

# **TYÖNHAKIJAKOKEMUS MUUTTUNEESSA REKRYTOINTIYMPÄRISTÖSSÄ**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalous

Syksy, 2017

Lasse Jaanu

Liiketalous  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Lasse Jaanu	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Työnhakijakokemus muuttuneessa rekrytointiympäristössä.	
<b>Työn ohjaaja</b>	Sari Hanka	

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty työnhakijakokemusta muuttuneen rekrytointiympäristön näkökulmasta. Viimeaikaiset LinkedIn-pohdinnat työnhakijakokemukseen liittyen eri blogeissa, sekä HR alan julkaisuissa olivat nostaneet työnhakijakokemusta käsitteenä esille. Business Performancella herättiin pohtimaan, miten yritykset todellisuudessa nykypäivänä hoitavat rekrytoinnit.

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty työn hakemiseen liittyviin eri käsitteisiin ja yritysten käyttämiin toimintamalleihin henkilöiden hakemiseksi. Tehdyn tutkimuksen pohjalta on analysoitu, miten ohjelmistot ja palvelut ovat vaikuttaneet toisaalta työnhakijakokemuksen parantumiseen, mutta pohdittu myös ulkoistamisen mahdollisia ongelmia.

Teoreettisia lähtökohtia olivatkin ulkoistamisen vaikutus prosessien järjestelmällisyyteen ja sen aiheuttamat positiiviset vaikutukset työnhakijan kokemukseen, mutta myös työntekijää hakevan yrityksen yritysmielikuvaan. Tutkimuksen pohjalta nuo lähtökohdat pystyttiinkin työssä vahvistamaan.

Ulkoistettujen palveluiden nopeammat läpimenoaikataulut sekä yrityksille jaettavat huolestuttavan alhaiset arvosanat työnhakijakokemuksesta olivat juuri niitä asioita, joiden oletettiin vahvistuvan. Merkittävimmät työnhakijakokemukseen vaikuttavat asiat puolestaan näyttivät olevan juuri viestintään liittyviä, ja niiltä osin työnhakijakokemus toteutuukin vielä nykyään suhteellisen heikosti.

**Avainsanat** Työnhakijakokemus, rekrytointi, ulkoistaminen

Business Bachelor Administrative  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Lasse Jaanu	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Candidate experience in changed operational environment.	
<b>Supervisor</b>	Sari Hanka	

---

ABSTRACT

This thesis addresses the candidate experience from the point of view of the changed recruitment environment. Recent LinkedIn -discussions, various blogs, and HR industry publications on candidate experience have raised the topic. Business Performance Ltd was awakened to reflect on how companies actually carry out recruiting today.

This thesis focuses on different concepts related to applying for a job and the business models used by companies to apply for an employee. Based on this study, it is analyzed how softwares and outsourcing services have contributed to the improvement of candidate experience, but also try to recognize the possible problems of outsourcing.

The theoretical starting points are the impacts of outsourcing on the systematization of processes and the positive impact they have on the candidate experience and, consequently, on the business image of the company. Based on the research, those starting points can be confirmed.

The faster turnaround times with outsourced services and the worryingly low ratings given to companies at the candidate experience are precisely the points that were assumed. The most important issues affecting candidate experience are just related to communication. Especially if communication is considered, candidate experience is still actualized relatively poorly.

**Keywords** Recruitment, outsourcing, candidate experience

**Pages** 37 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Business Performance Finland Oy .....	1
1.2	Menetelmät .....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
2	REKRYTOINTI.....	4
2.1	Laadukkaan rekrytoinnin merkitys.....	4
2.2	Rekrytoinnin trendit ja suuntaukset.....	4
3	INHOUSE-REKRYTOINTI .....	6
3.1	Inhouse-rekrytoinnin käytännöt .....	6
3.2	Työkalut joita yritykset käyttävät.....	6
4	REKRYTOINNIN ULKOISTUSPALVELUT .....	8
4.1	Ilmoittelurekrytointi .....	8
4.2	Vuokraus .....	8
4.3	Suorahaku .....	9
4.4	Outplacement .....	10
4.5	CV-pankit.....	11
5	ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA HAITAT .....	12
5.1	Lisäarvo ja hyödyt.....	12
5.2	Keinot luoda lisäarvoa .....	12
5.3	Referenssit luo kiinnostavuutta .....	13
5.4	Haitat ja riskit.....	14
6	TYÖNHAKIJAKOKEMUS.....	15
6.1	Työnhakijakokemuksen merkitys .....	15
6.2	Työnhakijakokemukseen vaikuttavat tekijät.....	17
6.3	Toimivien prosessien merkitys .....	18
7	TUTKIMUS .....	20
7.1	Tutkimuksen tavoite.....	20
7.2	Taustatietoja.....	20
8	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI .....	22
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	28
	LÄHTEET .....	30

# 1 JOHDANTO

Viimeaikaiset LinkedIn-pohdinnat eri blogeissa ovat nostaneet työnhakijakokemusta käsitteenä esille. Yritykset jakavat kuvia uuden työntekijän työpisteestä tervetulopakettien kanssa ja yhtenä osana tätä keskustelua on ollut työnhakijakokemuksen vaikutus yhtiön työnantajamielikuvaan, sekä imagoon.

Business Performancella on herätty pohtimaan, miten yritykset todellisuudessa nykypäivänä hoitavat rekrytoinnit. Onko sellaisia yhtiöitä edelleen, jotka jättävät vain ilmoituksen TE-keskuksen rekrytointijärjestelmään. Entä mitä todellisia hyötyjä eri järjestelmien tai palveluiden käytöstä koituu juuri rekrytoinnin onnistumisen kontekstissa? Pystyykö yhtiö järjestämään rekrytointiprosessin itsenäisesti niin laadukkaasti, että se pystyisi kilpailemaan ulkoistetun palvelun kanssa laadullisesti?

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työnhakijakokemusta viime vuosina merkittävän muutoksen kokeneen rekrytointiympäristön näkökulmasta. Tehdyn tutkimuksen pohjalta analysoidaan sitä, miten ohjelmistot ja palvelut ovat vaikuttaneet työnhakijakokemuksen parantumiseen. Työssä pohditaan myös mahdollisen henkilökohtaisen kohtaamisen puutteen aiheuttamia ongelmia sekä muita ilmiöitä, joita nämä rekrytoinnin ulkoistuspalvelut ovat työnhakuun tuoneet.

## 1.1 Business Performance Finland Oy

Business Performance tuottaa asiakasyrityksilleen strategioista johdetut tavoitteelliset toimintatavat asiakastyöskentelyyn, myyntiin, sekä johtamiseen. Heidän konsulteillaan on syvällistä osaamista liiketoiminnan kehittämisestä ja muutosten läpivienneistä. Valmennusosaaminen puolestaan nopeuttaa uudistusten käytäntöön vientiä ja tuottaa mitattavia tuloksia. Business Performancella katsotaan aina organisaatiota kokonaisuutena ja osallistutaan myös henkilöratkaisujen organisointiin ja rekrytointiin. (Business Performance 2017.)

Business Performancella uskotaan, että uudistetut toimintamallit tarvitsevat myös työkaluja, joilla muutos voi toteutua käytännön tekemisessä. Heidän Business Tools-palvelunsa tarjoavat digitaaliset työkalut asiakastyöhön, myyntiin ja johtamiseen. (Porkka J. 2016.)

Business Performance tuottaa yrityksille myös käsikirjat, prosessikuvaukset ja toimintamallit. Niiden avulla he pyrkivät selkiyttämään toimintoja, ohjaavat organisaation työskentelyä haluttuun suuntaan ja sitouttavat henkilöstöä. Kuvaukset ja toteutettavat käsikirjat auttavat muutosten läpiviennissä. Ne toimivat myös uusien henkilöiden perehdytyksen välineinä. (Porkka J. 2016.)

Rekrytoinnin osalta Business Performancen nykyinen toimintamalli on suoraviivainen suoramakuu vastaava malli. Tässä toimintamallissa henkilöhakujen tukena käytetään ilmoittelua ilmaisipalveluissa, sekä erikseen sovittaessa myös maksullisissa portaaleissa. Hakuja tehdään useampi kierros, joista jokaisen kierroksen parhaat valitaan jatkoon esiteltäväksi asiakkaille. Asiakkaan kanssa sovitaan tarkasti aikataulu eri vaiheille. Laskutuksessa käytetään ainoastaan työn määrään perustuvaa mallia. Lisäksi arviointityökaluna käytetään pääsääntöisesti Disc-analyysiä. Luvattava palvelun laatu-taso ylläpidetään tekemällä suoramakuu eli kontaktoimalla suoraan vastaavissa tehtävissä olevia henkilöitä. Lisäksi yhtiössä seurataan tarkasti jokaisen rekrytointiprosessin vaiheen aikana aktiivisen tiedottamisen toteutumista hakijoille. Tukena toimii laaja kontaktiverkosto, yrityksen hyvä maine sekä vahvat referenssit. Rekrytointityökaluna käytetään Saas pohjaista Workable-ohjelmistoa. (Porkka J. 2016.)

Suoranaisia kilpailijoita rekrytointibisneksessä Business Performancella ei olla erikseen määritetty. Kilpailijoiden voidaan kuitenkin nähdä olevan pääosin suoramakuun erikoistuneiden yritysten, kuten Inhuntin tai Personnelin kaltaisia yrityksiä. Viime vuosina on yleistynyt suorahaun käyttäminen myös asiantuntija sekä työntekijätasolle. Se on tuonut enemmän kilpailijoita myös perinteisistä rekrytointialan yrityksistä, kuten Staffpointista tai Manpowerista.

## 1.2 Menetelmät

Tämän opinnäytetyön aiheena on työnhakijakokemus muuttuneessa toimintaympäristössä. Työssä tutkitaan vahvassa kasvussa olevien rekrytointiprosessien ulkoistamispalveluiden käytön hyötyjä ja haittoja. Tarkastelun alla on myös ulkoistuspalvelujen volyymi suhteessa yhtiöiden itsenäisesti hoitamiin rekrytointeihin eli inhouse-rekrytointiprosesseihin. Työssä pyritään selvittämään mitkä toiminnot ovat kriittisiä työnhakijan työnhakijakokemuksen muodostumiselle, ja miten ne toteutuvat eri prosesseissa.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutetaan Business Performance Finland Oy:n toimeksiannosta. Tarkoituksena on ensisijaisesti saada tuotettua tietoa yhtiön omien rekrytointiprosessien kehittämiseksi, sekä rekrytointipalveluiden myynnin tueksi. Huomioitavaa on myös, että opinnäytetyön toteuttajalla on seitsemän vuoden kokemus rekrytointiliiketoiminnasta sekä rekrytointiprosessien kehitystyöstä. Osa sisällöstä onkin kirjoittajan omaa reflektiota siltä oppimisen matkalta, mikä on luonut pohjan, sekä ammatilliselle osaamiselle mutta myös tälle opinnäytetyölle.

Työhön sisältyy kolme eri teemaa. Näistä ensimmäisenä käsitellään yleisesti rekrytoinnin nykytilaa sekä käytössä olevia rekrytointiprosesseja ja palveluita. Tämän jälkeen pohditaan työnhakijakokemusta, sekä siihen liittyviä positiivisen tai negatiivisen kokemuksen vaikuttimia. Työn viimeiset osiot sisältävät toiminnallisen tutkimuksen yritysten rekrytointiprosesseista. Se sisältää myös johtopäätökset, sekä ajatuksia rekrytointiprosessien kehittämiseksi juuri työnhakijakokemuksen kannalta.

Käytännössä materiaali on kerätty jättämällä yrityksille avoimeen asiakkuuspäällikön tehtävään CV, sekä tehtävään kohdistettu hakemus. Jokainen hakemus sekä CV ovat olleet rakenteeltaan sekä asiasisällöltään samankaltaisia. Yhteyshenkilöille ei erikseen myöskään soitettu, jottei prosessin automaattiseen etenemiseen pystytty vaikuttamaan.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä keskitytään työn hakemiseen liittyviin eri käsitteisiin ja yritysten käyttämiin toimintamalleihin henkilöiden hakemiseksi. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat rekrytointi, työnhakijakokemus, rekrytointiprosessit sekä ulkoistaminen.

Teoreettisia lähtökohtia ovat ulkoistamisen vaikutus prosessien järjestelmällisyyteen ja sen aiheuttamat positiiviset vaikutukset työnhakijakokemukseen. Tämän seurauksena myös työntekijää hakevan yrityksen yritysmielikuvan oletetaan paranevan.

Rekrytointi ja työnhakijakokemus ovat jokaista ihmistä jossakin elämänvaiheessa koskettavia teemoja. Näihin teemoihin liittyviin prosesseihin kiinnittämällä huomiota voi työntekijää hakeva yritys erottautua muista houkuttelevana yksilöä arvostavana toimijana. Gallup Newsin julkaiseman tutkimuksen mukaan laadukkaimmat hakijat tekevät paljon töitä tutustuakseen rekrytoivaan yritykseen. (Houle, S. & Campbell, K.G. 2016.) Gallup Newsissä julkaistussa toisessa tutkimuksessa kahdeksan kymmenestä yhdysvaltalaisesta sanoo pyrkivänsä hakeutumaan sellaisiin yrityksiin töihin, jotka ovat voittaneet Great Workplace palkinnon (Rigoni, B. & White, J. 2015). Tämän pohjalta voidaan helposti päätellä, että hakijat kiinnittävät huomiota tehtävän tai palkkauksen lisäksi yrityksen imagoon. Imago puolestaan vaikuttaa luonnollisesti myös työnantajamielikuvaan, jonka yhtenä vaikuttimena voidaan pitää työnhakijakokemusta.

Ulkoistamisella puolestaan tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii keskittymään omaan ydinosaimiseensa ja ostaa ulkopuoliselta toimijalta määrättyjä osatoimintoja. Rekrytointitoimintoja ulkoistaessaan yritys usein pyrkii joustavampaan ja monipuolisempaan rekrytointiin, jolloin voidaan mahdollisesti tehdä valinta suuremman kandidaattimäärän pohjalta. Ulkoistavan yrityksen näkökulmasta etua haetaan usein kandidaattien laajempaa haravointia ajatellen, sekä itse rekrytoinnin prosessien hoitamiseksi. Kustannussäästöt ovat kuitenkin suurempien yritysten todennäköisin syy ulkoistaa. Usein myös nähdään ammattilaisen teettämä rekrytointi lisäarvona moneltakin kantilta. (SS Consulting 2009). Lopulliset päätökset sekä kandidaattien kriteereiden määrittely on käytännössä haluttu asiakasyrityksissä tehdä kuitenkin itse. Varsinainen sourcing-osio selkeästi helpoimmin ulkoistetaan. Sourcing sisältää kandidaattien haravoinnin, kvalifioinnin sekä kontaktoinnin. SS Consultingin teettämässä tutkimuksessa kävi myös ilmi, miten nykypäivänä lähinnä vain IT-alalla teetätetään rekrytointeja kokonaisuudessaan ulkoistettuna.

## 2 REKRYTOINTI

Rekrytointi itsessään tarkoittaa työntekijöiden hakemista avointa työpaikkaa tai työtehtävää varten. Rekrytointia voivat tehdä siis työnantajat itsenäisesti, mutta ne voivat ulkoistaa palvelun rekrytointiin erikoistuneille yrityksille. Suomessa myös Työ- ja elinkeinotoimistot osallistuvat yritysten sekä työntekijöiden tukemiseen rekrytointien osalta (TE-Palvelut 2017). Rekrytointipalveluja tarjoavat yritykset siis voivat tarjota osaa tai kaikkia tässä luvussa esitellyistä palveluista. Käytännössä pääosalla vuokrausta tai suora-hakua tarjoavista yrityksistä on palveluviuhkassaan myös tavanomainen rekrytointipalvelu.

### 2.1 Laadukkaan rekrytoinnin merkitys

Parhaiden kandidaattien silmissä näyttäytyminen houkuttelevana toimijana sekä työntekijöiden palkkaaminen ja pätevimpien työntekijöiden pitäminen yrityksessä ovat tärkeimpiä rekrytoinnin teemoista. Omien rekrytointiprosessiensa avulla yritykset määrittelevät, mitä yrityksen rekrytoinnin halutaan sisältävän. Tämän määrittelyn avulla ohjataan sitä, millaisia henkilöitä yritykseen halutaan töihin. Tyypillinen rekrytointiprosessi muodostuu henkilöstötarpeesta, hakumenettelyn ja rekrytointikanavien valitsemisesta, kandidaattien arvioinnista ja vertailusta sekä lopullisesta työntekijän valinnasta. (SS Consulting 2009). Usein lopullinen päätös rekrytoinnista saatetaan tehdä vasta oikean henkilön löydyttyä. Kilpailu pätevimmistä kandidaateista on kovaa. Viime vuosina palvelutarjonta on laajentunut asiantuntijatasen, sekä myynnin kandidaattien ulkoistuspalveluihin. Aiempaa laajempi tarjonta on aiheuttanut sen, että yhä useampi yritys näkee mahdollisuuden vastata tähän kilpailuun ulkoistamalla vähintään osan rekrytointiprosessistaan. Tämä on ollut se viesti, joka on viimeaikaisissa keskusteluissa asiakasyritysten kanssa noussut esille.

### 2.2 Rekrytoinnin trendit ja suuntaukset

Viimeisten vuosien aikana on rekrytointi ollut murroksessa. Henkilöhaku-liiketoiminta on kasvanut isoksi toimialaksi ja henkilöstöpalvelualan liiton jäsenyrityksiä on jo yli 300 (HPL 2017). Perinteisistä suorahakualan yrityksistä eli headhuntereista on puhuttu jo vuosia sitten, että heidän toimialansa lakkaa olemasta. Näin on uskottu tapahtuvan viimeistään silloin kun rekrytointipalveluita tarjoavat yritykset tulevat yleistymään. Viime vuosina väite on tullut esille sosiaalisen median mukana ja uskomus headhunter-liiketoiminnan kuolemasta elää edelleen. Näistä väitteistä huolimatta suorahakubisnes kukoistaa. Esimerkkinä voidaan pitää Inhuntia, joka on kertonut jatkuvasti vahvoista tuloksistaan. Vuoden 2015 kasvun kerrottiin olevan 47 % edelliseen vuoteen (Ruuska, T. 2016).

Rekrytointialalla tapahtunut murros on tarkoittanut myös sitä, että tavalliset rekrytointipalveluja tarjoavat yritykset ovat ottaneet osuuksia suorahakumarkkinasta. Ylemmän johdon suoraan kaltaisista henkilöhauista on tul-

lut arkipäivää, ja yritykset tarjoavat samankaltaista palvelua myös jo perustason tehtävien rekrytointeihin. Silti varsinainen korkeampien profiilien headhunter-liiketoiminta elää edelleen vahvana. Vain harva yritys saa nopeasti jalansijaa siltä sektorilta.

### 3 INHOUSE-REKRYTOINTI

Inhouse-rekrytoinnilla viitataan yrityksen itsenäisesti toteuttamaan rekrytointiin. Varsinaista sanaa tälle ei ole ollut ja tarve sopivan sanan löytämiseksi on tullut vasta ulkoistamispalveluiden myötä. Inhouse-rekrytoinnista käytetään myös usein vain selitettä yrityksen itse tekemästä rekrytoinnista tai esimerkiksi omarekrytointi-nimitystä. Inhouse-rekrytointi nimitystä on käyttänyt blogeissaan esimerkiksi Inhunt (Ruuska, T. 2017).

#### 3.1 Inhouse-rekrytoinnin käytännöt

Käytännössä yrityksillä on useita eri vaihtoehtoja toteuttaa työntekijän hakeminen. Vaikka yritys ei olisi varsinaisesti ulkoistanut palveluaan, ovat erityisesti suuremmat yritykset usein automatisoineet rekrytointiprosessejaan. Mikäli yritys käyttää jotakin ohjelmistoa hakemusten lajitteluun, voidaan puhua myös määrätyn laisesta ulkoistuspalvelusta.

Yritykset käyttävät siis joko ohjelmistoa tai pyytävät hakemukset sähköpostiin, tehdessään itse rekrytoinnit. Haastattelut ja arvioinnin tekevät joko HR osasto tai suoraan esimiehet, jotka rekrytoivat omaan tiimiinsä. Inhouse-rekrytoinneissa tunnustettuja hyötyjä ovat yrityskulttuurin tunteminen sekä työyhteisöön soveltuvuuden tehokkaampi tunnistaminen. (Rosheen J. & Dr. Naeem H. 2013.)

#### 3.2 Työkalut joita yritykset käyttävät

Rekrytointijärjestelmien yhteydessä puhutaan usein sähköisestä rekrytoinnista. Sähköisen rekrytoinnin sisältöjä ovat verkkoilmoitukset sekä CV-Pankit. Tämän alan yrityksiä ovat esimerkiksi Suomessa toimivat Oikotie ja Monster. Nämä molemmat yritykset tarjoavat myös rekrytointijärjestelmän erikseen asiakasyrityksilleen. Tällaisessa järjestelmässä voidaan luoda ilmoituksia ja jakaa niitä eri palveluntarjoajille. Ohjelmistossa voi myös käsitellä hakemuksia, viestiä hakijoiden kanssa, sekä koota yhteenvetoja hakijoiden kelpoisuuksien määrittelyyn. Tavallisimmin tällaiset järjestelmät ovat internetiselaimella toimivia (SaaS) sovelluksia, jotka hankitaan sovel-lus-vuokrauspalveluna ohjelmistotoimittajalta. Palveluntarjoaja tavallisesti laskuttaa yrityskäyttäjää kuukausittain. (Oikotie n.d.) Rekrytointijärjestelmiä käyttävät yritykset voivat käsitellä työkalussa hakijoiden koko prosessin, sekä hallinnoida avoimia työpaikkoja eri julkaisukanavissa.

Rekrytointijärjestelmä toimii kuten CV-pankki. Hakija jättää yksinkertaisuudessaan järjestelmään hakemuksen organisaation internetsivujen kautta. Järjestelmästä voidaan olla hakijoihin yhteydessä yhdessä tai erikseen, sekä tiedottaa esimerkiksi sähköpostin kautta hakuprosessin etenemisestä. Tällainen verkossa toimiva kansainvälinen yritys on esimerkiksi Workable. Heidän ohjelmistonsa kautta voi yritys jättää suoraan ilmoituksen yhteistyökumppaneiden verkkopalveluihin ja liittää ilmoituksen suoraan omalle sivustolleen. (Workable 2017.)

Vuonna 2009 toteutetussa Organisaatioiden rekrytointikäytännöt tutkimuksessa, rekrytointijärjestelmien käyttäminen todettiin yhdeksi hyvin toimivista rekrytointikäytännöistä (SS Consulting 2009). Tutkimuksessa todettiin myös, että yrityksen HR-osaston sekä rekrytoivan esimiehen välinen aktiivinen keskustelu oli yksi onnistumiseen vaikuttava tekijä. Tutkimuksessa todettiin, että eniten sähköisiä rekrytointijärjestelmiä käytettiin julkisella sektorilla vielä vuoden 2009 aikana. ICT-alalla yli kolme vuotta rekrytointiohjelmistoja käyttäneitä yrityksiä oli jo noin 60 prosenttia kaikista. Kaupan- sekä yksityisten palveluiden alalla toimivien yritysten keskuudessa järjestelmien käyttö oli vähäisempää. Pienimmissä yrityksissä käyttö oli hyvin vähäistä.

## 4 REKRYTOINNIN ULKOISTUSPALVELUT

Strategisella ulkoistamisella ja keskittymällä yrityksen oman osaamisen tehostamiseen, pystytään keskittymään yrityksen ydintoimintoihin alati kiihtyvässä kilpailutilanteessa. Monet ammattilaiset suosittelevat yrityksiä arvioimaan mitkä ovat niiden omia ydintoimintoja ja mitkä toiminnot ovat niitä jotka kannattaa ulkoistaa. Suosituksena onkin arvioida kulut ja riskit suhteessa tekemiseen tai ostamiseen. Keskittyessään omaan ydinbisnekseensä, voi yritys saavuttaa valtavia etuja. (Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. 1994.)

Ulkoistuspalvelujen yleistyttyä eri palveluntarjoajat ovat laajentaneet palveluja eri tehtävätasolle. Tämän myötä kentälle on tullut myös eri toimijoita kilpailemaan tästä markkinasta. Nykypäivänä korkeamman profiilin suora-hakupalveluita tarjoava yritys joutuu todennäköisemmin kilpailemaan omista toimeksiannoistaan. He joutuvatkin perustelemaan asiantuntijuuttaan tarkemmin henkilöstövuokrausalalle erikoistuneita kilpailevia yrityksiä vastaan.

### 4.1 Ilmoittelurekrytointi

Rekrytointien osalta tapoja ulkoistaa on useampia erilaisia. Yritys voi ulkoistaa koko rekrytoinnin, mutta tällöin törmätään helposti yrityskulttuuriin ja työyhteisöön liittyviin ongelmiin. Tämän vuoksi pääosa ulkoistetuista rekrytoinneista käytännössä toteutetaankin vain osittaisina ja yritykset tekevät viimeiset haastattelut sekä lopullisen päätöksen itse. (Rosheen J. & Dr. Naeem H. 2013.)

Perinteinen tapa on hakea henkilöitä ilmoitusten kautta. Tällöin voidaan käyttää rekrytointiyrityksen verkostoja, ammattitaitoa sekä prosesseja hyväksi. Ilmoittelurekrytointi onkin, vuokrapalveluiden ohella, yleisin tapa ulkoistaa henkilöiden haku. Täytyy kuitenkin huomioda, että tehtävän vaatavuustaso vaikuttaa myös siihen mitä palveluja yrityksen käyttävät.

### 4.2 Vuokraus

Henkilöstön vuokraus on riskienhallintaan ja kustannustehokkuuteen pyrkivien yritysten useimmiten käyttämä palvelu. Vuokrauspalveluita käytetään tilapäiseen sesonkitarpeeseen tai mekaaniseen työhön, jossa tarvitaan useampia käsipareja. Henkilöstön vuokraaminen työllistymistapana eroaa perinteisestä mallista niin, että työntekijän ja varsinaisen työnantajan välillä on kolmas osapuoli. Tämän henkilövuokrauspalvelua tarjoavan yrityksen kanssa neuvottelevat sopimuksen, sekä työnantaja että työntekijä.

Vuokratyö on alun perin ollut luonteeltaan väliaikaista ja sitä on ollut taroituksena käyttää ylimääräisen työvoiman tarpeeseen tasaamaan ruuhka- huippuja. Nykyään työ on kuitenkin useimmiten jatkuvaa ja yritykset uusivat sopimuksia. Pidempiaikaiselle vuokratyön käytölle tavallisesti käytetään perusteena sitä, ettei lisätyön tarvetta voida ennustaa. Tällaisessa tilan-

teessa sopimus voidaan uusua. Tätä on kuitenkin lainsäädännöllä, sekä työehtosopimuksilla pyritty estämään. (Kaijala 2016, 145-148.)

Lainsäädännöllisesti henkilöstövuokrausta harjoittava yritys toimii vuokratyöntekijän varsinaisena työnantajana. Työntekijä tekee siis työsopimuksen vuokrayrityksen kanssa ja työntekopaikaksi määritetään käyttäjäyritys. Vuokraava yritys maksaa työntekijän palkat, sekä kaikki muutkin työnantajavelvollisuudet. Käyttäjäyritykselle kuuluu puolestaan työnjohto-oikeus ja kaikki työtehtäviin liittyvät ohjeistukset tulevatkin käyttäjäyritykseltä. Yritys toimii näin ollen kaikissa käytännön asioissa vuokratun työntekijän työnantajan roolissa ja valvoo työntekemistä. Vuokratyöntekijän palkasta ei saa vähentää mitään palkkioita tai maksuja. Vuokratyöntekijä ei myöskään saa ottaa vastaan käyttäjäyritykseltä mitään palkanosia. Kaikki tällaiset erät tulevat aina vuokraavalta yritykseltä ja ne on merkitty työntekijän työsopimukseen. Käytännössä työsuhteisiin liittyneissä kiistatilanteissa on huomattu, että lainsäädäntö ei vielä ole ehtinyt mukaan muutokseen. Työehtosopimuksissa on kuitenkin jo pyritty huomioimaan vuokratyösuhteisiin liittyviä ongelmia. (PAM 2017.)

#### 4.3 Suorahaku

Suorahauella tarkoitetaan sopivien henkilöiden etsimistä ja hakemista avoimeen työtehtävään ilman, että työpaikasta ilmoitetaan julkisesti. Suorahaku toteutetaan monesti nk. hiljaisena hakuna. Tällaisissa tilanteissa anonyymiys voi olla lisäarvo, jonka ulkoistamispalveluita tarjoava yritys pystyy tarjoamaan. Suorahaku toimii siten, että tehtävään erikoistunut yritys etsii ehdokkaat julkisista tiedonlähteistä ja on ehdokkasiin yhteydessä suoraan. Usein headhunter-nimitystä käyttävä suorahakukonsultti tiedustelelee kandidaateilta heidän kiinnostustaan tehtävään ja pyytää heiltä ansioluettelon. Hän haastattelee sekä arvioi kandidaatit ja esittelee sopivimmat asiakkaalle. Toimeksiantaja tapaa nämä parhaat kandidaatit ja tekee lopullisen päätöksen, kenet heistä valitaan tehtävään. (Ruuska, T. 2015.)

Suorahakuprosesseissa tehdään usein kartoitus useamman kymmenen ja jopa satojen henkilöiden väliltä. Haku toteutetaan moneen kertaan ja jokaisesta ehdokaskartoituksesta parhaat kandidaatit esitellään asiakkaalle. Keskimäärin yritykset esittelevät viisi henkilöä. (Duunitori 2016.) Nämä käytännöt kuitenkin vaihtelevat, riippuen täysin sopimuksesta sekä palvelua tarjoavan yrityksen omista käytänteistä.

Suorahakurekrytointien käyttö on yleistynyt viime vuosina, ja tätä tapaa tarjoavat monet yritykset jo toimihenkilö sekä työntekijätasoisille. Tämä luonnollisesti on aiheuttanut palvelun laadun vaihtelevuutta. Rekrytoiva yrityksen kannattaakin tutustua palveluntarjoajan referensseihin aiempaa tarkemmin. Yritysten on nähty myös palkkaavan suorahakukonsultin suoraan yhtiön palvelukseen. Inhunt tarjoaa jopa headhunter-vuokrapalvelua. (Ruuska, T. 2016.)

Duunitori Oy:llä on suorahausta kertova sivusto Suorahakuyritykset.fi. Sivustolla he kertovat suorahakumarkkinoiden koon olleen Suomessa noin 62

miljoonaa euroa vuonna 2016. Tiedot on kerätty julkisista lähteistä. (Dunitori 2016.)

#### 4.4 Outplacement

Outplacement liittyy henkilöhakualan haastavimpiin asiantuntijapalveluihin. Outplacement-termillä tarkoitetaan varsinaisesti henkilön uudelleensijoittamispalvelua, johon saattaa sisältyä, sekä lainsäädännöllisiä että kustannusriskejä. Näitä palveluja tarjoavat tavallisesti vain kokeneemmat suorahakuyritykset. (Inhunt 2017.) Outplacement on siis tukipalvelu, jota vastuulliset yritykset tarjoavat työntekijöilleen. Palvelua käytetään silloin kun yrityksen on esimerkiksi vähennettävä henkilökuntaa. Tällaiseen ohjelmaan voi osallistua vapaaehtoisesti talosta lähtevä, tai irtisanottava henkilö. Yritys voi siis auttaa työntekijää siirtymässä uuteen tehtävään. Tällaiseen uudelleensijoittamispalveluun sisältyy tavallisesti käytännön ohjeistus nykyaikaisiin työkaluihin ja käytäntöihin, sekä koulutusmateriaaleja. Usein järjestetään myös erilaisia workshoppeja. Jotkin yritykset tarjoavat myös psykologista apua. (Saranen Consulting n.d.)

Tapaamiset henkilöiden kanssa voidaan toteuttaa henkilökohtaisina tai ryhmissä. Ne sisältävät usein ohjausta oman alan työmarkkinoille sekä hakemusten kirjoittamiseen ja valmistautumiseen haastatteluihin. Myös koulutus omien verkostojen kasvattamiseen sekä niiden tehokkaaseen käyttöön on usein osa tällaista ohjausta. (Saranen Consulting n.d.)

Konsultit tukevat pääsääntöisesti henkilöitä etsimään uutta työtä. Palvelu voi tarkoittaa myös sitä, että tuetaan uusien yritysten perustajia. Myös eläkkeelle jääviä, sekä uudelle alalle kouluttautuvia voidaan ohjata. Ohjelmissa on pääsääntöisesti aikarajat muutamasta kuukaudesta jopa 12 kuukauden mittaisiin pidempiin ohjelmiin. Tällaista palvelua tarjotaan kaikille eri työntekijätasoisille. Ohjelmat toteutetaan kuitenkin pidempikestoisina usein vain ylemmän tason tehtäviin. (Saranen Consulting n.d.)

Outplacement-palveluja tarjoavilla yrityksillä on usein vahvoja yhteistyökumppaneita, joille he voivat esitellä hakijat suoraan. Yritykset järjestävät myös erilaisia työllistymistapahtumia workshoppien lisäksi. Näissä on mukana usein myös muita rekrytoivia yrityksiä. Lisäksi esimerkiksi juuri Saranen Consulting Suomessa tarjoaa rekrytoivia koulutusohjelmia. He voivat toteuttaa projekteja jopa satojen henkilöiden uudelleensijoittamiseksi. Työhallinto tukee mielellään tällaista toimintaa ja vastaavat projektit ovat irtisanovalle yritykselle usein jopa edullisia palveluita. (Saranen Consulting n.d.) Jotkin suorahakualan yritykset tarjoavat myös tällaista palvelua ja määrittäyllä hinnoilla he saattavat antaa takuun ja ottavat työntekijän jopa itselleen töihin. Tällöin he ovat varmoja, että he löytävät henkilölle uuden tehtävän. Hinnat ovat käytännössä tällaisissa projekteissa vaihdelleet suuressa, mutta ne ovat usein olleet noin 15 kuukauden palkkaa vastaavia.

Uudelleensijoittamispalvelut takaavat työntekijöille rakennetta sekä ohjeistusta heidän uravalintoihinsa ja uudelleen työllistymiseensä. Työssään jatkavilla työntekijöillä pysyy moraali yllä, kun he näkevät yrityksen antavan

tarvittavan tuen irtisanottaville kollegoilleen. Usein YT-neuvottelut lamauttavatkin taloon jäävän henkilöstön toimintakykyä ja säästöistä saatava etu saattaa kadota työn laadun heikentyessä.

#### 4.5 CV-pankit

Yritykset voivat käyttää heille erilaisia räätälöityjä tai verkossa toimivia ohjelmistoja. Suppein vaihtoehto on CV-pankki. Monet rekrytointi-ilmoituksia jakavat yritykset tarjoavat tällaista palvelua. Yksinkertaisimmillaan palveluun rekisteröidytään verkossa ja maksamalla esimerkiksi hakuosumista, voidaan päästä suurempaan kandidaattipooliin käsiksi. CV-pankkeja voi käyttää sekä rekrytointipalveluja tarjoava yritys, että rekrytoiva yritys. Tällaista palvelua tarjoavat yritykset kuten Monster tai Oikotie. Yritykset välittävät työpaikkailmoituksia, sekä ylläpitävät yleistä CV-pankkia. Työntekijät voivat jättää palveluun oman CV: nsä ja yritykset voivat eri hakukriteereillä hakea avoimeen tehtävään sopivaa henkilöä.

Tällainen CV-pankki tarjoaa työntekijälle erinomaisen mahdollisuuden olla mukana useissa eri hauissa. Mikäli työnhakija on kiinnostunut määrätystä avautuneesta tehtävästä, voi hän jättää suoraan järjestelmässä heille hakemuksensa. (Oikotie n.d.)

Yrityksen näkökulmasta oman CV -pankin hyödyntäminen on kustannustehokasta sen vuoksi, ettei yrityksen tarvitse jokaista hakua aloittaa puhtaalta pöydältä. Omasta kannasta on näin ollen mahdollista löytää suoraan parhaita osaajia ilman, että tarvitsee avata edes työpaikkailmoitusta. Aiemmin työtä hakeneet ovat kerran osoittaneet haluavansa tulla palkatuksi kyseiseen yritykseen ja heistä kannattaa aina lähteä rekrytoinnissa liikkeelle.

Valmennusprojektien yhteydessä on nähty, että ongelmaksi usein muodostuu huonot järjestelmät. Useimmiten järjestelmää ei ole ollenkaan. Yrityksellä saattaa usein olla eri henkilöiden sähköpostilaatikoissa kymmeniä tai satoja CV: ita, eikä niitä pysty kokoamaan sieltä yksittäistä hakua varten.

Nykypäivänä jo yksinkertaisetkin järjestelmät pystyvät lukemaan PDF-tiedostoista hakusanoja. Järkisyiden perusteella voidaankin väittää, että yritysten kannattaa aina ottaa käyttöön jokin vastaava työkalu. Erinomaisena esimerkkinä voidaan pitää Workablea, joka on luonut rekrytointiliiketoimintaa harrastavien yritysten tarpeita silmällä pitäen ohjelmiston. Ohjelmisto soveltuu rekrytointipalveluja tarjoavien yritysten käyttöön, mutta myös yritysten inhouse-rekrytoinnin ohjelmistoksi. (Workable 2017.)

## 5 ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA HAITAT

Rekrytointitoimintojen ulkoistaminen voi olla tehokas tapa monille organisaatioille hakea henkilöitä. Se voi tuoda kustannussäästöjä, säästää aikaa ja nostaa rekrytoinnin tasoa. Tällöin saadaan usein myös laadukkaampia kandidaatteja kiinnostumaan yrityksestä ja tehtävästä. Rekrytoinnin ulkoistamisesta on monia hyötyjä. Ulkoiset toimijat eivät kuitenkaan tunne välttämättä riittävällä tasolla yrityksen organisaatiomallia, kulttuuria ja arvoja. Ne syyt voivat aiheuttaa sen, ettei ulkoisesti rekrytoitu työntekijä ole tarpeellisella tasolla sitoutunut yritykseen. Tällaisten työntekijöiden pysyvyys tehtävässä ja yrityksessä on joissain tilanteissa kärsinyt. (Rosheen J. & Dr. Naeem H. 2013.)

### 5.1 Lisäarvo ja hyödyt

Ulkoistaminen voi yrityksen kannalta olla tehokas tapa hakea henkilöitä ja tuoda kustannussäästöjä. Se säästää aikaa ja nostaa rekrytoinnin tasoa. Sillä saadaan myös laadukkaampia kandidaatteja kiinnostumaan yrityksestä ja tehtävästä (Rosheen J. & Dr. Naeem H. 2013). Työnhakijan kannalta yhdellä hakemuksella ja haastattelulla voi päästä kiinni useampaan itselle soveltuvaan tehtävään. CV-pankeista puolestaan useammat yritykset voivat löytää hakijan. (Oikotie n.d.) Rekrytointi- tai suora hakualan yritykset pyytävät lähes aina luvan säilyttää pätevän kandidaatin CV: n. He lupaavat ottaa yhteyttä, kun henkilön profiili sopii johonkin avautuvaan tehtävään. Usein hyötynä on myös se, että rekrytointialan toimija pyrkii käytännössä myymään esittelemänsä hakijan asiakasyritykselleen. Tällöin hakija hyötyy myös aina tilanteesta. Lisähyötynä on myös ammattilaisen arvio hakijasta, sekä rekrytointialan yritysten usein käyttämät arviointityökalut. Tällaisten työkalujen pohjalta, parhaassa tapauksessa, henkilön pätevyys tehtävään voidaan varmistaa. Arviointityökalut ovat usein hyödyllisiä myös rekrytoivalle esimiehelle myöhempää esimiestyötä varten. Arviointityökalut kertovat usein miten arvioitua henkilöä tulee johtaa, tai vastuuttaa parhaan motivaation ylläpitämiseksi. Tästä voi olla hyötyä myös hakijalle itselleen, sillä tällaisen arvioinnin pohjalta hän voi johtaa myös omaa kehittymistään sekä työnhakuaan. (Profiles International 2016.)

Rekrytoivan yrityksen näkökulmasta ulkoistettaessa säästetään usein aikaa, jotta voidaan keskittyä omaan ydinbisnekseen ja saadaan myös laadukkaampia kandidaatteja mukaan hakuun. Tästä koituu usein myös kustannussäästöjä todennäköisemmän onnistumisen vuoksi. Perustason hauissa volyymin kasvattaminen sekä esikarsinta työmääriensä vuoksi korostuu hyötynä ulkoistettaessa. Lopulta myös loppuvaiheeseen valittujen kandidaattien taso on korkeampi.

### 5.2 Keinot luoda lisäarvoa

Henkilöhakujen ulkoistuspalveluissa vuokrapalveluiden riskienhallinnan lisäksi on pääsääntöisesti kaksi suurempaa lisäarvoa tuovaa teemaa. Korkeamman profiilin hauissa anonyymi lähestymistapa tuo itsessään lisäarvoa,

tällaisen palveluntarjoajan olemassa olevan hakijaverkoston lisäksi. Alemman tason hauissa puolestaan pääsääntöisesti kyseessä on volyyymi, joka tuo lisäarvon. Yrityksen kannattaa kuitenkin valita sellainen henkilöhakuliiketoimintaa harjoittava yritys palveluntarjoajaksi, joka on tunnettu ja jolla on paljon aktiviteetteja. Mitä haastavampi haettavan henkilön profiili on, sitä kohdennetumpaa palvelua tarjoava yritys kannattaa valita. Korkeamman profiilin henkilöä hakiessa korostuukin referenssit. Kuinka haastavia hakuja yritys on aiemmin tehnyt ja minkäläisten toimeksiantajien kanssa. Tällä voidaan varmistaa yhtiön kykenevän tekemään haku laadukkaasti.

Vuokraustoiminnassa on omat haasteensa sekä hyötynsä. Henkilöhakuliiketoimintaa harjoittavan yrityksen kannalta vuokraus sitoo pääomia palkkoihin, joten monet rekrytointiliiketoimintaa harjoittavat yritykset eivät tarjoa vuokrauspalveluita. Henkilökuntaa tarvitsevan yrityksen näkökulmasta se siis vapauttaa pääomia, sekä jakaa riskiä. Riskienhallinnasta on julkisuudessa viime aikoina jonkin verran keskusteltu, sillä lainsäädäntöä henkilövuo-  
 krausliiketoiminnan osalta ei siis juurikaan vielä ole. Työehtosopimuksissa on vasta alettu huomioimaan tähän liittyviä ongelmia.

Työhaussa oleva yksityishenkilö hyötyy kuitenkin rekrytointialalla toimivista yrityksistä, mikäli hän osaa hyödyntää mahdollisuuksiaan oikein. Pääosa palveluntarjoajista ylläpitää CV-pankkia ja he katsovat usein CV:n jättäneen henkilön olevan verkostossaan. Uusien toimeksiantojen tullessa he ovatkin yhteydessä kaikkiin soveltuviin hakijoihin. Yhtiöt käyttävät usein näiden hallintaan eri järjestelmiä, joista he hakevat eri hakusanojen perusteella sopivia henkilöitä. (Duunitori 2016.)

Vaikka määrättyihin aloihin erikoistuneella henkilöhakualan yrityksellä ei olisi itselle soveltuvaa tehtävää juuri avoinna, kannattaa heille jättää CV. Mikäli pääsee tapaamaan henkilöä, on jo yhden askeleen lähempänä mahdollisuutta tulla esitellyksi johonkin itselleen soveltuvaan tehtävään. Myös verkoston kasvattamisen kannalta tämä on erittäin merkityksellistä. Monet työpaikat täytetäänkin jo tavalla tai toisella Linkediniä työkaluna käyttäen. Useat yritykset myös palkkaavat henkilön yritykseen, eivät tehtävään. Tästä myös Inhuntin Digijohtaja Teemu Ruuska kirjoittaa Inhuntin Blogissa. Hän pohtii, ettei työnhakijan myöskään kannata valita ensisijaisesti tehtävää, vaan yritys ja jopa ne ihmiset siinä yrityksessä. (Ruuska, T. 2017.)

### 5.3 Referenssit luo kiinnostavuutta

Yrityksen hakiessa henkilöä johtotason tehtävään, korostuu usein luotettavuus käsitteenä. Mikäli yritys pystyy tarjoamaan hakijoilleen yleisesti tiedetyn laadukkaan reitin taloon, voi sillä olla valtava merkitys. Erityisesti tämä korostuu silloin, kun yritys haluaa löytää tehtävään henkilön esimerkiksi kilpailijan johtotehtävistä. (Houle, S. & Campbell, K.G. 2016.) Tällainen kandidaatti saattaa ottaa jo ensimmäisen kontaktin vakavammin, mikäli soittaja on yhteydessä esimerkiksi Egon Zhenderiltä. Heillä kun tiedetään olevan asiakkainaan maailman suurimpia yrityksiä.

Asiantuntija- ja työntekijätason henkilöt ottavat myös paikallisesti vaka-

vammin yritykset, joiden tiedetään Suomessa esimerkiksi tekevän yhteistyötä Microsoftin tai Koneen kanssa. Tällaisten yritysten listoilla selkeästi halutaan olla, vaikka määrätty haettava tehtävä ei itseä kiinnostaisikaan.

#### 5.4 Haitat ja riskit

Työnhakijan näkökulmasta haittoiksi tai riskeiksi voidaan lukea pitkittyneet rekrytointiprosessit, tiedonkulku sekä rekrytoivan yrityksen antamat rajaukset. Nämä rajaukset tai kriteerit ymmärretään usein rekrytointitoimeksiantoa toteuttavissa yrityksissä liian tarkasti rajaavina tekijöinä. Tällöin hakija sekä tarve eivät kohta. Tämän ongelman rekrytoiva yritys voi poistaa yhtälöstä, valitsemalla tarpeeksi ammattitaitoisen heidän bisnestään ymmärtävän palveluntarjoajan. (Rosheen J. & Dr. Naeem H. 2013.)

Työnhakijat pitävät tiedottamista erittäin tärkeänä. Kokemuksen pohjalta tämä on herkin vaihe positiivisen tai negatiivisen työnhakijakokemuksen syntymiselle. Mikäli aikatauluista ei pidetä kiinni, syntyy siitä hyvin nopeasti ajatus, että arvostetaanko hakijaa. Entä miten yritys toimii työntekijöitä tai yhteistyökumppaneitaan kohtaan? Vaikka syy olisikin huonosti viestivän rekrytointipalveluja tarjoavan yrityksen, aiheuttaa se usein työnhakijakokemuksen muodostumisen negatiiviseksi rekrytoivaa yritystä kohtaan.

Ongelmana on myös se, etteivät ulkoiset toimijat tunne välttämättä riittäväällä tasolla yrityksen rakennetta, kulttuuria, arvoja ja organisaatiomallia. Journal of business and management-lehdessä julkaistussa artikkelissa Rosheen Jamil ja Dr. Hummayon Naeem keräsivät dataa Huaweiin ja Zhongxing telecomin ulkoistettujen rekrytointiprosessien osalta. He löysivät tutkimuksessaan yhteyden työntekijöiden pysyvyyteen negatiivisena vaikuttimena, mikäli rekrytointi oli toteutettu ulkoistettuna. (Rosheen J. & Dr. Naeem H. 2013.)

Rekrytoivan yrityksen näkökulmasta riskinä on maineeseen vaikuttavat tekijät. Mikäli omat tai yhteistyökumppanin rekrytointeihin liittyvät prosessit eivät ole vaaditulla tasolla, vaikuttaa se yrityksen maineeseen ja vaikeuttaa hyvän imagon luomista. Pitkittynyt rekrytointiprosessi sekä ajantasainen tiedottaminen ovat todellisia ongelmia, kuten myöhemmin työssä tullaan esittämään.

## 6 TYÖNHAKIJAKOKEMUS

Työnhakijakokemuksella tarkoitetaan työnhakijan kokemusta siitä rekrytointiprosessista, jossa hän on ollut mukana. Kokemukseen vaikuttaa se, millaisena yritys näyttäytyy kokonaisuutena hakijalle prosessin eri vaiheissa (Narkiniemi P. 2014). Työ eLämä –blogissa kirjoittava Johanna Klint vertaa työnhakijakokemusta asiakaskokemukseen. Hän kertoo, että kyse on odotuksiin ja tarpeisiin vastaamisesta, sekä niiden ylittämisestä (Klint J. 2014). Narkiniemi pitää puolestaan viestintää tärkeimpänä huomionarvoisena asiana hyvän työnhakijakokemuksen saavuttamiseksi (Narkiniemi P. 2014).

Työnhakijakokemus itsessään on ollut vähemmän huomioitu aihepiiri, johon vasta viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota. Vaikuttimena on todennäköisesti sosiaalisen median käytön yleistyminen. Yrityksen imago voi hyvin nopeasti kärsiä valtavan särön, mikäli pettyneet kandidaatit tuovat epäkohdat esille sosiaalisessa mediassa.

Pettymysten sijaan työnhakijakokemuksen huomioimisella voi olla valtava lisäarvo yrityksen imagolle. Yritystä pidetään myös haluttuna työnantajana, mikäli yritys arvostaa hakijoita sekä työntekijöitä. Yrityksistä teetetään jatkuvasti erilaisia Best Working Place, tutkimuksia. Tähän otti kantaa Rigoni ja White Gallupin artikkelissaan Workplace awards help companies land top talent. Artikkelissa viitattiin tutkimukseen, jonka mukaan kahdeksan kymmenestä yhdysvaltalaisesta pyrkii hakeutumaan hyvänä työpaikkana palkittuihin yrityksiin. (Rigoni, B. & White, J. 2015.)

### 6.1 Työnhakijakokemuksen merkitys

Työnhakijakokemusta käsiteltäessä täytyy pohtia asiaa sekä työnhakijan näkökulmasta, että työnantajayrityksen näkökulmasta. Tällöin aihepiiriä pystytään käsittelemään kattavasti ja voidaan huomioida kaikki sen merkitykseen vaikuttavat yksityiskohdat. Kokonaisuutta käsiteltäessä kannattaa siis huomioida kolme erillistä toimijaa. Näistä olennaisimmat ovat luonnollisesti työnhakija sekä rekrytoiva yritys. Kolmantena huomioitavana elementtinä on kuitenkin myös yritys, jolle rekrytointi tai sen osat ovat mahdollisesti ulkoistettu. Lisäksi täytyy huomioida työnhakijakokemuksen kasvanut merkitys sosiaalisen median vaikuttavuuden näkökulmasta. Monsterin 2015 toteuttaman tutkimuksen mukaan jopa 83% työnhakijoista jakoi kokemuksensa eteenpäin (Monster 2015).

Työnhakijan näkökulmasta rekrytointiprosessin merkittävimpänä asiana voidaan pitää sitä, että henkilö löytää mieluisan itselleen soveltuvan työpaikan. Tässä yhteydessä olennaiseksi nousee kuitenkin se, miten työnhakija mieltää sellaisen yrityksen, josta hän ei saanut hakemaansa tehtävää tai ei ottanut sitä vastaan. Markkinoinnin perusteissa on jo mainittu periaate, jonka mukaan jokainen ihminen kertoo negatiivisesta kokemuksestaan noin 25 ihmiselle. Tämä periaate nousee myös työnhakijakokemuksen osalta merkittäväksi kysymykseksi yhtiön maineen kannalta. Suuremmat yritykset haastattelevat huomattavasti useampia kandidaatteja kuin pienet. Yhtiön

mainetta sekä imagoa pohdittaessa ei voidakaan sivuuttaa työnhakijakokemusta käsitteenä.

Mitkä asiat vaikuttavat puolestaan siihen, että mielikuva yrityksestä jää positiiviseksi tai negatiiviseksi. Tämän osalta varmasti voidaan ensimmäiseksi huomioida hyvät käytöstavat, joihin pohjautuu ihmisen kohteleva kunnioittavasti. Negatiivinen vaikutelma jää automaattisesti, mikäli henkilö kokee, ettei häntä arvosteta.

Rekrytoivan yrityksen kannalta yksittäistä CV:tä pidetään usein merkityksettömänä, mutta CV:n takana oleva henkilö kokee asian täysin päinvastoin. Hakija on usein käyttänyt useamman tunnin kirjoittaessaan hakemustaan sekä ansioluetteloaan. Usein myös hakulomakkeiden kenttien täyttämässä vierähtää helposti toista tuntia. Hakijalle jää yrityksestä negatiivinen mielikuva, mikäli yritys ei prosessin aikana tai edes sen päättyessä viesti hakijoiden kanssa. Merkitykselliseksi asiaksi nouseekin työnhakijakokemuksen kannalta yhteydenpito ja tiedottaminen prosessin kulusta. HPL julkaisi tutkimuksen Hyvän rekrytoinnin muistilistansa yhteydessä. Tutkimuksen mukaan joka toinen hakija Suomessa odotti, että hänelle kerrotaan myös väliaikatietoja rekrytoinnin etenemisestä (HPL n.d.). Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa on kuvattu tilastotietoa tavallisista prosessien läpimenoaika-tilastoista. Niiden yhteydessä on myös todettu juuri yritysten heikko yhteydenpito hakijaan.

Toisena olennaisena kokonaisuutena voidaan pitää prosessin laatua, jota käsitellään myös tutkimusosiossa. Laadukkuudesta kertoo aktiivinen viestintä, prosessien suunnitelmallisuus sekä kohdennettu haastattelu. Henkilön tulee kokea, että häntä pystytään vertaamaan tasavertaisesti muihin kandidaateihin. Haastattelun sisältö kertoo sen, että haastattelijalla todellisuudessa on kiinnostunut ja valmistautunut haastatteluun. Yrityksen tulee myös pitää lupauksensa yhteydenpidon osalta haastattelun jälkeen. Liian konseptoitu prosessi ei välttämättä ole myöskään mielikuvan kannalta hyvä. Vaarana on esimerkiksi automaattisähköpostit, jolloin henkilökohtainen tuntuma katoaa. Hakija ei saa mieltää karjaksi, kuten eräässä henkilökohtaisessa keskustelussa hakijan kanssa kävi ilmi.

Yritysten näkökulmasta työnhakijakokemus on usein vielä liian vähäisellä huomiolla. Usein saatetaan pyrkiä ulkoistamaan työnhakijakokemuksesta vastaaminen muun prosessin mukana. Monet suuremmat yhtiöt ovat tosin jo heränneet tähän. Eri yhteiskuntavastuuraporttien yhteydessä mainitaan jo monesti rekrytointiprosessien vastuullinen hoitaminen. Työ ja elinkeinoministeriö onkin luonut yrityksille yhteiskuntavastuun ohjeistuksen sekä periaatteet. Nämä ovat koottuna heidän internet sivuilleen. Näihin ohjeisiin sisältyy myös työelämän käytännöt. (TEM 2017.) Suuria ponnisteluja ei kuitenkaan rekrytointiprosessien laadukas hoitaminen vaadi. Usein olemassa oleva osaaminen täytyy konseptoida yleiseksi käytännöksi ja asia tulee ottaa esille vain rekrytoivien esimiesten kanssa. Olennaista onkin huonosti hoidetun prosessin vaikutus yhtiölle. Ensimmäiseksi se vaikuttaa yhtiön maineeseen työnhakijoiden keskuudessa, kuten yllä jo käsiteltiin. Jokainen negatiivisesti hakuprosessin kokenut henkilö levittää osaltaan puskaradiota. Pie-

nistä puroista tulee iso joki. Tämä sanonta soveltuu myös tähän asiayhteyteen. Suuremmat yritykset voivat haastatella vuosien saatossa tuhansia henkilöitä. Lopulta negatiiviset työnhakijakokemukset vaikuttavat yleisesti ihmisten mielikuvaan yhtiöstä sekä yhtiön arvoista. Tällainen mielikuva välittyy myös usein suoraan siihen, millaiseksi työnantajaksi yhtiö mielletään. Brian Kreissl kirjoittaa Canadian HR Reporterin artikkelissaan, että yritykset tarvitsevat myös yrityksen palvelukseen haluavia henkilöitä niiden hakijoiden lisäksi, joille työpaikka yritetään myydä. (Kreissl, B. 2015.)

Edellisten lisäksi täytyy huomioida sosiaalinen media, joka on tuonut murroksen monille eri aloille. Työnhakijamielikuvan merkitys on sosiaalisen median myötä kasvanut äärettömän tärkeäksi yrityksen huomioitavaksi prosessiksi. Sosiaalinen media on aiheuttanut sen, etteivät yhtiöt voi lakaista enää likapyykkiään maton alle. Merkittävimmät negatiiviset kokemukset jaetaan sosiaaliseen mediaan lähes poikkeuksetta. Sosiaalisen median vaikuttavuudesta onkin esimerkkinä Facebookissa käytössä oleva katastrofeja varten kehitetty sovellus. Tämä sovellus välittää yhdellä klikkauksella katastrofialueella olevan henkilön verkostolle tiedon henkilön kunnosta. Tällaiset sovellukset toimivat nykyään mediaa sekä viranomaisia nopeammin ja tehokkaammin (Telegraph 2017). Sosiaalisen median vaikuttavuus täytyy siis jo nykyään huomioida yritysten imagoon vaikuttavia prosesseja suunniteltaessa. HPL:n rekrytointitutkimuksessa 75% vastaajista kertoi jakaaneensa työnhaun kokemuksia eteenpäin (HPL 2015).

## 6.2 Työnhakijakokemukseen vaikuttavat tekijät

Useat yritykset epäonnistuvat luomaan positiivisen työnhakijakokemuksen. Tämä aiheuttaa sen, että monet laadukkaat hakijat eivät ainoastaan jää rekrytoitumatta yritykseen, vaan ovat myös samalla kilpailijoiden käytettävissä. Lisäksi epäonnistumisilla on automaattisesti yritysmielikuvaan negatiivinen vaikutus. Kannattaakin muistaa, että kandidaatille tulee jäädä positiivinen mielikuva prosessin etenemisestä, vaikka hän ei olisi tehtävään sopiva. Toimiva rekrytointiprosessi jättää vähintään yhtä hyvän vaikutelman, kuin hakijalla oli hakiessaan tehtävää. Laadukkaasti viestivät yritykset ja hakijan huomioivat prosessit luovat puolestaan positiivisempaa kuvaa yrityksen imagosta. (Strategic HR Review 2005.) Artikkelissa Ensure a positive candidate experience, on listattu työnhakijakokemukseen vaikuttavat 5 kohtaa.

1. Tee ilmoituksen löytämisestä helppoa yhtiön omilla verkkosivuilla. Varmista, että ilmoituksista on linkki myös yrityksen omille sivuille. Varmista, että verkkosivut ovat houkuttelevat. Sivuille kannattaa esimerkiksi kirjata yrityksen työntekijöiden suosituksia. Pyri myös antamaan selkeä kuva yrityksen toimintakulttuurista. Kerro ilmoituksessa mahdollisimman paljon tietoa roolista ja kirjaa mitä haluat tietää kandidaatista. Varmista myös, että koko prosessi on hakijoille kuvattu selkeästi.

2. Liian monet yritykset reagoivat hitaasti hakijoiden yhteydenottoihin tai hakemukseen. Jotkut eivät vastaa ollenkaan. Tämä antaa jo lähtökohtaisesti huonon kuvan toiminnasta. Automaatti joka vastaa jokaiselle henkilölle varmistaa ainakin vastaukset. Prosessia on kuitenkin seurattava ja hakijat on

pidettävä ajan tasalla koko prosessin ajan. Ehdokkaille tulee kertoa mitä heiltä odotetaan. Automatisoitu rekrytointiprosessi mahdollistaa organisaation pitävän jatkuvasti yhteyttä hakijoihin. Se varmistaa myös hakijoiden kokevan, että heidät on otettu alusta asti vakavasti.

3. Pätevien henkilöiden CV: t kannattaa säilöä sopivaan tietokantaan, vaikka hän ei sopisi kyseiseen tehtävään. Tietokannasta voit hakea tulevaisuudessa uusien tehtävien auettua sopivia kandidaatteja. Olemassa on myös erilaisia internet portaaleja, joihin hakijat voivat luoda oman profiilinsa. Profiileja keräämällä omaan tietokantaan voit lähettää hakijoille tietoja myös uusista avoimista paikoista.

4. Tehokas viestintä rekrytointiosaston ja esimiesten välillä säästää aikaa ja on kustannustehokasta. Rekrytointiosaston täytyy tietää mitä esimiehet haluavat hakijoilta, jotta juuri oikeat henkilöt osaavat hakea tehtävää. Vaikka varsinaiset haastattelut ovat tärkeitä, niitä ei tarvitse turhaan järjestää. Pätevät rekrytoijat eivät käytä turhiin haastatteluihin aikaa. Tällöin oikeilla kriteereillä haetut henkilöt eivät myöskään koe, että heidät on kutsuttu turhaan haastatteluun.

5. Täytyy myös varmistaa, että jokainen kandidaatti kokee olevansa ainutlaatuinen koko prosessin läpi. Pyri lähettämään vain personoituja viestejä automaattiviestien sijaan. Tarjoa mahdollisuutta hakea myös yrityksen muita tehtäviä. Varmista lisäksi, että jokainen tiedosto on arkistoituna kaikilta hakijoilta. Tähän liittyen yrityksen täytyy pitää huoli, että pitää luvatut asiat prosessin kuluessa. Yrityksen täytyy myös hoitaa perehdytys sillä tavoin, ettei vaativan rekrytointiprosessin jälkeen henkilö lähde talosta muuttaman viikon jälkeen. (Strategic HR Review 2005.)

Huomionarvoista on myös se, josta Carpenter Leigh kirjoitti Strategic HR Review-lehden artikkelissaan Improving Candidate Experience (2012). Tutkimukseen osallistuneet kandidaatit vastasivat, että he haluavat tulla kohdelluksi rehdisti ja kunnioittavasti. He toivoivat myös, että kontakti tapahtuisi puhelimitse. Prosessin tulisi olla myös läpinäkyvä, ja pitkät rekrytointiprosessit päätettäisi selkeästi ajoissa. Lisäksi he toivoivat, että voisivat saada henkilökohtaista ja rehellistä palautetta. (Carpenter, L. 2013). HPL: n rekrytointitutkimuksen mukaan 72 % kaikista vastaajista piti henkilökohtaista haastattelua parhaana tapana saada oma osaaminen esille. Samassa tutkimuksessa 41 % mielestä onnistuneen työnhausta tekee se, että saa tietoa prosessin etenemisestä. 51 % puolestaan oli sitä mieltä, että haku on onnistunut, vaikka ei tullut valituksi, jos saa siihen vain perustelut. (HPL 2015.)

### 6.3 Toimivien prosessien merkitys

Yrityksen kannattaa pohtia, mitkä ovat kohtaamispisteet työnhakijan välillä prosessin eri vaiheissa. Heidän täytyy määritellä, miten näissä pisteissä viestitään. Työnhakijakokemusta syystäkin on verrattu asiakaskokemukseen. Hakijan tulisi jokaisessa kohtaamispisteessä tulla niin hyvin kohdelluksi, että tämän on helppo ostaa ajatus työskentelystä yrityksessä. (Narkiniemi P. 2014.)

Nyt voidaankin pohtia, miksi nämä kohtaamispisteet ovat tärkeitä. Asiaa voidaan pohtia samoin kuin myynnin kehittämisen materiaaleissa. Tässäkin voidaan käyttää sanontaa, miten pienistä puroista tulee iso joki. Jo muutama euron yksikköalennuksista tulee vuodessa valtava summa. Yhteen avoimeen tehtävään voi siis hakea 40 henkilöä. Näitä rekrytointeja voi yrityksellä olla vuodessa 10 kappaletta. Se tarkoittaa, että 400 henkilöä on tässä ajassa saanut huonon vaikutelman yrityksestä. Oletetaan yrityksen olevan startup, jolloin ensimmäiset kolme vuotta ovat elintärkeitä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tällöin jo 1200 henkilöä on saanut negatiivisen vaikutelman ja jokainen näistä on voinut kertoa kokemuksistaan 25 ystävälleen. Yhtiön toiminnasta on näin ollen voinut saada negatiivisen vaikutelman jopa 30000 ihmistä.

## 7 TUTKIMUS

Tämä tutkimus on toteutettu toiminnallisena tutkimuksena. Käytännössä materiaali on kerätty jättämällä yrityksille avoimeen Asiakkuuspäällikön- tai vastaavaan tehtävään saman sisältöinen CV. Liitteinä on ollut tehtäviin kohdistetut hakemukset, jotka on myös pyritty pitämään sisällöltään samankaltaisina. Yhteyshenkilöitä ei erikseen kontaktoitu muilla tavoilla, jottei prosessin automaattiseen etenemiseen ole pystytty vaikuttamaan. Yritykset sekä tehtävät valittiin satunnaisesti ilmestymisjärjestyksessä, rajattuna yllämainittuihin tehtäviin.

### 7.1 Tutkimuksen tavoite

Materiaalin analysoinnin pohjalta on pyritty selvittämään, kuinka laajasti yritykset käyttävät rekrytointityökaluja tai rekrytoinnin ulkoistuspalveluita. Kuinka pitkiä ovat rekrytointiin sisältyvien eri vaiheiden läpimenoaikataulut ja miten yritykset viestivät hakijoille prosessin etenemisestä? Entä millaisia eroja on viestinnässä, mikäli yritys käyttää tai ei käytä erilaisia ulkoistuspalveluja.

Tulosten kannalta olennaisimpina tietoina ovat positiiviset, tai negatiiviset havainnot rekrytointiprosessin onnistumisesta työnhakijan näkökulmasta. Näistä kootaan yhteen, sekä positiiviseen että toisaalta negatiiviseen työnhakijakokemuksen syntyyn vaikuttavat asiat.

Business Performancen kannalta kiinnostavaa on selvittää erityisesti niiden yritysten määrä, jotka jättävät hyödyntämättä eri työkalut, tai palvelut. Mikä on näin ollen markkinoiden potentiaali? Olennaisia ovat myös sellaiset tulokset, joiden pohjalta voidaan argumentoida Business Performancen palveluiden hankinnan puolesta.

### 7.2 Taustatietoja

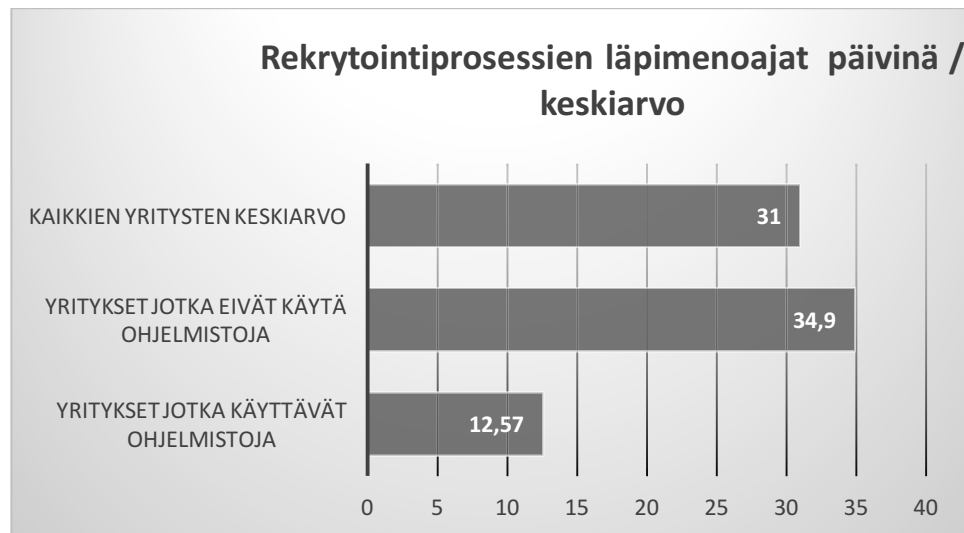
Hakemukset lähetettiin toukokuun 2015 ja heinäkuun 2017 välillä. Hakemuksia lähetettiin yhteensä 58 eri tehtävään. Näiden yritysten joukossa oli 18 eri rekrytointialan yritystä ja 40 muun alan yritystä. Tutkimuksen toteutus oli hidas ja raskas prosessi. Tämän vuoksi otanta jäi 58 yritykseen. Yhteen hakemukseen käytettiin kokonaisuudessaan keskimäärin 2 tuntia aikaa, jolloin pelkästään hakemusten täyttämiseen valmisteluineen kului yli 100 tuntia. Tutkimuksen datasta saatiin kerättyä 14 erilaista kohtaa, joiden pohjalta pystyttiin arvioimaan eri toimintatapojen suhteita toisiinsa. Haastatteluja kertyi 40 kappaletta yhteensä 20 eri yrityksessä. Selkein otannan aikana tapahtunut muutos markkinassa tapahtui 2017 vuoden alkupuolella, jolloin markkinassa tapahtui selkeä muutos. Kun tammikuuhun asti ohjelmistoja käyttäneitä yrityksiä oli noin 20% kaikista, oli helmikuusta eteenpäin ohjelmistoja käyttäneitä yrityksiä vajaa 67%. Sähköpostiin pyydetty hakemukset vähenivät lyhyessä ajassa merkittävästi.

Tulosten kannalta olennaisimpana tietona ovat positiiviset tai negatiiviset

havainnot, rekrytointiprosessin onnistumisesta työnhakijan näkökulmasta. Näistä on koottu ne asiat yhteen, jotka selkeästi vaikuttavat sekä positiiviseen että toisaalta negatiiviseen työnhakijakokemuksen syntyyn. Näiden pohjalta on tavoitteena arvioida ja suositella, mitä toimintatapoja yritysten kannattaa käyttää.

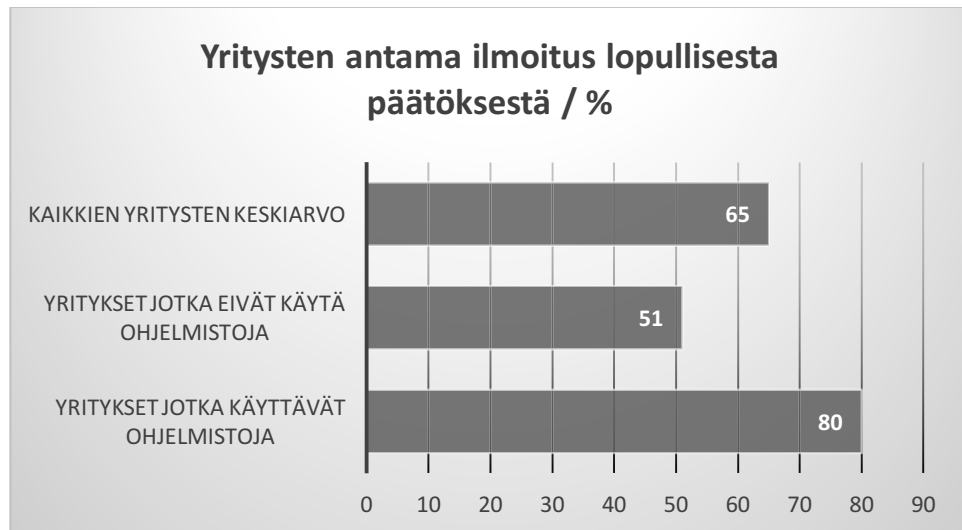
## 8! TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

Tutkimustuloksia arvioitaessa on verrattu erilaisten toimintamallien aiheuttamia muutoksia prosessiin ja sitä kautta työnhakijakokemukseen. Ensimmäisenä voidaan ottaa esille keskimääräinen läpimenoaika koko otannasta, joka vastaa aika tarkasti Alma Median teettämän suuren rekrytointitutkimuksen tuloksia. (Monster 2015.) Rekrytointitutkimuksessa 36% vastaajista oli joutunut odottamaan vastausta yli kuukauden ja tämän tutkimuksen osalta kokonaiskeskiarvo oli lähes 31 päivää. Workablen tilastoinnissa puolestaan läpimenoajat vaihtelivat eri tehtävien sekä maantieteellisten erojen osalta. Esimerkiksi administrative-tehtäviin oli 24 päivää rekrytointin läpimenoaika. (Workable n.d.) Kuten tutkimuksen teoreettisissa lähtökohdissa odotettiin, ulkoistuspalveluja käyttävien yritysten rekrytointin läpimenoaika oli alle 13 päivää. Sellaisten yritysten koko prosessin keskimääräinen läpimenoaika oli puolestaan lähes 35 päivää, jotka eivät käytä ulkopuolista yritystä.

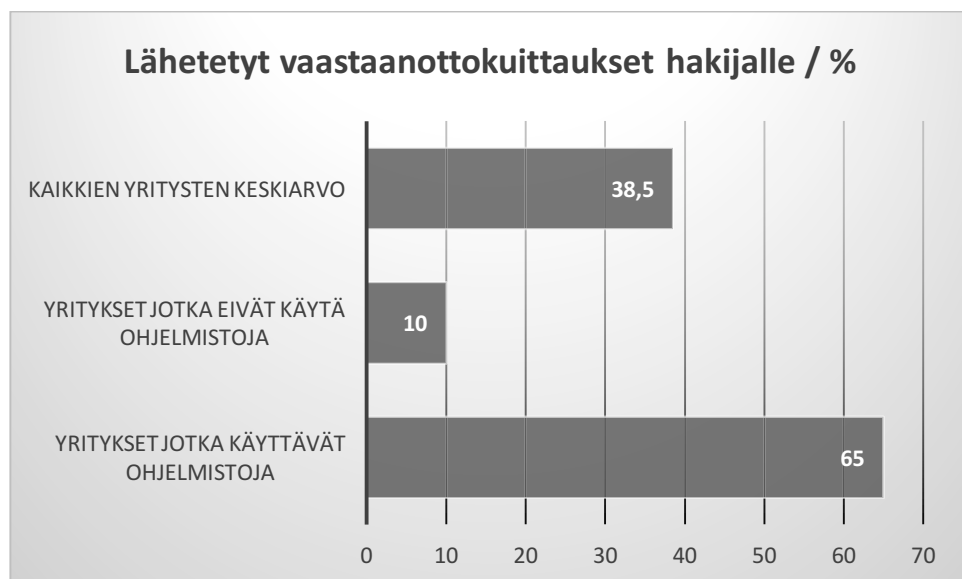


Kuva 1: Rekrytointiprosessien läpimenoajat päivinä / keskiarvot

Toisena tärkeänä huomiona voidaan pitää vastausprosentteja. 20 % yrityksistä jotka käyttävät jotakin ohjelmistoa hakijoiden lajitteluun, ei kertonut koskaan haun päättymisestä. Niistä yrityksistä puolestaan jotka pyysivät hakemukset sähköpostiin, jätti lähes 50 % vastaamatta. Samalla tavoin 65 % ohjelmistoa käyttävistä yrityksistä lähetti kuittaukset saapuneesta hakemuksesta. Sähköpostilla hakemusta pyytäneistä vain 10 % lähetti vastaanottokuittauksen. Nämä luvut ovat myös teoreettisten lähtökohtien mukaisia arvoja. Kuten aiemmin on jo käsitelty, ohjelmistot luovat selkeästi organisoidumpia prosesseja. Usein ne aiheuttavat automaattisesti myös saapumiskuittauksen lähettämisen, sekä vähintään lopullisista päätöksistä vastaukset. Väliaikatietojen lähettäminen jää usein ihmisestä riippuvaksi valinnaksi, jolloin niiden jakauma oli suunnilleen sama. Oli kyseessä sitten ohjelmistoa käyttävä yritys tai sähköpostilla hakemusta pyytänyt, vain harva lähetti väliaikatietoja rekrytointin etenemisestä.



Kuvia 2: Miten yritykset ilmoittivat päätöksistä hakijalle?



Kuva 3: Miten yritykset lähettivät vastaanottokuittauksen hakijalle?

Rekrytoinnin ulkoistuspalvelua käyttäviä yrityksiä on tutkimuksen kaikista yrityksistä 25%. Tästä kohdejoukosta on otettu rekrytointialan yritykset pois. Se tarkoitti tässä tutkimuksessa kymmentä yritystä neljästäkymmenestä. Ulkoistuspalvelulla ei tässä tarkoiteta ohjelmiston käyttämistä, vaan varsinaista rekrytoinnin ulkoistamispalvelua. Samalla voidaan mainita, että rekrytointialan yrityksiä oli siis koko tutkimuksessa mukana 18 kappaletta.



Kuvia 4: Kuinka moni yritys käyttää rekrytointialan yritystä yhteistyökumppanina.

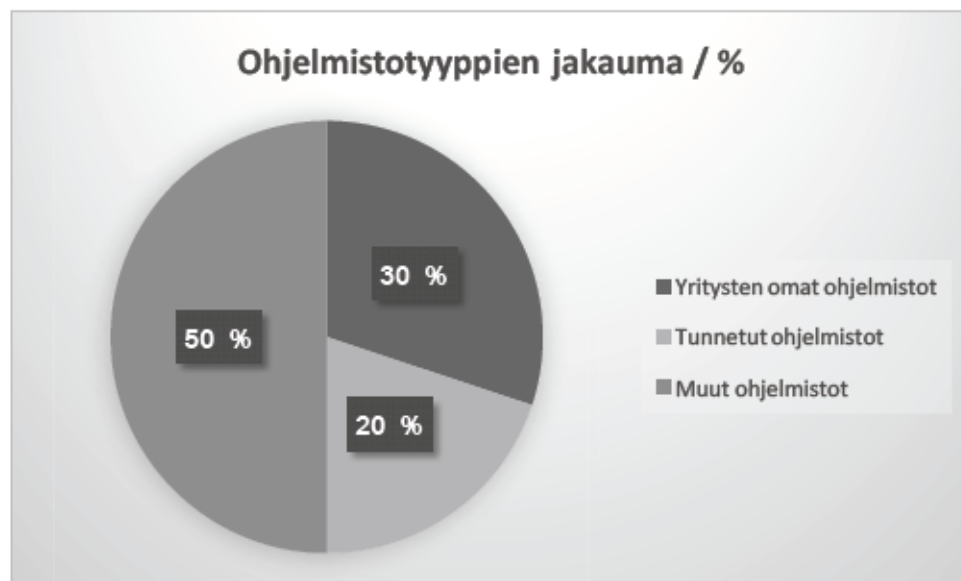
Rekrytointiin tarkoitettua ohjelmistoa käytti kaikista yrityksistä noin 50 %, eli 29 yritystä kaikista 58:sta. Eroa ei näyttänyt tekevän se, oliko kyseessä rekrytointialan yritys vai ei.



Kuva 5: Kuinka moni yritys käytti rekrytointiin jotakin ohjelmistoa

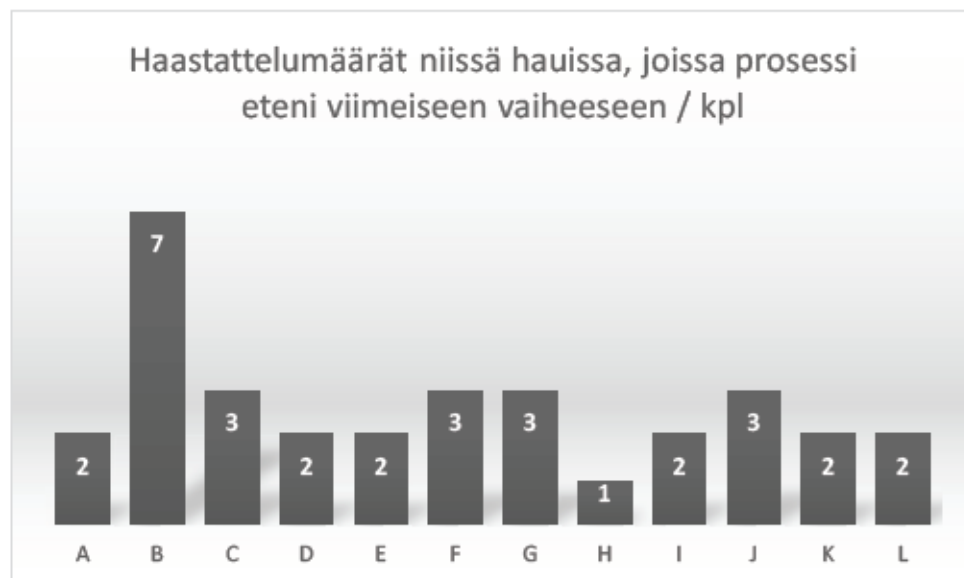
Tutkimuksessa 9 yritystä 29:stä ohjelmistoa käyttävästä yrityksestä oli kuitenkin tilannut itselleen, tai teettänyt erillisen heille koodatun ohjelman. Luku on noin 30 % ohjelmistoa käyttävistä yrityksistä. Merkillepantavaa tämän osalta on se, että tällaisia ohjelmistoja oli teetättäneet suurimmat yri-

tykset. Omien ohjelmien lisäksi juuri suuremmat yritykset käyttivät tunnettuja ohjelmistoja kuten Laura ohjelmistoa, kun taas pienemmät yritykset käyttivät usein vielä tuntemattomia ohjelmistoja.

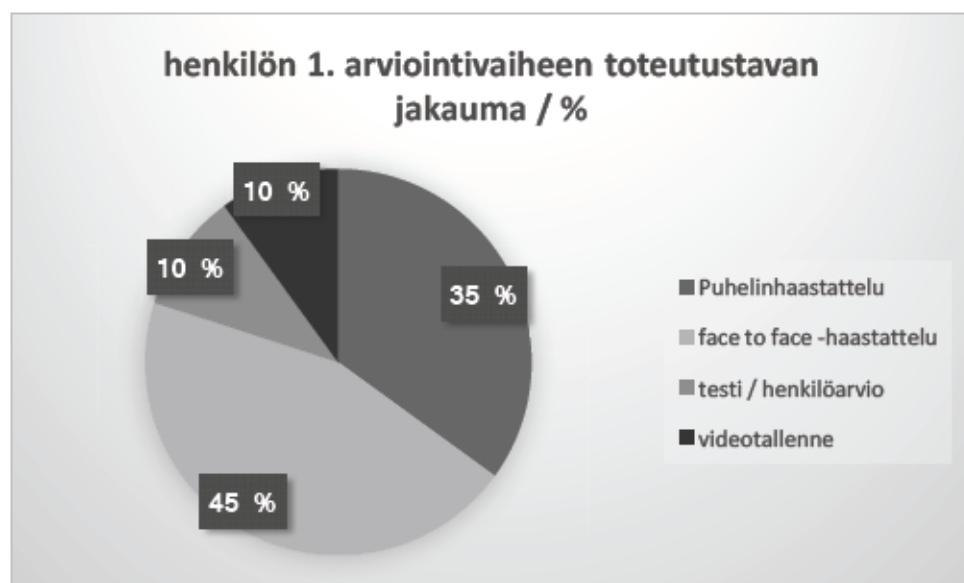


Kuvia 6: Millaisia ohjelmistoja yritykset käyttävät

Haastatteluja kertyi siis 40 kappaletta yhteensä ja nämä haastattelut toteutuivat 20 eri yrityksessä. Näin ollen toteutuma oli keskimäärin 2 haastattelua per yritys. Tätä täytyy tarkastella kuitenkin tarkemmin. Joukosta täytyy vähentää ne haastattelut, jotka eivät aiheuttaneet jatkoa ja jäivät kesken. Tällaisia oli 8 eri tehtävää ja jokaisessa näistä oli yhteen jäänyt haastattelu. Tällöin jäljelle jäi 12 yritystä, joissa toteuma oli yhteensä 32 haastattelua. Tällöin haastattelujen keskiarvoksi tulee noin 2,7 haastattelua per yritys. Yhteyttä yritykset ottivat pääosin puhelimitse. Vain kahdessa tilanteessa kutsu haastatteluun tuli sähköpostilla. Jopa seitsemän kahdestakymmenestä piti puhelinhaastattelun ensimmäisessä vaiheessa. Tämä oli 35% kaikista. Muita vaihtoehtoja oli suora kutsu haastatteluun, nauhoitettava videohaastattelu, sekä suoraan lähetetyt tunnukset testausohjelmistoon.



Kuvia 7: Haastattelumäärät hauissa joissa on prosessi edennyt viimeiseen vaiheeseen.



Kuvia 8: Millä tavalla yritys tutustui hakijaan ensimmäisellä kerralla.

Yritysten kannalta huolestuttavaa oli kuitenkin se, että kaikista yrityksistä 36 % ei koskaan lähettänyt viestiä tai soittanut tietoa lopullisesta päätöksestä. Markkinapotentiaalin kannalta tämä oli puolestaan kiinnostava tieto. Tässä tutkimuksessa se tarkoitti, että 21 yritystä ei lähettänyt vastausta ja 37 lähetti jonkinlaisen viestin tai soitti päätöksestä. Näiden viestien laatua ei tässä työssä arvioitu. Työnhakijakokemusta kun tämän datan pohjalta pohdii, on ymmärrettävää miksi Monsterin rekrytointitutkimuksessa jopa 34 % vastanneista antaisivat yrityksille huolestuttavan huonot arvosanat (Monster 2015).

Hakijankin näkökulmasta ulkoistetusta prosessista on useita hyötyjä, kuten

tässä työssä on käyty läpi. Esimerkiksi tietokannat, joiden pohjalta hakija voi olla mukana useammassa kuin yhdessä haussa ja kokonaisvaltaiseen arviointiin kykenevä haastattelija. Tällainen ammattilainen pystyy arvioimaan hakijan aivan toisella tavalla, kuin rekrytoiva esimies. Useimmat havainnot hakijan näkökulmasta olivat kuitenkin sellaisia, että prosessin aikana joutui tekemään ylimääräistä työtä. Vaati laajempaa vakuuttelua motivaatiosta, jotta oli mahdollista päästä edes todellisten päättäjien eteen. Lisäksi monet valmiit hakemusten lomakepohjat ohjelmistoissa olivat pitkiä ja raskaita täyttää. Sisällöt näissä olivat usein myös samoja, joita CV: ssa tai hakemuksessa oli jo kirjattu ylös. Etujen edelle kuitenkin kiilasi usein ulkoistetun palvelun osalta prosessin raskaus. Siihen vaikutelmaan ei auttanut edes se, että rekrytointialan yrityksellä oli usein valmiit ja sujuvat tavat toimia. Eri vaiheita vain yksinkertaisesti tuli liikaa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työnhakijakokemus toteutuu vielä nykyään suhteellisen heikosti yrityksissä. Useimmiten koko prosessiin joutuu pettymään erityisesti juuri viestinnän osalta. Havaintona olikin se, että kun yrityksen kanssa pääsi kasvokkain, oli vastassa pätevä ammattilainen. Hänellä oli omiin tehtäviinsä valtava määrä kompetenssia ja halua viedä asioita eteenpäin. Haastattelun jälkeen oli useimmiten vaikutelmana se, että kiire ydinbisneksessä ei vie asioita eteenpäin. Viestintä onkin edelleen selkeästi suurin kompastuskivi yrityksille.

Merkittävimmät työnhakijakokemukseen vaikuttavat asiat ovatkin juuri viestintään liittyviä. Mikäli yritys ei kuittaa hakemusta vastaanotetuksi, eikä heiltä koskaan tule vastausta on vaikutelma aina negatiivinen. Liian raskas ulkoistettu prosessi voi myös vaikuttaa haun keskeyttämiseen ja yrityksen kiinnostavuuteen. Ammattimainen haastattelija, sekä organisoitu toiminta luovat puolestaan positiivista kuvaa yrityksestä.

Suurimpana pettymyksenä oli se, ettei yhdestäkään rekrytointialan yrityksestä ole tullut työtarjousta tai mahdollisuutta jälkeenkään. Kysymys herääkin, että käyttävätkö alan toimijat todellisuudessa tietokantoja hyväkseen, vai oliko vika testihenkilössä? Konsultti ei myöskään yhdessäkään tilanteessa pyrkinyt sparraamaan, tai vaikuttanut yrittävän myydä kandidaattia yritykselle. Tämä oli vastoin ennako-olettamaa. Mikäli on valmis itselle raskaampaan prosessiin, voi ulkoistuspalveluista olla suurta hyötyä. Ulkoistetuissa hauissa prosessi on kuitenkin selkeästi nopeampi, kuin yritysten in-house-rekrytoinneissa.

Ulkoistettujen palveluiden nopeammat läpimenoaikataulut sekä yrityksille jaettavat huolestuttavan alhaiset arvosanat työnhakijakokemuksesta ovat niitä asioita, joiden oletettiin olevan juuri näin. Lisäksi odotusarvona oli, että ohjelmistot tuovat automaatiota rekrytointiprosesseihin ja hakijaviestintä paranee automaattisesti. Tältä osin tulokset vahvistivat oletteman. Keskitason rekrytoinneissa kevyemmät prosessit toisivat sujuvuutta hakuihin. Mikäli puhutaan korkeamman profiilin haasteellisesta johdon hausta, raskaampi arviointi ja kvalifointiprosessi ovat ymmärrettäviä, mutta alemman tason rekrytoinneissa eivät ne välttämättä ole perusteltuja. Hakijat voivat kokea prosessin työnhakijakokemuksen näkökulmasta liian raskaaksi.

Yllättävimpiä tulokset olivat siltä osin, miten huonosti yritykset viestivät hakijoidensa kanssa. Työnhakijakokemuksesta ja työnantajamielikuvasta käydään jo esim. ammattilaisten LinkedIn-verkostopalvelussa aktiivista keskustelua. Silti iso osa yrityksistä jättää vastaamatta hakijoilleen. Tämän osalta olisi monella yrityksellä parannettavaa. Useimmissa tapauksissa ratkaisu tähän voisi olla yksinkertaisen rekrytoinnin ohjelmiston käyttöönotto. Ohjelmisto ohjaisi esimerkiksi rekrytoivat esimiehet lähettämään eri vaiheissa automaattiviestit hakijoille.

37 % kaikista töitä hakeneista on jonkin yrityksen sähköpostilistalla, jonka

myötä he vastaanottavat tiedon uusista avautuvista tehtävistä. Näistä 30 % on sellaisia henkilöitä, joiden ansioluettelo on myös jossakin ohjelmistossa tallennettuna. Vain 35 % työnhakijoista sanoo, ettei ole mitään työkalua käytössään. (HPL 2015.) Tämän myötä voidaan sanoa, että työnhakijat ovat valveutuneita ja jättävät mielellään CV: nsä eri tietokantoihin. Yritysten kannattaakin tämän tiedon pohjalta ottaa käyttöön jokin rekrytointia tukeva ohjelmisto ja pitää tietokantaa hakeneista kandidaateista. Ulkoistuspalvelut antavat aikaa omalle ydinbisnekselle ja rekrytointialan yritys pystyy arvioimaan hakijan pätevyyttä aina paremmin. Tämä aiheuttaa vähintään pitkällä tähtäimellä kustannussäästöjä jo pelkästään rekrytoinnin osumatarkkuuden parantumisen vuoksi. Korkeamman profiilin hauissa on ehdottomasti nähtävissä kiistattomat hyödyt ulkoisen konsultin käytölle. Silloin kun haetaan suuremmasta joukosta hakijoita useisiin tehtäviin, voidaan kustannussäästöjä saada aikaan ulkoistamalla prosessi. Lisäarvoa tuo myös asiantuntijan antama arvio hakijoista. Tämä tuo hyötyä jokaisella tehtävätasolla. Parhaat tulokset vuosien kokemuksen pohjalta voidaan sanoa kuitenkin saavutettavan, mikäli rekrytoinnin ulkoistuspalveluja tarjoava yritys on erikoistunut juuri asiakkaan toimialaan. Tällöin palveluntarjoaja tuntee lähtökohtaisesta paremmin toimeksiantajansa yrityskulttuuria, alan toimintamalleja sekä vaatimuksia. Tulokset olisivat automaattisesti parempia rekrytoivan yrityksen kannalta, mutta työnhakijakokemus toteutuisi myös hakijoiden silmissä laadukkaampana.

## LÄHTEET

Business Performance (2017). Yritys. Haettu 4.5.2017 osoitteesta <https://www.businessperformance.fi/yritys-2/>

Carpenter, L. (2013). Improving the candidate experience. Strategic HR Review 12/2013, 203.

Duunitori (2016). Desk Research pähkinäkuoressa. Blogijulkaisu 22.2.2017. Haettu 2.12.2017 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/desk-research-pahkinankuoressa/>

Houle, S. & Campbell, K.G. (2016). High quality job candidates look company. Gallup News 1/2016 Haettu 15.5.2017 osoitteesta <http://news.gallup.com/businessjournal/187964/high-quality-job-candidates-look-company.aspx>

HPL (n.d.). Yleistä Henkilöstöpalvelualasta. Haettu 12.10.2017 osoitteesta <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/yleista-henkilostopalvelualasta.html>

HPL (2015). Rekrytointitutkimus 2015. Haettu 28.10.2017 osoitteesta [http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/rekrytointitutkimus\\_2015\\_raportti\\_hpl\\_.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/rekrytointitutkimus_2015_raportti_hpl_.pdf)

HPL (2016). rekrytointiprosessiin kannattaa panostaa. Haettu 29.10.2017 osoitteesta <http://www.hpl.fi/hpl/ajankohtaista/uutiset/tyonantaja-rekrytointiprosessiin-kannattaa-panostaa.html>

HPL (n.d.). Hyvän rekrytinnin muistilista. Haettu 29.10.2017 osoitteesta [http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/vastuullisuus/hpl\\_hyvan-rekrytinnin-muistilista\\_netti.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/vastuullisuus/hpl_hyvan-rekrytinnin-muistilista_netti.pdf)

HPL (2016). Suorahakuyritykset Suomessa. Haettu 4.11.2017 osoitteesta <http://suorahakuyritykset.fi>

HPL (2017). Lista jäsenyrityksistä. Haettu 2.12.2017 osoitteesta <http://www.hpl.fi/jasenyryitykset/lista-jasenyryityksista.html>

Inhunt (2017). Outplacement, Uudelleensijoitus. Haettu 4.11.2017 osoitteesta <https://inhunt.fi/outplacement-uudelleensijoitus/>

Jelpp (2017). Rekrytinnin tila. Haettu 28.10.2017 osoitteesta [http://insights.jelpp.com/hubfs/Rekrytinnin\\_tila\\_2017-Jelpp.pdf?\\_\\_hssc=212011147.1.1490869089410&\\_\\_hstc=212011147.ef6559992ef476c4f65494411fb0d666.1490869089407.1490869089407.1490869089407.1&\\_\\_hsfp=1417318826&hsCtaTracking=102ca6b3-84b1-4788-9cf4-23f8ec8cb5e2%7C53c7addf-49c9-46cd-8ce9-e9175acd30fb](http://insights.jelpp.com/hubfs/Rekrytinnin_tila_2017-Jelpp.pdf?__hssc=212011147.1.1490869089410&__hstc=212011147.ef6559992ef476c4f65494411fb0d666.1490869089407.1490869089407.1490869089407.1&__hsfp=1417318826&hsCtaTracking=102ca6b3-84b1-4788-9cf4-23f8ec8cb5e2%7C53c7addf-49c9-46cd-8ce9-e9175acd30fb)

Kaijala M. (2016). Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kaijala M. (2016). Vahva työnantajabrändi on tärkeä kilpailukeino. Blogijulkaisu 6.12.2016. Haettu 8.8.2017 osoitteesta [http://www.marmai.fi/blogit/mark\\_blogi/vahva-tyonantajabrändi-on-tärkeä-kilpailukeino-6604399](http://www.marmai.fi/blogit/mark_blogi/vahva-tyonantajabrändi-on-tärkeä-kilpailukeino-6604399)

Klint J. (2014). Hitti vai huti. Blogijulkaisu 28.9.2016. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <http://www.joport.fi/2014/11/hitti-vai-huti.html>

Kreissl, B. (2015). Why candidate experience matters. Canadian HR Reporter Feb 23, 2015, 19.

Kurri I. (2016). Työnhakijakokemuksen merkitys kasvaa. Blogijulkaisu 3/2017. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <http://laura.fi/artikkelit/tyonhakijakokemuksen-merkitys-kasvaa/>

Monster (2015). Monster tutki: Rekrytointikokemukset jaetaan eteenpäin. Haettu 12.10.2017 osoitteesta <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/11-06-2015-monster-tutki-rekrytointikokemukset-jaetaan-eteenpain>

Narkiniemi P. (2014). Haussa hyvä työnhakijakokemus. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokyopeli-blogi/haussa-hyva-tyonhakijakokemus>

Narkiniemi P. (2014). Se täydellinen työnhakijakokemus. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokyopeli-blogi/se-taydellinen-tyonhakijakokemus>

Oikotie (n.d.). Osaajaprofiili. Haettu 2.12.2017 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle>

Paavola L. (2017). 5 askelta kohtuulliseen työnhakijakokemukseen. Blogijulkaisu 21.2.2017. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <https://www.linkedin.com/pulse/5-askelta-kohtuulliseen-tyonhakijakokemukseen-leena-paavola-jakolev/>

PAM (2017). Kaupan alan työehtosopimus. Haettu 4.11.2017 osoitteesta <https://www.pam.fi/wiki/kaupan-alan-tyoehtosopimus.html>

Porkka J. (2016). Asiakastyön ja myynnin suunnittelutyökalu. Blogijulkaisu 2016. Haettu 6.5.2017 osoitteesta <https://www.businessperformance.fi/asiakastyon-ja-myyntin-suunnittelutyokaluv>

Porkka J. (2016). Ratkaisumyynti. Blogijulkaisu 2016. Haettu 6.5.2017 osoitteesta <https://www.businessperformance.fi/valmennukset/>

Porkka J. (2016). Rekrytointipalvelut. Blogijulkaisu 2016. Haettu 6.5.2017 osoitteesta <https://www.businessperformance.fi/rekrytointipalvelut/>

Profiles International (2016). About assessments. Haettu 5.11.2017 osoitteesta [http://www.profilesinternational.fi/?node=pas\\_aboutassessment](http://www.profilesinternational.fi/?node=pas_aboutassessment)

Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. Sloan Management Review, Summer 1994, 43.

Rigoni, B. & White, J. (2015). Workplace awards can help companies land top talent. Gallup News 8/2015 Haettu 15.5.2017 osoitteesta [http://news.gallup.com/opinion/gallup/184907/workplace-awards-help-companies-land-top-talent.aspx?g\\_source=position2&g\\_medium=related&g\\_campaign=tiles](http://news.gallup.com/opinion/gallup/184907/workplace-awards-help-companies-land-top-talent.aspx?g_source=position2&g_medium=related&g_campaign=tiles)

Rosheen J. & Dr. Naeem H. (2013). The Impact of Outsourcing External Recruitment Process on the Employee Commitment and Loyalty: Empirical Evidence from the Telecommunication Sector of Pakistan. IOSR Journal of Business and Management Volume 8, Issue 2, 2013, 69-75.

Ruuska, T. (2015). Suorahaun myytit. Blogijulkaisu 11.2.2015. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <http://inhunt2.staging.wpengine.com/2015/02/suorahaun-myytit/>

Ruuska, T. (2016). Vuokraa Headhunter. Blogijulkaisu 24.2.2016. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <http://inhunt2.staging.wpengine.com/2016/02/vuokraa-headhunter/>

Ruuska, T. (2016). Inhunt Groupin liikevaihto kasvoi huimat 47 prosenttia viime vuonna. Blogijulkaisu 23.5.2016. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <https://inhunt.fi/2016/05/inhunt-groupin-liikevaihto-kasvoi-huimat-47-prosenttia-viime-vuonna/>

Ruuska, T. (2017). Rekrytointiprosessi, inhouse-rekrytoija ja konsultti. Blogijulkaisu 21.3.2017. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <https://inhunt.fi/2017/03/rekrytointiprosessi-inhouse-rekrytoija-ja-konsultti/>

Saranen Consulting (n.d.). Outplacement. Haettu 5.11.2017 osoitteesta <http://www.saranen.fi/outplacement/>

SS Consulting (2009). Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Haettu 22.11.2017 osoitteesta <https://www.slideshare.net/ssconsulting/organisaatioiden-rekrytointikaytannot-2009>

Strategic HR Review (2005). Ensure a positive candidate experience, Strategic HR Review Jul/Aug 2005, 5.

Telegraph (2017). Facebook safety check mark safe manchester attack. Haettu 2.12.2017 osoitteesta <http://www.telegraph.co.uk/technology/2017/05/23/facebook-safety-check-mark-safe-manchester-attack/>

TEM (2017). Yhteiskuntavastuun ohjeet ja periaatteet. Haettu 2.12.2017 osoitteesta <http://tem.fi/yhteiskuntavastuun-ohjeet-ja-periaatteet>

TE-Palvelut (2017). Asiakkaana TE-Palveluissa. Haettu 5.11.2017 osoitteesta [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain\\_asioit\\_kanssamme/te\\_palvelut/asiakkaana\\_tepalveluissa/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/nain_asioit_kanssamme/te_palvelut/asiakkaana_tepalveluissa/index.html)

Vuorensalmi M. (2017). Millainen on hyvä rekrytointiprosessi. Blogijulkaisu 22.2.2017. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <https://businesslike.fi/millainen-on-hyva-rekrytointiprosessi/>

Vuorensalmi M. (2017). Hyvä työnantajamaine siivittää rekrytointia. Blogijulkaisu 15.2.2017. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <https://businesslike.fi/hyva-tyonantajamaine-siivittaa-rekrytointia-kuka-nappaa-parhaat-hakijat/>

Vuorensalmi M. (2017). Älä hässää aikaa rekrytoinnissa. Blogijulkaisu 31.3.2017. Haettu 8.8.2017 osoitteesta <https://businesslike.fi/ala-hassaa-aikaa-rekrytoinnissa/>

Workable (n.d.). Benchmark your hiring. Haettu 14.9.2017 osoitteesta <https://www.workable.com/recruiting-benchmark-tool>

Workable (2017). About Us. Haettu 7.5.2017 osoitteesta <https://www.workable.com/about>