että ei käy edes ilmi, mikä on toimeksiantajayritys. Mutta ehkä voisin tässä kohtaa sen verran tyhjentää pajatsoa, että yleisesti ottaen en oo ollu tähän enkä muihinkaan firmoihin tyytyväinen. Sen yrityksen työnantajamielikuvan viestinnän suhteen. Sekä entisessä että nykyisessä firmassani ollaan todettu, että se on parempi, että sen ohella että käytetään tähän ns. bulkkityön tekemiseen eli hakemusten käsittelyyn ja ensiarviointiin ym. niin ulkoista tekijää, niin enenevissä määrin viime vuosina hyödyntänyt somea molemmissa firmoissa ja yritys itse tekee ne ilmoittelut. Nyt tuntuu, että rekryfirmoilla on tärkeämpää, että se tuo sen rekryfirman brändiä esille, ja se piilottaa sen rekryfirman sivustoon sen yrityksen. hakevan yrityksen persoonallisuuden, eli paljon parempi, kuten sanoin nytkin käytössä olevalle yritykselle, että ihan turha meidän on maksaa mediasta, joka ohjaa rekryfirman sivuille, parempi että pistetään rahat somekampanjoihin, jotka ohjaa ne meidän omille sivuille”
(Metalliteollisuus, TJ)

Yhteenvetona sanoisin, että valtaosalla yrityksistä ei ole suoranaisia työkaluja tai välttämättä haluakaan sille, että voisivat varmistaa työnantajabrändinsä oikeanlaisen viestinnän ja siksi hyvin tärkeäksi nousee luottamus rekrytointikumppaniin.

Oheiseen taulukkoon on koottu selkeämpään muotoon tutkimuksessa esiin nousseita asioita liittyen työnantajayrityksen ja rekrytointikumppanin väliseen suhteeseen, mutta myös sitä, missä määrin yritykset valvovat kumppaninsa toimintaa. Tämä jaottelu on luonnollisesti häilyvä, mutta yritysten välillä oli kuitenkin selkeästi eroavaisuuksia siinä, miten tarkkaan seuraavat kumppaninsa viestintää rekrytointikanavissa.

Taulukko 4 – Rekrytointiyrityksen brändin merkitys ja kumppanin viestinnän seuranta yrityksissä

Työnantajayritys	Rekrytointiyrityksen brändin merkitys yritykselle	Rekrytointikumppanin viestinnän tarkka seuranta
------------------	---	---

Rakennusala	Rekrytointiyrityksen vahva brändi tukee omaa vahvaa brändiä	Tarkkaan ei tiedetä kanavia, joissa kumppani ilmoittaa, vaan luotetaan asiantuntijaan.
Teollisuus	Rekrytointiyrityksen brändillä merkitystä vain, mikäli se nostetaan ilmoittelussa keskiöön	Rekrytointikumppanin kanavat ovat hyvin tiedossa, ja rekrytointikumppanin ilmoituskanavat tunnetaan.
Vähittäiskauppa	Rekrytointiyrityksen omalla brändillä ei suurta merkitystä, sillä oma brändi niin vahva	Rekrytointikumppanin kanavat tiedetään hyvin, ja myös omissa kanavissa tuetaan rekrytointikumppanin brändiä
Tekninen kauppa	Rekrytointiyrityksen brändistä on keskusteltu talon sisällä, mutta koettu, että sillä ei ole suurta merkitystä	Tarkkaan ei tiedetä kanavia, joissa kumppani ilmoittaa, vaan luotetaan asiantuntijaan.
Elementtirakennusala	Rekrytointiyritys ei hoida markkinointia lainkaan, vaan yritys on huomannut hallitsevansa sen itse paremmin.	N/A (Yritys markkinoi itse)
Lastenhoitoala	Rekrytointiyrityksen oma brändi yhdentekevä	Rekrytointiyrityksen kanavia ei tunneta tarkkaan, eikä markkinointia seurata.
Jätehuolto	Rekrytointiyrityksen brändillä ei suurta merkitystä, mutta vaaditaan yrityksen arvojen näkymistä.	Yrityksen HR-päälliköllä rekrytoinnin kaikki langat käsissään, ja hänen vastuullaan myös seuranta kumppaneiden osalta.
Metalliala	Historiassa on arvostettu tunnettua rekrytointibrändiä, mutta huomattu, ettei sillä ole merkitystä.	N/A (Yritys markkinoi itse)

Teorian pohjalta kumppaniyritykseltä haetaan kustannussäästöjä, innovaatioita, mahdollisesti kansainvälistymisen helpottamista ja ylipäätään loppuun hiottuja toimintoja (Cappello, 2011). Haastateltujen yritysten vastauksista löytyivät nämä kaikki asiat joko

perusteluina rekrytoinnin ulkoistamiselle ylipäättään (se tiedettiin toki jo haastatteluihin lähdetessä, sillä yhtenä valintakriteerinä ulkoistetun rekrytointikumppanin käyttäminen) tai tietyn rekrytointikumppanin valinnalle. Rekrytointia hoitavan henkilön valinnassa taas teorian mukaan painottuu asiakaslähtöisyys, kumppanuuden kesto, asiantuntijuus ja yhteistyökyky. Liian itsevarmaa konsulttia ei arvosteta (Lussier & Hall, 2018). Tutkimuksessa esiin nousi melko vähän rekrytointikumppanin henkilökohtaisia ominaisuuksia, vaikka kuitenkin painotus kumppanivalinnassa oli henkilössä, ei rekrytoivassa yrityksessä. Webb ja Laborde totesivat (2005), että ulkoistuskumppanin valinnassa keskiöön nousee luottamus siitä, että ulkoistuskumppani kommunikoi ulkomaailman kanssa vain asiakkaan hyväksymällä tavalla, ja tämä kävi ilmeiseksi myös tutkimuksessani. Luottamus oli jopa niin suurta, että kaikissa yrityksissä ei nähty edes tarvetta tarkemmin seurata oman työnantajabrändin esiintymistä ulkoisessa viestinnässä.

6.3 Omien rekrytointiprosessien ja ulkoistettujen rekrytointiprosessien välinen suhde

Tämä osoittautui hankalimmaksi osa-alueeksi tutkia, koska useimmissa haastatelluissa yrityksissä omat ja ulkoistetut rekrytointiprosessit eivät linkittyneet juurikaan toisiinsa. Yritykset tekevät kussakin tilanteessa päätöksen, käytetäänkö ulkoista kumppania vai hoidetaanko itse, ja mikäli ulkoistetaan, hyvin monesti *ulkoistetaan kokonaisvaltaisesti siten, että prosessit kommunikoivat hyvin vähän keskenään*. Haastatelluissa nousi esiin, että oma ja ulkoistettu rekrytointiprosessi koetaan toisistaan hyvin irrallisiksi.

”No, en mä tiedä. Nythän meillä on molemmat käynnissä, ja jos me itse löydetään, niin annetaan heidän hakea ensi kerralla, mutta heidän prosessi kulkee ihan irrallisena tuolla taustalla” (Lastenhoitoala, TJ)

”Enpä oo ajatellut sitä noin, mutta eihän se mahdottomuus ole sekään, siihenkin löytyy varmaan pelisäännöt sitten. Ettei nyt kumpikin lähesty samanaikaisesti samaa hakijaa, siinä voisi tulla hassuja tilanteita” (Rakennusala, TJ)

Haastattelujen perusteella yksi selkeä kosketuspiste on alussa, kun yritys alkaa pohtia tehtäväprofiliia. Tämä tapahtuu käytännössä samalla tavalla niin sisäisessä kuin ulkoistetussakin prosessissa. Haastatelluista nouseekin esille, että tämä osa-alue painottuu ulkoistetussa rekrytointiprosessissa, jolloin yritys pyrkii heti alussa varmistamaan viestin välittymisen oikeanlaisena (ja kuten aiemmista tuloksista huomattiin, myöhempiä vaiheita ei aina niin tarkkaan seuratakaan)

”Mun mielestä se on siinä alussa, kun sen kumppanin kanssa tehdään, niin se katsotaan, että viesti menee oikein, toimintamallit firman hyvyys, heikkoutta harvemmin mainitaan, se pitää varmistaa. Nehän varmistetaan moneen kertaan kirjallisesti ja suullisesti aika tarkkaan, millainen henkilön pitää olla. Varmistetaan kirjallisesti ja suullisesti, että ollaan samalla sivulla. Kyllä ne sanomat on aika pitkälti samat, sehän otetaan meidän omasta viestinnästä, millaisena halutaan näkyä, ja se muokataan konsultin käyttöön” (Tekninen kauppa, MJ)

”Rekrytointiprosessi alkaa tarpeesta, määritellään. Meillä on työtehomittarit, myynnit nousee tai on jollain mittarilla tarve lisähenkilöstölle tai tulee muu henkilöstötarve, tai perhevapaa. HR – esimies -yhteistyössä avataan rekryt. Mulla on henkilöstökoordinaattori, joka avaa sisällön, valmiita pohjia, joita muokataan. Julkaistaan, linkit ja tekstit omaan digimarkkinointiin, josta ne lähtee Facebookiin ja Linkediniin, mä lähetän vielä MOL:iin. Ei oo ollut tarvetta käyttää samoja työpaikkailmoituskanavia kuin ulkoistettu” (Vähittäiskauppa, HR)

Prosessien osalta voitiin huomata, että pääosassa yrityksiä oma rekrytointiprosessi tai ulkoistettu rekrytointiprosessi eivät kommunikoi juurikaan keskenään, mutta toisaalta yritykset teetättivät vaihtelevassa määrin *joissakin rekrytoinneissa vain tiettyjä osaluueita kumppaneillaan*. Yhdessä yrityksessä oli selvästi poimittu ulkoistetun kumppanin prosessista vain ne osat, joihin talossa ei itsellä ole osaamista, liittyen lähinnä hakemusten hallinnointiin, esikarsintoihin ja henkilöarvioihin. Tässä tapauksessa vastuu työnantajabrändäyksestä jää vahvasti asiakkaan omalle vastuulle, ja siten työnantajabrändäyksen osalta ei ole eroa siihen, että rekrytointiprosessi hoidettaisiin itse.

”Jos mä tästä suoraan ymmärsin, niin omassa prosessissa me hoidetaan se työnantajamielikuva lähinnä somen kautta ja se määrittely, että millä tekstillä tää ulkoinen kumppani tän ilmoituksensa tekee, että kyllä me se kuva ja teksti sinne hoidetaan, et meidän prosessissa on työnjako: rekrykumppani toimii vain filterinä ja tekee esiarviot ja esihaastattelut ja tekee sitten short listan meitä varten, me otetaan pallo siinä kohtaa, ollaan short lista itse hoidettu haastatteluun ja hoidettu itse ne, ja siitä 1-2 kärkiehdokasta on palautettu vaan tähän rekryfirmaan tähän henkilöarviointiin, riippuen sitten tehtävän

laajuudesta se millainen arviointi. Tämmönen vuoropuhelu ja tehtävänjako siinä on” (Elementtirakennusala, TJ)

Oikeastaan aineistosta nousi kolmannen osaongelman käsittelyssä mielenkiintoisimmaksi se pieni ero, joka prosesseissa on henkilöstön osalta. Vaikuttaa siltä, että *omassa rekrytointiprosessissa hyödynnetään paremmin omia verkostoja ja henkilöstön tukea sanan levittämisessä*. Kuitenkin voimakkaasti rekrytoiva yritys, joka panostaa työnantajabrändiinsä, panostaa myös rekrytointikumppaniinsa samalla tehokkuudella. Yritys kokee, että rekrytointikumppanin menestys edesauttaa myös omaa menestymistä.

”Ei kun meidän etu on paras mahdollinen työnhakija. Meidän on ilman muuta järkevää istua samalla puolella pöytää ja yhteispelillä. Yritämme myös tukea meidän yhteistyökumppaneita, eli tykätä heidän Facebookista, tuoda sitä nimeä esille, koska heidän etu on meidän etu. Meillä se on ollut ihan aina tää yhteistyön tasapaino. Me pyöritetään aina, ihan kuin ne ois meidän omia, ne haut” (Vähittäiskauppa, HR)

Toisaalta monessa yrityksessä *halutaan tietoisesti pysytellä rekrytointiprosessissa ulkopuolella*, ja antaa siten rekrytointikumppanille oma rauha.

”Me ei oikeestaan tehdä mitään tukeaksemme tätä, vaan annettiin vaan heille valtuudet, koko könttänä” (Lastenhoitoala, TJ)

Nämä kolme haastattelua esittelevätkin koko skaalan prosessien yhtymäkohdista. Kokonaan ulkoistettu vailla juuri mitään yhtymäkohtia, kokonaisvaltainen rekrytointiprosessien synkronointi ja kolmantena välimuoto, jossa prosessit limittyvät toisiinsa selkeinä palikoina, joissa kumpikin osapuoli suorittaa vain ne toiminnot, jotka niille on järkevintä.

Yritysbrändinäkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että yritys, joka synkronoi koko oman prosessinsa rekrytointikumppaninsa prosessien kanssa pystyy parhaiten hallinnoimaan sitä yritysbrändiä, joka prosessista hakijalle välittyy. Samoin osaltaan se, joka ostaa kumppaniltaan muita elementtejä, mutta hoitaa itse markkinoinnin, mutta mikäli se osalualue olisi ulkoistettu, olisi työnantajabrändin hallinta vaikeampaa. Koko prosessin ulkoistuksessa voi oman työnantajabrändin välittäminen olla hankalaa, mutta ei suinkaan mahdotonta. Aiemmistä tuloksista nousi esiin, että pitkäaikaisessa, luottamuksellisessa kumppanuussuhteessa asiakasyritys voi suhteellisen hyvin luottaa siihen, että kumppani välittää ulkopuolelle oikeanlaista kuvaa yrityksestä.

Taulukko 5 - Oman rekrytointiprosessin ja ulkoistetun rekrytointiprosessin suhde

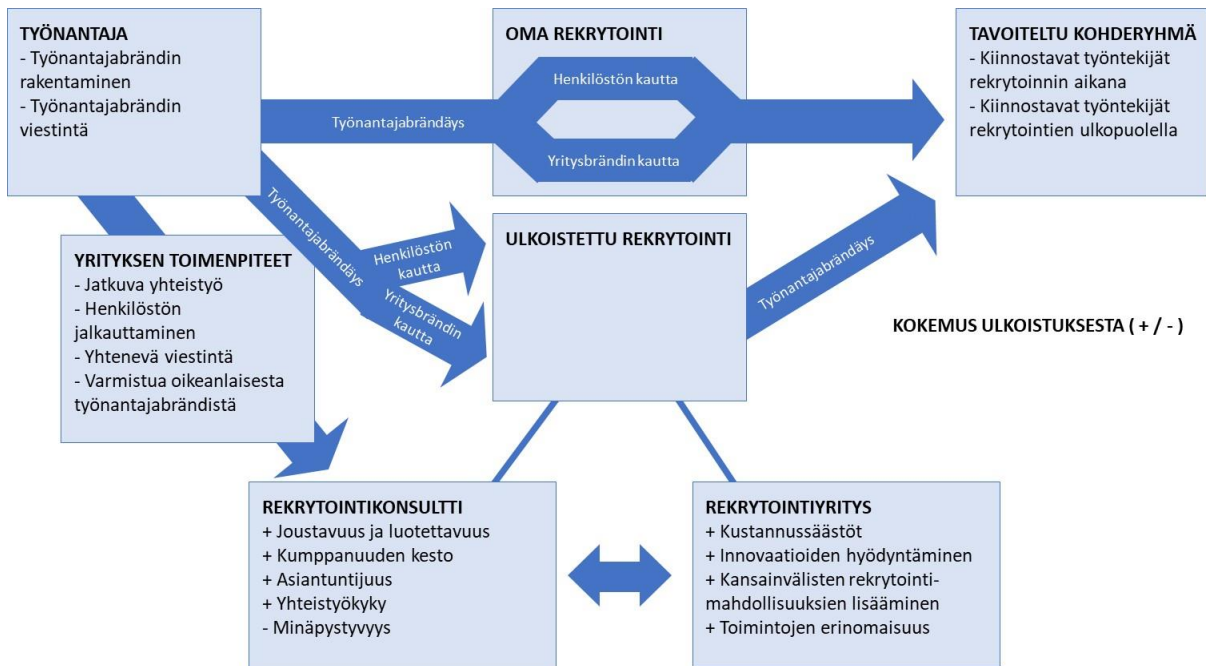
Työnantajayritys	Oman rekrytointiprosessin ja ulkoistetun rekrytointiprosessin välinen suhde
Rakennusala	Alussa hyvin tarkka yhteinen määrittely haettavasta positiosta ja yrityksestä, muuten ulkoistus melko kokonaisvaltainen. Välissä asiakas tekee esikarsinnan, joista kumppani alkaa haastatella. Rekrytointikanavien osalta kumppanilla täysi valta
Teollisuus	Alussa melko tarkkaan käydään läpi haettava tehtävä ja yritys, rekrytointiprosessin osat kuitenkin kokonaisuudessaan ulkoistettu. Asiakkaalla selkeä kuva kanavista, joissa näytään, ja siten hallinnoi työnantajabrändiä. Asiakas antaa pyynnöstä lisätietoja hakijoille, ja varmistaa siten myös oikeaa kuvaa hakijoille.
Vähittäiskauppa	Yrityksen omat ja rekrytointikumppanin prosessien toimintatavat poikkeavat toisistaan, mutta kun ulkoistettu haku on käynnissä, se integroidaan täysin asiakasyrityksen toimintaan. Asiakas on koko ajan tietoinen vaiheiden etenemisestä ja osallistuu aktiivisesti kaikkiin vaiheisiin. Asiakas markkinoi myös kumppaniaan omissa kanavissaan aktiivisesti.
Tekninen kauppa	Rekrytointikumppanin kanssa käydään tarkkaan läpi alussa haettava positio ja yritys. Pitkä kumppanuus takaa työnantajabrändin oikeanlaisen näkyvyyden, asiakas ei puutu prosessin vaiheisiin.
Elementtirakennusala	Yrityksellä on selkeä työnjako, jossa työnantajabrändäys on asiakasyrityksen itsensä käsissä, ja hoitaa markkinoinnin. Rekrytointiyrityksellä tehtävänään hakemusten esikarsinta, hallinnointi ja mahdolliset henkilöarvioinnit.
Lastenhoitoala	Yritys ulkoistanut rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan. Henkilöstö osallistetaan haastatteluvaiheessa, mutta ei viestinnässä. Samanaikainen rekrytointiprosessi käynnissä sekä yrityksen omana prosessina että ulkoistettuna prosessina.
Jätehuolto	Yritys hallinnoi hyvin ulkoistettua prosessia, ja on tietoinen kanavista, joissa ulkoinen kumppani viestii. Rekrytointiprosessi on kokonaisvaltaisesti ulkoistettu, mutta valvottu. Noudattelee yrityksen omien prosessien kulkua.

Metalliala	Yritys kilpailutti usean haun ja eri positioihin, joten selkeää yhtä toimintamallia vaikea eristää. Yritys kuitenkin hyvin perillä kumppanin toimintatavoista ja tarvittaessa valmis vaihtamaan kumppania. Hoitaa ulkoista työnantajabrändäystä itse.
------------	---

Teorian mukaan asiakkaan tehtävänä on taata ulkoistuskumppanilleen kaikki mahdollinen tuki, jotta voidaan rakentaa yhdessä hedelmällinen yhteistyö. Kumppani tuo yritykselle erikoisosaamista, parhaita asiakaskäytäntöjä, teknologisia innovaatioita ja kulujenhallintaa, mutta asiakkaan vastuulle jää toimialaosaamisen kommunikointi, yrityskulttuurin opettaminen ja kilpailijakentän tuntemus (Webb & Laborde, 2005). Tutkimuksessa nousi esiin, että monessa yrityksessä ei näin toimita, vaan ulkoistuskumppani toimii suhteellisen itsenäisesti. Kaikissa tapauksissa prosessit koskettavat toisiaan aivan alussa, kun määritellään tehtävänkuva, mutta siitä eteenpäin prosessit vaihtelevat suuresti yrityksittäin.

6.4 Tulosten tiivistys

Neljännessä luvussa esiteltiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Oheisessa kuviossa on rikastettu teoreettista viitekehystä niillä havainnoilla, jotka nousivat tutkimuksesta. Työnantajan toimiin on lisätty niitä asioita, joilla työnantajabrändin ja toisaalta onnistuneen rekrytoinnin näkökulmasta olisi järkevä toimia. Lisäksi työnantajien arvostamia asioita rekrytointikonsultissa ja yrityksessä on laitettu tärkeysjärjestykseen. Uudessa viitekehyksessä on huomioitu myös työnantajabrändin rakentaminen joko henkilöstön tai yritysbrändin kautta.



Kuva 6 - Työnantajabrändin viestintä ulkoistetussa rekrytoinnissa (rikastettu)

Tutkimuksessa nousi esille ensimmäisen osaongelman kohdalla, että yritykset toteuttavat työnantajabrändinsä rakentamista pääosin kahta reittiä, joskaan nämä eivät ole toisiaan poissulkevia: henkilöstön hyvinvoinnin tai yritys/tuotebrändin kautta. Ulkoistetussa rekrytoinnissa tämä ei suuremmin muuta ulkoistuskumppanin toimintaa rekrytoinnin aikana, mutta sillä on vaikutuksensa siihen, miten työnantajayritys itse viestii henkilöstönsä kautta.

Yrityksen toimenpiteet rekrytoinnin aikana nousi esiin tutkimuksessa lähinnä siinä, että yritysten välillä on suuria eroavaisuuksia siinä, miten he toimivat yhteistyössä rekrytointikumppanin kanssa. Parhaiten työnantajabrändäyksessä menestyi yritys, joka tekee jatkuvaa yhteistyötä rekrytointikumppaninsa kanssa, jalkauttaa henkilökuntansa yritysveltoisesti viestimään avoimista paikoista erilaisten kilpailujen keinoin, hioi viestinsä yhteneväksi kumppanin kanssa ja siten varmisti yhtenevän työnantajabrändin viestinnän. Kaikissa haastatelluista yrityksistä oli joitain elementtejä näistä toimista, mutta mikäli työnantajabrändi koetaan elintärkeäksi yrityksen menestymisen kannalta, monen yrityksen kannattaa ottaa nämä kaikki elementit mukaan toimintaansa. Toki tulee muistaa, että kaikissa tutkimuksen yrityksissä työnantajabrändi ei ollut relevantti asia.

Rekrytointikonsultin rooli osoittautui tutkimuksessa asiakkaille tärkeämmäksi kuin rekrytoivan yrityksen rooli, kaikki valitsivat kumppaninsa konsultin mukaan enemmän kuin yrityksen, joskin yrityksen omalla brändillä oli osalle haastatelluista merkitystä. Rekrytointikonsultin henkilökohtaiset ominaisuudet eivät nousseet suureen rooliin, vaan suhde perustui luottamukselle, joka valtaosin syntyi pitkästä yhteistyön kestosta. Asiantuntijuus ja joustava yhteistyö nousivat tekijöiksi, joilla luottamusta rakennetaan.

Rekrytointikumppanilta haettiin tutkimuksen mukaan ensisijaisesti kustannussäästöjä, tiettyjä toimintoja, joita talon sisältä ei löytynyt, muutamissa tapauksissa myös kansainvälistä ulottuvuutta.

Rikastetussa viitekehyksessä ei erikseen ole tuloksia liittyen potentiaalisten työnhakijoiden kokemukseen ulkoistetusta rekrytoinnista. Voimme olettaa sen olevan positiivinen tai negatiivinen, mutta se jääköön tuleviin tutkimuksiin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksessa nousi esiin asioita, jotka tukevat hyvin teoriaa, mutta osin myös uutta informaatiota. Ensimmäiseen osaongelmaan peilaten voidaan todeta, että työnantajabrändäyksellä on vielä tekemistä saavuttaakseen sen tärkeysasteen yrityksissä, joka sille vääjäämättä kuuluu. On mielenkiintoista huomata, että vaikka Manpowerin (2018) tutkimuksen mukaan 45 % yrityksistä kokee hankalaksi haluamiensa työntekijöiden houkuttelemisen, yrityksissä ei välttämättä panosteta työnantajabrändiin kovinkaan systemaattisesti.

Työnantajabrändäyksen uranuurtajat Barrow ja Ambler (1998) määrittelivät työnantajabrändäyksen: ”paketti toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita työntekijä saa työskentelystään työnantajalla, ja joista työnantaja tunnustetaan”. Tutkimuksessa kuitenkin valtaosa haastatelluista yrityksistä koki yrityksen oman tai tuotteen brändin tärkeimpänä työnantajabrändäyksen muodostajana. Myös Frank (2015) toteaa, että työntekijälähteläs saattaa kehua työnantajaansa kasvotusten ja sosiaalisessa mediassa, sekä herkemmin jakaa työnantajansa jakamaa sisältöä omissa kanavissaan – tämä luonnollisesti edellyttää, että työntekijä on aidosti sitoutunut organisaatioon hyvän työntekijäkokemuksensa kautta. Tutkimuksessa nousi esiin, että näin tapahtuukin, ja yritykset kokivat pääosin, että työntekijät mielellään jakavat tietoa yrityksestä sosiaalisessa mediassa, mutta vain kahdessa yrityksessä tähän kannustettiin aktiivisesti, vaikka työntekijöihin oli selkeästi panostettu. Sitoutuneet työntekijät toimivatkin eräänlaisina työntekijälähteläinä, jolloin he edesauttavat työnantajansa sanomaa jakamalla informaatiota yrityksen toiminnasta, tuotteista ja arvoista siinä muodossa kuin organisaatio toivookin (Yeh 2014, 95). Tässä mielessä mielenkiintoista onkin, että vaikka henkilöstön hyvinvointiin panostettiin voimakkaasti, ei henkilöstöä kuitenkaan useissa tapauksissa käytetty työnantajabrändin levittämässä, vaan se tapahtui mahdollisesti vain heidän omasta toimestaan. Harvassa yrityksessä aktiivisesti panostettiin siihen, että henkilöstö levittäisi sanaa yrityksestä tai rekrytoinnista, ja se osittain vähentää sitä vaikutusta, jota henkilöstöön panostamisella työnantajabrändin näkökulmasta haetaan, toki syyt henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiselle ovat motiiveiltaan moninaisemmat. Ne yritykset, jotka lähestyivät työnantajabrändäystä henkilöstön hyvinvointi keihäänkärkenä, myös panostivat eniten siihen, että työntekijät toimisivat yrityksen lähetteläinä.

Webb ja Laborde (2005) tutkivat hyvää ulkoistuskumppanisuhdetta, ja totesivat asiakkaan vastuista hyvässä ulkoistamissuhteessa, että asiakkaan tehtävänä on taata ulkoistuskumppanilleen kaikki mahdollinen tuki, jotta voidaan rakentaa yhdessä

hedelmällinen yhteistyö. Yksi tutkimuksen yrityksistä valjasti koko henkilöstönsä rekrytointikumppanin tueksi, mutta useissa yrityksissä tätä erittäin tärkeää työnantajabrändäyksen kanavaa, omaa henkilöstöä, jalkautettiin työnantajabrändin viestintään vain omassa rekrytointiprosessissa, ja siinäkin vähemmän kuin siitä saatava hyöty edellyttäisi.

Goldschmidt (2008) painottaa, että asiakkaan tulisi kohdella rekrytointiulkoistuskumppania aitona kumppanina, ja siihen nähden tutkimuksessa esiin nousi melko yllättäenkin, että toiminta yrityksissä ei juuri poikkea ulkoistetun rekrytointin aikana verrattuna siihen, kun rekrytointiprosessi ei ole käynnissä. Yritykset siis toisaalta panostavat työnantajabrändiinsä, kukin omalla tavallaan, mutta sillä tärkeimmällä hetkellä, eli rekrytointin aikana, sitä ei välttämättä hyödynnetä täysimääräisesti. Toki tässäkin eräät yritykset toimivat aktiivisemmin kuin toiset, ja olikin huomattavissa, että yritys, joka saa eniten avoimia hakemuksia, on myös se yritys, joka panostaa eniten työnantajabrändiinsä, toimii aktiivisimmin yhteistyössä rekrytointiyrityksen kanssa ja hyödyntää laajamittaisesti henkilöstöään työnantajabrändin viestinnässä.

Toinen osaongelma perehtyi työnantajayrityksen ja rekrytointiyrityksen ja toisaalta rekrytointia hoitavan konsultin väliseen suhteeseen. Tutkimuksessa kävi ilmeiseksi, että yritykset jossain määrin pohtivat kumppanivalinnassaan rekrytointiyrityksen omaa imagoa, mutta sen merkitys vaihtelee suuresti yritysten välillä. Tutkimus kuitenkin vahvisti niitä asioita, jotka vaikuttavat rekrytointiyrityksen valintaan. Cappellon (2011) mukaan ulkoistetulta rekrytointikumppanilta haetaan kustannussäästöjä, toimintojen erinomaisuutta, kansainvälisiä kontakteja ja teknologisia innovaatioita. Nämä kaikki vaatimukset toteutuivat myös tutkimuksessa, ehkä painotuksellisesti kuitenkin niin, että kustannussäästöt nousivat tärkeimmäksi ulkoistamisen syyksi, ja toisaalta toimintojen erinomaisuus ja teknologiset innovaatiot eivät olleet asiakkaiden toivelistan kärkipäässä – lähinnä ilmeten siinä, että näihin asioihin ei suuremmin perehdytty kumppanivalinnassa. Monilla yrityksillä ei ollut suoranaista kiinnostusta siihen, miten rekrytointiyritys hoiti rekrytointit käytännön tasolla. Kävi myös selväksi, että rekrytointiyritystä valittaessa tärkeimpään rooliin nousi rekrytointia hoitava konsultti, ei yritys itsessään.

Lussier ja Hall (2018) totesivat, että asiakasyrityksen kokemukseen konsultista vaikuttavat positiivisesti kumppanin asiakaslähtöisyys, yhteistyökyky ja yhteistyön pitkäkestoisuus. Tutkimuksessa konsultin henkilökohtaiset tekijät eivät kuitenkaan nousseet kovin tärkeään rooliin, vaan tärkeimpänä pidettiin pitkäaikaista yhteistyötä. Goldschmidtin (2008) mukaan yritysten olisi tärkeää pitää huoli, että rekrytointi toteutetaan asiakkaan yrityskulttuurin mukaisella tavalla ja tarkistaa rekrytointikumppanin käyttämän teknologian käyttäjäystävällisyys. Siksi olikin mielenkiintoista huomata, että yritykset eivät kanna kovinkaan suurta huolta

työnantajabrändistään silloin, kun he päättävät ulkoistaa rekrytinnin, vaan he antavat paljon painoarvoa luottamukselle siitä, että ulkoistettu palveluntarjoaja vie yrityksen työnantajabrändiä eteenpäin toivotulla tavalla. Systemaattista seuranta ei tehdä yrityksissä.

Goldschmidtin (2008) mukaan rekrytointikumppania tulisi myös kohdella asiakkaan toimesta aitona yhteistyökumppanina, jotta saavutettaisiin maksimaalinen hyöty myös asiakkaan näkökulmasta. Tähän peilaten voitiin tutkimuksessa havaita, että prosessit eivät juurikaan keskustele keskenään, kun verrataan yritysten omia rekrytointiprosesseja ja ulkoistetun palveluntarjoajan prosesseja. Tähän yritysjohton olisi syytä kiinnittää huomiota, sillä tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että yritysten omilla rekrytointiprosesseissa on elementtejä, jotka edesauttaisivat myös kumppanin menestymistä rekrytinnin onnistumisessa, kuten henkilöstön jalkauttaminen rekrytointikumppanin tueksi.

Tekemällä aitoa yhteistyötä oman rekrytointikumppanin kanssa ja käyttämällä hyväkseen yrityksen omia verkostoja myös silloin kun osa rekrytinnista tai prosessi kokonaisuudessaan on ulkoistettu tuo selkeää hyötyä molemmille osapuolille.

7.2 Liikkeenjohton johtopäätökset

Tiukkenevassa kilpailussa rajallisesta määrästä ammattilaisia, yksi selkeimmistä toimita, joita yritysjohto voi tehdä, on panostaa työnantajabrändiinsä. Tutkimuksessani nousi esiin, että yrityksillä on hyvin erilaisia painotuksia sen suhteen, miten tärkeänä he pitävät näitä toimita, mutta väestörakenteen kehittymisen suunta jo kertoo siitä, että tämä tulee koskettamaan yhä useampia yrityksiä. Tutkimuksessa nousi esille selkeästi erityisesti yksi yrityksistä, joka oli todella panostanut siihen, että se on alansa houkuttelevin työpaikka, mistä kertonkin sen saama valtaisa määrä avoimia hakemuksia silloinkin, kun rekrytointi ei ole aktiivisesti käynnissä. Tähän päästäkseen yritys ensinnäkin panostaa henkilöstön hyvinvointiin kaikessa tekemisessään. Työntekijät viihtyvät yrityksessä, ja kertovat tästä eteenpäin, mutta se ei vielä spontaanina toimita riitä. Yritys myös aktiivisesti pyytää henkilöstöä viemään viestiä eteenpäin omille sidosryhmilleen ja edesauttaa tätä toimita mm. kilpailuilla ja erilaisilla kampanjoilla. Koko yritys toimii työnantajabrändin lähettiläinä, mistä kertoo mm. se, että toimitusjohtaja käy luennoimassa jatkuvasti henkilöstön hyvinvointiin liittyvissä asioissa ja siten rakentaa mielikuvaa yrityksestä hyvänä työnantajana. Ulkoistetussa rekrytinnissa, jossa riskinä on aina sanoman vääristyminen ulkoistuskumppanin toimesta, yritys on ratkaissut tämän synkronoimalla koko oman rekrytointiprosessinsa ulkoistuskumppaninsa kanssa. Lisäksi yrityksessä on oivallettu, että menestyvä ulkoistuskumppani on myös heidän etunsa, ja siksi yritys edesauttaa myös kumppaninsa liiketoimita nostamalla heitä esiin eri yhteyksissä ja

pitämällä heidät jatkuvasti tietoisina rekrytoinnin etenemisestä. Tutkimuksen pohjalta kaikki haastatellut yritykset toimivat joltain osin tällä toimintatavalla, mutta näitä puuttuvia elementtejä omaan toimintansa lisäämässä yrityksen houkuttelevuus työnantajana kasvaa.

Rekrytointiyrityksillekin tässä tutkimuksessa nousi esiin asioita, jotka edesauttavat rakentamaan toimivaa yhteistyötä. Rekrytointiyrityksen tulee käyttää aikaansa ei ainoastaan siihen, että se oppii tuntemaan asiakkaansa riittävän hyvin voidakseen hoitaa rekrytoinnin itsenäisesti, vaan pyrkiä aidosti integroitumaan yrityksen omiin rekrytointiprosesseihin siten, että se pääsee ammentamaan siitä valtavasta potentiaalista, jota sen asiakasyrityksillä on. Jotta yhteistyö ei jää kokonaisuuden ulkoistamisen tasolle, rekrytointiyrityksen ja erityisesti hakua hoitavan konsultin tulee ottaa asiakasyritys selkeämmin mukaan tekemiseensä ja aktiivisesti tuoda esiin parannusehdotuksia. Tutkimuksen pohjalta rekrytointikumppani usein koetaan tietyn toiminnon suorittajaksi, vaikka parhaassa tapauksessa rekrytointikumppani voi olla yrityksen liki päivittäisessä toiminnassa mukana ja saada rekrytoinnin onnistumisten taakse koko yrityksen henkilöstön voimavarat.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa yritysjohtajaa eri toimialoilta, ja tämä määrä haastatteluja on mielestäni juuri riittävä, mutta kattavamman kuvan varmistamiseksi haastatteluja voisi lisätä vielä. Rajoitteet syntyivät tutkimukselle kuitenkin enemmän siitä, että se keskittyy ainoastaan työnantajan omaan työnantajabrändin rakentamiseen, työnantajan ja ulkoistuskumppanin väliseen suhteeseen sekä näiden toimijoiden prosessien väliseen suhteeseen. Tutkimus jättää täysin ulkopuolelle sen, miten työnantajabrändiviestin vastaanottaja, eli potentiaalinen työntekijä joko rekrytoinnin aikana tai rekrytoinnin ulkopuolella kokee työnantajabrändin. Siksi haastateltujen vastauksissakin nousee esiin usein vain oletuksia siitä, miten toimet ja valinnat koetaan viestin vastaanottajan näkökulmasta ja tutkimuksesta puuttuu siten arvio toimien vaikuttavuudesta. Toisaalta yritysten valinnassa painotettiin yrityksiä, jotka ovat riittävän tunnettuja yritysbrändiltään ja toisaalta ulkoistavat osan tai kaikki rekrytoinneistaan. Epäselväksi jää, vaikuttaako yrityksen tunnettuus siihen, miten tärkeäksi työnantajabrändäys nousee. Nyt kun moni haastatelluista yrityksistä luottaa yritysbrändinsä vetovoimaan työntekijöiden parissa, jää tutkimuksen ulkopuolelle ne yritykset, joilla tätä vetovoimatekijää ei ole. Tutkimuksen aikana mielenkiintoiseksi, mutta tutkimuksen ulkopuoliseksi jäi tuotebrändäyksen ja rekrytointiviestinnän välinen suhde.

Jatkotutkimuskohteiksi nostaisinkin ensinnäkin työnantajabrändiviestinnän kohdenäkökulman. Miten työntekijä arvioi työnantajaa ulkopuolisen silmin? Miten hän muodostaa työnantajamielikuvan yrityksestä ja mitä reittiä potentiaalinen työntekijä todennäköisimmin luottaa saamaansa informaatioon? Toisaalta mielenkiintoiseksi nousee se, miten rekrytointiyrityksen oma brändi vaikuttaa mielikuvaan, tai jopa miten rekrytoinnin ulkoistaminen ylipäättään vaikuttaa viestinnän kohteen mielikuvaan työnantajasta.

Toinen esille noussut jatkotutkimuksen kohde liittyy yritysbrändin kautta työnantajabrändiään rakentaviin yrityksiin. Kävi ilmi, että vaikka yritys panostaa työnantajabrändiinsä ja tuotteensa markkinointiin vahvasti, se ei hyödynnä tätä kanavaa lainkaan työntekijöiden rekrytoinnissa. Miksi niin ei tehdä? Miten se kannattaisi tehdä? Miten potentiaaliset työnhakijat tavoitettaisiin osana tuotteen tai palvelun markkinointia?

8 LÄHDELUETTELO

Ambler, T. – Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185–206

Barrow, S. – Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2. uud. p. Wiley, Hoboken, NJ

Belacourt, M. (2006). Outsourcing: the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 269-279.

Belch, George E. – Belch, Michael A. (2015). *Advertising and Promotion. An Integrated Marketing Communications Perspective*. – McGraw-Hill Education, Singapore

Bentley, R. (2007). Perfect partners ...picking the right mix. *Personnel Today*, 20, 22-24.

Breaugh, James - Mary Starke (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 26 (3), 405-434.

Byham, W. C. - Riddle, S. (1999). Outsourcing: A strategic tool for a more strategic HR. *Employment Relations Today*, 26(1), 37-55.

Cappello, S. (2011). Getting the next level of benefits from RPO. *Strategic HR Review* 10.

Carless, S.A – Wintle, J. (2007). Applicant Attraction: The role of recruiter function, work–life balance policies and career salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 394-404.

Carson, D. – Gilmore, A. (2006). *Qualitative Marketing Research*. Sage Publications, Lontoo.

Chapman, D. S. - Uggerslev, K. L. - Carroll, S. A. - Piasentin, K. A. - Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.

Claus Wehner, M. - Giardini, A. - Kabst, R. (2015). Recruitment Process Outsourcing and Applicant Reactions: When Does Image Make a Difference? *Human Resource Management*, 54(6), 851-875.

Conklin, D. W. (2005). Risks and Rewards in HR Business Process Outsourcing. *Long Range Planning*, 38(6), 579-598.

Cooke, F. L. - Shen, J. - McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.

Dahlén M. – Lange F. – Smith T. (2010) *Marketing Communications*. Wiley, Chichester

Das, T.V. – Rao, H.P. (2012) Employer Brand in India: A Strategic HR Tool for Competitive Advantage. *Advances in Management*, Vol. 5 (1), 23–27.

David, J. (2009). Standard skilled employees' and job applicants' behaviors in the presence of independent contractors and outsourcing arrangements. *Personnel Review*, 39(1), 62-79.

David, M. – Sutton, C. D. (2004). *Social research: the basics*. Sage Publications, Lontoo

Deloitte. (2009). Social networking and reputational risk in the workplace. Deloitte LLP 2009 *Ethics & Workplace Survey* results.

<https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>, haettu 7.1.2020.

Edwards, M. E. (2010) An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol 39 (1), 5–23.

Elving, W. J. L. - Westhoff, J. J. C. - Meeusen, K. - Schoonderbeek, J. (2013). The war for talent? the relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373. (tästä sulla ei oo vielä mitn)

Eskola, J. – Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Frank, J. (2015) From engagement to empowerment – employee advocacy in the social economy. *Strategic HR Review*, Vol. 14 (4), 144–145.

Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. 2. uud. p. Sage Publications, Lontoo

Ghadeer, M. - Badr, E. A. (2016) Employer branding: What constitutes an employer of choice? *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1), 154-166.

Gilani, H. - Jamshed, S. (2016). An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on employer branding of an organisation. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(3), 303-323.

Goldschmidt, A. (2008). How to Get the Most from Your RPO relationship. *People Management* 14, 23.

Hauser, S. G. (2011) Recruitment outsourcing is the wave of the present. *Workforce Management*, 90(2), 12-14.

Hirsijärvi, S. – Hurme, H. (1985). *Teemahaastattelu*. Gaudeamus, Helsinki

Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Johnson, G. - Wilding, P. - Robson, A. (2014) Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 303-326.

Knox, S. – Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 (7– 8), 695– 716.

Landay, K. – De Armond, S. (2018). Recruitment Process Outsourcing and Recruiter and Hiring Firm Characteristics. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 17 (4), 183–192.

Lievens, F. - Van Hoyer, G. - Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, Vol. 18 (1), 45-59

Lussier, B. - Hall, Z.R. (2018). Cooperation in B2B Relationships: Factors That Influence Customers' Perceptions of Salesperson Cooperation. *Industrial Marketing Management* 69: 209–220

Mandhanya Y. – Shah M. (2010) Employer Branding: A Tool for Talent Management. *Global Management Review*. Vol. 4 (2), 43–48.

Merkens, H. (2004). *Selection procedures, sampling, case construction. Teoksessa: A companion to qualitative research*, toim. Uwe Flick – Ernst von Kardorff – Ines Steinke, 165-171. Sage Publications, Lontoo.

Miaoulis, G.- Stolz, R. - Nicovich, S. (2008) Gaining strategic advantage through effective recruitment of business school faculty. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association* 8, 108-118

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2. uud. p. Sage Publications, Newbury Park, CA

Pieters, J. – van Leeuwen, B. – Crawford, T. (2005) Building Philips' employer brand from the inside out. *Strategic HR Review* Vol. 4(4), s.16-19.

Ployhart, R. (2006) Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, Vol. 32 (6), 868-897.

Sengupta, A. - Bamel, U. - Singh, P. (2015) Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.

Shen, J. (2005). Human resource outsourcing: 1990-2004. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 2(3), 275-296.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki

Tuten, T. – Solomon, M. (2014) *Social Media Marketing*. Pearson Education, Harlow.

Uggerslev, K.L – Fassina, N.E. – Kraichy, D. (2012). Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process, *Personnel Psychology*, 65 (3), 597-660.

<https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/>, haettu 7.11.2019

https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/ammattibarometri-tyovoimapula-vaivaa-yha-useampaa-ammattia, haettu 24.10.2019

Webb, L. - Laborde, J. (2005). Crafting a successful outsourcing vendor/client relationship. *Business Process Management Journal*, 11(5), 437-443.

Weber, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*, Sage Publications, Lontoo.

Wehner, M. - Giardini, A. - Kabst, R. (2012). Graduates' reactions to recruitment process outsourcing: A scenario-based study. *Human Resource Management*, 51(4), 601.

Wilden, R. – Gudergan, S. - Lings, I. (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26:1-2, 56-73.

Woodward, R. (2000). *Making client relationships productive: tips for the contract service organization*. Biopharm, Vol. 13 No. 7.

Xie, C. - Bagozzi, R. P. - Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124-146.

Yeh, Y. (2014) Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 36, 94–100.