



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jonni Lassila, Valtteri Lehtokunnas

---

## Uuden työntekijän rekrytointiprosessin kustannusanalyysi

Opinnäytetyö  
Kevät 2025  
Tradenomi Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijät: Jonni Lassila, Valteri Lehtokunnas

Työn nimi: Uuden työntekijän rekrytointiprosessin kustannusanalyysi

Ohjaaja: Juhani Palomäki

Vuosi: 2025

Sivumäärä:42

Liitteiden lukumäärä:

---

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyritys X:n rekrytointiprosessin kustannukset ja yksittäisen rekrytoitavan henkilön hinta. Tutkimus keskittyy henkilöstöpalveluita tarjoavan yrityksen näkökulmaan. Tarkoituksena on tunnistaa mahdollisia taloudellisia ja resurssillisia kehityskohteita ilman, että perehdytysprosessin laatu kärsii.

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, jossa hyödynnettiin toimintolaskentaa (ABC). Aineisto koostui kohdeyrityksen tuottamista tiedoista ja julkisesti saatavilla olevista hinnastoista. Kustannusanalyysissä huomioitiin sekä suorat että välilliset kustannukset. Tutkimuksessa käytettiin toimintolaskentaa, joka mahdollisti kustannusten tarkemman kohdistamisen eri rekrytointivaiheisiin.

Tulokset osoittavat, että rekrytointiprosessi on ajallisesti ja taloudellisesti merkittävä investointi. Suurimmat kustannukset syntyvät markkinointikuluista ja rekrytoijan työajasta. Prosessin tehostamiseksi suositellaan ryhmähaastattelujen ja automaation lisäämistä sekä markkinointikulujen tarkempaa kilpailuttamista. Ryhmähaastattelujen käyttö voisi vähentää yksilöhaastattelujen tarvetta, ja automaattiset esikarsintajärjestelmät voisivat parantaa hakemusten käsittelyn tehokkuutta. Lisäksi referenssien tarkistaminen sähköisten lomakkeiden avulla voisi nopeuttaa prosessia.

Kustannusten näkökulmasta merkittävin yksittäinen menoerä on markkinointikulut, mutta myös sisäiset kustannukset, kuten rekrytoijan työajan kustannukset, ovat merkittävä kuluerä. Tutkimustulokset osoittavat, että vaikka ulkoistaminen aiheuttaa välittömiä kustannuksia, myös sisäisesti hoidettu rekrytointityö sisältää huomattavan määrän piilokustannuksia, jotka konkretisoituvat työaikana ja henkilöstöresurssien sitoutumisena.

Tutkimuksen mukaan ajankäyttöä voidaan tehostaa vähentämällä yksilöhaastattelujen määrää ja lisäämällä ryhmähaastattelujen osuutta. Videohaastattelujen ja hakemusten käsittelyssä voidaan hyödyntää automaatiota, kuten esikarsintaa ja pisteytykseen perustuvia arviointialustoja. Referenssien tarkistamisessa sähköiset lomakkeet voivat vähentää tarkistamiseen kuluvaan aikaa. Yrityksen investoimalla omaan markkinointiosaamiseensa ja kehittäessään sisäisiä prosessejaan ulkoistamisen tarve vähenee tai markkinointikumppaneiden kilpailuttaminen voidaan tehdä entistä tarkemmin.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

<sup>1</sup> Asiasanat: rekrytointi, kustannusanalyysi, toimintolaskelma, henkilöstöpalvelut, resurssitehokkuus

## Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Authors: Jonni Lassila, Valtteri Lehtokunnas

Title of thesis: Cost Analysis of the Recruitment Process of a New Employee

Supervisor: Juhani Palomäki

Year: 2025

Number of pages:42

Number of appendices:

---

The aim of this thesis is to determine the costs of the recruitment process for company X and the cost of hiring an individual employee. The study focuses on the perspective of a company providing personnel services. The objective is to identify potential financial and resource-related areas for improvement without compromising the quality of the onboarding process.

The study was conducted as a case study utilizing Activity-Based Costing (ABC). The data consisted of information provided by the target company and publicly available price lists. The cost analysis considered both direct and indirect costs. The study used ABC, which allowed for a more precise allocation of costs to different stages of the recruitment process.

The results indicate that the recruitment process is a significant investment in terms of time and money. The largest costs arise from marketing expenses and the recruiter's working time. To improve the process, it is recommended to increase the use of group interviews and automation, as well as to more precisely invite tenders to reduce marketing costs. The use of group interviews could reduce the need for individual interviews, and automated pre-screening systems could improve the efficiency of handling applications. Additionally, checking references using electronic forms could speed up the process.

From a cost perspective, the most significant single expense is marketing costs, but internal costs, such as the recruiter's working time, are also a significant expense. The study results show that while outsourcing incurs immediate costs, internally managed recruitment work also contains considerable hidden costs, which materialize as working time and the commitment of personnel resources.

According to the study, time management can be improved by reducing the number of individual interviews and increasing the share of group interviews. Automation, such as pre-screening and scoring-based evaluation platforms, can be utilized in video interviews and application processing. Electronic forms can reduce the time spent on reference checks. By investing in its own marketing expertise and developing internal processes, the need for outsourcing decreases, or marketing partners can be invited to tender more precisely.

<sup>1</sup> Keywords: recruitment, cost analysis, activity-based costing, personnel services, resource efficiency

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	5
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tutkimusongelma .....	6
1.2 Yrityksen tiedot.....	6
1.3 Viitekehys .....	6
2 TALOUSHALLINTO JA KUSTANNUSLASKENNAN SYSTEMAATIikka ....	8
2.1 Taloushallinto .....	8
2.2 Laskentatoimi .....	9
2.2.1 Ulkoinen laskentatoimi .....	9
2.2.2 Kirjanpidon historia.....	10
2.2.3 Sisäinen laskentatoimi.....	11
2.3 Kustannuslaskenta .....	12
2.3.1 Jakolaskenta.....	14
2.3.2 Lisäyslaskenta .....	15
2.3.3 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta .....	16
2.3.4 Toimintoperusteisen kustannuslaskennan haasteet .....	19
3 REKRYTOINTIPROSESSI.....	21
3.1 Vuokratyöyrityksen toimintamalli .....	22
3.2 Rekrytointistrategia.....	23
4 OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
4.1 Tutkimuksen tavoite .....	25
4.2 Tutkimusmenetelmä .....	25
4.3 Tapaustutkimuksen haasteita .....	26
5 ESITIEDOT JA TOIMINTOPERUSTEINEN KUSTANNUSANALYYSI .....	28
5.1 Tutkimukseen käytetty aineisto.....	28

5.2	Rekrytointiprosessin resurssit.....	29
5.3	Rekrytointiin liittyvät toiminnot.....	29
5.4	Kustannusajurit ja suoritemittarit.....	30
5.5	Työvaiheet ja arvioitu ajankäyttö .....	31
5.6	Rekrytoijan työajan kustannukset.....	32
5.7	Yksikkökustannukset rekrytoinnista.....	34
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	35
6.1	Tutkimuksen tulokset .....	35
6.2	Kehitysehdotukset.....	37
7	YHTEENVETO .....	38
	LÄHTEET.....	39

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola, 2016). .....	17
Kuvio 2. Yhtä rekrytoitavaa koskeva ajankäyttö. ....	35
Kuvio 3. Yhtä rekrytoitavaa koskevat kustannukset.....	36
Taulukko 1. Rekrytointiprosessin työvaiheet ja arvioitu ajankäyttö. ....	31
Taulukko 2. Rekrytoijan työajan kustannukset.....	33
Taulukko 3. Yksikkökustannukset rekrytoinnista. ....	34

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoitus on laskea kohdeyritys X:n rekrytointiprosessin kustannuksia ja selvittää yksittäisen rekrytoitavan henkilön hinta kohdeyritykselle. Tutkimuksen kohteena on henkilöstöpalveluita tarjoava yritys, jonka toiminta keskittyy muun muassa rekrytointipalveluihin. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kuitenkin kustannuksia palveluntarjoajan näkökulmasta. Tarkoituksena ei ole selvittää, millaisia kustannuksia henkilöstöpalveluita ostavalle asiakasyritykselle syntyy, vaan keskittyä itse palvelun tuottamiseen liittyvien toimintojen ja niihin käytettävien resurssien kustannusrakenteeseen.

Tutkimustuloksia pyritään hyödyntämään siten, että niiden avulla voidaan tarjota kohdeyritys X:lle resursseja säästäviä toimia. Tuloksia pyritään hyödyntämään myös muilla tavoin, kuten selvittämällä, voidaanko prosessia nopeuttaa tai yksinkertaistaa.

## 1.2 Yrityksen tiedot

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

## 1.3 Viitekehys

Taloushallinto jakautuu kahteen päätoimintoon: talouden johtamiseen ja rahoitushallintoon. Talouden johtaminen keskittyy kannattavuuden hallintaan, raportointiin, suoritusmittaukseen sekä raportointi- ja tietojärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon (Järvenpää ym., 2017, s. 22). Rahoitushallinto vastaa rahoituksen hankinnasta, varainhoidosta, maksuvalmiudesta ja valuuttahallinnosta.

Laskentatoimen tehtävänä on kerätä, rekisteröidä ja raportoida yrityksen taloudellisia tietoja johdon, rahoittajien ja muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi (Järvenpää ym., 2017, s. 19). Se toimii prosessina ja järjestelmänä, joka tuottaa taloudellista informaatiota yrityksen toiminnan ja päätöksenteon ohjaamiseen. Ulkoinen laskentatoimi keskittyy liikekirjanpitoon ja sen tietojärjestelmiin. Sen keskeinen dokumentti on tilinpäätös, joka

laaditaan kausittain ja sisältää taseen, tuloslaskelman, liitetiedot sekä tietyissä tapauksissa rahoituslaskelman (mts. 20). Sisäinen laskentatoimi tuottaa yrityksen sisäistä tietoa päätöksenteon tueksi. Se täydentää ulkoisen laskentatoimen antamaa kuvaa organisaatiosta ja mahdollistaa kannattavuuden tarkastelun eri sidosryhmien näkökulmasta (Jormakka ym., 2021, s. 13).

Jakolaskentaa käytetään yrityksissä, joissa tuotanto on jatkuvaa ja kohdistuu yhteen tuotteeseen. Kustannukset jaetaan valmistuneiden tuotteiden määrällä, mikä antaa laskentatavalle sen suomenkielisen nimen (Pellinen, 2019, s. 79). Lisäyslaskentaa käytetään, kun tuotteita valmistetaan yksittäin tai vaihtuvina erinä. Kustannukset kohdistetaan tuotteille kustannuslisien avulla (mts. 86). Toimintoperusteinen kustannuslaskenta (ABC) tarkoittaa kustannusten kohdistamista yrityksen eri toiminnoille. Menetelmässä välittömät kustannukset osoitetaan suoraan laskentakohteille, kun taas välilliset kustannukset jaetaan resursien ja toimintojen perusteella kolmessa vaiheessa (Ikäheimo ym., 2014, s. 141).

Työvoiman vuokraus tarkoittaa järjestelyä, jossa työnantaja siirtää työntekijänsä toisen työnantajan käyttöön vastiketta vastaan. Vuokratyössä on kolme osapuolta: vuokrausyritys, vuokratyöntekijä ja käyttäjäyritys (Hietala ym., 2022, s. 13–14). Rekrytointistrategia tarkoittaa yleisiä linjauksia ja periaatteita, joiden puitteissa rekrytointeja tehdään. Strategia voidaan laatia esimerkiksi strategiakaudelle, ja sitä voidaan pitää aikaa säästävänä ohjenuorana (Viitala, 2021, s. 12).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyritys X:n yksittäisen rekrytoitavan työntekijän kustannus kertaselvityksenä kustannusanalyysin avulla. Kustannusanalyysin tulosten perusteella pyritään tunnistamaan kohdeyrityksen perehdytysprosessista mahdolliset taloudelliset ja resurssilliset kehityskohteet ilman, että itse perehdytysprosessin laatu kärsii.

Toimintoperusteinen kustannuslaskenta on keskeinen menetelmä tutkimuksessamme, sillä sen avulla pystymme tarkasti kohdistamaan kustannukset eri toiminnoille ja selvittämään, miten resurssien kulutus ja toimintojen käyttö vaikuttavat kokonaiskustannuksiin.

## 2 TALOUSHALLINTO JA KUSTANNUSLASKENNAN SYSTEMATIikka

### 2.1 Taloushallinto

Yritysten talousjohto jakautuu yleensä kahteen päätoimintoon: talouden johtamiseen ja rahoitushallintoon (Järvenpää ym., 2017, s. 22). Rahoitushallinto vastaa rahoituksen hankinnasta, varainhoidosta, maksuvalmiudesta ja valuuttahallinnosta. Talouden johtaminen puolestaan keskittyy kannattavuuden hallintaan, raportointiin, suoritusmittaukseen sekä raportointi- ja tietojärjestelmien kehittämiseen ja ylläpitoon.

Talusojohtaminen on yrityksen johtamista avustava tukitoiminto (Järvenpää ym., 2017, s. 22). Tämä rooli korostuu erityisesti johdon laskentatoimessa. Taloushallinnon tehtävänä on erityisesti tuottaa johdon laskentatoimessa päätöksenteon ja johtamisen kannalta relevanttia, luotettavaa ja ajantasaista informaatiota. Toisaalta talousjohto vastaa itse yrityksen taloudenjohtamisesta.

Yritysten talusjohdon tehtävä jaetaan usein organisatorisesti kahteen päätoimintoon: yrityksen talouden johtamiseen (*controller function*) ja rahoitushallintoon (*treasurer function*) (Järvenpää ym., 2017, s. 22). Rahoitushallintovastaa nimensä mukaisesti rahoituksen johtamisesta, kuten rahoituksen hankinnasta ulkoisen ja vieraan pääoman markkinoilta, varainhoitomaisesta, maksuvalmiudesta ja valuuttahallinnosta. Talouden johtamisessa puolestaan huolehditaan kannattavuuden hallinnasta, ulkoisesta ja sisäisestä raportoinnista, suoritusmittauksesta ja raportointi- ja tietojärjestelmien kehittämisestä ja ylläpidosta. Taloushallinto tuottaa johtamisessa tarvittavia raportteja, osallistuu yrityksen johtamiseen ja valvontaan sekä neuvoo ja konsultoi yrityksen johtoa talouden näkökulmasta (Järvenpää ym. 2017, s. 19).

Taloushallinnon henkilöstöllä on yrityksissä useita erilaisia rooleja (Järvenpää ym., 2017, s. 26). Roolit vaihtelevat kulloisenkin työnjaon ja tehtäväkuvauksen mukaan. Suurissa yrityksissä taloustehtävissä saattaa työskennellä jopa tuhansia työntekijöitä ja tehtävät voivat olla hyvin eriytyneitä esimerkiksi kustannuslaskentaan, rahoitukseen, ulkoiseen laskentatoimeen, sisäiseen valvontaan ja riskien hallintaan. Pienissä yrityksissä taas saattaa työskennellä yksi talousasioita hoitava työntekijä, joka vastaa laajasti kaikkien taloudenpitoon

liittyvistä kysymyksistä. Hieman suuremmissa yrityksissä organisaation saattaa kuulua talouspäällikkö, kirjanpitäjä ja reskontranhoitaja varsin laajoin tehtäväkuvin ja osaamisvaatimuksin.

## **2.2 Laskentatoimi**

Laskentatoimen tehtävänä on kerätä, rekisteröidä ja raportoida yrityksen taloudellisia tietoja johdon, rahoittajien ja muiden sidosryhmien päätöksenteon tueksi (Järvenpää ym., 2017, s. 19). Se toimii prosessina ja järjestelmänä, joka tuottaa taloudellista informaatiota yrityksen toiminnan ja päätöksenteon ohjaamiseen.

Laskentatoimen keskiössä on kahdenkertainen kirjanpito, joka toimii taloudellisten tapahtumien tallennus- ja luokittelujärjestelmän (Järvenpää ym., 2017, s. 19). Sen tehtävät jakautuvat kahteen pääalueeseen: rekisteröintitehtävään, jossa kerätään ja tallennetaan yrityksen taloustietoja raportointia varten, sekä hyväksikäyttötehtävään, jossa näitä tietoja jalostetaan päätöksenteon tueksi.

### **2.2.1 Ulkoinen laskentatoimi**

Rahoituksen laskentatoimi, eli ulkoinen laskentatoimi, keskittyy liikekirjanpitoon ja sen tietojärjestelmiin (Järvenpää ym., 2017, s. 20). Sen keskeinen dokumentti on tilinpäätös, joka laaditaan kausittain ja sisältää taseen, tuloslaskelman, liitetiedot sekä tietyissä tapauksissa rahoituslaskelman. Lisäksi yrityksen on toimitettava toimintakertomus. Virallinen tilinpäätös on laadittava vuosittain neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilikauden lopussa, sisältäen varat, velat ja oman pääoman. Kansainvälisten virtausten johdosta taseesta on tullut myös Suomessa yrityksen taloudellisen aseman keskeisin laskelma.

Kirjanpitolaki (1336/1997) määrittää kirjanpitovelvollisuuden, tilinpäätöksen laatimisen periaatteet ja muut kirjanpitoon liittyvät velvoitteet. Laki koskee kaikkia, jotka harjoittavat liike- tai ammattitoimintaa. Kirjanpitoasetus (1339/1997) puolestaan täydentää kirjanpitolakia, sisältäen tarkempia säännöksiä muun muassa tuloslaskelman ja taseen kaavoista.

Kansainväliset tilinpäätösstandardit, eli International Financial Reporting Standards (IFRS Foundation, i.a.), ovat tärkeä osa suomalaista kirjanpitoa erityisesti suurten yritysten osalta. Ne määrittelevät, kuinka yritysten tulee raportoida taloudellisesta asemastaan ja tuloksestaan.

Tilintarkastuslaki (1141/2015) säätelee tilintarkastajien toimintaa sekä tilintarkastuksen suorittamista. Siinä määritellään tilintarkastajien pätevyysvaatimukset, tilintarkastuksen sisältövaatimukset ja tilintarkastajien vastuut. Osakeyhtiölaki (624/2006) sisältää säännöksiä osakeyhtiön perustamisesta, hallinnosta ja toiminnasta. Lisäksi laki säätelee osakeyhtiön tilinpäätöstä ja kirjanpitoa.

Arvonlisäverolaki (1501/1993) käsittelee arvonlisäveron (ALV) perimistä ja tilittämistä sekä määrittää, kuinka yritysten tulee käsitellä arvonlisäveroa kirjanpidossaan. Laki elinkeinotulon verottamisesta (360/1968) säätelee elinkeinotoiminnan verotusta ja ohjeistaa yrityksiä verotukseen liittyvien kirjanpitokysymysten osalta.

Tuloslaskelma kuvaa yrityksen tuloksen muodostumisen tilikauden aikana siten, että tulos syntyy, kun tilikauden tuotoista vähennetään tilikauden kulut (Järvenpää ym., 2017, s. 20). Rahoituslaskelmassa kuvataan yrityksen kassaperusteisia rahavirtoja tilikauden aikana. Se sisältää rahavirrat liiketoiminnasta, investoinneista ja rahoitustapahtumista. Lisäksi tilinpäätös sisältää vaadittavia liitetietoja esimerkiksi tilinpäätöksen laatimisperusteista. Pieniä yrityksiä lukuun ottamatta tilinpäätöksen tarkastaa ulkopuolinen auktorisoitu tilintarkastaja. Rahoituksen laskentatoimi on hyvin säänneltyä laskentaa. Esimerkiksi kirjanpitolaki ja -asetus, kirjanpitolautakunnan säädökset ja suositukset ja yhtiölainsäädäntö määrittelevät rahoituksen laskentatoimea varsin tarkasti.

### **2.2.2 Kirjanpidon historia**

Kirjanpidon juuret ulottuvat tuhansien vuosien taakse muinaiseen Mesopotamiaan ja Egyptiin, joissa käytettiin savitauluja ja hieroglyfejä kaupankäynnin ja verotuksen kirjaamiseen (Greenlane, 2019). Erityisesti muinaisessa Egyptissä kirjoitustaito kehittyi osana valtion hallintoa, ja se liittyi tiiviisti verokirjanpitoon. Kirjanpito ja kirjoitus näyttävät olleen erottamattomia osia kirjurien työn synnyssä, vaikka varhaisten dynastioiden hallinnollisista rakenteista on säilynyt vain vähän todisteita (Ezzamel, 2012).

Keskiajalla, erityisesti 1200-luvulla, Euroopassa siirryttiin rahatalouteen, mikä lisäsi kirjanpidon merkitystä (Greenlane, 2019). Tänä aikana kehitettiin myös kaksinkertainen kirjanpitojärjestelmä, jonka varhaisin tunnettu muoto on peräisin Benedetto Cotruglilta vuodelta 1458. Myöhemmin italialainen matemaatikko ja fransiskaanimunkki Luca Pacioli julkaisi vuonna 1494 teoksen *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita*, jossa hän kuvasi kaksinkertaisen kirjanpidon periaatteet. Tämän vuoksi häntä pidetään usein kirjanpidon isänä.

Kultalahden (2017, s. 23–26). mukaan Suomen historiassa kirjanpito on ollut muuttuvaa. 1800-luku: Ensimmäiset suomenkieliset kirjanpidon oppikirjat julkaistiin 1800-luvun puolivälissä. Tällöin kirjanpito oli vielä melko yksinkertaista ja perustui pääasiassa yksinkertaiseen kirjanpitoon.

1900-luvun alussa kahdenkertaisen kirjanpidon periaatteet alkoivat yleistymään Suomessa (Kultalahti, 2017, s. 27) Tämä tarkoitti, että jokainen liiketapahtuma kirjattiin kahdelle tilille, mikä paransi kirjanpidon tarkkuutta ja luotettavuutta.

1950- ja 1960-luvut: Kirjanpidon sääntely tiukkeni ja kirjanpitolaki uudistettiin useaan otteeseen (Kultalahti, 2017, s. 30–33) Tämä johti kirjanpidon standardien ja käytäntöjen yhtenäistymiseen.

2000-luku: Kansainvälisten tilinpäätösstandardien (IFRS) käyttöönotto alkoi vaikuttaa myös Suomessa (Kultalahti, 2017 s. 42–45) Tämä merkitsi suurta muutosta erityisesti suurille yrityksille, jotka alkoivat raportoida tilinpäätöksensä kansainvälisten standardien mukaisesti.

### **2.2.3 Sisäinen laskentatoimi**

Laissa määrätyn kirjanpitovelvollisuuden lisäksi yritykset tekevät myös sisäistä laskentatoimea (Jormakka ym., 2021, s. 13). Sisäinen laskentatoimi, eli johdon laskentatoimi tuottaa yrityksen sisäistä tietoa päätöksenteon tueksi. Se täydentää ulkoisen laskentatoimen antamaa kuvaa organisaatiosta ja mahdollistaa kannattavuuden tarkastelun eri sidosryhmien näkökulmasta.

Päätöksenteon tueksi tuotettava tieto voi olla erilaista, kuten laadullista tai määrällistä, historiallista tai tulevaisuuteen suuntautuvaa, rahamääräistä tai ei-rahamääräistä sekä subjektiivista tai objektiivista (Järvenpää ym., 2017, s. 39). Olennaisilta osin taloushallinnon tuottama informaatio on rahamääräistä. Rahamääräisenä informaation etuna on sen kyky tehdä yhteismitalliseksi erilaisia mittayksiköitä (esim. tonnit, kilometrit, kappaleet) helposti verrattaviksi yksiköiksi (esim. euroiksi). Rahamääräisellä informaatiolla tarkoitetaankin kustannuksiin ja tuottoihin liittyvää informaatiota. Kustannukset käsittävät esimerkiksi henkilö- ja raaka-ainekustannuksia tai tuotteen valmistamisesta ja asiakaspalvelusta aiheutuvia kustannuksia. Tuottoihin liittyvä informaatio kattaa rahamääräisen tiedon esimerkiksi tuote- tai asiakasryhmäkohtaisista myyntituotoista.

Sisäinen laskentatoimi määrittää organisaation ja sen yksiköiden kustannukset sekä kohdistaa ne tuotteille ja palveluille (Jormakka ym., 2021, s. 13). Lisäksi sen avulla ennustetaan tulevia tuloja ja menoja sekä arvioidaan investointien kannattavuutta. Nopean raportointitiheyden ansiosta tieto on aina ajan tasalla päätöksenteon tueksi.

Sisäinen laskentatoimi sisältää erilaisia toimenpiteitä, jotka vastaavat johdon tietotarpeisiin (Jormakka ym., 2021, s. 14). Hinnoittelu- ja investointilaskelmat sekä budjetit tukevat asiakaskannattavuuden arviointia, prosessien kehittämistä ja investointien suunnittelua.

Talouden johtaminen voidaan jakaa perustehtäviin ja liikkeenjohdon tukeen (Järvenpää ym., 2017, s. 23). Perustehtäviin kuuluvat esimerkiksi reskontranhoito, liikekirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, palkanlaskenta, ostolaskujen ja myyntilaskujen käsittely sekä maksuliikenne. Liikkeenjohdon tuki puolestaan kattaa budjetoinnin, johdon raportoinnin, suoritusmittauksen, analyysit, sisäisen konsultoinnin sekä osallistumisen yrityksen johtamiseen, kuten johtoryhmien kokouksiin.

### **2.3 Kustannuslaskenta**

Ikäheimon (2024, s. 134) mukaan kustannuslaskennalla on kolme keskeistä tehtävää. Ensimmäinen on varaston arvostus, joka koskee vain varastoja omaavia yrityksiä ja liittyy rahoittajien laskentatoimeen sekä lainsäädännön määrittämiin ohjeisiin. Toinen tehtävä on vastuualuelaskenta, jossa kustannuksia kohdistetaan eri yksiköille tai kustannuspaikoille, kuten asiakaspalvelulle ja sen eri osa-alueille, jotta niiden kulurakenne voidaan analysoida

tarkemmin. Kolmas tehtävä on tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannusten määrittäminen, jonka avulla arvioidaan kannattavuutta ja tehdään päätöksiä esimerkiksi tuottojen kohdentamisesta.

Järvenpään ym. (2017, s. 72) mukaan kustannuslaskennassa voidaan erottaa kolme vaiheittaista osa-aluetta ja tehtävää: kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen kustannuslaskenta. Kustannuslaskennan ensimmäisenä vaiheena voidaan pitää kustannuslajilaskentaa. Yritystasolla kustannustietoa kerätään ja käsitellään yleensä kustannuslajeittain, jolloin puhutaan kustannuslajilaskennasta. Kustannuslajilaskenta hyödyntää esijärjestelmänään liikekirjanpidon tilijärjestelmää, ja myös tulosbudjetointi toimii yleensä samalla rakenteella. Yrityksen tasolla suoritetaan siis kustannuslajilaskentaa ja kustannuspaikkalaskentaa sekä niiden perusteella suoritekohtaista laskentaa.

Alholan (2016, s. 17) mukaan perinteinen kustannuslaskenta on suunniteltu yksinkertaisiin tuotantoprosesseihin ja vakaille markkinoille. Yritysten siirtyessä asiakaslähtöisempään toimintaan ja tuotantoteknologian kehittyessä tuotteiden ja palveluiden monimuotoisuus on kasvanut. Tämä on muuttanut kustannusrakenteita ja luonut uusia päätöksentekotilanteita, mikä on lisännyt tarvetta kehittää parempia kustannuslaskentajärjestelmiä.

Lyhyen aikavälin päätöksenteossa kustannuslaskentaa käytetään vastuualueiden seurannassa ja operatiivisten päätösten tukena (Pellinen, 2019 s. 102). Lyhyt aikaväli kattaa päivistä kvartaaleihin tai tilikauden loppuun ulottuvan johtamisen. Pienissä yrityksissä johto keskittyy usein lyhyen aikavälin tavoitteisiin, kun taas suurissa organisaatioissa tämä painottuu erityisesti tulosyksiköiden, myynnin ja tuotannon johtamiseen.

Pitkän tähtäimen liiketoimintapäätöksissä valitaan vaihtoehtoisten liiketoimintamallien välillä (Pellinen, 2019 s. 102). Kyse on strategisesta päätöksenteosta, jossa hyödynnetään toimialatietoa ja organisaation kyvykkyyttä. Yritysten tulisi suojautua kilpailulta ja kehittää kilpailuetua, joka perustuu valittuihin toimintakenttiin ja keinoihin menestyä niissä. Kilpailuedun perustana ovat organisaation hankkimat erityiset voimavarat ja niiden tehokas hyödyntäminen.

### 2.3.1 Jakolaskenta

Jakolaskentaa käytetään yrityksissä, joissa tuotanto on jatkuvaa ja kohdistuu yhteen tuotteeseen (Pellinen, 2019, s. 79). Kustannukset jaetaan valmistuneiden tuotteiden määrällä, mikä antaa laskentatavalle sen suomenkielisen nimen. Englanninkielinen termi process costing viittaa tuotantotapaan eli jatkuvaan prosessituotantoon.

Jakolaskentaa voidaan soveltaa eri tavoin (Pellinen, 2019, s. 79). Yksinkertaisimmillaan lasketaan vain valmistuneen tuotannon arvo, mutta jos keskeneräisen tuotannon arvon muutoksia halutaan seurata, laskenta monimutkaistuu.

Jakolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, joka perustuu oletukseen, että kustannukset ovat suoraan riippuvaisia tuotantovolyymin määrästä (Järvenpää ym. 2017, s. 123). Järvenpään ym. (s. 123) mukaan menetelmä on käytännössä selkeä ja helposti toteutettava, minkä vuoksi se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa valmistusprosessi on jatkuva ja tuotteet ovat matalan jalostusasteen omaavia. Jakolaskenta toimii luotettavasti silloin, kun tuotantoprosessi on yksinkertainen ja tuotantovolyymin kasvu aiheuttaa suoraan kustannusten kasvua. Sen käyttö kuitenkin vaikeutuu, jos yritys valmistaa useita samankaltaisia tuotteita tai tuoteryhmiä. Tällöin kokonaisvolyymi ei enää yksiselitteisesti kuvaa kustannusten muodostumista, eikä se vastaa aiheuttamisperiaatetta yhtä tarkasti.

Prosessituotannossa tuotteet kulkevat useiden osastojen kautta, ja kustannukset kohdistetaan valmistusosastoille (Pellinen, 2019, s. 79). Jokaisella osastolla kertyneet kustannukset jaetaan sieltä valmistuneiden tuotteiden määrällä. Kun tuotanto etenee vaiheesta toiseen, myös aiemmissa vaiheissa kertyneet kustannukset siirtyvät mukana.

Pellisen (2019, s. 79) mukaan jakolaskenta voi olla yksinkertainen, etenkin jos huomioidaan vain valmistuneet tuotteet eikä hävikkiä. Jakolaskennan muotoja voidaan erotella sen perusteella, määritetäänkö tuotannon arvo yhdessä vai useammassa vaiheessa. Keskeneräisen tuotannon ja rinnakkaistuotteiden arvon määrittämiseen voidaan käyttää ekvivalenttilaskentaa.

### 2.3.2 Lisäyslaskenta

Lisäyslaskentaa käytetään, kun tuotteita valmistetaan yksittäin tai vaihtuvina erinä, kuten voimalaitos- ja metsäkonetoimituksissa tai matkapuhelimien ja autojen tuotannossa (Pellinen, 2019, s. 86). Kustannukset kohdistetaan tuotteille kustannuslisien avulla, mistä laskentatapa saa suomenkielisen nimensä. Englanninkielinen termi *job/order costing* viittaa tuotantoeriin tai asiakastilauksiin.

Lisäyslaskennassa erotellaan välittömät ja välilliset tuotantokustannukset (Pellinen, 2019, s. 86). Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille, kun taas välilliset kustannukset jaetaan yleiskustannuslisien ja kustannuspaikkalaskennan avulla. Kustannuslaskennan kohteena voivat olla yksittäiset tuotteet, tuote-erät, työt tai tilaukset.

Lisäyslaskenta (*job costing*) on käyttökelpoinen, kun valmistetaan useaa hyvin erilaisen valmistusprosessin vaativaa tuotetta tai palvelua. Järvenpään ym. (2017, s. 126–127) mukaan sitä voidaankin käyttää tilanteissa, joissa jakolaskenta sovelluksineenkaan ei toimi. Lisäyslaskennassa kustannukset luokitellaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset (kuten raaka-aineet) kohdistetaan suoraan tuotteisiin ja välilliset kustannukset (kuten yleisjohdon palkat) yleiskustannuslisien eli yk-lisien avulla tuotteisiin.

Lisäyslaskennassa on tärkeää miettiä perusteet, joilla välilliset kustannukset kohdistetaan tuotteille. Järvenpää ym. (2017, s. 127) toetavat tämän olevan haasteellinen tehtävä, sillä usein välillisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on merkittävä.

Lisäyslaskennasta on eri muotoja (Pellinen, 2019, s. 86). Summalisäyslaskennassa käytetään yhtä yleiskustannuslisää, joka kattaa kaikki välilliset kustannukset. Kustannuspaikkalisäyslaskennassa kustannukset jaetaan tarkemmin useiden yleiskustannuslisien avulla. Lajillisäyslaskenta puolestaan määrittää kustannuslisät kustannuslajeittain eritellysti.

Kustannuslisät voidaan jakaa ainelisiin ja jalostuslisiin (Pellinen, 2019, s. 86). Ainelisä kattaa välilliset ainekustannukset, kuten ostotoiminnan ja varastoinnin kulut. Kustannukset kohdistetaan kustannuspaikkojen kautta tuotteille joko suhteellisena prosenttilisänä tai kiinteänä euromääräisenä lisänä aineyksikköä kohti.

### 2.3.3 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta

1980-luvulla liiketoimintaympäristöjen ja kustannusrakenteiden muutokset johtivat toimintoperusteisen laskentamallin (ABC-laskennan) kehittämiseen Yhdysvalloissa. (Alhola 2016, s. 20). Mallin kehitystyötä johtivat erityisesti Harvard Business Schoolin professorit Robin Cooper ja Robert S. Kaplan.

Robin Cooper ja Robert Kaplan (1988) perustelevat toimintolaskennan tarpeellisuutta sillä, että yritysten kasvu, automaatio ja toiminnan monimutkaistuminen lisäävät kiinteitä kustannuksia (Pellinen, 2019, s. 126). Kustannuslaskennan tulisi huomioida nämä muutokset yrityksen toiminnassa ja kustannusrakenteessa. Toimintolaskenta vastaa tähän mallintamalla voimavarojen käyttöä toimintojen kautta ja määrittelemällä ne kustannuslaskennan perustaksi.

Toimintoperusteinen kustannuslaskenta (ABC), eli toimintolaskenta, tarkoittaa kustannusten kohdistamista yrityksen eri toiminnoille (Ikäheimo ym., 2014, s. 141). Menetelmässä välittömät kustannukset osoitetaan suoraan laskentakohteille, kun taas välilliset kustannukset jaetaan resurssien ja toimintojen perusteella kolmessa vaiheessa. Toimintolaskentaa hyödynnetään erityisesti silloin, kun pyritään parantamaan toiminnan tehokkuutta ja tarkentamaan kustannuslaskentaa.

Toimintolaskennan perusajatus on, että kustannukset syntyvät voimavarojen käytöstä, joita toiminnot hyödyntävät, ja nämä kustannukset kohdistuvat tuotteille toimintojen käytön mukaisesti (Pellinen, 2019, s. 127). Keskeistä on, että kustannukset määräytyvät enemmän toimintojen kuormituksen kuin pelkän valmistusmäärän perusteella. Tämä edellyttää syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja riittävää tietoa kustannusten syntymekanismeista.

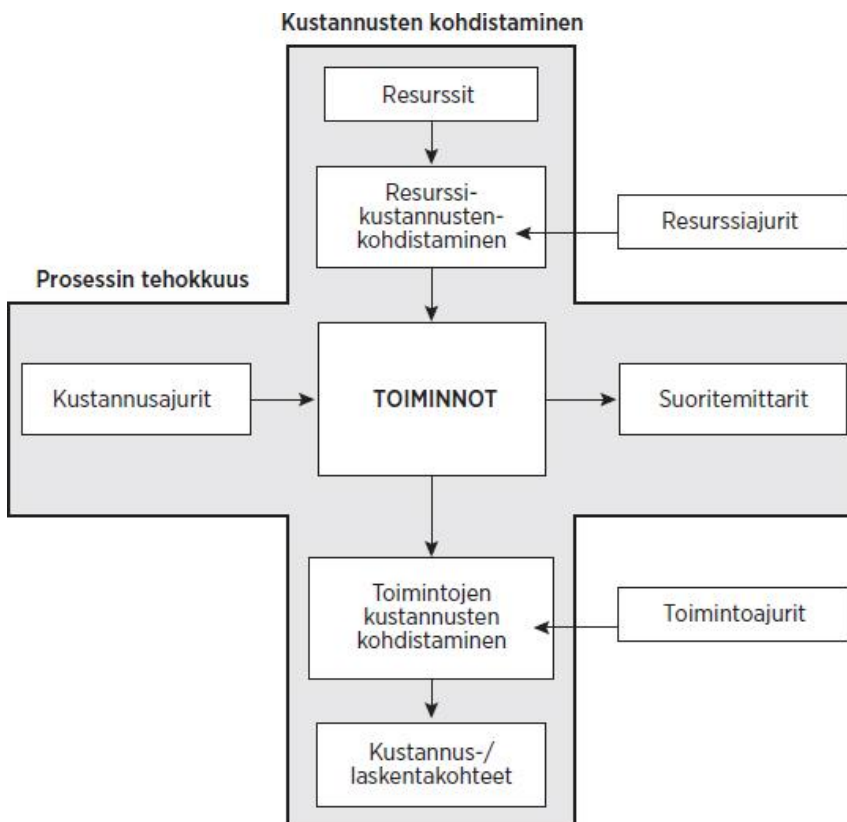
Toimintolaskennassa tarkastellaan organisaation resurssien käyttöä eri toimintojen kautta, ja niiden kustannukset kohdistetaan laskentakohteille kustannusajurien avulla (Järvenpää ym., 2017, s. 147). Menetelmän tavoitteena on selvittää, miten resurssien kulutus ja toimintojen käyttö vaikuttavat tuotteiden, palvelujen, asiakkaiden, projektien ja jakelukanavien kokonaiskustannuksiin.

ABC pyrkii ratkaisemaan perinteisen kustannuspaikkalaskennan haasteet päätöksenteon kannalta olennaisen tiedon tuottamisessa (Pellinen, 2019, s. 126). Jos kustannuslaskenta

on suunniteltu tukemaan yrityksen tuloslaskentaa ja lyhyen aikavälin päätöksentekoa, se ei välttämättä tarjoa riittävästi tietoa pitkän aikavälin päätöksentekoon.

Lyhyellä aikavälillä keskeistä on vastuualuelaskenta, jonka avulla seurataan kustannustehokkuuden ja katetuottotavoitteiden saavuttamista (Pellinen, 2019, s. 126). Tällöin muuttuvien kustannusten tarkastelu on usein riittävä. Pidemmällä aikavälillä on kuitenkin otettava huomioon kaikki yrityksen kustannukset päätöksenteon tueksi.

Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan toimintolaskennan kaksi näkökulmaa, sekä avataan kustannusten kohdistaminen ja prosessin tehokkuus.



Kuvio 1. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola, 2016).

Alhola (2016, s. 30) korostaa, että yrityksen on tärkeää ymmärtää, mistä sen kustannukset syntyvät, jotta niihin voidaan vaikuttaa tehokkaasti. Ilman todellisten kustannustekijöiden tunnistamista säästöjen saavuttaminen on haastavaa. Mittaamalla toimintojen kustannuksia yritysjohto saa paremman käsityksen kustannusten muodostumisesta, mikä auttaa

kohdistamaan tehostamistoimet erityisesti niihin kustannuksiin, jotka eivät tuo asiakkaalle lisäarvoa.

Resurssiajureilla (*resource drivers*) kohdennetaan kustannukset toiminnoille mahdollisimman tarkasti mallintamalla resurssien, kuten ajankäytön tai panosten, kulutusta eri toimintoketjuissa (Järvenpää ym., 2017, s. 147–148). Nämä resurssiajurit muodostavat toimintolaskennan ensimmäisen kohdistusvaiheen. Toisessa vaiheessa toimintojen suorittamisesta syntyneet kustannukset kohdistetaan lopulliselle laskentakohteelle erilaisten kustannusajurien (*cost drivers*) avulla. Vaikka kaksivaiheinen kohdistus on käytössä myös muissa laskentamenetelmissä, kuten lisäyslaskennassa, toimintolaskennassa sitä on kehitetty tarkemmaksi ja entistä tiiviimmin yrityksen toimintoihin ja prosesseihin liittyväksi.

Toimintoajattelu on johtanut taloushallinnossa ja laskentatoimessa toimintolaskennan kehittämiseen (Alhola, 2016, s. 33). Sen perusidea on, että yrityksen toiminnot kuluttavat resursseja ja aiheuttavat kustannuksia, jotka tulee kohdistaa ensin toiminnoille ja sitten tuotteille. Toimintolaskennan avulla selvitetään, mitkä toiminnot liittyvät tuotteisiin, ja lasketaan niiden kustannukset tämän pohjalta.

Toimintolaskennan tavoitteena on poistaa systemaattinen volyyminvirhe, jota voi helposti syntyä yleiskustannusten kohdentamisessa perinteisillä laskentamenetelmillä, kuten jakaja- ja lisäyslaskennalla (Järvenpää ym., 2017, s. 148).

Järvenpää ym. (2017, s. 155) toteavat, että toimintolaskennan hyödyt perustuvat siihen, että menetelmä tuottaa usein luotettavampaa ja tarkempaa kustannuslaskentainformaa-tiota verrattuna perinteisiin menetelmiin. Lisäksi toimintolähtöiset laskentaperiaatteet ovat usein helpommin ymmärrettävissä organisaation jäsenille, jotka tuntevat toimintaprosessit, toisin kuin monimutkaiset laskentatekniset kohdistustavat. Menetelmän joustavuus laskentakohteiden valinnassa mahdollistaa eri toimijaryhmien informaatiotarpeiden huomioimisen paremmin, ja se tarjoaa myös kattavamman näkemyksen resurssien kulutuksesta ja kustannusten käyttäytymisestä.

Toimintolaskenta tarjoaa organisaatiolle välineen monimutkaisuuden aiheuttamien kustannusten hahmottamiseen ja tarkasteluun (Järvenpää ym., 2017, s. 155). Menetelmän avulla voidaan syvällisemmin ymmärtää yleiskustannusten syntymekanismia, mikä puolestaan

mahdollistaa tehokkaamman vaikuttamisen niiden tasoon ja hallintaan. Toimintolaskentaan kerättävä tieto, kuten toimintojen mallinnukset ja läpimenoajat, tukee päätöksentekoa ja voi edistää merkittävästi esimerkiksi organisaation tuottavuuden kehittämistä.

Kun yritys ottaa käyttöönsä toimintolaskennan, alkaa tästä tyypillisesti pitkäaikainen prosessi. Alholan (2016, s. 103) mukaan usein se aloitetaan osana laskentajärjestelmän kehittämistä, mutta toisinaan se toteutetaan itsenäisenä projektina, esimerkiksi pilottihankkeena tietyssä organisaation osassa.

Toimintolaskennan peruseriaatteet ovat olleet tunnettuja Suomessa jo 1970-luvulta alkaen (Alhola, 2016, s. 15).

### **2.3.4 Toimintoperusteisen kustannuslaskennan haasteet**

Toimintoperusteisen kustannuslaskennan (ABC) käyttöönotto ja hyödyntäminen julkishallinnossa, kuten oikeusministeriössä, on kohdannut useita haasteita (Simola, 2007, s. 19–20). Vaikka järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden tarkempaan kustannusten kohdentamiseen ja päätöksenteon tukemiseen, sen käytännön toteutus on osoittautunut monin paikoin vaativaksi. Yksi keskeisimmistä haasteista liittyy toimintoluokittelun yksityiskohtaisuuteen. Liian hienojakoinen luokittelu on koettu työlääksi ja epäselväksi, mikä on vaikeuttanut työn kirjaamista ja heikentänyt tiedon luotettavuutta. Toisaalta liian karkea luokittelu ei tarjoa riittävää lisäarvoa johtamiselle.

Työaikakirjausten luotettavuus ja työllistävyys ovat myös nousseet esiin kriittisinä tekijöinä (Simola, 2007, s. 20–21). Kirjausten tekeminen harvoin, esimerkiksi puolivuositain, on johtanut epätarkkoihin arvioihin ja heikentänyt tiedon hyödynnettävyyttä. Lisäksi järjestelmän käyttö on koettu erityisesti tuomareiden työssä raskaaksi ja aikaa vieväksi

Vertailukelpoisuuden puute eri virastojen välillä on rajoittanut toimintolaskennan hyödyntämistä (Simola, 2007, s. 22–23). Yhteisten raportointikäytäntöjen ja vertailuyksiköiden puuttuminen on vaikeuttanut kustannustiedon käyttöä esimerkiksi benchmarking-tarkoituksiin.

Lisäksi viestinnän ja ohjeistuksen puutteet ovat heikentäneet järjestelmän käyttöönottoa (Simola, 2007, s. 23–24). Käyttäjät eivät ole olleet tietoisia siitä, kenelle ja miksi tietoa

kerätään, mikä on heikentänyt sitoutumista ja järjestelmän koettua hyötyä. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa toimintolaskentaa ei ole koettu omaksi työkaluksi, vaan ulkopuolelta annetuksi velvoitteeksi.

Kustannukset eivät alene pelkästään laskemalla, vaan tarvitaan myös konkreettisia toimenpiteitä (Järvenpää ym., 2017, s. 155). Oikeiden toimenpiteiden valinta puolestaan edellyttää laadukasta laskentatietoa. Kun tuotteiden ja asiakassuhteiden kustannukset ja kannattavuus tunnetaan operatiivisella prosessitasolla, voidaan toimintaa kehittää aiempaa kustannustehokkaammaksi ja kannattavammaksi. Mitä luotettavampana kustannuslaskentainformaatio koetaan, sitä suurempi vaikutus sillä on päätöksenteossa ja sitä laajemmin sitä voidaan hyödyntää organisaation sisällä.

### 3 REKRYTOINTIPROSESSI

Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat työntekijät (Viitala, 2021, s. 11). Uuden työntekijän palkkaaminen on useimmiten kauaskantoinen ja merkittävä päätös yritykselle. Se on taloudellisesti merkittävä investointi, joka vaikuttaa toiminnan tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. Onnistumisessa ei voi tuudittautua varsinaisen työpanoksen lisäksi paljon hyvää, vaikka yrityksen innovatiivisuuden ja ilmapiirin kannalta. Epäonnistuessa rekrytoinnista voi kärsiä pitkään niin valittu henkilö kuin koko organisaatio ja asiakkaat.

Rekrytointiprosessi alkaa tarpeen määrittelyllä (Viitala, 2021, s. 11). Millaista osaamista tarvitaan? Millaisia tehtäviä uusi työntekijä tulee tekemään? Miten uusi työntekijä sopii organisaation kulttuuriin? Tarpeen määrittelyn jälkeen laaditaan rekrytointisuunnitelma, jossa kuvataan prosessin vaiheet aikatauluineen sekä vastuutahot.

Seuraavaksi laaditaan työpaikkailmoitus, joka julkaistaan sopivissa kanavissa kuten yrityksen verkkosivuilla, työpaikkasivustoilla tai sosiaalisessa mediassa (Viitala, 2021, s. 11). Ilmoituksessa kerrotaan tehtävän kuvaus, vaatimukset sekä hakemuksen jättämisen ohjeet ja määräaika. Hakemusten vastaanoton jälkeen alkaa hakijoiden esikarsinta. Tässä vaiheessa tarkastetaan hakijoiden taustatiedot ja vertaillaan niitä asetettuihin kriteereihin. Esikarsinnan jälkeen valitut hakijat kutsutaan haastatteluun, jossa arvioidaan heidän soveltuvuuttaan tehtävään syvällisemmin.

Haastattelujen perusteella tehdään lopullinen valinta parhaasta ehdokkaasta (Viitala, 2021, s. 11). Valintaan vaikuttavat paitsi ammatilliset taidot myös henkilökohtaiset ominaisuudet kuten motivaatio, asenne ja yhteistyökyky. Kun valinta on tehty, uudelle työntekijälle tehdään työsopimus ja hänet perehdytetään tehtävään ja organisaatioon. Perehdytys on tärkeä vaihe, jossa uusi työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot tehtävän hoitamiseen sekä tutustuu työyhteisöön ja sen toimintatapoihin.

Rekrytoinnin onnistumista arvioidaan jatkuvasti, jotta prosessia voidaan kehittää ja parantaa tulevaisuudessa (Viitala, 2021, s. 11). Arvioinnissa tarkastellaan muun muassa rekrytointiprosessin sujuvuutta, valitun työntekijän sopeutumista ja työpanosta sekä rekrytoinnin kustannuksia ja hyötyjä.

### 3.1 Vuokratyöyrityksen toimintamalli

Työvoiman vuokraus tarkoittaa järjestelyä, jossa työnantaja siirtää työntekijänsä toisen työnantajan käyttöön vastiketta vastaan (Hietala ym., 2022, s. 13–14). Vuokratyössä on kolme osapuolta: vuokrausyritys, vuokratyöntekijä ja käyttäjäyritys. Samoin syntyy kolme oikeussuhdetta: vuokrausyrityksen ja työntekijän välinen työsuhde, vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välinen asiakkuussuhde sekä käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välinen oikeussuhde, joka ei ole sopimussuhde.

Vuokratyöntekijä on vuokrausyritykseen työsuhhteessa oleva henkilö, joka työskentelee käyttäjäyrityksessä sen johdon ja valvonnan alaisena (Hietala ym., 2022, s. 13–14). Työvoiman vuokrausyritys solmii työsopimuksia vuokratyöntekijöiden kanssa asettaakseen heidät työskentelemään käyttäjäyrityksille. Käyttäjäyritys puolestaan on taho, jonka valvonassa ja johdolla vuokratyöntekijä työskentelee tilapäisesti.

Vuokratyöntekijä on työsuhhteessa vuokrausyritykseen mutta tekee työtä käyttäjäyritykselle tämän johdon alaisena (Hietala ym., 2022, s. 13–14). Käyttäjäyrityksellä on oikeus johtaa ja valvoa työntekoa sekä hoitaa työn tekemiseen ja järjestelyihin liittyviä velvollisuuksia.

Vuokrausyritys saa vastikkeena käyttäjäyrityksen maksaman sopimuksen mukaisen korvauksen ja maksaa vuokratyöntekijälle palkan (Hietala ym., 2022, s. 13–14). Vuokrausyritykselle jää myös työnantajavelvoitteita, ellei niitä ole siirretty käyttäjäyritykselle.

Vuokratyö on erotettava alihankinnasta ja aliurakoinnista, joissa työ tehdään oman työnantajan johdon alaisuudessa, vaikka tilaaja hyödyntäisikin työpanoksen (Hietala ym., 2022, s. 13–14). Näihin ei sovelleta vuokratyötä koskevia säädöksiä, mikä vaikuttaa myös työsuhteen ehtoihin ja sovellettavaan työehtosopimukseen.

### 3.2 Rekrytointistrategia

Yrityksissä joko muotoutuu tai tarkoituksellisesti laaditaan rekrytointistrategia (Viitala, 2021, s. 12). Se tarkoittaa yleisiä linjauksia ja periaatteita, joiden puitteissa rekrytointeja tehdään. Näin ei tarvitse käydä asioita uudelleen läpi jokaisen yksittäisen rekrytoinnin yhteydessä. Strategia voidaan laatia esimerkiksi strategiakaudelle, ja sitä voidaan pitää aikaa säästävänä ohjenuorana, jota vasten kukin tapaus hoidetaan: noudatetaanko tässä tapauksessa yleisiä linjauksia, vai toimimmeko nyt toisin?

Rekrytointistrategiassa voidaan esimerkiksi ilmaista, millaisia henkilöitä työhön haetaan, ketä ja minkä kanavien kautta sekä minkälaisilla houkuttimilla sopivat henkilöt pyritään löytämään (Viitala, 2021, s. 12). Yritys voi esimerkiksi päättää suosia vastavalmistuneiden palkkaamista, jolloin organisaatio kouluttaa ja kasvattaa työntekijät alusta pitäen. Vaihtoehtoisesti voitaisiin suosia kokeneiden ammattilaisten palkkaamista. Strategiassa voidaan myös linjata, että tehdään ennen kaikkea oman organisaation sisäisiä rekrytointeja ja lisätään sitä kautta urakiertoa – tai keskitytään sen sijaan ensisijaisesti ulkoisiin rekrytointeihin, jolloin työntekijä hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Kansainvälisissä yrityksissä voidaan esimerkiksi päättää, että kussakin maassa olevaan yksikköön tai yritykseen rekrytoidaan sen maan kansalaisia. Vaihtoehtoisesti voitaisiin linjata esimerkiksi niin, että rekrytoinnit tehdään maailmanlaajuisesti välittämättä valittavan henkilön kansallisuudesta tai paikallistuntemuksesta.

Rekrytointistrategiassa linjataan myös rekrytoinnin toteutustavat: milloin hyödynnetään internetiä, milloin, miten ja mistä ostetaan rekrytointipalveluja ulkoa ja ketkä organisaatiossa hoitavat rekrytointia (Viitala, 2021, s. 12). Rekrytointistrategia ei käytännössä useinkaan voi olla ehdottoman tiukka linjaus, koska jokainen rekrytointitilanne on ainutlaatuinen ja siten ratkaistava tilannekohtaisesti.

Jokaisen rekrytointitilanteen lähtökohta on vastata tehtävää koskeviin kysymyksiin (Viitala, 2021, s. 12). Onko työtehtävä tai kaikki siinä välttämätöntä? Voitaisiko se organisoida nykyisen henkilöstön tehtäväksi esimerkiksi laajentamalla tehtävänkuvia ja vähentämällä jotakin muuta työtä? Kannattaako työ tehdä itse, vai olisiko järkevää ostaa se yrityksen ulkopuolelta? Voitaisiko työ mekanisoida tai automatisoida? Voitaisiko työ teettää osa-aikatyönä?

Jos todetaan, että uusi työntekijä tarvitaan, siirrytään määrittelemään valintakriteerejä (Viitala, 2021, s. 12). Ne voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääasialliseen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on organisaatiotason kriteerit, joiden perustana ovat yrityksen strategiset päämäärät, toiminnan luonne, kulttuuri ja ilmapiiri. Uuden henkilön rekrytointi vaikuttaa yrityskulttuuriin, ja myös yrityskulttuuri asettaa reunaehdoja rekrytoinnille. Toiseksi määritellään sen yksikön kriteerit, johon uusi työntekijä sijoittuu. Niissä huomioidaan, minkälaista ponnosta yksikkö tulijalta odottaa, millaiseen työyhteisöön hänen tulisi sopeutua ja minkälaista joukkoa hän täydentää. Kolmanneksi määritellään tehtäväkohtaiset kriteerit.

## 4 OPINNÄYTETYÖSSÄ KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyritys X:n yksittäisen rekrytoitavan työntekijän kustannus kertaselvityksenä toimintolaskennallisen kustannusanalyysin avulla. Kustannusanalyysin tulosten perusteella pyritään tunnistamaan kohdeyrityksen perehdytysprosessista mahdolliset taloudelliset ja resurssilliset kehityskohteet ilman, että itse perehdytysprosessin laatu kärsii.

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena, jossa tarkoituksena on kohdeyrityksen antaman datan perusteella tehdä analyysi toimintolaskennan (ABC) avulla kohdeyrityksen rekrytointiprosessista.

Robert E. Staken mukaan tapaustutkimuksessa keskeinen kysymys on, mitä tapauksesta voidaan oppia (Laine ym., 2007, s. 10). Tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää jotain ennestään tuntematonta, joka kaipaa lisävalaisua. Koska tutkimus kohdistuu usein monimutkaisiin ja pitkäkestoisiin ilmiöihin, se soveltuu erityisesti vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. Tavoitteena on syventää ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja sen taustalla vaikuttaneista olosuhteista. Laineen ym. (s. 10) mukaan tutkijaa ohjaa usein tunne tai alustava tieto tapauksen merkityksestä, mutta sen lopullinen arvo selviää vasta tutkimusprosessin aikana.

Tutkimusaiheen tunnistaminen auttaa liittämään tapauksen aiempaan tieteelliseen keskusteluun (Laine ym., 2007, s. 11). Laine ym. (s. 11) esittävät, että tapaustutkimuksen voi aloittaa kahdella tavalla: joko valitsemalla ensin kiinnostavan tapauksen ja etsimällä siihen sopivat käsitteet tai määrittelemällä ensin tutkimuskohteen ja etsimällä siihen sopivan tapauksen. Käytännössä tapaustutkimus sijoittuu usein näiden lähestymistapojen välille, jolloin tapaus ja käsitteet vaikuttavat toisiinsa tutkimuksen edetessä.

Tapaustutkimus keskittyy yhteen tai muutamaan tapaukseen, kun taas tilastollinen tutkimus analysoi suurta joukkoa ennalta määriteltyjä yksiköitä, kuten väestön ominaisuuksia (Laine ym., 2007, s. 11). Tapaustutkimuksessa ei rajata kohdetta etukäteen, vaan tapahtumien kulkua tutkitaan laajan aineiston avulla luonnollisessa ympäristössään. Lisäksi tapaustutkimuksen suhde sekä empiiriseen että teoreettiseen kontekstiin muotoutuu osana tutkimusprosessia, eikä sitä määritellä ennalta.

Eriksonin ja Koistisen (2014, s. 45) mukaan hyvä tapaustutkimus on huolellisesti suunniteltu ja rajattu, ja sen toteutuksessa on huomioitu kaikki tutkimuksen kannalta olennainen aineisto. Tutkijan vastuulla on varmistaa, ettei kriittisiä osia ole jätetty tarkastelun ulkopuolelle, eikä tutkimuksen puutteita perustella keinotekoisin syin.

### 4.3 Tapaustutkimuksen haasteita

Tapaustutkimuksen toteuttaminen voi olla haastavaa, sillä siihen liittyy samat vaikeudet kuin muihinkin tutkimusmenetelmiin, mutta lisäksi se tuo mukanaan erityishaasteita (Erikson & Koistinen, 2014, s. 47–48). Näihin kuuluvat muun muassa tutkimuskysymysten monimuotoisuus ja kokonaisvaltaisen otteen vaatimus, jotka samalla rikastuttavat mutta myös kuormittavat tutkimusprosessia. Erityisesti analyysivaihe saattaa muodostua erittäin työlääksi, mikä voi johtaa tutkijan uupumiseen ja koko tutkimuksen kesken jäämiseen raportointi- tai analyysivaiheessa.

Tapaustutkimuksissa esiintyy myös muita tyypillisiä ongelmia (Erikson & Koistinen, 2014, s. 47–48). Näitä ovat esimerkiksi teoreettisten käsitteiden puute, jolloin lukijalle ei avaudu, mihin tutkimukselliseen keskusteluun tapaus liittyy tai mitä uutta tietoa se tarjoaa. Epäselvä tapausmäärittely tai sen muuttuminen tutkimuksen edetessä voi hämärtää kokonaiskuvaa. Myös liian yleinen tai huonosti rajattu tutkimuskysymys voi johtaa siihen, että tutkimuksesta saadut vastaukset jäävät liian epämääräisiksi tai vailla uutuusarvoa. Mikäli aineiston analyysi jää puutteelliseksi tai yhteydet katoavat, lukijan on vaikea ymmärtää, mihin tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset perustuvat. Heikot sidokset aiempaan tutkimukseen vaikeuttavat tutkimuksen asemoimista laajempaan kontekstiin, ja huolimattomasti laadittu raportointi voi kadottaa tapauksen kiinnostavuuden, rikkauden ja elävyyden. Lisäksi, jos kontribuution pohdinta jää vähäiseksi, ei lukijalle välity, mitä uutta tutkimus tarjoaa suhteessa aikaisempaan tietoon.



## 5 ESITIEDOT JA TOIMINTOPERUSTEINEN KUSTANNUSANALYYSI

### 5.1 Tutkimukseen käytetty aineisto

Kustannusanalyysi toteutettiin kohdeyritykseltä saadun aineiston pohjalta. Aineisto koostui osittain kohdeyrityksen itse tuottamista tiedoista ja osittain julkisesti saatavilla oleviin hinnastoihin perustuvista tiedoista. Koska kohdeyrityksellä ei ollut mahdollisuutta toimittaa kaikkia kustannustietoja suoraan sopimusteknisten rajoitusten vuoksi, jouduttiin osa laskennassa käytetyistä kustannuksista arvioimaan alan yleisten hinnastojen tai keskimäärien markkinahintojen perusteella. Tämä yhdistetty lähestymistapa mahdollisti analyysin toteuttamisen siitä huolimatta, että kaikkea tarvittavaa tietoa ei ollut saatavilla suoraan yrityksen sisäisistä lähteistä. Niissä tapauksissa, joissa kohdeyritys on ilmoittanut kustannuksiin tai ajankäyttöön liittyen arvion hinta- tai aikavälin muodossa, on laskennassa hyödynnetty näiden arvojen keskiarvoa. Tämä menettelytapa mahdollistaa kustannusten esittämisen selkeällä ja vertailukelpoisella tavalla koko analyysin kannalta.

Kustannusanalyysissä huomioidaan sekä suorat kustannukset (kuten rekrytointifirman palkkio ja työpaikkailmoitusten hinnat) että välilliset kustannukset (esimerkiksi rekrytoijan työaika eri rekrytointivaiheissa). Kustannuserät on kohdistettu toimintojen perusteella ja jaettu lopulliselle laskentakohteelle – yhtä henkilöä kohden.

Keskimääräinen rekrytoitavien henkilöiden määrä riippuu ostajayrityksen tarpeesta. Tutkimus tehdään 8 rekrytoitavan henkilön mukaisesti. Rekrytoitavista henkilöistä tulee kohdeyrityksen palkkaamia toimihenkilöitä palvelun ostavalle yritykselle.

Vaikka rekrytointipalvelun maksurakenne huomioi ostajayritykselle kohdistettavan hinnan, joka perustuu kerroinsuhteeseen (1,825), tätä ei huomioitu analyysin kustannuslaskelmissa, koska kyseessä on yritysten välinen laskutustekninen järjestely, eikä se vaikuta yksikkökustannusten tarkasteluun.

## 5.2 Rekrytointiprosessin resurssit

Analyysissa hyödynnettiin seuraavia resurssitietoja:

Markkinointipalvelut: 3 490 euroa (kohdeyritys on ulkoistanut osan markkinointiprosessistaan, kuten mainonnan verkossa).

Työpaikkailmoitukset: 1 500 euroa

Soveltuvuusarvioinnit: Keskimääräinen hinta on noin 200 euroa per arviointi.

Tilat: Haastattelut on toteutettu etäyhteydellä Teamsin kautta, jolloin erillisiä tilakustannuksia ei ole syntynyt.

Taustatarkistukset: Keskimääräinen hinta on noin 200 euroa per taustatarkistus.

Henkilöstökulut: Rekrytoijan keskipalkka vuonna 2022 oli 3 186 euroa kuukaudessa. Kun otetaan huomioon noin 1,5-kertainen sivukululisäys (1 593 euroa), muodostuu 4 779 euroa kuussa.

## 5.3 Rekrytointiin liittyvät toiminnot

Kustannuksia aiheuttavat rekrytointiin kuuluvat toiminnot, joiden ajalliset arviot ovat seuraavat:

Työpaikkailmoituksen luonti: 45 min

Hakemusten läpikäynti: 2 h (esim. 40 hakemusta)

Videohaastattelujen kutsut ja tarkastelu: 2 h (20 hakijaa)

Yksilöhaastattelut: 1 h / haastattelu (20 haastattelua)

Ryhmähaastattelut: 2 h / haastattelu (5 haastattelua)

Referenssien tarkastus: 10 min / hakija (40 hakijaa)

Rekrytointiviestintä: 4 h koko prosessin aikana

#### 5.4 Kustannusajurit ja suoritemittarit

Toimintolaskennallisen kustannusanalyysin keskeisenä elementtinä ovat kustannusajurit, jotka määritellään tekijöiksi, jotka aiheuttavat kustannuksia organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa merkittävimmiksi kustannusajureiksi on tunnistettu ajankäyttö sekä rekrytointiprosessin laajuus. Rekrytointiin käytetty aika yksittäisissä työvaiheissa muodostaa perustan työvoimakustannusten kohdentamiselle: mitä enemmän aikaa käytetään tiettyyn työvaiheeseen, sitä suuremmat kustannukset kyseiselle vaiheelle syntyvät. Lisäksi rekrytoitavien henkilöiden lukumäärä vaikuttaa useiden työvaiheiden kustannuksiin, sillä esimerkiksi hakemusten käsittely, haastattelut ja referenssien tarkistaminen toistuvat jokaisen rekrytoitavan kohdalla erikseen. Tämän takia kyseinen määräajuri – rekrytoitavien henkilöiden lukumäärä – kasvattaa kokonaiskustannuksia. Kolmantena merkittävänä ajurina on ulkoistetun markkinointikumppanin käyttö, jossa palkkiot kohdentuvat suoraan rekrytoitaviin henkilöihin, ja näin kustannukset jakautuvat rekrytoitavien lukumäärän mukaan. Lisäksi rekrytointiprosessiin liittyvät viestintä ja koordinointi aiheuttavat lisäkustannuksia, erityisesti monivaiheisissa prosesseissa, joissa työpanoksen tarve on korostunut.

Kustannusajureiden ohella analyysissä hyödynnetään suoritemittareita, jotka tarjoavat näkökulmia toiminnan tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Keskeisin mittari on rekrytointiin käytetty kokonaisaika, joka muodostaa pohjan kaikkien kustannusten kohdentamiselle. Työvaiheittain eritelty ajankäyttö mahdollistaa prosessin kriittisten vaiheiden tunnistamisen ja resurssien tehokkaamman kohdentamisen. Toinen tärkeä mittari on yksikkökustannus, eli yhden henkilön rekrytoinnista aiheutunut kokonaishinta. Tämä mittari auttaa arvioimaan, miten eri toimintojen kustannukset jakautuvat ja missä prosessin vaiheissa kustannussäästöjä voisi saavuttaa. Lopuksi kokonaissummat kahdeksan henkilön rekrytoinnista tuovat esiin prosessin volyymivaikutuksia ja mahdollistavat vaihtoehtoisten toteutustapojen vertaamisen. Suoritemittarit edistävät kustannusanalyysin tulosten vertailtavuutta ja tarjoavat perustan kehitysehdotusten tueksi.

## 5.5 Työvaiheet ja arvioitu ajankäyttö

Toimintoperusteisen kustannuslaskennan lähtökohtana on kustannusten kohdistaminen todellisiin työvaiheisiin ja näiden työvaiheiden aiheuttamaan ajankäyttöön. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) esitetään rekrytointiprosessin eri vaiheet sekä arvioitu ajankäyttö koko rekrytointiin kahdeksan rekrytoitavan ja yhden rekrytoitavan osalta.

Taulukko 1. Rekrytointiprosessin työvaiheet ja arvioitu ajankäyttö.

Työvaiheet ja arvioitu ajankäyttö		
Työnvaihe	Ajankäyttö per koko rekrytointi (8 hlö)	Ajankäyttö per 1. rekrytoitava
Työpaikkailmoitusten laatiminen	0,5 h	30 min / 8 = 3,75 ≈ 4 min
Hakemusten läpikäynti	0,4 h	24 min / 8 = 3 min
Videohaastattelujen kutsut ja arviointi	0,8 h	48 min / 8 = 6 min
Yksilöhaastattelut	8 h	8 h / 8 = 1 h
Ryhmähaastattelut	3,2 h	192 min / 8 = 24 min
Referenssien tarkastelu	1,33 h	80min / 8 = 10 min
Viestintä ja koordinointi	4 h	240 min / 8 = 30 min
<b>Yhteensä</b>	<b>18,23 h</b>	<b>2,28 h</b>

Taulukossa 1 näkyvä ajankäyttö perustuu arvioihin, jotka on koottu kohdeyrityksen rekrytointihenkilöstöltä, jotka tuntevat kohdeyrityksen rekrytointiprosessin parhaiten. Jokaiselle työvaiheelle on määritelty sen vaatima kokonaisaika koko rekrytointiprosessissa (8 rekrytoitavaa henkilöä) sekä muunnettu arvio yhdelle rekrytoitavalle henkilölle. Tämä erittely mahdollistaa kustannusten kohdistamisen realistisesti kunkin työvaiheen perusteella.

Ensimmäinen työvaihe on työpaikkailmoituksen laatiminen, johon sisältyy tehtäväkuvauksen, vaatimusten ja hakemiseen liittyvien ohjeiden kokoaminen. Tämä vaihe tehdään kerran koko rekrytointiprosessia varten, ja sen arvioitu kesto on 30 minuuttia, joka jaetaan kaikkien rekrytoitavien kesken.

Seuraavassa vaiheessa käydään läpi hakemukset. Kohdeyrityksen tietojen mukaan tyypillinen hakijamäärä on n. 40 hakijan joukko, joiden arvioidaan vievän yhteensä noin kaksi tuntia. Tämä tarkoittaa, että kahdeksan hakemuksen käsittelyyn käytetään aikaa noin 24 minuuttia, jolloin yhden hakemuksen käsittelyyn käytetään keskimäärin noin kolme minuuttia aikaa.

Hakemusten läpikäynnin jälkeen 20 hakijaa kutsutaan videohaastatteluun, joiden osalta arvioidaan 2 tunnin työpanos kutsujen lähettämiseen ja vastausten tarkasteluun. Tämä ajankäyttö jakautuu 48 minuutiksi kahdeksalle ja 6 minuutiksi per hakija.

Yksilöhaastattelut ovat yksi aikaa vievimmistä vaiheista. Ne toteutetaan hakijakohtaisesti ja kesto on noin tunti henkilöä kohden. Haastattelujen avulla arvioidaan hakijan soveltuvuutta tehtävään tarkemmin. Yksilöhaastattelujen ohella hyödynnetään ryhmähaastatteluja, joissa tarkastellaan esimerkiksi ryhmätyötaitoja. Kun viisi hakijaa haastatellaan yhdessä ja haastattelu kestää 2 tuntia, jakautuu ajankäyttö 3,2 tunniksi kahdeksaa rekrytoitavaa ja 24 minuutiksi yhtä henkilöä kohden.

Referenssien tarkastuksella pyritään varmistamaan hakijan taustat ja aikaisemmat työsuoritukset. Tarkastukset tehdään puhelimitse, ja aikaa arvioidaan kuluvan noin 80 min kahdeksaa rekrytoitavaa ja 10 minuuttia yhtä hakijaa kohden. Rekrytointiprosessin eri vaiheiden aikana tarvitaan myös viestintää ja koordinoitua, kuten kutsujen lähettämistä, aikataulujen sopimista sekä valinnoista tiedottamista. Tähän vaiheeseen on arvioitu kuluvan noin 4 tuntia kahdeksaa hakijaa kohden, eli 30 min per yksittäinen rekrytoitava.

Työvaiheiden ajallinen arviointi toimii myös perustana seuraavalle vaiheelle, jossa kustannukset kohdistetaan näiden toimintojen mukaisesti rekrytoijan tuntipalkan perusteella.

## **5.6 Rekrytoijan työajan kustannukset**

Koska suuri osa rekrytointiprosessin kustannuksista syntyy henkilöstöressurssien käytöstä, on olennaista tarkastella rekrytoijan työajan kustannuksia erikseen. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) esitetään rekrytoijan kuukausipalkkaan ja sen perusteella laskettuun tuntikustannukseen perustuva arvio kahdeksan sekä yhden henkilön rekrytointiin kuluva työpanoksen rahallisesta arvosta.

Taulukko 2. Rekrytoijan työajan kustannukset.

<b>Rekrytoijan työajan kustannukset</b>		
<b>Erä</b>	<b>Arvo (8 hlö)</b>	<b>Arvo (1 hlö)</b>
Rekrytoijan kuukausipalkka	3186 e	3186 e
Sivukulut	$1,5 \times 3\,186\text{e} = 4\,779\text{ e}$	$1,5 \times 3\,186\text{e} = 4\,779\text{ e}$
Tuntipalkka (160 h/kk)	$4779 / 160\text{ h} = 29,87\text{ e/h}$	$4779 / 160\text{ h} = 29,87\text{ e/h}$
Työaika per rekrytointi	18,23 h	2,28 h
<b>Kustannus rekrytoijan työstä</b>	<b>544,53e</b>	<b>68,10e</b>

Rekrytoijan työajan kustannusten arviointi perustuu kuukausipalkkaan sekä siihen liittyviin sivukuluihin, jotka on huomioitu kertomalla kuukausipalkka 1,5:llä. Sivukulut on arvioitu 1,5-kertaisiksi kuukausipalkkaan nähden, mikä perustuu kohdeyrityksen edustajan antamaan arvioon yrityksen tavanomaisesta sivukulujen tasosta. Vuoden 2022 keskipalkan (3186 euroa) ja arvioidujen sivukulujen (4779 euroa) perusteella saadaan rekrytoijan kokonaiskustannus kuukaudessa. Kustannukset on jaettu arvioidulla työajalla kuukaudessa (160 tuntia), jolloin rekrytoijan tuntikustannukseksi muodostuu noin 29,87 euroa.

Työajankäyttö perustuu aikaisempaan analyysiin työvaiheista, joiden kokonaiskestoksi kahdeksan henkilön rekrytointiprosessissa arvioitiin 18,23 tuntia. Tämä vastaa yksittäisen rekrytoitavan osalta noin 2,28 tuntia. Kun tämä aika kerrotaan tuntikohtaisella kustannuksella, saadaan yksittäiseen rekrytointiin kohdistuva kustannus, joka on 68,10 euroa. Vastaavasti kaikkien kahdeksan rekrytoinnin työajankustannukset ovat yhteensä 544,53 euroon.

Tämä laskelma havainnollistaa, että vaikka rekrytoijan panos itse rekrytointiprosessista on suuri, ei kyseessä kuitenkaan ole kovin merkittävä kustannus. Toimintolaskennan näkökulmasta on tärkeää tunnistaa, millaisiin työvaiheisiin henkilöstöresurssit kohdistuvat, jotta prosessin tehokkuutta voidaan arvioida ja tarvittaessa kehittää.

## 5.7 Yksikkökustannukset rekrytoinnista

Kustannusten jakaminen toimintokohtaisesti mahdollistaa sen, että organisaatio pystyy tunnistamaan, mihin osa-alueisiin resursseja kuluu eniten ja missä on mahdollisuuksia tehostamiseen. Tämä lähestymistapa antaa realistisemmän näkymän rekrytointien kokonaiskuluista verrattuna pelkkään yleiskustannusten jakaantumiseen. Alla olevassa taulukosta (Taulukko 3.) ilmenee rekrytointiprosessin yksikkökustannukset.

Taulukko 3. Yksikkökustannukset rekrytoinnista.

<b>Yksikkökustannukset rekrytoinnista</b>		
<b>Kustannuserä</b>	<b>Kokonaiskustannus (8 hlö)</b>	<b>Kustannus (1 hlö)</b>
Markkinointikulut	3 490 e	$3\,490 / 8 = 436,25$ e
Työpaikkailmoitukset	1 500 e	$1\,500 / 8 = 187,50$ e
Soveltuvuusarvionti	1 600 e	$1\,600 / 8 = 200$ e
Taustatarkistus	1 600 e	$1\,600 / 8 = 200$ e
Rekrytoijan työajan kustannus	544,53 e	68,10 e
Tilakustannukset (etähaastattelut)	-	-
<b>Yhteensä</b>	<b>8 734,53 e</b>	<b>1 091,85 e</b>

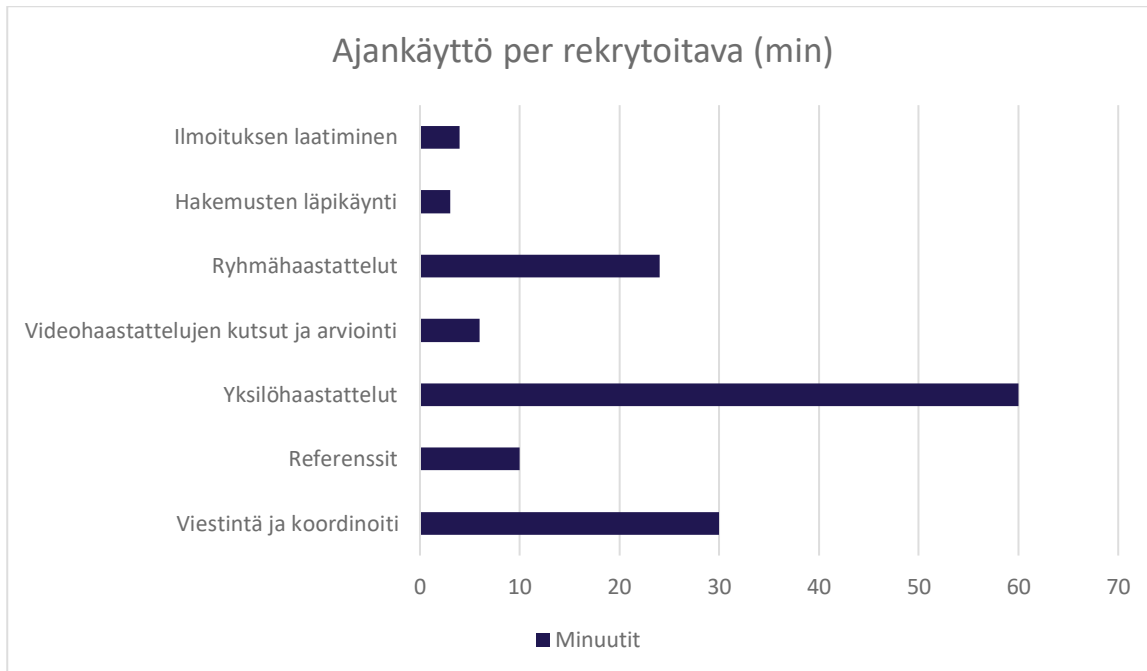
Taulukossa 3 on eritelty kaikki merkittävät rekrytointiin liittyvät kustannuserät. Kustannuslaskelmassa on huomioitu markkinointikulut, työpaikkailmoitusten kustannukset, soveltuvuusarviointit, taustatarkistukset sekä rekrytoijan oma työaika. Koska haastattelut toteutettiin etäyhteydellä, tilakustannuksia ei syntynyt. Kustannukset on laskettu sekä koko rekrytointierän (kahdeksan henkilöä) että yhden rekrytoitavan näkökulmasta.

Yksikkökustannus yhtä rekrytoitavaa kohden muodostuu näin ollen useista eri tekijöistä, mutta erityisesti rekrytoijan työaika sekä ulkopuolisten palvelujen (arviointit ja tarkistukset) osuus nousevat esiin merkittävinä kustannuserinä. Lopputuloksena kahdeksan rekrytoitavan kokonaiskustannukseksi muodostuu 8 734,53 euroa ja yhden rekrytoinnin kustannus on 1 091,85 euroa. Tämä kustannustieto tarjoaa tärkeää pohjaa organisaatiolle arvioiden rekrytointiprosessien tehokkuutta, jonka avulla kohdeyritys voi tarkastella mahdollisia säästötoimenpiteitä tulevaisuudessa.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

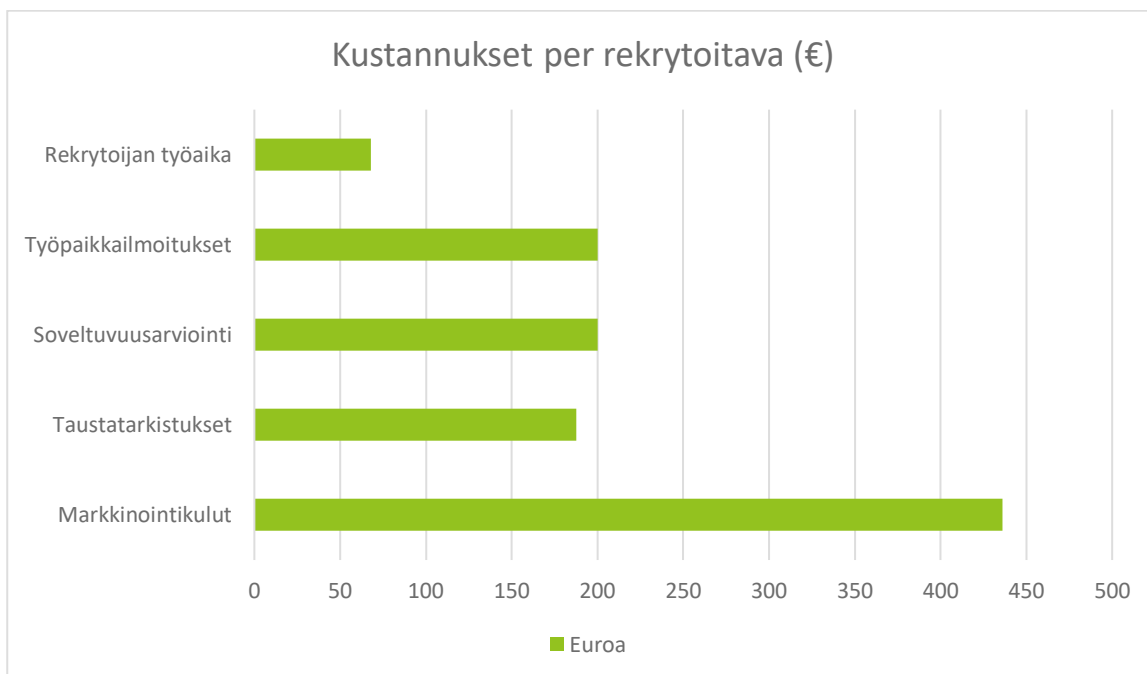
### 6.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että rekryointiprosessi koostuu useista vaiheista, jotka kuormittavat ajankäyttöä eri tavoin. Alla olevassa kuviossa 2 havainnollistetaan perehdytysprosessiin käytetty aika per. yksi rekryoitava henkilö. Suurin yksittäinen ajallinen panostus kohdistuu yksilöhaastatteluihin, joiden osuus on keskimäärin 60 minuuttia yhtä rekryoitavaa kohden. Myös viestintään ja koordinointiin käytetty aika on huomattava (30 minuuttia), mikä osoittaa prosessin monivaiheisuuden ja sen, että vuorovaikutus hakijoiden kanssa on olennainen osa rekryointityötä. Ryhmähaastatteluihin käytetään noin 25 minuuttia per rekryoitava, ja referenssien tarkistukseen kuluu 10 minuuttia. Muita pienempiä mutta välttämättömiä vaiheita ovat ilmoituksen laatiminen (5 min), hakemusten läpikäynti (3 min) sekä videohaastattelujen kutsut ja arviointi (7 min). Kokonaisuutena tarkasteltuna rekryointiprosessi vaatii runsaasti henkilökohtaista panosta erityisesti haastatteluvaiheissa, mikä korostaa sen työvoimavaltaista luonnetta.



Kuvio 2. Yhtä rekryoitavaa koskeva ajankäyttö.

Seuraavassa kuviossa 3 havainnollistetaan yhtä rekrytoitavaa koskevat kustannukset. Kustannusten näkökulmasta merkittävin yksittäinen menoerä on markkinointikulut, jotka nousevat 436,25 euroon rekrytoitavaa kohden. Merkittäviä ovat myös muut ulkoiset kustannukset, kuten työpaikkailmoitukset (200 euroa), soveltuvuusarviointit (200 euroa) ja taustatarkistukset (175 euroa). Rekrytoijan työaikaan perustuva kustannus on 68,10 euroa, mikä osoittaa, että vaikka se on suhteessa pienempi, se edustaa sisäisten resursien sitoutumista. Kokonaisuudessaan yhden rekrytoinnin kustannus nousee 1 091,85 euroon. Tämä osoittaa, että rekrytointiprosessi muodostuu sekä näkyvistä ulkoisista että piilevistä sisäisistä kustannuksista, joiden vaikutus korostuu erityisesti suurivolyymisissa rekrytoinneissa.



Kuvio 3. Yhtä rekrytoitavaa koskevat kustannukset.

Näiden laskelmien perusteella voidaan päätellä, että rekrytointiprosessi on kohdeyritykselle sekä ajallisesti että taloudellisesti merkittävä investointi. Tästä syystä prosessin eri vaiheiden kriittinen tarkastelu ja mahdollisten kehityskohteiden tunnistaminen on olennaista sekä kustannustehokkuuden että toiminnallisen sujuvuuden näkökulmasta.

## 6.2 Kehitysehdotukset

Yksilöhaastattelut muodostavat merkittävän osan rekrytointiprosessin työajasta, ollen noin tunnin per rekrytoitava, eli yhteensä kahdeksan tuntia koko prosessissa. Tämä viittaa siihen, että kyseisen työvaiheen uudelleenjärjestelyllä voisi olla merkittävä vaikutus ajansäästöön.

Esimerkiksi ryhmähaastatteluiden laajempi hyödyntäminen tai rakenteisten videohaastatteluiden lisääminen voisi vähentää yksilöhaastattelujen tarvetta ilman, että arvioinnin laatu kärsii. Taulukon mukaan ryhmähaastatteluihin käytetään tällä hetkellä 3,2 tuntia, mikä antaa mahdollisuuksia skaalata kyseistä työmuotoa korvaamaan yksilöhaastatteluja resurssitehokkaammin.

Ajankäytön kannalta huomionarvoisia ovat myös hakemusten läpikäynti (0,4 h) ja videohaastattelujen arviointi (0,8 h), joiden yhteiskesto on 1,2 tuntia. Nämä työvaiheet ovat toistuvia ja prosessinomaisia, ja niiden tehostamisessa voisi hyödyntää rekrytointiautomaatioon perustuvia ratkaisuja, kuten älykkäitä esikarsintatyökaluja, hakijapisteytyksiä tai algoritmipohjaista suodatusta. Tällaiset työkalut voisivat paitsi säästää aikaa, myös lisätä päätöksenteon johdonmukaisuutta.

Referenssien tarkistaminen vie suhteellisen vähän aikaa (1,33 h / 8 hlöä eli 10 min / hlö), mutta senkin vaiheiden keskittäminen ja vakiointi voisi tuoda sujuvuutta koko prosessiin. Sähköisten lomakkeiden tai automatisoitujen kyselypohjien käyttö nopeuttaisi tietojen keräämistä ja vähentäisi henkilökohtaista viestintätarvetta.

Viestintään ja koordinointiin käytetty 4 tunnin työpanos per rekrytointi (30 min / hlö) on prosessin kannalta merkittävä. Sen tehostamiseen voidaan hyödyntää automatisoituja viestintäratkaisuja, kuten ajastettuja vastausviestejä, automaattisia muistutuksia sekä valmiita viestipohjia. Tämä vähentäisi manuaalista työtä ja parantaisi prosessin ennakoitavuutta.

Markkinointikulujen ollessa 436,25 euroa per rekrytoitava, nousee ulkoistetun näkyvyyden hinta suurimmaksi yksittäiseksi kustannuseräksi. Tämä herättää tarpeen tarkastella nykyisiä markkinointikäytäntöjä kriittisesti. Sijoittamalla omaan sisäiseen osaamiseen tai kilpailuttamalla markkinointikumppaneita tarkemmin, voitaisiin saavuttaa kustannussäästöjä tai lisätä panostusten tehokkuutta.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää Kohdeyritys X:n yksittäisen rekrytoitavan henkilön hinta, sekä antaa tutkimuksessa saatujen tietojen perusteella kehitysehdotuksia yrityksen rekrytointiprosessiin.

Nykyisessä taloudentilanteessa jokaiselle yritykselle on tärkeää tehdä säästötoimenpiteitä ja löytää mahdolliset piilokustannukset prosesseista, uhraamatta kuitenkaan tehokkuutta tai asetettuja lainsäädännöllisiä vaatimuksia.

Tutkimuksen mukaan ajankäyttöä voidaan tehostaa vähentämällä yksilöhaastattelujen määrää ja lisäämällä ryhmähaastattelujen osuutta. Videohaastattelujen ja hakemusten käsittelyssä voidaan hyödyntää automaatiota, kuten esikarsintaa ja pisteytykseen perustuvia arviointialustoja. Referenssien tarkistamisessa sähköiset lomakkeet voivat vähentää tarkistamiseen kuluvaa aikaa. Yrityksen investoidessa omaan markkinointiosaamiseensa ja kehittäessä sisäisiä prosessejaan, ulkoistamisen tarve vähenee tai markkinointikumppaneiden kilpailuttaminen voidaan tehdä entistä tarkemmin.

Kohdeyritys X on toiminut alalla pitkään ja näin ollen voidaan olettaa, että rekrytointiprosessia on jo entuudestaan optimoitu. Opinnäytetyötutkimuksesta saadut tiedot voivat kuitenkin tehostaa jo ennestään vahvalla pohjalla olevaa rekrytointiprosessia.

## LÄHTEET

Alhola, K. (2016). *Toimintolaskenta* (5. uud. p.). Alma Talent.

Arvonlisäverolaki 1501/1993. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>

Cooper, R., & Kaplan, R. (1988). *Measure Costs Right: Make Right Decisions*.  
<https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions>

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*.  
Kuluttajatutkimuskeskus. <http://hdl.handle.net/10138/153032>

Ezzamel, M. (2012). *Accounting and Order*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203123300>

Greelane.com. (2019). *Kirjanpidon historia antiikin ajoista nykypäivään*.  
<https://www.greelane.com/fi/humanistiset-tieteet/historia-ja-kulttuuri/history-of-accounting-1991228/>

Hietala, H., Kaivanto, K., & Schön, E. (2022). *Vuokratyö* (2., uud. p.). Alma Talent.

IFRS Foundation. (i.a.). *International Financial Reporting Standards*.  
<https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/>

Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R., & Alma Insights. (2024). *Yrityksen laskentatoimi* (9., uud. p.). Alma Insights.

Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T., & Puttonen, V. (2014). *Yrityksen taloushallinto tänään*. Vaasan yritysinformaatio Oy.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J., & Niskanen, M. (2021). *Laskentatoimi* (7., uud. p.). Edita.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. (2017). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta* (2.–4. p.). Sanoma Pro Oy.

Kirjanpitoasetus 1339/1997. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Kirjanpitolaki 1336/1997. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Kultalahti, M. (2017). *Suomalaisen kirjanpidon historia ja tulevaisuus. Diskurssianalyysi alan lehdistä vuosilta 2010–2015* [pro gradu -työ, Oulun yliopisto]. OuluREPO.  
<https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/8571/nbnfioulu-201701121055.pdf?sequence=1>

Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 13/2003.

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013>

Laki verotusmenettelystä 1558/1995. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19951558>

Osakeyhtiölaki 624/2006. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Pellinen, J. (2019). *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu* (3., uud. p.). Alma Talent.

Simola, S. (2007). Toimintolaskenta oikeusministeriössä: hyödyntämisen nykytilanne ja kehitystarpeet (OIKEUSMINISTERIÖN TOIMINTA JA HALLINTO 2007:29).

[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76054/omth\\_29\\_2007.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76054/omth_29_2007.pdf)

Tilintarkastuslaki 1141/2015. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.