

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

REKRYTOINNIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Heidi Boman
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalous
Taloushallinto

Toukokuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU LIIKETALOUS, KUOPIO Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on) Liiketalous		
Tekijä(t) Heidi Boman		
Työn nimi Rekrytoinnin kehittäminen kohde yrityksessä		
Työn laji Opinnäytetyö	Päiväys 13.5.2010	Sivumäärä 86 + 9
Työn ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Ulla Loikkanen		Toimeksiantaja
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön aiheena on rekrytoinnin kehittäminen kohdeyrityksessä. Tutkimustehtävänä oli selvittää millä menetelmillä yrityksen eri osastojen rekrytointiprosesseja voidaan tehostaa, miten rekrytointiprosessit saadaan osastoittain yhtenäisimmiksi ja miten rekrytoinnit voidaan suorittaa kustannustehokkaammin. Tavoitteena on jatkossa löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille kustannustehokkaasti ja osastoittain yhdenmukaisemmalla tavalla. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen teemahaastattelu. Haastatteluun osallistui seitsemän yrityksen rekrytoinnista vastaavaa henkilöä Suomen pääkonttorin viideltä osastolta. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää pitävätkö rekrytoinnista vastaavat henkilöt osastonsa rekrytointiprosessia toimivana vai tulisiko sen vaiheita muuttaa rekrytoinnin kehittämiseksi. Oikeita asioita yhdistelmällä rekrytointiprosesseista saadaan myös osastoittain yhtenäisemmät. Rekrytoinnin kustannustehokkuutta tutkittiin laskemalla rekrytointeihin käytettyjä kustannuksia osastoittain ja tekemällä tuloista vertailua osastojen kesken. Tutkimuksen tulosten perusteella rekrytointiprosessit ovat yrityksessä tällä hetkellä varsin toimivat, eivätkä haastateltavat koe suurta tarvetta niiden muuttamiselle. Nykyiseen tilanteeseen ei kuitenkaan kannata tyytyä, sillä pieniä asioita muuttamalla rekrytointiprosessien tehokkuutta voidaan lisätä entisestään. Suurimmat eroavaisuudet osastoittain liittyvät ulkopuolisen avun käyttöön, jolla havaittiin olevan merkittävä yhteys myös rekrytoinnin kustannuksiin. Osastoilla, jossa henkilöstövuokrausyritysten käyttö on aktiivista, myös kustannukset ovat varsin suuret. Kustannukset ovat todennäköisesti pienemmät niillä osastoilla, joissa rekrytointiprosessi hoidetaan alusta loppuun itse tai vaihtoehtoisesti käytetään konsulttiyrityksen palveluita osassa rekrytointiprosessin vaiheista. Rekrytoinnin kehittäminen tulee jatkossa näkymään entistä laadukkaampina, osastoittain yhdenmukaisempina ja kustannustehokkaampina rekrytointina, joihin rekrytointia suorittavat esimiehet ja koko yritys ovat tyytyväisiä.		
Asiasanat henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, henkilöstövoimavarojen laskentatoimi, kustannustehokkuus		
Huomioitavaa		

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO Degree Programme, option Business administration		
Author(s) Heidi Boman		
Title of study Development of recruitment in target company.		
Type of project	Date	Pages
Thesis	13.5.2010	86 + 9
Supervisor(s) of study		Executive organisation
Anneli Juutilainen, Ulla Loikkanen		
Abstract The subject of this thesis is development of recruitment in target company. Main objectives were to find out how to improve recruitment processes, unify recruitment processes between departments and make recruitment more cost effective. The near future goal is to find right people to right places cost effectively and nearly the same way on every department. The empirical part of the thesis was conducted as a qualitative theme interview research. Totally seven persons in charge of recruitment were interviewed from five departments at company's head-quarter in Finland. The purpose of the interviews was to find out whether the persons in charge of recruitment find their recruitment processes functional or if something should be done to make them more efficient. By unifying all the right elements, the recruitment processes should also be more unified between the departments. Cost effectiveness was studied by counting all the costs of recruitment and making comparison of the results between the departments. The results show that the recruitment processes are quite functional, and so the interviewees do not feel that their current recruitment processes should be changed much. Even so, the departments should not be satisfied with the current situation, because with small changes, the recruitment processes could be handled even more effectively. The biggest difference between the departments relates to external help in recruitment processes, which also have a huge impact on the costs. At departments where staff renting is active, the costs are also high. The costs are lower at departments where the whole process is taken care by departments themselves or alternatively by using consultant company's services in some phases of the recruitment processes. The development of recruitment will be shown in the future as a higher quality of recruitments, as more unified processes between the departments and also the cost-effectiveness of recruitments will increase. It will lead into situation where people in charge of recruitments and the company itself can be satisfied with the state of recruitment.		
Keywords human resource management, personnel planning, recruitment, human resource accounting, cost efficiency		
Note		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimusongelma.....	6
1.2	Tutkimusraportin rakenne	7
2	HENKILÖSTÖHALLINTO.....	9
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	10
2.1.1	Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen	11
2.1.2	Henkilöstöstrategia	12
2.1.3	Henkilöstöpolitiikka	13
2.2	Henkilöstösuunnittelu	13
2.3	Työmarkkinat	15
3	REKRYTOINTIPROSESSI.....	17
3.1	Henkilöstönhankinnan lähtökohdat.....	17
3.2	Rekrytointitarpeen määrittely, toimenkuva ja valintakriteerit	19
3.3	Ulkopuolinen apu.....	21
3.3.1	Konsulttipalvelut.....	21
3.3.2	Suorahaku	21
3.3.3	Henkilöstövuokraus	22
3.3.4	Rekrytoinnin koneellistaminen.....	22
3.4	Rekrytointikanavien valinta	23
3.4.1	Sisäiset rekrytointikanavat.....	23
3.4.2	Ulkoiset rekrytointikanavat	24
3.5	Työpaikkailmoituksen laatiminen.....	25
3.5.1	Työpaikkailmoituksen sisältö	26
3.6	Hakemuksen käsittely	27
3.7	Henkilöarviointi	28
3.8	Haastattelu.....	28
3.8.1	Haastattelutekniikat	29
3.8.2	Haastattelussa kielletyt kysymykset	30
3.8.3	Haastattelun kulku	30
3.9	Soveltuvuuden mittaaminen.....	36
3.10	Työntekijän valinta	37
3.11	Jälkihoito.....	38
3.11.1	Perehdytys.....	39
3.12	Yhteenveto	40

4	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN LASKENTATOIMI	41
4.1	Rekrytoinnin kustannukset.....	42
4.1.1	Menetelmät rekrytoinnin kustannusten laskemiseksi	43
4.2	Henkilöstötilinpäätös	44
4.3	Yhteenvedo	45
5	TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS	47
5.1	Tutkimuksen taustaa	47
5.2	Laadullinen tutkimus.....	48
5.2.1	Haastattelu	49
5.3	Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	50
5.4	Laadullisen tutkimuksen toteutus.....	51
5.4.1	Haastattelupohja	52
5.5	Tutkimus rekrytoinnin kustannuksista	53
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	55
6.1	Laadullisen tutkimuksen tulokset.....	55
6.1.1	Perustiedot	55
6.1.2	Taustaa	56
6.1.3	Ulkoinen vs. sisäinen rekrytointi	57
6.1.4	Työpaikkailmoitus	58
6.1.5	Työpaikkahakemukset	58
6.1.6	Haastattelun kulku	59
6.1.7	Soveltuvuuskokeet	61
6.1.8	Valinta.....	62
6.1.9	Rekrytoinnin onnistuminen	63
6.1.10	Rekrytointiprosessin kehittäminen	65
6.1.11	Johtopäätökset.....	67
6.2	Tutkimuksen tulokset rekrytoinnin kustannuksista.....	72
6.2.1	Henkilöstövuokrausfirma rekrytoinnin tukena	72
6.2.2	Konsulttiyritys rekrytoinnin tukena	73
6.2.3	Johtopäätökset.....	74
7	POHDINTA.....	79
7.1	Opinnäytetyöprosessin pohdinta	81
	LÄHTEET	83
	LIITE 1 Haastattelupohja	87
	LIITE 2 Osastojen rekrytoinnin kustannukset ulkopuolisen avun käytöstä	90

Henkilöstön hankinta tulee jatkossa nousemaan yhä keskeisempään asemaan yritysten kilpailutekijänä. Työtehtävät erikoistuvat entisestään ja ammatillista osaamista, henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä työkoekokemusta edellyttävät tehtävät ovat tulevaisuuden rekrytointien pullonkaula. Mitä parempi ja syvempi yhteys yksilön kapasiteetin ja työtehtävän vaatimusten välille saadaan syntymään, sitä motivoituneempi ja tuottoisampi työntekijä on. (Markkanen 2005, 15.)

Opinnäytetyön aiheena on rekrytoinnin kehittäminen kohde yrityksessä. Tavoitteena on selvittää, kuinka valita oikeat ihmiset oikeille paikoille kustannustehokkaasti ja osastoittain yhdenmukaisella tavalla. Yrityksessä ei aikaisemmin rekrytointia ole kokonaisuutena tutkittu, minkä vuoksi aiheen ottaminen tutkimustehtäväksi oli erittäin ajankohtainen. Koska toimeksiantaja ei halua tulla työssä tunnistetuksi, käytän tästä vain nimitystä yritys. Tarkempaa yrityskuvausta toimeksiantajasta ei siis ole saatavilla.

Opinnäytetyön aiheen sain suoraan toimeksiantajalta. Olen valinnut opintoihini useita henkilöstöhallinnon kursseja ja kiinnostunut aiheesta liiketalouden osa-alueena, joten aihealue on itselleni erittäin osuva. Pääsuuntautumiseni on taloushallinto, joten rekrytointiprosessin kustannustehokkuuden tarkastelu omana osionaan vielä täydentää toivottua opinnäytetyön aihetta.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää rekrytointia kohdeyrityksessä. Tutkimustehtävä voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat

1. Rekrytointiprosessien tehostaminen
2. Rekrytointiprosessien yhtenäistäminen osastoittain
3. Rekrytointiprosessien kustannusten tehostaminen.

Kahta ensimmäistä tutkimusongelmaa tutkin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, teemahaastattelulla. Tarkasteltavana oleva ajanjakso on 1.6.2008–31.5.2009. Tutki-

mukseen osallistui Suomen pääkonttorin viideltä osastolta seitsemän rekrytoinnista vastaavaa henkilöä. Haastatteluiden perusteella on tarkoitus löytää rekrytointiprosessin vaiheet, joihin ollaan tyytyväisiä ja jotka ovat osoittautuneet onnistuneiksi. Vastaavasti tärkeää on myös löytää vaiheet, jotka ovat osoittautuneet prosessin kompastuskiviksi. Tavoitteena on tehostaa yrityksen rekrytointiprosesseja näitä elementtejä vertailemalla, muuttamalla, lisäämällä ja poistamalla. Saatuja tietoja peilataan myös rekrytoinnin yleisiin suosituksiin. Yhtenäistämisajatus saa jatkoa rekrytoinnin tehostamisnäkökulmasta. Kun osastojen onnistuneet elementit tunnistetaan ja epäonnistuneet elementit muutetaan, voidaan oikeita elementtejä yhdistämällä löytää sopivia käytäntöjä kaikille osastoille. Hyviä toimintamalleja kannattaa ehdottomasti jakaa osastojen kesken. Varsinaisen rekrytointimallin luomisesta ei kuitenkaan ole kyse vaan lähinnä suositeltavista käytännöistä, joiden avulla rekrytoinnit onnistuvat jatkossa entistä tehokkaammin ja jokseenkin samansuuntaisesti.

Tehokas rekrytointiprosessi edellyttää myös tehokasta kustannusten käyttöä. Koska rekrytointiprosessien tehostaminen vaikuttaa olennaisesti rekrytointiprosessien onnistumiseen, on se suorassa yhteydessä myös kustannustehokkuuteen. Kolmatta tutkimusongelmaa tutkin laskemalla rekrytointiin käytettyjä kustannuksia osastoittain. Pyrin löytämään merkittävimmät kuluerät ja vertailemaan saatuja tietoja eri osastojen kesken. Tulosten pohjalta on Yrityksen rekrytointiprosesseja tarkoitus saada kustannustehokkaammiksi, laadusta tinkimättä.

1.2 Tutkimusraportin rakenne

Rekrytointi on oleellinen osa henkilöstövoimavarojen johtamista. Teoriaosuus alkaa luvussa 2 henkilöstövoimavarojen johtamisesta, sen osa-alueista ja merkityksestä tämän päivän liiketoiminnassa. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta viitekehys etenee henkilöstösuunnitteluun, ja sen vaikutukseen yrityksen liiketoiminnassa. Työmarkkinatilanteita tarkastellaan suhdannemuutosten kautta, ja pohditaan niiden merkitystä rekrytointiin. Päähuomio viitekehyksessä on rekrytointiprosessissa ja sen eri vaiheissa, jotka esittelen luvussa 3. Pyrkimyksenä on kuvata kaikki rekrytointiprosessin vaiheet mahdollisimman tarkasti, aina henkilöstönhallinnan lähtökohdista rekrytoinnin jälkihoitoon saakka. Kustannusnäkökulman esittelen omana osiona luvussa 4. Tarkastelu

alkaa hieman yleisemmältä tasolta, henkilöstövoimavarojen laskentatoimesta ja syvenyy rekrytoinnin kustannusten tarkasteluun.

Teoriaosuuden jälkeen keskityn empiiriseen tutkimukseen. Selostan tutkimuksen taustat, tulokset sekä johtopäätökset luvuissa 5 ja 6. Lopussa pohdin, mitä vaikutusta tutkimuksen tuloksilla on käytännössä. Käsittelen opinnäytetyöprosessin onnistumista ja etenemistä myös tekijän näkökulmasta.

Keskeisiksi käsitteiksi opinnäytetyössä nousivat henkilöstövoimavarojen johtaminen, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, henkilöstövoimavarojen laskentatoimi ja kustannustehokkuus. Teoriaosuus koostuu laajasta, ajantasaisesta alan kirjallisuudesta; tieteellisistä artikkeleista ja teoksista. Pääosa lähteistä on suomenkielisiä, mutta tukena on käytetty myös mahdollisimman paljon vieraskielistä materiaalia. Yrityksen omat materiaalit ovat myös merkittävässä asemassa, erityisesti kustannuslaskenta -osiossa.

2 HENKILÖSTÖHALLINTO

Henkilöstöä pidetään yhä useammin yrityksen tärkeimpänä menestystekijänä ja henkilöstön osaamista merkittävimpänä kilpailuedun lähteenä. Henkilöstöstä riippuu kuinka taloudellisesta ja kannattavaa yrityksen toiminta on; uusia tuotteita ja palveluja ei yrityksissä synny, jollei henkilöstö innovatiivisuudellaan pysty niitä kehittämään. (Viitala 2009, 8; Viitala 2007, 8.) Oikeat ihmiset tuovat mukaan osaamista, jonka hallinnasta on tullut kriittinen menestystekijä organisaatioille (Honkaniemi ym. 2007, 16).

”Henkilöstöstä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena valittu strategia toteutuu ympäristön suomissa puitteissa”. Organisaation kannalta keskeisin kysymys onkin, miten se osaa hyödyntää nykyiset henkilöstöressurssinsa optimaalisesti ja kehittää niitä liiketoimintastrategian uudelleensuuntaamistarpeiden mukaisesti. Toinen keskeinen asia on, miten kyetä hankkimaan palvelukseensa sellaiset osaajat, jotka ovat itse tiedostaneet jatkuvat yksilöllisen kehittämisen merkityksen. (Järvinen 1996, 8.)

Inhimillisen pääoman luonne erottaa henkilöstön yrityksen muista voimavaroista; se voi tuottaa innovaatioita ja luoda uusia arvoja. Työnantajan näkökulmasta tähän sisältyy myös ongelmia; henkilöstö ei ole sillä tavoin työnantajan omistuksessa kuin fyysinen pääoma. Työntekijät ovat toimijoita, joilla on työjärjestelyjä ja työehtoja ja he voivat käyttäytyä ennakoimattomasti. Työvoimalla on oma tahtonsa, joka tulisi pystyä suuntaamaan yrityksen tavoitteita kohti. Henkilöstöltä odotetaan jopa yrittäjämäisyyttä: pitäisi ajatella kuin yritys olisi oma. (Vaahtio 2005, 16.)

Henkilöstö on erityisen hauras voimavara. Jos se vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toimintaa olisi lähes mahdotonta pitää yllä. Henkilöstön tehtäviä ja osaamista on yhä hankalampi siirtää eteenpäin, minkä vuoksi pienenkin työntekijäjoukon samanaikainen siirtyminen voi merkitä vakavia ongelmia. (Syrjänen 2007, 8.) Tämä johtaa helposti muun muassa asiakkaiden luottamuksen horjumiseen ja taloudellisiin menetyksiin. Voidaan siis sanoa, että henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo (Viitala 2007, 8).

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Organisaatiot ovat nykypäivänä tilanteessa, jossa liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti; globalisaatiota tapahtuu, kilpailu kiristyy, asiakkaiden sitouttaminen on hankalampaa ja sijoittajat vaativat etujensa mukaisia toimia (Chang ym. 2005, 435). Oman osuutensa liiketoimintaympäristön muutoksiin aiheuttavat vielä teknologian kehittyminen, kannattavuusajattelu kasvun ja kustannusten tehostamisen kautta sekä henkisen pääoman kasvattaminen (Ulrich 2007, 19-20; Aghazadeh 2003, 205-206). Pysäköityneeseen liiketoimintaympäristön muutosten vauhdissa, yritysten on etsittävä potentiaalisia kilpailuedun lähteitä perustoimintojaan syvemmältä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys kilpailuetuna korostuu siinä, etteivät ne ole kilpailijoiden kopioitavissa. Henkilöstövoimavarat on ”näkymätön” vahvuus, joka luo arvoa ja kykyä selvitä liiketoimintaympäristön muutoksista. (Chang ym. 2005, 435.) Henkilöstövoimavaroihin on myös paljon helpompi vaikuttaa kuin esimerkiksi toimintaympäristöön, minkä vuoksi niihin panostamalla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua (Ranki 1999, 44).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista ja se on usein määritelty käsittämään kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä. (Viitala 2009, 19-20.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää kaikki ne toiminnot, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen, henkilöstön kehittämiseen, henkilöstön palkitsemiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon (Kauhanen 2006, 16; Viitala 2009, 20-21).

Viitala (2009, 10,20) jaottelee henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintakentän tehtävät seuraavanlaisesti:

- Liiketoimintastrategioiden toteutumisen tukeminen
- Yrityksen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämän henkilöstön hankkiminen ja pitäminen. Henkilöstön tulee olla osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut
- Yrityksen osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehittämisestä huolehtiminen
- Riittävän työkyvyn, motivaation ja halun sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen takaaminen

- Henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisesta vastaaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii haastavaa tasapainottelua johtamisessa. Siinä tulee etsiä tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksentekokyvyn välillä. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden muutokset edellyttävät kykyä reagoida nopeasti, mikä merkitsee muun muassa sitä että henkilöstön määrää on kyettävä joustavasti säätelemään ja tehtäviä muuttamaan. (Viitala 2009, 9.) Nopea reagointikyky puolestaan edellyttää sitä, että henkilöstövoimavarojen johtamisen teoria ja käytäntö muuttuvat samassa tahdissa, kun liiketoimintaympäristö muuttuu. Henkilöstövoimavaroihin liittyvät päätökset tehdään juuri liiketoimintaympäristön muutosten pohjalta, minkä vuoksi yritysten on pakko niihin varautua. (Aghazadeh 2003, 201.) Työntekijöiden valinta, korvaaminen, kouluttaminen, työntekijöiden arviointi sekä henkilöstön tehokkuuden maksimointi ovat yritysten suurimmat haasteet henkilöstövoimavarojen johtamisen kentällä. (Hoobler ym. 2003, 670).

Henkilöstöllä on suora vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Henkilöstövoimavarat ja yrityksen suorituskyky kulkevat usein käsi kädessä, minkä vuoksi henkilöstövoimavaroihin panostamisen tulisi tänä päivänä olla yksi yritysten päätehtävistä. Parhaimman iskukyvyn yritys voi saavuttaa sillä, että se sovittaa henkilöstövoimavarat yhteen muiden liiketoimintojensa kanssa ja suuntaa nämä yhdessä kohti strategisia tavoitteita. (Hyland ym. 2004. 20-21.)

2.1.1 Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen

Kun liiketoimintaa koskevassa strategisessa ajattelussa on korostettu resurssiperusteista lähestymistapaa, on henkilöstöjohtaminen saanut entistä strategisemman roolin (Viitala 2009, 23). Henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen (Strategic Human Resource Management) voidaan nähdä yhtenä henkilöstöjohtamisen roolina. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen tavoite on strategian toteuttaminen. Sen keskeinen tehtävä on henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen liiketoimintastrategiaan. (Ulrich 2007, 47-48.) Henkilöstövoimavarojen strate-

ginen johtaminen perustuu näkemykseen, jonka mukaan valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla (Viitala 2007, 8).

2.1.2 Henkilöstöstrategia

Yrityksen strategia määrittää yrityksen toiminnan tavoitteet, sisällön ja laadun. Siihen sisältyy toimintaympäristön tarkastelu, sekä voimavarojen ja uhkien huomioiminen. Henkilöstöstrategia tukee yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista inhimillisiin voimavaroihin liittyvissä kysymyksissä ja tähtää henkilöstövoimavarojen tarkasteluun ja hyödyntämiseen suhteessa organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on antaa suuntaviivat kaikille niille toiminnoille, joiden osana olemassa oleva ja tuleva henkilöstö on. Se määrittää johtamistavan sekä työssä viihtymiseen liittyvät seikat, kuten palkitsemisen, ilmapiiriasiat ja yhteistyön eri muodot. (Markkanen 2005, 19.)

Henkilöstösuunnittelun rooli on myös tulevaisuuden näkökulmasta erittäin tärkeä. Henkilöstöstrategian tulee sisältää analyysi siitä, millaista työvoimaa yritys tarvitsee tulevaisuudessa, mistä ja miten se aikoo tarvittavat resurssit hankkia. Toimenkuvan määritykset, tehtävien tasoluokitukset, tavoiteprofiilit ja niitä vastaavat hankintatavat on pidettävä systemaattisen harkinnan alla. (Markkanen 2005, 21.)

”Liiketoiminnalle suuntansa antavat strategiset valinnat ovat suoraan yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen” (Viitala 2007,8). Henkilöstövoimavarat puolestaan ovat tärkeä lähtökohta, jonka pohjalta strategisia ratkaisuja tehdään. Henkilöstöasiat ja muun liiketoiminnan johtaminen muodostavat siis tiivistä yhteen nivoutuvan prosessin. Voidaan sanoa, että liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia ovat kuin saman köyden punoksia. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstöstrategian yksi oleellisimmista osa-alueista on rekrytointistrategia. Rekrytointistrategiaan tulee sisällyttää toimintalinjaus siitä, kuinka henkilöstön hankinta tapahtuu ja mitkä ovat hankintakeinot eri organisaatiotasolla (Markkanen 2005, 56). Strategiasta johdetun, käytäntöön sovelletun rekrytointistrategian tulee olla systemaattisuuteen perustuva, jotta sitä voidaan soveltaa jokaiseen rekrytointiin (Markkanen 2005, 20). Rekrytointistrategia ei kuitenkaan saa sisältää ehdottoman tiukkoja määräyksiä, sillä jokaiseen yksittäiseen rekrytointiin liittyy aina omat erityispiirteensä.

Markkasen mukaan (2005, 56) rekrytointistrategian henkilöstön hankintaa määrittävästä osasta tulee löytyä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi haemme?
2. Mitä haemme?
3. Miten haemme?

2.1.3 Henkilöstöpolitiikka

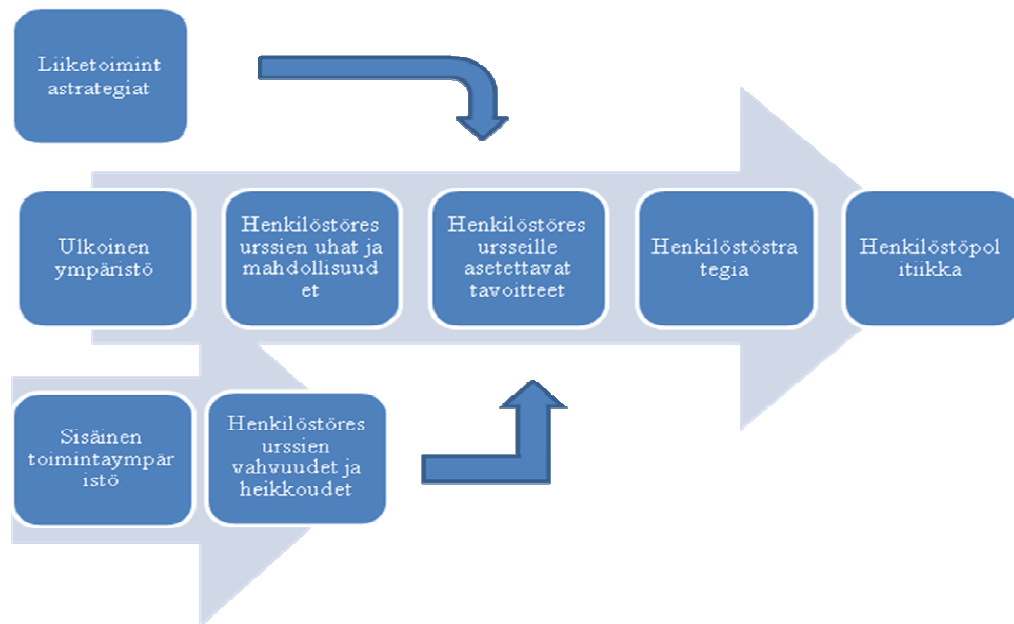
Henkilöstöpolitiikan avulla toteutetaan yrityksen strategiaa. Se määrittelee käytännön toiminnan toimenpiteet sekä vastuun ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikalla vaikutetaan yleisesti siihen, miten organisaation houkuttelevuutta lisätään. Se määrittelee käytännön tason toimenpiteet, vastuut sekä aikataulun, jolla strategiaa on tarkoitus toteuttaa. Henkilöstöpolitiikka pitää sisällään rekrytointipolitiikan, kehittämispolitiikan ja palkkapolitiikan sekä muut periaatteet, joiden varassa päivittäisiä päätöksiä voidaan tehdä siten, että linjakkuus ja yhtenäisyys säilyvät. (Strömmer 1999, 14; Viitala 2009, 24.) Rekrytoinnin osalta henkilöstöpolitiikan tehtävänä on määrittää rekrytoinnin käytännön tavat sekä sen tukena käytettävät yhteistyötahot (Markkanen 2005, 21).

2.2 Henkilöstösuunnittelu

Kaikki organisaatiot tarvitsevat henkilöstöä, jotta ne voivat menestyä. Henkilöstön tehokkuus ja menestyminen riippuu oleellisesti siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan. (Kauhanen 2009, 35.) Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan ja lisätään yrityksen mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen sekä luodaan perusta muutosten onnistumiselle. Kaikki suunnitelmat yrityksen toiminnan laajentamisen, supistamisen ja kehittämisen suhteen heijastuvat jollain tavalla myös henkilöstöön. (Viitala 2009, 50.) Onnistunut henkilöstösuunnittelu voi tuoda merkittävä kilpailuetua ja joissain tapauksissa se voi olla elinehto yritykselle (Ranki 1999, 44).

Henkilöstösuunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja

laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueille. (Kauhanen 2006, 23.) Henkilöstösuunnittelu ei ainoastaan seuraa liiketoimintastrategioita vaan se voi olla koko liiketoimintastrategian laadinnan lähtökohta ja sen perustan rakentaja (Viitala 2009, 51).



Kuvio 1. Henkilöstösuunnittelun malli. (Kauhanen 2006, 23; Österberg 2005, 20)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tarkastella oikeanlaisen osaamisen olemista oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelussa on otettava huomioon tulevaisuuden tarpeet, työvoiman tarjonnan muutokset sekä ympäristön ja kilpailutilanteen muuttumisen vaikutukset. Henkilöstösuunnitteluun liittyy oleellisesti työntekijöiden määrän vähentäminen, liikuttaminen ja lisääminen yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Henkilöstösuunnittelussa pohditaan tilanteita, joissa täytyisi rekrytoida vakituista työvoimaa, määräaikaista työntekijöitä, osa-aikaisia työntekijöitä tai vuokratyövoimaa. Huomioon on otettava myös tilanteet, joissa henkilöstöä joudutaan irtisanomaan esimerkiksi työmäärän huomattavan vähentymisen vuoksi. (Österberg 2005, 21-22.)

Koska ydinjoukon eli vakituisten työvoiman osaaminen, motivaatio ja sitouttaminen ovat yritykselle ratkaisevan tärkeitä, on mietittävä miten heidän motivaationsa saadaan pysymään korkealla ja miten varmistetaan, että heidän osaamisensa säilyy huipputasolla. Myös liitännäishenkilöstön, johon kuuluvat palveluina ostettavat työsuoritukset sekä tilapäinen työvoima, hoitaminen on tärkeää henkilöstösuunnittelun onnistumisen

kannalta. (Viitala 2009, 10.) Lisäksi henkilöstösuunnittelussa ennakoidaan ja säädel-
lään henkilöstökustannuksia ja otetaan kantaa siihen, miten henkilöstövoimavaroista
huolehditaan yrityksessä; miten edistetään työntekijöiden hyvinvointia, millaisin peri-
aattein hoidetaan päivittäisjohtamista sekä miten varmistetaan motivoivat tehtävät,
tavoitteet, suorituksen seuranta ja palkitseminen. (Viitala 2009, 50, 54-55.)

Nopeissa liiketoimintaympäristöjen muutoksissa henkilöstösuunnitelmissa on välttä-
mätöntä varautua nopeisiin muutoksiin ja turvata toiminnan yleinen joustavuus (Viita-
la 2009, 51). Yritykset suunnittelevat toimintaansa ja tekevät budjettinsa suhdanne-
ennusteiden sekä tuote- ja palvelumarkkinoilla saamansa tiedon pohjalta. Näiden
suunnitelmien pohjalta pystytään ennakoimaan kulloinenkin kokonaishenkilöstötarve.
Henkilöstön vaihtuvuuden, eläkkeellesiirtymisen ja sairauspoissaolojen ennakointi on
sen sijaan huomattavasti vaikeampaa, sillä ne voivat muuttua sekä organisaatiosta
riippuvien että riippumattomien tekijöiden vuoksi. (Kauhanen 2006, 35.)

2.3 Työmarkkinat

Elinkeinorakenteiden muutosten myötä yritykset ovat kohdanneet yhä suurempia
muutoksia liike-elämässä. Menestyäkseen kilpailussa, yritysten tulee houkutella oike-
anlaisia työnhakijoita ja pitämään hyvät työntekijät palveluksessaan. Jotta tämä voi
toteutua, tulee työntekijän haluta samoja asioita kuin mitä yritys pystyy tarjoamaan.
(Aghazadeh 2003, 202.) Nykyään työnhakijat tietävät enemmän mahdollisuuksistaan
ja todellisesta arvostaan markkinoilla. Työnhakijat ovat tässä mielessä ”määräävässä”
asemassa, vaikka työmarkkinatilanne puhuukin työnantajien puolesta. (Smith ym.
2003, 66.) Hakijat arvioivat yrityksiä esimerkiksi urakehitysmahdollisuuksien, ammat-
titaidon kehittämismahdollisuuksien, kulttuurin, yrityskuvan, palkan ja muiden etujen,
sijainnin sekä työympäristön perusteella. Henkilöstön ammattitaidon ja työkyvyn yl-
läpitäminen sekä uuden työntekijäsukupolven turvaaminen onkin nostettu koulutusjär-
jestelmien ja työmarkkinoiden yhteiseksi haasteeksi. (Strömmer 1999, 49-50.)

Työvoiman tarvetta lähitulevaisuudessa kasvattavat muun muassa suurten ikäluokkien
poistuminen markkinoilta sekä nuorten ikäluokkien pieneneminen (Strömmer 1999,
49). Yritysten on varauduttava ajoissa työvoiman tarpeen kasvamiseen. Rekrytointi,
henkilöstön perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja pysyvyyden varmistaminen

ovat tarjonnaltaan muuttuvassa työmarkkinatilanteessa keskeisiä osa-alueita. Rekrytoinnit eivät saa olla yrityksille kertaluonteisia tapahtumia, jotka ilmestyvät yllättäen ja hoidetaan pois päivänjärjestyksestä yksittäistapahtumina. (Markkanen 2005, 20.)

Vilkkaimmillaan rekrytointi on silloin, kun kansantalous on noususuhdanteessa. ”Rekrytointi oireilee välittömästi, kun ensimmäiset merkit kasvun talttumisesta tulevat esiin yritysten jokapäiväisessä toiminnassa.” Rekrytointivolyymi on suoraan sidoksissa suhdanteisiin. Taloudellisen kasvuvaiheen aikana, kun työvoimaa tarvitaan, rekrytointi voi saada helposti vauhtisokeuden muotoja; henkilö palkataan kovalla kiireellä, jottei hän mene kilpailijalle. Tällöin rekrytoinnin luonne ja pitkäjänteisyys hämärtyy sekä organisaation että yksilön kannalta. (Markkanen 2002, 105-106.)

Matalasuhdanteessa kustannusnäkökulma nousee keskeiseksi, rekrytointipäätöksiä lykätään ja työtehtäviä jaetaan olemassa olevan henkilöstön kesken. Koska kasvuvaiheessa paikkoja on tarjolla enemmän, työpaikkaa uskalletaan vaihtaa rivakammin. Varovaisuus lisääntyy heti, kun merkkejä heikoista taloudellisista näkymistä tulee esiin eikä työpaikkaa enää vaihdeta yhtä helposti. Matalasuhdanteessa hakijoiden määrä kasvaa, kun tarjolla olevia työpaikkoja on vähemmän. Tällöin rekrytointiin olisi hyvät edellytykset, sillä yritykset saavat keskimäärin parempaa työvoimaa, kunhan yrityksen strategia on selkeä ja työvoiman tarve perusteltua. (Markkanen 2002, 105-106.)

Työvoiman tarpeen muuttuessa rekrytointi- ja henkilöstökysymykset nousevat pinnalle eri tavalla. Silloin kun henkilöstöstä on pulaa, ovat ne selkeämmin esillä kuin työntekijätarjonnan ollessa runsasta. Vallitsevasta tilanteesta huolimatta henkilöstöön panostaminen on ensisijaisen tärkeää, kun organisaatiolta haetaan parasta mahdollista suorituskykyä. (Campbell ym. 1995, 9.) Painopisteen tulee olla pitkän aikavälin resurssisuunnittelussa, johon hetkelliset tilannetekijät saavat vaikuttaa osaltaan, kunhan ne eivät määrittele yrityksen rekrytointistrategiaa kokonaisuudessaan (Markkanen 2002, 110).

3 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointi on keskeinen tekijä yritystoiminnassa. Rekrytointia tulee pitää yhtenä johtamisen osa-alueena, koska ilman sitä ei voida täysipainoisesti johtaa. Vaikka johtamisesta on tehty lukuisia teoksia, ei rekrytointia käsitellä useassakaan teoksessa mainintaa enemmän. Syy tähän lienee se, että rekrytointiin liittyvät tapahtumat ja menetelmät eivät merkittävästi ole muuttuneet viime vuosien aikana. (Markkanen 1999, 38.)

Sana rekrytointi on lähtöisin sotilasorganisaatioiden värväystapahtumista. Sotilaallinen rekrytointi perustuu asevelvollisuusmielessä pakkoon tai karsintaan, joilla vahvimmat yksilöt otetaan armeijan palvelukseen. Liike-elämässä termi rekrytointi on vuosien edetessä saanut kuitenkin pehmeämmän luonteen ja se pitää sisällään työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät edeltävät toimenpiteet. (Markkanen, 1999, 11.) Koivisto (2002) määrittelee rekrytoinnin käsitteen seuraavalla tavalla: ”Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilöstövalinta.”

Rekrytointi on erittäin merkittävä toiminto yrityksen menestymisen kannalta. Rekrytointi on läsnä vuodesta toiseen ja sillä on suora yhteys jokapäiväiseen työhön. Hyvin hoidetuista rekrytoinneista muodostuu pitkällä tähtäimellä organisaation turvaverkko. Vaikutukset näkyvät pitkällä aikajänteellä, eivät siis koskaan sillä hetkellä kun päätös tehdään. Parhaimmillaan rekrytointi on suunnitelmallista palojen yhteen sovittamista, jossa tietoa hankitaan monista eri lähteistä. (Markkanen 2002, 5-6.) Kun rekrytointiprosessi on onnistunut, yritys on saanut upean henkilön, joka on kuin tarkoitettu tehtävään. Samalla se on vähäisin kustannuksin jakanut informaatiota tuotteistaan ja palveluistaan, markkinoinut yritystään, luonut hyvää yrityskuvaa ja hankkinut uusia asiakkaita ja ystäviä. (Vaahtio 2005, 13.)

3.1 Henkilöstönhankinnan lähtökohdat

Rekrytoinnista on kasvamassa yrityksille henkilöstöjohtamisen suurin ja tärkein haaste. Mitä selvemmin kilpailuetu saavutetaan erityislaatuisten osaamisen varassa, sitä kriittisempää niille on saada erinomaisia osaajia palvelukseensa. Oikeiden työntekijöiden hankinnalla luodaan siis kilpailuetua. Hyvien työntekijöiden rekrytoiminen ja

sitouttaminen on monille yrityksille keskeinen menestyksen avain. (Viitala 2009, 87.) Onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä vielä tulevaisuudessaakin (Österberg 2005, 70).

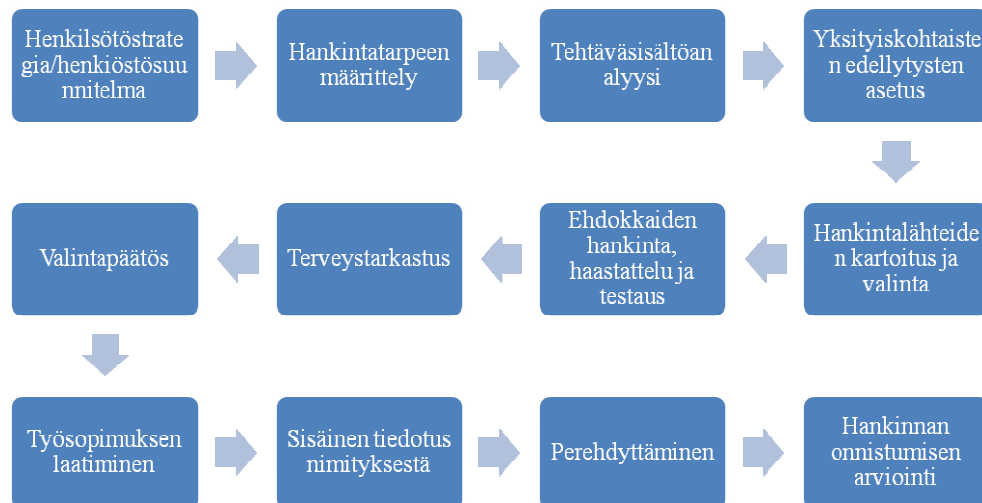
Uuden työntekijän valintaperusteet ovat muuttuneet viimeisillä vuosikymmenillä paljon. 1970 -luvulla riitti, että valittu henkilö on pitkälle koulutettu tai teknisesti lahjakas. Nykyään työntekijöiltä haetaan kapeampaa ja syvällisempää osaamista. Heillä tulee olla monia kykyjä ja erityisesti sosiaalisen kanssakäymisen taitoja ja älykkyyttä. Yritysten pitää pysyä luomaan todellista tiimihenkeä, jotta ne pärjäisivät asiakaspalvelutehtävissä yhä kiihtyvän kilpailun keskellä. (Koivisto 2004, 23–24.)

Rekrytointi on aina mahdollisuus. Uudessa ihmisessä voi olla suuri määrä potentiaalia, voimavaroja ja energiaa, jota ei vielä tunneta. Uusi ihminen ei tuo koskaan mukanaan vain juuri etsittyä työpanosta, vaan myös muuta osaamista ja inhimillistä pääomaa, joka usein tulee ilmi vasta työsuhteen alettua. Rekrytoinnissa kannattaakin hankkia tietoisesti oheisosaamista ja tietotaitoja, joita työ ei varsinaisesti vaadi. Näin osaaminen monipuolistuu ja joustavuus lisääntyy. (Vaahtio 2005, 11.)

Työnantajalla on aina oikeus valita tehtävään kuka tahansa haluamansa henkilö. Työntekijää valittaessa on kuitenkin otettava huomioon työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellot sekä tasa-arvolain säännökset. Työntekijöitä ei koskaan saa asettaa eri asemaan iän, terveydentilan, kansalliset tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi, ellei menettelylle ole olemassa perusteltua syytä. (Meinke ym. 2007, 18.)

Koska uuden henkilön palkkaaminen, samoin kuin irtisanominen, on kallista, seurausvaikutukset koko organisaatioon voivat olla merkittäviä. Onnistunut rekrytointi voi lisätä vauhtia tiimiin, tuoda uusia näkemyksiä tai uuden tekemisen meiningin. Rekrytointivirhe, eli väärän henkilön palkkaaminen, voi vaikuttaa päinvastaisesti. Onnistuneen rekrytoinnin perusedellytyksistä on hyvä pohjustustyö ja erityisesti kiinteä sitoutuminen rekrytointiprojektin jokaiseen vaiheeseen. (Markkanen 2005, 55-56.)

Kauhanen (2006, 71) ja Syrjänen (2007, 7) jakavat rekrytointiprosessin vaiheet (kts. kuvio 2) seuraaviin osiin:



Kuvio 2. *Rekrytointiprosessin vaiheet.* (Kauhanen 2006, 71, Syrjänen 2007,7.)

3.2 Rekrytointitarpeen määrittely, toimenkuva ja valintakriteerit

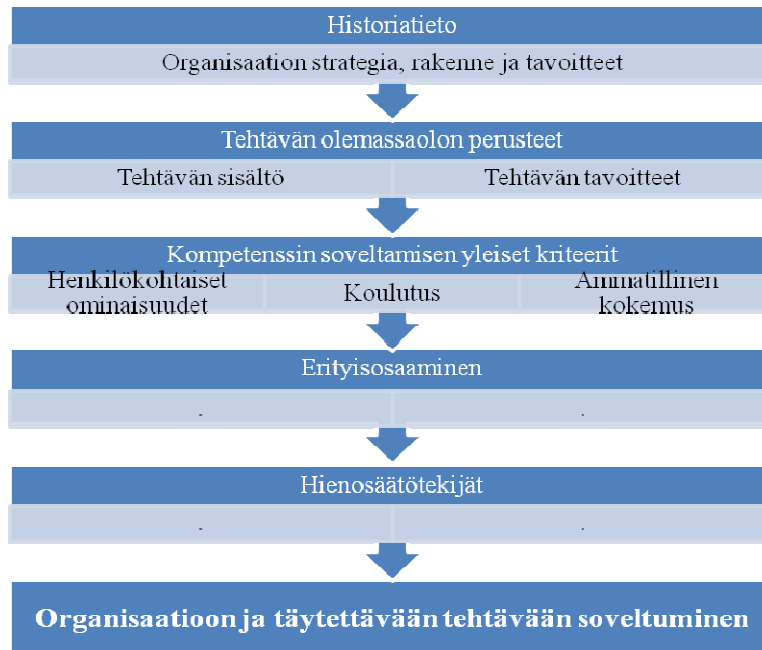
Huolellinen suunnittelu nopeuttaa rekrytointiprosessia ja vaikuttaa oleellisesti prosessin lopputulokseen. Hyvällä pohjatyöllä ehdokkaiden vertailu helpottuu, soveltuvuusarvioinnin hyödynnettävyys parantuu ja uuden henkilön resurssien käyttöönotto tehostuu. Rekrytointitarpeen määrittely, valintakriteereiden määrittely sekä tehtäväkuvausten laadinta sisältyvät vahvasti rekrytointiprosessin pohjatyöhön. (Honkaniemi ym. 2007, 39.)

Tärkeintä ei aluksi ole miettiä erilaisia hankintalähteitä ja niiden käyttökelpoisuutta, vaan miettiä mitä tarvitaan vai tarvitaanko mitään. Ovatko työt uudelleen jaettavissa, onko kyseessä oikea vaihe lisäkoulutuksiin, onko tarve tyydytettävissä työmenetelmiä kehittämällä, onko halukkaita tehtävien vaihtoon ja mikä on ”aukko”, jonka uusi työntekijä on täyttämässä. (Helsilä 2002, 21; Österberg 2007, 71.)

Rekrytointiprosessia on hankala edes käynnistää, jollei aluksi tarkastele, mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työssä menestymisen kannalta. Toimenkuvaa tulee tarkastella kriittisesti ja miettiä, mitä kyseisessä roolissa tulee saada aikaan, miten ja miksi. Lähtökohdan tulee olla strateginen, eli selvitetään tavoite, mihin pyritään ja miksi uutta edes henkilöä tarvitaan. (Markkanen 1999, 17; Syrjänen 2007, 6-7; Koivisto 2004, 40.) Toimenkuvan määrittelyssä tulee muun muassa huomioida, mitä työntekijän tulee osata heti tultuaan,

mitä erityisosaamista työntekijän tulee vielä oppia työstä selviytyäkseen, mistä hakijan tulisi suoriutua vuoden kuluttua ja mitkä ovat henkilökohtaiset soveltuvuusvaatimukset (Honkaniemi ym. 2007, 39).

Seuraavassa kuviossa Markkasen (2005, 68) luoma esimerkki siitä, miten uuden työntekijän toimenkuva voidaan määritellä:



Kuvio 3. Toimenkuvan luominen. (Markkanen 2005, 68)

Toimenkuvan perusteella laaditaan tulevan työntekijän valintakriteerit. Valintakriteerit ovat yleensä vertailuperusteita, joilla ehdokkaiden keskinäistä sijoittumista arvioidaan. Valintakriteereissä määritellään, mitä osaamista, taitoja ja valmiuksia kyseisessä tehtävässä menestyvällä tulee olla. (Honkaniemi ym. 2007, 43.) Kriteereiden yleistäminen on kuitenkin erittäin vaikeaa, sillä ne määritellään aina tehtäväkohtaisesti. Yleisimmin Koiviston (2004, 45) mukaan valintakriteereissä määritellään:

- vaadittava ammattitaito
- osaamisvaatimukset
- tarvittava motivaatio, jota ilman tehtävässä ei menesty, vaikka taitoa ja osaamista löytyisi

3.3 Ulkopuolinen apu

Työnantaja voi halutessaan käyttää rekrytinnin tukena ulkopuolista apua. Rekrytointitarpeen, toimenkuvan ja valintakriteereiden määrittely on käytännössä ainoa vaihe rekrytointiprosessissa, lopullisen valintapäätöksen lisäksi, jota yritys ei voi ulkoistaa. Vaihtoehtona ulkopuoliselle avulle voi olla esimerkiksi konsulttipalvelut, suorahaku tai henkilöstövuokrausyritykset. Rekrytinnin koneellistaminen voidaan myös laskea tähän luokkaan, sillä esimiehen tekemä työ vähenee huomattavasti.

3.3.1 Konsulttipalvelut

Työnantaja voi ostaa ulkoisia rekrytointipalveluja henkilöstönahankintaan erikoistuneilta konsulttiyrityksiltä. Konsulttiapu voi kattaa koko rekrytointiprosessin tai vain osaan siitä. Mikäli konsulttiapua käytetään, on konsultin saatava kaikki se tieto, jonka perusteella hän kertoo hakijoille tehtävästä ja yrityksestä, sekä seuloa hakijajoukosta parhaimmat hakijat työtehtävään. (Honkaniemi ym. 2007, 19,30.) Osuutensa päätteeksi konsultti antaa työnantajalle lausunnon kaikista ehdokkaista. Hän tuo esiin ehdokaiden osalta ne asiat, vahvuudet ja kehittämisalueet, jotka työnantaja halusi tietää. Ehdotukseensa hänellä tulee olla asiaperustelut, mitkä osiot ja piirteet nostivat ehdokkaan/ehdokkaat muiden edelle. (Vaahtio 2005, 123.)

Mikäli konsultti hoitaa soveltuvuustestaamisen, on hänelle kerrottava etukäteen, mitä asioita testien avulla tulisi selvittää. Konsultin tekemässä haastattelussa työnantaja voi olla itse mukana ja se on jopa suotavaa, sillä työnantaja tietää paremmin työn vaatimukset ja sen, minkälaisen henkilön hän yritykseen haluaa. Parhaiten koko prosessi hoituu silloin, kun konsultti ja työnantaja voivat olla keskusteluyhteydessä koko ajan ja yhteistyö on avointa ja luottamuksellista. (Vaahtio 2007, 117-118.)

3.3.2 Suorahaku

Suorahaku (head hunting) tarkoittaa sitä, että yritys toteuttaa henkilöstöhaun ilman julkista ilmoittelua. Suorahakua käytetään yleensä silloin, kun kohteena oleva tehtävä on johtavatason tehtävä. Haku toteutetaan suorahakukonsultin avulla. Konsultilla on omissa kansioissaan valmiina potentiaalisten joukko, jolla on tehtävään sopiva tausta

ja kokemus. Yleensä suoramakua käytetään silloin, kun potentiaalisten joukko on erittäin pieni, heitä on hankalaa löytää ja tehtävään halutaan paras mahdollinen asiantuntija. (Koivisto 2004, 109-110; Markkanen 1999, 74-75.) Työnantajalle suoramaku on vaivatonta, sillä hänen tarvitsee vain valita valmiiksi seulotuista hakijoista sopivin. Kääntöpuolena voidaan pitää sitä, että palvelu voi olla suhteellisen hintavaa. (Vaahtio 2007, 119.)

3.3.3 Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokraus on oiva ratkaisu nopeasti ja odottamattomasti ilmeneviin työvoimatarpeisiin. Vuokrasuhde voi myös kestää pitkäänkin ja päätyä lopulta työsopimuksen tekemiseen. Vuokratyöntekijä ei oteta työsuhteeseen vaan hän on työsuhteessa henkilöstövuokrausyritykseen. Vuokrasuhde on työnantajalle loistava tilaisuus tutustua henkilöön ilman että hänen tarvitsee sitoutua pidempään työsuhteeseen. Työntekijälle vuokratyö on oiva tilaisuus näyttää osaamistaan ja tulla mahdollisesti rekrytoiduksi, mikäli kaikki menee hyvin. (Vaahtio 2007, 120; Vaahtio 2005, 126.) Henkilöstövuokraus on työnantajalle helppoa ja riskitöntä. Vuokrausyritys maksaa työntekijälle palkan ja vastaa kaikista työnantajan lakisääteisistä kuluista. (Vaahtio 2005, 126.)

3.3.4 Rekrytoinnin koneellistaminen

Tietotekniikka voi olla rekrytointia tukeva työkalu, mutta koko prosessin koneellistaminen ei tällä hetkellä ole ajankohtaista. Internetistäkään ei löydy ratkaisuja kaikkiin henkilöstönhankintaan liittyviin ongelmiin. Inhimilliset tekijät vaikuttavat ratkaisevasti työssämenestymiseen, minkä vuoksi rekrytointi pysyy ihmisten välisenä. Kone toki voisi valita kohtuullisella tarkkuudella ehdokkaan, joka vastaisi taustansa perusteella tavoiteprofiilia. Esimies antaisi koordinaatit järjestelmälle, kone tekisi työpaikkailmoituksen, toimittaisi sen verkkoon ja vastaanottaisi hakemukset. Esimies syöttäisi uudet koordinaatit järjestelmään, joiden perusteella kone karsisi hakemuksista sopivimmat jatkoon ja lähettäisi muutamia tarkentavia karsintakysymyksiä finalistille. Dataa yhdisteltyään se päätyisi yhteen ehdokkaaseen ja ilmoittaisi valinnastaan parhaalle ehdokkaalle. Muille se ilmoittaisi, että valinta ei kohdistunut häneen ja kiittäisi mielenkiinnosta. Inhimilliset tekijät ovat rekrytoinnissa ehkä niitä tärkeimpiä tekijöitä. Mikäli yritykset koneellistaisivat rekrytoinnin, voisi se antaa kuvan, etteivät esimiehet piit-

taa sen enempää omasta työstä kuin alaistensakkaan työstä. Onneksi näin ei vielä tällä hetkellä ole eikä todennäköisesti lähitulevaisuudessakaan. (Markkanen 2005, 17-18.)

3.4 Rekrytointikanavien valinta

Mikäli rekrytointiprosessi päätetään toteuttaa itse, on uuden työntekijän tarpeen ja toimenkuvan on määrittelyn jälkeen aika keskittyä rekrytointikanaviin. Rekrytointikanavat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: sisäisiin rekrytointikanaviin ja ulkoisiin rekrytointikanaviin. Sisäisessä rekrytoinnissa uutta työntekijää haetaan talon sisältä, yrityksen nykyisestä henkilöstöstä. Ulkoisessa rekrytoinnissa keskitytään täysin uusiin, talon ulkopuolisiin hakijoihin. (Kauhanen 2006, 68.)

3.4.1 Sisäiset rekrytointikanavat

Sisäistä rekrytointia suositaan erityisesti siksi, että henkilön osaaminen, kokemustaan ja persoona tunnetaan jo valmiiksi. Sama asia voidaan ajatella myös toisin päin, eli työntekijä tuntee yrityksen ja tietää talon tavat toimia. Sisäinen rekrytointi osoittaa, että omaa henkilöstöä arvostetaan ja urakehityksestä huolehditaan. (Järvinen 1996, s. 93; Vaahtio 2007, 28.) Sisäistä rekrytointia voidaan pitää motivoivana ja se parantaa yrityksen ilmapiiriä. Sisäisen rekrytoinnin onnistunut käyttö yleensä edellyttää, että yrityksessä on olemassa reaaliaikainen osaamiskartta ja resurssipankki, joita voidaan tarpeen tullen ammentaa. (Syrjänen 2007, 10-12; Vaahtio 2007, 28.)

Koska työntekijän osaaminen, kokemus ja tapa toimia ovat jo etukäteen tiedossa, voidaan päätellä, miten työntekijä tulee jatkossa toimimaan ja kehittymään. Sisäisistä hakijoista saadaan näin paljon tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuin ulkoisista hakijoista. (Spinelli Souza ym. 1995, 24.) Oman henkilöstön hyvin tunteminen voi myös koitua haitaksi hakijoiden kannalta. Työnantaja voi tuntea hakijan kaikki pikkupiirteetkin, joilla ei ole tekemistä itse työn kanssa. Vanhat kaunat tai kiistat voivat palata mieleen ja nämä saatetaan liittää ammattitaitoon, vaikkeivät ne liittyisi toisiinsa millään tavalla. Sisäisessä rekrytoinnissa ehdokasjoukko saattaa myös jäädä vääjäämättä pieneksi. (Vaahtio 2007, 28; Vaahtio 2005, 37.) Yleisimpiä sisäisen haun kanavia ovat työpaikan ilmoitustaulu ja Intranet (Vaahtio 2007, 28).

Entisten työntekijöiden ottaminen takaisin työhön ei ole varsinaisesti sisäistä rekrytointia. Tähän kuitenkin liittyy lainsäädäntöä, jotka on syytä huomioida. Syrjänen (2007, 10) ja Vaahtio (2007, 26-27) käyvät teoksissaan läpi lainsäädäntöä, joka entisten työntekijöiden uudelleen palkkaamiseen liittyy: ”työnantajan on työsopimuslain mukaan tarjottava töitä tuotannollistaloudellisin perustein irtisanomilleen, työvoimatoimiston kautta hakevalle entiselle työntekijälleen, jos hän tarvitsee työntekijöitä yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä oli tehnyt.”

3.4.2 Ulkoiset rekrytointikanavat

Avoimet hakemukset on syytä käydä läpi ennen ulkoiseen hakuun ryhtymistä. Avoimia hakemuksia saattaa olla laaja kirjo, mutta kultajyvää saattaa osua käteen, jonka vuoksi avoimia hakemuksia ei saa unohtaa. (Markkanen 2005, 64.) Ulkoinen rekrytointi tulee yleensä kyseeseen, jollei talon sisältä löydy tarpeeksi hakijoita tai varteenotettavia ehdokkaita. Ulkoiset hakijat tuovat yleensä taloon uutta tietämystä ja kokemusta. Nämä voivat edistää yrityksen strategian ja vision toteutumista tai antaa jopa niille uusi suuntaviivoja. (Spinelli Souza ym. 1995, 24.)

Omaa henkilöstöä voi hyödyntää myös ulkoisessa haussa. Työntekijöiltä voi saada hyviä vinkkejä ehdokkaista, sillä aina joku tuntee jonkun, joka voisi sopia työtehtävään. Ei ole olemassa yhtä ainuttakaan kanavaa, joka sopisi kaikille, mahdollisuuksia on useampia, ja kullakin on omat etunsa. Järkevää voi olla seurata myös kilpailijoiden käyttämiä kanavia, sillä ne saattavat sopia itsellekin. Kolme suosituinta ulkoista rekrytointikanavaa vuonna 2007 olivat suorat kontaktit, lehti-ilmoittelu ja työvoimatoimisto. (Vaahtio 2007, 29.)

Österberg (2005, 73) listaa teoksessaan seuraavia ulkoisen rekrytoinnin hakukanavia:

- lehti-ilmoitukset sanoma-, aikakausi – ja erityisammattilehdissä
- erilliset rekrytointilehdet
- verkkorekrytointi, työpaikkailmoitus julkaistaan siihen erikoistuneiden palveluntarjoajien sivuilla
- yrityksen omat Internet-sivut

- cv-pankit
- suora haku, valittavissa useita palveluntarjoajia, myös mahdollista toteuttaa itse
- kilpailijat
- työvoimatoimistot
- rekrytointimessut
- korkeakoulujen rekrytointipalvelut
- oppilaitokset
- työvoimanvuokrausyritykset
- oma henkilöstö

Ulkoisista rekrytointikanavista Internet on noussut viime vuosina suosituksi henkilöstön hankintakanavaksi nopeutensa ja taloudellisuutensa vuoksi. Internet on henkilöstönhankinnan pikatie, erityisesti jos tavoitteena on työnantajan ja työnhakijan nopea yhteen saattaminen. Internet nähdään muihin rekrytointivälineisiin verrattuna ylivoimaisena. (Markkanen 2005 13, 16.)

Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi eivät sulje toisiaan pois, vaan niitä voidaan myös käyttää yhdessä. Tämä on reilua henkilöstöä kohtaan ja samalla annetaan ulkopuolisille hakijoille mahdollisuus tulla valituksi. Hakijoita on kuitenkin kohdeltava tasapuolisesti, tulivatpa nämä sisältä tai ulkoa. Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi voivat seurata myös peräkkäin. Kun henkilö hankitaan talon sisältä, hänet tavallisesti ”ylennetään” ja sen jälkeen hänelle etsitään seuraaja ulkopuolelta. (Vaahtio 2007, 28-29; Vaahtio 2005, 38-39.)

3.5 Työpaikkailmoituksen laatiminen

Ellei sopivia hakijoita löydy yhteydenottojen kautta, joudutaan laatimaan työpaikkailmoitus avoimen tehtävän täyttämiseksi. Ilmoitus voi olla lehdissä, yrityksen omilla tai työhallinnon Internet-sivuilla tai esimerkiksi kotikylän ilmoitustaululla. Ensiarvioista on, että ilmoitus tavoittaa toivotut hakijat ja sisältää kaiken tarpeellisen tiedon. (Vaahtio 2007, 33; Vaahtio 2005, 129.)

Hakemuksen tyyli ja sisältö kertovat paljon yrityksestä, joten kömpelyyksiin ei ole varaa. Työpaikkailmoitus on tavallaan markkinointia, jonka tarkoituksena on saada

oikeat hakijat kiinnostumaan työpaikasta. Erityisen etevä viestijää hakemuksen laatiminen ei vaadi, vaan vakiintuneen kaavan mukainen ilmoitusteksti on usein jopa paras vaihtoehto. Ihmiset ovat tottuneet etsimään ilmoituksesta tietyt asiat tietyistä kohdista. (Vaahtio 2007, 34; Vaahtio 2005, 129-130.)

Työpaikkailmoituksen tavoite voi olla yhtä paljon yritystä markkinoiva kuin uutta työntekijää hakeva. Tällöin imagon esiintuominen on selkeämpää: ilmoituksen koko on erittäin suuri ja kuvia tai värejä käytetään paljon. Ilmoitus voi kuitenkin hukkaa muiden mainosten joukkoon eikä erotu hakijajoukolle nimenomaan työpaikkailmoituksena. Vaarallinen tilanne on henkilövalinnan kannalta silloin, jos väkisin yhdistetään kaikki vapaana olevat tehtävät ja joukkoon lisätään vielä väriä ja meininkiä. Tällöin ilmoituksen päätarkoitus voi markkinointiin keskittyessä unohtua. (Markkanen 1999, 49.)

3.5.1 Työpaikkailmoituksen sisältö

Eräs tärkeimmistä työpaikkailmoituksen piirteistä on selkeys. Selkeyden takeena on yleensä se, että toimen määrittäminen on tehty perusteellisesti ennen työpaikkailmoituksen laatimista. Tällöin tekstiin on helpompaa erotella oleelliset asiat, jotka lukijan tulee saada tietoonsa. Tekstin sisällön tulee olla helposti ymmärrettävää. Jos tehokeinona käytetään esimerkiksi huumoria, tulee tekstin sisältää pieniä koukkuja, jotta kokonaisuus toimii. Työpaikkailmoituksen linjakkuus näkyy siinä, että kokonaisuus on hallittu ja jokainen lause tukee kokonaisuutta. (Markkanen 1999, 53-54.)

Totuudessa pysyminen on erittäin tärkeää. Joskus työnantajat hyvää imagoa tavoitellessaan luettelevat hienolta kuulostavia asioita, joita työssä ei loppujen lopuksi tarvita. Tämä tietää vain lisätyötä ja hyviä hakijoita saattaa tippua pois. Työn tarjoamat mahdollisuudet tulee tuoda selkeästi esille eikä pelkkiin vaatimuksiin saa keksittyä. Etenemismahdollisuudet, ammatillinen kehittyminen ja innovatiivinen työyhteisö kiinnostavat monia. (Vaahtio 2007, s. 35-36.) Työpaikkailmoituksessa on usein myös ilmoitusteksti, jossa kerrotaan, mitä yritys tekee, mikä on sen henkilöstömäärä, sijainti, liikevaihto tai ohjelmapolitiikka ja tavoitteet. Eniten painoarvoa annetaan tehtävänimikkeelle, sillä lukijaa luonnollisesti kiinnostaa hänen oma ammattinsa ja omat tavoitteensa. (Markkanen 2002, 27; Markkanen 1999, 55-56.)

Honkaniemen ym. (2006, 47) ja Vaahtion (2007, 35-36) mukaan hyvästä työpaikkailmoituksesta tulee käydä ilmi:

- lyhyt kuvaus työnantajaorganisaatiosta ja yksiköstä
- tehtävänimike
- sijainti
- tehtävän vastuualueet
- ehdottomat vaatimukset ja lisätoiveet
- erityisvaatimukset (esim. kielitaito, matkustustarve)
- mitä organisaatio tarjoaa (etenemismahdollisuudet, ammatillinen kehittyminen)
- millaisia hakemuksia halutaan ja minne ja miten ne toimitetaan
- hakuajan päättymisen
- kuka antaa lisätietoja

3.6 Hakemuksen käsittely

Yrityksissä on usein vakiintuneita tapoja käsitellä hakemuksia. Hakemuksen ja ansio-
luettelon perusteella tarkastetaan hakijan kokemukseen, koulutukseen ja osaamiseen
perustuvia kriteereitä. Hakemukset voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään: ha-
kemukset jotka täyttävät tärkeimmät kriteerit, hakemukset jotka eivät täydellisesti
täytä kriteereitä, mutta joiden joukossa voi olla potentiaalisia ehdokkaita ja hakemuk-
set jotka eivät ollenkaan täytä kriteereitä. (Honkaniemi ym. 2006, 48.)

Hakemuksiin on hyvä perehtyä useammin kuin kerran ja kysyä mielipiteitä työtove-
reilta. Hakijamäärästä riippuen, haastateltavat valitaan yleensä tärkeimmät kriteerit
täyttävistä hakijoista. Mikäli hyvien hakijoiden joukko jää pienemmäksi, kannattaa
viimeistään keskittyä tarkemmin ”ehkä” – pinon hakemuksiin. Tässä joukossa on
usein erittäin potentiaalisia ehdokkaita, vaikka he eivät aivan kaikkia kriteereitä täyt-
täisikään. Mikäli jonkun hakemuksen kohdalla on epävarmuutta haastatteluun kutsu-
misen suhteen, kannattaa hänet kutsua. On parempi antaa ylimääräinen mahdollisuus
kuin hukata kultajyvän. (Vaahtio 2007, 73-74.) Hakupapereita ja muita henkilötieto-
ja sisältäviä dokumentteja on käsiteltävä huolellisesti ja luottamuksellisesti, henki-
lösuojalain vaatimusten mukaisesti (Honkaniemi ym. 2006, 49).

Lisätietojen kysymiseen tulee antaa mahdollisuus. Puhelimitse lisätietoja kysyviin hakijoihin saadaan hyvä ensikosketus puhelun aikana ja yleensä puhelu osoittaa hakijalta erityistä kiinnostusta toimea kohtaan. (Markkanen 2002, 30-32; Österberg 2005, 76-77.) Hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu, että jokaiselle hakemuksen lähettäneelle ilmoitetaan rekrytoinnin päättymisestä ja tehtävän täyttymisestä (Österberg 2005, 76-77).

3.7 Henkilöarviointi

Henkilöarviointi on työorganisaatiossa tehtävä organisaation sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijan yksittäisestä henkilöstä tehtävä tutkimus. Se on yksilön ominaisuuksien arviointia, jossa kerätään tietoa henkilön käyttäytymisestä ja persoonallisuudesta. Henkilöarvioinnit tehdään yleensä rekrytoinnin yhteydessä, jolloin tarkoituksena on arvioida työnhakijan työhön soveltuvuutta. Henkilöarviointi on merkittävä osa rekrytointiprosessia ja usein henkilöarvioinnin luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin prosessin vaiheet toteutetaan. Henkilöarvioinnit voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilaisiin soveltuvuustestimenetelmiin ja simulaatioihin. (Syrjänen 2007, 22.) Suositeltavaa on käyttää vähintään kahta menetelmää, joista toinen on haastattelu (Koivisto 2004, 27).

3.8 Haastattelu

Rekrytointihaastattelu on tärkein menetelmä tiedon keräämiseen työnhakijaehdokkaista. Haastattelu on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, missä haastateltava pystyy omalla panoksellaan vaikuttamaan tilanteen kulkuun. Ohjaus on kuitenkin aina haastattelijan käsissä. (Koivisto 2004, 60-61; Markkanen 1999, 119-120; Syrjänen 2007, 23.) Haastattelu on keskustelua, jolla on ennalta määritelty pyrkimys. Se tähtää aina tiedon keräämiseen ja on päämäärähakuista toimintaa. (Koivisto 2004, 60-61; Markkanen 1999, 119-120.) Tavoitteena on keskustelusta saadun informaation avulla luoda kuva haastateltavasta ja ennen kaikkea pyrkiä ennustamaan suorituskyykyä siinä tehtävässä, mihin haastateltava on hakemassa (Markkanen 1999, 119-120).

Tunteet ovat vahvasti mukana haastattelussa. Työnhakijan tavoitteena päästä halua-
maansa työpaikkaan ja haastattelija haluaa varmistua oikeasta valinnasta. Haastattelu
on monimutkainen tapahtumasarja, jota voi kuvata eräänlaiseksi osapuolten väliseksi
peliksi. (Koivisto 2004, 62; Markkanen 1999, 120.) Molemmat osapuolet tekevät joh-
topäätöksiä toistensa ajatusmaalimasta ja sille on ominaista ajatusten ja pyrkimysten
julkistamisen ja salaamisen tasapaino (Markkanen 1999, 120).

3.8.1 Haastattelutekniikat

Haastattelutekniikat voidaan jakaa kahteen luokkaan: strukturoituun haastatteluun ja
vapaaseen haastatteluun. Strukturoitu haastattelu on täydellisesti etukäteen suunnitel-
tu, kysymyspainotteinen haastattelu. Vapaa haastattelu on strukturoidun haastattelun
toinen ääripää, eli se etenee tilanteen ehdoilla ja on hyvin keskustelumainen malli.
(Markkanen 2009, 103.)

Strukturoitu haastattelu perustuu aina valmiiseen kaavaan, jossa samat kysymykset
esitetään samassa järjestyksessä ja samassa muodossa jokaiselle ehdokkaalle. Näin
saadaan varmistus sille, että kaikki tärkeät asiat tulevat läpikäytyksi. (Markkanen
2009, 104; Niittamo 2001, 33; Syrjänen 2007, 24.) Strukturoitu haastattelu helpottaa
vertailtavuutta ja mitattavuutta ja on objektiivinen. Haastattelu saattaa kuitenkin olla
hieman jäykkä eikä välttämättä tuo esiin haastateltavan henkilön persoonallisuutta
tarpeeksi hyvin. (Markkanen 2009, 104; Niittamo 2001, 33.)

Vapaa haastattelu etenee ilman yksityiskohtaista kysymysrunkoa eli tilanne ohjautuu
kunkin hakijan yksilöllisen taustan ja tilannetekijöiden mukaan. Haastattelu alkaa,
etenee ja suuntautuu haastateltavan ja haastattelijan spontaanien aloitteiden sekä hei-
dän välillä syntyvän vuorovaikutuksen myötä. (Niittamo 2001, 28; Markkanen 2009,
104.) Haastattelua voidaan jopa kutsua improvisoiduksi keskusteluksi. Vapaa haastat-
telu on joustavampi kuin strukturoitu haastattelu ja se sallii poikkeamia. Samalla se on
myös vaativampi malli, sillä haastattelijan tulee osata pitää ohjia käsissään aivan eri
tavalla kuin strukturoidussa haastattelussa. (Markkanen 2009, 104.)

Yleinen työpaikkahaastattelu on näiden kahden mallin välimuoto. Tiedut asiat käydään
läpi kaikkien kanssa, mutta liian syvällisesti ei pureuduta yksityiskohtiin. Kysymykset

noudattavat systemaattista kaavaa, mutta ne tarjoavat avoimet ja laajat vastaamisen vapausasteet. (Niittamo 2001, 38; Markkanen 1999, 122-123.) Haastattelu ohjautuu yksilön antamien tietojen, henkilöhistorian ja reagoititavan mukaan. Käsikirjoituksesta voidaan siis poiketa tarvittaessa, mikäli löytyy polku jota kannattaa seurata saadaksesen kallisarvoista tietoa haastateltavasta. Tämän jälkeen voidaan taas palata alkuperäiseen suunnitelmaan. (Markkanen 1999, 122-123.)

3.8.2 Haastattelussa kielletyt kysymykset

Henkilötietolaki kieltää arkaluonteisten tietojen käsittelyn. Ammatillisista kompetensseista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista kiinnostunut haastattelija ei arkaluontoisia asioita kysyisi, mutta siitä huolimatta niihin on hyvä tutustua. Honkaniemi (2006, 58) ja Markkanen (2009, 124-125) luettelevat teoksissaan arkaluontoisiksi asiat, jotka kuvaavat:

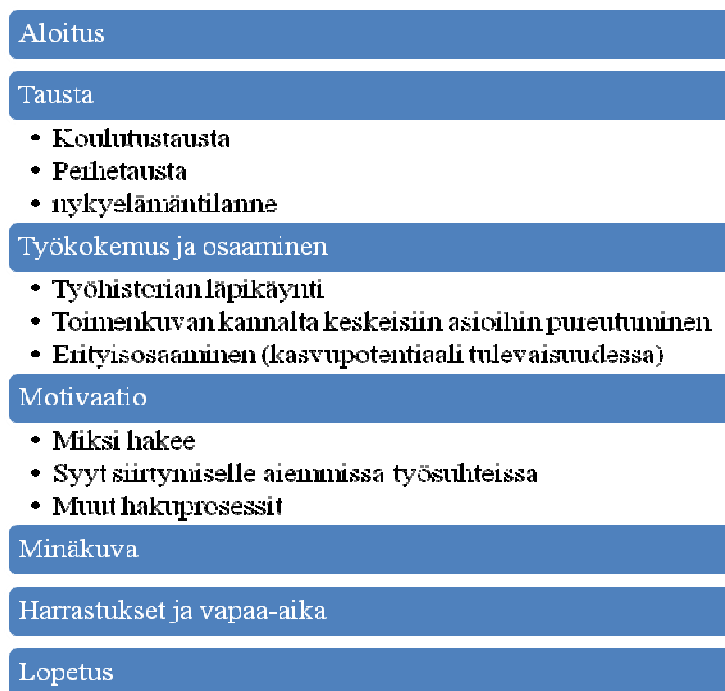
- rotua tai etnistä alkuperää
- henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammatiliittoon kuulumista
- rikollista tekoa, rangaistusta tai muuta rikoksen seuraamusta
- henkilön terveydentilaa, sairautta, vammaisuutta taikka häneen kohdistettuja hoitotoimenpiteitä tai näihin verrattavia toimia
- henkilön seksuaalista suuntautumista tai käyttäytymistä
- henkilön sosiaalihuollon tarvetta tai hänen saamiaan sosiaalihuollon palveluja, tukitoimia ja muita sosiaalihuollon etuuksia.

Perhe, yksityiselämä ja lapsenhankintakysymykset kuuluvat yksityisyydestä annetun lain mukaan kiellettyyn alueeseen. Suhdetta alkoholiin ja tupakointiin ei myöskään saa kysyä suoraan. (Vaahtio 2005, 156-157.)

3.8.3 Haastattelun kulku

Haastattelu tulee suunnitella etukäteen tekemällä runko tärkeimmistä osa-alueista. Rungon voi rakentaa esimerkiksi siten, että se alkaa ja päättyy helpoilla tutuilla aiheilla, kuten koulutus ja työkokemus, epämiellyttävämmät asiat, kuten epäonnistuneet

projektit ja stressaavat tilanteet, käsitellään keskellä. Tärkeimmät osa-alueet haastattelurungossa ovat ammatillinen osaaminen, motivaatio ja odotukset uuden tehtävän suhteen. Ammatillisessa osaamisessa tarkastellaan, onko ehdokkaan ammattitaito riittävä ja ajan tasalla. Motivaatiokysymykset kertovat, mikä uudessa tehtävässä kiehtoo, kiinnostaaako tehtävä erityisesti vai onko se vain yksi mahdollisuus muiden joukossa. Hakijan odotukset on tärkeä selvittää, sillä tällöin tiedetään ovatko odotukset, kuten palkkatoive, työtehtävät ja sitoutumisen kesto, realistisia ja sopivia organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. Samalla tutkitaan, tulisiko ehdokas toimeen kyseisessä työyhteisössä ja toimintakulttuurissa. Ammatillisesti taitavin ei välttämättä ole sopivin persoona tulevaan tiimiin. (Honkaniemi ym. 2006, 56-57.) Seuraavassa kuviossa (4) Markkasen (1999, 139) luoma esimerkki haastattelurungosta:



Kuvio 4. Esimerkki haastattelurungosta. (Markkanen 1999, 139)

3.8.3.1 Toimenpiteet ennen haastattelua

Haastatteluun tulee valmistautua huolellisesti. Haastattelijalta vaaditaan hyvää keskittymistä ennen henkilön tapaamista, koko haastatteluprosessin ajan ja vielä sen jälkeenkin. Ennen haastattelua tehtävät toimenpiteet on syytä pitää mielessä. Ehdokkaan hakemus suositeltavaa käydä toistamiseen läpi, jotta täydennystä vaativat kohdat löytyvät helposti ja suunniteltu haastattelurunko pysyy eheänä haastattelun kuluessa. (Markkanen 1999, 123-125.) Haastattelulle tulee varata tarpeeksi aikaa, jottei läpikäy-

täviä asioita joudu käymään kiireellä läpi esimerkiksi alkavan palaverin vuoksi. Rauhallinen tila ja häiriötekijöiden poistaminen on tärkeää molempien osapuolien keskittymiskyvyn kannalta. Hakijalle jää lisäksi tunne, että haastattelu on myös yritykselle merkityksellinen. (Markkanen 1999, 123-125; Niittamo 2001, 54-56; Vaahtio 2007, 79-80.)

Jos haastattelihoita on enemmän kuin yksi, saadaan mukaan monipuolisempaa näkemystä. Etukäteen voidaan sopia mistä aihepiiristä kukakin kyselee, jotta suuremmilta sekaannuksilta vältytään. (Vaahtio 2007, 78; Vaahtio 2005, 79-80.) On suositeltavaa, että jokainen haastattelijat kiinnittää huomiota eri asioihin. Näin saadaan useampia eri näkökulmia ja monipuolisempia arviointoja hakijasta. (Spinelli Souza ym. 1995, 26.)

Haastattelussa käydään aina kahden kauppaa. Haastateltava arvioi yritystä ja mahdollisuuksiaan yrityksessä. Haastattelijat puolestaan selvittää hakijan sopivuutta ja potentiaalia tuleviin työtehtäviin. (Spinelli Souza ym. 1995, 26.) Jotta haastateltavasta saadaan juuri tarvittavaa tietoa, on tärkeää hahmotella kysymykset tarkasti etukäteen ja keskittyä asioihin, joilla on eniten merkitystä tulevan työn kannalta. Vastauksia tulee kuunnella tarkasti ja tärkeää on myös keskittyä siihen, mitä haastateltavat antavat ymmärtää rivien välistä. Nonverbaaliseen viestintään keskittymällä hakijasta voidaan saada monipuolisia lisätietoja, sillä eleet ja ilmeet antavat vähintäänkin yhtä tärkeää tietoa kuin sanat. (Campbell ym. 1995, 13.)

Haastattelun aikana ehdokkaasta ja haastattelun kulusta kannattaa tehdä muistiinpanoja. Muistiinpanot auttavat haastattelijaa kiinnittämään huomiotaan vastauksiin, jäsentämään arviointia sekä muodostamaan kokonaiskuvaa haastateltavasta. Muistiinpanojen tekeminen ei kuitenkaan saa häiritä haastatteluprosessia. Tämän vuoksi niitä tulee tehdä lyhyesti, esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja keskittyä vain oleellisiin asioihin. (Niittamo 2001, 63.)

3.8.3.2 Haastattelun alku

Hetki jona haastateltava astuu huoneeseen voi olla hyvin ratkaiseva. Ensivaikutelma syntyy ensimmäisen muutaman sekunnin aikana, jonka jälkeen sen muuttaminen voi olla erittäin vaikeaa. (Vaahtio 2005, 80.) Vaikka ensivaikutelma on erittäin merkittä-

vä, on tärkeää muistaa pitää mieli avoimena koko haastattelun ajan ja tehdä päätöksiä vasta haastattelun jälkeen (Campbell ym. 1995, 13).

Haastattelu on suositeltavaa aloittaa ”small talkilla”, koska tällöin molemmat osapuolet pääsevät luontevasti alkuun. Esimerkiksi säästä rupattelu vapauttaa ilmapiiriä ja keskustelu muuttuu luontevammaksi. (Markkanen 2002, 57.) Seuraavaksi hakijalle on syytä kertoa, mitä asioita haastattelutilanteessa tullaan käymään läpi ja miten tähän tilanteeseen ehdokkaan osalta on päädytty (Markkanen 1999, 135). Hyvään käytöseen kuuluu, että jokainen läsnäolija esitellään ja kerrotaan, mikä on hänen asemansa tai tehtävänsä ja miksi hän on mukana haastattelussa (Vaahtio 2005, 145).

Haastattelua ei koskaan tule aloittaa yrityksen ja työtehtävän esittelyllä tai selostamalla tarkoin, millaista osaamista ollaan hakemassa. Tällöin haastateltavan tarvitsee vain ottaa käyttöön sopivat vuorosanat ja osoittaa olevansa juuri tällainen henkilö. Mikäli hakija on oikeasti motivoitunut, hän on ottanut asioista selvää ja osaa itse kertoa yrityksestä. Yritysesittely voidaan myös pitää haastattelun lopussa. (Vaahtio 2007, 85.)

3.8.3.3 Varsinainen tiedon keruu

Hakijan ammatillisen osaamisen selvittämiseksi tarvitaan kaksi päälinjaa: koulutus ja työkokemus. Hakijan iästä riippuen toinen näistä on pääosassa. Nuorilla harvoin on vuosien työkokemusta, jolloin koulutukseen syytä keskittyä tarkemmin. Ikään-tyneemmillä hakijoilla taas kokemusta riittää, mutta koulutus voi olla vaillinaisempaa. (Markkanen 2009, 47.)

Työkokemuksen perusteella haastattelijä pyrkii löytämään hakijasta seikkoja, joilla on merkitystä täytettävää työtehtävää ajatellen. Hän pyrkii selvittämään mitä hakija on työurallaan tehnyt, mitä hän osaa ja mitkä avoimen tehtävän osa-alueista hän hallitsee parhaiten. Tämä yleensä tapahtuu kartoittamalla edellisten työtehtävien sisältöä, laajuutta, tasoa ja vaativuutta (Markkanen 2009, 47.)

Rekrytointi-ilmoituksessa koulutus on usein yhtenä hakijajoukkoa rajaavana tekijänä. Koulutuksen vaatimustaso tiedetään etukäteen, ja haastatteluun harvoin pääsee mukaan hakijoita, joiden koulutustaustat eivät täytä vaatimuksia. Työnantajan järjestämä ammatillinen koulutus tai omaehtoinen itsensä kehittäminen lisäävät henkilön paino-

arvoa työmarkkinoilla. Koulutuksen kautta hankittu osaaminen voi olla erittäin oleellinen asia joissain tapauksissa, mutta usein motivaatiolla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on suurempi painoarvo. (Markkanen 2002, 63-64.)

Motivaatio on tekijä, joka on mukana jokaisessa rekrytoinnissa. Motivaatio sisältää hakijan tavoitteet, halut ja pyrkimykset. Rekrytointihaastattelussa tulee selvittää hakijan motivaatio kolmesta eri näkökulmasta: mikä sai hänet syttymään hakuun, mikä häntä motivoi työssä eli missä oloissa hänen suorituskyykynsä on maksimissaan ja mikä saa hänet jaksamaan ko. tehtävässä. (Markkanen 2009, 56-57.) Luotettavimmat vastaukset näihin kysymyksiin saa selvittämällä hakijan toimintatapoja aikaisemmissa työympäristöissä ja työtehtävissä. Hypoteettiset kysymykset eivät yleensä anna oikeaa kuvaa hakijasta ja hänen tavastaan toimia. (Spinelli Souza ym. 1995, 26.)

Persoonallisuus on aina työsuoritusten taustalla. Samalla kun haastattelija kerää tietoa ehdokkaan osaamisesta, tulee hänen myös tarkkailla tätä, arvioida hänen vastauksiaan ja muodostaa kokonaiskuvaa hakijasta ihmisenä. Haastattelija kartoittaa hakijan persoonallisuutta, eli sitä kokonaisuutta, joka erottaa tämän muista ihmisistä. Haastateltavan pitää keskittyä vihjeisiin ja välähdyksiin, jotka kuvaavat ehdokkaalle tunnusomaisia tapoja tuntea, ajatella, tahtoa, suhtautua eri asioihin, suuntautua kohti tavoitteita sekä käsitellä onnistumisiin ja epäonnistumisiin liittyvää palautetta. Näin haastattelijalla on mahdollisuus saada jonkinlainen kuva hakijasta ihmisenä. (Markkanen 2009, 51-53.)

Henkilökemia voi olla suuressa osassa valintaa tehtäessä. Henkilökemia on suoraan yhteydessä työssä viihtyvyyteen, eli siihen tunnetasoon, joka heijastuu mielialana ja itsensä toteuttamisena vuorovaikutusympäristössä. Ehdokkaan ei tarvitse olla ammatillisesti huipputasoinen, mikäli henkilökemiat kohtaavat hyvin ja haastateltavalle jää tunne, että kyseisen ehdokkaan kanssa yhteistyö voisi pelata erinomaisesti. (Markkanen 2009, 64.)

Hakijan minäkuvasta on myös suositeltavaa ottaa selvää. Suomalaiset ovat arkoja tuomaan omaa itseään esille, mutta nykyään työnhakijan tulee kuitenkin osata kehua itseään tai ainakin kertoa itsestään ja osaamisestaan erittäin positiivisessa valossa. Liiallinen itsekehu on kuitenkin yleensä aina negatiivinen viesti, jonka taustalla voi olla esimerkiksi puutteellisen osaamisen peittely-yritys. Hakijan omaa näkemystä

omista henkilökohtaisista vahvuuksista on järkevää verrata haastattelun kuluessa syntyneeseen vaikutelmaan, jotta mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan muodostaminen on mahdollista. (Markkanen 2002, 78.)

Erityisosaamiseen liittyvät asiat voivat vaikuttaa suoraan tehtävässä menestymiseen. Erityisosaamista kannattaa selvittää suorilla kysymyksillä. Erityistaitoja voivat olla esimerkiksi tietoteknillinen osaaminen, johtamiskyky tai matemaattinen osaaminen. Mikäli avoimessa paikassa on esimerkiksi kielivaatimuksia, voidaan osa haastattelusta pitää vaaditulla kielellä. (Markkanen 2002, 75.)

Hakijan odotukset uuden tehtävän suhteen on tärkeä selvittää, jotta tiedetään sopiiko ehdokas ja kyseinen työ yhteen. Hakijan odotuksia, kuten palkkatoivetta, työtehtäviä ja sitoutumisen kestoa tulee verrata työpaikan tarjoamiin mahdollisuuksiin. Samalla selvitetään tuleeko ehdokas toimeen kyseisessä työyhteisössä ja toimintakulttuurissa. (Honkaniemi ym. 2007, 57.)

3.8.3.4 Haastattelun loppu

Tehtävän sisällöstä kertominen kannattaa jättää haastattelun loppupuolelle. Haastattelijan tulee kuvata konkreettisesti hakijalle, minkälaisia osa-alueita tehtävä sisältää, kuinka se mahdollisesti muuttuu, millaiset ovat työajat, palkkaus ja muut työsuhteet. Vaaditusta koulutuksesta, kokemuksesta, kielitaidosta ja muista vastaavista taidoista voi antaa lisätietoja. Sisällöstä tulee kertoa niin tarkasti, että hakijalle muodostuu käsitys työtehtävän keskeisistä tavoitteista, tärkeimmistä osatehtävistä, tehtävän sijoittumisesta sekä tyypillisestä työpäivästä tai työviikosta. (Honkaniemi ym. 2007, 37.)

Ennen haastattelun lopettamista, hakijalle tulee kertoa jatkotoimenpiteestä ja prosessin etenemisestä (Campbell ym. 1995, 13). Mahdollisuus lisäkysymyksiin kannattaa antaa tässä vaiheessa. Kysymysten sisällöstä haastattelija voi päätellä, onko ehdokas mieltänyt haastattelun kuluessa ilmi tulleet seikat. Oikeaan osuneet kysymykset lisäävät varmasti hakijan pisteitä. (Markkanen 2002, 79.)

Haastattelu tulee pyrkiä päättämään aina miellyttävissä merkeissä, esimerkiksi harrastuksista kysyminen on oivallinen silta ulos rekrytointihaastattelusta. Haastattelijan on

kuitenkin syytä pitää pää kylmänä, ettei hän rupattelun ohessa lähde muuttamaan haastateltavasta jo tekemäänsä arviota. (Markkanen 2002, 57.) Kun viimeiset asiat on käsitelty ja haastattelu saatu päätökseen, on oleellista muistaa kohteliaisuus, lähinnä kiitoksen ja kättelyn muodossa (Vaahtio 2007, 99). Haastateltavan poistuttua huoneesta on suositeltavaa tehdä paperille arvio hakijasta heti. Tällöin asiat ovat vielä tuoreessa muistissa eivätkä päätöksenteon kannalta tärkeimmät seikat varmasti unohdu. (Campbell ym. 1995, 13.)

3.9 Soveltuvuuden mittaaminen

Soveltuvuustestien ja – arviointien tarkoituksen on tuottaa ehdokkaista sellaista tietoa, mitä esimiehen tekemällä haastattelulla ei pystytä tuottamaan. Soveltuvuusarvioinnilla arvioidaan ehdokkaiden työkäyttäytymistä eli heidän valmiuksiaan hakemiinsa tehtäviin. Tarkoituksena on löytää vastauksia toimeksiannossa asetettuihin kysymyksiin valintakriteerien pohjalta. (Honkaniemi ym. 2007, 85-86) ”Soveltuvuuden mittaaminen perustuu yleensä hakijan ammatilliseen osaamisen arviointiin, persoonallisuuden arviointiin ja tehdyn arvion suhteuttamisesta toimenkuvaan” (Markkanen 1999, 101).

Kun arvioitavasta hakijasta halutaan saada mahdollisimman tarkka käsitys työntekijänä, on syytä käyttää monipuolisia tutkimusmenetelmiä. Hakijoiden valmiuksia voidaan arvioida luotettavammin, koska sattumalla ei ole suurta osaa siinä, millaisen arvion hakija saa jollakin osa-alueella. Soveltuvuusarvioinnin yleisimmät menetelmät ovat kykytestit, persoonallisuustestit ja simulaatiot. (Honkaniemi ym. 2007, 87.)

Kykytestit jaetaan älyllisiä kykyjä mittaaviin testeihin ja havaintomotorisia kykyjä mittaaviin testeihin. Kykytesteissä on aikarajat ja niillä tutkitaan lahjakkuuden lisäksi myös keskittymis- ja omaksumiskykyjä. Kykyteisteillä pyritään selvittämään henkilön maksimikapasiteettia. (Syrjänen 2007, 25-56.)

Persoonallisuustestit voivat olla luonteeltaan itsearviointiin perustuvia testejä. Hakijan sopivuutta voidaan esimerkiksi minäkuvan kautta, jossa arvioitava kirjoittaa itsestään ja ominaisuuksistaan vapaamuotoisesti. Persoonallisuuskyselyissä arvioitava puolestaan vastaa valmiisiin kysymyksiin itseään parhaiten kuvaavalla tavalla. Persoonallisuuskyselyn vastausvaihtoehdot ovat rajattuja ja ennalta määriteltäviä. (Honkaniemi ym. 2007, 87.)

Projektiivisissa persoonallisuustestimenetelmissä henkilöä pyydetään reagoimaan ärsykkeisiin, jotka ovat ongelmallisia tai monitulkintaisia. Kiinnostavinta on yksilön henkilökohtainen tapa lähestyä tilannetta. Esimerkkinä mainittakoon Rorschachin menetelmä, eli ”mustetahratesti”. Menetelmässä käytetään kymmentä erilaista taulua, joissa on pelkkiä mustetahroja. Vastaajan tulee arvioida, mitä mikin taulu mielestään esittää. Piirtämistesteistä tutuin on ”Wartegg Zeichnen Test”, jossa arvioitavan henkilön tehtävänä on piirtää kuvio kahdeksaan ruutuun siten, että piirrokseen otetaan mukaan kussakin ruudussa valmiina oleva alkumerkki. Näillä menetelmillä selvitetään persoonallisuuden tietoisia että tiedostamattomia osa-alueita. (Syrjänen 2007, 31-32.)

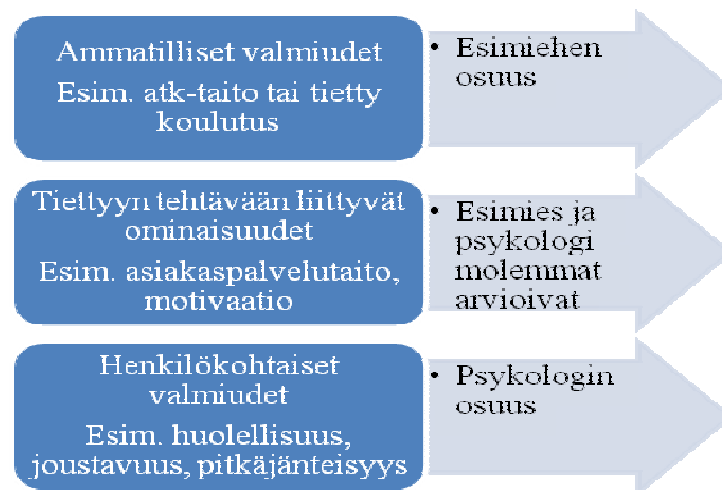
Simulaatioilla voidaan tutkia muun muassa ongelmanratkaisutaitoja, suullista ilmaisua ja yhteistyötaitoja. Simulaatioita ovat tilannetestit ja työnäytteet. Tilannetesteissä hakijoiden toimintaa seurataan erilaisissa tosimaailmaa muistuttavissa tilanteissa, kun työnäytetestit ovat vakio-olosuhteissa kerättyjä näytteitä työtehtävästä. Tunnetuimmat ja samalla käytetyimmät simulaatiotyypit ovat: esittämisharjoitukset, kahdenväliset vuorovaikutussimulaatiot, ryhmäkeskustelu, hallinnon ja johtamisen simulointi: postikorimenetelmä sekä päätöksentekosimulaatiot. Simulaatioiden avulla voidaan selvittää hakijan yhteistyötaitoja, ongelmanratkaisutaitoja, ulosantia ja suullista sujuvuutta, työskentelyn sujuvuutta ja joustavuutta, tarkkaavuutta ja stressinsietokykyä. (Syrjänen 2007, 34-35.)

3.10 Työntekijän valinta

Kun hakijoiden osaamisia ja ominaisuuksia on tutkittu haastattelun ja soveltuvuustestien avulla, on aika keskittyä työntekijän valintaan. Valintaan tulee panostaa erityisen paljon resursseja ja rima kannattaa asettaa riittävän korkealle. Tarkoituksenahan on löytää sopiva työntekijä, joka tuo uutta osaamista ja toimii menestyksellisesti tehtävässään. Liian kovien vaatimusten kanssa tulee kuitenkin olla varovainen, sillä täydellistä ehdokasta harvoin löytyy. (Honkaniemi ym. 2007. s. 147.) Mikäli jostain on tinnittävä, useat työnantajat tinkivät mieluummin osaamisesta kuin henkilökohtaisista ominaisuuksista, sillä osaamispuutteet voidaan korvata esimerkiksi perehdytyksellä ja koulutuksella. (Vaahtio 2007, 127; Vaahtio 2005, 165.)

Päätöksenteon alussa on järkevää palauttaa mieleen, mitä oltiinkaan etsimässä ja verrata kriteereitä loppusuoralle päässeiden hakijoiden ominaisuuksien ja osaamisen kanssa. Keskusteluja on aina järkevää hyödyntää. Keskusteluja kannattaa käydä soveltuvuusarvioinnin tehneen henkilön, esimiehen ja henkilöstön kanssa. Keskustelujen hyöty on juuri siinä, että vertailu eri hakijoiden kesken suhteessa työn vaatimiin kriteereihin tulee vielä käydyksi läpi riittävän konkreettisesti muodossa. Muut usein tekevät havaintoja asioista, joita itse ei välttämättä ole huomannut lainkaan. (Honkaniemi ym. 2007, 148; Vaahtio 2007, 127-128.)

Soveltuvuustestien tulokset kannattaa käydä vielä kertaalleen läpi ja määritellä niiden painoarvo valintaprosessissa. Työnantaja saattaa olla tilanteessa, jossa toisen hakijan työkokemus ja koulutus ovat tehtävään soveltuvimpia, kun taas toisen hakijan soveltuvuustestien tulokset osoittavat hänet paremmaksi vaihtoehdoksi. Erot hakijoiden ominaisuuksissa, osaamisessa ja soveltuvuudessa saattavat olla erittäin pieniä, jonka vuoksi on tärkeä tietää mitä haluaa ja mitä asioita painottaa pättitilanteessa. (Honkaniemi ym. 2007, 148.) Seuraavassa Honkaniemen (2006, 76) luoma kuvio arvioitavana olevista kriteereistä valintatilanteessa:



Kuvio 5. Arvioivana olevat kriteerit valintatilanteessa. (Honkaniemi 2006, 76)

3.11 Jälkihoito

Kun sopivin henkilö työhön on valittu, tulee tälle ilmoittaa valituksi tulemisesta mahdollisimman pian, jotta työsuhte pääsee varmasti alkamaan suunnitellussa aikataulussa. Valitsematta jääneiden hakijoiden kanssa ei myöskään saa viivytellä, sillä on tär-

keää, että hakija saa tiedon työnantajalta, kuin joltain ulkopuoliselta taholta. Näillä pienillä asioilla yritys hankkii joko hyvää tai huonoa imagoa. (Vaahtio 2007, 130.)

Hakijoille on syytä soittaa tai lähettää kirjallinen tieto rekrytoinnin tuloksesta. Yleisimmin puhelussa tai kirjeessä kiitetään mielenkiinnosta, kerrotaan hakijoiden lukumäärä sekä avataan, millaisten menettelytapojen kautta valintaan päädyttiin. Oletettavasti tieto tuottaa saajalleen pettymyksen, joten sanamuotoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Honkaniemi ym. 2007, 149; Vaahtio 2007, 130.)

Hakijan niin halutessa, voidaan vielä käydä palauteskustelu valitsematta tuleen hakijan kanssa. Työnantaja voi kommentoida kehittämiskohteita ja vielä perustella valintaansa. Vartenotettavat, kuitenkin valitsematta jääneet hakijat kannattaa painaa tarkasti mieleen, sillä ehdokkaat saattavat olla erinomaisia työntekijöitä joihinkin toisiin työtehtäviin. (Honkaniemi ym. 2007, 149-150; Vaahtio 2007, 131-132.)

Vaikka valinnasta on ilmoitettu, on prosessi saatu päätökseen vasta kun työsopimus on allekirjoitettu. Valitun henkilön kanssa on syytä käydä työsopimuksen ehdot tarkkaan läpi ennen työsopimuksen allekirjoittamista. Vaikka suulliset – ja sähköiset sopimukset ovat päteviä, on erittäin suositeltavaa tehdä sopimus kirjallisesti, jotta sopimus on helposti todennettavissa. Työsopimuksessa on tärkeää pitäytyä olennaisiin asioihin, mutta samalla kaikki olennainen on syytä mainita. Työsuhde alkaa vasta kun työnteke alkaa, ei suinkaan työsopimuksen allekirjoittamisesta. (Kauhanen 2006, 83-84.)

3.11.1 Perehdytys

Kun paras mahdollinen ehdokas on valittu työtehtävään, toivotaan hänen myös viihtyvän ja pysyvän työsuhteessa. Kyseessä on suunnitelmallinen prosessi, jolla on selvät tavoitteet ja joita perehdytyksen kuluessa seurataan. ”Perehdytys on väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen ja sen parhaimmillaan myös henkilö innostavaa ja motivoivaa sekä yhteistyötä yhdistävää toimintaa.” Perehdytys on erittäin tärkeä rekrytointiprosessin vaihe, sillä ensi metrit vaikuttavat olennaisesti niin työssä viihtymisen, sitoutumiseen kuin toimintatapojen omaksumiseen. (Honkaniemi ym. 154-155.)

3.12 Yhteenveto

Rekrytoinnin merkitys liiketoiminnassa voi nousta arvoon arvaamattomaan, sillä onnistuneet rekrytoinnit ovat suorassa yhteydessä yrityksen menestykseen. Tämä pätee erityisesti aloilla, joissa liiketoiminta perustuu henkilöstön osaamiseen. Onnistunut rekrytointi on lähes poikkeuksetta kiinni yrityksestä itsestään, minkä vuoksi sen tulee panostaa rekrytointiprosessin jokaiseen vaiheeseen. Yksikin huolimattomasti hoidettu prosessin vaihe voi olla kohtalokas tavoitetulle lopputulokselle. Suurin painoarvo kannattaa yleensä antaa valmisteluvaiheelle, sillä se toimii tukipilarina koko rekrytointiprosessille.

Rekrytointi on onnistunut silloin, kun oikea henkilö on valittu tehtävään. Yritysten on kuitenkin katsottava myös pintaa syvemmälle eikä se voi sulkea silmiään ratkaisuilta, joita prosessin aikana on tehty ja resursseilta, joita rekrytointiin on käytetty. Jokainen prosessin vaihe aiheuttaa yritykselle kustannuksia, minkä vuoksi jokaisen ratkaisun tulee olla perusteltu. Rekrytointiin käytetyt kustannukset ovat pääosin välillisiä, mikä tekee niistä helposti näkymättömiä. Merkityksettömiä ne eivät kuitenkaan ole, minkä vuoksi kustannusten tehokas käyttö ja seuranta ovat avain asemassa kannattavuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmasta.

4 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN LASKENTATOIMI

Tässä luvussa perehdyn rekrytointiin käytettyjen kustannusten sisältöön. Tehokas ja onnistunut rekrytointiprosessi kun edellyttää, että myös kustannuksia on käytetty tehokkaasti. Aloitan hieman yleisemmältä tasolta; henkilöstövoimavarojen laskentatoimesta ja syvennyn tarkemmin rekrytoinnin kustannuksiin ja kustannusten laskentatavoihin. Teoriassa käytän jonkin verran termiä ”henkilöstön vaihtuvuus”, joka mielestäni voidaan usein ymmärtää samana asiana kuin rekrytointi. Tämä pätee erityisesti silloin, kun rekrytoidaan yksi uusi työntekijä edellisen tilalle. Mikäli rekrytointi kohdistuu uuteen tehtävään, tulee vaihtuvuuden kustannuksista vähentää edellisen työntekijän poistumisesta aiheutuvat kulut. Silloin vaihtuvuutta voidaan hieman rohkeammin verrata rekrytointiin.

Henkilöstö voi olla yrityksen suurin kustannuserä ja mahdollisesti ainoa joustotekijä. Yrityksissä saatetaan joutua tekemään henkilöstöön liittyviä, lyhyen aikajänteiden kustannussäästöjä, joilla saattaa olla kohtalokkaita vaikutuksia yrityksen tuloksenteokkyyn pitkällä aikajänteellä. Kun henkilöstöprosessit, kuten rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen saadaan entistä systemaattisemmaksi arvioinnin kohteeksi, voidaan suurimmilta negatiivisilta vaikutuksilta välttyä. (Viitala 2009, 319-320.)

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi eli Human Resource Accounting, HRA on tärkeä työkalu yrityksen ulkoisessa raportoinnissa, mutta sen merkitys on vähintään yhtä tärkeä sisäisessä raportoinnissa. Sen tärkein rooli on arviointiprosessi, jossa tarkkaillaan ja lasketaan henkilöstön kuluja ja arvoa henkilöstöresurssien näkökulmasta. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi tuottaa arvokasta tietoa henkilöstön tilanteesta ja parhaimmillaan se tuo merkittävää apua päätöksentekoon. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi auttaa ymmärtämään ”piilokustannusten” vaikutuksia kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä. Mikäli yritys käyttää oikealla tavalla hyväkseen henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tuottamaa informaatiota, on todennäköistä että henkilökuntaa koskevat päätökset, kuten työntekijöiden irtisanominen tai lomauttaminen, toteutetaan järkevämmin kuin tilanteessa, jossa tietoa ei hyödynnettäisi. (Flamholtz ym. 2002, 948-949.)

Viitala (2009, 319-320) sisällyttää seuraavat osa-alueet henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tehtäväkenttään:

- informaation tuottaminen yrityksen strategisen johtamisen tueksi ja henkilöstöratkaisujen perustaksi
- tiedon tuottaminen henkilöstöfunktion toiminnan tuloksellisuudesta
- aiempaa paremman informaation tuottaminen sijoittajille

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi edustaa mittaamisen ja arvioinnin tapoja, joilla voidaan lähestyä henkilöstöratkaisujen kustannuksia, tuloksellisuutta ja arvoa yrityksessä. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi ei vielä ole täysin vakiintunut termi, joka osaltaan vaikutta siihen, että henkilöstöratkaisuja tukeva informaatio on edelleen varsin kehittymätöntä. Esimerkiksi henkilöstön kehittämisen kustannukset ovat kilpailuympäristön muutosten johdosta vain kasvaneet, mutta henkilöstön kehittämisen toimenpiteiden vaikutuksista ja tehokkuudesta ei ole olemassa mitään konkreettista ja vertailua mahdollistavaa tietoa. (Viitala 2009, 319.)

4.1 Rekrytoinnin kustannukset

Kuten muistakin henkilöstöhallinnon alueista, myös rekrytoinnista syntyy aina kustannuksia. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi pitää sisällään yhtenä osa-alueena rekrytoinnin kustannusten laskemista ja seuranta. Rekrytoinnin kustannukset sisältyvät yrityksen työvoimakustannuksiin. Välittömien kustannusten laskeminen on yksinkertaista, kuten konsulttiyrityksen kustannusten laskeminen. Kun taas puhutaan välillisistä kustannuksista, kuten perustöiden siirtämisestä eteenpäin rekrytoinnin työn mahdollistamiseksi, hankaloituu laskenta merkittävästi.

Jokainen rekrytointiprosessin vaihe aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Yhden henkilön vaihtuvuudesta eli uuden henkilön rekrytoinnista entisen tilalle aiheutuvat kokonaiskustannukset voivat parhaimmillaan ylittää palkattavan henkilön vuosipalkan. (Kauhanen 2006, 221-222.) Hakemusten käsittelyyn, karsintaan ja haastatteluihin kuluu aikaa ja myös henkilöarviointikonsultin palvelut maksavat. Ilmoittelu voi olla erittäin arvokasta, erityisesti jos avointa työpaikkaa mainostetaan sanomalehdissä. (Markkanen 2005, 16.) Jos uusi henkilö rekrytoidaan entisen tilalle, voi vanhan työn-

tekijän poistuminen aiheuttaa ulkoisten ja/tai sisäisten kontaktien katkeamista, verkoston vaurioitumista ja asiakkaiden menettämistä. Näihin liittyvät kustannukset ovat usein suurempia kuin mitä tullaan ajatelleeksi. (Kauhanen 2006, 221-222.)

Kaikista eniten kuitenkin maksaa väärä henkilövalinta, minkä vuoksi rekrytointiprosessin laadusta ei saa koskaan tinkiä. Pahin onnistuneen rekrytointin vihollinen on yleensä kiire. Kun rekrytointisuunnitelma tehdään huolellisesti heti alussa, voidaan siltä välttyä. Perusteellinen pohjatyö helpottaa rekrytointiprosessin hallintaa ja lopullista päätöksen tekoa. (Markkanen 2005, 16.) Tällöin rekrytointiprosessi myös suuremmalla todennäköisyydellä onnistuu ja samalla voidaan varmistua kustannusten järkevästä käytöstä.

4.1.1 Menetelmät rekrytointin kustannusten laskemiseksi

Työsuhteen aloittamisesta ja lopettamisesta aiheutuvat kulut vaihtelevat paljon, eikä niiden laskemiselle ole löydettävissä vakiintuneita menetelmiä. Eri ammattiteille ei ole olemassa mitään standardilukuja. Jokainen prosessi on oma, ainutkertainen tapahtumaketju, jonka kustannukset ovat ainutlaatuiset. Tapahtumien ketjusta on hankala koota kaikkea sitä informaatiota, jota tarvitaan kuvaamaan yhden vaihtuvuuden aiheuttamia kuluja. Tämän vuoksi laskentamenetelmät ovat enemmänkin vaihtoehtoisia tapoja ja suuntaa antavia arvioita kustannuksista. (Liukkonen 2008, 231.)

Henkilöstövaihtuvuudesta johtuvien kulujen laskentamalleja on kehitetty 1950-luvulla, ja ne antavat pohjan tämän päivän laskentamenetelmille. Separation-replacement-menetelmä on yhdenlainen laskentamalli henkilöstövaihtuvuusprosessin kuluille. Menetelmällä lasketaan henkilöstövaihtuvuuskulut yhdelle työntekijälle, ja käyttämällä tätä lukua yksikköhintana lasketaan koko henkilöstön vaihtuvuudesta yritykselle johtuvat kulut. Menetelmässä tarkkaillaan työhönoton kuluja ja lasketaan työn ja resurssien hinta. Nämä kulut ovat yhdelle hengelle lasketut henkilöstövaihtuvuuden kulut, olettaen että työhönottoprosessit ovat samankaltaisia keskenään. Laskentakaavassa käytettävät kuluerät Liukkonen (2008, 238-239) mukaan ovat:

- rekrytointi-ilmoituskulut (lehti-ilmoitukset, työvoimatoimiston käyttö, vapaita paikkoja koskevat esitteet)

- työhönottokulut (seurantamenetelmien käyttö, työhaastattelut, testit, lääkärin-tarkastukset, matkakulut, hallinnollinen työ)
- koulutus – ja opastuskulut (työhön opastajan palkat, tuottavuuden menetykset opastuksen aikana)
- työsuhteen lopettamiskulut (lähtöhaastattelut, hallinnollinen työ ja tuottavuuden lasku irtisanomisaikana)

4.2 Henkilöstötilinpäätös

Rekrytoinnin kustannukset voidaan esittää yhtenä eränä henkilöstötilinpäätöksessä. Henkilöstötilinpäätöksessä kuvataan henkilöstövoimavarojen tilaa ja muutoksia sekä taloudellisia vaikutuksia koskeva informaatio. Se on kuvaus henkilöstön tilanteesta, joka laaditaan sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että ulkopuolisille sidosryhmille. Raportissa esitetään henkilöstön tila, kehittyminen, tulevaisuuden suunta, kytkeytyminen liikeideaan, visioon ja strategioihin sekä henkilöstövoimavarojen määrälliset ja laadulliset tekijät. (Viitala 2009, 321-322.)

Henkilöstötilinpäätös on tärkeä työkalu erityisesti henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Monet yritykset ovat kuitenkin luopuneet henkilöstötaseen laatimisesta, koska henkilöstön arvon mittaaminen on erittäin vaikeaa. Henkilöstötuloslaskelman laatiminen siten, että henkilöstökustannukset näkyvät entistä selvemmin, olisi aiheellista. Nykypäivänäkään kustannuspaikat ja tilikartat eivät usein perustu henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukaiseen rakenteeseen. Esimerkkinä mainittakoon henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvat kulut, joita mielestäni voisi verrata myös rekrytoinnin kuluihin. Hyvin harvassa yrityksessä tietojärjestelmät tuottavat tietoa vaihtuvuuden kustannuksista, koska ne kirjataan usein mitä erilaisimmille tileille. (Kauhanen 2006, 220-221.)

Seuraavassa Kauhasen (2006, 221) esimerkki toimenpiteistä henkilöstön vaihtuvuudessa ja kustannuspaikasta, johon kulu voidaan kirjata.

TOIMENPIDE	KUSTANNUSPAIKKA
- lopputilin laskenta ja työsuhteen päättäminen	- palkkahallinto/henkilöstövoimavarat
- työpaikkailmoituksen suunnittelu	- linjaesimies/ henkilöstövoimavarat
- työpaikkailmoittelu	- sisäinen mainonta/lehti-ilmoittelu
- tiedusteluihin vastaaminen ja hakemusten käsittely	- linjaesimies/ henkilöstövoimavarat
- haastattelu	- linjaesimies/ henkilöstövoimavarat
- testaus	- psykologin testausorganisaatio
- 2. haastattelu	- esimies/henkilöstövoimavarat
- lääkärintarkastus	- työterveyshuolto
- työsopimuksen laatiminen	- esimies/henkilöstövoimavarat
- sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen	- esimies/henkilöstövoimavarat
- perehdyttäminen	- esimies/henkilöstövoimavarat
- työskentelytaso alle 100 % tehon	- henkilöstökustannukset

Kuvio 6. Henkilöstön vaihtuvuuden kustannukset (Kauhanen 2006, 221)

4.3 Yhteenveto

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi ja henkilöstötilinpäätös ovat tärkeitä työkaluja yritykselle, mutta kuitenkin niitä hyödynnetään vielä vain harvoissa yrityksissä tehokkaasti. Henkilöstön arvon mittaaminen on erittäin hankalaa, minkä vuoksi se on usein helpompi sivuuttaa kuin ottaa kuukausittaiseksi tarkastelun kohteeksi. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimeen ja henkilöstötilinpäätökseen kuuluu oleellisena eränä rekrytoinnin kustannusten laskeminen. Rekrytoinnin, kuten myös muiden henkilöstöön liittyvien kustannusten laskeminen ja seuranta on haastavaa, koska jokainen rekrytointi etenee ja toteutuu omalla tavallaan eikä standardisoitua menetelmää ole olemassa. Tämä lienee yksi syy sille, miksi myös rekrytoinnin kustannusten seuranta on vain harvoissa yrityksissä jatkuvana tarkastelun kohteena.

Rekrytointi on onnistunut silloin, kun oikea henkilö on valittu tehtävään. Tätä pidetään lähes poikkeuksetta päätavoitteena, joskus jopa hinnasta tinkimättä. Rekrytointi on kuitenkin lähes aina erittäin hintava prosessi, minkä vuoksi yritykset eivät voi sulkea silmiään sen kustannuksilta. Lyhyellä tähtäimellä rekrytointiprosessi on kokonai-

suudessa tehokas ja onnistunut vasta silloin, kun myös siihen käytettyjä kustannuksia on käytetty tehokkaasti. Pidemmällä tähtäimellä onnistunut rekrytointi yleensä tarkoittaa sitä, että valittu henkilö työskentelee yrityksessä pitkään ja ansiokkaasti tuottaen yritykselle näin myös taloudellista hyötyä.

5 TUTKIMUSPROSESSIN KUVAUS

Tässä luvussa kuvaan tutkimusprosesseja. Selostan alkuun tutkimusten tavoitteet ja avaan tarkemmin tutkimusongelmia. Kuvailen laadullisen tutkimuksen peruspiirteitä ja syvennyn valitsemaani laadulliseen tutkimusmenetelmään; teemahaastatteluun. Esittelen tutkimusprosessin toteutuksen vaiheet sekä menetelmät, joita tutkimuksessa käytän. Otan kantaa myös siihen, kuinka laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti mielestäni toteutuvat. Tutkimuksen, jossa lasken rekrytoinnin kustannuksia, käyn läpi omana osionaan. Selostan tutkimuksen toteutuksen vaiheet ja arvioin reliabiliteetin ja validiteetin toteutumista.

5.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimusten tavoitteena on kehittää rekrytointia kohdeyrityksessä. Tehtävänä on selvittää, kuinka löydetään oikeat henkilöt oikeille paikoille kustannustehokkaasti ja osastojen kesken samansuuntaisesti. Tutkimusongelmat ovat suorassa yhteydessä toisiinsa. Kivijalkana voidaan pitää rekrytointiprosessin tehostamista, koska sillä on suora vaikutus sekä prosessien yhtenäistämiseen että kustannustehokkuuteen. Kun rekrytointiprosessi on tehokas, säästetään kustannuksia ja mikäli tehokkaaksi havaitut menetelmät otetaan kaikkialla käyttöön, rekrytointiprosessit myös osastoittain yhtenäistyvät. Tutkimusongelman jaoin kolmeen osaan, joita ovat:

- rekrytointiprosessien tehostaminen
- rekrytointiprosessien yhtenäistäminen
- rekrytointiprosessin kustannustehokkuus.

Laadullinen tutkimus tehtiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, teemahaastatteluna. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää rekrytoinnista vastaavien henkilöiden mielipiteitä, aikaisempia kokemuksia sekä näkemyksiä siitä, miten nykyinen prosessi toimii; miten ja millä perusteilla sitä tulisi muuttaa vai pitäisikö sitä muuttaa ollenkaan. Pyrkimyksenä oli löytää kunkin osaston rekrytointiprosessin vaiheet, joihin ollaan tyytyväisiä ja jotka ovat osoittautuneet onnistuneiksi. Vastaavasti tärkeää oli myös löytää vaiheet, jotka ovat osoittautuneet prosessin kompastuskiviksi. Rekrytoin-

tiprosessia on tarkoitus tehostaa näitä elementtejä vertailemalla, muuttamalla ja vaihtamalla. Saatuja tietoja peilaan myös rekrytointiprosessin yleisiin suosituksiin. Tarkasteluajanjakso on 1.6.2008-31.5.2009.

Rekrytointiprosessien yhtenäistämisaikojus liittyy suoraan rekrytointiprosessin tehostamis-näkökulmaan. Kun jokaisen osaston onnistuneet elementit tunnistetaan, voidaan näitä elementtejä yhdistämällä löytää sopivia käytäntöjä kaikille tutkimukseen osallistuneille osastoille. Hyviä toimintamalleja kannattaa jakaa ja onnistuneista prosesseista kannattaa ottaa mallia. Yhtenäistämistavoitteessa kysymykset ”23” ja ”24” ovat ratkaisevassa asemassa. Kysymyksissä tutkitaan, miten osaston nykyistä rekrytointiprosessista voitaisiin muuttaa; mitä siitä voisi jättää pois tai mitä siihen voisi lisätä.

Rekrytointiprosessien tehostaminen vaikuttaa olennaisesti rekrytointiprosessien onnistumiseen ja on näin suorassa yhteydessä myös kustannustehokkuuteen. Tehokas rekrytointiprosessi vaatii, että myös kustannukset ovat tasapainossa. Kustannusten tehostamista tutkin laskemalla kunkin osaston rekrytointiin käytetyt kustannukset yhteen. Pysin löytämään rekrytoinnin tärkeimmät kuluerät ja vertailemaan tuloksia tutkimukseen osallistuvien osastojen kesken. Tulosten pohjalta on yrityksen rekrytointiprosessien kustannuksia tarkoitus saada tehokkaammiksi, tinkimättä kuitenkaan laadusta.

5.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa pyritään saamaan tietoa ilman määrällisiä menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Sen avulla pyritään ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen ja se antaa mahdollisuuden ilmiön syvälliseen kuvaamiseen ja selittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä prosesseja ja ollaan kiinnostuneita merkityksestä; kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat havainnointi, haastattelu, kirjalliset aineistot, toimintatutkimus sekä tapaustutkimus. (Kananen 2008, 24-25.)

Kanasen (2008, 24-25) mukaan laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi parhaiten, kun

- ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta
- ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys
- tavoitteena on luoda uusia teorioita ja hypoteeseja
- käytetään triangulaatiota
- ilmiöstä halutaan hyvä kuvaus

5.2.1 Haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle koskien henkilön faktoja, ajatuksia, mielipiteitä tms. Kysymykset ovat sidoksissa tutkimuskysymyksiin, joilla pyritään ratkaisemaan itse tutkimusongelma. Haastateltaville tehtävillä kysymyksillä pyritään saamaan tietoa varsinaisesta tutkimuskysymyksestä. (Kananen 2008, 24-25.) Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna, postitettuna tai paikan päällä kerättynä lomakehaastatteluna tai puhelinhaastatteluna (Metsämuuronen 2006, 115.)

Tutkimusmenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelumalli sopii käytettäväksi silloin, kun kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita tai perusteluja. Haastattelu muodostuu ennalta valituista teemoista, joiden tarkoituksena on varmistua siitä, että kaikkia aiheeseen liittyviä osa-alueita sivutaan (Metsämuuronen 2006, 115.) Haastattelumalli tarjoaa tutkijalle riittävän väljyyden, mutta toisaalta se tarjoaa myös mahdollisuuden käyttää rajaamismahdollisuuksia teemoittelulla. (Kananen 2008, 74.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska yrityksessä ei ole yhtenäistä linjaa rekrytoinneista. Osastoilla on vapaat kädet hoitaa rekrytointeja parhaaksi katsomillaan tavoilla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia sekä perusteluja sille, miksi osaston nykyinen rekrytointikäytäntö on toimiva tai miten/miksi sitä tulisi muuttaa.

Haastattelun pohjana käytin haastattelulomaketta. Kysymykset oli laadittu etukäteen ja samat kysymykset käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelu oli kuitenkin keskustelumainen ja haastateltavat saivat kertoa asioista vapaamuotoisesti. Aiheen sisällä harhailu oli sallittua ja monta tärkeää seikkaa tulikin ilmi, jotka strukturoidummassa mallissa olisivat saattaneet jäädä tulematta esiin. Haastattelumalli on enemmänkin suuntaa antava, eli tarkensin kysymyksiä tai tein lisäkysymyksiä mallin pohjalta. Kysymykset muotoutuivat hieman erilaisiksi myös haastateltavien vastausten perusteella.

5.3 Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kun tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat kunnossa, voidaan tutkimustuloksia hyödyntää todenperäisesti ja luotettavasti. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus ei ole sattumanvarainen, eli jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, on todennäköistä, että tulokset olisivat keskenään samankaltaiset. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimus pätevä, eli se mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2006, 56.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti varmistetaan määrittelemällä tutkimusasetelma mahdollisimman hyvin ja varmistelemalla prosessin aikana, että tehdyt valinnat ovat olleet oikeita (Kananen 2008, 123.)

Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on erittäin tärkeää, että oikeat henkilöt on valittu tutkimukseen. Pääsääntönäni oli haastatella kunkin osaston ryhmäesimiestä, mutta tapauksissa joissa osastonjohtajan osuus rekrytointiprosessissa on suppeampi, haastattelin myös ryhmäesimiestä. Tällä menetelmällä koin saavani tarkemman kuvan osaston rekrytointiprosessin kulusta ja siihen liittyvistä erityispiirteistä. Apuna haastateltavien valinnassa oli yrityksen henkilöstöpäällikkö. Haastatteluun osallistui seitsemän tarkoituksenmukaisesti valittua henkilöä; jokaisen osaston johtaja ja kahdelta osastolta ryhmäesimies. Tutkimuksessa mukana olevia osastoja on siis yhteensä viisi.

Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on mielestäni tärkeää, että haastateltavat saivat mahdollisuuden tutustua haastattelupohjaan etukäteen. Lähetin kysymykset haastateltaville noin viikkoa ennen haastattelua, joten heillä oli aikaa miettiä ja perehtyä kuhunkin teemaan ja kysymykseen. Haastateltavien vastauksissa tuli tällä menetelmällä ilmi ne oleelliset asiat, jotka tutkimuksen kannalta ovat merkittävimmässä asemassa.

Haastattelupohjan lähettämisen yhteydessä pyysin haastateltavia ottamaan yhteyttä, mikäli pohjassa olisi epäselvyyksiä tai mikäli sen pohjalta heräisi muuten kysymyksiä.

Tutkimuksen reliabiliteetin varmistin lopuksi sillä, että lähetin haastateltaville sähköpostia noin viikkoa haastatteluiden jälkeen. Pyysin haastattelusta palautetta ja pyysin haastateltavia kertomaan, mikäli heillä olisi vielä lisättävää johonkin teemaan tai kysymykseen. Annoin lisäksi mahdollisuuden esittää kehittämis ehdotuksia osaston nykyiseen rekrytointiprosessiin, mikäli ajatuksia olisi herännyt jälkeinpäin. Parhaimmat kehitysehdotukset ja mielipiteet saattavat tulla mieleen vasta jälkikäteen, kun prosessi on käyty ääneen läpi.

Validiteetti toteutui mielestäni tutkimuksessa myös hyvin. Laadin tutkimusasetelman erittäin huolellisesti ja perehdyin erityisesti haastattelupohjan laatimiseen. Käytin lomakkeen laadinnassa apuna aikaisempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja aiheen kirjallisuutta. Haastattelun päätyttyä kysyin haastateltavilta, olisiko heillä lisättävää johonkin teemaan tai kysymykseen tai tulisiko heillä mieleen muuta, kysymysten ulkopuolelta olevia asioita. Mikäli haastateltavan vastaus jäi epäselväksi, pyysin tarkennusta vastaukseen. Näin pystyin varmistumaan siitä, että olen ymmärtänyt vastauksen oikein. Vähemmän strukturoidun haastattelun etu näkyy siinä, että aiheen sisällä voi harhailla eikä vastauksen tarvitse olla suora vastaus esitettyyn kysymykseen. Tämän ansiosta monta mielipidettä tuli ilmi, jotka strukturoidummassa mallissa olisivat saattaneet jäädä tulematta esiin.

5.4 Laadullisen tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, johon osallistui seitsemän yrityksen rekrytoinnista vastaavaa henkilöä. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla ja kaikki haastattelu ehdokkaat suostuivat haastatteluun. Lähetin heille etukäteen sähköpostia, jossa esittelin työni ja pyysin osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavat saivat itse ehdottaa sopivaa ajankohtaa, koska tiesin heidän aikataulujensa olevan tiukkoja. Haastatteluun tuli varata aikaa 1-2 tuntia. Haastattelulomakkeen lähetin haastateltaville noin viikkoa ennen haastattelua. Koin saavani tarkempia vastauksia, mikäli haastateltavilla olisi aikaa tutustua haastattelulomakkeeseen etukäteen. Haastattelut aloitin syyskuussa 2009 ja viimeinen haastattelu oli pidetty vuoden vaihteen jälkeen.

Haastattelut järjestettiin etukäteen varatussa paikassa, yleisimmin osastonjohtajan työhuoneessa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhan purkamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti (Kananen 2008, 80). Haastattelu on laaja, joten koin aineiston käsittelyn helpommaksi kyseisellä tavalla. Tärkeimmät seikat kustakin teemasta kirjoitin kuitenkin ylös jo haastattelun aikana, jotta kokonaiskuvan hahmottaminen osaston tilanteesta olisi alkuun helpompaa. Jälkeenpäin tehtävä litterointityö keveni myös huomattavasti.

5.4.1 Haastattelupohja

Tutkimuksessa käytin apuna haastattelumallia (Liite 1), jonka laadin alkusyksystä 2009. Kysymykset laadin opinnäytetyöhön käytetyn aineiston ja muun rekrytointiin liittyvän kirjallisuuden sekä jo aiemmin tehtyjen haastatteluiden avulla. Jaoin haastattelun teemoihin, joita ovat:

- Perustiedot
- Taustaa
- Ulkoinen vs. sisäinen rekrytointi
- Työpaikkailmoitus
- Työpaikkahakemus
- Haastattelu
- Soveltuvuuskokeet
- Valinta
- Rekrytoinnin onnistuminen
- Rekrytoinnin kehittäminen

Haastattelulomakkeessa oli kysymyksiä, joita en käsitellyt lainkaan. Kysymykset jotka jätin pois, eivät olleet oleellisia tutkimuksen kannalta tai kyseinen asia oli jo käsitelty toisessa yhteydessä. Haastateltavien henkilöllisyys ei tule tutkimuksessa ilmi, koska työ on salainen. Otin tiedot kuitenkin ylös, jotta voin esittää tulokset toimeksiantajaleni ja helpottaa omaa vertailutyötäni.

5.5 Tutkimus rekrytoinnin kustannuksista

Toinen tutkimus opinnäytetyössäni on rekrytoinnin kustannusten laskentaa. Tiedot rekrytointiin käytetyistä kustannuksista sain toimeksiantajaltani. Materiaalien hankinnassa oli suurena apuna yrityksen henkilöstöpäällikkö. Kustannusten käyttöä tarkastellen osastoittain vuoden mittaisella ajanjaksolla 1.6.2008–31.5.2009 ja selvitän yksittäisen rekrytointiprosessin kustannukset. Tutkin myös kuinka monen rekrytointiprosessin kohdalla vuoden aikana yrityksessä on käytetty ulkopuolista apua. Sain tietooni tarkasteluajanjaksolla rekrytoitujen työntekijöiden kokonaismäärän sekä henkilöstövuokrausfirmojen kautta tulleiden henkilöiden määrän. Haastatteluiden perusteella pystyin lisäksi päättämään, kuinka monen rekrytointiprosessin kohdalla on käytetty konsulttiyrityksen palveluita. Haastatteluiden merkitys oli suuressa osassa tutkimuksessa muutenkin, sillä sain osastonjohtajilta ja ryhmäesimiehiltä arvokasta tietoa ajankäytöstä. Tarkemmat laskentakaavat kunkin kustannuksen laskentatavasta esittelen vielä tutkimuksen tuloksissa ja liitteessä 2.

Suurin työ tutkimuksessa oli rekrytoinnin osuuden selvittäminen henkilöstövuokrausfirmojen kustannuksista. Henkilöstövuokrausyritys yleensä hoitaa lähes koko rekrytointiprosessin, joten sen osuus tuli erottaa kustannuksista mahdollisimman luotettavasti. Liitteessä 2 olevassa Excel- tiedostossa on löydettävissä käyttämäni laskentamenetelmät sekä niiden avulla saadut tulokset. Henkilöstövuokrausyrityksen kautta tulleet työntekijät löytyvät pystysarakkeista nimillä työntekijä 1, työntekijä 2 jne. Vaakariveillä ilmoitan työtehtävän vaativuusluokan (TES), työntekijän työssäoloajan kuukausina, kustannuksen henkilöstövuokrausyrityksen käytöstä sekä työehtosopimuksen minimipalkan kunkin työtehtävän vaativuustason mukaisesti. Koska palkka- taulukko muuttui 1.9.2009, olen ilmoittanut taulukonmukaisen palkan työtehtävälle 1.9.2008 alkaen ja 1.9.2009 alkaen.

Aloitin laskemisen erottamalla henkilöstövuokrausyrityksen kokonaiskustannuksista rekrytoinnin kustannukset. Ensimmäisenä selvitin minkä suuruiseksi kustannukset muodostuvat henkilöstövuokrausyrityksen käytöstä. Mikäli tiedossani oli henkilöstövuokrausyrityksen ilmoittama kerroin kuukausipalkalle, kerroin työehtosopimuksen minimikuukausipalkan tällä kertoimella. Mikäli tiedossani oli tuntipalkka, kerroin sen kuukaudessa olevilla työtunneilla (156). Laskin kustannukset koko ajanjaksolta, jonka työntekijä oli vuokralla yrityksessä. Toisena ajanjaksona käytin neljän kuukauden

määräaikaista työsuhdetta, sillä sopimuksien mukaan työntekijän on oltava vuokralla kyseinen aika, jonka jälkeen se saa vasta siirtyä yrityksen palkkalistoille. Neljän kuukauden osuutta voidaan siis pitää luotettavampana ajanjaksona rekrytointien kustannuksia laskettaessa. Seuraava työvaihe oli selvittää, millaisiksi kustannukset muodostuisivat, mikäli yritys rekrytoisi työntekijän itse. Tähän summaan vielä lisäsin lisätyötunnit, jotka syntyisivät rekrytoijien ajankäytöstä, mikäli rekrytointiprosessi suoritettaisiin itse. Käytin kaavassa rahapalkkana alan työehtosopimuksen minipalkkaa kullekin työtehtävälle ja lisäsin summaan yrityksen henkilösivukulut. Rekrytoinnin kustannusten osuudeksi laskin erotuksen, joka syntyi yrityksen palkkakuluista sekä henkilöstövuokrausyrityksen käytön kuluista. Mikäli työsuhde kesti neljä kuukautta tai vähemmän, laskin rekrytoinnin kustannukset erotuksesta suoraan. Mikäli työsuhde kesti yli neljä kuukautta, laskin rekrytoinnin osuudeksi ainoastaan neljän kuukauden osuuden. Tarkemmat laskentakaavat ja tulokset löytyvät vielä liitteestä 2.

Konsulttiyrityksen kustannukset sain tietooni osastoittain. Tarkempaa tietoa siitä, mitä rekrytointiprosessin vaiheita kustannukset sisältävät, minulla ei valitettavasti ole. Tekemieni haasteluiden perusteella pystyin kuitenkin päättämään, mitä rekrytointiprosessin vaiheita konsulttiyritys on hoitanut kunkin osaston kohdalla ja kuinka monessa prosessissa konsulttiyrityksen palveluita on ylipäättään käytetty. Jaoin konsulttiyrityksen kustannukset osastojen kesken saamieni tietojen perustella ja tein vaihtoehtoisen laskelman siitä, mitkä kustannukset olisivat olleet, mikäli konsulttiyrityksen palveluita ei olisi käytetty. Suurin muutos tulee koskemaan rekrytoivien esimiesten ajankäytöstä johtuvia palkkakustannuksia.

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on suositeltavaa pitää silmällä tutkimuksen rajoituksia. Niiden merkittävimpien erien osalta, mihin tutkimuksessa oli tarkoitus paneutua, reliabiliteettia voidaan pitää varsin hyvänä. Validiteetin varmistin sillä, että mukaan otetut kustannukset eivät koske muita toimintoja kuin yksinomaan rekrytointeja tai niihin liittyviä kulueriä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusten tulokset esitän kahdessa osassa. Ensimmäiseksi keskityn laadullisen tutkimuksen tuloksiin ja niistä tehtäviin johtopäätöksiin. Tämän jälkeen perehdyn tarkemmin rekrytointien kustannusten laskemisesta saatuihin tuloksiin ja niiden pohjalta tehtäviin päätelmiin.

6.1 Laadullisen tutkimuksen tulokset

Laadullisen tutkimuksen tulokset esittelen teemoittain. Aluksi selostan haastateltavien perustietoja sekä taustatiedot rekrytoinneista. Tutkimuksen tulosten kannalta merkittävimmissä osassa ovat rekrytointiprosessin eri vaiheet, joihin kuuluu sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin vertailu, työpaikkailmoitukset, työpaikkahakemukset, haastattelu, soveltuvuuskokeet, valinta, rekrytointiprosessin onnistuminen ja sen kehittäminen. Esittelen tutkimuksen tulokset samassa järjestyksessä kuin haastattelumalli etenee. Haastattelulomakkeeseen ja eri teemoihin voi perehtyä tarkemmin Liitteessä 1. Käytän haastateltavista nimitystä Osastonjohtaja 1, Osastonjohtaja 2 ym., henkilöllisyyden salassa pitämiseksi.

6.1.1 Perustiedot

Haastattelun ensimmäisessä teemassa selvitetään haastateltavien perustietoja. Pyysin haastateltavia kertomaan osastosta, jossa hän työskentelee, työtehtävästä, koulutuksesta sekä työkokemuksesta kyseisessä yrityksessä.

Rekrytoivien esimiesten koulutustaustoissa ei ollut suuria eroja. Lähes kaikki haastateltavat ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon yliopistossa. Työkokemus kyseisessä yrityksessä on vaihtelevampaa. Parhaimmillaan yrityksessä on työskennelty jopa 26 vuotta ja lyhimmillään seitsemän vuotta. Seitsemästä haastateltavasta kolme on työskennellyt yrityksessä alle 10 vuotta. Vasta-aloittaneita ei ollut lainkaan haastateltavien joukossa.

Haastateltavien rekrytointikokemuksessa on myös eroja. Osastonjohtajien kokemus rekrytoinnista on erittäin vankka ja pisimmillään rekrytoinneissa on oltu mukana 26

vuotta. Osastonjohtajista neljällä on vähintään 15 vuoden kokemus rekrytoinnista. Tiiminvetäjien kokemus on hieman niukempaa. Toinen tiiminvetäjästä on ollut mukana rekrytoinnissa 6,5 vuotta ja toinen noin vuoden. Rekrytointiprosessien määrä viimeisen vuoden aikana vaihtelee vastaajien kesken yhden ja 20 rekrytointiprosessin välillä.

6.1.2 Taustaa

Kyseisessä teemassa syvennyttään kunkin osaston rekrytointiprosessin nykytilanteeseen. Kysymykset liittyvät ulkopuolisen avun käyttöön ja rekrytointiprosessin etene- miseen sekä onnistumiseen vuoden aikana. Kysyin haastateltavilta myös yrityksen henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöpolitiikasta, mutta koska yritys on vasta kehittelemässä laajempaa henkilöstöstrategiaa sekä politiikkaa, ei kysymyksiä käsitellä lainkaan.

Rekrytointiprosessit etenevät yrityksessä lähestulkoon oppikirjojen mukaan. Eroavaisuuksia luonnollisesti esiintyy silloin, kun rekrytoinnin tukena käytetään ulkopuolista apua. Ulkopuolisen avun käyttö on varsin yleistä osastoilla. Henkilöstönhankintaan erikoistuneita konsulttifirmoja käyttävät lähes kaikissa rekrytoinneissa osastot 3 ja 4. Muut osastot, eli 1,2 ja 5 käyttävät konsulttiyritystä ainoastaan rekrytoidessaan esimiestason tehtäviin. Konsulttiyritys hoitaa yleensä rekrytointiprosessissa ilmoittelun, hakemusten läpikäynnin, ensimmäisen haastattelukierroksen sekä testaamisen. Henkilöstövuokrausfirmoja käyttivät tarkasteluajanjaksolla osastot 1,2 ja 5, osasto 1 on nyttemmin luopunut sen käytöstä. Tavanomaisesta henkilöstövuokrauksesta ei kuitenkaan aina ole kyse. Sijaista ei hankita muutamaksi kuukaudeksi, vaan tarkoituksena on usein löytää työntekijöitä, jotka jatkossa haluaisivat rekrytoitua juuri kyseiseen yritykseen. Työsuhde alkaa vuokrasuhteena, mutta parhaassa tapauksessa työntekijä siirtyy yrityksen palvelukseen jonkin ajan kuluttua.

Pyysin haastateltavia arvioimaan, kuinka kauan rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan kestää; työntekijän tarpeen ymmärtämisestä aina päätöksen tekoon saakka. Keskiarvollisesti voidaan sanoa, että rekrytointiprosessi kestää noin neljä viikkoa. Mukaan ei tällöin ole laskettu tilanteita, joissa rekrytoidaan useampia työntekijöitä samanaikai-

sesti. Jokainen rekrytointiprosessi on kuitenkin oma tapahtumansa, minkä vuoksi tarkkaa kestoa on hankala arvioida.

6.1.3 Ulkoinen vs. sisäinen rekrytointi

Kyseisessä teemassa pyysin haastateltavia vertailemaan ulkoisen ja sisäisen rekrytointin käyttöä ja eroavaisuuksia. Lähes kaikki osastot yhtä lukuun ottamatta ovat sitä mieltä, että ulkoista rekrytointia on käytetty huomattavasti enemmän. Osasto 1 perusteli ulkoisen rekrytointin vähäistä käyttöä sillä, että sisäisiä hakijoita ei yksinkertaisesti ole ollut. Vain osastolla 5 sisäinen rekrytointi on ollut viimeaikoina suositumpaa.

”Kyllä meille Ulkoisen haun kautta on kuitenkin tullut enemmän. Jos meille neljä palkataan, niin ehkä yksi tulee sisältä ja kolme ulkopuolelta”. (Osastonjohtaja D)

Yrityksen rekrytointikäytäntöön kuuluu, että avoimesta työpaikasta ilmoitetaan aina ensin sisäisesti, jonka jälkeen siirrytään ulkoiseen hakuun. Yleensä työpaikkailmoitus on kaksi päivää sisäisessä haussa, jonka jälkeen se siirtyy ulkoisiin kanaviin. Osastolla 5 työpaikkailmoitus voi olla sisäisessä haussa kaksi viikkoa, mikäli on oletettavaa, että sopiva henkilö löytyy talon sisältä. Muutoin hakemus laitetaan samaan aikaan sekä ulkoiseen että sisäiseen hakuun.

Eroavaisuuksia sisäisten ja ulkoisten hakijoiden kesken on haastateltavien mukaan paljon. Suurimpana eroavaisuutena voidaan pitää yrityksen ja toimialan tuntemusta, jota sisäisillä hakijoilla on huomattavasti enemmän. Osastonjohtajat D ja E sekä ryhmäesimies 1C pitävät tärkeänä sitä, että sisäisten hakijoiden toimintatavoista ja persoonasta voidaan saada tarkempaa tietoa, koska heidän nykyisten esimiestensä kanssa on mahdollista keskustella hakijasta. Toisaalta se, että haastattelija ja haastateltava tuntevat toisensa etukäteen, ei kaikissa tapauksissa ole etua tuova asia;

”Sisäisissä hakijoissa niin ongelmana on vähän se, ettei haastattelutilanteisiin välttämättä valmistauduta niin hyvin. Hakemuksetkin saattavat joskus vähän olla vähä sellaisia, että minähän tunnen tuon ja tuo tuntee minut, et ne vaan laittaa, että olen kiinnostunut. Haastattelutilanteeseen tullaan vähän ”löysin rantein” niin sanotusti.” (Osastonjohtaja D).

Yrityksen ja toimialan tuntemus on tärkeää, mutta vähintään yhtä merkittävässä asemassa on uuden osaamisen tuominen taloon. Osastonjohtaja D:n mukaan ulkoisilta hakijoilta löytyy useammin tätä uudenlaista osaamista, jota osastolle erityisesti kaivataan. Osastonjohtaja C ajattelee sisäisessä rekrytoinnissa sitä tosiasiaa, että rekrytointitarve yleensä siirtyy osastolta toiselle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä etteikö tehtäväkiertoa voisi tapahtua. Hän vielä lisää, että sisäisiä hakijoita on muutenkin vähän.

”Mehän ollaan kaikki otettu ulkoa, koska tarvitaan lisää porukkaa. Kaikki osastot ovat tarvinneet lisää porukkaa, niin se on tullut ulkoa kaikki, ei riitä sisäinen kierto”. (Osastonjohtaja C).

6.1.4 Työpaikkailmoitus

Kysymyksissä 22 ja 23 selvitin, missä kanavissa avoimesta työpaikasta ilmoitetaan ja kuinka paljon kustakin kanavasta tulee hakemuksia. Yleisimmin ilmoittelu tapahtuu Internetin välityksellä. Suosituimmat paikat ovat Intranet, yrityksen Internet-sivut, Mol, Monster ja aarresaari. Osastot 2 ja 4 käyttävät lehti-ilmoittelua, mikäli tarkoituksena on rekrytoida useampia ihmisiä samanaikaisesti. Tällöin rekrytointikustannus per työntekijä ei jää niin suureksi. Haastateltavilla ei ole kovin tarkkaa tietoa siitä, miten paljon mistäkin kanavasta tulee hakemuksia.

6.1.5 Työpaikkahakemukset

Kyseisessä teemassa tarkoitukseni on selvittää minkälaista työpaikkahakemusta haastateltavat pitävät onnistuneena ja millä perusteella he valitsevat hakijat haastattelukierrokselle. Tärkeimpänä työpaikkahakemuksen piirteenä haastateltavat pitävät sitä, että hakemus on suunnattu juuri kyseiseen avoimeen tehtävään. Hakemuksesta tulee käydä ilmi miksi paikkaa hakee, mitä yritykseltä hakee, mitä hakijalla on annettavaa, näkeekö yrityksen/työtehtävän opettavaisena ja näkeekö yrityksen pidemmän kehityskaaren työntelijänä. Hakemuksessa on tärkeää antaa jotakin itsestään ja erityisesti ammattiosaamisen on tultava selkeästi esille. Liikojen itsekehujen kanssa saa olla varovainen, jotta lukijalle jää realistinen kuva hakijasta. Osastonjohtajien C ja E sekä ryhmäesimies 1C:n mukaan hakemuksen tulee olla lyhyt ja ytimekäs. Ryhmäesimies

1C toivoo lisäksi hakemukseen kuvaa, koska se aina täydentää luettua tekstiä. Kirjoitusvirheitä hakemuksissa ei katsota hyvällä. Pahimpia hakemuksia ovat aina ne, joista käy suoraan ilmi, että kyseessä on ”Copy-Paste – hakemus”

Lisäkysymyksenä kysyi haastateltavilta, miten he suhtautuvat hakemuksessa huumoriin. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että työpaikkahakemus ei ole huumorin paikka, mutta oikein käytettynä se saattaa toimia.

Pyysin haastateltavia selvittämään perusteita, joilla he valitsevat hakijoita haastattelukierrokselle. Koulutus, työkokemus ja persoona ovat lähes poikkeuksetta tärkeimmät peruskriteerit. Osastonjohtaja D:n mukaan plussaa on myös se, että ehdokas täydentää jollakin osaamisalueella osaston nykyistä osaamista ja sopii persoonaltaan tiimiin. Ehdottomia kriteereitä haastatteluun valinnan kanssa harvemmin on; työkokemus voi kompensoida koulutusta ja toisinpäin. Vaikka valintakriteerit jäisivät puutteelliseksi, mutta hakemus jättää hakijasta hyvän kuvan, on haastattelukutsu lähes varma.

”Pelkkiin hakukriteereihin ei voi tuijottaa, muuten karsii liikaa hyviä hakijoita” (Osastonjohtaja C).

Hakijoiden määrät haastattelukierroksille eivät vaihtelee paljoakaan. Ensimmäiselle haastattelukierrokselle pääsee yleensä 5-6 hakijaa (mikäli konsulttiyritystä ei käytetä) ja toiselle haastattelukierrokselle 2-4. Määrät kuitenkin vaihtelevat, mikäli rekrytoidaan useampia yhdellä kertaa.

6.1.6 Haastattelun kulku

Haastattelu-teemassa tarkoituksena on selvittää perusasioita haastattelun kulusta, valintakriteereistä sekä haastattelumallin käytöstä. Ensimmäisenä kysyin haastateltavilta, mikä heistä on tärkeintä haastatteluun valmistautumisessa. Ylivoimaisesti merkittävimpänä seikkana haastateltavat pitivät hakemukseen tutustumista toistamiseen.

”Tästä herää usein lisäkysymyksiä, joita on syytä käydä haastattelussa läpi. Jos esimerkiksi CV:stä puuttuu työvuosia, aina kiinnostaa, mitä sinä aikana on tehty” (Ryhmäesimies 1C).

Mikäli osastot ovat käyttäneet ulkopuolista apua ennen yrityksen varsinaista haastattelua, on heiltä saatu palaute myös tärkeää käydä läpi. Ajan ja paikan varaaminen kuuluvat myös haastattelun valmistautumiseen.

Seuraavaksi pyysin haastateltavia selostamaan, käyttävätkö he enemmän strukturoitua vai vapaamuotoista haastattelumallia ja perusteita sille, miksi kyseinen malli on heistä sopivampi. Vastausten perusteella vapaamuotoinen haastattelumalli on ylivoimaisesti eniten käytetty. Jäsennellyn ja vapaan haastattelun välimuoto sai myös kannatusta. Yleensä haastattelun kulku riippuu siitä, miten hiljainen/puhelias ehdokas on ja mitä hän itse kertoo. Esimerkiksi ryhmäesimies 1A:lla ei ole kysymyspohjaa, vaan haastattelun kulku riippuu täysin siitä, mitä haastattelija kertoo tai haluaisi kuulla. Tieto siitä, mitä haastattelussa todennäköisesti tullaan käymään, on kuitenkin olemassa. Hän näkee strukturoidussa mallissa vaarana sen, että haastattelu menee liian viralliseksi. Koulutus ja työkokemus on ”hyväksytty” jo hakemusvaiheessa, joten niille ei tarvitse jättää suurta painoarvoa enää haastattelussa. Osastonjohtaja D:n mielestä haastateltavalle tulee antaa mahdollisuus olla enemmän äänessä, koska tällöin ehdokkaasta selviää paljon enemmän asioita kuin jos itse puhuisi koko ajan. Haastattelu saa myös rönssyllä ja mennä sivuraiteille. Tällöin tulee helpommin ilmi niitä asioita, jotka kertovat hakijasta enemmän ihmisenä. Osastonjohtaja B ja ryhmäesimies 1A perustelevat valintaansa seuraavanlaisesti:

”Vapaamuotoinen haastattelumalli on käytännöllisempi ja antaa haastateltavalle paremmin mahdollisuuden ilmaista itseään. (Osastonjohtaja B)

”Haastateltavallekin kivempi fiilis, kun se ei ole niin virallinen, ainakin minä kokisin niin.” (Ryhmäesimies 1A)

Vaikka vapaamuotoinen malli onkin talossa tällä hetkellä yleisempi, käyvät haastattelijat tiettyjä asioita käydään kaikkien kanssa läpi. Yritysesittely, koulutus, työkokemus ja motivaatio paikkaa/yritystä kohtaan ovat erityisesti asioita, jotka käsitellään aina. Haastattelussa on aina mukana vähintään kaksi haastattelijaa.

Kysymyksessä 31 pyysin haastateltavia luettelemaan kolme tärkeintä asiaa, joihin haastattelun aikana kiinnittää huomiota. Seuraavassa luettelotyyppisesti asioita, joita haastateltavat pitävät tärkeinä:

- yritystuntemus
- täsmällisyys
- ulosanti
- ulkomuoto
- silmiin katsominen
- ensivaikutelma
- nonverbaalinen viestintä
- minkä henkinen, sopisiko tiimiin
- avoimuus
- persoona
- motivaatio, motivaatio, motivaatio
- henkilökohtaiset ominaisuudet
- jännitys

6.1.7 Soveltuvuuskokeet

Kysymyksissä 32 ja 33 tutkin, käyttävätkö osastot soveltuvuuskokeita rekrytoinnin tukena, miksi niitä käytetään ja mikä on niiden painoarvo valintahetkellä. Osastot 1, 2 ja 5 käyttävät soveltuvuuskokeita rekrytoinnin tukena ainoastaan silloin, kun henkilöä haetaan esimiestason tehtäviin. Osasto 1 käyttää niitä hyväksi lisäksi tilanteissa, joissa tarkoituksena on rekrytoida useampia työntekijöitä vakituiseen työsuhteeseen. Osasto 5 ottaa soveltuvuuskokeet käyttöön silloin, kun ei millään pystytä selvittämään kumpi hakijoista olisi soveltuvampi. Osastot 3 ja 4 käyttävät soveltuvuuskokeita rekrytoinnissa lähes kaikissa tapauksissa.

Psykologisia testejä suositetaan erityisesti siksi, että niistä usein selviää asioita, jotka haastattelussa eivät tule ilmi. Soveltuvuuskokeita käytetään, jotta hakijan työhön soveltuvuudesta ja persoonallisuudesta saataisiin lisätietoja. Soveltuvuuskokeet auttavat ja ovat tukena päätöksenteossa.

”Jos on kaks samanlaista hakijaa, täytyy ne jotenkin erottaa ja tietysti muutenkin, että onko se tehtävä hänelle sopiva tehtävä, koska kaikki ei sitten haastattelun aika tule ilmi.” (Osastonjohtaja C).

Soveltuvuuskokeita ei aina nähdä lisäarvoa tuovana tekijänä. Osastot, jotka eivät aktiivisesti käytä soveltuvuuskokeita rekrytoinnin tukena, sanovat yhdeksi syyksi niiden hintavuuden. Osasto 1:n mukaan virhearviointeja on tapahtunut erittäin vähän – jos lainkaan - ja mikäli näitä tapahtuisi, voisi tilanteen vielä muuttaa koeajalla. Omaan intuitioon on hyvä luottaa. Myöskään osastonjohtaja E ei pidä soveltuvuuskokeita tärkeänä omalla osastollaan. Täysin hän ei niiden käyttöä tyrmää, sillä esimerkiksi asiakaspalvelutaidot (aloilla, jossa niitä tarvitaan) voisi olla järkevää selvittää kokeiden avulla. Soveltuvuuskokeiden luotettavuutta osastonjohtaja E kuitenkin kritisoi:

”Siinä pystyy huijaamaa yhtä paljo siinä soveltuvuustestissä kuin siinä haastattelussakin. Sitte mä uskon siihen, että tavallaan sitte ku se pääsee töihin ni sit sen oikeasti vasta näkee että onko ihminen soveltuva siihen vai ei.”(Osastonjohtaja E)

Kysyin haastateltavilta vielä soveltuvuuskokeiden painoarvoa valinnassa. Yleensä painoarvo on päätöstä tukeva, ei absoluuttinen. Joissain tapauksissa soveltuvuuskokeiden tulokset voivat kuitenkin olla este rekrytoinnille.

6.1.8 Valinta

Pyysin haastateltavia jakamaan 100 % neljälle perusominaisuudelle, jotka yleensä ovat merkittävimmät valintakriteerit rekrytoinnissa. En ottanut huomioon eri työtehtävien tunnusomaisia piirteitä, sillä ne vaihtelevat erittäin paljon tehtäväkohtaisesti. Prosentit neljälle pääkriteerille jakautuivat seuraavanlaisesti:

- Koulutus	18,6 %
- Työkokemus	18,6 %
- Muut ammatilliset valmiudet	26,4 %
- Persoona	36,4 %

6.1.9 Rekrytoinnin onnistuminen

Haastattelun toiseksi viimeisessä teemassa pyysin haastateltavia arvioimaan rekrytoinnin onnistumista. Yleisesti rekrytointiprosessia pidetään onnistuneena silloin, kun työpaikkailmoituksella on onnistuttu houkuttelemaan oikeanlaisia hakijoita, hyviä hakijoita on ollut paljon, oikeat ihmiset on valittu haastatteluun, haastattelu on hoidettu huolellisesti ja oikea henkilö on valittu työtehtävään. Yrityksen kannalta on myös tärkeää, ettei rekrytointiprosessi veny liian pitkäksi. Yhteistyön rekrytoijien kesken tulee sujua ongelmitta ja Ryhmäesimies 1C lisää, että tuurillakin on joskus oma osuutensa.

”Se on silloin onnistunut, kun meillä on yrityksessä työntekijöitä, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä yrityksessä. Se on mennyt molemmin puolin hyvin ja silloin työt tulee hyvin tehtyäkin, kun ne ihmiset ovat tulleet oikeaan paikkaan töihin.” (Osastonjohtaja B).

Osastonjohtaja A tarkastelee rekrytoinnin onnistumista pidemmällä tähtäimellä:

”Rekrytointi on kokonaan onnistunut se kun henkilö viihtyy meillä kolme vuotta. Koska meillä on aika pitkä jakso, että oppii nämä hommat, että jos se vaihtuvuus on tosi nopeata, niin me ei saada sitä hyötyä verrattuna siihen, mitä koulutus ja rekrytointijakso ovat. Tietysti lyhyemmällä tähtäimellä se, että tavallaan saadaan odotetussa aikataulussa tekemään niitä töitä, mitä hänelle on suunniteltu.” (Osastonjohtaja A).

Miten onnistunut rekrytointiprosessi sitten voidaan saavuttaa? Jokaisella haastateltavalla oli hyviä näkemyksiä siitä, mitä on tehty oikein tai mitä tulisi tehdä oikein, jotta rekrytointiprosessia voidaan pitää onnistuneena. Osastonjohtaja E pitää ehdottomana edellytyksenä sitä, että rekrytoija on määritellyt itselleen tarkkaan, mitä on hakemassa:

”Jos ei oo kunnan näkemystä siitä, mitä hakee, ni silloin se on tavallaan se miettiminen siitä, mitä on tekemässä ja minkälaista henkilöä on hakemassa. Se on eniten aikaa vievä, jos sitä alkuprosessia ei oo tehny kunnolla.” (Osastonjohtaja E)

Osastonjohtaja E vielä lisää, että suosittelijoita on aina syytä kuunnella, sillä heillä on usein ehdokkaasta selkeä käsitys työntekijänä. Hän myös painottaa perehdyttämisen merkitystä. Osastonjohtajat A, B, D ja ryhmäesimies 1A pitävät tärkeänä sitä, että hakijoille annetaan oikea kuva tulevasta työtehtävästä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Liikoja ei saa luvata, jotta työnhakijan odotukset pysyvät realistisina.

”Ei ole annettu liian suuria odotuksia siitä, minkä sisältöinen tämä työtehtävä on, vaan on saatu hyvin viestittyä niitä hyviä puolia mitä yrityksellä on työnantajana ja saatu myöskin tämä tiimi, yhteisö niin kun kerrottua ja myytyä sille tulokkaalle.” (Osastonjohtaja A).

Rekrytointiprosessi on vastaavasti epäonnistunut silloin, kun väärä henkilö on palkattu tehtävään. Ongelmat uudessa työyhteisössä alkavat yleensä välittömästi. Työntekijä ei viihdy talossa, hänellä on työssä oppimisen ja työssä käymisen vaikeuksia tai motivaatio-ongelmia. Vastaavanlaiseen tilanteeseen päädytään yleensä silloin, kun rekrytointiprosessiin ei ole panostettu tarpeeksi: ilmoitus on ollut vääränlainen, sopivia hakijoita on ollut vähän ja haastattelu on pidetty huolimattomasti. Osastonjohtaja D lisää, että ketään ei saisi palkata vain siksi, että pitää palkata:

”Ei ole löydetty sopivaa hakijaa ja silti palkataan joku. Palkataan joku vaan sen takia, että joku pitää palkata. ”

Rekrytointiprosessi voi vaikeutua osaksi yrityksestä riippumattomista syistä. Yksi tällainen syy on osastonjohtaja B:n mukaan suhdanteiden äkillinen muutos:

”Työmarkkinat ovat olleet vaikeampia jossain suhdanteessa, eli on jouduttu valitsemaan pienestä porukasta, jotka eivät ole olleet niin hyviä”:

Työntekijälle voi myös tapahtua jotain työelämän ulkopuolella, joka olennaisesti vaikuttaa hänen työkykyynsä. Toisinaan rekrytointivirheitäkin tapahtuu. Ihmisestä voi saada toisenlaisen kuvan kuin hän todellisuudessa on. Pahimmillaan hakija vaikuttaa siihen tahallisesti omalla käytöksellään. Erehdyksiä saa sattua, se on vain inhimillistä. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, epäonnistuneita rekrytointiprosesseja on ollut yrityksessä erittäin vähän.

6.1.10 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Rekrytoinnin kustannukset voivat kasvaa yllättävän suuriksi. Kysymyksessä 13 tarkoituksenani on selvittää, miten rekrytointikustannuksia saisi supistettua kunkin osastolla. Yleisesti voidaan sanoa, että supistamiskohteita löytyi erittäin vähän. Spekulaatiota eri vaihtoehtoja kustannusten supistamiseksi kuitenkin tehtiin.

Osastonjohtaja B pitää useamman henkilön rekrytointia samanaikaisesti järkevänä. Tällöin tietenkin on oleellista, että tarve useammalle työntekijälle on olemassa. Hän miettii myös soveltuvuuskokeiden painoarvoa rekrytointiprosessissa:

”Sillä voisi jättää kustannuksia pois, et lopettaisi niiden esimerkiksi testaamisen, mutta sitä minä en itse pidä perusteltuna että siinä ottaa semmoisen riskin, että voi saada enemmän huonoja työntekijöitä.” (Osastonjohtaja B).

Osastonjohtaja E:n mukaan tehokkaamman sisäisen rekrytoinnin käyttö voisi olla yksi kustannuksia säästävä tekijä. Tällöin vaarana on kuitenkin se, että rekrytointikustannus vain siirtyisi osastolta toiselle. Tärkeintä olisi saada rekrytointiprosessi vietyä läpi mahdollisimman lyhyesti ja tehokkaasti. Osastonjohtaja C miettii, voisiko konsulttiefirmojen kilpailuttamisesta olla hyötyä kustannusten tehostamiskysymyksessä:

”Tietysti se, jos kokeilisi kilpailuttaa rekrytointifirmaa, mutta minä en välttämättä sitä tiedä, kun sitten taas ei ole kokemuksia minkälainen laatuso niillä muilla on, koska senhän näkee sitten vasta, kun ne ihmiset on valittu” (Osastonjohtaja C).

Osaston 3 johtaja sekä ryhmäesimies ovat molemmat olleet erittäin tyytyväisiä nykyisen konsulttiyrityksen toimintaan ja heillä on valtava luottamus firmaan. Ryhmäesimies 1C pohtii voisiko esimiesten panosta vielä pienentää rekrytointiprosessissa kustannusten supistamiseksi. Perusteltuna tätäkään vaihtoehtoa ei voida pitää. Esimiesten panoksen pienentämistä on hankala mitata rahassa, sillä molemmat esimiehet haluavat ehdottomasti olla mukana rekrytointiprosessissa.

Osastonjohtaja D listaa useampia vaihtoehtoja rekrytointikustannusten supistamiseksi. Soveltuvuuskokeiden kustannuksia voisi hänen mukaansa säästää siten, että lähetetään vain yksi ehdokas soveltuvuuskokeisiin, mikäli koetaan, että yksi hakijoista on selkeästi vahvemmilla. Mikäli testit osoittaisivat, ettei hän ole työhön soveltuva, lähetetään toinen hakija testeihin. Head Huntingia osastonjohtaja D pitää voisi myös pitää yhtenä vaihtoehtona. Tällöin voitaisiin välttää ilmoituskustannukset, jotka esimerkiksi lehti-ilmoitusten kohdalla voivat kasvaa erittäin suuriksi. Tähän hän kuitenkin lisää, että lehti-ilmoittelua käytetään yleensä vain silloin, kun työntekijöitä haetaan useampia samanaikaisesti. Tärkeintä olisi pystyä selvittämään jo haastatteluvaiheessa, näkeekö ehdokas yrityksen pitkän elinkaaren työnantajana.

”Jotenkin pitäisi pystyä tutkimaan se, enemmän sitä kautta se säästö voi muodostua, että haastatteluvaiheessa saataisi selville se tulisiko henkilö pysymään talossa pidempään vai ei.” (Osastonjohtaja D).

Kysymyksissä 11 ja 12 pyrin selvittämään haastateltavien tyytyväisyyttä osaston nykyiseen rekrytointiprosessiin. Kysyin haastateltavilta, voisiko rekrytointiprosessista jättää jotain pois rekrytoinnin kehittämiseksi tai tulisiko siihen vastaavasti lisätä jotain, mikä voisi tuoda merkittävää lisäarvoa. Vastaukset osoittivat, että kunkin osaston rekrytointiprosessi on tällä hetkellä varsin toimiva. Haastateltavat eivät koe, että rekrytointiprosesseja tarvitsisi muuttaa, vaikka pientä spekulatiota eri vaihtoehtoista tehtiinkin.

Ryhmäesimies 1A pohtii mahdollisuutta, jossa toinen haastattelukierros jätettäisiin pois. Samaan hengenvetoon hän kuitenkin toteaa, että toinen haastattelukierros tuo merkittävää lisäarvoa päätöksentekoon, minkä vuoksi se on välttämätön prosessin onnistumisen kannalta. Osastonjohtaja E:n mielestä perehdyttämisprosessia tehostamalla rekrytoinnit voisivat jatkossa onnistua entistä paremmin. Osastonjohtaja B ei tällä hetkellä näe perusteltuna rekrytointiprosessin muuttamista, mutta miettii, että suhdanteiden muuttumisen vaikutusta.

”Nyt siihen ei ole tarvetta lisätä mitään, mutta varmaan siinä vaiheessa, jos suhdanteet muuttuvat, että työvoimapula on, niin silloin voidaan joutua.” (Osastonjohtaja B).

Viimeisenä asiana haastattelussa kysyin, mitä kehityttävää haastateltavilla on rekrytoijina. Kuuntelemisen taitoa tulisi kehittää aina lisää osastonjohtaja A:n ja B:n mielestä. Haastateltavalle tulee antaa mahdollisuus olla enemmän äänessä kuin mitä itse on. Osastonjohtaja E korostaa, että rekrytointiprosessin suunnittelu ja valmistelutyö tulisi hoitaa entistäkin tehokkaammin. Osasto 1:n molemmat haastateltavat miettivät, voisiko vapaamuotoista haastattelumallia hieman jäsenellä ja näin tehostaa haastattelusta saatua informaatiota. Molemmat ryhmäesimiehet kokevat, että haastattelutilanteeseen tulisi valmistautua paremmin.

Haastatteluiden jälkeen otin vielä yhteyttä haastateltaviin. Pyysin heitä antamaan palautetta tutkimuksesta ja annoin mahdollisuuden lisätä ajatuksia johonkin teemaan tai kysymykseen, mikäli heillä jälkeinpäin olisi ajatuksia herännyt. Vastausten perustella, kaikki asiat tulivat hyvin ilmi haastattelun aikana. Kaikki eivät viestiini vastanneet ja he jotka vastasivat, ilmiottivat, että tärkeimmät asiat todella tuli ilmi haastattelun aikana.

6.1.11 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella osastojen rekrytointiprosessit jakautuvat varsin selkeästi kahteen ryhmään. Osastojen 1, 2 ja 5 rekrytointiprosessit muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Samoin osastojen 2 ja 3 rekrytointiprosessit ovat keskenään hyvin samankaltaiset. Yhtenäistämisajatuksen kannalta tärkeintä olisi pystyä yhdistämään näiden kahden ryhmän rekrytointiprosessien parhaimmat piirteet. Rekrytointiprosessit tehostuvat automaattisesti, kun tärkeimmät elementit kustakin ryhmästä tunnistetaan ja yhdistetään oikealla tavalla. Molemmista ryhmistä piirteitä tulee myös muuttaa, mikäli tarve vaatii.

Suurimmat eroavaisuudet näiden kahden ryhmän välillä liittyvät ulkopuolisen avun käyttöön. Osastot 2 ja 3 käyttävät konsulttiyritystä rekrytoinnin tukena lähes kaikissa tapauksissa. Konsulttiyritys hoitaa ilmoittelun, hakemusten läpikäynnin, ensimmäisen haastattelun ja soveltuvuuskokeet. Osastot 1, 2 ja 5 hoitavat yleensä rekrytoinnin alusta loppuun itse eikä soveltuvuuskokeita järjestetä. Poikkeuksena ovat tilanteet, joissa rekrytoidaan esimiestason tehtäviin. Jotta rekrytointiprosesseja saataisiin kaikkien osastojen välillä yhteneväisemmiksi, soveltuvuuskokeiden käytöstä olisi järkevää ve-

tää yhteinen linjaus. Linjaus voisi olla esimerkiksi sellainen, että soveltuvuuskokeita käytetään ainoastaan tilanteissa, joissa työtehtävät ovat vaativampia tai rekrytoidaan suoraan vakituiseen työsuhteeseen. Soveltuvuuskokeita käyttävien osastojen on syytä miettiä, onko niiden käyttö kaikissa tilanteissa tarvittavaa. Soveltuvuuskokeiden tulokset ovat yleensä tukena rekrytointipäätökselle, harvemmin totaalinen este.

Yhtenä mahdollisuutena yhtenäistää osastojen toimintaa ja samalla säästää kustannuksia olisi se, että konsulttiyritys ei hoitaisi niin montaa rekrytointiprosessin vaihetta. Riittäisikö esimerkiksi, että konsulttiyrityksessä hoidettaisiin ainoastaan testaaminen ja hakemusten läpikäyminen. Ensimmäinen haastelukierros pidettäisiin näin ollen itse yrityksessä. Haastateltavat kuitenkin totesivat, ettei heiltä löytyisi aikaa isojen haastattelupinojen läpikäymiseen. Ajankäyttö saattaisi tällöin koitua ongelmaksi myös ensimmäisellä haastattelukierroksella, sillä siihen kutsutaan aina enemmän haastateltavia kuin toiselle haastattelukierrokselle. Konsulttiyrityksen työntekijöillä on vankka taito löytää sopivimmat henkilöt haastatteluun ja hoitaa itse haastattelutilanne. Tämän vuoksi konsulttiyrityksen toimintaan on oltu erittäin tyytyväisiä.

Henkilöstövuokrausyrityksiä käyttivät tarkasteluajanjaksolla osastot 1,2 ja 5. Osasto 1 on nyttemmin luopunut sen käytöstä. Henkilöstövuokrausyritysten käyttöä tulisi mielestäni arvioida samalla tavalla kuin konsulttiyrityksen käyttöä. Mihin suuntaan rekrytoinnit muuttuisivat, jos ne hoidettaisiinkin itse ja mitkä ovat niitä tilanteita, jossa henkilöstövuokrausyrityksen käyttö olisi ehdottoman järkevää. Sijaisuuksien kohdalla henkilöstövuokrausyrityksen käyttö on usein perusteltua, mutta tilanne olisi syytä arvioida uudelleen, mikäli tavoitteena on rekrytoida pidempään työsuhteeseen. Viimeisen vuoden aikana on käytetty kolmea eri henkilöstövuokrausyritystä. Osastonjohtajien olisi syytä vaihtaa kokemuksia näiden eri henkilöstövuokrausfirmojen kokemuksista. Mikäli joku firmoista nousee ylitse muiden, olisi linjauksen vetäminen vain yhden henkilöstövuokrausyrityksen käytöstä mahdollinen. Koska osastojen työtehtävät kuitenkin vaihtelevat erittäin paljon, saattaa ongelmaksi koitua se, että vaikka tietty henkilöstövuokrausyrityksen toimisi yhdelle osastolle, ei se välttämättä toimi toiselle.

Rekrytointiprosessin kesto vaihtelee hieman osastoittain, mutta suurempia eroja ei kuitenkaan ole havaittavissa. Prosessin kestoon voi tietyissä tilanteissa olla hankala vaikuttaa. Toisinaan tarvittava määrä varteenotettavia hakemuksia saadaan kahdessa viikossa ja toisinaan saman määrän saamiseen voi kulua kaksi kuukautta. Oikeiden

kanavien valinnalla on suurin painoarvo; mikäli etukäteen tiedetään, mitkä kanavat ovat toimivimpia, voidaan lyhyemmässä ajassa saada tarvittava määrä oikeanlaisia hakijoita. Suhdanteet on myös otettava huomioon. Mikäli eletään matalasuhdanteessa, on oletettavaa, että hakijoita on paljon. Tällöin työpaikkailmoituksen ei välttämättä tarvitse olla yhtä pitkää aikaa avoimena kuin korkeasuhdanteessa, jolloin hakijoita on vähemmän.

Internetissä olevia ilmoittelukanavia käytetään rekrytoinneissa ylivoimaisesti eniten. Osastot saavat ilmoittaa avoimesta työpaikasta niissä kanavissa, missä parhaaksi katsovat. Lehti-ilmoittelua käyttävät joissain tapauksissa osastot 2 ja 4. Konsulttiyritys tiedottaa avoimista työtehtävistä omissa kanavissaan. Osastoilla ei ole tietoa siitä, miten paljon kunkin kanavan kautta tulee hakemuksia. Parhaimmat ilmoittelukanavat olisi kuitenkin syytä oppia tunnistamaan. Tällöin säästettäisiin ilmoittelun kustannuksia, työntekijöiden resursseja ja rekrytointiprosessin kesto saattaisi lyhentyä. Yhtenäistämisaikojen kannalta olisi myös suositeltavaa, että osastot käyttäisivät samoja kanavia. Vaikka suurempia eroja ei ilmoittelukanavissa osastoittain ole, järkevää olisi silti selvittää, mitä kautta vartenotettavia hakijoita löytyy. Rekrytoivien esimiesten kannattaisi vaihtaa kokemuksia eri kanavista ja hakijalta voisi esimerkiksi haastattelutilanteessa kysyä, mitä kautta hän on saanut tietää avoimesta tehtävästä. Ongelma saattaa jälleen esiintyä siinä, että eri aloille hyviä hakijoita löytyy eri kanavista. Se mikä toimii yhdelle osastolle, ei välttämättä toimi toiselle.

Sisäisellä haulla valittuja työntekijöitä on erittäin vähän. Haastateltavat antoivat hyvin perusteltuja selityksiä siitä, miksi sisäistä rekrytointia on käytetty niukasti. Sisäisen rekrytoinnin edut on kuitenkin osastoilla ymmärretty ja tämän vuoksi sen käyttöä olisi syytä harkita tarkemmin. Esimerkiksi esimiestason tehtävissä yrityksen tunteminen voi olla erittäin tärkeä seikka, jolloin sisäisillä hakijoilla on selkeä etu ulkoisiin hakijoihin nähden. Etu koskee myös yritystä ja osastoa, koska muun muassa perehdytysaika lyhenee ja uusi työntekijä voi keskittyä nopeammin itse tehtävän osa-alueisiin. Työpaikkailmoitus voisi olla pidempiä aikoja Intranetissä ja tiedotus voisi olla laajempaa. Rekrytoivien esimiehien kannattaisi myös tiedustella toisiltaan, olisiko heillä mielessä ketään henkilöä talon sisältä, joka soveltuisi avoimeen tehtävään.

Haastateltavat kuvailevat hyvin samantyyppisesti hyvää työpaikkahakemusta. Erilaiset tehtävät eri osastoilla vaativat erilaista osaamista ja erilaista ihmistä, joten kriteerit

näiltä osin luonnollisesti vaihtelevat. Hienona asiana voi mielestäni pitää sitä, että ”riskejä” otetaan. Hakukriteerit ovat toki päätöksenteon pohjalla, mutta niistä tingitään, mikäli hakija muuten vaikuttaa sopivalta tehtävään. Tällä keinolla voidaan saada yrityksen palvelukseen todellisia helmiä. Pääsääntönä voidaan sanoa, että mikäli rekrytoija on määritellyt itselleen hyvin tarkkaan mitä hakee, oikeiden hakemusten löytyminen hakemuspinnasta varmasti helpottuu ja valinnat osuvat oikeaan. Haastateltavien määrät vaikuttavat sopivilta. Kun hakijoista haastattelee 4-6 henkilöä, on todennäköisempää, että sopiva henkilö löytyy kuin jos haastateltavia olisi vähemmän. Määrä ei kuitenkaan ole liian suuri, jos mietitään rekrytoijien ajankäyttöä haastatteluvaiheessa.

Haastattelumallin käyttö vaihtelee hieman osastoittain. Osastot 1 ja 2 käyttävät erittäin vapaamuotoista haastattelua eli haastattelu etenee täysin tilanteen ehdoilla. Vaikka muutkin osastot kallistuvat vapaamuotoisempaan haastattelumalliin, käydään tietyt asiat aina läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Näitä ovat muun muassa koulutus ja työkokemus. Vapaamuotoisen haastattelumallin suosimisen voi osaksi varmasti selittää sillä, että rekrytoijilla on erittäin vankka kokemus henkilöstönhankinnasta. Tämä selittää myös sen, että haastatteluun valmistautumiseen ei varata niinkään aikaa. Rekrytoijilla on silmää erottaa ne merkittävimmät seikat, jotka tekevät ehdokkaasta vartenotettavan tai ei-vartenotettavan kandidaatin.

Jokaisen eri rekrytointiprosessin yksilöllisyys on kuitenkin pidettävä mielessä, vanhasta kokemuksesta huolimatta. Haastatteluun valmistautuminen ja haastattelurunko ovat asioita, joihin on aina syytä paneutua. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työtehtävä ja yritysesitys pidetään usein heti haastattelun alussa. Suositeltavaa olisi, että erityisesti tehtäväesitys hoidettaisiin vasta haastattelun loppupuolella. Muutoin haastateltavan on helppo vain samaistua yrityksen ja tehtävän arvoihin eikä ”totuus” haastateltavasta välttämättä tule yhtä varmasti ilmi. Jonkinlainen haastattelurunko takaa sen, että asiat tulevat varmasti läpikäytyksi, oikeassa järjestyksessä. Huolellinen valmistautuminen haastatteluun puolestaan varmistaa haastattelun onnistumisen. Erityisen positiivista on se, että haastateltavia on aina enemmän kuin yksi. Näkökulmia saadaan tällöin useampia ja valintapäätöksen tekeminen helpottuu.

Valintakriteerit jakautuvat haastateltavien kesken jonkin verran. Tämä on selitettävissä todennäköisesti sillä, että työtehtävät mihin haastateltavat rekrytoivat, vaihtelevat

laidasta laitaan. Toisinaan työkokemus ja koulutus ovat niitä kriteereitä, joilla tehtävästä selviää parhaiten ja toisinaan oikeanlainen persoona takaa työssä onnistumisen. Yhteenlaskettuna kaikki prosentit, koulutus ja työkokemus saivat yhtä paljon kannatusta, molemmat 135 %. Muut ammatilliset valmiudet saivat 185 % ja persoona 255 %. Suoraan näistä pääteltynä voidaan sanoa, että persoonalla on suurin merkitys valintaprosessissa. Mikään ammattitaito ei takaa sitä, että työssä pärjää, mikäli persoona ei sovi tiimiin. Tärkeintä on määritellä itselleen mitä hakee ja miten hakee. Tällöin painoarvot valintakriteereille jakautuvat varmasti oikeassa suhteessa ja oikea henkilö tulee valituksi tehtävään.

Rekrytoinnit ovat onnistuneet yrityksessä erinomaisesti. Määrittelyt onnistuneelle ja epäonnistuneelle rekrytointiprosessille ovat selkeät. Esimiesten keskeisen vuorovaikutuksen merkitys nousee mielestäni suureen osaan. Rekrytoivien esimiesten olisi syytä keskustella rekrytoinneista keskenään ja vaihtaa kokemuksia eri rekrytointiprosessien vaiheista. Toimivia käytäntöjä kannattaa jakaa ja silloin yhteisen linjauksen vetäminen myös helpottuu. Tärkeimmälle jalustalle nostaisin valmisteluvaiheen merkityksen, koska siitä voi riippua koko prosessin onnistuminen. Tutkimus varmasti pisti haastateltavat miettimään osastonsa rekrytointiprosessin toimivuutta ja omaa osaamistaan rekrytoijana. Kun ”virheet” tunnistetaan, voidaan niihin myös eri tavalla paneutua. Yleensä ongelmakohdat tulevat kunnolla esiin vasta silloin, kun asiat käydään ääneen läpi ja mietintäprosessi ongelmakohtien korjaamiseksi on syvällisempää.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikki rekrytoinnissa mukana olevat haastateltavat ovat erittäin tyytyväisiä osastonsa nykyiseen rekrytointiprosessiin. Tästä kielii se, etteivät haastateltavat koe osastonsa prosessin suurempaa muuttamista kovinkaan tarpeellisenä. Rekrytointien yhtenäistämisajatukselle tämä saattaa kutienkin aiheuttaa ongelmia. Jos kukaan ei näe tarvetta rekrytointiprosessin muokkaamiselle sen tehostamiseksi, on hankalaa löytää niitä seikkoja, jotka tekisivät rekrytointiprosesseista yhtenäisemmät. Jos nykyiset menetelmät ovat toimivia ja tehokkaita, on syytä miettiä, kannattaako niistä tinkiä yhtenäistämisajatuksen tähden. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida pitää näin mustavalkoisina; aina löytyy kehittämisen kohteita ja aina on syytä pyrkiä parempaan. Vaikka muutokset ja kehitysehdotukset eivät olisi huomattavia, on todennäköistä että niitä noudattamalla yrityksen rekrytointiprosessit voidaan saada osastoittain yhtenäisemmiksi ja samalla niiden tehokkuus tulee varmasti lisääntymään.

6.2 Tutkimuksen tulokset rekrytoinnin kustannuksista

Rekrytoinnin kustannusten laskenta osoittaa, että kustannuksissa on paljon vaihtelua osastoittain. Seuraavassa perehdyn tutkimuksen tuloksiin osastoittain sekä sen mukaan onko ulkopuolista apua käytetty vai ei. Tutkimuksessa on laskettu yhden rekrytointiprosessin kustannukset, vuoden kustannukset osastoittain sekä vuoden kustannukset koko yritykselle. Teen tuloksista vertailua osastojen kesken ja esitän vaihtoehtoiset laskelmat rekrytoinnin kustannuksille, mikäli ulkopuolista apua ei olisi käytetty. Liitteessä 2 on löydettävissä tarkemmat laskentakaavat ja niiden tulokset.

6.2.1 Henkilöstövuokrausfirma rekrytoinnin tukena

Osastolla 1 on käytetty henkilöstövuokrausyritystä rekrytoinnin tukena osassa rekrytointiprosesseista. Vuoden mittaisella ajanjaksolla osastolle rekrytoitiin 19 työntekijää, joista kuusi tuli henkilöstövuokrausyrityksen kautta, eli 31,6 %:a. Tutkimusprosessi – luvussa esittämälläni laskentakaavalla yhden rekrytoinnin kustannukseksi muodostuu 4 496 euroa (neljän kuukauden ajanjakso, vaativuusluokka 3), mikäli työntekijä hankitaan henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Kokonaiskustannuksiksi henkilöstövuokrausyrityksen käytöstä muodostui vuoden ajalta 22 816 euroa. Rekrytoinneissa, jossa henkilöstövuokrausyritystä ei ole käytetty, kustannus koostuu lähinnä rekrytoijien työajasta johtuvista palkkakustannuksista. Kahdelta ryhmäesimieheltä työaikaa kuluu tällöin prosessiin molemmilta noin kahdeksan tuntia ja osastonjohtajalta noin kaksi tuntia. 13 rekrytointiprosessia hoidettiin alusta loppuun itse ja silloin työaikaa kului kahdelta ryhmäesimiehiltä 104 tuntia sekä osastonjohtajalta 26 tuntia. Mikäli kaikki rekrytointiprosessit olisi vuoden aikana hoidettu alusta loppuun itse, aikaa rekrytointiprosesseihin olisi kulunut 152 tuntia kahdelta ryhmäesimiehiltä ja 38 tuntia osastonjohtajalta.

Osastolle 2 on rekrytoitu tarkasteluajanjaksolla 31 työntekijää. Näistä 38,7 %:a eli 12 henkilöä rekrytoitiin uuteen, perustettavaan tiimiin. Uuden tiimin perustaminen ei yleensä ole vuosittainen tapahtuma, minkä vuoksi tarkempana uusien työntekijöiden määränä voidaan mielestäni pitää 19 henkilöä. Konsulttiyritystä osasto 2 ei käsitykseni mukaan ole käyttänyt kuin näiden 12 kohdalla, jotka rekrytoitiin yhdellä kertaa ja vakituiseen työsuhteeseen. Kahden eri henkilöstövuokrausyrityksen kautta osastolle on tullut 11 työntekijää (35,5 %). Yksi vuokrattu työntekijä maksaa yritykselle noin 4

496 euroa ja yksi rekrytointiprosessi konsulttifirmaa apuna käyttäen 2018 euroa + rekrytoijien käytetty työaika. Koko vuoden kustannuksiksi henkilöstövuokrausyrityksen osalta muodostuu noin 42 319 euroa ja konsulttiyrityksen osalta noin 24 215 euroa. Ulkopuolista apua on käytetty yhteensä 74,2 %:ssa kaikista rekrytoinneista. Itse hoidettuja rekrytointiprosesseja alusta loppuun on yhteensä kahdeksan (25,8 %). Osastonjohtaja arvioi, että tällöin työaika kuluu koko rekrytointiprosessiin häneltä itseltään noin tunnin verran ja kahdelta eri ryhmäesimieheltä noin kaksi tuntia. Mikäli kaikki rekrytointiprosessit olisi vuoden aikana hoidettu alusta loppuun itse, palkkakustannukset muodostuisivat osastonjohtajan 31 tunnin työajasta ja ryhmäesimiesten 63 tunnin työajasta.

Osastolla 5 on käytetty tarkasteluajanjaksolla neljässä rekrytoinnissa henkilöstövuokrausyrityksen palveluita. Yhteensä osastolle on rekrytoitu kahdeksan työntekijää, joten ulkopuolisen avun käyttö on ollut 50 %. Henkilöstövuokrausyrityksen käytön kustannukseksi muodostuu aikaisemmin mainitsemallani laskentatavalla noin 8 613 euroa + neljän tunnin työaika osastonjohtajalta yhtä työntekijää kohden. Koko vuoden rekrytointien osalta, jossa henkilöstövuokrausyritystä on käytetty, kustannuksia kertyy 26 211 euroa + 16 tunnin palkkakustannukset osastonjohtajan työajan käytöstä. Mikäli rekrytointiprosessi hoidetaan alusta loppuun itse, osastonjohtaja arvioi että häneltä itseltään aikaa kuluu yhteen rekrytointiprosessiin 15 tuntia ja ryhmäesimieheltä kuusi tuntia. Vuoden rekrytointiprosesseista neljä hoidettiin tarkasteluajankohtana itse, joten aikaa kului osastonjohtajalta 60 tuntia ja ryhmäesimieheltä 24 tuntia. Mikäli kaikki kahdeksan rekrytointiprosessia olisi hoidettu ilman ulkopuolista apua, aikaa olisi kulunut osastonjohtajalta 120 tuntia ja ryhmäesimieheltä 48 tuntia.

6.2.2 Konsulttiyritys rekrytoinnin tukena

Osastolla 3 on käytetty konsulttiyrityksen palveluita kaikissa rekrytoinnissa tarkasteluajanjakson aikana, joita oli yhteensä yhdeksän. Yksi työntekijä jouduttiin kuitenkin irtisanomaan koeajalla. Tutkimuksen perusteella kaksi suurinta kuluerää ovat konsulttiyrityksen kustannukset sekä rekrytoijien ajankäytöstä johtuvat palkkakustannukset. Vaikka konsulttiyritys on oleellisesti mukana rekrytointiprosessissa, kuluu yhteen prosessiin aikaa osastonjohtajalta 15 tuntia ja ryhmäesimieheltä kahdeksan tuntia.

Konsulttiyrityksen kustannus yhdessä rekrytointiprosessissa on noin 614 euroa ja koko vuoden rekrytointien osalta 6 137 euroa.

Sekä osastonjohtaja että tiimiesimies arvelivat, että heidän käyttämänsä työaikansa rekrytointiprosessiin vähintäänkin kaksinkertaistuisi, mikäli konsulttiyrityksen palveluita ei käytettäisi. Tällöin työaikaa yhteen rekrytointiprosessiin kuluisi osastonjohtajalta 30 tuntia ja ryhmäesimieheltä 16 tuntia. Heidän tehtäväkseen tulisi nykyisten lisäksi hakemusten läpikäynti, ensimmäinen haastattelukierros, puhelinpäivystys sekä ilmoituskanavien valinta. Konsulttiyrityksen tekemät psykologiset testit jäisivät myös väliin, mikä ei rekrytointien laatuun vaikuta ainakaan parantavasti. Jos kaikki yhdeksän rekrytointiprosessia olisi hoidettu alusta loppuun itse, olisi se vaatinut 270 tunnin työajan osastonjohtajalta ja 144 tunnin työajan ryhmäesimieheltä.

Osastolla 4 on myös käytetty konsulttiyrityksen palveluita käsitykseni mukaan jokaisessa rekrytoinnissa tarkasteluajanjaksolla. Työntekijöitä rekrytoitiin yhteensä 11, joista yksi irtisanoutui koeajalla. Kaksi suurinta kuluerää osastolla 4 ovat osaston 3 tavoin konsulttiyrityksen kustannukset sekä rekrytoijien työajasta johtuvat palkkakustannukset. Työaikaa kuluu yhteen prosessiin osastonjohtajalta kuusi tuntia ja ryhmäesimieheltä seitsemän tuntia. Konsulttiyrityksen kustannukseksi muodostuu yhtä prosessia kohden noin 902 euroa ja koko vuotta kohden 6 402 euroa.

Mikäli osasto 4 luopuisi konsulttiyrityksen palveluista kokonaan, rekrytoivien esimiesten työajan käyttö tulisi todennäköisesti vähintään kaksinkertaistumaan. Rekrytointiprosessin vaiheita tulisi hoidettavaksi huomattavasti enemmän eikä psykologisia testejä voitaisi järjestää. Työaikaa kuluisi yhteen rekrytointiprosessisiin ilman konsulttiyrityksen palveluita osastonjohtajalta vähintään 14 tuntia ja ryhmäesimieheltä 12 tuntia. Jos kaikki 11 prosessia olisi hoidettu itse, työaikaa olisi kulunut osastonjohtajalta vähintään 154 tuntia ja ryhmäesimieheltä 132 tuntia.

6.2.3 Johtopäätökset

Tarkastelemallani ajanjaksolla kaikki viisi osastoa ovat käyttäneet ulkopuolista apua rekrytoinnin tukena. Kolme osastoa (1,2 ja 5) on käyttänyt rekrytoinneissa henkilöstövuokrausyrityksen palveluita ja kaksi osastoa (3 ja 4) konsulttiyrityksen palveluita. Kaikista 78 työntekijästä, jotka taloon on vuoden aikana rekrytoitu, 26,9 % on tullut

henkilöstövuokrausyrityksen kautta ja noin 47,1 % konsulttiyrityksen kautta. Yhteensä ulkopuolista apua on käytetty noin 74,0 %:ssa kaikista rekrytoinneista, eli ulkopuolisen avun käyttö on erittäin aktiivista. Vuoden aikana rekrytoidusta työntekijöistä vain yksi jouduttiin irtisanomaan koeajalla ja yksi työntekijä irtisanoutui koeajalla. Molempien työntekijöiden kohdalla käytettiin ulkopuolista apua, joten varmaa rekrytointiprosessin onnistumista ei ulkopuolinenkaan apu takaa. Kustannuksia muodostui ulkopuolisen avun käytöstä yritykselle vuoden aikana 128 099 euroa; henkilöstövuokrausyrityksen osuus oli 91 346 euroa ja konsulttiyrityksen palveluiden osuus 36 753 euroa.

Tutkimuksen tulosten perusteella kustannukset ovat suuret niillä osastoilla, joissa henkilöstövuokrausyrityksen käyttö on aktiivista. Nämä osastot ovat 5 ja 2. Todennäköisesti kustannustehokkaampia tapoja hoitaa rekrytointiprosessi on tehdä kaikki alusta loppuun itse tai vaihtoehtoisesti käyttää konsulttiyritystä rekrytoinnin tukena. Osastolla 3 yhdestä rekrytoinnista aiheutuva konsulttiyrityksen kustannus on 614 euroa ja osastolla 4 kustannus oli 582 euroa. Työtunnit molemmilla osastoilla vähintäänkin kaksinkertaistuisivat, mikäli konsulttiyrityksen palveluita ei käytettäisi. Vaikka rekrytoivien esimiesten palkkaa ei voida selvittää, tulisi rekrytointiprosessin olla edullisin silloin kun se hoidetaan kokonaan itse. Konsulttiyrityksen palvelut sisältävät yleensä psykologisen testaamisen (jota yrityksessä ei tehdä) ja tuleehan yritykselle jäädä palveluistaan katetta. Tämän hetkisen tilanteen mukaan osastojen 1, 3 ja 4 rekrytointiprosessit ovat todennäköisesti kustannustehokkaimpia, sillä osastolla 1 ulkopuolisen avun käytöstä on luovuttu lähes kokonaan ja osastoilla 3 ja 4 rekrytoinnin tukena käytetään konsulttiyritystä.

Henkilöstövuokrausyrityksen käytön kustannukset muodostuvat yrityksessä varsin suuriksi. Neljän kuukauden ajalta osastoilla 1 ja 2 yhden rekrytointiprosessin kustannukseksi muodostui 4 000 -5 000 euroa ja osastolla 5 yli 8 000 euroa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstövuokrausyrityksen käytön kustannukset kasvavat sitä mukaa, mitä kauemmin työntekijä on yrityksessä vuokralla. Voidaan siis sanoa, että mitä lyhyemmälle työjaksolle henkilöä tarvitaan, sitä kannattavampaa henkilöstövuokrausyrityksen käyttö on. Mikäli työntekijä tarvitaan esimerkiksi vain muutamaksi viikoksi, on todennäköisesti järkevämpää käyttää henkilöstövuokrausyritystä rekrytoinnin tukena. Silloin osasto välttää mahdollisesti pitkältikin rekrytointiprosessilta ja työntekijä pääsee aloittamaan tehtävässä huomattavasti nopeammin.

Yrityksessä käytetään tällä hetkellä kolmea eri henkilöstövuokrausyritystä. Henkilöstövuokrausyritys 1 on näistä kolmesta kallein, jota ainoastaan osasto 5 on käyttänyt. Henkilöstövuokrausyritys 2 on ylivoimaisesti suosituin ja tätä ovat käyttäneet osastot 1 ja 2. Syy tähän lienee se, että osastojen 1 ja 2 työtehtävät ovat erittäin paljon toisensa kaltaisia. Henkilöstövuokrausyritysten kustannuksia ei siis voida tuijottaa liian mustavalkoisesti, sillä samasta yrityksestä ei välttämättä löydy osaavia työntekijöitä kaikille ammattialoille. Rekrytoivien esimiesten tulisi kuitenkin vaihtaa kokemuksia eri henkilöstövuokrausyrityksistä ja mahdollisesti luopua osasta nyt käytetystä yrityksestä. Vaikka kaikille osastoille ei työntekijöitä samasta henkilöstövuokrausyrityksestä löytyisi, kannattaa asiaa rekrytointien kehittämiseksi tutkia. Toinen seikka jota esimiesten tulisi arvioida, on se, missä tilanteissa henkilöstövuokrausyrityksen käyttö on kannattavaa, sillä kustannukset kohoavat tietyissä tilanteissa varsin suuriksi. Voisi olla esimerkiksi järkevämpää hoitaa rekrytointiprosessit pääosin itse ja ainoastaan lyhyissä määräaikaissuorituksissa käyttää henkilöstövuokrausyrityksen palveluita. Tällöin on kuitenkin oletettava, ettei rekrytointien laatu merkittävästi kärsi.

Konsulttiyrityksen käyttö on myös varsin aktiivista yrityksessä. Rekrytoivien esimiesten tulisi miettiä konsulttiyrityksen osuutta rekrytointiprosessissa; olisiko paras vaihtoehto pitää asiat ennallaan vai tulisiko konsulttiyrityksen osuutta muuttaa jollakin tavalla. Yhtenä vaihtoehtona voitaisiin pitää sitä, että osasto hoitaisi suurimman osan rekrytointiprosessin vaiheista itse ja esimerkiksi pelkkä testaaminen ulkoistettaisiin. Myös psykologisen testaamisen merkitys on syytä määritellä tarkkaan; tuoko se merkittävää tukea päätöksentekoon vai riittäisikö että testaamista käytetään esimerkiksi vain silloin, kun rekrytoidaan esimiestason tehtäviin. On kuitenkin huomioitava että konsulttiyritysten ammattitaito on omaa luokkaansa, joten sen palveluista luopuminen voi vaikuttaa merkittävästi rekrytointien laatuun. Kustannusten säästön kannalta on ehdottomasti tärkeintä, että rekrytointiprosessi on onnistunut.

Useamman henkilön rekrytointi samanaikaisesti on mahdollisesti kustannustehokkain keino hoitaa rekrytointeja. Silloin useita rekrytointiprosessin vaiheita saadaan hoidettua yhdellä kertaa. Avoimesta työpaikasta ilmiottaminen, hakemusten läpikäyminen ja perehdyttäminen ovat ainakin vaiheita, joissa rekrytointiprosessin kustannuksia voidaan säästää. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut tietoa siitä, onko työntekijöitä rekry-

toitu samanaikaisesti useampia. Tämän johdosta tulkitsem tutkimuksessa jokaisen uuden työntekijän tulleen oman rekrytointiprosessinsa kautta.

Henkilöstövuokrausyrityksen rekrytointin kustannusten osalta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavana. Rekrytointin kustannusten osuus laskettiin työehtosopimuksen minimipalkan ja henkilöstövuokrausyrityksen palkan erotuksesta. Työehtosopimuksen minimipalkka on kuitenkin enemmän vain suuntaa antava, sillä palkka neuvotellaan jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Osastolle 2 puolestaan on rekrytoitu useampia työntekijöitä samanaikaisesti uuteen tiimiin, mikä ei todennäköisesti ole vuosittainen tapahtuma, ja osasto 1 on nyttemmin luopunut henkilöstövuokrausfirmojen käytöstä kokonaan. Tilanteet ovat siis muuttuneet tutkimuksen tekemisen ajankohdasta, minkä vuoksi tuloksia on syytä tulkita kriittisemmin.

Tutkimuksen tuloksia on syytä tulkita kriittisesti myös siksi, että menetelmässä ei ole huomioitu kaikkia kustannuksia, jotka rekrytointissa syntyvät tai niitä on jouduttu soveltamaan muista tietolähteistä. Rekrytoijien ajankäyttöä on lähes mahdotonta arvioida, sillä jokainen rekrytointi etenee ja toteutuu omalla tavallaan, oli ulkopuolista apua tukena tai ei. Vaikka ajankäytöstä olisi ollut vielä tarkempaa tietoa, ei vertailua siitä huolimatta palkkakustannusten ja ulkopuolisen avun kesken olisi voitu tehdä, sillä palkkatietoja ei luonnollisesti voitu selvittää.

Konsulttiyrityksen käytöstä aiheutuvien kustannusten koostumisesta ei ole tietoa. Kustannus voi muodostua esimerkiksi sen mukaan, mitä rekrytointiprosessin vaiheita ulkoistetaan tai konsulttiyrityksen työntekijän tuntipalkan perusteella. Täysin varmaa tietoa ei myöskään ole siitä, onko konsulttiyritystä käytetty kaikissa niissä rekrytointiprosessissa, minkä mukaan kustannuksia on laskettu. Opinnäytetyön laajuudesta johtuen, rekrytointin välilliset kustannukset on jätetty kokonaan pois. Välillisten kustannusten osuus voi kuitenkin olla suuri, minkä vuoksi niiden puuttuminen vääristää tutkimuksen tuloksia. Myös ilmoitusten kustannukset voivat joissain tapauksissa kasvaa erittäin suuriksi. Koska tarkasteluajanjaksolla ei juurikaan maksullisia ilmoituskanavia käytetty, en katsonut niiden tuovan merkittävää lisäarvoa tutkimukselle. Tulokset ovat enemmänkin suuntaa antavia, mutta henkilöstövoimavarojen laskentatoimessahan tämä on yleensä enemmän sääntö kuin poikkeus.

Muutokset rekrytointiprosessissa saattavat aiheuttaa muutoksia myös rekrytointien laadussa. Muutos ei takaa sitä, että rekrytointien laatu pysyy yhtä hyvänä tai jopa parantuu. Mikäli asioita ryhdyttäisiin yllättäen tekemään eri tavalla, voisi se olla kohtalokasta rekrytointien onnistumiselle. Mahdollisen rekrytointivirheen aiheuttamat kustannukset toteutuessaan voivat lisätä valtavasti rekrytoinnin kokonaiskustannuksia. Nämä seikat huomioiden, on joka tapauksessa todettava että kehittyminen on lähes mahdotonta, mikäli muutoksia ei olla valmiita kokeilemaan. Tavoitteena tulisi aina olla parempaan pyrkiminen ja pieniä riskejä ottamalla voidaan saavuttaa merkittävämpää kehitystä kuin ilman riskinottoa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää rekrytointia kohdeyrityksessä ottaen tarkasteltavaksi kolme näkökulmaa: rekrytointiprosessin tehostaminen, rekrytointiprosessien yhtenäistäminen osastoittain sekä rekrytoinnin kustannustehostaminen. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna haastattelulomaketta hyväksikäyttäen. Haastattelulomakkeeseen pyrin sisällyttämään mahdollisimman monta rekrytointiprosessin vaihetta, mutta aivan kaikkea en katsonut järkeväksi ottaa mukaan, sillä tutkimus olisi venynyt liian pitkäksi. Opinnäytetyön teoriaosuudesta ja aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista kokosin mielestäni kattavan haastattelulomakkeen. Haastateltuani rekrytoinnista vastaavia henkilöitä eri osastoilta, kasasin oleellisimmista asioista kehitysehdotuksia osastojen nykyisiin rekrytointiprosesseihin. Pyrin pitämään silmällä yrityksen nykyisiä menetelmiä, joita käytännön syistä voi olla hankalaa muuttaa. En kuitenkaan jättänyt kehitysehdotuksia mainitsematta, vaikka todennäköistä on, että vielä niitä ei voi/kannata muuttaa. Otin huomioon kehitysehdotuksissa myös rekrytoinnin yleiset suositukset. Teoriaosuus sisältää ohjeellisia suosituksia rekrytointiprosessin etenemisestä, joka varmasti vielä maksimoi tutkimuksesta saatavaa hyötyä.

Rekrytointi on työväline, jolla varmistetaan henkilöstön osaamisen jatkuvuus nyt ja tulevaisuudessa. Rekrytoinnin merkitys ymmärretään mielestäni yrityksessä hyvin. Yritys katsoi järkeväksi perehtyä rekrytoinnin kehittämiseen näin opinnäytetyön kautta ja aiheesta on järjestetty koulutusta rekrytoiville esimiehille. Kaikilla rekrytoivilla osastonjohtajilla on vankka kokemus alalta, mutta ryhmäesimiesten kokemus on huomattavasti niukempaa. Koulutuksella halutaan varmistaa se että rekrytoinnit hoidetaan yrityksessä jatkossakin ammattitaitoisesti ja voimassa olevia työelämän sääntöjä noudattaen. Rekrytointiprosessissa kokemus on merkittävä valttikortti, mutta koulutus varmasti myös muistuttaa jokaisen rekrytoinnin yksilöllisyydestä. Tällöin vältetään siltä, että rekrytoinnit hoituisivat kokemuksen myötä vain ”liukuhihnalta”. Koulutus oli kuitenkin enemmän suunnattu ryhmäesimiehille, joiden kokemus rekrytoinneista on vähäisempää. Laadullisella koulutuksella voidaan usein kompensoida niukempaa kokemusta.

Haastavaksi laadullisen tutkimuksen tekemisen ja tulosten arvioimisen teki se, että rekrytoinnit koskevat erittäin laaja-alaisia tehtäviä. Rekrytointeja ei luonnollisesti voi-

da hoitaa samalla tavalla, jos rekrytoidaan esimiestason tehtäviin tai työntekijätason tehtäviin. Jokainen rekrytointi on omanlaisensa tapahtuma, mikä tekee yleistämisestä erittäin hankalaa. Oman mausteensa vielä lisää se, että osastojen työtehtäväkohtaiset tarpeet vaihtelevat laidasta laitaan ja ne saattavat valintaprosessin kannalta olla määrittävimmässä asemassa. Viimeisen pisteen yleistämisen hankaluudelle antaa se, että jokainen esimies arvostaa hakijassa eri asioita ja antaa painoarvot kullekin kriteerille eri tavalla. Yksityiskohtaisen rekrytointimallin luominen ei näiden seikkojen johdosta tullut kyseeseen ja jo työn laajuudenkin kannalta katsoin yleisemmän tason tarkastelun riittäväksi.

Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan olen tyytyväinen. Teemahaastattelu mahdollisti aiheen laaja-alaisen käsittelyn ja vuorovaikutuksellinen haastattelutilanne edesauttoi oleellisten asioiden esilletuloa. Opinnäytetyön tulosten tarkkuutta olisi voinut eri keinoin parantaa. Esimerkiksi kaikkien tiiminvetäjien mukaan ottaminen haastatteluun olisi varmasti tarkentanut tuloksia ja antanut vieläkin useampia näkökulmia. Henkilöstövuokrausyritysten ja konsulttiyrityksen vastaavien haastattelusta olisi varmasti ollut myös erittäin paljon hyötyä, mutta käytännön syistä tämä tuskin olisi onnistunut. Haastateltavien määrää oli pakko rajata, sillä muutoin tutkimuksesta olisi tullut erittäin laaja, eivätkä resurssit olisi riittäneet sen toteuttamiseen. Mielestäni perustelut haastateltavien valinnalle olivat hyvät, joten tutkimusta voidaan pitää varsin reliaabelina.

Onnistuneet rekrytoinnit voivat olla yrityksen tärkein menestystekijä. Alalla, jossa liiketoiminta on kiinni henkilöstön osaamisesta, on rekrytointien merkitys sieltä arvokkaimmasta päästä. Kustannusosio korostaa hyvin sitä seikkaa, että kyse on aikaa ja rahaa vievästä prosessista, jota ei tule hoitaa hätiköiden. Tiesin jo etukäteen oppimani perusteella, että henkilöstövoimavarojen laskentatoimi on haastavaa, mutta rekrytoinnin kustannusten laskeminen opetti, kuinka haastavaa se todella voi olla. Suoraa tietoa rekrytointiin kohdistuneista kustannuksista oli vain harvan erän kohdalla saatavilla ja kustannusten osuus tuli pystyä erottamaan muista kokonaisuuksista luotettavasti. Tulosten tarkkuuteen vaikuttaa todella moni seikka, mutta tutkimusta voidaan pitää varsin luotettavana, kunhan sen rajoitteet otetaan huomioon. Tutkimuksen kannalta merkityksellisimmät kuluerät pystyttiin kokoamaan onnistuneesti. Suurena apuna oli yrityksen talouspäällikkö. Mikäli opinnäytetyö olisi koskenut pelkkiä kustannuksia, olisi

tuloksista saatu paljon tarkempia. Jatkotutkimusaiheena juuri pelkkien rekrytoinnin kustannusten seuraaminen voisi olla ideaalinen. Erityisesti tutkimus rekrytoinnin välillisistä kustannuksista olisi mielenkiintoa herättävä.

7.1 Opinnäytetyöprosessin pohdinta

Opinnäytetyölle asettamani tavoitteet saavutin mielestäni hyvin. Vaikka rekrytoinnit ovat henkilökunnan mukaan onnistuneet talossa erinomaisesti tähänkin saakka, antavat tutkimuksen tulokset lisäeväitä entistä tehokkaamman rekrytoinnin hoitamiseksi. Rekrytointiprosessien yhtenäistämistavoitteeseen löytyi myös useita kehitysehdotuksia ja vaihtoehtoja, joiden avulla rekrytointien on tarkoitus hoitua jatkossa talon kannalta käytännöllisemmin. Vaikka kaikkia kehitysehdotuksia ei voitaisi soveltaa vielä tähän päivään, toivon että ne jäävät yritykseen elämään ja ovat sovellettavissa käytäntöön tulevaisuudessa. Opinnäytetyön hyödyt näkyvät toivottavasti jatkossa yhtenäisimmillä, tehokkaammilla ja kustannustehokkaimmilla rekrytoinneilla, joihin esimiehet ja koko yritys ovat tyytyväisiä.

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteellinen, mutta samalla opettavainen prosessi. Rekrytointeja ei yhtä laaja-alaisesti ole yrityksessä aikaisemmin tutkittu, minkä vuoksi oppimismahdollisuudet tutkimuksen tekemisestä ja rekrytoinnista liiketalouden osa-alueena olivat erinomaiset. Ajan puute ja paine valmistumisesta söi kuitenkin ajoittain intoa uuden oppimiselta, minkä vuoksi opinnäytetyöprosessi hieman venyi.

Työn suurimman haasteen kohtasin heti prosessin alussa määritellessäni tutkimusongelmaa. Koska tutkimusongelmia ei voinut suoraan yhdistää toisiinsa, jouduin paneutumaan kuhunkin tutkimusongelmaan omana osa-alueenaan ja tekemään kaksi erillistä tutkimusta. Tämä venytti työn pituutta huomattavasti ja myös ajallisesti vaati enemmän resursseja. Lopputulokseen olen kuitenkin varsin tyytyväinen ja uskon, että rekrytoinnit tulevat opinnäytetyön avulla pitkällä tähtäimellä kehittymään.

Opinnäytetyön tekemiselle määritellyssäni aikataulussa pysyin kohtuullisesti. Koko opinnäytetyöprosessi vei kokonaisuudessaan vuoden; ensimmäisen sanan kirjoitin tähän työhön kesäkuussa 2009 ja valmiin työn palautan toukokuussa 2010. Aikataulussa pysyminen oli haasteellista, sillä suoritin samanaikaisesti työharjoittelun ja jatkoin tämän jälkeen töitä jälleen täysipäiväisesti.

Rekrytointi ei koskaan ole pelkkä yrityksen suorittama toimenpide vaan vastapelurina on aina toinenkin osapuoli – hakija. Koska olen itsekin hakenut useaa työtehtävää ja ollut osallisena rekrytointiprosesseissa juuri hakijan roolissa, ajattelen rekrytointiprosesseja erityisesti tästä näkökulmasta. Molempien osapuolien tarpeiden on kuitenkin kohdattava, jotta rekrytointiprosessi voi olla onnistunut. Valmistuvana tradenomina ja kehittyvänä liiketalouden osaajana tulen todennäköisesti vielä olemaan osallisena rekrytointiprosesseissa - ehkä hakijana, ehkä myös istumalla sillä pöydän toisella puolella.

LÄHTEET

Aghazadeh, S. 2003

The future of human resource management. *Work Study*, 52(4), 201-207.

Campbell, J. & Glenn, E. 1995

Recruiting college students for entry-level positions. *Managerial Auditing Journal*, 10(3), 8-14.

Chang, W. & Huang, T. 2005

Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.

Flamholtz, E., Bullen, M., Wei Hua. 2002

Human resource accounting: a historical perspective and future implications. *Management Decision*, 40(10), 947-954.

Helsilä, M. 2002

Käytännön henkilöstötyö. Tammi. Helsinki.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg, J. 2007

Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hoobler, J. & Johnson, N. 2004

An analysis of current human resource management publications. *Personel Review*, 33 (6), 665-676.

Hyland, M. & Verreault D. 2004

Internal auditing and human resource management. *Human resource management*, 12(3), 20-22.

Järvinen, A. 1996

Henkilöstö voimavarana. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2008

Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2006

Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Koivisto, K. 2004

Valitse oikein. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä.

Liukkonen, P. 2008

Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Markkanen, M. 1999

Etsi, arvioi, valitse. WSOY. Juva.

Markkanen, M. 2002

Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Juva.

Markkanen, M. 2005

Henkilöstön hankinta sähköistyy. WSOY. Juva.

Markkanen, M. 2009

Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOY, Juva.

Meincke, N., Vanhala-Hermanen, M. 2006

Esimiehen työsuhteopas. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2006

Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp. Helsinki.

Niittamo, P. 2001

Työhaastattelu, Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita Oyj. Helsinki.

Ranki, A. 1999

Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Edita Publishing Oy. Helsinki

Smith, A. & Rupp, T. 2003

Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees. Online Information Review, 28(1), 61-74.

Spinelli Souza, F. & Zajas, J. 1995

Recruiting executives in business: an organizational and conceptual perspective. Executive Development, 8(3), 23-27.

Strömmer, R. 1999

Henkilöstöjohtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Syrjänen, P. 2007

Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Talentum media Oy. Helsinki.

Ulrich, D. 2007

Henkilöjohtamisella huipulle. Kustantaja. Helsinki.

Vahtio, E. 2005

Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vahtio, E. 2007

Pestaa paras: rekrytinnin opas esimiehelle. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2007

Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R, 2009

Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.
Helsinki.

Österberg, M. 2005

Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

LIITE 1 Haastattelupohja

HAASTATTELULOMAKE **Kvalitatiivinen tutkimus**

Perustiedot:

1. Nimi
2. Osasto
3. Työtehtävä
4. Koulutus/Ammatti
5. Työkokemus
 - Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
 - Kuinka kauan olet ollut mukana rekrytoinnissa?
 - Kuinka moneen rekrytointiprosessiin olet osallistunut viimeisen vuoden aikana?

Taustaa:

6. Kuvaile yrityksen henkilöstöstrategiaa
7. Kuvaile yrityksen henkilöstöpolitiikkaa
 - Arvioi niiden vaikutusta rekrytointiprosessiin
8. Selosta, miten kukin rekrytointiprosessin vaihe etenee osastollasi
9. Käyttääkö osastosi henkilöstövuokrausyritystä?
 - Mitä?
10. Käyttääkö osastosi konsulttiyritystä?
 - Mitä?
11. Mitkä rekrytointiprosessin vaiheet hoitaa konsulttiyritys?
12. Mitkä rekrytointiprosessin vaiheet hoitaa henkilöstövuokrausyritys?
13. Arvioi tunteina, miten paljon yksi rekrytointiprosessi vie aikaa (uuden työntekijän tarpeesta aina hänen valintaan asti)
14. Arvioi, miten paljon rekrytointiprosessi vie aikaa yhtä työntekijää kohden

Ulkoinen vs. sisäinen rekrytointi

15. Vertaile sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin käyttöä

- Aloitatko aina sisäisellä haulla, jonka jälkeen siirryt ulkoiseen hakuun vai aloitatko esimerkiksi suoraan ulkoisella haulla?

16. Arvioi, miten talon sisältä tulevat hakijat ja ulkoiset hakijat eroavat toisistaan

Työpaikkailmoitus:

17. Missä ilmoitatte avoimesta työpaikasta?

18. Luettele, mitkä ovat mielestäsi parhaat rekrytointikanavat

19. Arvioi, miten paljon kustakin kanavasta tulee hakemuksia

Työpaikkahakemukset:

20. Kuvaile hyvää työpaikkahakemusta

- Mihin erityisesti kiinnität huomiota?

21. Selvitä perusteita, joilla valitset haastateltavat

- Otatko ”riskejä”? Esim. jos hakija ei täytä kaikkia vaadittuja kriteereitä, mutta hakemuksesta jää hyvä tunne, kutsutaanko hänet haastatteluun?

22. Kuinka monta hakijaa yleensä pääsee haastattelukierrokselle?

Haastattelu:

23. Selosta, mikä on tärkeintä haastatteluun valmistautumisessa

24. Arvioi, käytätkö enemmän vapaamuotoista vai jäsenneltyä haastattelua.

- Miksi juuri vapaamuotoinen/jäsennelty haastattelumalli?

25. Haastatteletko yksin vai onko haastattelijoina useampia?

26. Selosta, millainen on haastattelun kulku/runko

- Mitkä ovat ydinkysymykset jokaisessa haastattelussa?

27. Luettele kolme tärkeintä asiaa, joihin haastattelun aikana kiinnität huomiota

Soveltuvuuskokeet:

28. Käytätkö soveltuvuuskokeita rekrytoinnin tukena?

- Jos käytät, mitä ja miksi?

29. Mikä on soveltuvuuskokeiden painoarvo?

Valinta:

30. Millä kriteereillä valitset hakijan?

Jaa 100 % alla oleville kriteereille:

- koulutus
- työkokemus
- muut ammatilliset valmiudet
- persoona

Rekrytoinnin onnistuminen:

31. Kuvaile onnistunutta rekrytointiprosessia

- Arvioi, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet rekrytointiprosessin onnistumiseen?

32. Kuvaile epäonnistunutta rekrytointiprosessia.

- Arvioi, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet rekrytoinnin epäonnistumiseen?

Rekrytoinnin kehittäminen

35. Selosta, miten rekrytointiprosessin kustannuksia saisi supistettua osastollasi?

36. Luettele, mitä nykyisestä rekrytointiprosessista voisi jättää pois

37. Luettele, mitä nykyiseen rekrytointiprosessiin voisi lisätä

LIITE 2 Osastojen rekrytoinnin kustannukset ulkopuolisen avun käytöstä

OSASTO 1									
Henkilöstövuokrausyrityksen käytöstä aiheutuvat kustannukset									
Henkilöstövuokrausyritys 2									
Henkilöstövuokrausyrityksen palkan kerroin työntekijän kuukausipalkalle on 1,85									
Vaativuusluokka	Työntekijä 1 3	Työntekijä 2 3	Työntekijä 3 3	Työntekijä 4 3	Työntekijä 5 3	Työntekijä 6 3			
1.9.2008-28.2.2009	1.9.2008-31.10.2009	8.9.2008-15.9.2008	13.10.2008-12.2.2009	12.12.2008-11.6.2009	7.1.2009-6.5.2009				
Kk-palkka hlösvuokraus €, (TES kerroimella 1,85)	3317,05	3328,94	3400,30	3317,05	3317,05	3317,05			
Kk-palkka TES 1.9.2008 alkaen €	1793,00	1793,00	1793,00	1793,00	1793,00	1793,00			
Kk-palkka TES 1.9.2009 alkaen €	1838,00	1838,00	1838,00	1838,00	1838,00	1838,00			
Työsuhte kk 08 TES	6	12							
Työsuhte kk 09 TES		2	0,25						4
Hlöstövuokranuksen käytön kustannus kk €	19902,30	46605,20	850,08	13268,20	19902,30	13268,20			
Max neljän kuukauden osuus €	13268,20	13315,77			13268,20				
Yrityksen maksama rahapalkka kk €	10758,00	25192,00	459,50	7172,00	10758,00	7172,00			
Palkka henkilisiivokuluihin (22,31 %)	13158,11	30812,34	562,01	8772,07	13158,11	8772,07			
Max. neljän kuukauden osuus €	8772,07	8772,07			8772,07				
Rekrytoinnin kustannus koko ajalta €	6744,19	15792,86	288,06	4496,13	6744,19	4496,13			
Rekrytoinnin kustannus Max. 4 kk €	4496,13	4543,70	288,06	4496,13	4496,13	4496,13			
YHTEENSÄ									
Rekrytoinnin kustannus koko ajalta yhteensä €	38561,56								
Rekrytoinnin kustannus Max. 4 kk yhteensä €	22816,27								

OSASTO 2		
Henkilöstövuokrausyritys 3		
Henkilöstövuokrausyrityksen palkan kerroin työntekijän kuukausipalkalle on 1,88		
	Työntekijä 10	Työntekijä 11
Vaativuusluokka	3	3
	4.5.09-21.8.09	25.5.09-24.9.09
Kkpalkka hlöstövuokraus €, TESunti kertoimella 1,88	3370,84	3370,84
Kk palkka TES 1.9.2008 alkaen €	1793,00	1793,00
Kk palkka TES 1.9.2009 alkaen €	1838,00	1838,00
Työsuhde kk 08	3,00	3,00
Työsuhde kk 09		1,00
Hlöstövuokrauksen käytön kustannus kk	10112,52	13483,36
Maxneljän kuukauden osuus €		
Yrityksen maksama rahapalkka kk €	5379,00	7217,00
Palkka henkilövukuluineen (22,31 %) €	6579,05	8827,11
Maxneljän kuukauden osuus €		
Rekrytoinnin kustannus koko ajalta €	3533,47	4656,25
Rekrytoinnin kustannus Max. 4 kk €	<u>3533,47</u>	<u>4656,25</u>
YHTEENSÄ		
Henkilöstövuokrausyritys 2 kustannukset (4 kk) €	34044,27	
Henkilöstövuokrausyritys 3 kustannukset (4 kk) €	8189,71	
Kustannukset yhteensä (4 kk) €	<u>42233,99</u>	
KONSULTTIYRITYKSEN KÄYTÖSTÄ AIHEUTUVAT KUSTANNUKSET		
Konsulttiyrityksen käytön kustannus/vuosi €	<u>24214,56</u>	
Konsulttiyrityksen käytön kustannus/työntekijä €	<u>2017,88</u>	
Rekrytoidut työntekijät konsulttiyritystä käyttäen/vuosi	12	

OSASTO 3	
Konsulttiyrityksen käytöstä aiheutuvat kustannukset	
Konsulttiyrityksen käytön kustannus/vuosi €	6136,60
Konsulttiyrityksen käytön kustannus/työntekijä €	681,84
Rekrytoidut työntekijät konsulttiyritystä käyttäen/vuosi kpl (yksi irtisanottu)	9

OSASTO 4	
Konsulttiyrityksen käytöstä aiheutuvat kustannukset	
Konsulttiyrityksen käytön kustannus/vuosi €	6401,96
Konsulttiyrityksen käytön kustannus/työntekijä €	582,00
Rekrytoidut työntekijät konsulttirman avulla/vuosi kpl (yksi irtisanoutui)	11

OSASTO 5				
Henkilöstövuokrausfirman käytöstä aiheutuvat kustannukset				
Henkilöstövuokrausyritys 1				
Palkka työntekijälle muodostuu henkilöstövuokrausyrityksen ilmoittamasta tuntipalkasta				
	Työntekijä 1	Työntekijä 2	Työntekijä 3	Työntekijä 4
Vaativuusluokka	3	3	2	2
	2.12.2008-30.4.2009	14.4.2009-31.12.2009	4.5.2009-4.9.2009	7.2.2008-22.8.2008
Tuntipalkka hlöstövuokraus €	27,90	27,90	25,50	21,77
Kkpalkka hlöstövuokraus €	4352,40	4352,40	3978,00	3396,12
Kk-palkka TES 1.9.2008 alkaen €	1798,00	1798,00	1688,00	1688,00
Kk-palkka TES 1.9.2009 alkaen €	1838,00	1838,00	1730,00	1730,00
Työsuhde kk 08 TES	5	4,5	4	1
Työsuhde kk 09 TES		4		
Työtunteja kuukaudessa	156	156	156	156
Hlöstöfirman käytön kustannus kk €	21762,00	36995,40	15912,00	3396,12
Max. neljän kuukauden osuus	17409,60	17409,60		
Yrityksen maksama rahapalkka kk €	8990,00	15443,00	6752,00	1688,00
Palkka Henkilösivukuluineen (22,31 %)	10995,67	18888,33	8258,37	2064,59
Max. neljän kuukauden osuus	8796,54	8796,54		
Rekrytoinnin osuus koko ajalta €	10766,33	18107,07	7653,63	1331,53
Rekrytoinnin kustannus max. 4 kk €	8613,06	8613,06	7653,63	1331,53
YHTEENSÄ				
Rekrytoinnin osuus koko ajalta €	<u>37858,55</u>			
Rekrytoinnin käytönkustannus max. 4 kk €	<u>26211,29</u>			

