

Keskitetty rekrytointipalvelu kaupunkiorganisaatiossa

Joonas Uusikylä



| | |
|--|--|
| Tekijä Joonas Uusikylä | |
| Opinnäytetyön nimi Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Ohjaaja Anu Santala | Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 4 |
| <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Lahden kaupungille. Opinnäytetyö on tutkimus-tyyppinen ja tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Työn tarkoituksena on tuottaa näkökulmia keskitetyn rekrytointipalvelun rakentamiseen sekä siitä mikä olisi paras malli sen toteuttamiseksi toimeksiantajalle tulevaisuudessa. Tavoitteena on tutkimuksen kautta saatujen tulosten avulla edesauttaa toimeksiantajan nykyisten rekrytointikäytänteiden modernisointia sekä laadun, kustannustehokkuuden ja tuottavuuden paranemista.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosio jakaantuu kahteen osaan; HR-palveluihin ja rekrytointiin. Ensimmäisessä osassa käydään läpi HR-palveluita ja niiden sisältöä osana henkilöstöjohtamista sekä HR-palveluiden keskittämistä ja siihen liittyviä päätöksiä. Toisessa osassa keskitytään rekrytointiin, osana HR-palveluita, sekä käydään läpi rekrytointiprosessin vaiheita ja rekrytoinnin keskittämistä koskevia esimerkkejä. Empiirisessä osiossa käydään läpi tutkimusmenetelmiä, tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jossa aineisto hankittiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen kohdejoukko koostui Suomen kahdeksan suurimman kaupunkiorganisaation henkilöstö- tai rekrytointipalveluiden päälliköistä. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, kunkin tutkimuskohteen omalla työpaikalla.</p> <p>Tutkimustulokset olivat haastateltavien kesken melko yhteneväiset, niin rekrytointipalveluiden sisällön, niiden tuottamisen kuin rakentamiseen liittyvien ominaisuuksien mukaan. Yli puolella kohdeorganisaatiosta oli käytössä palvelukeskus tai vastaavanlainen yksikkö, jossa keskeisiä palveluita olivat rekrytointiin, palvelussuhteeseen, osaamiseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät palvelut. Yksiköissä työskenteli keskimäärin 6 henkilöä, joista suurin osa toimi kohdennettujen rekrytointien parissa. Yleisin ulkoistettu palvelu oli henkilöarviointipalvelut. Melkein kaikki yksiköt olivat rakennettu kerralla ja niiden rakentamiseen meni keskimäärin 1,5 vuotta. Kaikkiin yksiköihin henkilöstö hankittiin sisäisellä siirroilla/hauilla. Keskitetyn rekrytoinnin keskeisiksi hyödyiksi nousi toiminnan yhdenmukaisuus, kustannussäästöt, laadun paraneminen sekä ajan säästyminen esimiehiltä.</p> <p>Tutkimustulosten yhteneväisyyden perusteella toimeksiantajalle ehdotettiin keskitettyä palvelukeskusmallia, jonka käyttöönotossa tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää.</p> | |
| Asiasanat Rekrytoinnin keskittäminen, rekrytointi, kaupunkiorganisaatio, palvelukeskus | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tausta ja tavoitteet | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Keskeiset käsitteet | 3 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne | 3 |
| 2 | HR-palveluiden keskittäminen | 4 |
| 2.1 | HR-palvelut | 4 |
| 2.2 | HR-palveluiden keskittämisen näkökulmat | 5 |
| 2.3 | Ulkoistaminen keskittämisen vaihtoehtona | 8 |
| 2.4 | Rekrytoinnin keskittäminen | 8 |
| 3 | Rekrytointi | 11 |
| 3.1 | Rekrytoinnin määritelmä ja merkitys | 11 |
| 3.2 | Rekrytointiprosessin vaiheet | 12 |
| 3.3 | Rekrytoinnin suunnittelu | 13 |
| 3.4 | Valintakriteerien määrittely | 14 |
| 3.5 | Hankintalähteet | 15 |
| 3.6 | Valintamenetelmät ja kriteerit | 16 |
| 3.7 | Valintapäätös ja työsuhteen solmiminen | 19 |
| 3.8 | Työsuhteen päättäminen | 20 |
| 4 | Tutkimusmenetelmät | 21 |
| 4.1 | Toimeksiantajan esittely | 21 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmän valinta | 22 |
| 4.3 | Aineiston hankinta | 23 |
| 4.4 | Aineiston analysointi | 24 |
| 5 | Tutkimustulokset | 26 |
| 5.1 | Keskitetyn rekrytointipalvelun eri palvelut | 26 |
| 5.2 | Keskitetyn rekrytointipalvelun palveluiden tuottaminen | 28 |
| 5.3 | Keskitetyn rekrytointipalvelun rakentaminen | 31 |
| 6 | Pohdinta | 34 |
| 6.1 | Näkökulmia rekrytoinnin keskittämiseen | 34 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 37 |
| 6.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 38 |
| 6.4 | Opinnäytetyöprosessin arviointi | 38 |
| | Lähteet | 40 |
| | Liitteet | 43 |
| | Liite 1. Rekrytointien lukumäärä eri toimialoilla | 43 |
| | Liite 2. Hakemusten lukumäärä eri toimialoilla | 44 |

| | |
|---|----|
| Liite 3. Tarjolla olevien työpaikkojen määrä eri toimialoilla | 45 |
| Liite 4. Haastattelukysymykset | 46 |

1 Johdanto

Tämä luku käsittelee aluksi tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita. Sen jälkeen käydään läpi tutkimusongelmaa ja rajauksia. Tutkimusongelmien, teorian ja tulosten välistä yhteyttä havainnoidaan peittomatriisin avulla. Lopuksi käydään läpi opinnäytetyössä esiintyviä keskeisiä käsitteitä sekä lopuksi opinnäytetyön rakennetta.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Lahden kaupunki. Lahden kaupungilla on tällä hetkellä käytössä hajautettu rekryointimalli - kaupunkisairaala ja vanhusten palveluiden kuntoutusyksikköä lukuun ottamatta - jossa jokainen kaupungin 400:stä esimiehestä rekrytoi itse kukin tyylillään. Käytössä on valtakunnallinen Kuntarekry.fi-työnhakupalvelu, jonka pääkäyttäjänä Lahden kaupungin henkilöstön kehittämispäällikkö toimii.

Ongelmana nykyisessä mallissa on ollut se, että ei tiedetä tarkasti mitä kanavia ja välineitä kukin esimiehistä käyttää rekrytoidessaan uutta henkilöstöä. Työpaikkailmoitukset ovat olleet hyvin kirjavia sekä tosistaan poikkeavia. Lisäksi esimiehillä kuluu aikaa liikaa sijaisen etsimiseen ja muihin rekrytointiin liittyviin oheistoimenpiteisiin, jolloin toiminnan johtamiseen jää vähemmän aikaa. Nykyinen hajautettu malli luo kustannuksia, virheitä ja laaduttomuutta. Taustalla tässä on osaamattomuus ja rekrytointikokemuksen puute. Puutteeksi on koettu laadukas ohjaus ja tukipalvelu esimiehille, jonka johdosta on tullut selkeää tarvetta keskitetylle rekrytoinnille ja esimiesten tuelle. Tämän myötä on tuotu esille idea uudesta palvelukeskusmallista, jonka kautta koko Lahden kaupungin rekrytointi kulkisi keskitetysti ja ohjatusti.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa rekrytoinnista osana HR-palveluita ja niiden keskittämisestä sekä niihin liittyvistä toimenpiteistä, joiden avulla pyritään tuomaan esille parhaat toimintamallit kaupunkiorganisaation rekrytoinnin keskittämistä varten sekä parantamaan nykyisiä käytäntöjä laadun ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. Tavoitteena on tutkimuksen myötä hankitun tiedon kautta edesauttaa toimeksiantajan nykyisen rekrytointimallin modernisointia, nostaa rekrytoinnin laatua sekä lisätä tuottavuutta. Tämän mahdollistaisi keskitettyjen ja laaja-alaisten rekrytointipalveluiden käyttöönotto.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui kysymys ”Miten keskitetty rekryointipalvelu kaupunkiorganisaatiossa tulisi rakentaa?”. Tähän haetaan vastauksia alaongelmien kautta. Alaongelmina ovat kysymykset ”Mitä palveluita keskitetty rekryointipalvelu pitää sisällään?” sekä ”Miten keskitettyjä rekryointipalveluita tuotetaan?”. Näihin edellä mainittuihin alaongelmiin haetaan vastauksia *benchmarkingin* avulla, haastattelemalla muiden suurten kaupunkien HR-palveluista vastaavia. Haastattelu toteutetaan laadullisin menetelmin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelukysymykset pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksessa tuodaan esille, mitä kaikkea on hyvä ottaa huomioon uuden rekryointimallin suunnittelussa ja käyttöönotossa. Tutkimusongelma on rajattu koskemaan vain kohdeorganisaation rekryointipalveluja. Alla oleva peittomatriisi (Taulukko 1.) havainnollistaa alaongelmien, teoreettisen viitekehyksen, haastattelukysymysten ja tulosten välistä yhteyttä. Sen avulla voi myös navigoida kohdennetusti tutkimuksen eri osa-alueilla.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Tutkimusongelma | Teoreettinen viitekehys | Kyselylomakkeen kysymykset | Tulokset |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| Mitä palveluita keskitetty rekryointipalvelu pitää sisällään? | 2.2, 2.4 | 3, 4, 5 | 5.1 |
| Miten keskitettyjä rekryointipalveluita tuotetaan? | 2.2, 2.3, 2.4 | 7, 8, 9 | 5.2 |
| Miten keskitetty rekryointipalvelu kaupunkiorganisaatiossa tulisi rakentaa | 2.2, 2.4 | 6, 10, 11, 12, 13, 14 | 5.3 |

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä osiossa käsitellään opinnäytetyössä esille tulevia keskeisiä käsitteitä, jotta lukijalle muodostuu selkeä kokonaiskuva ja ymmärrys opinnäytetyön keskeisimmistä asioista ja tarkoituksesta.

Benchmarking tarkoittaa tekniikkaa, jonka avulla verrataan omaa suoritustaan alan parhaimpien tai edelläkävijöiden suorituksiin. Se määrittelee miten vertailija käyttää saatua tietoa hyödyksi parantaakseen suorituskykyä. (Martin 2010, 25.)

e-HR tarkoittaa käytännössä tietokone-pohjaista teknologiaa, jonka avulla ”asiakkaat” (esimiehet ja työntekijät) pääsevät käsiksi organisaation eri HR-aktiviteetteihin. Sitä voidaan ajatella myös HR-itsepalveluna tai interaktiivisena intranettinä. (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson. 2011, 642, 661.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö noudattelee perinteisen raportin rakennetta, joka koostuu johdanto-osuudesta, teoriaosuudesta, empiriaosuudesta sekä lopuksi pohdintaosuudesta. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan: HR-palveluihin ja rekrytointiin. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käydään lyhyesti läpi HR-palveluiden määritelmää, roolia ja niiden keskittämiseen liittyviä toimintoja. Toisessa teoriaosuudessa perehdytään rekrytointiin, mitä se on ja sen keskittämiseen liittyviä toimintoja. Lisäksi käydään läpi rekrytointiprosessia. Empiirisessä osiossa käydään läpi sitä miten tutkimus on rakennettu sekä tutkimusmenetelmiä ja tutkimustuloksia. Lopussa on pohdintaosuus ja yhteenvedot sekä lähteet ja liitteet.

2 HR-palveluiden keskittäminen

Tässä luvussa käydään aluksi läpi HR-palveluiden sisältöä sekä niiden roolia osana henkilöstöjohtamista, jonka jälkeen kerrotaan HR-palveluiden keskittämisen eri vaihtoehdoista ja niihin liittyvistä näkökulmista. Lopuksi käydään läpi myös rekrytoinnin keskittämistä osana HR-palveluita.

2.1 HR-palvelut

HR-palveluilla (tai henkilöstöpalveluilla) viitataan organisaation niihin toimintoihin, jotka koskevat henkilöstön hankintaa, ylläpitoa, kehittämistä ja seurantaa. HR-palveluita voitaisiin kuvailla myös sanalla henkilöstötoiminnot, jolla viitataan siihen organisaation vastuualueeseen ja toimintakokonaisuuteen, jossa hoidetaan rekrytointia, perehdyttämistä, palkitsemista, henkilöstön kehittämistä sekä hyvinvointiasioita. Aikaisempina vuosina puhuttiin henkilöstöhallinnosta, tosin hallinto-sana ei vastaa enää niin hyvin tämän päivän dynaamisen henkilöstöjohtamisen toimintakenttää, vaikka hallinnointia toki ylläpidetään henkilöstötoiminnassa mm. palkkaus-, koulutus- ja työ sopimusasioita käsitellessä. (Viitala 2007, 20 - 21.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Etenkin angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa henkilöstöjohtaminen kattaa laajasti kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä. (Viitala 2007, 20.) Tästä esimerkkinä Dessler (2015, 36) kuvailee henkilöstöjohtamista työntekijän hankinnan, kouluttamisen, arvioinnin ja palkitsemisen prosessina sekä osallistumista heidän työsuhteeseen, terveyteen, työturvallisuuteen ja oikeuksiin liittyviin päätöksentekoihin. Näistä hankinta eli rekrytointi on yksi strategisimpia alueita henkilöstöjohtamisen prosessissa. HR-palveluiden tuottaminen on osa henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää, jonka menettelytavat ja suuntaviivat nojaavat organisaation henkilöstöpolitiikkaan (Viitala 2007, 24).

Viitalan (2007, 21) mukaan henkilöstöjohtamisen yhtenä alueena on henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), tosin näitä kahta käsitettä saatetaan usein käyttää synonyymeina ja niiden tarkassa määrittelyssä on hankaluuksia, koska yleisesti niitä käytetään eri tavoilla ja samoihin asioihin saatetaan viitata monella eri tapaa. Joskus on puhuttu myös henkilöstöresurssien johtamisesta, joka on suora käänös käsitteestä human resource management. Onnistuneempi käänös on kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtaminen, koska ihmiset ovat voimavara, jotka kykenevät ottamaan hyödyn irti erilaisista resursseista. (Torrington ym. 2011, 6; Viitala 2007, 20 - 21.)

2.2 HR-palveluiden keskittämisen näkökulmat

Henkilöstövoimavarojen johtamisen organisoinnissa joudutaan tekemään päätöksiä ja valintoja monista eri asioista. Yksi keskeisistä valinnoista, joita organisaatiot joutuvat tekemään koskevat sen henkilöstöasioiden keskittämistä tai hajauttamista. Hajautetussa päätöksenteossa eli *desentralisaation* mallissa päätösvaltaa ja vastuuta siirretään toiminta-alue- tai yksikkökeskeiseksi. Ylin johto antaa vain joitakin keskeisiä periaatteellisia ohjeita, joiden sisällä tulosityksiköillä on laajasti vapautta päätöksenteossa. Tämä koskee usein monialaisia konserneja, jossa johtaminen on hajautettu liiketoiminta-alueille. Näin kunkin liiketoiminnan erityisluonne pystytään huomioimaan paremmin. Vastakohtana desentralisaatiolle on *sentralisaatio* eli päätösvallan keskittäminen. Yhden liiketoiminnan monitoimipaikkaisissa organisaatioissa henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskitetty konsernihallintoon, jossa on erikoistuneita toimintoja ja erityisalan ammattilaisia eli spesialisteja. (Viitala 2007, 255 - 260.)

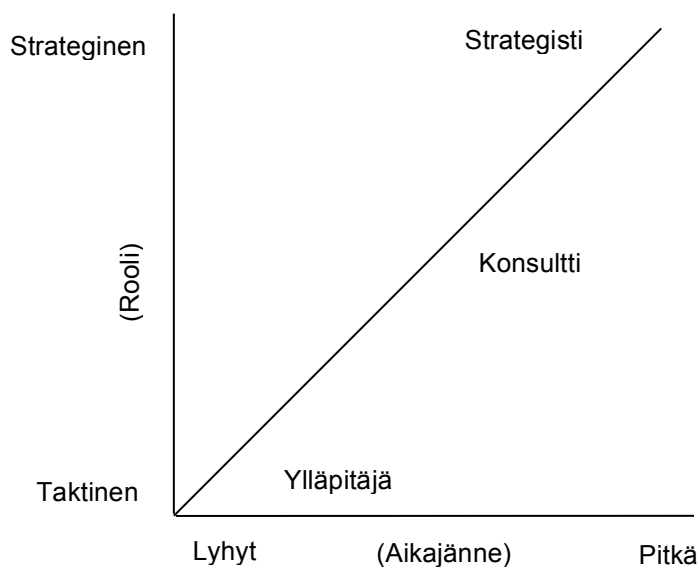
Keskittämällä yhteen paikkaan saadaan yhdenmukaistettua toimintaa ja kontrolloitua tehokkaimmin organisaation henkilöstövoimavaroja, jolloin saavutetaan enemmän taloudellista hyötyä. Keskittäminen voi suuntautua joko keskushallintoon tai emoyhtiöön tai keskitäminen voi tapahtua myös hajautetusti niin, että vastuu hajautetaan eri puolille organisaatiota. Keskushallintoon tai emoyhtiöön keskittäminen on suurissa yrityksissä varsin tavallista. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä todennäköisemmin siellä on henkilöstöosasto, johon on keskitetty konsernin tai organisaation henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Usein myös nämä osastot jakautuvat toimintokohtaisiin osastoihin kuten, rekrytointiyksikköön, henkilöstön kehittämissyksikköön ja palkkayksikköön. (Viitala 2007, 254.) Tämä kävi ilmi myös Silta Oy:n (Marketvisio 2010, 13) teettämästä tutkimuksesta, jonka mukaan HR-toiminnot isoissa yrityksissä (yli 1000 henkilöä työllistävästä) oli keskitettyä. Tutkimuksen mukaan yleisimmät keskitetyt toiminnot olivat koulutus, rekrytointi ja palkitseminen.

Joskus asioita voidaan myös haluta yhdenmukaistaa koko organisaation osalta. Keskusjohtoisen ja hajautetun henkilöstöjohtamismallin välissä on vaihtoehto, jossa osa henkilöstövoimavarojen johtamisen asioista on keskitetty emoyhtiöön tai osaamiskeskuksiin ja osa on hajautettu liiketoimintoihin tai paikalliselle tasolle. Tällöin puhutaan konsernin henkilöstöpalveluista (*HR shared services*) (Viitala 2007, 255 - 257.)

Konsernin henkilöstöpalveluilla viitataan palvelukeskuksiin, joissa HR-asiantuntijat käsittelevät työntekijöiden sekä esimiesten toimintaan liittyviä asioita ja ongelmia. Palvelukeskukset toimivat yleensä erillisinä keskuksina, korvaten paikallisesti toimivat hallinnolliset työntekijät ja virkailijat, joissa HR-asiantuntijoilla on pääsy esimerkiksi työntekijöiden hen-

kilötietoihin sekä muihin HR-toimintaa koskeviin aineistoihin. Palvelukeskuksien käyttö koskee yleensä vain isompia yrityksiä. Silta Oy:n (Marketvisio 2010, 13) teettämästä tutkimuksesta kävi ilmi, että 67 % isoista yrityksistä (yli 1000 henkilöä työllistävästä) on perustanut palvelukeskuksen.

Palvelukeskuksen perustaminen liittyy usein organisaation tarpeeseen kehittää tehokkaampia HR-palveluja esimiehille ja työntekijöille, kustannustehokkuuden lisäämiseen sekä sulautetun HR:n mahdollistamiseen, jotta voidaan keskittyä enemmän strategiaan eikä niinkään liiketoiminnallisiin tapahtumiin (Torrington ym. 2011, 641). Myös Reillyn & Williamsin (2003, 11) mukaan olennaisimmat syyt palvelukeskuksen perustamiseen ovat: kustannussäästöt, laadun parantaminen, organisaation muutokset ja teknologian kehittäminen. Nämä syyt ovat joskus erillisiä, mutta yleisin näistä syistä on kustannusten säästäminen. Useita palvelukeskuksia käytetään myös ratkaisuna muuttaessa henkilöstöjohtamisen roolia esimerkiksi siirryttäessä lyhyen tähtäimen operatiivisesta HR-toiminnasta pitkän tähtäimen strategiseen HR-toimintaan tai jos tähdätään toiminnan luonteen reaktiivisuuden muuttamisesta proaktiivisempaan suuntaan. (Reilly & Williams 2003, 19 - 20.) Alla oleva kuvio (Kuvio 1) havainnollistaa henkilöstöjohtamisen roolin muuttuvan luonteen eri aikajänteellä.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen suunta (Reilly & Williams 2003, 20)

Palvelukeskukset voivat olla jaettu organisaation kaikkien toimien maantieteellisten sijaintien perusteella tai esimerkiksi eri osastojen, kuten IT- tai rahoitusosastojen kesken. Julkisella sektorilla yleisin palvelukeskusten muoto on keskus, joka palvelee organisaation kahta tai useampaa toimielintä, esimerkiksi kunnanvaltuustot tai hallitukset. Useimmissa tämän tyyppisissä HR ratkaisuissa on käytössä myös *e-HR*, joiden avulla esimiehet ja

työntekijät voivat itse päästä käsiksi omiin tietoihin sekä saada tietoa ongelmiinsa. Vain jos ongelmaa ei pystytä itse ratkomaan, otetaan yhteyttä palvelukeskukseen. (Torrington ym. 2011, 642.)

Reillyn ja Williamsin (2003, 10) mukaan palvelukeskusten ydintoiminta painottuu organisaation operatiivisiin tehtäviin sekä tukipalveluihin. Operatiivisilla tehtävillä tarkoitetaan projekti- ja konsultointiluontoisia tehtäviä, kun taas tukipalvelut pitää sisällään tieto- ja neuvontapalvelut, hallinnolliset tehtävät sekä asiakirjahallintaan liittyvät tehtävät. Lisäksi toiminta voi painottua HR-asiantuntijapalveluiden tarjontaan, esimerkiksi koulutuksiin tai rekrytointeihin. (Torrington ym. 2011, 642.) Tämä käy myös ilmi Silta Oy:n (Marketvisio 2010, 13) tutkimuksessa, jonka mukaan yleisimmät keskitetyt HR-toiminnot olivat koulutus, rekrytointi ja palkitseminen. Reillyn & Williamsin (2003, 3 - 8) tutkimuksissa esiintyvät yleisimmät palvelukeskusten toiminnot ovat:

- rekrytointi- ja resursointipalvelut
- palkitsemis- ja etupalvelut
- palkka- ja eläkepalvelut
- puhelinpalvelut
- lakipalvelut
- toiminnan kehittämispalvelut
- oppimis- ja kehittämispalvelut
- ohjeistus HR-politiikan- ja prosessien käyttöönotossa.

Viitala (2007, 260) kiteyttää palvelukeskuksen idean yhdenmukaisen tuen ja neuvonnan tarjoamisena koko organisaatiolle, maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Palvelukeskuksen etuina ovat tehokkuuden lisäys, liiketoimintakustannusten aleneminen sekä johdonmukaisemmat HR menettelyt koko organisaatiotasolla. Haittapuolina on havaittu paikallisten olosuhteiden ja toiminnan tuntemuksen puute. Lisäksi liian monen alemman tason hallinnollisten roolien myötä, urakehitykselle on vain vähän potentiaalia. Tämän seurauksena voi olla innovatiivisuuden ja motivaation väheneminen sekä korkeat henkilöstön vaihtuvuuden lukumäärät. (Torrington ym. 2011, 644; Viitala 2007, 260.)

Toinen keskeinen asia keskittämistä ja hajauttamista koskevaan päätöksentekoon on henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät. Mikäli organisaatiossa otetaan käyttöön kattava tietojärjestelmä, se merkitsee auttamatta henkilöstöjohtamisen yhdenmukaistamista ja keskittämistä. Pienemmissä yrityksissä koko henkilöstöjohtamisen tehtäväalueiden hoito voi olla kaikki omistajan päässä, mutta suuremmissa yrityksissä sekä julkisella sektorilla tiedon pitää olla tavalla tai toisella useamman henkilön käytettävissä. Tässä on hyvä olla apuna jonkinlainen henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä, johon pienemmissä yrityksissä riittää joskus vain palkkahallinnon tiedostojen tarjoamat tiedot, mutta suurissa organisaatioissa tiedon hallinnan ehdoton edellytys on keskitetty tietokanta, josta voidaan tarpeen

mukaan hankkia keskeiset johdon ja esimiesten tarvitsemat raportit. (Kauhanen 2010, 62; Viitala 2007, 254 - 258.)

Muita näkökulmia päätöksentekoon Viitala (2007, 259) nostaa henkilöstövoimavarojen johtamisen voimavarat, osaamisen ja tehokkuuden sekä taloudellisuuden näkökulmat. Näillä halutaan varmistaa, että henkilöstöasioiden hoito on osaavissa käsissä sekä kustannustehokasta. Usein keskittämällä asioiden hoitoa saavutetaan kustannussäästöjä sekä voidaan myös nostaa toiminnan laatua.

Windsorin (2015, 52 - 53) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen suunta on muuttumassa yhä enemmän kohti keskitettyä mallia useissa organisaatioissa. Hän kiteyttää keskitettyjen HR-palveluiden ensisijaiset hyödyt HR-prosessien virtaviivaistamiseen sekä kustannussäästöihin, palveluiden tuotannon tehokkuuden lisääntyessä ja osaavan työvoiman hankkimisessa sekä ylläpitämisessä.

2.3 Ulkoistaminen keskittämisen vaihtoehtona

Yksi lähestymistapa jaettuun HR-palveluihin on niiden ulkoistaminen. Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin toiminnon tai siihen kuuluvan osan ostamista organisaation ulkopuolelta. Näitä voivat olla mm. työsuoritukset, osaamiset, teknologiat tai palvelut. Yleisimmin ulkoistettuja HR-palveluja ovat palkkahallinto tai rekrytointipalvelut, mutta yhä enemmän ollaan ulkoistettu myös spesialistitoimintoja kuten koulutuspalveluja tai työoikeudellisia toimintoja. (Torrington ym. 2011, 645.)

Ulkoistaminen koskee useimmiten enemmän isompia organisaatioita, kuin pienempiä yrityksiä. Isommissa organisaatioissa ulkoistamisen yleisimpinä ajureina on toiminnan joustavuuden ja palvelun laadun parantaminen, sekä ydintoimintoihin kuulumattomien toimintojen ohentaminen. Lisäksi voidaan tuoda organisaation eri osia yhteen toimintojen yhdenmukaistamisen ja kustannustehokkuuden lisäämiseksi. Ulkoistamalla tiettyjä palveluita voidaan paremmin keskittyä strategiaan ydintoimintoihin ja osaamiseen. (Torrington ym. 2011, 645 - 646; Viitala 2007, 262 - 263.) Valviston (2005, 219) mukaan ulkoistamisen myötä henkilökustannusten sekä uusien investointien vähentämisellä voidaan saavuttaa jopa 15 – 30 % säästöt.

2.4 Rekrytinnin keskittäminen

Rekrytinnissakin, osana HR-palveluita, voidaan miettiä vaihtoehtoa sen keskittämisen tai hajauttamisen välillä. Tässä tulee miettiä tarkasti kummankin vaihtoehdon hyötyjä ja haittoja. Vaihtoehtona on myös rekrytinnin hajauttaminen ja keskittäminen kategorioittain,

jolloin voidaan esimerkiksi keskittää keskitason sekä ylemmän tason johtajien rekrytoinnit, mutta hajauttaa työntekijöiden ja linjaesimiesten rekrytoinnit.

Keskitetyn rekrytoinnin malli sopii hyvin aloittaville tai kasvuvauhdissa oleville organisaatioille. Se tarjoaa johdonmukaisen ja yhtenäisen mallin koko organisaation henkilöstöhallinnalle, dynaamisempaa henkilöstövoimavarojen johtamista muuttuvien toimintavaatimusten keskellä sekä mahdollisuuden vapauttaa esimiehet rekrytointivastuista, jolloin he voivat paremmin kohdistaa omat resurssinsa ydintoimintaansa. (Rashmi 2010, 118.) Cardenas (2015) mainitsee, että keskittämällä rekrytointi yhteen paikkaan, saavutetaan tehokkaampaa tiedonkulkua sekä pienennetään ja kontrolloidaan paremmin rekrytoinnin mainontaan ja hakijoiden etsimiseen käytettyjä kustannuksia, joka taas mahdollistaa nopeamman rekrytoinnin laadun paranemisen.

Yhtenä hyvänä esimerkkinä on Pirkanmaan Osuuskaupan Prismojen, Tampereen seudun Sale- ja S-markettien sekä Sokos Herkun myyjien, tuoteryhmävastaavien ja apulaispäälliköiden keskitetty rekrytointi. Kaikki työhakemukset tulevat pääsääntöisesti osuuskaupan oman workyours.fi –palvelun kautta S-ryhmän yhteiseen rekrytointijärjestelmään, josta rekrytointipäällikön suorittaman hakijaseulonnan kautta sopivimmat ehdokkaat kutsutaan haastatteluun. Lopullisen päätöksen valinnoista tekee tässä tapauksessa aina esimies. Keskittämällä rekrytointia on parannettu rekrytoinnin laatua, säästetty aikaa sekä nopeutettu rekrytointiprosessia. Parhaimmillaan uusi työntekijä saadaan hakuajan päätyttyä muutamassa päivässä. Käytöstä löytyy myös 50 työntekijän henkilöpankki, josta löytyy tuuraajat mm. sairaustapauksissa tai rekrytointiprosessin ollessa kesken. (Ässä 2014, 34 - 35.)

Toinen esimerkki koskee Kirkkonummen kunnan konsernihallinnon toimialakohtaisen keskitetyn rekrytoinnin mallia. Tässä mallissa konsernihallinnossa toimii rekrytointivastaava, jonka kautta kaikkien vakanssien täyttöluvat kulkevat toimialajohtajan hyväksyttäväksi. Rekrytointivastaavan vastuulla on myös rekrytointi-ilmoitusten laatiminen Kuntarekry – palveluun, virallisen ilmoituksen kuuluttaminen sekä hakemusten käsittely ja niiden toimitaminen vastaavalle esimiehelle. Lopullisen valinnan tekee aina rekrytoiva esimies tai toimivallan omaava henkilö. (Kirkkonummi, 2015)

People Management -lehden (Johnson 2007, 40 - 42) artikkelissa kerrottiin uudentyyppisestä, kaupunkipiirien, hieman laajemman mittakaavan yhteisestä rekrytointimallista; jaetusta rekrytointi palveluista (The Shared Recruitment Services). Malli koostuu nimensä mukaisesti 16:sta Lontoon alueen kaupunkipiirien jaetuista rekrytointihallinnoista, jossa kunkin alueen oma rekrytointipalvelut yhdistettiin yhdeksi isoksi saumattomaksi palvelukokonai-

suudeksi, jossa kullakin piirillä on omat rekrytointistrategiansa ja tarpeensa. Palvelut jaettiin seitsemään moduuliin, joiden käytön joustavuus oli keskeisessä asemassa. Kukin kaupunkipiiri sai ostaa omiin tarpeisiinsa sopivimmat palvelut. Palveluista maksetaan vuoden lopussa vielä hyvitys, jonka suuruus määräytyy osanottajien määrän mukaan. Malli kehitettiin Suttonin alueen HR-johtajien toimesta, ja sen avulla modernisoitiin (online)järjestelmiä, saavutettiin huomattavia kustannussäästöjä sekä palvelun laadun parantamista. Malli on herättänyt huomattavaa mielenkiintoa myös muissa Lontoon kaupunkipiireissä.

Toisen laajemman näkökulman keskittämiseksi antaa Pohjois-Amerikkalainen, strategisia työvoimaratkaisuja tarjoava yritys, SFN Group, joka on erikoistunut rekrytoimaan suuria määriä työntekijöitä keskitetyillä rekrytointipalveluilla. SFN Group työllistää vuosittain noin 160 000 työntekijää 8000:lle asiakkaalle. Palvelut ovat jaettu alueellisesti 560:een rekrytointikeskukseen ympäri Pohjois-Amerikkaa. Yhä useamman organisaation virtaviivaistessa rekrytointiprosessejaan, etenkin taloudellisen laskusuhdanteen aikana, monet ovat kääntyneet henkilöstöpalveluita ja rekrytointeja tarjoavien yritysten puoleen täyttääkseen suurten volyymien rekrytointitarpeita. Tässä SFN Group on onnistunut tarjoamaan apua monelle yritykselle laaja-alaisen ja vankkojen hakijatietokantojen, innovatiivisen teknologian ja maailmanluokan rekrytointi- ja ”onboarding” –mallien avulla, jotka ovat johtaneet asiakasyritysten tuottavuuden kasvuun ja operatiivisten kustannusten vähenemiseen. (PR Newswire Association LLC 2011.)

3 Rekrytointi

Tässä luvussa pureudutaan aluksi rekrytoinnin perusasioihin; mitä se on ja mikä on sen merkitys organisaatioille. Tämän jälkeen käydään läpi rekrytointiprosessia ja sen eri vaiheita aina suunnittelusta ja hankintatarpeen määrittelystä, työsuhteen solmimiseen ja päättämiseen asti.

3.1 Rekrytoinnin määritelmä ja merkitys

Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö (Kauhanen 2010, 70). Rekrytointi on yksi iso osa organisaation HR-palveluita. HR-palveluita tuotetaan henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta, jota ohjaa organisaation henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikan avulla taas toteutetaan organisaation henkilöstöstrategisia tavoitteita, jonka avulla tulevaisuuden tavoitetilaan aiotaan päästä. Rekrytoinnilla on siis laajat ja strategiset vaikutukset koko organisaation tulevaisuuden strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä tavoittelun yrityskulttuurin muodossa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119; Viitala 2007, 61 - 62, 100.) Rekrytointi on investointia tulevaisuuteen, joka vaatii erityistä osaamista. Vaahtio (2005, 11) kuvailee rekrytointia osuvasti:

Rekrytointi on valtava mahdollisuus. Uusi ihminen on kiinnostava kimppu voimavaroja ja potentiaalia, jota emme vielä tunne. Hän on energiaa, joka vain odottaa päästä käytäntöön. Hän tulee yritykseen kehittymään ja kehittämään sitä, menestymään ja luomaan menestystä. Jotta saat nuo voimavarat käyttöösi, sinun tulee vain etsiä hänet.

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Ilman osaavaa henkilöstöä ei organisaatioissa olisi toimintaakaan. Henkilöstö pitää sisällään kaiken sen tiedon, taidon ja osaamisen, jota kannattavalta toiminnalta edellytetään. Henkilöstöstä puhuttaessa usein kuulee myös puhuttavan inhimillisestä pääomasta. Inhimillinen pääoma pitää Puusan & Reijosen (2011) mukaan sisällään muun muassa osaamisen, tiedon, kokemuksen, asenteet ja koulutuksen. On siis hyvä huomata, että rekrytoidessaan uutta henkilöstöä organisaatio hankkii uutta inhimillistä pääomaa.

Uuden työntekijän rekrytointi on vaativa ja tärkeä toimenpide, jolla on kauaskantoisia implisiittisiä ja eksplisiittisiä vaikutuksia organisaatioon, etenkin taloudellisesti. On arvioitu, että yhden henkilön rekrytoinnin kustannukset olisivat noin 25 000 – 70 000 euroa. Tähän sisältyy sekä ulkoisia kustannuksia, kuten rekrytointi-ilmoitukset, että sisäisiä kustannuksia, muun muassa rekrytointiin ja perehdytykseen käytetty aika ja työsuhteen alkuaajan

palkkakustannukset. Summa on huomattavasti suurempi, mikäli mukaan lasketaan vielä mahdolliset menetetyt tulot työn tuottavuudessa. (Hyppänen 2009, 176.)

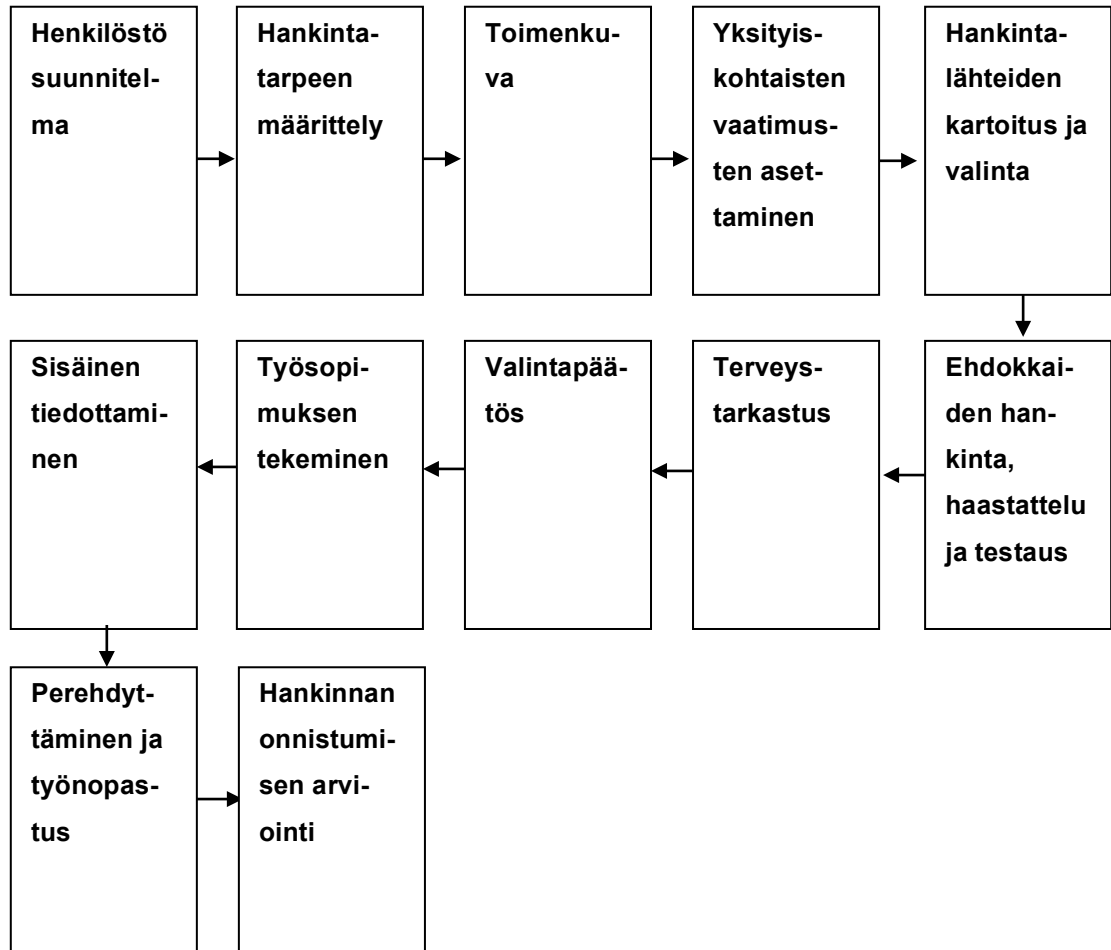
Rekrytointi vaikuttaa myös työnantajakuvan muotoutumiseen työmarkkinoilla. Epäonnistuneella rekrytoinnilla on negatiivisia vaikutuksia sekä organisaatiolle, että asiakkaille. Onnistunut rekrytointi puolestaan tuo organisaatiolle parhaimmilla kilpailuedun ja nostaa toiminnan laatua sekä luo parempaa työnantajakuvaa. Helsilä & Salojärvi (2013, 126) tiivistää asian hyvin: ”henkilöstöstä huolehtiminen on yritykselle rahanarvoinen panostus, sillä jokainen työntekijä vahvistaa mielikuvaa työnantajastaan”. Rekrytoinnin kannalta erityisen ikävä tilanne on silloin, kun virallisen viestinnän ja viidakkorumpuviestinnän välillä on ristiriitoja. Työnantajakuvaa on syytä kehittää aktiivisesti ja tässä henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen on keskeistä. (Viitala 2007, 104.)

On siis tärkeää, että rekrytointiin ja sen suunnitteluun panostetaan tarpeeksi. Suunnittelu on tulevaisuuden ennakoitua ja siihen varautumista. Viitalan (2007, 50) mukaan, henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että yrityksen liiketoiminnalla on myös tulevaisuudessa tarpeeksi toteuttajia, jotka osaavat asiansa, ovat motivoituneita ja voivat hyvin pysyäkseen antamaan hyvän työ- ja kehittämispanoksen yrityksen toimintaan. Tavoitteena on, että organisaatiolla olisi sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaista henkilöstöä oikeassa paikassa oikeaan aikaan tarkoituksenmukaisin kustannuksin. Organisaation tehokkuus ja menestyminen riippuvat oleellisesti tästä.

3.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessi on kokonaisuus, jonka vaiheet etenevät liiketoimintastrategian mukaisesta henkilöstösuunnitelman tekemisestä aina rekrytoinnin onnistumisen arviointiin asti. Tavallisesti rekrytointiprosessi lähtee käyntiin toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavaan henkilöstösuunnitelman osoittamaan hankintatarpeeseen eli tietoon siitä, miten paljon ja minkälaista henkilöstöä tarvitaan (Kauhanen 2010, 70). Sen jälkeen valitaan parhaat hankintalähteet, jonka jälkeen voi alkaa ehdokkaiden seulonta. Parhaat ehdokkaat kutsutaan haastatteluun ja mahdolliseen testaukseen, jonka jälkeen varsinainen valintapäätös voidaan tehdä. Muille organisaation jäsenille ilmoitettava uuden työntekijän hankinnasta sisäisellä tiedottamisella, jonka jälkeen voi alkaa uuden työntekijän perehdyttäminen ja työnopastus. Usein myös työsuhteen päättymisen kuvataan rekrytointiprosessiin, koska sillä on huomattavia välillisiä vaikutuksia mm. työnantajakuvan kehitykseen. Työsuhteen päättymisessä organisaatiot noudattavat ns. exit-politiikka.

Lopullinen rekrytoinnin onnistumisen arviointi ja seuranta tapahtuu yleensä pidemmällä aikavälillä, usein puolen vuoden tai vuoden kuluttua työsopimuksen tekemisestä. Koeajalla ja sen jälkeen tapahtuneet irtisanomiset ja työsuhteen purkamiset voidaan katsoa myös kuuluvan rekrytointiprosessiin. Alla oleva kuvio (Kuvio 2) antaa selkeän kuvan rekrytointiprosessin eri vaiheista.



Kuvio 2. Rekrytointiprosessin kulku. (Kauhanen 2010, 74)

3.3 Rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytointi alkaa aina suunnittelulla. Hyppänen (2009, 177 - 180) jakaa rekrytoinnin suunnittelun osa-alueet seuraavasti:

- 1) Suunnitteluvaihe alkaa toimen tarpeellisuuden arvioinnista, jossa mietitään uuden tehtävän perusteita. Tässä pohditaan mm. uuden työvoiman tarpeen kestosta, vastuualueista ja palkkatasosta.
- 2) Sen jälkeen siirrytään toimenkuvan määrittämiseen. Siinä määritellään toimenkuvan nimi ja oleellimmat tehtävät. Toimenkuvan ja henkilö- ja osaamisprofiilin

määrittely auttaa löytämään nopeammin hakemusten joukosta ne henkilöt, jotka halutaan tavata.

- 3) Seuraavaksi mietitään tehtävään sopiva henkilöprofiili, jossa määritellään ne ominaisuudet, joita edellytetään avoimessa tehtävän täyttämiseksi. Tämä on tärkeä tehdä suunnitteluvaiheessa, sillä erilaisia hakemuksia lukiessa saattaa oma tahtotila hämärtyä.
- 4) Lopuksi on hyvä käydä läpi eri rekrytointikanavat ja niiden hyödyntäminen sekä rekrytointiprosessin aikaraamien määrittäminen.

Suunnittelu sisältää myös pohdinnan siitä, miten ja millä keinoilla saadaan houkuteltua uudenlaisia asiantuntijoita. Huolellisen suunnitteluvaiheen jälkeen on luontevaa siirtyä rekrytointiprosessin seuraaviin vaiheisiin.

3.4 Valintakriteerien määrittely

Vaikka henkilöstösuunnitelma tai akuutti tilanne osoittaisivat hankintatarvetta, ennen jokaista hankintatilannetta on tarkoituksenmukaista vielä varmistaa hankinnan senhetkinen todellinen tarve (Kauhanen 2010, 73). Jos todetaan, että tarvetta uudelle työntekijälle on, niin sen jälkeen siirrytään määrittelemään valintakriteerejä.

Kriteerit voidaan jakaa kolmeen pääasialliseen kriteeriryhmään: organisaatiotason, yksikötason ja tehtävätason kriteereihin. Organisaatiotason kriteereissä arvioidaan strategisia päämääriä, toiminnan luonnetta, kulttuuria ja ilmapiiriä. Yksikötasolla otetaan huomioon se, minkälaista panostusta uudelta tulijalta toivotaan sekä minkälaiseen työyhteisöön hänen on sopeuduttava. Tehtävätason kriteerit koskevat tehtävän sisältöä ja vaatimuksia, tehtävän kehittymistä tulevaisuudessa, palkkausta sekä kuinka pitkäksi aikaa työntekijä palkataan. (Viitala 2007, 101.)

Yhä useammassa organisaatiossa rekrytoinnin lähtökohtana on liiketoimintastrategiasta lähteviä kompetenssikartoituksia koko organisaation, yksiköiden ja tehtävien tasolla. Nämä kertovat sen, mihin yksikön osaamiskokonaisuuteen tehtävään ja siihen valittavan henkilön osaaminen liittyvät. Tehtäväkohtaisissa osaamiskartoituksissa on voitu hyvinkin yksityiskohtaisesti selvittää minkälaista osaamista tehtävä edellyttää. (Viitala 2007, 101.)

Yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen on tärkeä vaihe henkilöstöhankinnassa. Siinä on hyvä yleensä olla mukana tuleva esimies sekä hänen esimiehensä tai henkilöstöalan ammattilainen, jotta päästään yhteisymmärrykseen vaatimusten asettamisesta. Esimiehen ja hänen esimiehensä näkemykset saattavat poiketa suuresti siitä, minkälaisia ominai-

suuksia henkilöltä vaaditaan ja tästä syystä on tärkeää, että yhteisymmärrys vaatimuksista löytyy jo alkuvaiheessa. (Kauhanen 2010, 76.) Koulutustason, aikaisemman työkokemuksen ja siihen liittyvien osaamisten lisäksi valintakriteereissä otetaan kantaa myös seuraaviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Kauhasen (2010,76) ja Viitalan (2007,102) mukaan näitä ovat muun muassa:

- ryhmätyötaidot
- kieli- tai ohjelmistotaidot
- kyvyt (esim. matemaattinen lahjakkuus tai visiointikyky)
- asenteet
- kiinnostuksen kohteet
- esiintymistaito
- pitkäjänteisyys
- vuorovaikutustaidot.

3.5 Hankintalähteet

Kriteerien jälkeen on hyvä miettiä hankitaanko ehdokkaita organisaation sisältä vai ulkoa. Viitalan (2007, 106) mukaan sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa tehtävään haetaan työntekijä organisaation sisältä. Tämä usein edellyttää sitä, että on olemassa reaaliaikainen osaamiskartta ja resurssipankki, josta voi tarpeen mukaan ammentaa (Vaahtio 2005, 37). Sisäisen rekrytoinnin etuna on ajan säästö ja luotettavuus, joka liittyy valittavan henkilön taitojen, työotteen ja motivaation tuntemiseen entuudestaan. Sisäinen rekrytointi on myös motivoivaa, koska urakierto kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. Toisaalta, Kauhanen (2010, 72) summaa sisäisen hankinnan vaikeutena sen, että lähin esimies ei välttämättä tulostavoitteen saavuttamiseksi ehkä haluaisi luopua hyvästä työntekijästään. Tässä on vaarana se, että työntekijä lähtee pois organisaatiosta, ellei hänelle avaudu sopivalla aikavälillä kasvupolkua. Lisäksi hylätyksi tuleminen valintavaiheessa voi aiheuttaa tyytymättömyyttä. Tässä on erittäin tärkeää kertoa syyt valintapäätöksille ja mahdolliset korvaavat toimenpiteet.

Työnantajat eivät kuitenkaan aina saa kaikkea tarvittavaa henkilöstöä organisaation sisältä, ja joskus he eivät haluakaan saada. (Dessler 2015, 162 - 163.) Joskus taas ajanvoittamiseksi avoin toimi julkistetaan samaan aikaan sekä sisäisesti, että ulkoisesti (Kauhanen 2010, 77). Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen tehtävään uusi työntekijä hankitaan organisaation ulkopuolelta. Tämä vie yleensä enemmän aikaa ja on kalliimpaa, joskin onnistuessaan kustannukset ovat pienet suhteessa investoinnin arvoon. Viitala (2007, 112) listaa ulkoisen rekrytoinnin päävaihtoehdot seuraavasti:

- rekrytoinnin hoitaminen omin voimin alusta loppuun
- rekrytointipalvelujen ostaminen henkilöstöpalveluyritykseltä
- suora haku konsulttia käyttäen (*head hunting*)
- työnvälitystoiminnan hyödyntäminen: työvoimatoimistot, järjestöt sekä oppilaitokset.

Viimeisten vuosien aikana internet on saavuttanut suurta suosiota rekrytointikanavana, etenkin nuoria hakijoita hakiessa. Internet on myös nopeampi ja kustannustehokkaampi tapa kuin esimerkiksi printtimedia ilmoitukset. Yhdysvalloissa työnantajien internetin suosio näkyy siinä, että yhteenlasketut online-rekrytointin kustannukset voivat ylittää 10 miljardia dollaria vuonna 2016. Englannissa puolestaan palkattiin puolet kaikista työntekijöistä internetin välityksellä jo vuosituhaten alussa. Useat työnantajat käyttävät omia tai muiden nettisivuja rekrytointiin. Lisäksi sosiaalisten verkostoitumisten nettisivujen, kuten Facebook tai LinkedIn, käyttö rekrytointissa on suuressa kasvussa. (Dessler 2015, 163 - 164.)

Myös henkilöstöpalveluyritysten tarjoamien rekrytointipalvelujen käyttö on lisääntynyt, etenkin Suomessa. Yritys voi ostaa näiltä palveluntarjoajilta koko rekrytointipalvelun tai vain osan sitä mm. lehti-ilmoituksen teon tai hakijoiden esikarsintaa. Ulkopuolisella palveluntarjoajalla on parhaimmillaan syvällistä ammattiosaamista sekä rutiinit ja valmiit konseptit, jotka tuottavat onnistuneen rekrytointin. Palvelun hinta on yleensä 15 - 20 prosenttia hankittavan henkilön vuosipalkasta. (Viitala 2007, 114.)

Ulkoisista palveluntarjoajista ja internetin suosiosta huolimatta printtimedialmoitukset näyttää yhä säilyttäneen suosionsa, kertoo Dessler (2015, 166) viitaten moniin businessalan ammattilaisjulkaisuihin. Lehti-ilmoituksia tehdessä on syytä ottaa kaksi asiaa huomioon; missä lehdessä ilmoittaa ja ilmoituksen rakenne. Riippuen tehtävän luonteesta, usein paras vaihtoehto ilmoitukselle on paikallislehdissä. Toisaalta jos tarvitaan erikoisosaamista, niin alan ammattilaislehdet ovat siinä tapauksessa oikea väylä. Ilmoitusta tehdessä monet kokeneet mainostajat käyttävät ohjenuorana ns. AIDA-mallia, joka tulee sanoista: *attention* (huomio), *interest* (kiinnostavuus), *desire* (halu) ja *action* (toiminta). Muita yleisimmin käytettyjä hakukanavia ovat mm. julkinen työnvälitysjärjestelmä, rekrytointimessut, oppilaitokset, ammattiliittojen henkilöpörssit, televisio tai radio.

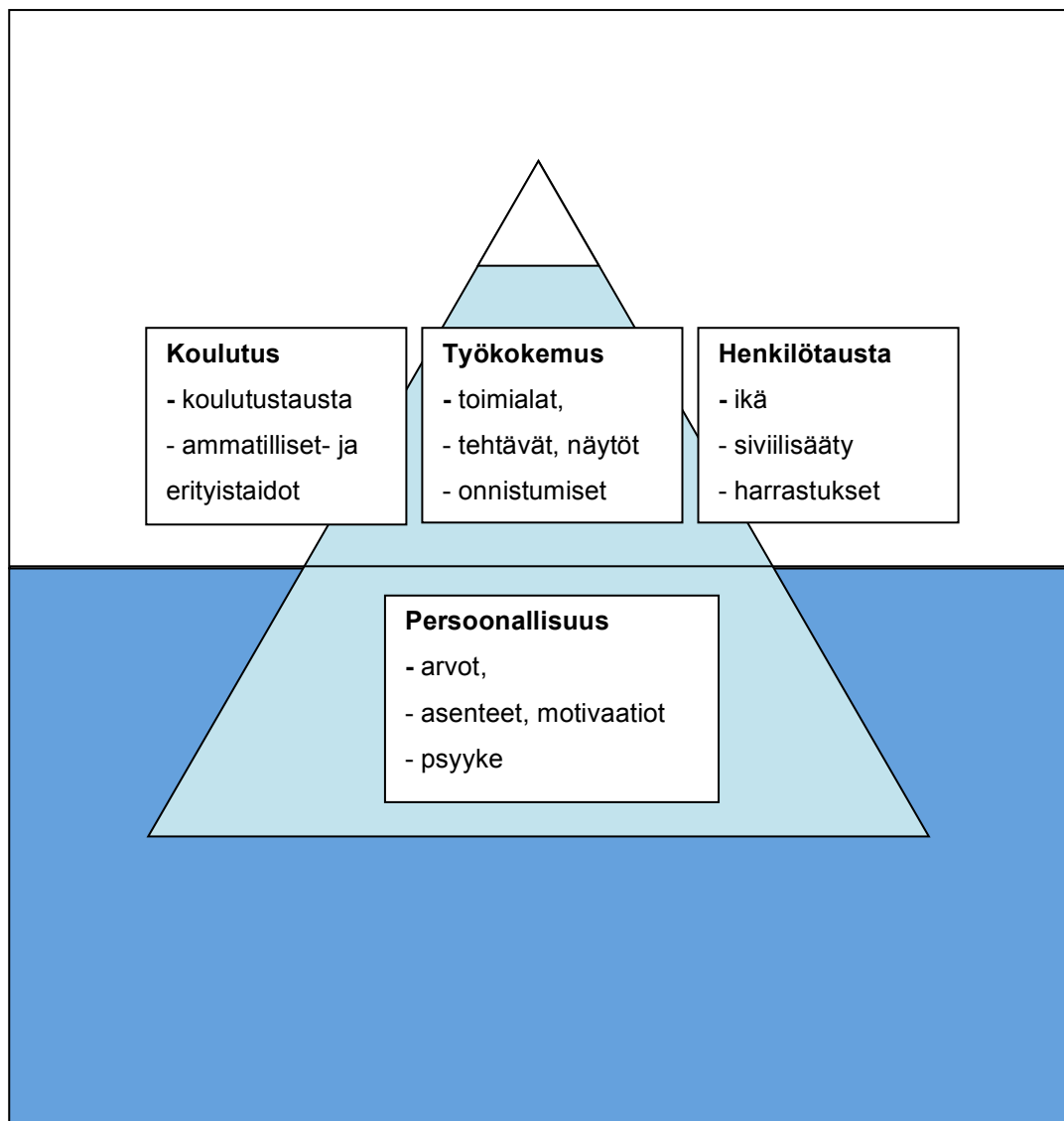
3.6 Valintamenetelmät ja kriteerit

Hakuprosessissa edetään useamman vaiheen kautta, jonka tarkoituksena on supistaa karsintakierrosten jälkeen hakijoiden joukkoa. Yleisin alkukarsintamenettely on hakemusten käsittely, jonka perusteella arvioinnin kohteeksi valitaan sopivan kokoinen joukko, joka tehtävästä riippuen on usein kolmesta kymmeneen hakijaa. Kun organisaatio on saanut riittävän määrän ehdokkaita, se aloittaa hakijoiden soveltuvuuden arvioinnin. Yleisimpiä valintavaiheissa käytettäviä menetelmiä ovat: hakemukset, haastattelut, itsearviointit, työsimulaatiot, soveltuvuustestit tai työnäytteet. Näistä haastattelu on edelleen yleisin ja keskeisin osa valintaprosessia. (Kauhanen 2010, 83; Viitala 2007, 116.)

Haastattelut voivat olla luonteeltaan avoimia tai pitkälle strukturoituja tai yhdistelmä edellisistä. Strukturoidut haastattelut ovat yleisesti ottaen paras vaihtoehto, koska kaikilta hakijoilta kysytään samat kysymykset, joten tulokset ovat usein parempia validiteetiltaan ja reliabiliteetiltaan. Haastattelun voi suorittaa yksi tai useampi henkilö, mutta haastattelun loppuvaiheessa haastattelemassa on hyvä olla kaksi henkilöä. Yleisimmin nämä ovat tuleva esimies sekä henkilöstöammattilainen organisaation sisältä. Haastatteluun pitää varata riittävästi aikaa, yleensä 1 - 1,5 tuntia, riippuen toimenkuvasta. (Kauhanen 2010, 83; Viitala 2007, 116.)

Useat työnantajat tekevät myös hakijoiden taustojen tarkastusta, jolla pyritään varmistamaan hakijan antamien tietojen aitous sekä paljastamaan mahdollisia vahingollista tietoa hakijasta. Erään amerikkalaisen tutkimuksen mukaan, jopa 23 prosenttia johtajatasen hakemuksista sisälsi väärää tai liioiteltua tietoa. (Dessler 2015, 206.) Yleisin tapa tarkastaa hakijan taustat on suositukset aiemmille tai nykyisille työnantajille. Hakija voi myös itse toimittaa kirjallisen suosituksen aiemmalta tai nykyiseltä työnantajalta tai valitsijat voivat Suomen henkilötietolain 22.4.1999/523 sekä laki yksityisyydensuojan 13.8.2004/759 asettamissa raameissa pyytää ne suoraan hakijalta. (Kauhanen 2010, 83; Viitala 2007, 118.) Myös hakijaehdokkaat tekevät tarkastuksia työnantajasta esimerkiksi sosiaalisen median kautta, hakiessaan tietoa työnantajasta ja siitä minkälaista työntekijää he etsivät. Esimerkiksi LinkedIn -sivuilta hakija voi löytää tietoa siitä, keitä työnantaja on viimeksi palkannut ja mistä. (Dessler 2015, 234.)

Itse haastattelutilanteessa pyritään muodostamaan hakijoista kokonais käsitys. Haastattelun alkuvaiheessa käydään läpi hakuprosessia ja tehtävää. Keskivaiheella keskitytään hakijaan itseensä ja hänen työhistoriaan sekä osaamiseen. Tämä on yleensä intensiivisin osa. Loppuvaiheessa keskustellaan hakijan irtisanomisajan pituudesta, palkkatoiveesta sekä kerrotaan rekrytoinnin etenemisestä. Yleensä haastattelutilanteessa haastattelijat haluavat nähdä myös hakijan työ- ja koulutodistukset. (Hyppänen 2009, 183 - 185.) Jäävuorimalli (Kuvio 3) havainnollistaa hyvin ne osa-alueet, joista halutaan saada tietoa.



Kuvio 3. Henkilöarvioinnin jäävuorimalli. (Hyppänen 2009, 185)

Pinnalla olevat osat edustavat hakijan näkyviä ominaisuuksia kuten koulutusta, työkokemusta ja henkilötaustaa. Pinnan alapuolella piilevät taas hakijan persoonallisuuden osat, joista haastattelijan on saatava mahdollisimman hyvin selvää. Pinnan alla olevien osien selvittämiseen vaaditaan haastattelijalta hyvää kysymysten asettelua. Arthurin (2005, 127) mukaan kompetenssiperustaiset kysymykset ovat tehokkain tapa saada selville hakijan pinnan alla olevia ominaisuuksia. Hänen mukaan kompetenssi määritellään taitona, piirteenä tai ominaisuutena, joka edesauttaa henkilön kykyä suoriutua annetusta työstä tehokkaasti. Myös Torrington ym. (2011, 181) kuvailee kompetenssiperusteisia kriteereitä henkilökohtaisina taitona, tietona, motiiveina, piirteinä ja sosiaalisina vaikuttimina.

Haastattelut ovat taitolaji, joka edellyttää hyvää valmistautumista, suunnittelua ja loogisuutta. Muistiinpanojen ja havaintojen tekeminen on tärkeää. Yleisenä tavoitteena on se,

että haastattelija puhuu vain 20 prosenttia ajasta ja haastateltava 80 prosenttia. (Hyppänen 2009, 184 - 186.)

3.7 Valintapäätös ja työsuhteen solmiminen

Kaikkien haastattelujen, taustatutkimusten ja testien jälkeen työnantajan on päätettävä lopullinen valinta. Joissain tapauksissa hakijat kutsutaan vielä toiseen haastattelukierrokseen, jossa keskusteluissa edetään vielä syvemmälle rakentuen jo olemassa olevalle tiedolle. Toisella haastattelukierroksella voidaan hakijalle teettää myös soveltavia tehtäviä, joiden perusteella saadaan lisätietoa hakijan konkreettisesta osaamisesta. (Hyppänen 2009, 190.)

Valintapäätöksissä pyritään punnitsemaan mahdollisimman tarkasti hakijoiden ominaisuudet vaatimustekijöihin nähden. Valintapäätöksen tekee usein palkattavan henkilön lähin esimies hänen oman esimiehensä asettamien reunaehtojen puitteissa. Valinnan tulos ilmoitetaan valitulle mahdollisimman nopeasti valintapäätöksen jälkeen. Hyvään henkilöstöpolitiikan perussääntöihin kuuluu myös organisaation sisäinen tiedotus valintapäätöksestä sekä tiedottaminen valitsematta jääneille hakijoille päätöksestä ja kiittää heitä kiinnostuksesta organisaatiota kohtaan. Tällä menettelyllä lisätään myös myönteistä työnantajakuvaa organisaatiosta. (Hyppänen 2009, 190-192; Kauhanen 2010, 88.)

Valinnan jälkeen työnantaja ja työntekijä solmivat työsuhteen tekemällä kirjallisen työsopimuksen. Työsopimuksen voi myös tehdä sähköisesti tai suullisesti, mutta käytännössä se tehdään yleensä kirjallisesti. Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu tekemään työnantajalle palkkaa tai muuta vastiketta vastaan tämän johdon ja valvonnan alaisena. Hyvin laaditussa työsopimuksessa tulee käydä ilmi ainakin seuraavat asiat:

- sopijapuolet (työnantaja ja työntekijä)
- työsuhteen alkamispäivä
- työtehtävä
- toimipaikka
- työsopimuksen kesto (määräaikainen, osa-aikainen, toistaiseksi voimassa oleva)
- palkka ja sen määräytymisperusteet
- sovellettava työehtosopimus
- vuosiloman määräytyminen
- viikoittainen työaika

Työsopimuksessa sovitaan yleensä myös koeajasta, joka voi olla enintään neljän kuukauden pituinen. Koe aika ei ole pakollinen, mutta se on suositeltavaa. Se antaa työnantajalle mahdollisuuden seurata työntekijän suoritusta ja työntekijälle mahdollisuuden varmistua siitä, että työtehtävät vastaavat hänelle rekrytointitilanteessa annettua toimenkuvaa. Kum-

pikin osapuoli voivat purkaa työsuhteen koeajalla ilman irtisanomisaikaa. (Hyppänen 2009, 192 - 194; Kauhanen 2010, 88-90; Viitala 2007, 119 - 120.)

3.8 Työsuhteen päättäminen

Myös työsuhteen päättämisen voidaan katsoa kuuluvan osaksi rekrytointiprosessia. Suomalaisessa työelämässä tällöin puhutaan ns. check in–check out –menettelystä. Tällä viitataan tilanteeseen, jossa työnantaja joutuu vähentämään henkilöstöään. Yhä useammalla organisaatiolla on nykyään käytössä rekrytointipolitiikan lisäksi myös exit-politiikka, jossa määritellään organisaation käytännöt työsuhteen päättymistilanteessa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 140.) Työsuhteen päättymistilanteessa työnantajan tulisi ottaa huomioon työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät, joista mainittiin aiemmin luvun 3 alussa.

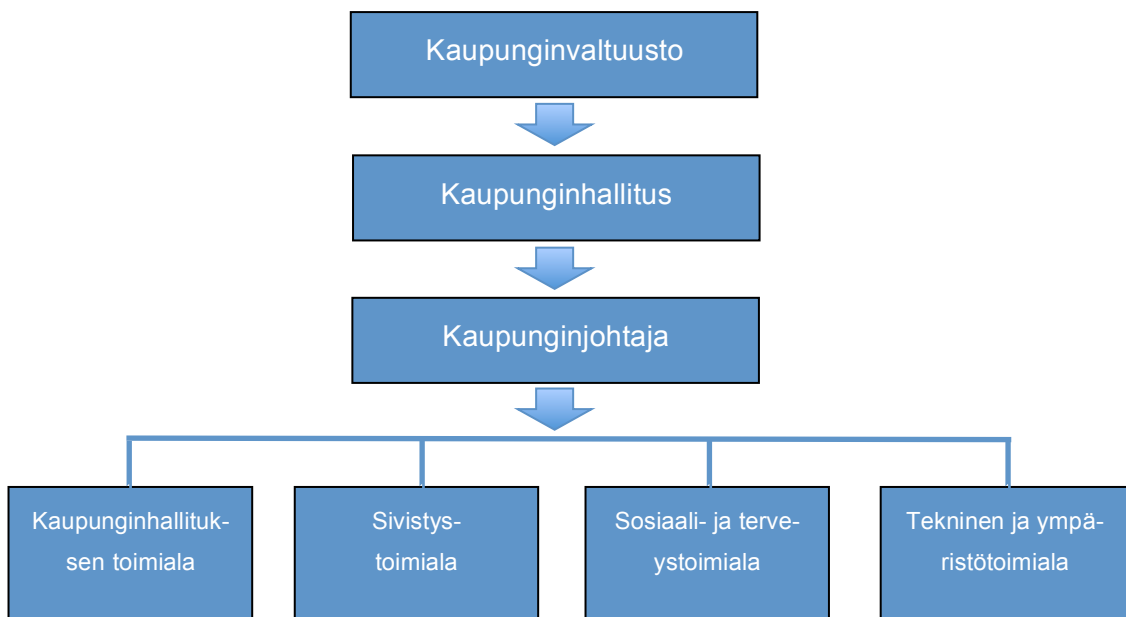
Työsuhteen päättymiseen voi olla useampia eri syitä. Työsuhde voi päättyä joko työntekijän omasta aloitteesta esimerkiksi työpaikan vaihdon, opiskelun tai eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Näissä tapauksissa on hyvä tehdä lähtöhaastattelu esimiehen tai HR-ammattilaisen toimesta. Lähtöhaastattelusta voidaan saada arvokasta tietoa kehittämis- ja muutostarpeista. Työsuhde voi myös päättyä työnantajan toimesta. Tällöin puhutaan irtisanomisesta tai työsuhteen purkamisesta. Työsuhteen irtisanomis- ja purkamisperusteet on selvitetty työsopimuslaissa 2001/55 luvuissa 7 ja 8. Organisaation kannalta on tärkeä pystyä perustelemaan kasvokkain miksi vähentämistilanteeseen on tultu, miten irtisanomiset on valittu ja siitä, miten organisaatio voi tukea irtisanottavaan tulevaisuutta esimerkiksi uudelleen koulutuksella tai uuden työpaikan etsimisellä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 141.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa tutustutaan aluksi toimeksiantajaorganisaatioon ja sen organisaatorakenteisiin. Lisäksi käydään läpi sen keskeisimpiä tunnuslukuja henkilöstötoimintoihin liittyen. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmän valinnasta ja sen perusteista. Lopuksi kuvataan aineiston hankintaan ja analysointiin liittyviä vaiheita.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Lahden kaupungin organisaatiossa ylintä päätösvaltaa käyttää asukkaiden valitsema valtuusto, joka vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta. Kaupunginhallituksen tehtävänä on johtaa kaupungin hallintoa, valmistella valtuustossa käsiteltävät asiat ja huolehtia siellä tehtävien päätösten toimeenpanosta sekä valvoa ja edustaa kaupunkia. Kaupungin ylimmän virkamiesjohdon muodostavat kaupungin johtaja, konsernipalvelujohtaja sekä kolme toimialajohtajaa. Alla on pelkistetty kuvio (Kuvio 4) Lahden kaupungin organisaatorakenteesta (Lahti 2015.)



Kuvio 4. Lahden kaupungin organisaatorakenne (Lahti 2015)

Lahden kaupunki työllistää tällä hetkellä yli 6000 henkilöä, joista noin 400 on esimiehiä. Lahden kaupungissa palveluita tuottavat ja järjestävät eri toimialat. Toimialat jakaantuvat seuraavasti: sosiaali- ja terveystoimiala, sivistystoimiala sekä tekninen ja ympäristötoimiala. Lisäksi hallintopalveluista huolehtii kaupunginhallituksen toimiala, johon kuuluvat: konsernipalvelut, elinvoima- ja kilpailukykypalvelut vastuualue, ulkoinen tarkastus ja sisäinen tarkastus sekä kaupunginhallituksen alaiset taseyksiköt. Konsernipalvelut muodostuvat kolmesta eri palvelusta: talouspalveluista, kehityspalveluista ja henkilöstöpalveluista.

Konsernipalvelujen tehtävänä on tukea kaupungin ja kaupunkikonsernin strategista johtamista ja demokraattista päätöksentekoa. Henkilöstöpalveluissa työskentelee yhteensä seitsemän henkilöä ja niitä johtaa henkilöstöjohtaja.

Vuonna 2015 Lahden kaupungissa rekrytointeja tehtiin 477 kpl Kuntarekry -järjestelmän kautta. Sisäisiä rekrytointeja näistä oli 70 kpl ja hakemuksia näihin tuli yhteensä 286 kpl. Osa rekrytoinneista piti sisällään useamman työpaikan. Yhteensä työpaikkoja oli tarjolla 1142 kpl. Hakemuksia Lahden kaupungin työpaikkoihin lähetettiin kaiken kaikkiaan 15 820 kpl. Eniten työllistävät toimialat olivat sivistystoimiala (60 %) ja sosiaali- ja terveystoimiala (29%). Vuoden 2015 viimeisenä päivänä henkilöstön määrä oli 6287, joista vakinaisia palvelussuhteita oli 4744 ja määräaikaista 1375. Liitteinä (Liitteet 1,2,3) olevista kuvioista selviää rekrytointien, hakemusten sekä tarjolla olevien työpaikkojen jakautuminen eri toimialojen välillä. (Lahti 2016.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimustyyppiset opinnäytetyöt jaetaan tyypillisesti kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii parhaiten tilanteisiin, joissa halutaan mahdollisimman edullisesti ja tarkasti luvuiksi muunnettua tietoa. Aristoteelisen perinteen mukaan laadullista tutkimusta on mielekästä kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi, jonka kokonaisuus voidaankin kiteyttää kysymykseen: ”miten minä voin ymmärtää toista?” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 27 - 30, 68). Ymmärryksen kautta saatu tieto voidaan taas hyödyntää esimerkiksi juuri organisaation tietyn toiminta-alueen kehittämiseen.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisia menetelmiä noudattaen tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmän valinta perustuu tutkimuksen kohdejoukon vähäiseen lukumäärään, sekä metodologisiin syihin, joilla viitataan tutkimuksessa käytettyihin aineiston hankinta- ja analyysimetodeihin asetetun päämäärän (ja tavoitteen) saavuttamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13). Eskolan & Suorannan (2005, 18) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tällöin aineiston tieteellinen kriteeri ei ole sen määrä vaan laatu.

Tutkimuksen kohdejoukko koostui kahdeksasta (8) Suomen suurimmissa kaupunkiorganisaatioissa työskentelevistä henkilöstö- tai rekrytointipalveluiden päälliköistä. Mukana olleet kaupunkiorganisaatiot olivat suuruusjärjestyksessä työntekijöiden lukumäärän mukaan: Helsinki, Espoo, Turku, Oulu, Vantaa, Jyväskylä, Pori ja Kuopio. Näin pieneen kohdejoukkoon kohdistuva aineiston keruu ja tutkimustulosten analysointi pelkästään määräl-

lisiin menetelmin, esimerkiksi lomakekyselyllä, ei olisi ollut yhtä luotettavaa kuin laadullisiin menetelmin toteutettu haastattelu ja sisällönanalyysi.

4.3 Aineiston hankinta

Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin haastatteluilla, joka on yksi yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Haastateltavat oli valittu toimeksiantajan toimesta etukäteen. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi perustuu ennen kaikkea sen joustavuuteen. Tämä ilmenee muun muassa siinä, että haastattelijalla on tarvittaessa mahdollisuus toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Lisäksi kysymykset voidaan esittää kunkin tilanteen kannalta parhaassa mahdollisessa järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelumuodoksi valittiin *puolistrukturoitu teemahaastattelu*, jossa edetään valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Liite 4). Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelussa tulee käydä läpi määrätyt teema-alueet, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen. Kysymykset ovat kaikille samat, niin kuin strukturoidussa haastattelussa, mutta niissä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 2005, 86). Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mutta riippuen teemahaastattelun avoimuudesta asetettujen kysymysten suhde tutkimuksen viitekehykseen saattaa kuitenkin vaihdella intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen. Teemahaastattelun käyttö on viime vuosina yleistynyt suomalaisissa tutkimuksissa, johtuen esimerkiksi teemahaastattelun avoimuudesta, jossa vastaukset saavat olla varsin vapaamuotoisia sekä toisaalta myös siitä, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi edes jossain määrin samoja asioita. Avoimuudessaan teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua, jossa tieto kerätään käyttämällä enemmän avoimia, kuin suljettuja kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2005, 75, 87; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Haastattelut suoritettiin viikkojen 6-11/2016 välisenä aikana. Haastattelut tapahtuivat paikan päällä kunkin haastateltavan työpaikalla yksilöhaastatteluina. Yhden haastateltavan kanssa sovittiin etähaastattelu Skype -videopuhelun avulla pitkän välimatkan vuoksi. Kaikissa haastatteluissa käytettiin apuna sanelukonetta, jolla haastattelut nauhoitettiin. Sanelukonetta päätettiin käyttää, jotta haastattelut saatiin pysymään aikatauluissa ilman katkoja ja jotta haastattelutilanteissa voitiin keskittyä kuuntelemiseen ja dialogiin. Haastattelukysymykset lähetettiin sähköpostitse etukäteen kaikille haastateltaville.

Kukin yksilöhaastattelu kesti noin 30 - 60 minuuttia. Haastattelun etenemistä nopeutti osaltaan haastattelukysymysten teemoiteltu ja strukturoitu kysymysjärjestys, jossa kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset sekä haastateltavien mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen.

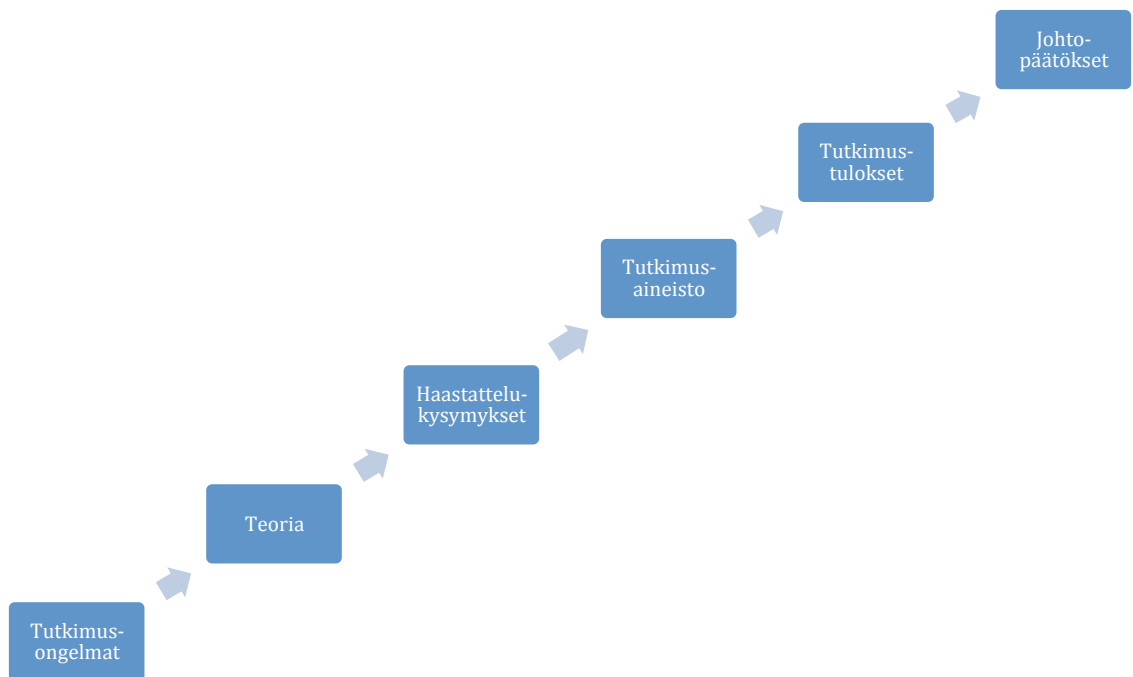
4.4 Aineiston analysointi

Nauhoitettu haastatteluaineisto pyrittiin litteroimaan mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen, jotta haastattelu olisi vielä mahdollisimman tuoreessa muistissa. Litteroinnissa käytettiin apuna Microsoft Word -ohjelmaa. Litteroitu aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin sisällönanalyysin avulla, jossa aineistosta tiivistettiin kaikki oleellinen tieto kunkin haastattelukysymyksen alle teemoitettuna. Tuomen & Sarajärven (2009, 91, 103, 108) mukaan sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tutkija Timo Laineen (teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-92) mukaan, laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen voidaan vaiheistaa seuraavasti:

- 1) Päätös siitä mikä aineistossa on oleellista ja kiinnostavaa. Usein laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy uusia kiinnostavia asioita, joita ei ole etukäteen osattu ajatella ja joita olisi kiinnostavaa tutkia ja raportoida omassa tutkimuksessa. Kaikkia asioita ei voida kuitenkaan yhdessä tutkimuksessa raportoida, joten tässä kohdassa on tehtävä tarkka päätös siitä, mikä aineistossa on oleellista tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelmien kannalta.
- 2) Aineiston läpi käyminen ja oleellisten asioiden merkitseminen ja erottelu.
- 3) Merkityn aineiston luokittelu tai teemoittelu. Aineiston luokittelussa määritellään tiettyjä luokkia ja lasketaan montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona. Teemoittelu voi olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on aineiston jaottelusta erilaisten aihepiirien eli teemojen mukaan. Aineiston jaottelua helpottaa jos aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla, jolloin teemat muodostavat jo itsessään jäsennyksen aineistoon.
- 4) Lopuksi yhteenvedon kirjoittaminen.

Myös Alasuutari (2007,38 - 44) antaa hieman samantyyllisen, tosin tiivistetympään versioon analyysin etenemisestä, jonka mukaan se voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: havaintojen pelkistäminen (1-2) ja arvoitusten ratkaiseminen (3-4). Havaintojen pelkistämävaiheessa aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaisinta. Arvoitusten ratkaisemisella taas tarkoitetaan yksinkertaisesti tulosten tulkintaa.

Laadullisen analyysin muodot voidaan jakaa aineistolähtöiseen ja *teorialähtöiseen*. *Teorialähtöinen analyysi* on Eskolan (2001;2007, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 97 - 98) esittelemän jaottelun mukaan perinteinen analyysimalli, joka nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Kyse on siitä, että aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Tutkimuksen teoreettisessa osassa on hahmoteltu valmiiksi esimerkiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Tässä tutkimuksessa noudatettiin teorialähtöistä analyysimuotoa, koska tutkimustulosten syntyminen on vahvasti sidoksissa tutkimuksen teoriaan. Tutkimuksen lähtökohtana ovat tutkimusongelmat. Tämän perusteella valitaan teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta nousevat haastattelukysymykset. Haastattelukysymysten avulla kerätään tutkimusaineisto, jonka pohjalta varsinaiset tutkimustulokset ja johtopäätökset voidaan koostaa. Alla on tutkimuksen tekijän laatima kuvio (Kuvio 5), joka havainnollistaa edellä mainittua prosessia.



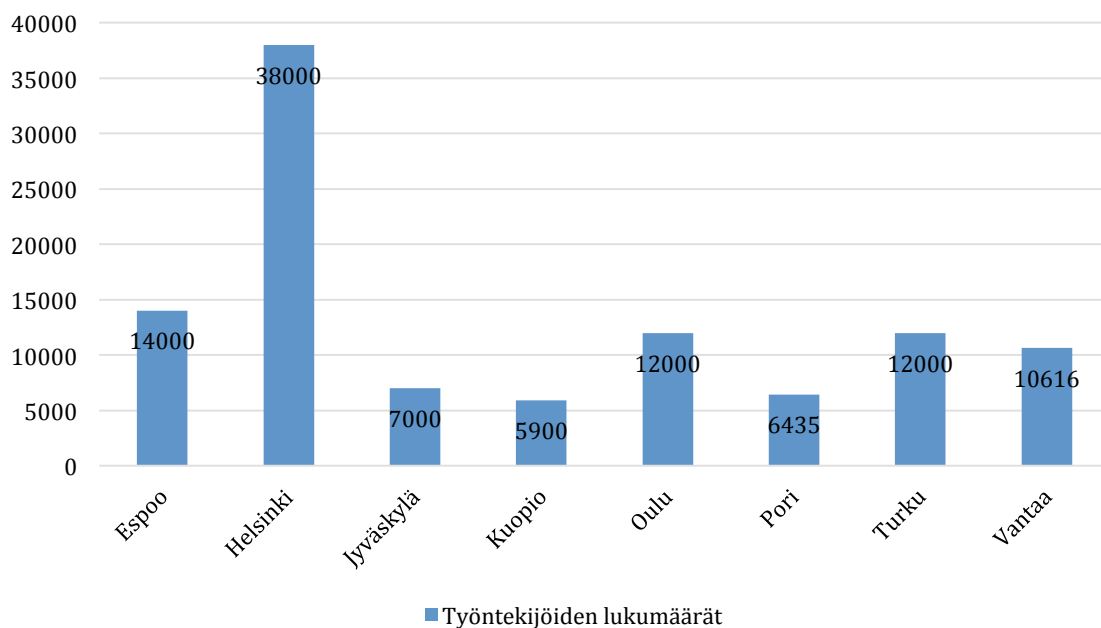
Kuvio 5. Tutkimustulosten syntyprosessi

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia, jotka on jaettu alaongelmien ja pääongelman mukaisesti otsikkoihin. Kunkin otsikon alla tuodaan esille ja tarkastellaan teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla koostettuja ja valmiiksi teemoitettuja tuloksia.

5.1 Keskitetyn rekrytointipalvelun eri palvelut

Tutkimuksen kohdejoukon kaupunkiorganisaatioiden koot työntekijöiden kokonaislukumäärissä mitattuna vaihtelivat muutamasta tuhannesta lähelle neljääkymmentätuhatta. Eniten ilmoitettuja työntekijöitä oli Helsingissä (noin 38 000) ja vähiten oli Kuopiossa (noin 5 900). Kaikkien kaupunkiorganisaatioiden yhteenlaskettu keskimääräinen työntekijöiden lukumäärä oli 13 243. Kaupunkiorganisaatioiden koko työntekijöiden kokonaislukumäärissä mitattuna ei kuitenkaan antanut suoraa vastausta siihen, oliko kussakin paikassa käytössä palvelukeskus vai ei. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) on eriteltyinä kunkin kaupunkiorganisaation työntekijöiden kokonaislukumäärät.



Kuvio 6. Kaupunkiorganisaatioiden koot työntekijöiden kokonaislukumäärissä mitattuna

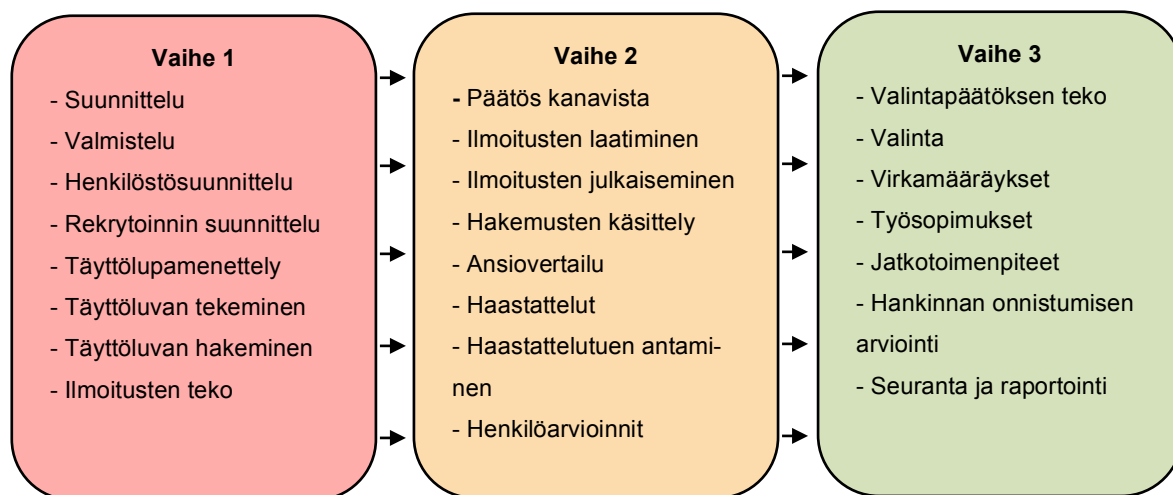
Kysyttäessä palvelukeskuksen olemassaolosta haastateltavien vastaukset olivat melko yhteneväiset. Espoossa, Jyväskylässä, Oulussa ja Turussa (4/8) on käytössä palvelukeskus(malli), jossa tuotetaan keskitettyjä rekrytointi- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Muissa kaupungeissa käytössä ei ole varsinaista palvelukeskusta vaikka yksikön toimintaperiaate

on kutakuinkin sama. Näissä tapauksissa yksikön toiminta perustuu enemmänkin tukipalvelu- tai hallinnolliseen rooliin ja toimialueiden palkkaavat esimiehet hoitavat itse rekrytoinnit.

Palveluiden sisällöt palvelukeskuksissa / vastaavissa yksiköissä (tästä eteenpäin ”yksiköissä”) oli myös melko yhteneväistä vastaajien kesken. Yleisimmät palvelut olivat rekrytointipalvelut (4/8), palvelussuhteeseen liittyvät palvelut (4/8) sekä osaamiseen tai henkilöstön kehittämiseen liittyvät palvelut (3/8). Muita nimettyjä palveluita olivat: henkilöstöhallinto, henkilöstösuunnittelu, HR-järjestelmäpalvelut, raportointi, työterveys, työhyvinvointi, työkyvyn ylläpito, työvuorosuunnittelut ja maksatusajot, palkkapalvelut, koulutusasiat, taloushallinto, uudelleensijoitusasiat, palvelukseen oton palvelut, sidosryhmäpalvelut sekä työnantajakuvan ylläpito- ja kehitystehtävät.

Helsingissä, Jyväskylässä, Kuopiossa ja Vantaalla (4/8) toimialat eivät maksa yksiköiden palveluista mitään. Yksi vastaaja ilmoitti, että he laskuttavat ainoastaan Kuntarekry-palveluiden käytöstä. Muut kolme vastaajaa ilmoittivat laskuttavansa työpaikkailmoituksista, Kuntarekry-palveluiden käyttäjätunnuksista sekä esimerkiksi lehti-ilmoituksista. Kysyttäessä palveluiden ulkoistamisesta, viisi vastaajaa kahdeksasta (5/8) kertoi ulkoistavansa henkilöarviointipalvelut. Muita esille tulleita ulkoistettavia palveluita olivat markkinointipalvelut, sijaispalvelut (Seure) sekä rekrytointiprosessissa järjestelmäpalvelut. Yksi vastaajista ilmoitti, että rekrytoivat esimiehet voivat itse ostaa tarpeen mukaan palveluita ulkoa. Loput vastaajista ilmoittivat, että he eivät ole ulkoistaneet mitään palveluita.

Yksiköiden rekrytointiprosessien keskeiset vaiheet ja sisällöt olivat keskenään hyvin yhteneväiset, vaikka joissain yksiköissä ei varsinaisia operatiivisia rekrytointeja tehtykään. Melkein kaikilla vastaajista prosessi alkoi suunnittelu- tai valmisteluvaiheella, joka useimmiten sisälsi täyttöluvan tekemisen. Toisena vaiheena oli hakuilmoitusten laatiminen ja niiden julkaiseminen, jonka jälkeen tuli hakemusten käsittely ja seulonta. Sen jälkeen tuli haastattelut tai haastattelutuen antaminen. Prosessin loppuvaihe eteni kaikilla valintapäätöksen teosta virkamääräyksiin tai työsopimusten tekoon sekä seurantaan ja raportointiin. Lisäksi moni vastaajista painotti hakijaviestinnän tärkeyttä koko prosessin ajan. Alla olevassa kuviossa on vastaajien ilmoittamia rekrytointiprosessin keskeisiä vaiheita tiivistettynä kolmeen osaan.



Kuvio 7. Vastaajien ilmoittamia keskeisiä rekrytointiprosessin vaiheita tiivistettynä

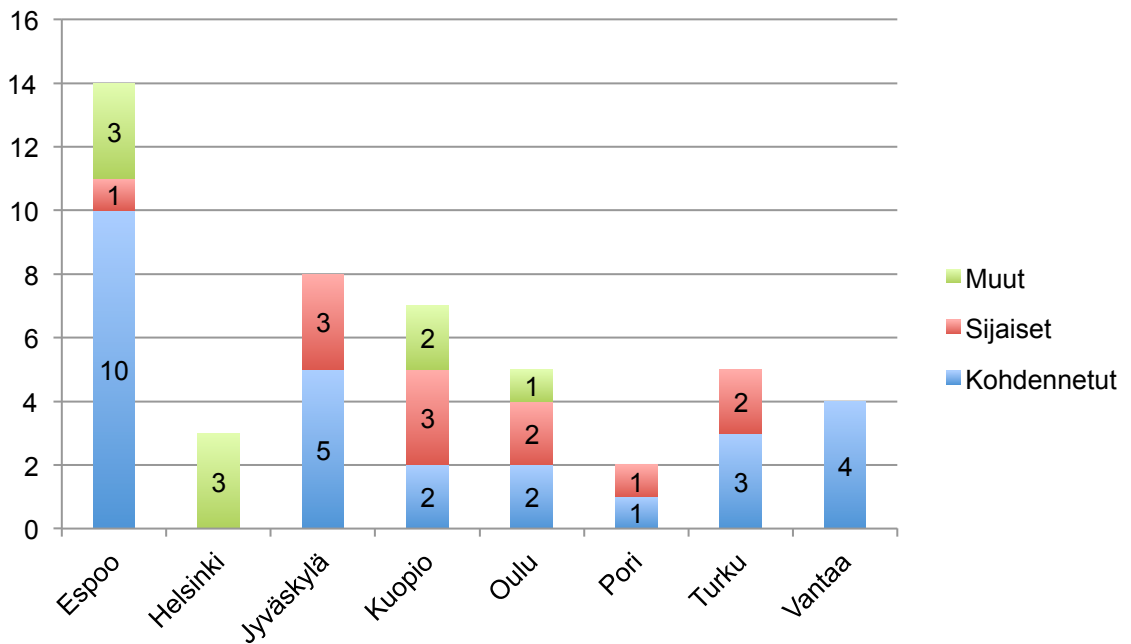
5.2 Keskitetyn rekrytointipalvelun palveluiden tuottaminen

Yksiköissä työskentelevien määrän vaihteluväli oli 2 - 14 henkilöä. Suurin työntekijöiden lukumäärä oli Espoossa (14) ja pienin Porissa (2). Kaikkien yksiköiden yhteenlaskettu keskimääräinen työntekijöiden lukumäärä oli kuusi (6). Kaupunkiorganisaatioissa työskentelevien kokonaislukumäärä ei ollut sidoksissa yksiköissä työskentelevien lukumäärään, johtuen pääosin yksiköiden toiminnan luonteen eriävyyksistä.

Yksiköissä työskentelevistä suurin osa työskenteli kohdennettujen rekrytointien ja loput sijaisrekrytointien parissa. Pienimmissä, noin viiden (5) hengen yksiköissä, työntekijät hoitivat tarvittaessa sekä kohdennettuja, että sijaisrekrytointeja. Tässä kohtaa oli jonkin verran poikkeavuuksia siinä, mitä sanoilla ”kohdennettu” ja ”sijainen” tarkoitettiin kussakin yksikössä. Suurimmalla osalla vastaajista kohdennetut tarkoittivat vakituisia ja määräaikaisia työntekijöitä/hakijoita. Sijaiset taas tarkoittivat lyhytaikaisia, muutaman päivän kestäviä sijaisuuksia, tai joissain tapauksissa myös kesätyöntekijöitä.

Alla oleva kuvio havainnollistaa kaupungeittain sen, kuinka moni kussakin yksikössä työskentelee kohdennettujen rekrytointien ja kuinka moni sijaisrekrytointien parissa. Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla sijaiset hankitaan pääasiassa Seure-henkilöstöpalvelun kautta. Espoossa sijaisia koordinoi yksi henkilö Seure-henkilöstöpalvelun ja kaupungin välillä. Helsingissä operatiiviset rekrytoinnit tehdään virastoittain ja *rekrytoinnin ohjaustiimissä* olevat 3 henkilöä työskentelevät pääasiassa hallinnollisissa ja viestinnällisissä tehtävissä. Espoossa, Kuopiossa ja Oulussa yksikön jäljelle jäävät ”muut henkilöt” toimivat muissa kuin rekrytoinnin tehtävissä. Porin yksikössä työskentelee vain 2 henkilöstösihteeriä, jotka

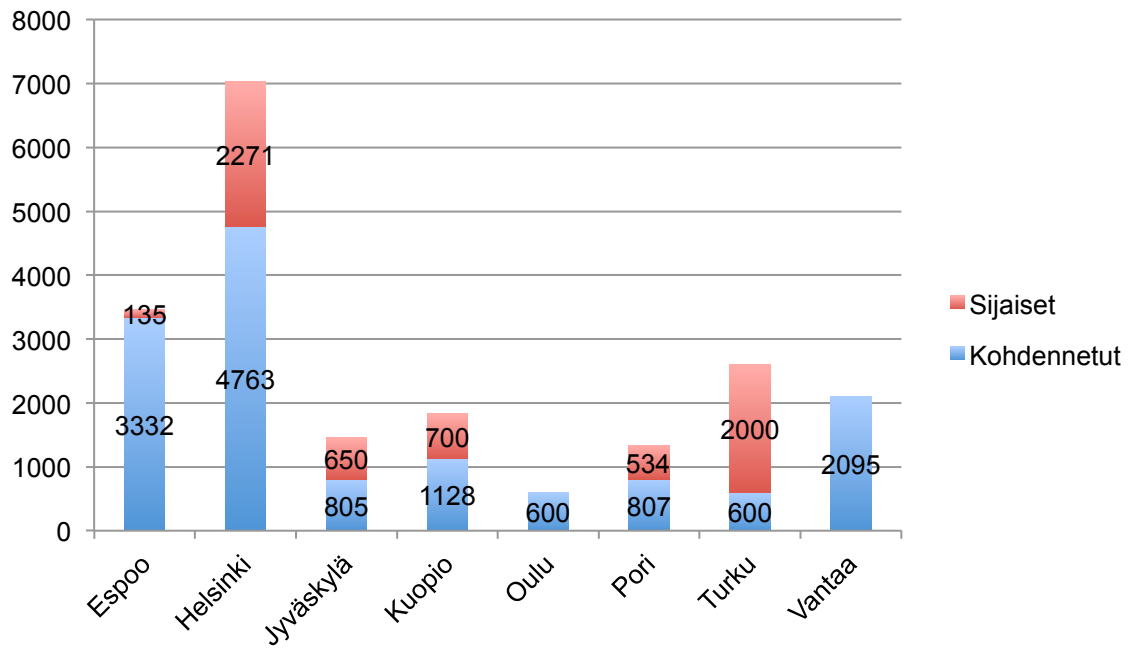
molemmat tekevät sekä kohdennettuja, että sijaisrekrytointeja. Myös Turussa kaikki yksikön työntekijät tekevät tarvittaessa sekä kohdennettuja, että sijaisrekrytointeja.



Kuvio 8. Eri rekrytointitehtävissä työskentelevien lukumäärät kaupungeittain

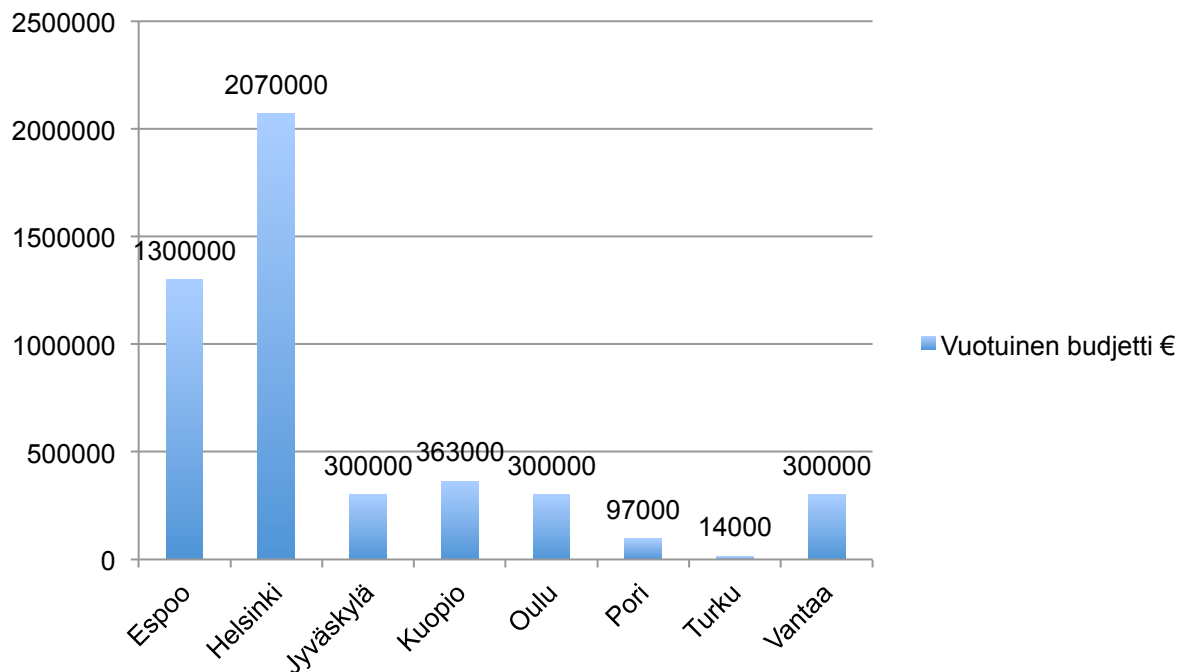
Kysyttäessä kunkin yksikön rekrytointien vuosittaista lukumäärää, vastauksissa eniten poikkeavuuksia aiheutti se, mitä kussakin yksikössä kohdennetuilla rekrytoinneilla ja sijaisrekrytoinneilla tarkoitettiin. Osa vastaajista ilmoitti kohdennettujen rekrytointien sisältävän vain vakinaiset ja määräaikaiset työntekijät. Osalla vastaajista ne sisälsivät myös kesätyöntekijät, työharjoittelut ja/tai sijaisrekrytoinnit. Sijaisrekrytoinneista puhuttiin paljon myös kesätyöntekijöinä, määräaikaisina tai sijaisrekisterinä.

Essoossa kohdennetut rekrytoinnit ovat keskitetyn rekrytoinnin ydin ja lukema sisältää kesätyöt ja harjoittelut. Sijaisrekrytoinnit ovat ulkoistettu Seure-henkilöstöpalvelulle ja ilmoitettu luku tarkoittaa ”täytettyjä sijaisuuksia”. Helsingissä rekrytointien lukumäärä oli koko kaupunkitasolla noin 7000 henkilöä, joka pitää sisällään myös kesätyöntekijät. Oulun yksikössä ei ollut antaa sijaisrekrytoinneista lukumääriä, vaan toimialat seuraavat itse niitä. Sijaiset hoidetaan Kuntarekry-palvelun kautta. Vantaan yksikössä ei myöskään ollut antaa sijaisrekrytointien lukumäärää. Ne otetaan kaikki Seure-henkilöstöpalvelusta. Seuraavasta kuvioista näkyy ilmoitettujen rekrytointien vuosittainen lukumäärä kohdennettuihin ja sijaisrekrytointeihin jaettuna kaupungeittain. Osa annetuista lukumääristä oli arvioiteja todellisista luvuista.



Kuvio 9. Kohdennettujen ja sijaisrekrytointien vuosittaiset lukumäärät kaupungeittain

Suurin ilmoitettu vuotuinen budjetti oli Helsingin yksiköllä (2 070 000 €) ja pienin ilmoitettu vuotuinen budjetti oli Turun yksiköllä (noin 14 000€). Kaikkien yksiköiden ilmoittama yhteenlaskettu keskimääräinen vuotuinen budjetti oli noin 593 000€. Yksiköiden vuotuiset budjettiluvut olivat osalla vastaajista arvioita.



Kuvio 10. Yksiköiden ilmoittamat vuotuiset budjetit kaupungeittain

Yllä olevassa kuviossa voidaan tarkastella kunkin kaupungin vuotuisia budjettilukuja. Espoon yksikön luku sisältää muun muassa palkkakuluja sekä rekrytointimarkkinoinnin kuluja. Turun yksikön luku sisältää vain markkinointi-, painatus- ja ilmoituskustannukset. Helsingin budjetista noin puolet menee kaupungin virastojen ja liikelaitosten kesätyöllistämisen tukemiseen. Loput budjetista jakautuu kahtia rekrytoinnin ohjaamisen, tukemisen ja rekrytointiviestinnän sekä korkeakouluharjoittelijoiden rahoittamisen kesken. Oulun budjettiin kuuluu viiden työntekijän palkat, henkilösivukulut, tarvikkeet ja vuokrat. Vantaan yksikön ilmoitettu luku tarkoittaa rekrytoinnin tukipalveluiden yhteenlaskettuja kustannuksia sivukuluineen ja vyörytyksineen.

5.3 Keskitetyn rekrytointipalvelun rakentaminen

Suurin osa (6/8) yksiköistä rakennettiin kerralla ja loput (2/8) rakennettiin osittain. Yksiköiden rakentamiseen meni keskimäärin noin 1,5 vuotta. Yksiköiden rakentamisajan vaihteluväli oli 5 – 48 kuukautta. Osa vastaajista ilmoitti, että yksikön rakentaminen tapahtui isomman organisaatiomuutoksen tai -hankkeen myötä. Yksiköiden rakentamiseen osallistuivat usein haastateltavan itsensä lisäksi henkilöstöosaston ja hallintokuntien esimiehiä ja johtajia, toimialojen ja organisaatioiden edustajia sekä konserninhallinnon ja henkilöstön edustajia. Kaikki vastaajat ilmoittivat, että henkilökunta hankittiin yksiköihin sisäisillä siirroilla, joissa siirrettyillä henkilöillä oli useimmiten jo aiempaa kokemusta vastaavista tehtävistä. Oulussa hakijat eivät olleet aiemmin toimineet vastaavissa tehtävissä.

Espoon yksikkö on toiminut vuodesta 2003. Porissa rekrytointiyksikkö on toiminut vuodesta 2010. Vantaalla rekrytoinnin tukipalvelut ovat toimineet niin ikään vuodesta 2010. Kuopion yksikkö on toiminut vuodesta 2011, kaupunginhallituksen päätöksen myötä. Turun yksikkö on perustettu vuonna 2012. Jyväskylän ja Oulun yksiköt ovat molemmat perustettu vuonna 2013. Helsingin yksikkö rakennettiin vuonna 2014.

Nykyisen rekrytointimallin onnistumista suurimmassa osassa yksiköitä (5/8) seurattiin asiakastytytyväisyyskyselyllä ja/tai suoralla palautteenannolla toimialojen esimiehiltä tai esimerkiksi messuilta. Muita onnistumisen mittareita haettiin seuraamalla suoritteita, työpaikkojen lukumääriä sekä hakemuksia. Yksi vastaajista ilmoitti, että yksikön rakentamisen yhteydessä ei ole luotu minkäänlaista asiakastytytyväisyysmittaria tai seurantaa.

Kysyttäessä mitä vastaajat tekisivät toisin, jos nyt saisivat rakentaa yksikön uudelleen, saatiin monenlaisia vastauksia. Helsingissä mietittäisiin palvelukeskuksen keskeisiä rooleja sekä parasta tapaa mitoittaa henkilöstömäärät oikein. Lisäksi mainittiin tuotteistetut ja selkeästi kuvatut palvelut sekä toimintaa tukevat järjestelmät. Jyväskylässä tuli esille työn-

tekijöiden valinta avoimen haun kautta, jotta päästäisiin hyödyntämään sekä sisäistä, että ulkoista hakua eritasoisten osaajien hankinnassa. Kuopiossa korostui osaamisen, asenteen ja motivaation rekrytoiminen, pelkän työntekijän rekrytoimisen sijaan. Myös Vantaalla ja Jyväskylässä pohdittiin osaamisen tärkeyttä toiminnassa. Oulussa esille tuli vielä tiiviimpi yhteistyö toimialojen kanssa, rekrytoinnin tehtävänkuvien selkiyttäminen sekä keskitetyn rekrytointipalvelun roolin hiominen suhteessa esimiestyöhön. Turussa panostettaisiin enemmän asiantuntevaan johtamiseen, suunnitteluun ja resursointiin. Myös Porissa pohdittiin parempaa henkilöstön resursointia rakentamisen yhteydessä.

Keskitetyn rekrytoinnin keskeisistä hyödyistä kysyttäessä suurin osa vastaajista (6/8) ilmoitti hyödyksi yhdenmukaisemmat toimintatavat (tasalaatuisuus) ja kustannussäästöt. Myös laadun paraneminen (4/8) ja ajan säästyminen esimiehiltä (3/8) nousi selkeästi esille. Muita esille nousseita hyötyjä olivat mitattavuuden ja seurattavuuden paraneminen sekä toimivampi viestintä hakijoille. Keskitetyn rekrytoinnin haitoista kysyttäessä, esille tulleita haittoja olivat hakijaviestinnän epätasalaatuisuus suurten haastattelumäärien vuoksi, toiminnan jäykkyys, perustamisvaiheessa koetut yllätykset (prosessien epätarkan suunnittelun vuoksi) sekä liiallinen etäisyys keskitetyn rekrytoinnin ja esimiesten välillä. Kolmelle vastaajista ei tullut mitään haittoja mieleen.

Tulevaisuuden rekrytoinnin kehittämiskohteiksi Espoo mainitsi hakijaviestinnän kehittämiskohteet sekä erilaisiin kentällä suoritettaviin testeihin tutustumisen. Helsingissä meneillään olevassa uudistuksessa pyritään yhdenmukaistamaan rekrytointia. Lisäksi edessä on muutoksia muun muassa johtamisjärjestelmissä ja toimialoissa. Jyväskylässä pyritään ottamaan palvelussuhteen elinkaari paremmin haltuun, lisäämään yhdistelmätehtäviä ja osaamista sekä kehittämään työpaikkailmoituksia. Kuopiossa katsotaan palvelualuekokoaisuuksien kehittymistä ja mietitään varahenkilöstöstä luopumista. Oulussa pyritään vastaamaan toimialojen muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin sekä yksittäisten työnhakijoiden työnhakuun liittyviin haasteisiin. Porissa organisaatiouudistusten myötä mietitään rekrytoinnin uudelleenresursointia ja sosiaalisen median hyödyntämistä rekrytoinnissa. Turussa kehittäminen liittyy uusien rekrytointikanavien pohdintaan ja toiminnan modernisointiin. Vantaalla mietitään kannattaako rekrytointia keskittää sekä mitä kannatta tehdä itse ja mitä ulkoistaa. Myös sote-uudistusten vaikutukset nousivat usealla vastaajalla esille.

Muita haastattelussa esille tuotavia asioita olivat panostus viestintään osana rekrytointia ja työnantajaimagon rakentamista. Tässä yhteydessä haluttiin esittää myös kysymys siitä, miten Lahden kaupunki aikoo toteuttaa työnantajaviestintää sekä mitä kautta he aikovat tavoitella tulevaisuuden potentiaalisia työntekijöitä. Sijaisrekrytointien kehittäminen oli

myös yksi keskeinen esille nousseista asioista. Lisäksi haluttiin korostaa toimintaympäristön muutoksia, asiakastarvelähtöisyyttä ja yhteistyökumppanuutta keskitetyssä rekrytointissa. Muita esille tulleita asioita oli keskitetyn rekrytointin puolesta puhumiset ja suositte-
lut sen käyttöön ottoon.

Seuraavassa taulukossa on vielä kaikki keskeisimmät tutkimustuloksissa esille tulleet tunnusluvut tarkasteltavana vierekkäin kunkin kaupungin osalta. Taulukon esittämisen tarkoituksena ei ole tuoda ilmi suoria johtopäätöksiä tunnuslukujen välille, vaan yksinkertaisesti koostaa kaikki tunnusluvut samaan paikkaan tarkastelua varten.

Taulukko 2. Keskeisimmät tunnusluvut kaupungeittain

| | Kaup.org. henkilöstön lukumäärä | Yksikön henkilöstön lukumäärä | Kohdennetut rekrytoinnit | Sijaisrekrytoinnit | Rekrytoinnit yhteensä | Yksikön vuotuinen budjetti/€ |
|-----------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Espoo | 14 000 | 14 | 3332 | 135 | 3467 | 1 300 000 |
| Helsinki | 38 000 | 3 | 4763 | 2271 | 7034 | 2 070 000 |
| Jyväskylä | 7 000 | 8 | 805 | 650 | 1455 | 300 000 |
| Kuopio | 5 900 | 5 | 1128 | 700 | 1828 | 363 000 |
| Oulu | 12 000 | 5 | 600 | - | 600 | 300 000 |
| Pori | 6 435 | 2 | 807 | 534 | 1341 | 97 000 |
| Turku | 12 000 | 5 | 600 | 2000 | 2600 | 14 000 |
| Vantaa | 10 616 | 4 | 2095 | - | 2095 | 300 000 |

6 Pohdinta

Pohdintaosiossa peilataan teoreettisen sisällönanalyysin avulla koostettuja tuloksia tutkimuksen teoriaan, jonka avulla pyritään löytämään yhtenäinen ratkaisu tutkimusongelmiin sekä tuomaan esille johtopäätökset toimeksiantajalle rekrytointin keskittämiseksi. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä mietitään sopivia jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi tutkimuksen tekijä arvioi omaa kehittymistä ja onnistumista tutkimuksen tekemisen aikana.

6.1 Näkökulmia rekrytointin keskittämiseen

Analyysin esittely ei vielä pelkästään osoita tutkimuksen tuloksia, vaan tutkimuksen varsinaiset tulokset esitetään johtopäätöksissä, jossa sisällönanalyysin perusteella kootuista tutkimustuloksista vedetään johtopäätökset tai tulkinnat tutkittavasta aiheesta. Olennaista johtopäätösten ja tulkintojen muodostamisessa on havaita niiden yhteys muuhun tutkimuskirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Johtopäätökset tai tulkinnat vastaavat tutkimusongelmaan ja antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Jyu.fi 2010.)

Suurin osa vastaajista ilmoitti, että kaupungin rekrytointinissa oli keskitetty (sentralisaatio) malli, joissa käytössä oli palvelukeskus tai samalla periaatteella toimiva yksikkö, mutta eri nimen alla. Tämä tulee esille myös tutkimuksen teoriassa, jossa mainitaan, että suuremmilla, yli 1000 henkilöä työllistävillä yrityksillä on useimmiten käytössä keskitetyt henkilöstöpalvelut. Kaikissa kohdeorganisaatioissa henkilöstön lukumäärä ylitti reippaasti tuon 1000 henkilöä. Vain kahdella vastaajista (Helsinki ja Kuopio) oli käytössä enemmän tai vähemmän hajautetumpi (desentralisaatio) malli, joissa päätöksen teko oli hajautettu kentälle/palvelualueisiin. Näillä yksiköllä oli enemmänkin avustava/tukipalvelun rooli.

Yksiköiden keskeisimmiksi palveluiksi nousivat rekrytointipalvelut, osaamisen- tai henkilöstönkehittämiseen liittyvät palvelut sekä palvelussuhdeasiat. Nämä tulivat esille myös tutkimuksen teoriassa Reillyn & Williamsin (2003) tutkimuksissa yleisimpinä palvelukeskusten toimintoina sekä Marketvision (2010) teettämästä tutkimuksesta. Kaikissa yksiköissä rekrytointiprosessin vaiheet noudattelivat kutakuinkin teoriassa esillä olevaa Kauhasen kuvausta rekrytointiprosessista. Poikkeuksia prosessin vaiheiden järjestyksestä tai niiden poisjäämisestä saattoivat aiheuttaa erot yksiköiden toiminnan luonteesta sekä niissä työskentelevien henkilöstön lukumäärästä. Muutoin yksiköiden rekrytointiprosessit olivat keskenään varsin yhtäläiset.

Yksiköt jakautuivat kutakuinkin kahtia palveluiden ulkoistamisen sekä palveluista laskuttamisen suhteen. Keskeisin ulkoistettu palvelu oli henkilöarvioinnit. Teoriassa ulkoistami-

sen kohdalla ei varsinaisesti mainittu henkilöarvioinneista mitään, mutta näiden ulkoistaminen voidaan linkittää teoriassa mainittuihin keskeisimpiin ulkoistamisen ajureihin, joista yksi oli joustavuuden ja laadun parantaminen. Niissä yksiköissä, joissa laskutettiin toimialoja, laskutettiin lähinnä Kuntarekry-palvelun käytöstä. Muut yksiköt eivät ilmoittaneet laskuttavansa mistään toimialoja.

Rekryointipalveluiden tuottamiseen liittyviä tuloksia tarkasteltiin tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatioissa toimivien yksiköiden rekryointitoimintaan liittyvien ominaisuuksien pohjalta. Ensin tarkasteltiin yksiköissä työskentelevien määrää ja tehtäviin liittyviä asioita, jonka jälkeen katsottiin vuotuisten rekryointien lukumäärää sekä lopuksi budjettia. Näiden tulisi antaa sopivia pohjatietoja keskitetyn rekryointipalveluiden tuottamiselle.

Tiedot yksiköissä työskentelevien määristä eivät välttämättä olleet niin oleellisia tutkimusongelmien kannalta. Yksiköissä työskentelevien työtehtävät jaettiin kohdennettuihin rekryointien ja sijaisrekryointeihin. Työtehtävien jakautumisesta ei teoriaosassa ollut mitään suoraa mainintaa, vaan kerrottiin vain yleisluontoisesti yksiköissä esille tulleista keskeisimmistä tehtävistä. Yksiköissä työskentelevien henkilöiden työtehtävien jakaminen kohdennettuihin ja sijaisrekryointeihin oli haasteellista, johtuen eriäväsyyksistä kohdennettujen ja sijaisten määrittelyssä kunkin yksikön kohdalla. Tämä määrittely aiheutti pieniä haasteita myös yksiköissä tehtävien vuosittaisten rekryointien lukumäärien tulkinnassa. Osa ilmoitetuista lukumääristä oli arvioituja ”noin” -lukumääriä. Tästä johtuen tuloksista ilmenneistä lukumäärien jakautumisesta ei voida suoraan päätellä, mikä olisi yksiselitteisesti paras työtehtävien jakosuhte palvelukeskuksessa.

Yksiköiden vuotuisissa budjeteissa oli keskenään suurta hajontaa. Yksiköiden budjettien sekä kaupunkiorganisaatioissa ja yksiköissä työskentelevien lukumäärien välillä näyttäisi olevan jokseenkin epätarkka nimellinen korrelaatio, mutta yksiköiden budjetit ja niiden sisältämät hankinnat olivat kuitenkin hyvin yksilöllisiä, joten niistä ei voida suoraan tehdä yksiselitteistä päätelmää parhaasta budjettimallista. Budjeteista ei ollut mainintaa tutkimuksen teoriassa.

Yksiköiden keskimääräinen rakentamisaika oli noin vuosi ja suurin osa rakennettiin kerralla isomman organisaatiomuutoksen myötä. Kaikkiin yksiköihin henkilökunta hankittiin sisäisesti jo olemassa olevista henkilöstöstä, joilla melkein kaikilla oli aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä. Myöskään rakentamisajoista tai yksikköihin liittyvistä henkilövalinnoista ei teoriassa tuotu mitään esille, mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä niiden paikkansapitävyyttä.

Tutkimuksessa esille nousseet keskitetyn rekrytoinnin hyödyt olivat kaikkien vastaajien kesken erittäin yhteneväiset. Selkeästi keskeisimpinä hyötyinä olivat toimintatapojen yhdenmukaistaminen sekä kustannussäästöt. Näiden lisäksi myös laadun paraneminen ja esimiesten ajan säästäminen havaittiin monessa paikassa ilmeneväksi hyödyksi. Tutkimuksen teoriassa esitetyt aiemmat tutkimukset tukevat myös vahvasti esille tulleita tuloksia keskitetyn rekrytoinnin (ja HR-palveluiden) keskeisistä hyödyistä. Näistä taloudelliset hyödyt, laadun paraneminen ja ajan säästyminen olivat selkeästi eniten esillä. Keskitetyn rekrytoinnin haittoja oli vastaajien kesken huomattavasti hankalampi pohtia kuin hyötyjä. Yksi haitoista koski keskitetyn rekrytoinnin liiallista etäisyyttä esimiesten arjen toiminnasta ja tästä myös tutkimuksen teoriassa mainittiin paikallisten olosuhteiden ja toiminnan tuntemisen puutteena.

Yksiköiden nykyisten käytänteiden muutoksia ja tulevaisuuden kehittämiskohteita miettiessä nousi esille monenlaisia näkökulmia. Nykyisten rekrytointikäytänteiden keskeisimpinä muutoskohteina nousi esille enemmän osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden rekrytointi, isompaa panostusta henkilöstön resursointiin sekä keskitetyn rekrytoinnin ja esimiesten välisen roolin hiominen paremmaksi. Tulevaisuuden kehittämiskohteita miettiessä usealla vastaajalla keskeiseksi pohdinnan aiheeksi nousi esille sote-uudistusten vaikutukset toimintaan. Muilta osin kehittämiskohteet olivat kunkin yksikön yksilöllisiin tarpeisiin räätälöidyt, eikä niistä noussut esille mitään yhtä ainoaa keskeistä kohdetta.

Kaiken kaikkiaan yksiköiden esille tulleet rekrytointikäytänteet, niin palveluiden sisällön, palveluiden tuottamisen kuin yksikön rakentamiseen liittyen, voidaan tulkita yhteneväisiksi, pieniä yksilöllisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Tutkimuksen tuloksissa esille tulleet keskitetyn rekrytoinnin keskeisimmät hyödyt vastaavat juuri niihin ongelmiin, jotka toimeksiantaja on ilmoittanut. Keskeisimmät hyödyt olivat:

- 1) yhdenmukaisuus: vastaa ongelmaan tiedon puute kunkin esimiehen käyttämistä hankintakanavista ja työpaikkailmoituksista
- 2) kustannussäästöt: vastaa ongelmaan hajautetusta rekrytoinnista syntyvät ylimääräiset kustannukset
- 3) laadun paraneminen: vastaa ongelmaan hajautetusta mallista syntyvää laaduttomuutta
- 4) ajan säästö: vastaa ongelmaan esimiesten ajan kulumisen sijaisten hankintaan

Tutkimuksen tulosten sekä teorian välisten yhteyden löytymisen perusteella voidaan johdopäätöksensä esittää Lahden kaupungille keskitettyä palvelukeskusmallia, jonka rakenta-

misessa ja käyttöönotossa voidaan hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä esille tulleita keskeisiä löydöksiä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja sen vuoksi on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan yleensä *validiteetin* ja *reliabiliteetin* käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on tarkoituskin tutkia ja reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Eli, jos tutkimus on reliabeeli, olisivat vastaukset eri mittauskerroilla melko samanlaisia. Näitä käsitteitä on kuitenkin usein kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piireissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135 - 136; Metsämuuronen 2006, 56.) Laadullisten tutkimusten luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa mitään yksiselitteistä yhtä oikeaa tapaa, mutta Tuomi & Sarajärvi (2009, 140 - 141) listaavat muutamia kohtia, jotka auttavat arvioimaan tutkimusta kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus (koherenssi) painottuu. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka listan kaikki kohdat olisivat täytetty, tulee niiden olla sitä myös suhteessa toisiinsa.

- 1) Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä tutkitaan ja miksi?
- 2) Tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen: miksi tutkimus on tärkeä?
- 3) Aineiston keruu: miten aineiston keruu on tapahtunut?
- 4) Tutkimuksen tiedonantajat: tiedot tiedonantajien valinnasta sekä montako heitä oli.
- 5) Tutkija-tiedonantaja-suhde: arvio miten suhde toimi esim. lukivatko tiedonantajat tutkimuksen tulokset ennen niiden julkaisua ja jos luki, niin miksi.
- 6) Tutkimuksen kesto: mikä oli tutkimuksen aikataulu?
- 7) Aineiston analyysi: miten aineisto analysoitiin ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin?
- 8) Tutkimuksen luotettavuus: on arvioitava, miksi tutkimusraportti on luotettava.
- 9) Tutkimuksen raportointi: tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus on tuotu selvästi esille johdannossa ja osittain myös tutkimusmenetelmissä. Tutkija oli sitoutunut tutkimuksen tekemiseen hyvin ja aihe oli kiinnostava. Aineiston keruusta on annettu riittävä kuvaus tutkimusmenetelmissä. Aineiston keruu vaiheessa yhtenä haasteena voitiin pitää tutkijan kokemattomuutta haastattelutilanteista, joka omalta osaltaan saattoi vaikuttaa kunkin haastateltavan antamien vastausten ja niistä tehtävien johtopäätösten epäoleelliseen tulkintaan. Tiedot tiedonantajista on myös

kuvattu hyvin johdannossa ja tutkimusmenetelmissä. Tutkija-tiedonantaja-suhde toimi hyvin kaikkien haastattelutilanteiden osalta. Kaikilta tiedonantajilta kysyttiin samat samassa järjestyksessä. Tiedonantajat eivät lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua, eivätkä näin ollen pystyneet vaikuttamaan niihin etukäteen. Tutkimuksen tekemisen kokonaisuus oli noin 7 kuukautta. Aineiston analyysistä, tutkimustuloksista sekä johtopäätöksistä on annettu riittävän tarkat kuvaukset ja perustelut tutkimuksen empiirisessä osassa.

Edellä kerrottujen käsitteiden ja määritelmien mukaan tutkimusta voidaan pitää validina, koska tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä on tarkoituskin tutkia. Käytetyt menetelmät olivat perusteltuja ja hyvin toimivia tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Myös reliabiliteetin ehdot täyttyvät - ainakin tutkimuksen toistettavuuden osalta. Jos tutkimus toistettaisiin, saattaisivat tulokset poiketa jonkin verran ensinnäkin siksi, koska pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna ympäristön ja organisaatioiden muutokset sekä teknologian kehittyminen todennäköisesti vaikuttavat rekrytointikäytänteiden muuttumiseen. Toiseksi, kuten tutkimustuloksistakin kävi ilmi, keskitettyjen rekrytointipalveluiden sisällöt ja niiden tuottaminen yksiköissä ovat loppujenlopuksi suhteellisen yksilöllisiä, kunkin tilanteen, tarpeen ja resurssien mukaan räätälöityjä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jo tutkimusprosessin alkuvaiheilla tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan välisen palaverin yhteydessä käydyssä keskustelussa, nousi esille tarve kartoittaa kaupunkiorganisaatiossa työskenteleviltä esimiehiltä, että mikä rekrytointin nykytilassa tuntuu vaikealta, missä olisi kehitettävää, mitä kanavia he käyttävät ja miten rekrytointia ylipäänsä toteutetaan. Ehdotuksena oli toteuttaa kaupungin 400:lle esimiehelle kysely, jossa kartoitettaisiin rekrytointin nyky- ja tavoitetilaa sekä mitä palvelukeskuksen kautta toimiva keskitetty rekrytointi voisi heille tarjota. Toisena ehdotuksena oli toteuttaa kysely asiakkaille, eli työnhakijoille, jossa kartoitettaisiin heidän kokemuksia rekrytoinneista. Tämän kautta saataisiin selville minkälaista työnantajakuvaa Lahden kaupunki antaa heidän rekrytoinneista. Näiden tietojen pohjalta jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa esimiehille kokonaistutkimus ja työnhakijoille kyselytutkimus.

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tuomen & Sarajärven (2009, 142) mukaan, laadullisen tutkimuksen perusvaatimuksena on, että tutkimuksen tekijällä on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Aikataulullisesti opinnäytetyön eteneminen sujui pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta hyvin ja suunnitelmiensa mukaisesti. Haasteina olivat tutkimuksen tekijän koulu- ja perhe-elämän aikataulujen

yhteensovittamisesta johtuvat kiireaikataulut, jonka vuoksi asioihin ei aina ollut aikaa pe-
rehtyä niin syvällisesti, kun olisi haluttu. Kiireaikataulut heijastuivat myös hankaluutena
lähdeaineistojen hankinnassa niiden pitkien varausjonojen vuoksi. Pienet ajoittaiset ter-
veydelliset seikat saattoivat olla myös hidastamassa tutkimuksen tekemistä. Muutoin ase-
tetut aikaraamit olivat realistisia ja hyvin toteutettavissa olevia.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen lähti pienistä alkukankeuksista huolimatta
hyvin käyntiin. Lähteet olivat melko hyvin valikoituja tutkimusongelmien kannalta ja niitä
löytyi laajasti sähköisenä ja printtiversiona koulun omasta, sekä ulkopuolisten korkeakou-
lujen kirjastojen tietokannoista. Pientä haastetta tässä kohtaa toi saatavilla olevan tiedon
niukkuus aiheesta rekrytoinnin keskittäminen. Teoriaosuutta tehdessä tärkeäksi tekijäksi
nousi kriittinen ajattelu oleellisen ja validin tiedon löytämiseksi opinnäytetyön tutkimuson-
gelmiin kannalta. Tällä alueella koettiin selkeästi eniten kehitystä.

Aineiston hankintavaiheessa haasteina olivat yhden haastateltavan kokonaan poisjättäy-
tyminen kovien kiireiden vuoksi (haastateltavia oli siis alun perin yhdeksän) sekä niin
ikään toisen haastateltavan ilmoitus haastattelun perumisesta kiireiden vuoksi. Tosin jäl-
kimmäisessä tapauksessa tilalle saatiin korvaava haastateltava organisaation sisältä, jon-
ka kanssa alkuperäinen haastateltava kävi läpi haastattelukysymykset ja niihin liittyvät
täsmentävät vastaukset. Tutkimustulokset olivat suhteellisen helppo kirjoittaa, koska ne
olivat jaettu tutkimusongelmien mukaisesti alaotsikkoihin, joihin tieto saatiin suoraan val-
miiksi teemoiteltujen haastattelukysymysten vastauksista. Pohdintaosuutta tehdessä opit-
tiin havainnoimaan ja jäsentelemään paremmin omia ajatuksia tutkimuksen teorian, empi-
rian ja pohdintaosuuden yhteen kytkeä.

Opinnäytetyön aihe koettiin mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi. Tutkimuksen tekemisessä
ehkä eniten haastetta aiheuttivat tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden kannalta so-
pivimpien tutkimusongelmien keksiminen, niihin oikeanlaisen teorian löytyminen ja sen
linkittäminen sekä tutkimusongelmiin, että haastattelukysymyksiin sekä näistä kaikista
yhteenvedojen ja luotettavien johtopäätösten ja tekeminen. Toisin sanoen aineiston dis-
kussion aikaansaaminen ja tutkija oma päättelykyky olivat eniten koetuksella. Suurimmat
epätoivon hetket koko prosessin aikana koettiin lähinnä kiireiden ja aikataulujen yhteen-
sovittamisen kanssa, mutta kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen sujui hyvin kun
motivaatio ja sitoutuminen tutkimuksen tekemiseen pysyivät koko prosessin ajan hyvin
yllä.

Lähteet

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Arthur, D. 2005. Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees. AMA-COM Books.

Cardenas. The advantages of a centralized human resources. Luettavissa:
<http://smallbusiness.chron.com/advantages-centralized-human-resources-19397.html>.
Luettu: 4.12.2015

Dessler, G. 2015. Human resource management. Pearson. England.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hansaprint Oy. Vantaa.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto 2010. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa:
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#johtop-t-sten-ja>. Luettu 9.4.2016.

Kirkkonummen kunta 2015. Rekrytoinnin keskittäminen toimialoittain konsernihallinnossa. Luettavissa: <http://kirkkonummi01.hosting.documenta.fi/kokous/20152098-18-1.PDF>.
Luettu 21.12.2015.

Johnson, R. 2007. Sharing the load. People management, 13, 16, s. 40-42. Luettavissa:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=26324877&site=ehost-live>. Luettu 2.12.2015.

Marketvisio. 2010. Silta Oy, HR-ulkoistukset (HR BPO) suomalaisissa yrityksissä 2010-.
Luettavissa: http://www.silta.fi/userData/silta/pdf/Silta-HR-BPO-2010_Tero-Lausala.Market-Visio.pdf. Luettu 7.11.2015.

Martin, J. 2010. Key Concepts in Human Resource Management. SAGE Publications Ltd. London.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lahti 2015. Lahden kaupunki. Päätöksenteko ja talous. Luettavissa: <http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/DC4E205B19D2265DC2256E850039E09B?opendocument>. Luettu 30.12.2015.

Lahti 2016. Lahden kaupunki. Henkilöstökertomus 2015. Luettavissa: <http://www.lahti.fi/www/cms.nsf/pages/122EBC6B03A2A503C22571C60027DDBA>. Luettu 13.2.2016.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tammerpaino. Tampere.

People Admin. What is onboarding exactly? Luettavissa: <https://www.peopleadmin.com/2013/01/what-is-onboarding-exactly/>. Luettu 10.12.2015.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress. EU.

PR Newswire Association LLC. 2011. SFN Group's centralized recruiting operations deliver record hires, recruiter productivity gains: increasing number of client companies turning to recruiting centers to assist in high volume, specialized hiring needs. Luettavissa: <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/871553738/abstract/3B10456304904F21PQ/5?accountid=27436>. Luettu 10.12.2015.

Rashmi, T. 2010. Recruitment Management. Luettavissa: <http://ezproxy.haagahelia.fi:2077/lib/haagahelia/reader.action?docID=10416105>. Luettu: 30.11.2015.

Reilly, P. & Williams, T. 2003. How to get best value from HR: the shared services option. Gower Publishin Limited. England. Luettavissa:

<http://site.ebrary.com/lib/haagahelia/reader.action?docID=10046822>. Luettu 26.11.2015.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S & Atkinson, C. 2011. Human Resource Management. Pearson Education. England.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint. Van-
taa.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 luvut 7 ja 8.

Vaahio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki

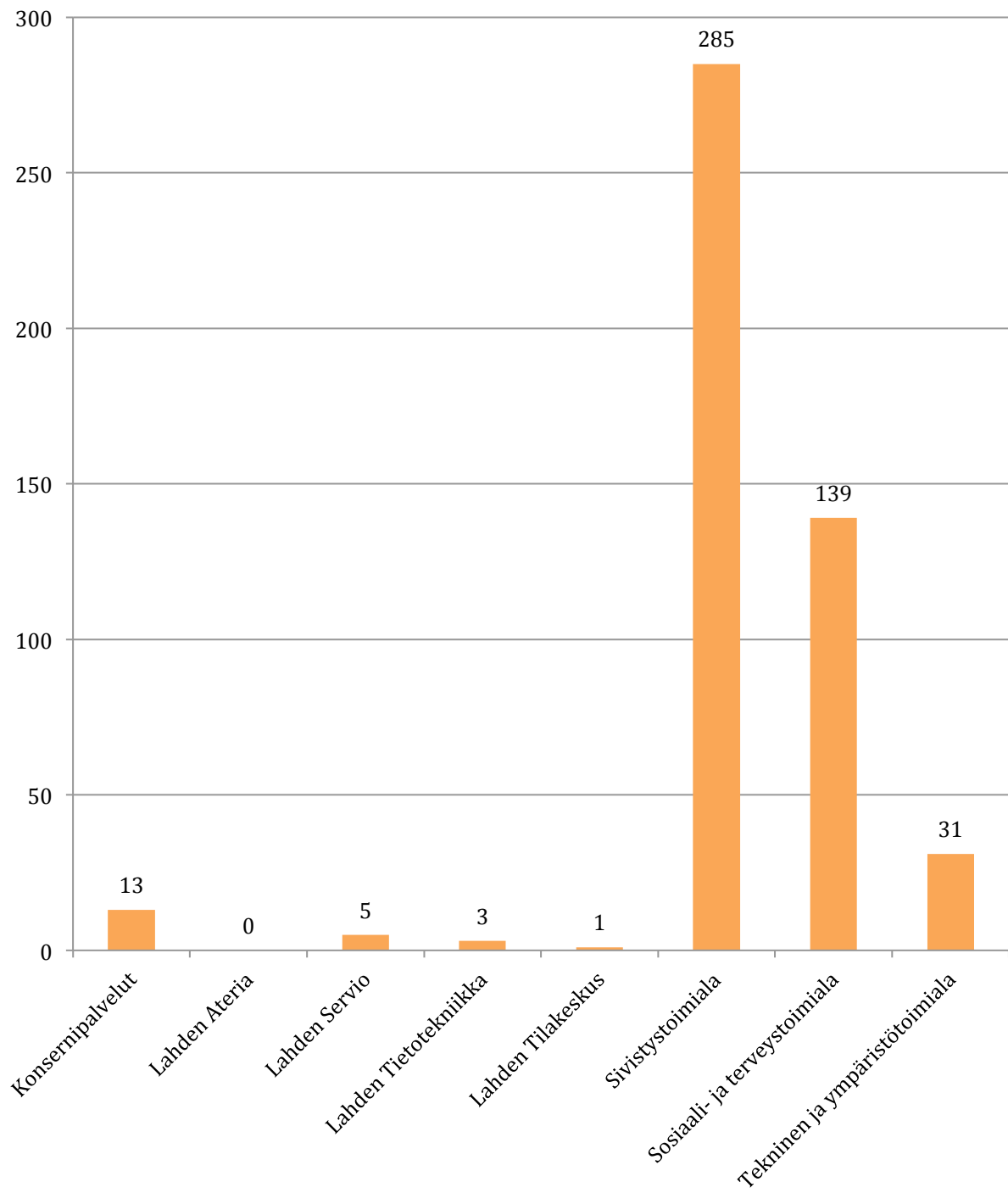
Windsor, J. 2015. The centralization of HR: what is driving this shift? Strategic HR review, 14, 1/2, 52-53. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2091/abicomplete/docview/1687072395/fulltextPDF/93EC8A70E14249FEPQ/3?accountid=27436>. Luettu 7.1.2016.

Ässä. 2014. Rekrytoinnit yhdeltä luukulta. Luettavissa:

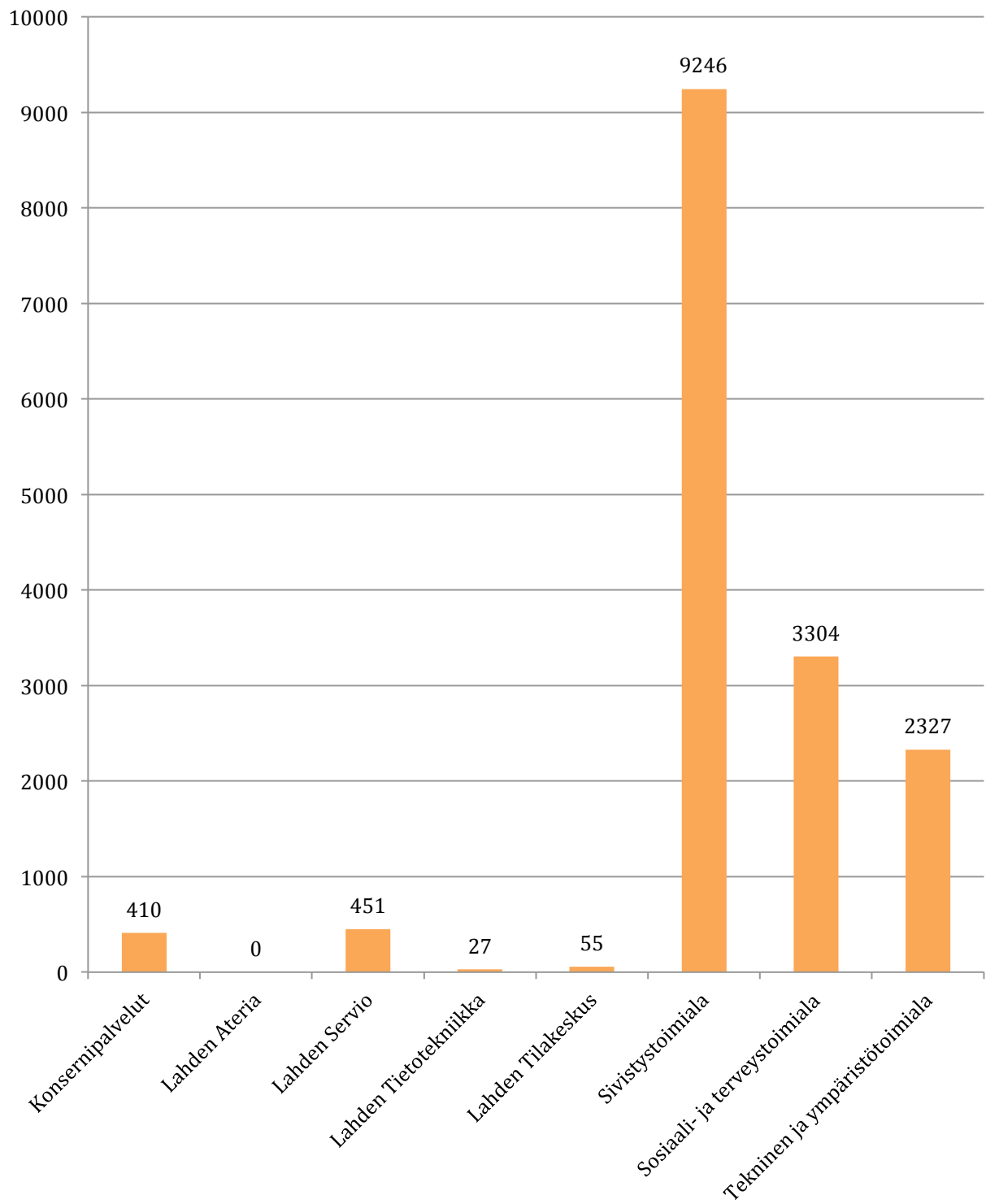
<http://www.digipaper.fi/assa/125490/?pgnumb=34&k=rekrytointi>. Luettu: 15.12.2015

Liitteet

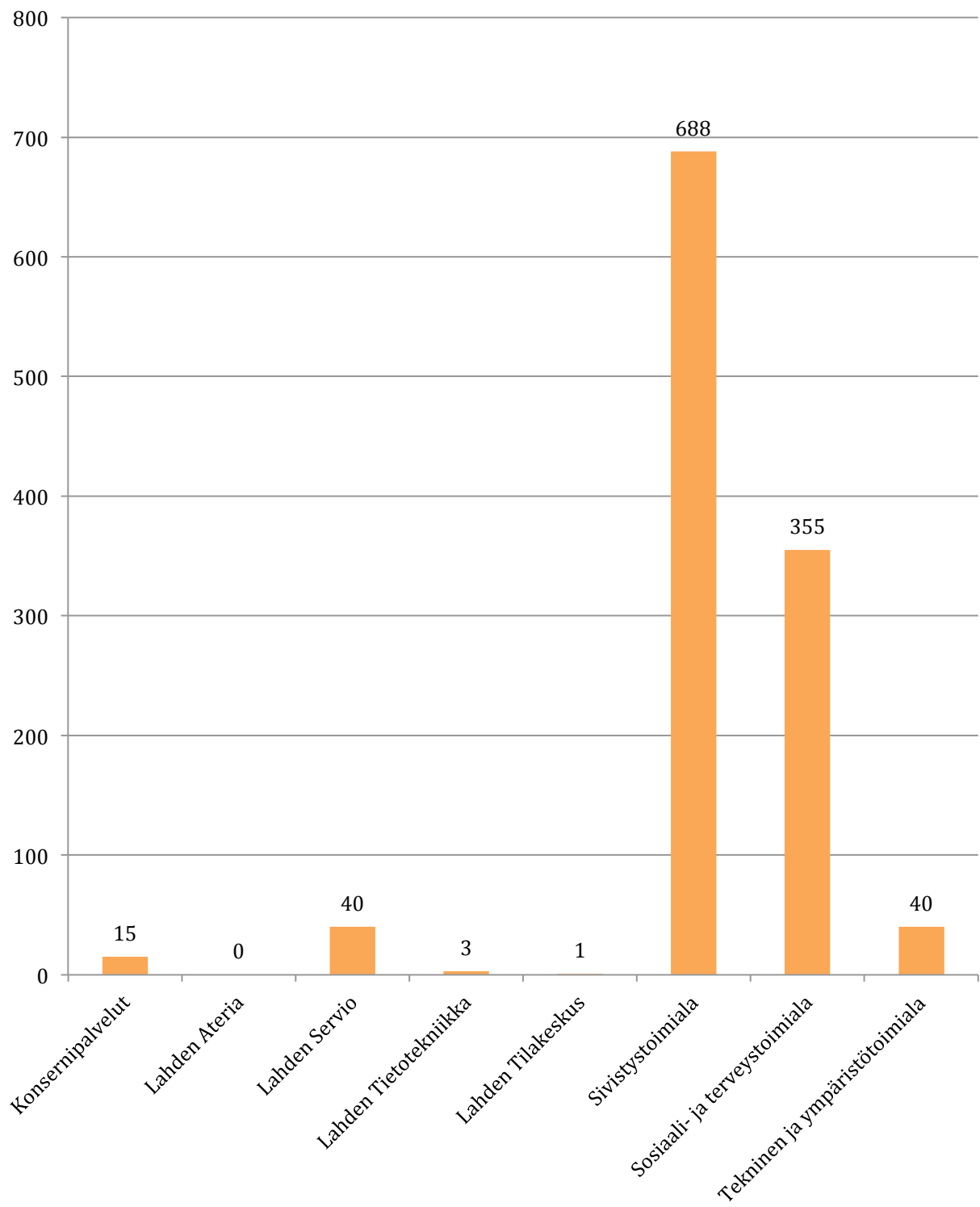
Liite 1. Rekrytointien lukumäärä eri toimialoilla



Liite 2. Hakemusten lukumäärä eri toimialoilla



Liite 3. Tarjolla olevien työpaikkojen määrä eri toimialoilla



Liite 4. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

- 1) Haastateltavan nimi:
- 2) Haastateltavan asema organisaatiossa:

Teemakysymykset:

- 3) Kuinka monta työntekijää kaupunkiorganisaatiossanne tällä hetkellä työskentelee?
- 4) Onko teillä käytössä palvelukeskus?
 - a. Mitä palveluita se pitää sisällään?
- 5) Mitkä ovat rekrytointiprosessinne keskeiset vaiheet?
- 6) Miten nykyinen rekrytointiyksikkönne on rakennettu?
 - a. Perustettiin koko yksikkö kerralla vai joitain osia ensin?
 - b. Kuinka pitkään yksikön rakentaminen kesti?
 - c. Ketkä yksikön rakentamiseen osallistuivat?
 - d. Kuinka pitkään yksikkö on ollut toiminnassa?
 - e. Miten henkilökunta hankittiin yksikköön?
 - f. Mitä tekisitte toisin jos nyt saisitte rakentaa yksikön uudelleen?
- 7) Kuinka monta henkilöä rekrytointiyksikössänne työskentelee?
 - a. Kuinka moni yksikössä työskentelee kohdennettujen rekrytointien parissa?
 - b. Kuinka moni yksikössä työskentelee sijaisrekrytointien parissa?
 - c. Mitkä ovat rekrytointiyksikössänne työskentelevien nimikkeet?
- 8) Kuinka monta rekrytointia teette vuodessa?
 - a. Kuinka monta näistä on kohdennettuja rekrytointeja?
 - b. Kuinka monta näistä on lyhytaikaisia sijaisia?
- 9) Kuinka paljon on rekrytointiyksikkönne vuotuinen budjetti?
 - a. Maksavatko eri toimialat yksikkönne palveluista?
 - b. Ostatteko joitain palveluita ulkoa?

Loppukysymykset:

- 10) Miten mittaatte nykyisen mallin onnistumista?
- 11) Mitkä ovat keskitetyn rekrytoinnin hyödyt?
- 12) Mitkä ovat keskitetyn rekrytoinnin haitat?
- 13) Miten aiotte tulevaisuudessa kehittää rekrytointitoimintaanne?
- 14) Onko jotain muuta mitä haluaisitte tuoda aiheesta esille?