

ONNISTUNUT REKRYTOINTI JA SITOUTTAMINEN

Case: Lammin Osuuspankki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto/Yrityshallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2008
Henna Ahvonen
Mika Ollonqvist

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AHVONEN HENNA & MIKA OLLONQVIST: Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen, Case: Lammin Osuuspankki

Taloushallinnon ja yrityshallinnon opinnäytetyö, 82 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2008

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten rekrytointi ja sitouttaminen on mahdollista hoitaa onnistuneesti. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin henkilöstön rekrytoinnin ja sitouttamisen merkitystä yrityksille. Kohdeyrityksenä on Lammin Osuuspankki.

Teoriaosuus jakautuu kahteen pääaiheeseen. Ensimmäinen luku käsittelee eri osatekijöitä, jotka mahdollistavat onnistuneen rekrytoinnin ja rekrytointiprosessin kulua. Toinen luku käsittelee tekijöitä, joilla jo rekrytoitu henkilöstö saadaan pysymään yrityksessä, eli sitouttamista.

Yksittäinen rekrytointi on projekti, joka jakautuu suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko-, ja seurantavaiheeseen. Tästä käytetään nimitystä rekrytointiprosessi. Prosessin onnistumiselle on merkityksellistä, että jokainen vaihe toteutetaan hyvin. Tämän lisäksi on tärkeää, että saadaan sitoutettua taloon rekrytoitu henkilöstö mahdollisimman onnistuneesti.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa selvitettiin rekrytoinnin ja sitouttamisen nykytilaa Lammin Osuuspankissa. Haastattelututkimuksessa kartoitettiin yrityksen henkilöstön ja johdon mielipiteitä siitä, kuinka rekrytointi ja sitouttaminen ovat onnistuneet kohdeyrityksessä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön ja johdon ideoita siitä, miten rekrytointi ja sitouttaminen voitaisiin jatkossa hoitaa vielä paremmin. Haastattelun tulosten pohjalta pohdittiin, kuinka rekrytointia ja sitouttamista voitaisiin parantaa kohdeyrityksessä.

Teoreettisen tiedon ja suoritettujen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä suurimmat puutteet ilmenivät rekrytointien suunnitelmallisuudessa ja toteutuksessa sekä henkilöstösuunnittelussa. Näihin ongelmakohtiin esitetään kehitysideoita empiria-osuudessa.

Avainsanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, henkilöstöstrategia, sitouttaminen, sitoutuminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

AHVONEN HENNA & OLLONQVIST MIKA: Successful Recruitment and Commitment, Case: The Cooperative Bank of Lammi (Lammin Osuuspankki)

Bachelor's Thesis in Finance Management and Business Administration, 82 pages,
3 pages of appendices

Autumn 2008

ABSTRACT

The objective of this thesis is to study how both recruitment and commitment can be performed successfully as well as to find the meaning of staff recruitment and commitment to business. The case company is the Cooperative Bank of Lammi (Lammin Osuuspankki).

The theory section is divided into two main topics. The first chapter deals with things that make the successful course of recruitment and recruitment processes feasible, whereas the second chapter handles commitment or things making already recruited staff stay in the company,

A single recruitment can be seen as a project consisting of visible stages of planning, beginning, implementation, decision-making and follow-up. This project is often referred to as a recruitment process. It is essential, for a successful process that every stage is implemented well. In addition to this, it is also important that the commitment of a person recruited to the company takes place as successfully as possible.

In the empirical part of the thesis the present state of recruitment and commitment is discussed in the case company. By means of an interview study the company staffs' and management's opinions of how well recruitment and commitment had succeeded in the case company were charted. Another aim of the study was to map out the staffs' and management's ideas of how, in the future, it would be possible to perform recruitment and commitment even better. On the basis of the results of the interviews it was discussed how recruitment and commitment could be improved in the case company.

Based on the theoretical information and the interviews carried out it can be inferred that the Cooperative Bank of Lammi shows some defects both in recruitment and commitment procedures. In the empirical part suggestions for developing these problematic aspects are put forward.

Keywords: recruitment, recruitment process, staff strategy, committing and being committed

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMAT JA RAJAUKSET.....	2
1.2	TUTKIMUSMENETELMÄT	5
1.3	OPINNÄYTETYÖN RAKENNE.....	7
2	AVAIMIA ONNISTUNEeseen REKRYTOINTIIN.....	10
2.1	REKRYTOINNIN TAUSTATEKIJÄT	11
2.1.1	Työnantajakuva.....	12
2.1.2	Henkilöstöstrategia osana organisaation kokonaistrategiaa	14
2.1.3	Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö.....	16
2.1.4	Esimiehen merkitys rekrytoinnissa ja sitouttamisessa	19
2.2	REKRYTOINTIPROSESSI	20
2.2.1	Rekrytointitarpeen määrittely, tehtäväkuvaus ja valintakriteerit.....	22
2.2.2	Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi.....	25
2.2.3	Hakukanavan valinta	27
2.2.4	Työpaikkailmoitus	29
2.2.5	Valintaprosessi	31
2.2.6	Työsopimus ja perehdyttäminen	35
3	HENKILÖKUNNAN SITOUTTAMINEN.....	37
3.1	SITOUTUNUT HENKILÖKUNTA JA SEN MERKITYS ERITYYPPISISSÄ ORGANISAATIOISSA....	38
3.2	SITOUTTAMISSTRATEGIA.....	40
3.2.1	Sisäinen viestintä.....	40
3.2.2	Urakehitys	41
3.2.3	Palkkaus ja palkitseminen	43
3.2.4	Henkilöstöpalvelut	44
3.2.5	Työilmapiiri.....	46
3.2.6	Työsopimukset.....	46
3.2.7	Erityisryhmät	47
3.3	HENKILÖSTÖN LIIKKUVUUS	48
3.3.1	Mittarit/Tunnusluvut.....	49
3.3.2	Irtisanoutumisen syiden kartoitus.....	50
4	CASE: LAMMIN OSUUSPANKKI.....	52
4.1	PAIKALLISOSUUSPANKKIRYHMÄ	52
4.2	LAMMIN OSUUSPANKKI.....	53
4.3	HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	55
4.4	HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET	56

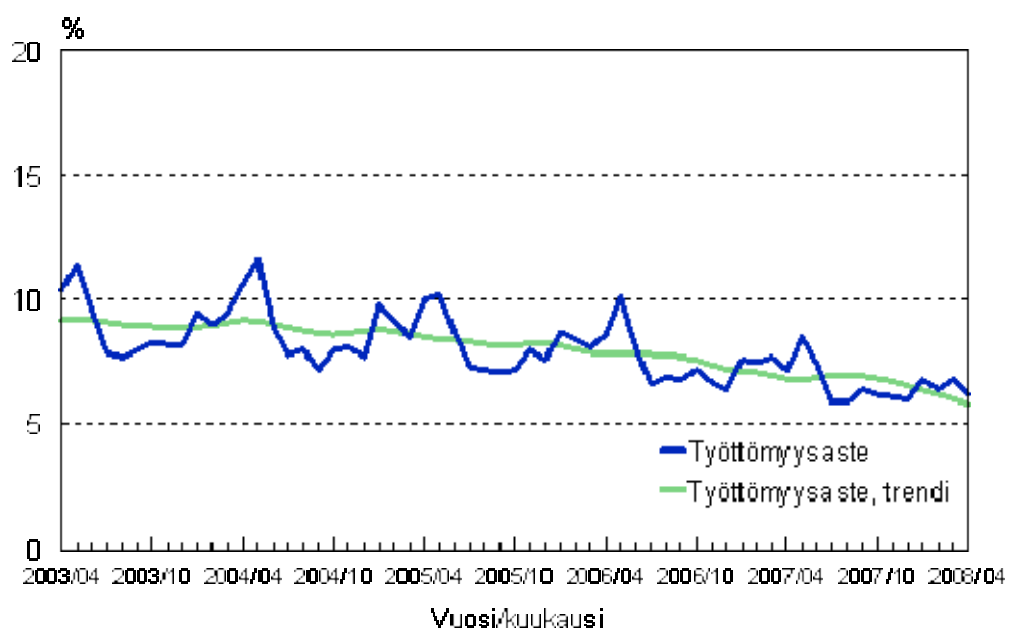
4.5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	67
5	YHTEENVETO.....	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET.....	83

1 JOHDANTO

Henkilöstö on tärkeä menestystekijä, kun puhutaan yritystoiminnasta kokonaisuutena. Ilman ammattitaitoista henkilöstöä on yritysten vaikea pysyä kovassa kilpailutilanteessa mukana. Erityisen kovaa kilpailua käydään henkilöstöhankinnassa, koska suuret ikäluokat ovat siirtymässä työelämästä pois, eikä nuoria valmistu aina kaikille aloille riittävästi. Tällainen kilpailu henkilöstöstä on synnyttänyt sen, että henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt. (Heinonen & Järvinen 1997, 18.)

Työvoiman vaihtuvuus on tuonut mukanaan kokonaan uudenlaisia ongelmia yrityksille. Nykyään joudutaan useissa yrityksissä miettimään jatkuvasti, mistä saadaan rekrytoitua uutta työvoimaa vanhan tilalle. Lisäksi on tärkeää, että saadaan pidettyä jo talossa oleva henkilöstö mahdollisimman sitoutuneena nykyiseen työpaikkaansa.

Työttömien osuus on vuosi vuodelta laskenut (Kuvio1). Tämä on osasyynä myös rekrytoinnin vaikeuteen yrityksissä. Oikeanlaista henkilöstöä on vaikea tavoittaa työmarkkinoilta. Tämä johtaa väistämättä siihen, että yritetään saada pätevää henkilöstöä siirtymään kilpailijalta tehden houkuttelevia työtarjouksia heidän työntekijöilleen.



KUVIO 1. Työttömyysasteen kehitys (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2008).

Nykypäivän trendinä on havaittavissa se, että työpaikkaa vaihdetaan usein. Erityisesti nuorta työvoimaa on vaikea pitää samassa työpaikassa pitkään. Henkilöstön vaihtuvuuden taustalla voivat olla paitsi yrityksen tarpeet myös henkilön oma vaihtelun halu. On todettu, että mitä korkeampi koulutus henkilöllä on, sitä helpommin hän vaihtaa työpaikkaa. Vaihtoalttiuteen vaikuttavat myös organisaation imago ja työilmapiiri. (Hakonen A., Hakonen N., Huikko & Ylikorkala. 2005, 51–58.)

Monella nuorella syynä työpaikan vaihtamiseen muutaman vuoden jälkeen on se, että halutaan päästä uusiin työtehtäviin ja saada siten kokemusta eri aloilta ja tällä tavalla myös vaihtelua työelämään. Syinä saattaa toki olla myös työelämän ulkopuoliset syyt, kuten paikkakunnan vaihto tai muut henkilökohtaiset syyt.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Rekrytointi on haastava ja tärkeä osa-alue yritysten toiminnassa. Nykypäivänä monien yritysten suurena ongelmana on henkilöstön suuri vaihtuvuus ja siitä aiheutuvat kustannukset. Uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja kouluttaminen tehtäviin syö yhtiön kannattavuutta ja suuri vaihtuvuus heikentää myös työn laatua. (Heinonen & Järvinen 1997, 18.) Tämän opinnäytetyön aiheena on onnistunut henkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön rekrytoinnin ja sitouttamisen merkitystä yrityksille. Työn konkreettisena tavoitteena on, että opinnäytetyön tulokset olisivat tulevaisuudessa henkilöstön hankinnan ja sitouttamisen apuna kohdeyrityksessä sekä laajemmin valitulla toimialalla erityisesti pienissä ja keskisuurissa paikallispankeissa. Teoriaosassa tavoitteena on luoda kokonaiskuva rekrytoinnin ja sitouttamisen merkityksestä yritykselle. Lähtökohtana tälle työlle on ollut rekrytointiongelmien ja henkilökunnan suuri vaihtuvuus kohdeyrityksessä sekä yleisesti valitulla toimialalla.

Tämän opinnäytetyön pääongelma on:

- Miten hankitaan ja sitoutetaan henkilöstöä onnistuneesti?

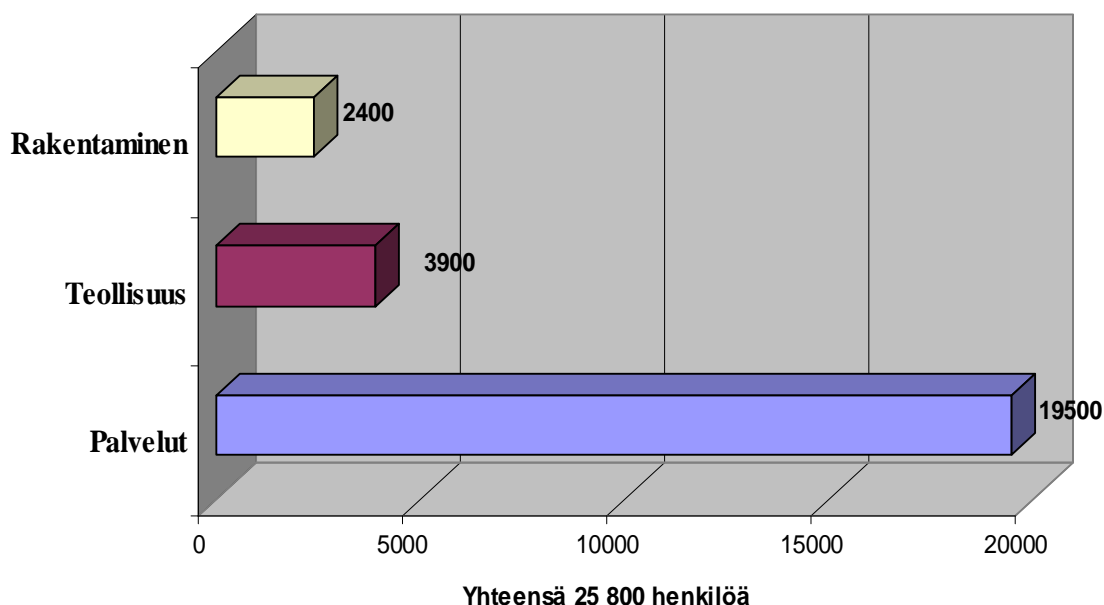
Opinnäytetyön alaongelma voidaan jakaa kahteen tutkimuskysymykseen, jotka ensin selvittämällä löydetään ratkaisu pääongelmaan.

Opinnäytetyön alaongelmina ovat:

- Miten rekrytointiprosessi hoidetaan onnistuneesti?
- Miten sitouttaa rekrytoitu henkilökunta yritykseen?

Työnantajasektoreita on kaksi, julkinen ja yksityinen sektori. Julkisen sektorin työnantajina ovat valtio tai kunnat. Julkisen sektorin ulkopuolista osaa kutsutaan puolestaan yksityiseksi sektoriksi. Yksityinen sektori työllistää tällä hetkellä noin 73 prosenttia työssäkäyvistä. Työssä tutkitaan yksityistä sektoria, koska se työllistää suurimman osan työllisistä. (Tilastokeskus, työvoimatutkimus 2008.)

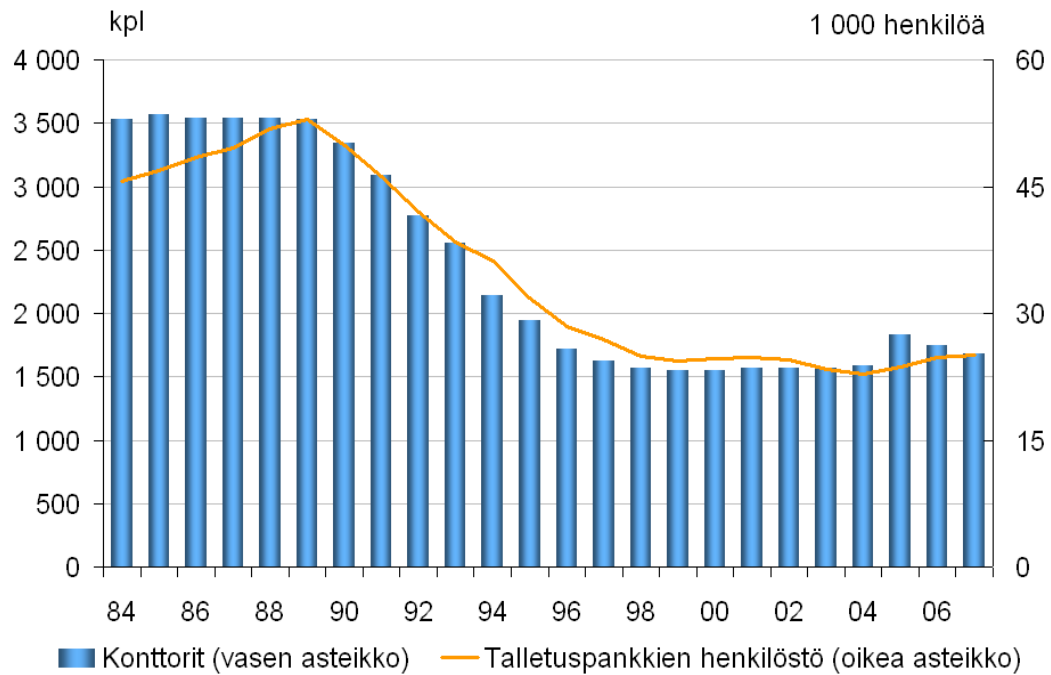
Yksityisen sektorin toimialat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: Palvelut, teollisuus ja rakentaminen. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2007 henkilömäärällä mitattuna rekrytointivaikeuksia oli eniten palvelualoilla (Kuvio 2). Tästä syystä rajausta on tehty toimialojen osalta palveluihin. (EK, henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2007.)



KUVIO 2. Rekrytointitarve EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2007 (EK: n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2007, 8).

Palveluala koostuu useista eri palvelujen tarjoajista. Palveluala jaotellaan kuuteen pääryhmään; kauppa, palvelut, finanssi, liikenne, koulutus, hotellit ja ravintolat. Palvelualoista valittiin finanssi eli rahoitusala, sillä rahoitusala tarvitsee lisää työntekijöitä. Aivan viime vuosien aikana henkilöstön määrä on kasvanut ja lähivuosina on tarvetta uusien henkilöiden saamiseen alalle. Finanssialalla tarkoitetaan Suomessa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja. (Kallonen 2008, 13.)

Rahoitusalaan kuuluu keskuspankkitoiminta, talletuspankkitoiminta sekä muu rahoituksen välitys, kuten rahoitusleasing, muu luotonanto ja muu rahoitustoiminta. Rajausta on tehty talletuspankkitoimintaan, koska se työllistää eniten henkilöitä rahoitusalaalla. Jatkossa tässä työssä talletuspankkitoiminnasta käytetään nimitystä pankkiala. Konttoreiden ja henkilöstön määrä pankeissa on viime vuosina pysynyt lähes muuttumattomana. Pankkialan henkilöstön keski-ikä on korkea, sillä pankkikriisin jälkeen uusia henkilöitä ei ole palkattu juuri lainkaan. Pankkialalla henkilöstön tarve kasvaa, kun nykyinen työvoima jää eläkkeelle. (Kallonen 2008, 7.)



KUVIO 3. Talletuspankkien henkilöstön ja konttoreiden lukumäärä (Kallonen 2008, 7).

Organisaatiot jaetaan suuriin, pk- ja mikroyrityksiin henkilöstömäärän ja liikevaihdon mukaan. Yksityisellä sektorilla suurin osa organisaatioista on pk-yrityksiä. Pienillä ja keski-suurilla yrityksillä on esiintynyt runsaasti rekrytointiongelmia viimeksi kuluneen vuoden aikana. (Pk-yritysten rekrytoinnit 2007.) Tämän vuoksi tutkimuksen rajaus on tehty pankkialan pk-yrityksiin.

Kohdeyritys, Lammin osuuspankki, on 15 henkilöä työllistävä paikallisosuuspankki, jossa henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta etenkin nuoren henkilöstön osalta. Lisäksi kohdeyrityksessä on ollut vaikeuksia löytää osaavaa henkilökuntaa poislähteneiden tilalle. Opinnäytetyö tehdään työnantajan näkökulmasta. Työn case-osuudessa esitellään Lammin Osuuspankki tarkemmin.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 131). Kvalitatiivi-

nen on tutkimus, jossa haetaan enemmänkin syitä erilaisiin asioihin ja mielipiteisiin. Kvantitatiivinen on puolestaan numeerinen tutkimus, joka edellyttää riittävän suurta otosta luotettavuuden varmistamiseksi. (Heikkilä 2002, 16.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää tiettyjen ilmiöiden syitä ja merkityksiä haastatteluin ja keskusteluin. Erilaisia haastattelutyppejä on useita, esimerkiksi strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema-, avoin-, ja syvähaastattelu. Laadullinen tutkimus tehdään usein pienelle joukolle, eikä sen tuloksia voida aina yleistää, vaan laadullisen tutkimuksen avulla yleensä tarkkaillaan pienemmän yksikön tilannetta. Kohdejoukko valitaan harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä voidaan käyttää apuna nauhureita, lomakkeita ja testejä. (Eskola & Suoranta 2005, 85, 94, 210–212.)

Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta, eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaamisen validiteetti ilmaisee, missä määrin on kyetty mittaamaan sitä mitä pitikin. Tavoitetilanne on se, että muuttuja mittaa täsmälleen sitä mitä oli tarkoitus mitata. Lähtökohdiltaan virheellinen tutkimusasetelma vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen luotettavuuteen. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12–14.)

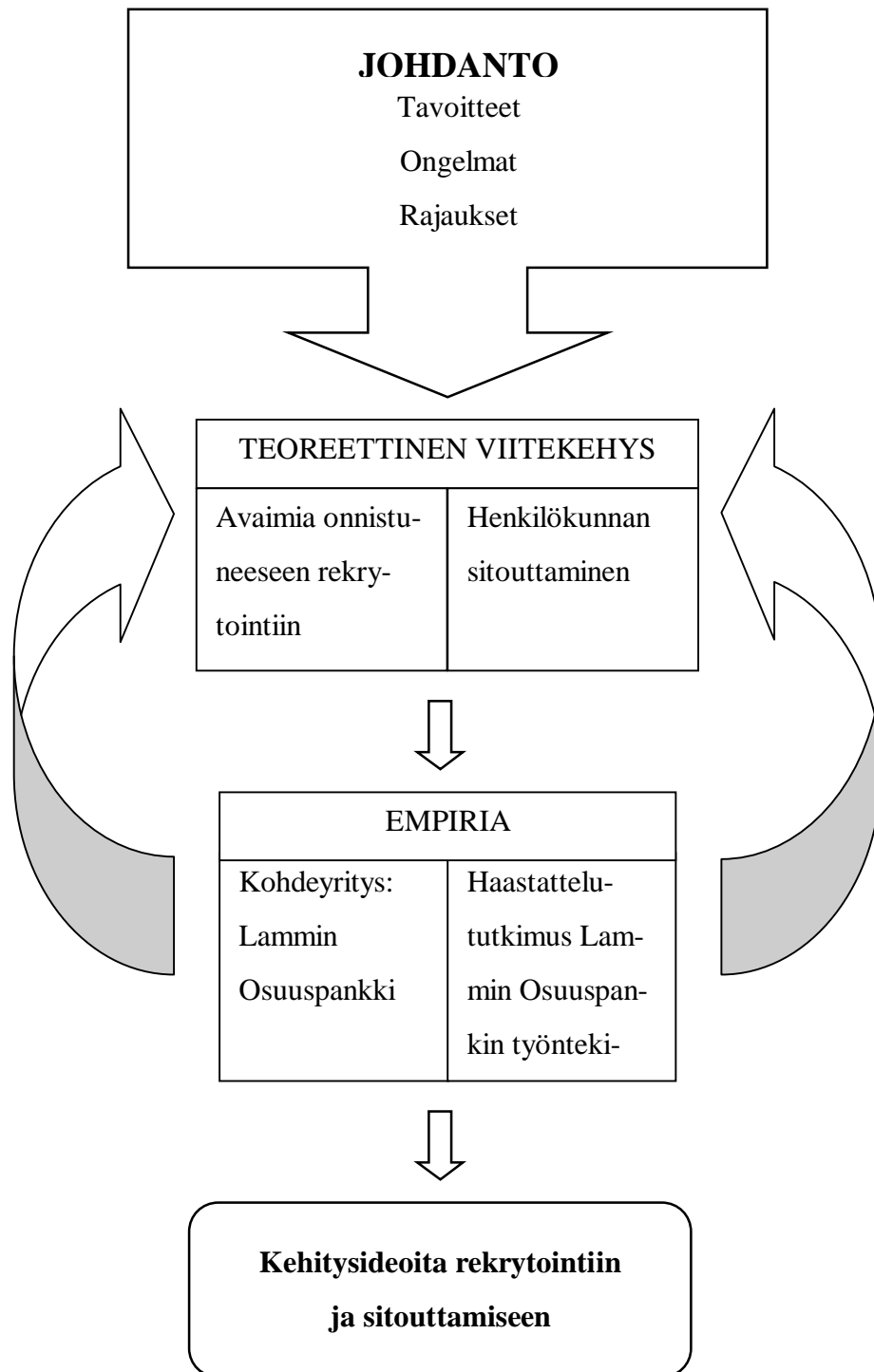
Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu rekrytoinnista ja sitouttamisesta julkaistuun kirjallisuuteen, tutkimuksiin, tilastoihin ja internet-lähteisiin. Opinnäytetyön empiria-osuudessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka suoritetaan puolistrukturoiduilla haastatteluilla kohdeyrityksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava saa vastata omin sanoin, mutta kysymykset ovat kaikille samat (Eskola & Suoranta 2005, 86). Tutkimusmuodoksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska kohdeyritys on pieni ja kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti. Puolistrukturoituja haastatteluja käytettiin, koska kaikille haluttiin samat kysymykset, mutta haluttiin saada laajoja vastauksia. Tästä syystä valmiita vastausvaihtoehtoja ei annettu.

Opinnäytetyön empirinen osuus suoritetaan case-tutkimuksena. Case- eli tapaus-tutkimuksen tarkoituksena on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne,

tapahtuma tai joukko tapauksia ja mahdollisesti esittää toimenpidesuosituksia tai yleistyksiä. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössä, kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2007, 125–126; Yin 2002, 3-13; Holopainen & Pulkkinen 2002, 19.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä luvusta kuvion neljä mukaisesti. Johdannon jälkeen aihealuetta tutkitaan teoreettisesta näkökulmasta. Ensin määritellään opinnäytetyön tavoitteet. Opinnäytetyön tavoitteiden jälkeen määritellään tutkimusongelmat, rajaukset ja tutkimusmenetelmät.



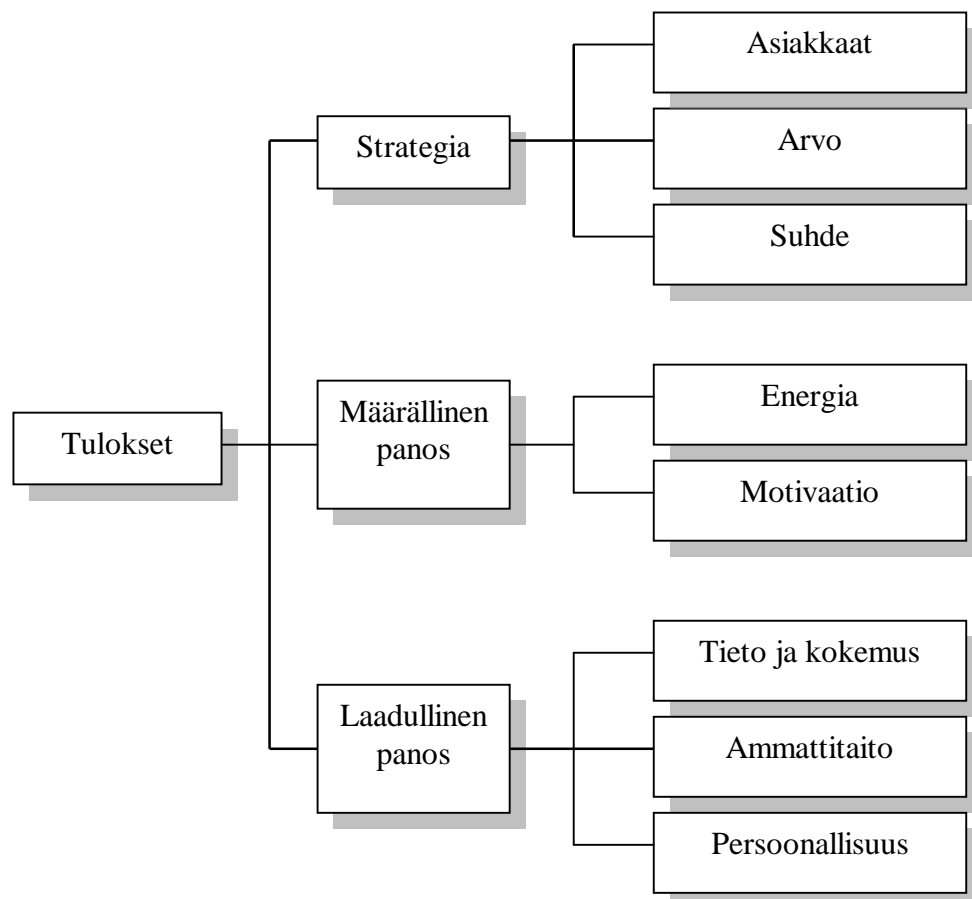
KUVIO 4. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäinen luku käsittelee asioita, jotka mahdollistavat onnistuneen rekrytoinnin ja rekrytointiprosessin kulkua. Toinen luku käsittelee asioita, joilla jo rekrytoitu henkilöstö saadaan pysymään yrityksessä eli sitouttamista.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys Lammin Osuuspankki sekä selvitetään rekrytoinnin ja sitouttamisen nykytilaa yrityksessä. Kohdeyrityksen työntekijöille ja johdolle suoritetaan haastattelututkimus rekrytoinnin ja sitouttamisen nykytilasta yrityksessä. Haastattelun tulokset analysoidaan ja teoreettiseen tietoon sekä haastattelun tuloksiin perustuen laaditaan yhteenveto ja kehitysideoita kohdeyritykselle.

2 AVAIMIA ONNISTUNEeseen REKRYTOINTIIN

Osaajat ja avainhenkilöt ovat organisaatioiden menestykselle ensiarvoisen tärkeitä. Riippumatta siitä, mitä organisaatio tekee, keskeinen menestyksen tekijä on osaava henkilöstö. Organisaatiot ovat hyvin erilaisissa tilanteissa sen suhteen, miten paljon henkilöstövoimavarojen johtamiseen panostetaan. Osassa organisaatioista on erittäin toimivat käytännöt sekä henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi kaikin puolin kunnossa. Kuitenkin Suomessa on organisaatioita, joissa henkilöstöjohtamiseen ei juuri panosteta. Syynä tähän voivat olla organisaation pienen koon lisäksi se, että kaikki organisaatiot eivät vielä ole havahtuneet asian tärkeyteen. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 15–16.)



KUVIO 5. Yksilön vaikutus yrityksen tulokseen. (Lepistö 2005.)

Kuvio 5 kuvaa miten yksittäinen työntekijä vaikuttaa yrityksen tulokseen. Henkilön laadullinen panos muodostuu persoonallisuudesta, ammattitaidosta sekä tiedosta ja kokemuksesta. Määrällinen panos syntyy henkilön energiasta ja motivaatiosta. Strategia muodostuu asiakkaista, arvoista ja suhteista. Nämä kaikki asiat yhdessä vaikuttavat yksilön työpanokseen ja tätä kautta yrityksen tulokseen.

Rekrytointiprosessin tulee olla hyvin suunniteltu ja selkeä. Parhaimmillaan prosessin päätteeksi syntyy tuottava sopimus, virkistävä muutos, innostava ja kaikille osapuolille hyödyllinen työsuhde. Yksilölle uusi työpaikka on merkittävä muutos. Yrityksen kannalta on kysymys palapelin rakentamisesta. Jokaisen uuden palan on sovittava johonkin kohtaan, sillä muuten palapeli ei valmistu koskaan. Kuvan on tultava valmiimmaksi vähitellen, pala palalta, muuten vain tuhlataan rahaa ja voimavaroja. Yrityksillä ei ole varaa jatkuviin virherekrytointeihin, sillä uuden työntekijän koulutus ja perehdyttäminen tulevat yritykselle kalliiksi. Jokaisen uuden työntekijän tulee tuoda jotain lisäarvoa yritykselle. (Valvisto 2005, 20–21.)

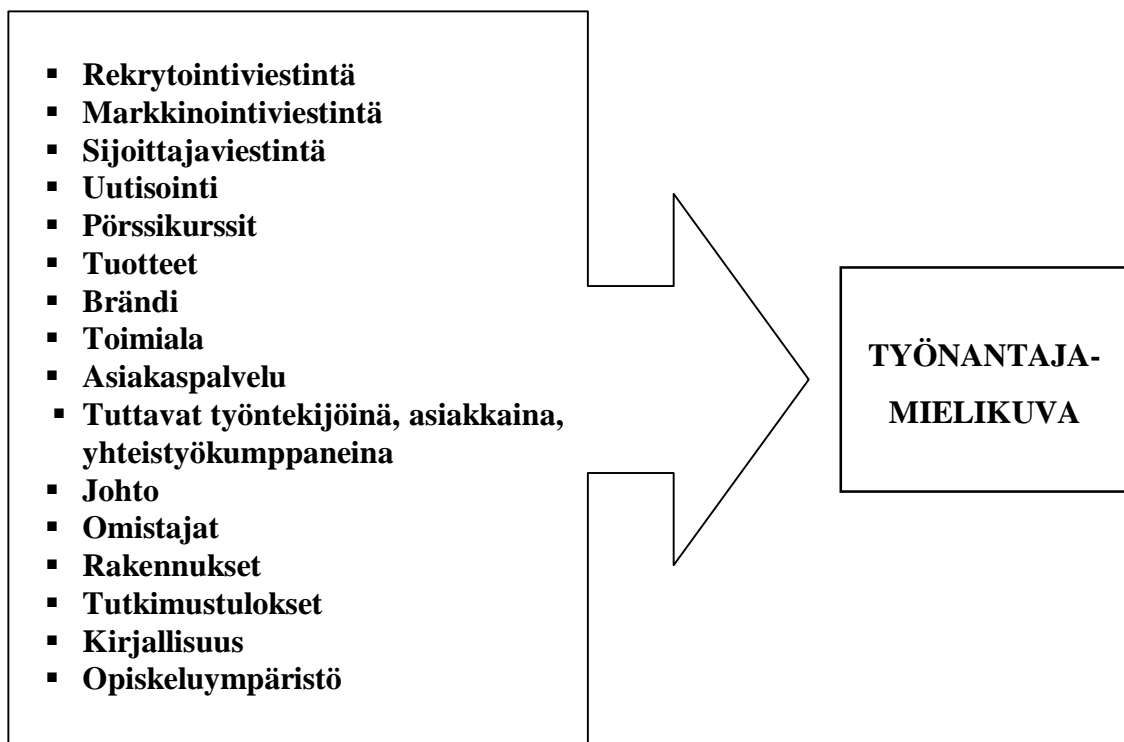
2.1 Rekrytoinnin taustatekijät

Niukkenevilla työmarkkinoilla työnantajayritysten tulee arvioida, miten työmarkkinoiden muutokset vaikuttavat osaavien työntekijöiden tarjontaan (Räsänen 2006, 18). Osaavat työntekijät valitsevat työpaikkojaan. Jos työnantajat haluavat jatkossa onnistua rekrytoinneissaan, on aika herätä. Hyvän työnantajakuva rakentaminen on ratkaisevassa roolissa. Useat työnantajat suhtautuvat rekrytointiin edelleenkin hyvin impulsiivisesti. Rekrytointiprosessiin lähdetään vasta, kun työntekijän saamisella on jo todellinen kiire. Parhaan tuloksen saamiseksi rekrytointi tulee nähdä pitkän tähtäimen toimintana. Onnistunut rekrytointi vaatii ennakkointia, pitkäjänteisyyttä ja laaja-alaisuutta. (Arruda 2006.)

2.1.1 Työnantajakuva

Työnantajakuva on se mielikuva, joka yrityksestä vallitsee työnantajana. Kysymys on kuvasta ihmisen mielessä, joka hänelle yrityksestä muodostuu. Yrityksen ulkopuolinen henkilö hahmottelee tietämänsä pohjalta ajatuksen siitä, minkälainen yritys voisi työpaikkana olla. (Valvisto 2005, 22–23.)

Yrityksestä muodostuviin käsityksiin vaikuttavat kaikki ne tilanteet, joissa yritys kohdataan. Yrityksistä kertyy huomaamatta informaatiota mainosten, tuotteiden, uutisten ja julkisuudessa esiintyvien henkilöiden kautta (Kuvio 6). Yrityksen sisäpuolelta saadaan tietoa yrityksen työntekijöinä tai asiakkaina olevilta tuttavilta. Työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa, eikä sitä mielikuvaa ole helppo muuttaa. Nopean negatiivisen muutoksen voi saada aikaan jokin yksittäinen esiin noussut asia, mutta positiiviseen muutokseen aikaansaamiseksi vaaditaan useampia positiivisia uutisia. Työnantajakuvan tietoinen muuttaminen ei käy helposti, vaan kyse on pitkäjänteisestä ja tavoitteellisesta työstä. (Valvisto 2005, 23–26.)



KUVIO 6. Työnantajamielikuvan muodostuminen (Valvisto 2005, 24.)

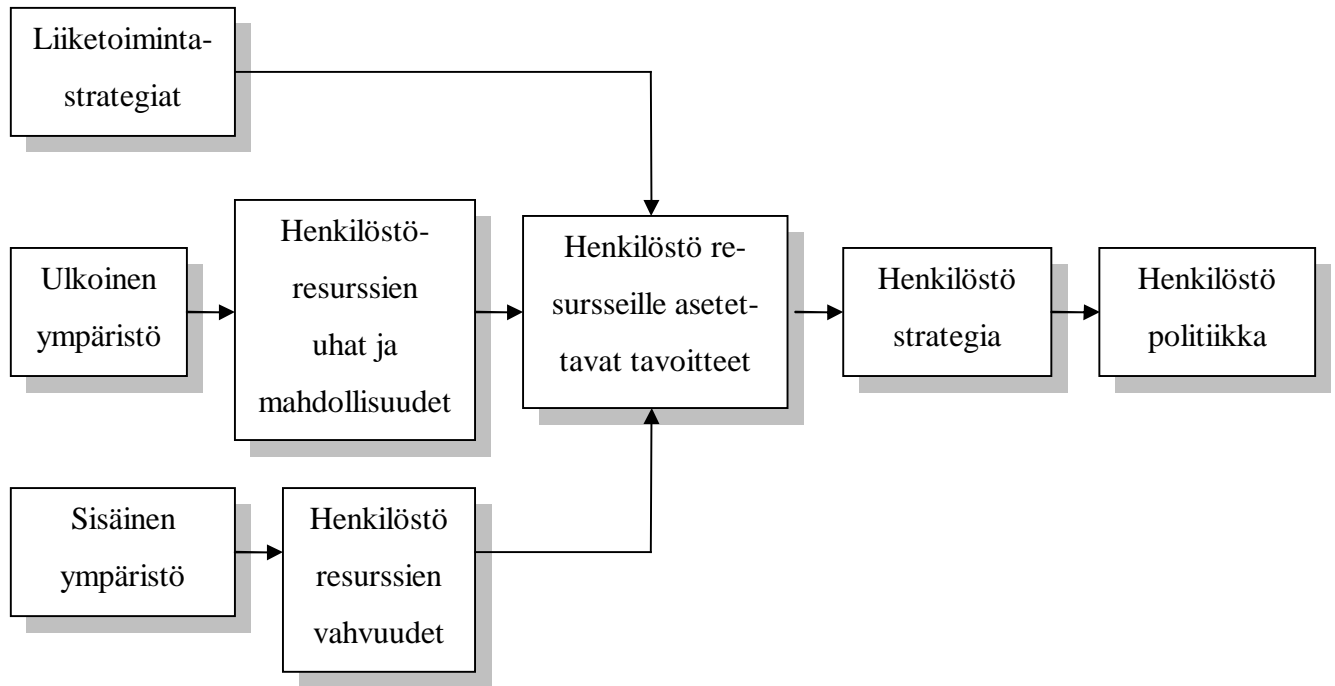
Rekrytointiprosessi sisältää lukuisia kohtaamisia työnhakijoiden kanssa. Tapa, jolla näitä kohtaamisia hoidetaan, vaikuttaa suuresti yrityksestä muodostuviin mielikuviin. Rekrytointiprosessin aikana brändiä joko rakennetaan tai tuhotaan. Näkyvä brändiä rakentava elementti on rekrytointi-ilmoittelu, mutta tärkeässä osassa on myös rekrytointiprosessi ja sen aikana tapahtuvat kohtaamiset työnhakijoiden kanssa. Korostuneessa asemassa ovat haastattelut, sillä työnhakijalle haastattelu on keskeinen yritysmielikuvan muodostumiseen vaikuttava tekijä. Rekrytointi voidaan nähdä myyntiprosessina, jossa yritys on pystyttävä markkinoimaan mielenkiintoisena vaihtoehtona. (Hakala 2005.) Toinen kääntöpuoli on se, että työnhakija yrittää myydä itseään yritykselle. Toimialasta, haettavan työtehtävän vaatimustasosta, markkinasuhdanteesta ynnä muista tekijöistä riippuu kumman (työnantajan vai – hakijan) markkinointi on tärkeämpää. Yrityksen imagolla on suuri merkitys työnhakijoiden silmissä, koska hyvän imagon omaavaan yritykseen luonnollisesti haudutaan ennemmin töihin kuin huonon maineen omaavaan yritykseen.

Rekrytoinnin haasteena on paitsi oikeiden ihmisten löytäminen, myös se kuinka saada potentiaalinen hakija kiinnostumaan yrityksestä ja hakemaan yrityksen tarjoamia tehtäviä. Yrityksen haluamat ihmiset eivät välttämättä aktiivisesti hae töitä tai seuraa työmarkkinoita. Mikäli yritys aikoo olla tulevaisuudessa mukana kilpailemassa hyvistä työntekijöistä, sen on panostettava työnantajamielikuvan kehittämiseen ja vahvistamiseen. Nopean muutoksen ja määräaikaisten työsuhteiden aikana osaajat kaipaavat työnantajalta ura- ja kehittymismahdollisuuksien lisäksi turvallisuutta. (Herold 2007.) Suuret, tunnetut ja hyvämaineiset yritykset ovat siten kilpailussa vahvoilla. Tämän vuoksi varsinkin pk-yritykset joutuvat nyt ja tulevaisuudessa tekemään paljon töitä työnantajakuva parantamiseksi ja tunnettavuuden lisäämiseksi. Karkeasti voi sanoa, että työnantajakuva määrää sen joukon, josta yrityksen tarvitsemat ihmiset löydetään.

2.1.2 Henkilöstöstrategia osana organisaation kokonaisstrategiaa

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yrityksessä tehtäväkokonaisuus, jossa huolehditaan siitä, että yrityksessä on oikeanlainen ja riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. (Viitala & Jylhä 2006, 220.) Organisaatioiden menestyminen riippuu siitä, miten ne pystyvät löytämään osaavia ihmisiä sekä huolehtimaan heistä siten, että he pysyvät organisaation palveluksessa. Rekrytointiongelmien taas johtavat siihen, että yritykset eivät pysty kehittämään toimintaansa kannattavammaksi ja yrityksen kehitys pysähtyy.

Henkilöstöstrategia on liiketoimintastrategiaan läheisesti liittyvä suunnitelma henkilöstöresurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä (Kuvio 7). Strategian keskeisenä tavoitteena on hoitaa henkilöstöasioita suunnitelmallisesti. Se on yrityksen suunnitelma siitä, kuinka se aikoo varmistua siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. (Österberg 2005, 20–21.)



KUVIO 7. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli (Österberg 2005, 20.)

Henkilöstösuunnittelu on henkilöstöstrategian osa-alue, jonka tavoitteena on taata, että organisaatiossa on tarvittava määrä oikeanlaisia henkilöitä ja oikeanlaista osaamista liiketoimintastrategian asettamien tavoitteiden toteuttamiseksi. Henkilöstösuunnitteluun liittyy henkilöstön määrän vähentäminen, liikuttaminen ja lisääminen yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tarkasteltavia asioita ovat myös organisaation tämänhetkinen osaaminen, työvoiman tarjonta alalla nyt ja tulevaisuudessa sekä ympäristön ja kilpailutilanteen muutosten vaikutus organisaation henkilöstötarpeisiin. (Österberg 2005, 21–22.)

Henkilöstösuunnittelu on tärkeää sekä ihmisten kehittymisen ja jaksamisen kannalta että organisaation uudistumisen ja voimavarojen käytön kannalta. Kiristynyt työmarkkinatilanne on luonut yrityksille tilanteen, jossa ei kilpailla enää vain asiakkaita vaan myös työntekijöistä. Suuri joukko asiantuntijoita jää eläkkeelle lähivuosina ja työvoima supistuu. Samalla asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja teknologia kehittyy jatkuvasti. Nämä kaikki vaikuttavat väistämättä henkilöstön määrään ja ammattitaidon vaatimuksiin. Jotta näistä haasteista selvitään, on toimittava ennakoivasti.

Henkilöstösuunnittelu antaa organisaatiolle pohjan kehittää henkilöstöään ja ohjata rekrytointiaan tuleville painopistealueille. (Henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua 2008.)

Yrityksen tulee ennen rekrytointiprosessin aloittamista pohtia henkilöstö- ja rekrytointistrategioiden kautta, mikä on yritykselle ja sen tulevaisuudelle tärkeää. Strategiaa tukevilla tehtäväprofileilla ja rekrytoinneilla voidaan tukea yrityskuvaa sekä sisäisesti että ulkoisesti (Koivisto 2004, 21). Rekrytointistrategian tulee tukea yrityksen omaa liiketoimintastrategiaa ja kulttuuria (Branham 2005, 57–58). Yrityksen rekrytointistrategia rakentuu henkilöstön hankintakananavien valinnasta, valintatoimenpiteistä, aikataulusta, etsinnän alueellisesta laajuudesta, ulkoisesta toimintaympäristöstä ja kilpailusta. (Koivisto 2004, 21-22.)

Henkilöstöstrategian painopiste-alueina korostuvat erityisesti henkilöstösuunnittelu, toimenkuvien määrittäminen ja hankintakeinot (Markkanen 2005, 15,20). Työmarkkinat muuttuvat ja osaava työvoima niukkenee. Ne yritykset, jotka ovat varautuneet tulossa olevaan kokonaismarkkinoiden muutokseen kehittämällä henkilöstöstrategiansa vastaamaan uutta tilannetta, menestyvät parhaiten henkilöstöresursseista kilpailtaessa.

2.1.3 Rekrytointiin liittyvä lainsäädäntö

Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon myös lainsäädäntö. Jo ennen rekrytointiprosessin aloittamista on hyvä tutustua työsopimuslakiin, lakiin miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolakiin, lakiin yksityisyydensuojasta työelämässä ja yhdenvertaisuuslakiin.

Ennen uuden työntekijän palkkaamista on selvitettävä, onko yrityksellä velvollisuus tarjota tehtävää jo työsuhhteessa olevalle tai olleelle henkilölle esimerkiksi lomaautetulle, osa-aikaiselle, määräaikaiselle tai aiemmin irtisanotulle työntekijälle. Lomautetulle tai osa-aikaiselle työntekijälle työn tarjoamisen edellytyksenä on henkilön

riittävä ammattitaito tehtävän suorittamiseen. Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotulle työntekijälle on tarjottava yritykseen tulevia avoimia tehtäviä yhdeksän kuukauden ajan työsuhteen päättymisen jälkeen sillä edellytyksellä, että työ on sama tai samankaltainen kuin josta henkilö irtisanottiin ja hän on ilmoittautunut työvoimatoimistoon työnhakijaksi. Työnantajalla on velvollisuus työllistää ensin palveluksessaan olevat työntekijät ja vasta sen jälkeen takaisinottovelvollisuuden piirissä olevat. Työntarjoamisjärjestys on ensin lomautetut, sitten osaaikaiset ja viimeisenä irtisanotut työntekijät. Työnantajalla ei ole oikeutta jatkaa määräaikaisten työntekijän työsopimusta tai vakinaistaa tätä takaisinottovelvoitteen piiriin kuuluvat irtisanotut ohittaen. (Työsopimuslaki 55/2001, luku 2, 5§, luku 4, 9§, luku 6, 6§.)

Henkilötietolain ja lain yksityisyyden suojasta työelämässä tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa turvaamalla henkilöiden perusoikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on käsiteltävä henkilötietoja huolellisesti ja ehdokkaiden yksityisyyden suojaa kunnioittaen. (Österberg 2005, 78.) Henkilötietolaki kieltää arkaluonteisten tietojen käsittelyn. Näitä aiheita ei siten saa käsitellä myöskään työhaastattelussa. Arkaluonteisia tietoja ovat henkilön rotuun tai etniseen alkuperään liittyvät tiedot, henkilön poliittista, yhteiskunnallista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista koskevat kysymykset, terveydentilaan, rikolliseen tekoon, seksuaaliseen suuntautumiseen ja henkilön sosiaalihuollon käyttämiin palveluihin liittyvät kysymykset. (Henkilötietolaki 523/1999, 11§.)

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä määritellään käsiteltäviin tietoihin liittyvä tarpeellisuusvaatimus. Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen hoitamiseen. Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat tiedot ensisijassa työntekijältä itseltään tai saatava työntekijän suostumus tietojen keräämiseen ulkopuolisilta. Tästä syystä hakijan on annettava työnantajalle lupa suosittelijoidensa haastattelulle. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, 3§, 4§.)

Laissa yksityisyyden suoja työelämässä käsitellään myös henkilö- ja soveltuvuusarviointitestejä. Testien suorittamiseen tarvitaan työnhakijan suostumus. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Testatun henkilön on saatava henkilö- tai soveltuvuusarvioinnistaan samansisältöinen lausunto kuin testin teettävänkin tahon. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, 13§.)

Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on tarkoitus estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain mukaan työnantajan tulee toimia siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä. Työnantajan tulee huolehtia mahdollisuuksien mukaan siitä, ettei työntekijä joudu sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteeksi. Työnantajan tulee edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Työoloja tulee kehittää sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille ja helpottavat naisten ja miesten työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Näiden lisäksi laissa on mukana syrjinnän kieltö, jonka mukaan työnantaja työhön ottaessaan ei saa käyttää valinnan perusteena sukupuolta. Naisen syrjäyttäminen valintapäätöksen yhteydessä ei saa myöskään perustua raskauteen eikä naiselle saa sukupuolensa takia tarjota pienempää palkkaa tai vähäisempiä työsuhteita kuin yhtä pätevälle miehille. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1§ -8§.)

Yhdenvertaisuuslain (21/2004, 1-6§) tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa lain soveltamisalaa kuuluvissa syrjintätilanteissa. Laki esimerkiksi edellyttää työnhakijoiden tasavertaista kohtelua.

Työpaikkailmoitukset rikkovat usein yhdenvertaisuuslakia. Uudenmaan työsuojelupiiri on löytänyt tänä vuonna yli 200 työpaikkailmoitusta, joissa on rikottu yhdenvertaisuuslakia. Syrjiviä työpaikkailmoituksia on julkaistu sekä työvoimahallinnon internet- sivuilla että lehtien palstoilla. Usein myös yritysten verkkosivujen

avoimet lomakkeet sisältävät laittomia vaatimuksia työnhakijoilta. (Sillanpää 2008, A4.)

Laittomuuden raja ylittyy, jos työntekijältä edellytetään hakemuksen perusteella ominaisuuksia, jotka eivät ole välttämättömiä työn kannalta. Tyypillisiä rajauksia ilmoituksissa ovat sukupuoli, ikä, kuvan pyytäminen tai täydellisen suomenkielen taidon vaatiminen. Työsuojelupiirin selvityksen mukaan laittomia ilmoituksia on kaikkien alojen ja yhtälailla isojen kuin pientenkin yritysten ilmoituksissa. (Sillanpää 2008, A4.)

2.1.4 Esimiehen merkitys rekrytoinnissa ja sitouttamisessa

On kirjoitettu lukemattomasti kirjoja ja artikkeleita lähimmän esimiehen keskeisestä merkityksestä koko yrityksen onnistumiselle. Esimies on peili, josta yksittäinen työntekijä työpaikkaansa katselee. Yrityksen arvot, identiteetti, käytännöt ja koko kulttuuri heijastuvat esimiehen kautta työntekijään.

Oleellista on, että oikeat ihmiset valitaan esimiehiksi ja heidät valmennetaan tehtävänsä hyvin. Yrityksen tulee kirjata konkreettiset perusvaatimukset, joiden johto haluaa yhdistävän yrityksen esimiehiksi valittavia. Kun yritys on hyvin määritellyt hyvän esimiehen vaatimukset, sillä on mahdollisuus arvioida sitä vasten myös yksittäisen ehdokkaan mahdollisuuksia kasvaa tehtävässä. (Valvisto 2005, 82–83.)

Esimies tarvitsee jatkuvaa valmennusta. Tämä tarkoittaa sekä erilaisia kursseja että jatkuvaa vuoropuhelua ylimmän johdon kanssa. Kun johto seuraa tiiviisti esimiestyön onnistumista, saadaan myös palautetta omasta valintakriteeristöstä, jota kannattaa jatkuvasti kehittää. Rekrytoinnissa esimies on ratkaisevassa roolissa. Tämän vuoksi on hämmästyttävää, miten vähän yritykset kouluttavat esimiehiä rekrytointitehtäviin. (Valvisto 2005, 82-84.)

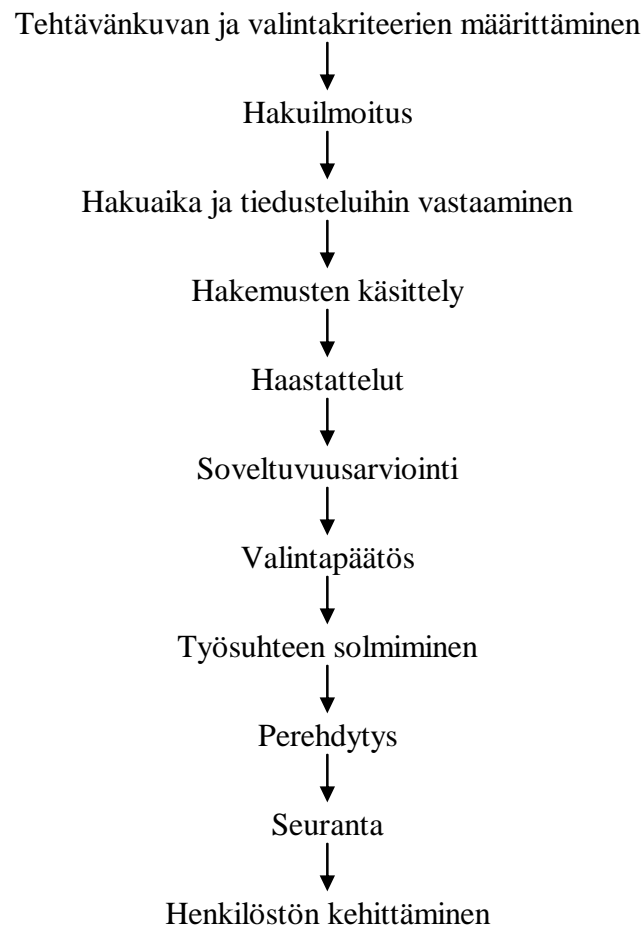
Talouselämä-lehden (2008, 59) mukaan vajaat 20 prosenttia suomalaisista työssäkäyvistä hakee uutta työtä ja lähes puolet harkitsee työpaikan vaihtoa. Työssä-

käyvien vaihtohaluihin on useimmiten syynä tyytymättömyys nykyiseen työhön. Erityisesti vaihtohaluisia hiertää esimiestyö. Työnhakijat kokevat, että he eivät luota esimiehen kykyihin motivoida ja innostaa työntekoon.

Esimies on keskeisessä roolissa sekä henkilöstöä rekrytoitaessa että henkilökunnan sitouttamisessa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että esimies käy jatkuvaa vuoropuhelua yrityksen ylimmän johdon kanssa. Lisäksi organisaatioissa on huolehdittava oikeiden henkilöiden valinnasta esimiehiksi ja valittujen jatkuvasta ja oikeanlaisesta koulutuksesta.

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on ulkoisten henkilöstövoimavarojen hankintaa sekä sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Yksittäinen rekrytointi voidaan nähdä projektina, jossa on nähtävissä suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko-, ja seuranta-vaiheet. Tästä projektista käytetään nimitystä rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessi on henkilöstötarpeen arviointia, hakumenettelyn ja -kanavan valintaa, hakijoiden vertailua, työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa. (Österberg 2005, 70–72.)



KUVIO 8. Henkilöstön hankinnan vaiheet

Rekrytointiprosessin onnistumiselle on merkityksellistä, että jokainen vaihe toteutetaan hyvin. Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii ennakointia, pitkäjänteisyyttä ja laaja-alaisuutta. Jo ennen varsinaista työntekijän hakuvaihetta on tärkeä panostaa kunnolliseen tilanteen arviointiin siitä, mikä todellinen henkilöstönhankintatarve on. Rekrytointiprosessi ei pääty työntekijän valintaan, vaan sen jälkeen on tärkeää huolehtia henkilön perehdytyksestä ja koko henkilöstön kehittämisestä. (Honkaniemi ym. 2006, 17–19.)

Yrityksen ja esimiehen näkökulmasta henkilöstönhankintatilanne on paitsi muutos, myös mahdollisuus. Rekrytoinnin avulla voidaan esimerkiksi hankkia sellaista osaamista, jota henkilöstönkoulutuksen kautta olisi vaikea saada. Uusi ihminen on

täynnä voimavaroja ja potentiaalia, jota yritys ei vielä tunne. Koskaan uusi henkilö ei tuo mukanaan vain juuri etsittyä työpanosta, vaan myös muuta osaamista, inhimillistä pääomaa ja itsensä. Todennäköisesti uudella henkilöllä on korkea motivaatio ja lisäksi hän tuo mukanaan omat yhteistyöverkkonsa. Jos yritykseen onnistutaan palkkaamaan niin sanottu hyvä henkilö, on mahdollista, että hän vetää muita hyviä henkilöitä yritykseen. (Vaahtio 2005, 11–13.)

Rekrytointiin liittyy myös riskejä ja erityisesti kiireessä ja taitamattomasti läpiviety prosessi lisää virhemahdollisuuksia. Yritykset, erehdykset ja perehdyttäminen voivat tulla yritykselle kalliiksi. Rekrytointiprosessin toteuttaminen hallitusti on oma taitolajinsa. Se vaatii ammattimaista otetta ja aitoa ihmisistä välittämistä. Rekrytointiprosessi on onnistunut, kun löydetty tehtävään sopiva henkilö, joka myös sopii työyhteisöön. Siinä sivussa yritys on markkinoinut tuotteitaan ja palveluitaan, luonut hyvää yrityskuvaa ja hankkinut uusia asiakkaita pienin kustannuksin. (Vaahtio 2005, 13–14.)

2.2.1 Rekrytointitarpeen määrittely, tehtävänkuvaus ja valintakriteerit

Rekrytoinnin epäonnistumisen suurimpina syinä ovat rekrytointitarpeen ja – tavoitteen huolimaton määrittely. Hakijalta vaadittavat ominaisuudet on määriteltävä tarkasti, sillä muuten hakijalle saatatetaan luvata liikaa, eikä hänen odotuksensa toteudu. (Österberg 2005, 85.)

Rekrytointiprosessilla on kaksi päätyyppiä joita, voidaan nimittää aukon paikkaukseksi ja resurssin hankinnaksi. Aukon paikkaamisesta on kyse, kun etsitään työntekijää täyttämään tyhjäksi jäänyt paikka. Resurssien hankinnasta on kyse, kun tarvitaan uutta osaamista, jota talossa ei entuudestaan ole. (Vaahtio 2005, 32.) Yleensä erilaisissa muutostilanteissa mietitään tarkasti todellista rekrytointitarvetta, sen sijaan työntekijän poislähdön yhteydessä etsitään liian usein samanlaista työntekijää poislähtevän tilalle, sen kummemmin muita vaihtoehtoja miettimättä. (Honkaniemi ym. 2007, 17–19.)

Ennen rekrytoinnin käynnistämistä on hyvä miettiä uuden henkilön todellista tarvetta ja onko muita mahdollisia vaihtoehtoja, joilla esimerkiksi poislähteneen henkilön työt voitaisiin hoitaa. Vaihtoehtoina voisivat olla esimerkiksi työn organisointitapojen muutos tai tehtävien uudelleen määrittely. Kun uuden ihmisen palkkaamisen tarvetta aletaan pohtia, on sopiva hetki pysähtyä miettimään myös työyhteisön toimivuutta. Aina ei välttämättä ole tarpeen rekrytoida samankaltaista henkilöä kuin poislähtenyt oli. Parempi vaihtoehto on suunnata katse tulevaisuuteen ja miettiä minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Voisiko tulevaisuuden osaaja löytyä jo olemassa olevista resursseista vai tarvitaanko aivan toisenlaista osaamista, johon uusi henkilö toisi lisäarvoa. (Österberg 2005, 70–72; Vaahtio 2005, 32.)

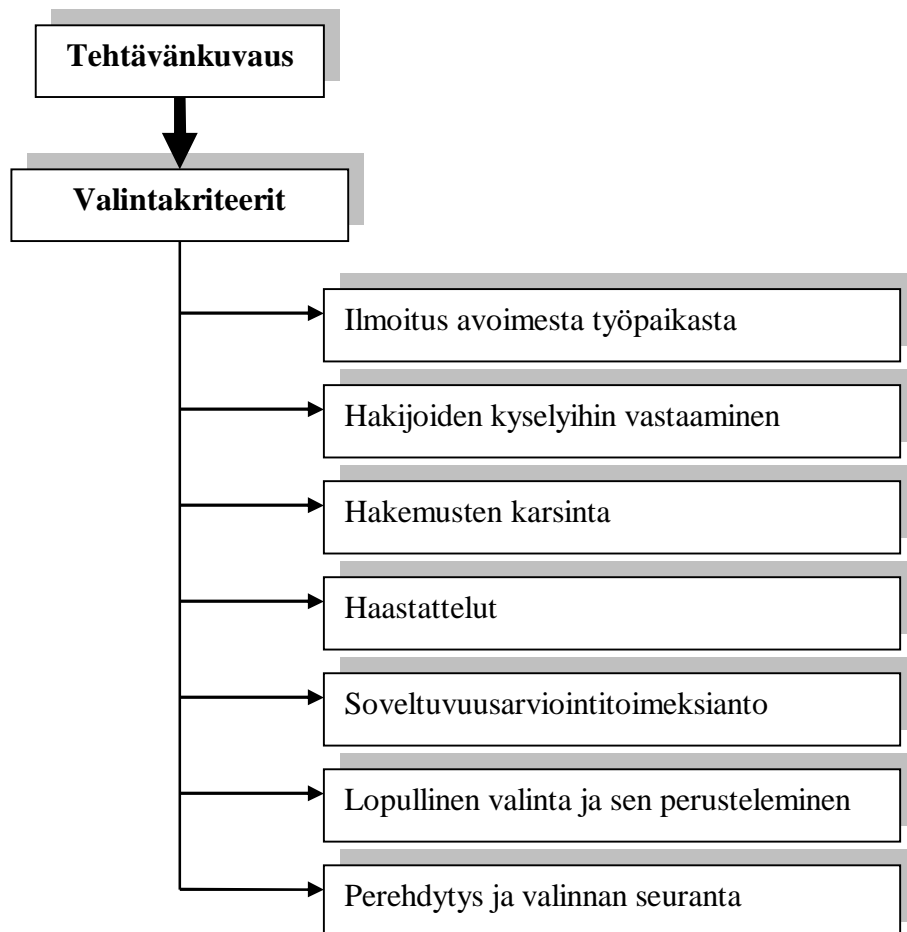
Lisäksi mahdollisen poislähtijän kanssa kannattaa käydä lähtökeskustelu, jossa hän voi tuoda esiin näkemyksiään toimenkuvastaan ja vastuistaan. Näistä on mahdollista saada arvokasta tietoa uuden rekrytoinnin pohjaksi (Honkaniemi ym. 2007, 43.)

Rekryointitarve pystytään perustelemaan, kun analyysi tulevaisuuden osaajan ominaisuuksista on tehty. Tämän jälkeen voidaan jäsenellä rekrytoitavan henkilön tai henkilöiden tehtäväkuvaukset. Tehtäväkuvauksen laatiminen on yksi rekryointiprosessin keskeisimmistä vaiheista, sillä prosessia ei oikeastaan kannata edes käynnistää, jollei aluksi tarkastele, mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työssä menestymisen kannalta. Kuvaus vastaa kysymykseen, mitä kyseisessä työssä tehdään. (Honkaniemi ym. 2007, 40–41; Markkanen 1999, 17; Koivisto 2004, 40.)

Tehtäväkuvaus on selostus siitä, mitä työtehtäviä työhön kuuluu, millaisia ovat siihen kuuluvat tavoitteet ja siinä menestymisen edellytykset. Hyvä tehtäväkuvaus on jäsentynyt, johdonmukainen, realistisesti rakennettu ja havainnollinen. Realistisuus tarkoittaa sitä, että kuvaus vastaa todenmukaisesti tehtävässä toimivan henkilön tulevaa roolia ilman harhaanjohtavia kuvauksia työtehtävistä. (Honkaniemi ym. 2007, 41.)

Hakijoiden valintakriteerit syntyvät tehtäväkuvauksen pohjalta. Valintakriteerit ovat niitä vertailuperusteita, joilla ehdokkaiden sopivuutta ja keskinäistä sijoittu-

mista arvioidaan. Valintakriteerien tulee olla selkeitä, vaatimusten ristiriidattomia ja niille on hyvä miettiä keskinäinen tärkeysjärjestys. Valintakriteerit voivat olla ammatillisia valmiuksia ja henkilökohtaisia valmiuksia. Ammatillisia kriteerejä voivat olla esimerkiksi hyvä englannin kielen taito, korkeakoulutasoinen kaupallisen alan koulutus tai kokemus myyntityöstä. Nämä ovat asioita joita voidaan selvittää työtodistusten, haastattelun ja suositusten avulla. Henkilökohtaisia valmiuksia voivat esimerkiksi olla paineensietokyky, aloitteellisuus ja vastuuntuntoisuus. Haastattelussa voidaan jonkin verran arvioida henkilökohtaisia valmiuksia, mutta siitä tarkemman kuvan saamiseksi tarvitaan usein psykologista soveltuvuusarviointia. (Honkaniemi ym. 2007,44.)



KUVIO 9. Tehtäväkuvauksen ja kriteerimäärittelyn vaikutus koko valintaprosessin läpi (Honkaniemi ym. 2007, 44.)

Valintakriteerit ohjaavat muun muassa ilmoituksen laatimista, hakemusten karsintaa, työhaastattelun sisältöä, soveltuvuusarviointia, valintapäätöstä ja valinnan seu-

rantaa. Tämän vuoksi kriteerit kannattaa määritellä huolellisesti, tarkasti ja kuvaavasti. (Honkaniemi ym.2007,182.) Tehtäväkuvauksen ja valintakriteerien muodostamisen jälkeen pitäisi olla kuva siitä, mikä avoimessa tehtävässä on keskeistä. Tämän pohjalta on hyvä alkaa miettiä rekrytointiprosessin seuraavaa vaihetta, jonka tarkoituksena on hankkia sopivia ehdokkaita avoimeen työhön.

2.2.2 Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi

Uutta henkilöä haettaessa kannattaa pitää mielessä eri henkilöstöryhmien välinen tasapaino. Yrityksessä on hyvä olla naisia ja miehiä, nuoria ja vanhoja, uudistajia ja toimeenpanijoita. (Jabe 2000, 26.) Kun nämä erityyppiset ihmiset saadaan toimimaan yhdessä, syntyy toiminnasta lisäarvoa, sillä erityyppiset ihmiset täydentävät toisiaan. Nykyisessä työelämässä on erityisen tärkeää saada kokemusta omaavat ikääntyneet työntekijät ja uusia ideoita ja toimintamalleja tuottavat nuoret työskentelemään yhdessä yhteisiin tavoitteisiin pyrkien. (Koivisto 2004, 49.)

Sisäinen rekrytointi tarkoittaa yksilön urasuunnittelua ja kehittämistä. Se ei ole vain yksilön kehittämistä vaan myös yrityksen osaamisen tunnistamista sekä lisäämistä. Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa yrityksen ulkopuolisen henkilön palkkaamista. Ulkoinen rekrytointi kohdistuu työmarkkinoilla jo oleviin henkilöihin sekä koulutuksessa ja valmistumisvaiheessa oleviin henkilöihin. (Koivisto 2004, 49–50.)

Ennen ulkoisen haun käynnistämistä on tarpeellista tarkastella olemassa olevaa henkilöstöä ja sieltä löytyvää osaamista. Sisäisen potentiaalin kartoittaminen korostuu niukkenevilla työmarkkinoilla. Sisäinen rekrytointi on varteenotettava vaihtoehto ja siinä on monia etuja verrattuna ulkoiseen rekrytointiin(kuvio 10). Henkilö tuntee jo valmiiksi organisaation ja valinta on yleensä nopeampi ja edullisempi kuin ulkoinen rekrytointi. Yrityksen sisäiseen siirtoon liittyy myös omat riskinsä. Henkilöt, jotka eivät saaneet tehtävää hoitaakseen saattavat pahoittaa mielensä ja tuntea jopa kateutta valittua kohtaan. Pahimmillaan tämä saattaa vaikuttaa henkilöstön työviihtyvyyteen ja – ilmapäiriin. Sisäisen rekrytoinnin tekemisessä tulee olla yhtä kriittinen kuin jos henkilöä valittaisiin ulkopuolelta. (Österberg 2005, 71–72.) Si-

säinen siirto ei kuitenkaan yleensä poista rekryointitarvetta, vaan tarve voidaan siirtää helpommin korvattavaan kohteeseen. Sisäinen rekrytointi on helpointa toteuttaa suuressa organisaatiossa, jossa on paljon erilaisia työtehtäviä. (Markkanen 2005, 63.)

Ulkoinen rekrytointi on yleisin tapa täyttää avoinna oleva paikka. Ulkoinen rekrytointi soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi, kun yrityksen resurssitarve muuttuu tai kasvaa. Organisaation ulkopuolelta on mahdollista saada sellaista osaamista, jota yrityksellä ei ennestään ole. Ongelmana on se, että sopivin ihminen ei ehkä hae tätä tehtävää tai yleensäkin uutta tehtävää. (Jabe 2000, 27.)

	SISÄINEN REKRYTOINTI	ULKOINEN REKRYTOINTI
EDUT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nopea ➤ Edullinen ➤ Henkilö tuntee organisaation ➤ Henkilö tunnetaan organisaatiossa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uutta osaamista ja näkemystä yritykseen ➤ Yrityksen toimintatapojen uudelleen arviointi (uusi työntekijä käynnistää)
HAITAT	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ei yleensä poista rekryointitarvetta ➤ Negatiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ➤ Kateus ei valittujen keskuudessa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kallis ➤ Hitaampi kuin sisäinen rekrytointi ➤ Henkilökemioiden toimimattomuus

KUVIO 10. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat

Rekrytointi ulkopuolelta tuo luonnollisesti uuden henkilön taloon ja hänen mukanaan tulee myös uusia näkemyksiä (Jabe 2000, 27). Onnistunut ulkopuolinen rekrytointi käynnistää keskustelua ja omien toimintatapojen uudelleen arviointia työyhteisössä. Ulkoisen rekrytoinnin riskinä on henkilökemioiden toimimattomuus. Valittu henkilö ei välttämättä istu työyhteisöön, vaikka hakuprosessi olisi muutoin onnistunut. (Koivisto 2004, 49–50.)

2.2.3 Hakukanavan valinta

Rekrytointi- eli hakukanavat ovat niitä tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa sopivan hakijajoukon. Olennaisin asiahan henkilöstönhankinnassa on se, että työnhakijat ja – tarjoajat kohtaavat toisensa. (Vaahtio 2005, 39–41; Österberg 2005, 72–73; Koivisto 2004, 91.)

Sisäisistä henkilöstön hankintakanavista yleisimmin käytettyjä ovat avoin haku yrityksen sähköisessä informaatiokanavassa, lehdessä tai ilmoitustaululla. Sisäistä henkilöstönhankintaa tuetaan parhaiten jatkuvan urasuunnittelun avulla. (Viitala 2005, 242.) Ulkoisessa rekrytoinnissa yritys voi valita hoitaako se koko prosessin itse alusta loppuun vai ostaako se palvelun ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa erityisesti se, millä aikataululla, minkälaisella budjetilla ja minkälaiseen tehtävään uutta henkilöä ollaan hakemassa. Erilaisia ulkoisia rekrytointikanavia potentiaalisten ehdokkaiden tavoittamiseksi on useita:

- lehti-ilmoittelu sanoma-, aikakausi- ja erityisammattilehdissä
- kyseisen ammattialan lehdet ja internetsivut
- verkkorekrytointi, työpaikkailmoitus julkaistaan siihen erikoistuneiden palveluntarjoajien sivuilla. (esim. www.oikotie.fi, www.monster.fi ja www.mol.fi)
- yrityksen omat www-sivut
- henkilökohtaiset ja ammatilliset verkostot
- kilpailijat
- työvoimatoimistot
- rekrytointimessut
- oppilaitokset
- korkeakoulujen rekrytointipalvelut
- henkilöstön vuokrausyritykset
- headhunterit
- suora haku
- cv-pankit
- yritykseen tulleet avoimet hakemukset

Työministeriön tekemän selvityksen mukaan suorat kontaktit olivat käytetyin kanava vuonna 2003. Jopa 66 prosenttia rekrytoineista toimipaikoista oli ottanut suoraan yhteyttä työntekijään. Osin suorat kontaktit ovat yhteydenottoja omiin entisiin työntekijöihin. Talon entisellä väellä on kiistatta monia etuja puolellaan. Heillä on alalla vaadittava kokemus valmiina, he tuntevat talon tavat ja heidät tunnetaan jo ihmisinä. Toisaalta etsinnän tulokset jäävät usein laihoiksi, sillä työntekijä on usein jo uudessa työpaikassa. (Vaahtio 2007, 40–41.)

Työmarkkinoiden kansainvälistyessä internetin käyttö työnhakukanavana tulee lisääntymään. Internetin avulla suomalaiset yritykset voivat hankkia ulkomaista työvoimaa kansainvälisiltä markkinoilta. Lisäksi internet on henkilönhankintakanavana nopea, joustava ja edullinen. Internet tarjoaa yrityksille mahdollisuuden hoitaa rekrytointiaan suoraan kotisivujensa kautta tai vaihtoehtoisesti rekrytointi-ilmoituksia julkaisevilla sivustoilla. Saadakseen potentiaalisia hakijoita sivustoilleen, on yrityksen oltava tunnettu ja haluttu työpaikka (Markkanen 2005, 88–93, 107–108).

Työvoiman vuokraaminen on hyvä vaihtoehto rekrytoinnille, varsinkin akuutissa työvoimantarpeessa. Vuokratyöntekijöitä voidaan käyttää esimerkiksi ruuhkien purkuun, lomansijaisuuksiin ja projektitehtäviin. Työvoimanvuokraustoimistot ovat vahvistaneet viime aikoina asemaansa henkilöstönhankintakanavana. Usein hyväksi havaittu vuokratyöntekijä palkataan yritykseen vakituiseen työsuhteeseen. (Koivisto 2004, 99.)

Etupainotteinen rekrytointi kohdistuu pääasiassa nuoriin valmistuvassa oleviin tai vastavalmistuneisiin opiskelijoihin. Yleisin keino palkata valmistumassa oleva nuori yritykseen on harjoittelu tai opinnäytetyö. Erityisesti kansainvälistyneet suuryritykset käyttävät henkilöstönhankintakanavana suoraan oppilaitoksista palkkaamista. Tämän kanavan etuna on se, että näillä nuorilla on tuoreet, ajan tasalla olevat tiedot ja innostunut asenne. Lisäksi he ovat todennäköisesti valmiita kansainvälisiin tehtäviin, sillä heillä ei useimmiten perhe vielä aseta rajoituksia. Haittana on työkokemuksen puute, minkä vuoksi perehdyttämiseen on panostettava tavallista enemmän. (Koivisto 2004, 92.)

Internet-haku toimii perinteisten kanavien rinnalla, mutta on saanut ainoastaan ohuen siivun markkinoista (Koivisto 2004, 90). Lehden ja internetin yhdistelmää parhaana työnhakukanavana pitää 80 prosenttia suomalaisista. Vain sanomalehteä työnhakukanavana käyttäviä suomalaisia on 36 prosenttia ja vain internetiä työnhakukanavana käyttäviä suomalaisia on 16 prosenttia. (Työpaikkailmoittajan opas 2008.)

Uusia rekrytointikanavia ovat niin sanottu kaverivinkkaus ja alumnitoiminta. Yritykset palkitsevat jopa tuhansilla euroilla työntekijän, joka löytää yritykseen uuden kyvyn. Erityisesti tilintarkastus-, konsultti-, ja lakifirmat pitävät kaverivinkkauksia nykyään erittäin merkittävänä rekrytointikanavana. Alumnitoiminta tarkoittaa sitä, että lähtevät työntekijät voivat ilmoittaa yhteystietonsa rekisteriin ja heihin pidetään yhteyttä siinä toivossa, että he joskus palaisivat takaisin. Yhdysvalloissa alumnitoiminta on ollut jo vuosia osa yritysten normaalitoimintaa. Suomessa näitä bumerangina palaajia ei ole vielä kovin paljon, mutta todennäköisesti heitä on tulevaisuudessa enemmän. (Pulkkinen 2008.)

Kanavan valintaan vaikuttaa myös se, miten sillä halutaan vaikuttaa yrityksen imagoon ja työnantajamielikuvaan. Esimerkiksi jos sanomalehdessä julkaistavassa ilmoituksessa haetaan samalla useampaan eri toimeen henkilöä, voi lukijalle muodostua kuva hyvin menestyvästä ja kasvavasta yrityksestä. (Österberg 2005, 70–74; Honkaniemi ym 2007, 40–43; Vaahtio 2007, 36–39; Valvisto 2005, 31–34.) Toisaalta samalla saattaa myös muodostua kuva, että yrityksessä ei henkilöstö viihdy, koska haetaan jatkuvasti uutta työvoimaa. Negatiivinen kuva syntyy helposti varsinkin, jos haetaan samanlaisella ilmoituksella jatkuvasti. Yritysten haasteena on tehdä organisaatiosta ja toimialasta mahdollisimman houkutteleva.

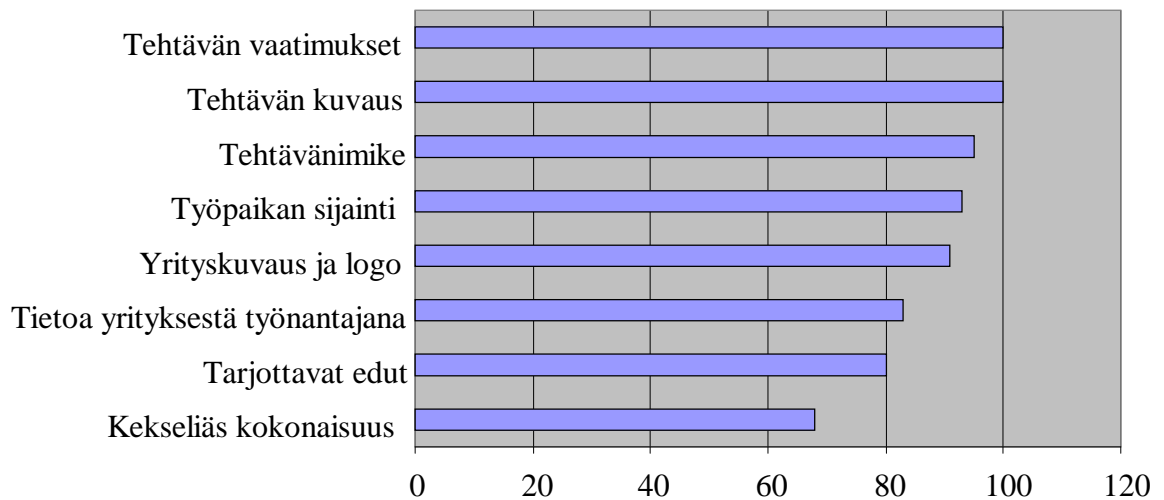
2.2.4 Työpaikkailmoitus

Yrityksen menestys perustuu sen kykyyn houkutella parhaat osaajat avoinna oleviin työtehtäviin. Keskeinen väline on tehokas työpaikkailmoitus. Ilmoitus vaikuttaa

paitsi työnhakijoihin, myös laajempaan kohderyhmään rakentaen yritys- ja työnantajamielikuvaa. Hyvin suunniteltuja oikeissa medioissa toteutettu rekrytointi löytää parhaan henkilön ja rakentaa mielikuvaa. Tulevaisuudessa työpaikkailmoittelu todennäköisesti muuttaa luonnettaan entistä enemmän imagoilmoitteluksi. (Työpaikkailmoittajan opas 2008; Koivisto 2004, 91.)

Käytettiinpä mitä hakukanavaa tahansa, on työpaikkailmoitus muotoiltava niin, että se tavoittaa halutun kohderyhmän. Työpaikkailmoituksessa on järkevää tuoda esiin vain niitä ominaisuuksia, joita tehtävän hoitamisessa todella vaaditaan. Jos ilmoitus antaa kuvan todellista vaativammasta tai monipuolisemmasta tehtävästä, kuin se todellisuudessa on, tehtävän kuvaus on väärä ja tehtävään hakeutuu ihmisiä liian suurin ja väärin odotuksin. Tarkasti laadittu tehtäväkuvaus auttaa rajaamaan tehtävässä ehdottomasti vaadittavat ominaisuudet toisarvoisista lisätoiveista. (Vaahtio 2007, 129–135; Österberg 2005, 72–75; Honkaniemi ym. 2007, 45–47.)

Työpaikkailmoituksen tulee sisältää kaikki potentiaalisten hakijoiden tarvitsema tieto. Ilmoitus on työpaikan markkinointia henkilöille, joiden toivotaan hakevan paikkaa. Hyvässä ilmoituksessa mainitaan ainakin seuraavat asiat: Lyhyt kuvaus yrityksestä ja yksiköstä, tehtävän nimike, työpaikan sijainti, tehtävän vastualueet, tehtävän hoitamiseen vaadittavat pakolliset ominaisuudet ja lisätoiveet, mitä organisaatio tarjoaa, yrityksen tulevaisuuden näkymät, millaisia hakemuksia halutaan, mihin hakemukset toimitetaan hakuajan päättymisen ja yrityksen yhteystiedot ja logo. (Vaahtio 2007, 129–135; Österberg 2006, 72–75; Honkaniemi 2006, 45–47.)



KUVIO 11. Tärkeimmät asiat työpaikkailmoituksessa

Kuviossa 11 on esitettynä asiat, joita suomalaiset pitävät tärkeimpinä asioina työpaikkailmoituksessa. Kaaviossa olevien asioiden lisäksi etenkin opiskelijat arvostavat näitä elementtejä: erilainen ja yllättävä, hauska ja innostava sekä lyhyt ja ytimekäs. (Työpaikkailmoittajan opas 2008.)

Ilmoituksen tyyli ja sisältö kertovat yrityksestä paljon. Tästä syystä ilmoituksen tulee olla sopusoinnussa yrityksen imagon kanssa sekä tekstin tulee olla virheetöntä ja sujuvaa. Asiallisuus on parempi vaihtoehto kuin liiallinen lennokkuus. Suomalaiset suhtautuvat työhön vakavasti ja työnantajan tulisi herättää luottamusta. (Österberg 2005, 74–75; Honkaniemi ym. 2007, 45–47; Vaahtio 2007, 129–135.) Lopuksi on vielä hyvä tarkastaa työpaikkailmoitus ja katsoa onko se totuudenmukainen ja realistinen, luoko se yrityksestä uskottavan ja luotettavan mielikuvan sekä onko ilmoituksen tyyli ja sävy asiallinen ja yrityksen mielikuvan mukainen.

2.2.5 Valintaprosessi

Rekrytoinnin pohjatöihin kuuluu rekrytointitarpeen analysointi, tehtävänkuvauksen laadinta, valintakriteerien määrittely sekä avoimesta tehtävästä tiedottaminen potentiaalisten ehdokkaiden mielenkiinnon herättämiseksi. (Honkaniemi ym. 2007,

39.) Kunnollisella pohjatyöllä helpotetaan rekrytointiprosessin seuraavia vaiheita eli ehdokkaiden vertailua, mahdollista soveltuvuusarviointia sekä lopullista valintaa.

Hakemusten käsittely

Rekrytoinnin pohjatöiden jälkeen on vuorossa hakemusten käsittely. Jos paikka on ollut julkisessa haussa, hakemuksia saattaa tulla paljon ja niiden käsittely voi olla työlästä. Oleellista on, että prosessin alkuvaihe on onnistunut rajaamaan joukon mahdollisimman oikein. Hakemusten käsittelyä helpottaa, jos on selvästi määritelty arviointikriteerit eli minkälaista koulutusta ja työkokemusta vaaditaan. Esiin saadaan monipuolista näkemystä, kun haastatteltavien valintaan osallistuu useampia henkilöitä. Kaikkiin hakemuksiin on hyvä tutustua kerralla ja lukea ne kaikki huolellisesti läpi. Ensivaiheessa hakemuksista poimitaan työtehtävän kannalta oleelliset faktat, joiden pohjalta ryhdytään valitsemaan haastatteluun kutsuttavia. Hakemusten käsittelyssä voidaan käyttää esimerkiksi kolmea kategoriaa; haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja heti hylättävät hakemukset. (Vaahtio 2007, 137–141; Valvisto 2005, 38–39; Österberg 2005, 75–77.) Tämän jälkeen mahdollisesti haastatteluun kutsuttavien hakemukset on hyvä lukea vielä kertaalleen läpi. Tämän jälkeen valitaan haastatteluun kutsuttavat ja koko ajan on hyvä pitää mielessä alussa määritellyt valintakriteerit.

Usein voi käydä niin, että odotettua osaamista ei suoraan löydy. Harvoin täsmälleen haun alussa määritelty profiili hakijoista löytyy. Alun perin asetettuja valintakriteerejä on väljennettävä, jotta löydetään haastateltavia. (Valvisto 2005, 39.)

Haastattelut ja testit

Hakijoista kerätään tietoa useilla menetelmillä: haastattelemalla, simulaatioilla ja testeillä. Näistä haastattelu on ehdottomasti tärkein väline. Haastattelu on tavoitteellinen keskustelu, jonka tarkoituksena on löytää hakijoista paras ja sopivin yrityksessä avoinna olevaan paikkaan. (Vaahtio 2007, 77.) Arviointihaastattelun pää tarkoitus on ehdokkaan soveltuvuuden määrittely tiettyyn toimeen. Haastattelut voivat olla strukturoituja tai avoimia. Usein käytetään jotain haastattelumuotoa

tältä väliltä: joitakin samoja tietoja kerätään kaikilta ja toisaalta annetaan haastattelun soljua asioihin, jotka nousevat tilanteessa esiin. (Koivisto 2004, 55–70.) Haastatteluvaiheen pitää olla tehokas ja tiivis. Hidastelu antaa yrityksestä huonon kuvan ja se voi vaikuttaa hyvien ehdokkaiden vetäytymiseen etenkin, jos yritys ei pidä heihin mitään yhteyttä tänä aikana.

Haastattelussa selvitettäviä asioita ovat hakijan tiedollinen, taidollinen ja asenteellinen valmius suoriutua toimen asettamista vaatimuksista. Haastattelun tulisi olla kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijä kuitenkin johtaa tilannetta. Haastattelu on totuuden hetki niin työnantajalle kuin – hakijallekin. Pienissäkin yrityksissä kannattaa pyrkiä siihen, että haastattelijoina on useampia eikä vain johtaja itse. Näin saadaan monipuolista näkemystä ja hakijasta on helpompi muodostaa kokonaiskäsitys. Vastaavasti jos haastattelijoina on enemmän kuin kolme, tilanne kipsaa haastateltavan ja olennaisia asioita saattaa jäädä saamatta. (Vaahtio 2005, 141–146; Koivisto 2004, 27–28, 60–61; Ahola 2007.) Haastatteluun on hyvä osallistua lähimmän esimiehen lisäksi esimerkiksi yrityksen henkilöstöpäällikkö tai mahdollisesti käytettävä henkilöstökonsultti. Pääasia on kuitenkin, ettei esimies suorita haastatteluja yksin.

Soveltuvuusarvioinnista on mahdollista saada tukea rekrytointipäätöksen tekemiseen. Siinä analysoidaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta tietyn tehtävän näkökulmasta. Testejä ja tekijöitä on lukuisia, ja yhteistyökumppanin valinta soveltuvuusarviointeihin on tehtävä huolella luotettavuuden selvittämiseksi. Lain-säädäntö Suomessa edellyttää, että henkilöarvioinnit tehdään luotettavasti ja asian-tuntevasti. (Österberg 2005, 85.)

Henkilöarvioinnin tarkoitus on tukea ja täydentää rekrytoijan käsitystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään. Soveltuvuusarvioinnin tulosta on pidettävä ainoastaan tukena päätökselle, jonka esimies tekee ja josta hän kantaa vastuun. Arviointeja tehdään valintariskien minimoimiseksi ja niillä yritetään selvittää hakijoiden edellytyksiä pärjätä työssä. Soveltuvuusarvioinneilla voidaan tukea ennustetta siihen, millaisessa tehtävässä ja toimintaympäristössä henkilö parhaiten menestyy. (Österberg 2005, 83–84; Ahola 2007.)

Valintapäätös

Haastatteluvaiheen jälkeen on saatu suurin osa tiedosta, jonka perusteella päätöksen voi tehdä. Lisätarkennusta henkilöstä voi saada ottamalla yhteyttä entisiin esimiehiin, työtovereihin tai asiakkaisiin. Usein suosittelijoilta saatua tietoa on syytä suhtautua varauksella, sillä jo suosittelijaksi ryhtyessään hän on päättänyt suositella kyseistä henkilöä melkein tehtävään kuin tehtävään. (Valvisto 2005, 44–45.)

Valintapäätöksen tekemisessä on kyse tulevaisuuden ennustamisesta. Valintaa helpottaa hyvin läpiviety haastattelu sekä päätöksentekijän oma elämäkokemus. Päätöksentekijän pitää pystyä vertaamaan hakijasta muodostunutta kuvaa siihen, joka alkujaan määriteltiin uuden henkilön profiiliksi. Paneutumalla ehdokkaan elämäkaareen ja nykyiseen tilanteeseen on yritettävä ennustaa, miten hän uudessa tehtävässä ja tässä yrityksessä voisi menestyä. (Valvisto 2005, 43.) Arvokasta lisätietoa ja varmennusta valintapäätökselle saadaan soveltuvuusarvioinnista.

Valintapäätös on usein kompromissi. Aina ei kannata valita hakijaa, joka on osaa miseltaan heti valmis tuottavaan työhön tai jolla on hakijoista parhaat arvosanat ja työkokemus. Lähinnä tulee tutkia sitä, miten kukin ehdokas sopii parin vuoden tähtäimellä yrityksen tavoitteisiin, sillä kyse on lähes aina pitkän tähtäimen investoinnista. (Valvisto 2005, 45). Oli valinta mikä tahansa, rekrytointipäätös sisältää aina riskejä. Joskus kannattaa ottaa riski ja valita intuitionsa varassa henkilö, jota pelkällä järjellä ajateltuna ei ikinä palkkaisi.

Valinnasta on syytä tiedottaa nopeasti kaikille hakijoille. Myös valitsematta tulleet hakijat kannattaa hoitaa hyvin, sillä he kertovat omassa ympäristössään yrityksestä saamastaan kuvasta. Tämä kuva puolestaan vaikuttaa tulevaisuudessa yrityksen vetovoimaan työmarkkinoilla. (Koivisto 2004, 28–29; Honkaniemi ym. 2006, 149.) Vaikka hakija ei soveltuisi täytettävänä olevaan tehtävään, voi hän olla tulevaisuudessa potentiaalinen hakija johonkin muuhun tehtävään samassa organisaatiossa. Tällöin on olennaista se, miten ehdokas muistaa tulleetensa kohdelluksi.

2.2.6 Työsopimus ja perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään niitä valintaa seuraavia toimenpiteitä, joilla voi varmistaa rekrytinnin onnistumista. Rekrytointiprosessin viimeisessä vaiheessa syntyvät työsopimuksen ehdot. Työsopimuksen ehtoja neuvoteltaessa yrityksen käytännöt ja joustokyky joutuvat koetukselle. Palkkatarjous on harvoin juuri sellainen mitä tehtävään valittu toivoi, mutta hyvät henkilöstökäytännöt omaava yritys pystyy tarpeen mukaan joustamaan työsopimuksen ehdoissa. (Valvisto 2005, 46.)

Perehdyttäminen on erittäin tärkeä vaihe henkilön työsuhteessa. Perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Samalla perehdyttäminen varmistaa, että työpanos vie yritystä taas lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Tässä vaiheessa yrityksellä on hyvä tilaisuus rakentaa vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (Valvisto 2005, 47–49.)

Työsuhteen alussa jokainen joutuu käsittelemään ja omaksumaan paljon uutta tietoa. Hyvä perehdytys on rakennettu tukemaan tästä tietotulvasta selviämistä. Perehdytys jää vaillinaiseksi, jos sen yhteydessä ei siirry tietoa arvoista ja talon tavoista toimia. Uuden oppiminen vaatii paljon kertausta, joten yrityksen kannalta oleelliset asiat on kerrattava uudelleen ja uudelleen. Näitä asioita ovat ainakin yrityksen visio, arvot ja strategia. Perehdytyksen toinen tärkeä tavoite on auttaa uutta henkilöä selviytymään uusien työkalujen ja menetelmien kanssa. Uudelle työntekijälle kannattaa nimittää tietty henkilö, joka on alkuvaiheessa hänen tukenaan. (Valvisto 2005, 49–51.)

Perehdytyksen ajaksi voidaan tulkita työsuhteen normaali koeaika, noin neljä kuukautta. Perehdytysvaiheen lopuksi esimiehen ja uuden työntekijän kannattaa käydä loppukeskustelu. Monissa yrityksissä on iso kuilu rekrytointivaiheen lupauksen ja arjen välissä. Keskustelusta saadaan arvokasta tietoa siitä, miten uusi työntekijä on nämä vaiheet kokenut. Puolin ja toisin voi käydä niin, että alkuvaiheen odotukset eivät ole täyttyneet. Ääritapauksessa työsuhte on lopetettava koeaikana. Organisaatiosta poislähdön tai viihtymättömyyden syyt liittyvät usein puutteelliseen pe-

rehdytykseen. Perehdytys on keskeinen tapa sitouttaa ja motivoida henkilöstöä.
(Honkaniemi ym. 2006, 153–155.)

3 HENKILÖKUNNAN SITOUTTAMINEN

Hyvien työntekijöiden menetys aiheuttaa yrityksille suuria vaikeuksia. Hyvin työnsä hallitsevaa ammattilaista on vaikea korvata. Tällaisten henkilöiden menetykset aiheuttavat yrityksille kustannuksia (Taulukko 1). Joissain yrityksissä työntekijän mukana menetetään lisäksi asiakkaita sekä tuloksentekotaitoa. Tämän takia yritykset pitävät sitouttamista yhtenä haastellisimmista tehtävistä tulevaisuudessa. (Lampikoski 2005, 25–26, 30.)

TAULUKKO 1. Vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset (Hakonen A., Hakonen N., ym. 2005, 61).

Vaihtuvuuden kustannustekijät	Työntekijää kohden (euroa)	Toimihenkilöä kohden (euroa)
Hallinnon työaika	400	400
Työ- ja linjajohdon työaika	200	300
Haastattelut ja valinta	1000	1500
Uuden henkilön perehdyttäminen	2400	18000
Työnopastus	2400	8000
Tuottavuuden menetys perehdyttämis- ja koulutusaikana	2500	5700
Yhteensä	8900	33900

Sitouttaminen terminä voidaan myös muotoilla uuteen muotoon puhumalla henkilökunnan sitoutumisen edistämisestä, koska tällöin saadaan esille myös työntekijän sitoutuneisuus (Lampikoski 2005, 37). Sitoutuminen työhön ja työorganisaatioon henkilöstön tasolla ja vastaavasti henkilökunnan sitouttaminen työnantajien kannalta kulkevat käsi kädessä. Jos ei ole panostettu sitouttamiseen, ei voi olla sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä.

3.1 Sitoutunut henkilökunta ja sen merkitys erityyppisissä organisaatioissa

Entistä enemmän yhteiskunnassa puhutaan lähitulevaisuudessa tapahtuvasta ilmiöstä eli siitä, että suuret ikäluokat alkavat olla eläkeiässä, eikä uutta työvoimaa synny yhtä nopeasti täyttämään syntyvää työvoimapulaa. Tällöin kiristyy myös yritysten välinen kilpailu työvoimasta, jolloin pyritään ”kaappaamaan” kilpailevan yrityksen työntekijöitä. Sitouttamalla henkilöstö ja etenkin avainhenkilöt organisaatioon vältetään muun muassa tällaiselta, koska henkilöstö ei halua siirtyä minnekään nykyisestä työympäristöstään.

Tällainen sitouttava johtaminen vaatii kuitenkin johtajilta sitä, että he tuntevat toimialansa, ihmiset ja että he ovat omistautuneita yritykselleen. ”He eivät toimi siellä vain muutaman vuoden saadakseen osakekurssin ylös ja haaliakseen itselleen isot bonukset. Ja koska he sitoutuvat itse, he pystyvät sitouttamaan myös toisia.” (Mintzberg 2004, 26–27).

Työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaansa ja työhönsä ovat erittäin tärkeitä tekijöitä niin yrityksille kuin työntekijöille. Sitoutumisen on havaittakin vaikuttaneen moniin tärkeisiin asioihin, kuten sairauspoissaoloihin, työpaikan vaihtamiseen ja halukkuuteen tehdä ylitöitä. Sitoutumisen on näiden seikkojen lisäksi todettu edistävän organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta. (Jokivuori 2002, 9-10.)

Yleisellä tasolla sitoutumista voidaan kuvailla kolmen ominaisuuden perusteella:

- vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvojen hyväksymiseen
- halu tehdä töitä organisaation hyväksi
- vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa (Lampikoski 2005, 46.)

Kuten edellä mainituista kolmesta ominaisuudesta voidaan havaita, sitoutuneisuuteen vaikuttaa erityisesti tunnepuolen tekijät. Yhteenkuuluvuuden tunne eli samaistuminen organisaatioon ja sen arvoihin saavat aikaan sitoutuneen työntekijän. Toki myös työstä maksettavan palkan suuruus on yksi ratkaiseva tekijä sitoutumisen kannalta, mutta palkkaan on työnantajan kuitenkin helpompi vaikuttaa. Haasteen

tuo siis se, että henkilökunnalle saadaan tuotua selkeästi esiin organisaation arvot, visio ja strategiat.

Henkilöstön sitouttaminen työpaikkaan ei ole niin tärkeää sellaisissa organisaatioissa, joissa työn pystyisi tekemään lähes kuka tahansa. Mitä haasteellisimmiksi työtehtävät käyvät, sitä tärkeämpää olisi keskittyä siihen, että henkilöstö saadaan sitoutumaan työhönsä. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen organisaatioon on ensiarvoisen tärkeää. Näissä organisaatioissa päästään usein hyviin tuloksiin, kun henkilöstö on sitoutunut yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Kasvio 1994, 66–69.)

Vastaavasti organisaatioissa, joissa työ on enemmän mekaanista, ei sitouttamiseen panosteta niin paljoa, koska tällainen työvoima on helpommin korvattavissa. Mikäli joku työntekijä irtisanoutuu, ei hänen paikkaamiseksi tarvitse käynnistää kovin suurta rekrytointiprosessia, koska työntekijämarkkinoilla on usein tarjolla päteviä henkilöitä täyttämään tyhjät saappaat (Lampikoski 2005, 31). Nykyään nuoret ovat kuitenkin entistä koulutetumpia eikä tuotantotyötä osata enää arvostaa, vaan kaikki haluavat olla johtajia tai ainakin saada haasteellisen työn. Niinpä työvoimatarvetta tulee esiintymään entistä enemmän myös tuotannollisen työn ammattiteissa, kuten rakennustyössä ja teollisessa työssä, joissa työvoiman kysyntä laskee, mutta työvoiman poistuma on runsasta (Sihto 2003.)

Erilaiset työmuodot vaikuttavat myös siihen, miten sitoutunutta henkilöstöä organisaatio tarvitsee. Mikäli työtä tehdään pääasiassa yksin, esimerkiksi kuljettajat tai ns. hihnatyöntekijät eivät ole sellaisia työmuotoja, joissa olisi niin tärkeää panostaa sitouttamiseen. Kun vastaavasti ajatellaan työmuotoa, joka on esimerkiksi projekti- tai tiimityö, on hankalaa saavuttaa asetettuja tavoitteita, mikäli yksikin tiimin jäsen jättää leikin kesken. Sitouttamisen tärkeyttä ei kuitenkaan pidä vähätellä millään alalla. (Jokivuori 2002, 10–12.)

3.2 Sitouttamisstrategia

Sitouttamisstrategia on yksi jo aikaisemmin mainitun henkilöstöstrategian tärkeimmistä osa-alueista. Yritysten tulee tarkasti suunnitella, miten he saavat pidettyä henkilöstön sitoutuneena. Tähän löytyy useita vaihtoehtoja ja menetelmiä erilaisista palkitsemisjärjestelmistä, joustavuuteen ja esimerkiksi työoloihin ja -ympäristöön. Sitouttamisen välineitä on paljon ja niitä käyttämällä yritykset luovat itselleen omanlaisensa sitouttamisstrategian. Mikäli nämä strategiat ovat tarpeeksi tehokkaita ja innovatiivisia, ei henkilöstölle tule edes mieleen irtisanoutua. Onkin todettu, että jo henkilöstön tietoisuus siitä, että yrityksillä on olemassa oma sitouttamisohjelmansa, on lisännyt lojaalisuutta ja sitoutumista. (Lampikoski 2005, 161–164.)

3.2.1 Sisäinen viestintä

Käsite henkilöstöjohtaminen voidaan jaotella useampaan alakäsitteeseen, kuten organisaation ihmisjärjestelmän hankintaan, motivointiin, huoltoon, kehittämiseen ja palkitsemiseen (Kauhanen 2006, 14). Näitä käsitteitä käydään läpi myöhemmin. Henkilöstöjohtamisen olennainen osa on sisäinen viestintä, joka kohdistuu nimensä mukaisesti organisaation sisällä tapahtuvaan viestintään.

Sisäisen viestinnän toteuttaminen on kohdistettu yleensä lähimmälle esimiehelle, koska hän tuntee alaisensa parhaiten ja osaa taten tuoda asiat esiin oikealla tavalla. Esimiesten tulee siis kiinnittää huomiota viestinnän kieleen ja viestin vastaanottajiin sanoman perillemenon ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Esimiesten tulee myös välttää sellaisen tiedon antamista, joka ei ole työntekijöiden työn tekemisen kannalta oleellista. Sisäinen viestintä on erityisen tärkeää juuri siksi, että se pitää henkilökunnan tietoisena muun muassa seuraavista asioista. (Kauhanen 2006, 163–165; Österberg 2005, 162–163.)

- organisaation liiketoiminta ja strategia
- tuotteet ja palvelut
- markkinointi ja mainonta
- toiminnan muutokset
- talous
- yhteistyökumppanit (Kauhanen 2006, 164.)

Mikäli sisäistä viestintää ei ole tai se on huonosti toteutettua, ei henkilöstö voi olla järin sitoutunutta organisaatioon, koska ei olla tietoisia edellä mainituista yritystoiminnalle tärkeistä asioista. Näiden asioiden tiedostaminen henkilöstön keskuudessa parantaa huomattavasti heidän sitoutumistaan. Organisaatioiden onkin syytä panostaa enemmän sisäiseen viestintään, koska suomalaiset saavat tietoa työtään koskevista muutoksista selvästi heikommin kuin aikaisemmin. (Työolotutkimus 2003.)

Lisäksi on erittäin tärkeää, että työnantaja ja työntekijä käyvät dialogia useammin kuin kerran tai pari vuodessa kehityskeskustelujen muodossa. Kun viestintä on jatkuvaa, kahdensuuntaista ja avointa, saavutetaan sen tuomat hyödyt molemmille osapuolille. (Sahiluoma 2008, 14–15; Salin 2007, 20.)

3.2.2 Urakehitys

Kehittymismahdollisuudet uralla eteenpäin on erityisesti nuorille työntekijöille tärkeää. Työnantajilla tulee aika-ajoin olla mahdollisuus tarjota työntekijöilleen opiskelu- ja urallaetenemismahdollisuuksia. Tällaiset mahdollisuudet tulee tarjota kuitenkin kaikille, ei vain nuorille työntekijöille. Tarjoamalla pitkän aikavälin kehittymismahdollisuudet, saa yritys siitä erittäin hyvän sitouttamiskeinon. (Hakonen A., Hakonen N., ym. 2005, 257–260.)

Kaikille urakehitys ei välttämättä ole tärkeää, koska he saattavat esimerkiksi pelätä, onko heillä henkisiä resursseja uuden työn tuomiin haasteisiin. Siksi esimiesten onkin hyvä käydä henkilöstön kanssa säännöllisin väliajoin urakehityskeskusteluja,

joiden avulla saadaan selville, ovatko työntekijät tyytyväisiä työnkuvaansa, vai janoavatko he uusia haasteita. (Lampikoski 2005, 193–195.)

Työnantajien on hyvä järjestää henkilöstölle myös erilaisia koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Koulutusta haluavalle työnantaja voi järjestää itse koulutuksia, käyttää organisaation ulkopuolista kouluttajaa tai järjestää työntekijälle vapaa-aikaa itseopiskelua varten. Erilaisten koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoaminen motivoi työntekijöitä, sekä tarjoaa urakehitysmahdollisuuksia niitä haluaville. Suomessa henkilöstökoulutukseen panostetaan kohtullisesti. Esimerkiksi koulutuspäiviä tarjottiin vuonna 2002–2003 aikana palvelualan 2,5:sta teollisuuden 5 koulutuspäivään vuodessa. (Hakonen A., Hakonen N., ym. 2005, 260–261). Koulutuksen järjestäminen on lisäksi erittäin tärkeää sen kannalta, että työntekijät päivittävät tietojaan ja taitojaan, jotta pystyvät jatkuvasti palvelemaan asiakkaitaan ammattitaitoisesti.

TAULUKKO 2. Koulutusta järjestäneiden yritysten osuus koulutusmuodoittain teollisuuden ja palveluiden aloilla (Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus 2005).

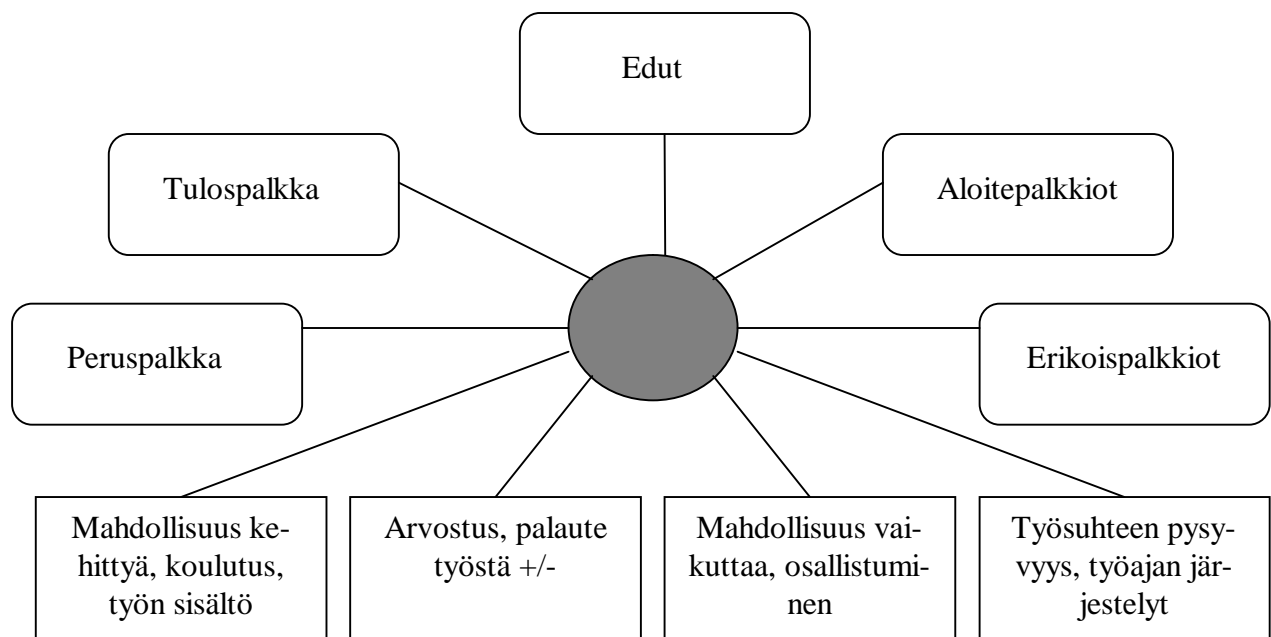
	SEKTORI	
	Teollisuus	Palvelut
Koulutus-, opastus-, harjoitusjaksot	29,60 %	38,10 %
Työkierto, koulutuskomennus	12,40 %	9,30 %
Oppimisryhmät, laatupiirit	11,50 %	11,00 %
Itseopiskelu	15,30 %	26,00 %
Konferenssit, seminaarit	44,70 %	51,60 %

Edelleen työnantajat järjestävät koulutuksia eniten erilaisten konferenssien ja seminaarien muodossa. Toisena suurena koulutusmuotona sekä teollisuus- että palvelualalla käytetään erilaisia koulutus-, opastus- ja harjoitusjaksoja. Kuitenkin erityisesti palvelualalla itseopiskelua käytetään melko paljon henkilöstön kehittämisen osalta. (Yritysten henkilöstökoulutus – tutkimus 2005.)

3.2.3 Palkkaus ja palkitseminen

Mikäli yrityksellä on tarjota hyvä peruspalkka ja ylipäättään koko palkitsemisjärjestelmä, on se kilpailukykyinen kilpailijoihin nähden. Tämä auttaa pitämään parhaan henkilöstön talossa ja tietysti myös houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Palkitseminen on lisäksi johtamisen ja ohjaamisen väline työnantajalle ja sen sisältö tulee rakentaa aina organisaatiokohtaisesti. (Kamensky 2004, 312; Luoma, Troberg, ym. 2004, 48.)

Erilaisia palkka- ja palkitsemismuotoja on paljon, mutta ne voidaan jakaa kahteen ryhmään; aineettomiin ja aineellisiin (Kuvio 12). Aineettomat muodot liittyvät pääasiassa uraan ja sosiaalisiin seikkoihin. Aineellisia palkitsemistapoja on esimerkiksi peruspalkka ja työterveyshuolto. (Hakonen A., Hakonen N., ym. 2005, 20–23.)



KUVIO 12. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen A., Hakonen N., ym. 2005, 20.)

Palkitsemisjärjestelmä on usein erilainen organisaation eri tasoilla, koska organisaatiolle tietyt ryhmät on strategisesti tärkeämpiä. Tällaisia ovat usein ylin johto, erilaiset asiantuntijat ja sellaiset työntekijät, joista on työvoimapula. (Luoma, Troberg,

ym. 2004, 34–35, 45.) Palkitsemisjärjestelmä tulee toteuttaa oikeudenmukaisesti niin, että se ei aiheuta kitkaa työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden tulee lisäksi tiedostaa, mistä ja millä perusteilla oma palkka sekä mahdolliset muut palkkiot muodostuvat. (Hakonen A., Hakonen N., ym. 2005, 27.)

Sitouttamisen kannalta jotkut palkitsemisen välineet saattavat olla vähemmän sitouttavia kuin toiset. Palkankorotukset, provisiopalkkaus, tulospalkkaus, peruspalkka ja luontaisedut voidaan karkeasti sanoa olevan vähemmän sitouttavia, koska esimerkiksi Suomen verotusjärjestelmä saattaa syödä osan niiden tuottamasta hyödyistä. Myös kilpailijat pystyvät tarjoamaan vastaavat edut. Vastaavasti osakeoptiot, taitolisät ja erilaiset henkilöstörahostot ovat sellaisia palkitsemismuotoja, jotka realisoituvat tietyn ajan kuluessa ja siten sitouttavat työntekijöitä ainakin määrätyn ajaksi, mikäli he haluavat palkkiot itselleen. Esimerkiksi rahastoista työntekijät voivat nostaa rahasto-osuuksiaan verotettuna ansiona vasta viiden vuoden kuluttua jäsenyyden alkamisesta. (Lampikoski 2005, 234–241.)

Henkilöstöjohtamiseen ja – resursointiin erikoistuneen Saranen Consulting vuoden 2008 tutkimuksen mukaan rahallinen palkitseminen ei riitä. Yritysten pitää kiinnittää huomiota kokonaispalkitsemiseen. Tutkimukseen osallistuneet arvostivat etenkin joustavia työaikoja, lomajärjestelyjä sekä työn, perheen ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuutta. Näiden lisäksi työtehtäviin liittyvät kurssit ja arvostuksen tunne olivat mieluisia palkintoja. Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät yrityksen kokonaistulokseen perustuvaa, kaikille samansuuruista palkkiota. (Talouselämä 2008, 34–38.)

3.2.4 Henkilöstöpalvelut

Henkilöstöpalvelut ovat organisaatioiden tarjoamia lisäetuja henkilöstölleen. Näitä palveluita yritykset pyrkivät tarjoamaan henkilöstön halujen ja tarpeiden mukaan. Myös organisaatiot tarjoavat sellaisia palveluita, joista uskoo olevan eniten hyötyä henkilöstölleen. Tällaisista palveluista on hyötyä erityisesti työntekijöiden tyytyväisyyden ja terveyden kannalta. (Kauhanen 2006, 187.)

Organisaatioiden koko vaikuttaa myös heidän tarjoamiinsa henkilöstöpalveluihin. Suuret organisaatiot saattavat tarjota esimerkiksi omat työterveys- ja henkilöstöruokalapalvelut. Pienemmät organisaatiot puolestaan tarjoavat nämä esimerkiksi ostamalla palvelut ulkopuoliselta tuottajalta. – Työterveyspalveluthan ovat lakisääteiset ja niiden tarjoaminen tulee hoitaa jokaisen organisaation omalla tavallaan. (Kauhanen 2006, 188–189; Työterveyshuoltolaki 1383/2001, luku 2, 4§.) Muita mahdollisia henkilöstölle tarjottavia palveluita ovat esimerkiksi asuntoasiat, loma- ja virkistystoiminta, harrastustoiminta ja henkilöstöalennukset (Kauhanen 2006, 188–192.)

Muunlaisia henkilöstöpalveluita on esimerkiksi autohuolto- ja päivähoitopalveluiden järjestäminen suoraan tai välillisesti. Nämä ovat erityisesti työntekijöille, mutta myös työnantajille mieluisia ratkaisuja, koska työntekijöiltä säästyy vapaa aikaa muuhun ja vastaavasti työnantajan intresseistä katsottuna ei näiden asioiden hoitamiseen tarvitse käyttää työntekijöiden työaikaa. (Kauhanen 2006, 193.)

Harva organisaatio tarjoaa kaikkia henkilöstöpalveluita, vaan niiden tarjonta suunnitellaan tarkasti ja mietitään, mitkä ovat henkilöstön todelliset tarpeet ja arvostukset. Tärkeää organisaatioiden kannalta on se, että tarjottavat henkilöstöpalvelut eivät ole niille liian kalliita toteuttaa. Lisäksi niiden tulee tukea organisaatioiden omaa henkilöstöstrategiaa. (Kauhanen 2006, 187, 193.)

Suomalaisissa yrityksissä palkitseminen on alettu nähdä kokonaisuutena, joka liittyy yrityksen strategiaan. Enää eivät pelkät liikuntasetelit riitä, vaan yritykset tarjoavat työntekijöilleen esimerkiksi jäätelöedun, työsuhdekajakin, puolison sairausvakuutuksen, henkilökohtaisen kasvuohjelman, hammashoidon, työsuhdepyörän tai liikutantatoimintaa. (Talouselämä 2008, 34–38.)

3.2.5 Työilmapiiri

Hyvän työilmapiirin luo muun muassa henkilöstön keskuudessa vallitseva mehenkisyys, tasa-arvo, optimaalinen työkuormitus, avoimuus ja luottamus. Kun henkilöstö tuntee tällaisia asioita työssään, luo se motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Työntekijöiden täytyy tuntea toistensa lisäksi myös työnantaja ja sen arvot sekä tavoitteet hyvin, jotta myönteinen ilmapiiri työpaikalle saadaan luotua. Eikä riitä ainoastaan se, että tuntee arvot ja tavoitteet, vaan on myös halua saavuttaa ne. Tällöin organisaatio toimii tehokkaasti ja tulosta saadaan aikaan, kun kaikki ponnistellee yhteisen päämäärän eteen. (Lampikoski 2005, 247)

Viihtyvyyttä voidaan parantaa järjestämällä yhteisiä tapahtumia yrityksen sisällä, kuten seminaareja, henkilöstöryhmien päiviä ja palavereita. Tällöin henkilöstö oppii tuntemaan toisensa ja se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tärkeää on myös saada luotua tunne työntekijöille, että kaikki ovat yhdenvertaisia keskenään ja heihin luotetaan. Erityisesti tulee saattaa tietoon se, että johto on luotettava. Työilmapiiriä saadaan innostavammaksi myös työmiljööseen vaikuttamalla. Työpaikalla kannattaa laittaa esille yrityksen logoja, valokuvia yhteisistä tapahtumista. Tämä edistää hyvää työilmapiiriä ja lisää sitoutuneisuutta.

3.2.6 Työsopimukset

Myös työsopimuksilla on merkitystä siihen, miten sitoutuneiksi henkilöstö saadaan tai halutaan. Määräaikaisia työsopimuksia tehdään monesti tietyille työntekijöille esimerkiksi jonkun projektin ajaksi. Tällöin työnantaja saa varmasti kiinnitettyä henkilöstön haluamakseen ajaksi itselleen. Projektit ovat usein melko lyhytaikaisia, jolloin sitoutuneisuutta ei saada kovinkaan pitkäksi ajaksi. Määräaikaisia työsopimuksia voidaan kuitenkin tarjota myös pitkiksi ajoiksi, jopa useiksi vuosiksi. Tämä sitoo työntekijät pitkäksi aikaa organisaatioon, vaikka tietyillä perusteilla myös ne

voidaan purkaa. Tarjoamalla pitkää määräaikaista työsopimusta saadaan myös selville, miten sitoutunut työntekijä on organisaatioon.

Vakinaistaminen on myös hyvä sitouttamiskeino. Tämä on myös työntekijän kannalta usein paras ja turvallisin ratkaisu. Esimerkiksi vastavalmistuville opiskelijoille on erittäin tärkeää päästä työelämään kiinni heti valmistuttuaan, ja tarjoamalla tällaiselle ryhmälle vakituista työsuhdetta, on se kuin lottovoitto sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Vakinaistamalla lisäksi määrä- ja osa-aikaista henkilökuntaa aikaisessa vaiheessa, varmistutaan myös paremmin siitä, etteivät he siirry kilpailijalle. (Nivaro 2006, 24–25.)

3.2.7 Erityisryhmät

Henkilöstö saattaa koostua hyvinkin erilaisista ryhmistä samassa organisaatiossa, kun mietitään esimerkiksi ikäjakaumaa, perhetilannetta tai sukupuolta. Lähes jokainen työntekijä voidaan jaotella johonkin erityisryhmään. Tällaisilla ryhmillä on erilaiset intressit myös työelämän ulkopuolella. Toiset tarvitsevat esimerkiksi enemmän vapaa-aikaa kuin toiset. Tällöin organisaatiot, jotka pystyvät joustamaan henkilöstön tarpeiden mukaan pystyvät myös helpommin pitämään henkilöstön sitoutuneena.

Suurin ja haasteellisin ryhmä Suomessa on ikääntyvien, yli 50-vuotiaiden ryhmä. Yli 55-vuotiaiden työssäkäyvien osuus on kasvanut 4,3 prosentilla viime vuodesta (Työvoimatutkimus 2008). Monella ikääntyvällä työntekijällä alkaa halu tehdä töitä jättämään varjoon ja vapaa-ajan arvostus entisestään nousee. Näin tulee olemaan tulevaisuudessa vielä entistä enemmän, kun ikääntyvät ikäluokat ovat entistä enemmän koulutettua ja täten myös parempituloisia. Tällöin eläkettäkin on saattanut karttua jo niin mukavasti, että sillä pärjää ja voi jättäytyä ennen eläkeikää työelämästä pois. Vaikka ikääntyneet ovat usein se ryhmä, joita irtisanotaan ensimmäisenä, kun organisaatiot joutuvat tekemään yrityssaneerauksia yms., ovat he monesti myös tärkeä voimavara. He ovat usein kokeneita, vastuuntuntoisia, luotettavia ja täsmällisiä työntekijöitä. Ikääntyvä henkilöstö saadaan pidettyä parhaiten organi-

saatioissa, tarjoamalla heille joustavuutta työajoissa. Tehokkaita keinoja tähän on havaittu olevan muun muassa osa-aikaistaminen, edellytysten mukainen koulutus ja ikäjohtamisen lisääminen. (Lampikoski 2005, 216–221.)

Naistyöntekijät ovat toinen merkittävä ryhmä, joiden sitouttamisessa tulee organisaatioiden panostaa erityisesti palkkauksen ja vastuun lisäämiseen muodoissa. Monet naiset ovat irtisanoutuneet, koska palkitsemisjärjestelmät ovat olleet miehiä heikommat, vaikka he ovat tehneet tulosta samaan tapaan – jopa tehokkaammin kuin miehet. Kaikista vastuullisimmat työtehtävät puolestaan saatetaan jakaa mies-työntekijöille, mikä saa monesti naiset vaihtamaan alaa tai jopa kokonaan jäämään työelämästä pois. Naisten sitouttamiseen on organisaatioiden helppo vaikuttaa, tarjoamalla tasavertainen palkka ja työtehtävät miesten kanssa. (Lampikoski 2005, 222–225.)

Tämän päivän nuori sukupolvi, juuri valmistuneet ja valmistuvat opiskelijat, on taas omanlaisensa haaste työnantajille sitouttamisen suhteen. Tälle ryhmälle raha ei enää ratkaise kaikkea, koska sitä pidetään menetetyn vapaa-ajan korvauksena. Heille ei riitä normaalit loma-ajat, vaan esimerkiksi harastuksille halutaan lisää aikaa. Tämä onkin suuri haaste työnantajille ja vaatiikin uudenlaista taitoa esimerkiksi esimiehiltä, koska uusiksi johtamisvälineiksi nousee nuorten kuunteleminen ja henkilöihin tutustuminen. Nuoret vaativat aktiivista keskusteluilmapiiriä yritysjohdonkin kanssa. Lisäksi uusi sukupolvi arvostaa turvallista työpaikkaa, vaikkakin heidän suhteensa työnantajiin on löyhempi kuin edellisillä sukupolvilla. Urakehityksenkään ei tarvitse kaikilla nuorilla tapahtua organisaatioissa ylöspäin, vaan työtehtävien halutaan ainoastaan vaihtelevan. (Sahiluoma 2008, 14–15.)

3.3 Henkilöstön liikkuvuus

Henkilöstön siirtyminen työmarkkinoilla on osaksi myös luonnollista, eikä sitä voida suurillakaan panostuksilla sitouttamiseen täysin estää. Jos henkilö on sitoutunut organisaatioon, on irtisanoutumisen syynä henkilökohtaiset syyt, joihin ei työnanta-

ja voi vaikuttaa. Tällaisia syitä voi olla esimerkiksi muutto toiselle paikkakunnalle, sairaudet, kulkuvaikeudet tai vaikkapa sosiaaliset syyt.

Työntekijät vaihtavat nykyään paljon herkemmin työpaikkaa, kuin aikaisemmin. Työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä saattaa olla 10–20 prosenttia. Erityisen hankasti työpaikkaa vaihtavat nuoret työntekijät. Usein vaihtoon on syynä se, että työ ei vastaa heidän odotuksiaan. Aina ei ollakaan tyytyväisiä, mikäli tarjolla ei ole heti esimiestason tehtäviä. Tällöin työpaikan ovi saattaa käydä herkästi. (Pulkkinen 2008.)

Tämänhetkinen työmarkkinatilanne on monelle työntekijälle houkutteleva. Tämä saa heidät hakemaan uusia mahdollisuuksia, varsinkin kun on varaa mistä valita. Mahdollisuuksia onkin monesti niin paljon tarjolla, että valitut saattavat jopa kieltäytyä työpaikoista. (Pulkkinen 2008.)

Monesti irtisanoutumiseen saattaa syy löytyä myös henkilökemioista, eikä niinkään työtehtävistä tai vastaavasta. Mikäli työkavereiden tai esimiesten kanssa ei tule toimeen, tulee helposti eteen tilanne, että työntekijä alkaa katsella uutta työpaikkaa. Muita yleisiä syitä työpaikan vaihtoon on esimerkiksi taloudelliset syyt ja uudet urasuunnitelmat.

3.3.1 Mittarit/Tunnusluvut

Työnantajien on hyvä tarkkailla erilaisin liikkuvuuden ja sitoutumisen tunnusluvin, miten suurta vaihtuvuus organisaatiossa on. Saatuja arvoja voidaan verrata organisaation oman toimialan ja pahimpien kilpailijoiden tunnuslukuihin. Näiden pohjalta voidaan määritellä, minkälaisia arvoja pidetään normaalina, liian korkeana, sopivana tai voisiko se olla kenties suurempikin. Mikäli arvot nousevat liian suuriksi, voi organisaation johto miettiä, onko mahdollisesti henkilöstöstrategiaa kehitettävä. (Lampikoski 2005, 124–126).

KAAVA 1. Henkilökunnan vaihtuvuus (Lampikoski 2005, 124–126).

$$\frac{\text{Lähteneen henkilöstön lukumäärä}}{\text{Henkilöstön kokonaislukumäärä}} \times 100$$

Tällaisella yksinkertaisella laskukaavalla saadaan selville lähteneen henkilöstön osuus henkilöstön kokonaismäärästä tietyssä ajankohtana, esimerkiksi kuukaudessa tai vuodessa. (Lampikoski 2005, 126.)

Sitoutuneisuutta voidaan mitata puolestaan seuraavanlaisella kaavalla:

KAAVA 2. Henkilökunnan pysyvyys (Lampikoski 2005, 126).

$$\frac{\text{Pysynyt henkilöstö lkm.}}{\text{Kokonaislukumäärä}} \times 100$$

Tämän kaavan tulos kertoo puolestaan, miten suuri osa henkilöstön kokonaismäärästä on pysynyt organisaatiossa. Pysyneen henkilöstön lukumäärä voi olla esimerkiksi henkilöstön lukumäärä, jolla on vähintään vuoden palvelus organisaatiossa. Kokonaislukumäärä tulee tällöin olla henkilöstön määrä vuosi sitten. (Lampikoski 2005, 126.)

3.3.2 Irtisanoutumisen syiden kartoitus

Kun organisaatiosta henkilökuntaa irtisanoutuu, on hyvä hoitaa lähtö siten, että molemmille osapuolille jää hyvä mieli. Irtisanoutumisen tapahtuessa hyvässä sovussa, voidaan myös irtisanoutumisen syitä kartoittaa paremmin poislähtijältä. Syyt saadaan parhaiten selville suorittamalla lähtöhaastattelu.

Lähtöhaastattelun tarkoituksena on tuoda organisaation tietouteen, miksi työntekijä päätti lähteä ja sekä lisätä tietoutta ymmärryksestä työmarkkinatilanteesta. Tosiasia on, että suurin osa irtisanoutuneista siirtyy kilpailijalle. Tällöin onkin tärkeää saada selville, miten toisesta organisaatiosta oli otettu yhteyttä työntekijään, miltä tahoilta ja ketkä vaikuttivat poislähtijän päätöksiin. (Brotherton 1996, 41, 45–49.)

Mikäli lähtöhaastattelut hoidetaan ainoastaan pinnallisesti, ei tällöin saada selville oikeita, syvällisiä syitä irtisanoutumiselle, koska monesti haastateltava kaunistelee lähdön syitä. Oikeat syyt saattavat johtua esimerkiksi huonosta tiimi- tai yrityskulttuurista tai ristiriidoista kollegoiden tai esimiesten kanssa. Tällaiset syyt on tärkeitä saada selville, muuten organisaatio saattaa menettää useampia henkilöstön jäseniä kilpailijoilleen. (Lampikoski 2005, 277–280.)

4 CASE: LAMMIN OSUUSPANKKI

Suomessa oli vuoden 2007 lopussa yhteensä 338 pankkia, joista 323 oli kotimaisia pankkeja. Konttoreita pankeilla oli 1687. Vuoden 2007 aikana pankkien lukumäärässä ei tapahunut suuria muutoksia. Muutamia osuus- ja säästöpankkeja fuusioitui, ja muutamia uusia pankkeja ja ulkomaisten pankkien tytäryhtiöitä perustettiin. Pankkien henkilöstön määrä kasvoi ja kasvu oli tuntuva lähes kaikissa pankkiryhmissä. (Kallonen 2007.) Lammin Osuuspankki kuuluu paikallisosuuspankkiryhmään.

4.1 Paikallisosuuspankkiryhmä

Paikallisosuuspankkiryhmään kuuluu 42 itsenäistä paikallisosuuspankkia, joilla on 145 konttoria ympäri Suomea. Pankkiryhmä perustettiin vuonna 1997 jatkamaan paikallista Osuuspankkitoimintaa sen jäsenten ja asiakkaiden hyväksi. Osuustoiminnallisuus on paikallisosuuspankkiryhmän aatteellinen perusta ja ryhmään kuuluvien pankkien hallinnon valitsevat jäsenet. Paikallisosuuspankkien palvelut kattavat kaikki henkilöasiakkaiden, pk-yritysten, maatalous-yrittäjien sekä metsänomistajien maksuliike-, kortti-, säästämis- ja sijoitus- sekä rahoituspalvelut. Paikallisosuuspankit ovat kasvaneet voimakkaasti viime vuosien aikana ja uusia konttoreita on perustettu kasvukeskuksiin. Pankkiryhmä työllistää 145 toimihenkilöä ja 1500 jäsenten edustajaa hallinnossa. Asiakkaita ryhmällä on noin 310 000 ja jäseniä noin 90 000. (Paikallisosuuspankki 2008.)

Paikallisosuuspankkiliitto on ryhmän keskusjärjestö, joka toimii pankkiryhmän edunvalvojana sekä liiketoiminnan tukiyksikkönä. Lisäksi ryhmään kuuluu vakaudenhallinnasta vastaava Paikallisosuuspankkien vakuusrahasto. (Paikallisosuuspankki 2008.)

Paikallisosuuspankkien strategian kolme osa-aluetta ovat kasvu, yhteistyö ja osaaminen. Myös paikallisosuuspankeissa ollaan sen tosiasian edessä, että osaajista tulee tulevaisuudessa olemaan pulaa. Tämän vuoksi henkilökunnan pysyvyys on tärkeää. Nykyisestä henkilökunnasta on pidettävä kiinni ja heidän osaamisestaan huolehdittava. Kasvun edellytyksenä on se, että osaavaa henkilöstöä on riittävästi. Tulevaisuuden työntekijöiden löytämiseksi on tärkeää, että rekrytoivan pankin työnantajakuva on kunnossa. (Mustikkamaa 2008, 12–17.)

4.2 Lammin Osuuspankki

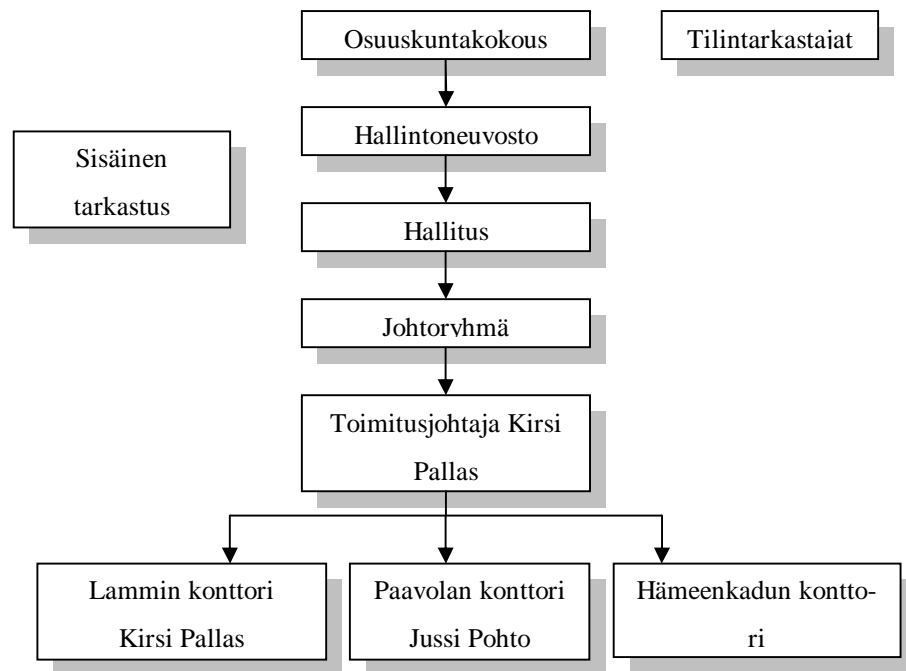
Opinnäytetyön kohdeyritys, Lammin Osuuspankki, on perustettu vuonna 1925. Pankki erosi Osuuspankkiketjusta 43 muun itsenäisen osuuspankin kanssa vuonna 1997. Eronneet osuuspankit perustivat oman pankkiryhmänsä, paikallisosuuspankin. Lammin Osuuspankin toiminta-ajatuksena on harjoittaa jäsentensä omistamana itsenäisenä osuuskuntamuotoisena talletuspankkina luottolaitostoimintaa jäsentensä ja asiakkaidensa taloudellisen menestyksen tukemiseksi. (Lammin Osuuspankki 2008.)

Lammin Osuuspankin arvot ovat:

1. Asiakkaiden taloudellinen menestyminen
2. Ihmisläheinen toimintatapa
3. Pankin taloudellinen menestys
4. Henkilökunnan työtyytyväisyys
5. Yhteiskunnallinen vastuu (Lammin Osuuspankki 2008.)

Toimipaikkoja pankilla on kolme. Lammin Osuuspankin pääkonttori sijaitsee Lammilla, jonka lisäksi pankilla on kaksi konttoria Lahden keskustassa. Lammin Osuuspankilla on 15 toimihenkilöä, 39 hallintoa henkilöä ja noin 3000 jäsentä. (Lammin Osuuspankki 2008). Kohdeyrityksen toimitusjohtaja on Kirsi Pallas. Lahdessa Hämeenkadun konttorin pankinjohtajana toimii Maarit Kuuri, jonka lisäksi

Lahden Paavolan konttorin johtaja on Jussi Pohto. Lammin Osuuspankki on osuuskunta, kuten kaikki muutkin osuuspankit. Tämä tarkoittaa sitä, että pankki on jäsentensä omistama ja jäsenet käyttävät ylintä päätösvaltaansa osuuskunnan kokouksissa.



KUVIO 13. Lammin Osuuspankin organisaatiokaavio

Kuvio havainnollistaa kohdeyrityksen organisaatorakennetta. Osuuskunnan kokous valitsee hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto valitsee hallituksen, joka sitten valitsee toimitusjohtajan. Hallitus on käytännön toimista vastaava elin, ja hallitus vastaa esimerkiksi luottopäätöksistä. Lisäksi hallituksen tehtävä on edustaa Lammin Osuuspankkia. Tämän lisäksi pankilla on johtoryhmä, johon kuuluvat pankinjohtajat sekä toimitusjohtaja. Johtoryhmän tarkoituksena on informoida hallitusta päivittäisistä asioista.

Lammin Osuuspankin keskeisiä tunnuslukuja:

- liikevoitto 1,5 miljoonaa euroa
- oma pääoma 7,5 miljoonaa euroa
- talletukset 80 miljoonaa euroa
- luotot 100 miljoonaa euroa
- taseen loppusumma 100 miljoonaa euroa. (Lammin Osuuspankin vuosikatsaus 2007.)

Luvussa kolme esiteltiin myös erilaisia mittareita, joilla mitataan muun muassa liikkuvuutta ja sitoutuneisuutta. Lammin Osuuspankissa henkilöstömäärä on viimeisen vuoden aikana ollut 15 toimihenkilöä ja lähteneitä on ollut neljä henkilöä. Tällöin liikkuvuus on ollut 26,67 prosenttia. Luku on ollut selvästi liian suuri. Kun liikkuvuus on suurta, syntyy myös rekrytoinnille tarvetta, jotta resurssipulaa ei syntyisi. Varsinkin kun kyseessä on kasvava pankki Päijät-Hämeessä.

Opinnäytetyön empiria-osassa tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää rekrytoinnin ja sitouttamisen nykytilaa Lammin Osuuspankissa sekä kartoittaa yrityksen henkilöstön ja johdon mielipiteitä siitä, kuinka rekrytointi ja sitouttaminen ovat onnistuneet kohdeyrityksessä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön ja johdon ideoita siitä, miten rekrytointi ja sitouttaminen voitaisiin jatkossa hoitaa vielä paremmin.

4.3 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska kohdejoukko oli tarkoituksenmukaisesti ja harkitusti valittu. Tutkimus suoritettiin haastattelututkimuksena, jossa kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastaajat saivat vastata omin sanoin eli ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelukysymykset annettiin haastateltaville etukäteen, jotta he ehtivät miettiä kysymyksiä. Haastattelulomakkeessa (LIITE 1) kysymykset oli jaettu 16:sta eri osa-alueeseen, joita olivat taustakysymykset, työhaastattelu, testit, valinta, rekrytointi, henkilöstösuunnittelu, imago, sitouttaminen, sitoutuminen, sisäinen viestintä, urakehitys,

palkkaus ja palkitseminen, ei-taloudellinen palkitseminen, työilmapiiri, työsopimusasiat ja irtisanoutumisen syiden selvitys. Osa kysymyksistä käsitteli henkilökohtaisia asioita ja osa kysymyksistä käsitteli rekrytointia ja sitouttamista yleisesti Lammin Osuuspankissa.

Tutkimuksen kohdejoukko koostui Lammin Osuuspankin työntekijöistä, jotka työskentelevät kolmessa eri konttorissa. Tutkimuksen reliabiliteettia tukee se, että kohdeyrityksessä on ollut viimeisen vuoden aikana suuri vaihtuvuus, joten työntekijät ovat varmasti kiinnostuneita kehittämään rekrytointia ja sitouttamista sekä haluavat sanoa rehellisen mielipiteen haastattelussa. Tämän tutkimuksen validiteettiin voi vaikuttaa se, että haastateltavat ja haastattelijat ovat työkavereita. Tutkimuksen validiteettia tukee se, että tutkimus suoritettiin haastattelututkimuksena, tarvittaessa haastattelija pystyi kysymään tarkentavia kysymyksiä. Näin saatiin varmasti vastaus siihen, mitä haluttiin selvittää.

Haastattelulomaketta muokattiin ohjaavan opettajan avustuksella prosessin ajan. Ennen varsinaisia haastatteluja haastateltavilta kysyttiin lupaa haastatteluun joko sähköpostilla tai henkilökohtaisesti kysymällä. Lisäksi haastateltavat saivat haastattelukysymykset etukäteen. Haastattelut suoritettiin 17.9–3.10.2008 välisenä aikana. Haastatteluissa käytettiin nauhureita ja haastattelut taltioitiin kaseteille. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kahdeksan. Haastatteluun osallistui viisi toimihenkilöä, kaksi konttorinjohtajaa sekä toimitusjohtaja. Toimihenkilöiden yksityisyyden suojaamiseksi lähdeviittauksissa ei käytetä haastateltavan nimeä, eikä haastattelun päivämäärää.

4.4 Haastattelututkimuksen tulokset

Tutkimustulokset on koottu puolistrukturoitujen haastattelujen perusteella. Pääaihealueina on ollut rekrytointi ja sitouttaminen, jotka on ryhmitelty aihealueittain. Vastauksista on muodostettu havaintoja, joiden pohjalta on laadittu yhteenveto jokaisesta aihealueesta. Joissain kohdissa käytetään haastateltavien suoria lainauksia.

Lammin Osuuspankissa on hiljattain vaihtunut pankin toimitusjohtaja sekä Lahden konttoreiden johtajat. Osa vastauksista perustuu vanhan johdon toimintatapoihin ja käytäntöihin ja osassa esitetään uuden johdon tulevaisuudensuunnitelmia.

Haastateltavien taustatietoja

Haastateltavat olivat työskennelleet Lammin Osuuspankissa vuodesta 40 vuoteen, joten työkokemus kohdeyrityksessä on myös osaltaan vaikuttanut vastauksiin. Suurin osa oli hakenut töihin paikallislehdessä olleen ilmoituksen perusteella tai yrityksen työntekijät olivat houkuttelleet heitä töihin Lammin Osuuspankkiin. Lisäksi moni oli saanut työpaikan harjoittelun tai kesätöiden kautta. Vaihtelunhalu ja mielenkiinto Lammin Osuuspankkia kohtaan työpaikkana olivat olleet osasyynä hakeutumiseen töihin yritykseen. Kaikki haastatteluun osallistuneet pitivät Lammin Osuuspankkia hyvänä työnantajana.

Työhaastattelu

Osalla vastanneista ei ollut varsinaista työhaastattelua ollenkaan, koska he olivat tulleet tuttavien kautta taloon töihin. Ne, joilla oli haastattelu, kuvailivat sen pääosin miellyttäväksi. Haastattelijoiden määrä vaihteli kahdesta neljään. Haastattelijoina toimivat useimmiten toimitusjohtaja ja lähin esimies. Jonkinasteista kritiikkiä haastatteluja kohtaan herätti lyhyt valmistautumisaika haastatteluun sekä tilanteen jännittävyys.

”Oli hiukan vaivaantunut olo, kun en ollut ehtinyt valmistautua haastatteluun mitenkään, vaan tulin suoraan töistä.” Haastattelu kuitenkin tapahtui hyvässä hengessä ja leppoisasti. Haastattelussa kysyttiin perheestä, työhistoriasta, toiveista työpaikan suhteen, miksi hait Lammin Osuuspankkiin yms. Ei kirjattu mitään ylös, mutta huomasin että he kuuntelivat erittäin tarkasti ja kiinnostuneesti.” (Haastateltava 2, 2008.)

Testit

Soveltuvuusarviointitestejä haastateltaville oli suoritettu työhöntulon yhteydessä vaihtelevasti. Testejä käytettäessä testauksen oli suorittanut työvoimatoimiston psykologi. Testattavilta kysyttiin aina lupa ennen testin suorittamista, mutta kaikki testattavat eivät jälkeinpäin saaneet tietää testiensä tuloksia. Testejä pidettiin luotettavina ja niihin suhtauduttiin positiivisesti, mutta niiden oletettiin olevan luottamuksellisia.

”Testi oli luotettava, kunhan sitä tarkennettiin haastattelulla...” (Haastateltava 1, 2008).

”... jälkeinpäin löysin itse vahingossa testin tuloksen paikasta, josta kuka tahansa olisi voinut sen nähdä. Toivoisin, että jatkossa esimiehet eivät jätä papereita etenkin henkilökohtaisia henkilöstöön liittyviä papereita lojumaan mihin sattuu. Oli suorastaan järkytys nähdä se.” (Haastateltava 2, 2008.)

Valinta

Useimmat haastateltavista arvioivat työpaikan saannin syyksi työkokemuksen sekä persoonansa. Muutama haastateltava oli saanut tietää valinnastaan jo itse haastattelussa. Rekrytointiprosessi kesti parista viikosta pahimmillaan vuoteen. Mikäli valinnasta luvattiin tiedottaa myöhemmin, tiedottaminen vaihteli suuresti. Pahimmassa tapauksessa valitulle unohdettiin ilmoittaa valinnasta, ja hän joutui itse kyselemään valinnasta.

”Pitkän kaavan kautta mentiin ja jouduin kysymään itse tulosta. Toivon ettei kenenkään tarvitse odottaa näin kauaa ja lypsää tietoa.” (Haastateltava 1, 2008.)

Rekrytointi

Lammin Osuuspankilla ei ole ajantasaista rekrytointisuunnitelmaa. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut ongelmana vasta viimeisen vuoden aikana. Lammilla suurin osa vakituisesta henkilöstöstä on jäämässä eläkkeelle seuraavan viiden vuoden sisällä. Näiden asioiden seurauksena rekrytointi on nyt ja tulevaisuudessa ajankohtaista. Uusi toimitusjohtaja Kirsi Pallas pitää henkilöstöstrategiaa keskeisenä osana pankin strategiaa.

”...tähänastinen rekrytointi, ...on ollut tällaista tulipalojen sammuttamista.” (Pallas 2008.)

Rekrytoinneissa ei ollut käytetty ulkopuolista apua, lukuun ottamatta soveltuvuusarviointeja. Rekrytointikanavana oli käytetty lehti-ilmoittelua, henkilökohtaisia verkostoja, sekä jonkin verran internetiä. Rekrytoinnin olivat hoitaneet pääasiassa toimitusjohtaja ja lähin esimies, mutta hallitus virallisesti vahvisti jokaisen rekrytoinnin. Valintakriteereitä ei ole ollut tapana kirjata ylös, vaan niistä oli ainoastaan keskusteltu yhdessä johdon kesken.

Haastateltavat arvioivat rekrytoinnit yleisesti ottaen onnistuneen vaihtelevasti. Toisaalta rekrytoinneissa oli onnistuttu hyvin, koska oli saatu paljon ammattitaitoista henkilöstöä taloon. Toisaalta taas talossa oli ollut suuri vaihtuvuus, eikä ollut onnistuttu sitouttamaan ihmisiä taloon. Rekrytoinnin epäonnistumisen syiksi arvioitiin muun muassa:

- Liian korkea koulutustaso työtehtäviin nähden
- Työpaikkailmoituksesta muodostunut käsitys ei ollut vastannut todellisia työtehtäviä
- Työntekijän ja työnantajan arvot eivät ole kohdanneet
- Eri rekrytointikanavien käytön vähyys

”Tehtävänkuvan voisi kuvata paremmin ennen kuin he tulevat taloon. Kolme ihmistä on lähtenyt meiltä hyvin nopeasti, koska he ovat kokeneet, että tehtävä ei ole ollut sellainen johon he ovat alun perin tulleet. Mä luulen, että he ovat hakeneet haasteellisempia tai enemmän erityisosaamista vaativia tehtäviä, kuin mihin ovat tulleet. Tehtävä ei ole ollut sitä mitä he ovat lähteneet hakemaan. Muistan muutamien poislähteneiden sanoneen, että tehtävänkuvaa, johon he tänne ovat tulleet, ei ole ollut sellainen, jota he olisivat toivoneet.” (Haastateltava 1, 2008.)

”Tulee miettiä tarkasti minkälaista henkilöstöä tarvitsemme” (Haastateltava 3, 2008).

Henkilöstösuunnittelu

Haastateltavat totesivat, että Lammin Osuuspankissa ei ole henkilöstöasioita hoidettu suunnitelmallisesti. Erityisesti kritisoitiin koulutus- ja kehittämistarpeiden suunnitelmallisuuden puuttumista. Kuitenkin uuden johdon odotetaan muuttavan näitäkin asioita positiiviseen suuntaan.

”Mielikuva, että ei hirveästi pohdita ihmisten kehitymis- ja koulutustarpeita. Selkeästi minulla on käsitys, että nyt mennään parempaan suuntaan johdon vaihtumisen jälkeen.” (Haastateltava 2, 2008.)

Lammin Osuuspankin johdolla on yhteinen ajatus siitä, miten henkilöstön tarve nyt ja tulevaisuudessa tullaan turvaamaan. Selkeitä suunnitelmia ei ole vielä lyöty lukkoon. Toimitusjohtajalla on kuitenkin ajatuksia siitä, miten henkilöstön määrä turvataan. Pallas sanoi, että kesäapulaisia ja harjoittelijoita tulisi olla jatkuvasti sekä Lammilla että Lahdessa. Hän myös painotti henkilöstön osaamisen merkitystä. Osaamisen tulee olla suunnitelmallista ja sitä tulee jatkuvasti kehittää. Pallas piti tärkeänä Lammin Osuuspankin yrityskuvaa, jotta saadaan potentiaaliset hakijat kiinnostumaan yrityksestä.

Imago

Työntekijöiden keskuudessa Lammin Osuuspankkia pidettiin hyvänä työpaikkana. Henkilöstö uskoi ulkopuolisten pitävän kohdeyritystä lähinnä maalaisten ja eläkeläisten pankkina.

”...siis meillä on hirveen hyvä maine meidän asiakkaiden piirissä, meillä on hirveen hyvä imago meidän kilpailijoiden silmissä. Me ollaan kasvava eteenpäin menevä pankki. Sitten, jos sä menet kysymään kauempaa vaikka helsinkiläiseltä, niin kuva on varmaan tällöinen niinkuin maalaispankki... Näin paikallisesti, niin mä kuvittelisin, että meitä pidetään aika hyvänä työpaikkana.” (Pallas 2008.)

Käsitys maalaistenpankista uskottiin muodostuvan pääosin pankin nimestä, joka viittaa paikkakuntana Lammiin. Lisäksi Lammin Osuuspankki sekoitetaan usein säästö- tai osuuspankkiin. Osa haastateltavista uskoi lähinnä eläkeläisiin kohdistuvan kampanjoinnin muodostavan käsityksen eläkeläistenpankista. Haastateltavilla oli ristiriitaisia käsityksiä liittyen pankin pieneen kokoon. Toisaalta sen uskottiin olevan kiinnostava vaihtoehto nuorten keskuudessa. Toisaalta taas osa ajatteli pienuuden olevan ennemminkin haitta.

”Työnhakijoita saattaa olla vain vähän, koska pieni työnantaja saattaa joistain tuntua turvattomalta. Lisäksi meillä ei ole erikoisosaajia vaan pelkästään palveluneuvojia, niin se rajaa hakijajoukkoa taas pienemmäksi. Kaikki eivät tykkää tehdä kaikkea. Isommalla työnantajalla saattaa olla helpommin järjestettävissä erityisjärjestelyjä esimerkiksi vuorotteluvapaa, koska siellä on enemmän työntekijöitä.” (Haastateltava 1, 2008.)

Sitouttaminen

Lammin Osuuspankilla ei ole ollut varsinaista sitouttamisstrategiaa. Toimitusjohtaja Pallaksella oli kuitenkin selvä visio liittyen henkilöstöstrategiaan ja sitä kautta myös sitouttamiseen. Hän korosti, että kaikki lähtee henkilöstön hyvinvoinnista ja sitouttaminen on paljon muutakin kuin palkitseminen, vaikka myös palkan tulee olla kil-

pailukykyinen. Haastattelussa hän piti erityisen tärkeänä kehittymismahdollisuuksia, osaamisen kehittämistä ja tätä kautta mahdollisuutta tehdä erilaisia työtehtäviä. Lisäksi asiantuntijuuden kehittämistä Pallas sanoi pitävänsä tärkeänä pienessä organisaatiossa, koska tällaisessa työpaikassa uralla suoraan ylöspäin eteneminen on vaikeaa, mutta erityisosaamisen lisääminen tuo puolestaan työhön haasteellisuutta.

Sitoutuminen

Työntekijän sitoutumista työhön kuvaa esimerkiksi halu tehdä ylityötä, tai sairauspoissaolojen määrä. Haastatelluista kenelläkään ei ollut merkittäviä poissaoloja, eivätkä ylityöt olleet mikään ongelma.

”Teen ylityötä. Ylityöt on meillä aika kausittaisia, että sillon kun on kiire, niin kyllä minä täällä oon istunu monta tuntia illalla... Mutta kyllä teen ja teen ihan mielelläni.” (Haastateltava 3, 2008.)

Organisaation arvojen tiedostaminen vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen. Lammin Osuuspankin arvot tiedettiin vaihtelevasti vastaajien keskuudessa. Lähes jokainen kuitenkin muisti tärkeimmän arvon, eli asiakkaiden taloudellinen menestyminen on pankin tärkein päämäärä. Haastateltujen mielestä arvot näkyivät vaihtelevasti käytännön työssä.

”Asiakkaiden taloudellinen menestyminen on tärkein päämäärä. pankin taloudellinen tilanne on myös tärkeä. Ei näy käytännön työssä.” (Haastateltava 2, 2008.)

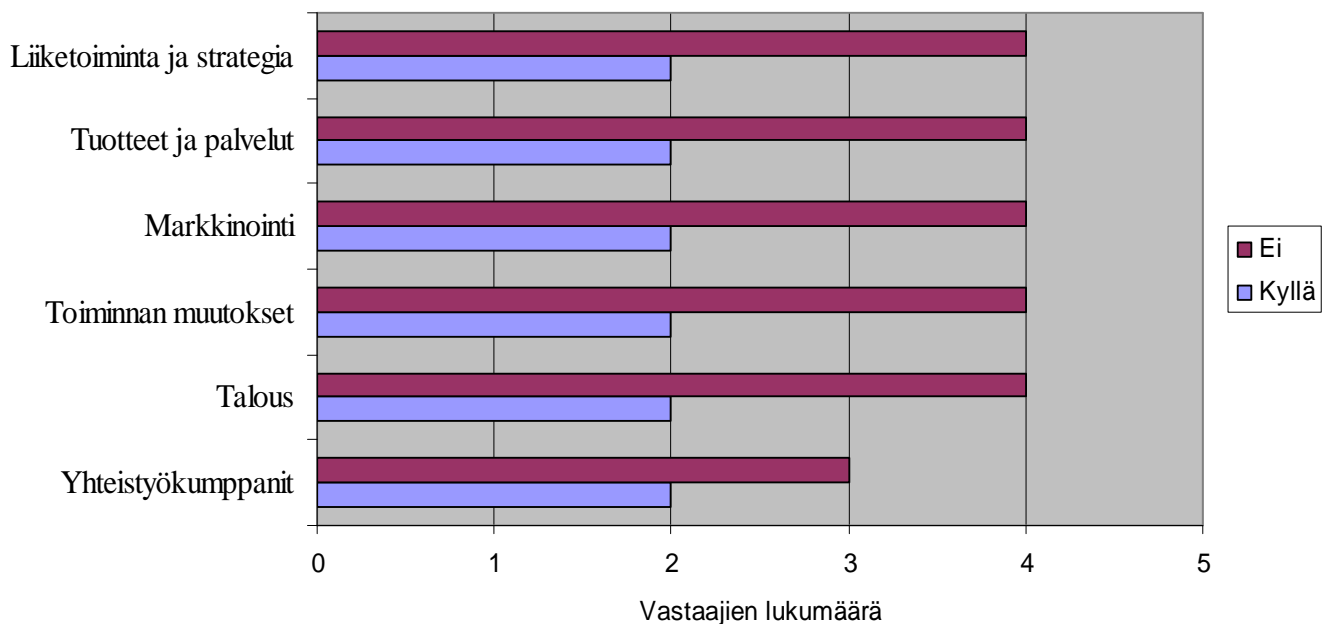
” Kyllä ne näkyvät. Meidän palvelut, mahdollisuudet ja tuotteet sopivat asiakkaalle. Me etsimme sieltä sellaiset ratkaisut, että asiakas on tyytyväinen. Tässä on hirveen iso vastuu työntekijällä itsellään. Toimihenkilön tulee aina muistaa kuunnella asiakkaan toiveet Asiakkaan ja pankin edut tulee olla tasapainossa.” (Haastateltava 1, 2008.)

Lammin Osuuspankin tavoitteet tiedettiin arvoja huomattavasti heikommin. Niitä toivottiin käytävän läpi useammin.

”Tämä on vähän epäselvä asia. Ehkä tavoitteita ja arvoja voisi vähän useammin kerrata ja tehdä niistä vielä konkreettisempia.”
(Haastateltava 4, 2008.)

Sisäinen viestintä

Lammin Osuuspankki tiedottaa sisäisistä asioista useimmiten sähköpostin välityksellä. Lisäksi sisäisistä asioista kuullaan esimiehiltä, toimitusjohtajalta ja viikko- tai kuukausipalavereissa. Viikkopalavereita järjestetään konttorikohtaisesti esimiehen vetämänä. Kuukausipalavereissa on koolla koko henkilökunta ja vetäjänä on useimmiten toimitusjohtaja.



KUVIO 14. Tiedotetaanko riittävästi seuraavista aihealueista? (n=6)

Lammin Osuuspankissa on myös esimiestasolla tiedostettu, että sisäinen viestintä ei ole ollut riittävää, mutta sitä pidettiin asiana, jossa on aina parantamisen varaa.

”Aina sisäistä viestintää voi, se voi aina olla parempaa. Varmasti jokainen aina kokee, että on joku asia jäänyt kuulematta. Se on yleensä aina sellainen asia, mitä kritisoidaan, että se on ihan selvä. Ja tietysti ongelman tuo se, että tässä on ihan selkeästi sellainen välimatkaero, että kun ollaan monessa yksikössä. Sen tiedon pitäis kulkea kuitenkin paremmin. Mutta onhan toi kuitenkin hyvä, että on

viikkopalaverilista, että siinä ainakin tietyt asiat tulee tuolta pääkonttorilta sitten, jota ei ehkä täällä olla huomioitu. Mut ainahan säästä viestintää voidaan kehittää. Ja sitten täytyy aina muistaa se, että tietysti sähköposti on ihan hyvä väline, mut se tiedottaminen joskus ei oo hyvä pelkästään sähköpostin välityksellä. Asiat saavat erilaisen kuvan, kun niistä kuitenkin puhutaan kasvotusten.” (Kuuri 2008.)

Urakehitys

Lammin Osuuspankissa on ollut tapana käydä kehityskeskusteluja kerran tai kaksi vuodessa. Pääasiassa keskustelut olivat painottuneet myyntitavoitteisiin ja saavutettuihin tuloksiin. Enemmän toivottiin, että keskusteluja käytäisiin koulutustarpeista, vuorovaikutustaidoista, yleensä pankin kehittymisestä ja rakentavaa palautetta toivottiin liittyen omaan kehittymiseen.

”Ne tähtää enemmänkin siihen oman tuloksen tekoon, että mun mielestä se ei ole urakehityskeskustelu.” (Haastateltava 3, 2008.)

Uralla etenemismahdollisuuksia pidettiin vähäisinä, koska kaikkien tehtävänkuvaa pidettiin lähes samanlaisina. Toimitusjohtajan mielestä mahdollisuuksia urakehitykseen oli nimenomaan erikoistuminen tiettyyn osa-alueeseen.

”Koulutusta olen saanut, mutta koska meillä kaikilla on ollut sama tehtävänkuvaa, niin ei ole ollut mahdollisuuksia edetä. Tämä on ollut meidän ongelma. Mä uskon, että tulevaisuudessa meillä on paremmat etenemismahdollisuudet.” (Haastateltava 1, 2008.)

Koulutustarjontaa pidettiin pääosin riittävänä, mutta koulutuksen sisältöä osa kritisoi. Jotkut vastaajista uskoivat iän olevan este kalliin koulutuksen saamiselle.

Palkkaus ja palkitseminen

Lähes kaikilla haastatteluun osallistuneilla oli vakituinen ja kokoaikainen työsopimus. Lammin Osuuspankissa palkka muodostuu työehtosopimuksen mukaisesta peruspalkasta. Lisäksi maksetaan bonuspalkkaa kaksi kertaa vuodessa peruspalkan päälle. Bonuspalkan perusteista ei kukaan vastaajista ollut tietoinen. Lammin Osuuspankki tarjoaa henkilöstölleen muun muassa kuntosali- ja hierontapalveluita, eläkevakuutuksen, lounassetelit ja internet-liittymän. Taloudellisiin etuihin vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä.

Yleisesti bonusjärjestelmää pidettiin epäselvänä. Toimitusjohtaja Pallas on luvannut bonuspalkkaukseen selkeyttä, koska ei itsekään ymmärrä sitä. Hän painotti sitä, että maksettavan bonuksen tulee olla sidoksissa pankin tulokseen. Nykyinen bonusjärjestelmä oli luotu entisen toimitusjohtajan aikana.

”Nykyinen palkkausjärjestelmä on mielestäni vanhanaikainen, mutta meidän palkkausjärjestelmä on muuttumassa juuri parhaillaan. Mä vierastan tällaista ikälisäjärjestelmää, sillä mielestäni sopimuspalkka on oikeudenmukaisempi. Mun mielestä palkkausjärjestelmä muuttuu nyt parempaan suuntaan, mutta palkan neuvotteluvara jää vielä toistaiseksi pieneksi. Mun mielestä palkkauksen pitäisi muodostua sen mukaan miten henkilö hoitaa työn eikä sen mukaan kuinka monta vuotta on ollut töissä.” (Haastateltava 1, 2008.)

Ei-taloudellinen palkitseminen

Kiitos ja palautteen saaminen esimiehiltä, sekä vastuullisten työtehtävien tarjoaminen ovat merkittävimpiä ei-taloudellisen palkitsemisen välineitä. Vastaajien mieliteet kiitoksen ja palautteen sekä työtehtävien vastuullisuudesta erosivat suuresti. Toiset kokivat saaneensa kiitosta ja palautetta ja pitivät työtehtäviään tarpeeksi haasteellisina. Päinvastaisiakin ajatuksia oli.

”Olen tottunut tekemään haasteellisempaa työtä kuin nyt teen. Potkua löytyisi vähän haasteellisempaan tehtävään. Siitä tulisi lisää energiaa. ”rakastan haasteita.” (Haastateltava 2, 2008.)

Työilmapiiri

Lammin Osuuspankin työilmapiiriä pidettiin vastaajien keskuudessa yksimielisesti hyvänä.

”Loistava työilmapiiri. Parasta työssäni on tällä hetkellä tämä porukka mikä meillä täällä on. Tämä porukka puhalttaa yhteen hiileen.” (Haastateltava 5, 2008.)

”Mun mielestä meillä on hyvä ilmapiiri. Me puhutaan asioista ja me hyväksytään toistemme erilaiset näkemykset asioista. Mä tykkään, että meillä on tosi kiva porukka.” (Haastateltava 1, 2008.)

Pääosin työmäärää pidettiin sopivana suhteessa työaikaan. Tosin pientä työyhteisöä pidettiin haavoittuvaisena, erityisesti silloin, kun joku sairastuu tai vaihtaa työpaikkaa, niin työmäärän sanottiin kasvavan hetkessä. Välillä työmäärää pidettiin suurena, koska viimeaikoina henkilökuntaa oli ollut yksinkertaisesti liian vähän.

Koko henkilöstölle tarkoitettuja virkistätymispäiviä toivottiin järjestettävän useammin.

”Sinällään joo, mutta ei tasaisesti koko henkilöstölle, koska meidän virkistätymispäivät ovat usein olleet palkintomatkoja, jotka on suunnattu vain osalle henkilöstöä. Siinä voi olla niin, että kaikki eivät koe, että niitä on ollut riittävästi. Koko henkilöstölle voisi olla enemmän virkistätymispäiviä. Nyt on tulossa pitkää aikaa koko henkilöstöä käsittävä virkistätymispäivä.” (Haastateltava 1, 2008.)

Haastattelussa kysyttiin haastateltavien kehitysideoita työpaikan viihtyvyyden parantamiseksi. Muun muassa seuraavanlaisia ideoita tuli esiin:

- Lisää säilytystilaa
- Taukotilojen viihtyvyys
- Työpisteiden ergonomia
- Tauluja seinille
- Uudet tuolit ja pöydät työpisteisiin
- Odotustilaan matto

Lisäksi toivottiin turvallisuuden parantamista liittyen työpisteisiin.

”Turvallisuutta voisi parantaa umpinaisten huoneiden osalta. Se vaikuttaa negatiivisesti työviihtyvyyteen, koska yksi läheltä piti tilanne on jo ollut.” (Haastateltava 2, 2008.)

Irtisanoutumisen syiden selvitys

Lammin Osuuspankissa osalle oli suoritettu lähtöhaastattelut.

”Syyt ovat ainakin osittain jääneet epäselviksi, koska johto on kyselyt poislähteneen työkavereilta miksi hän lähti. Syitä irtisanoutumisiin voisi olla ainakin se, että tehtävän kuva, mihin on haettu, ei ole vastannut toteutunutta työtehtävää, henkilö on halunnut erikoistua johonkin tiettyyn osa-alueeseen esimerkiksi sijoittamiseen.” (Haastateltava 6, 2008.)

4.5 Johtopäätökset ja kehitysideat

Suoritettujen haastattelujen perusteella kävi ilmi kaksi suurempaa kokonaisuutta, joita on hyvä kehittää. Näitä olivat rekrytointiprosessi kokonaisuutena ja sen suunnitelmallisuus sekä koulutuksen tarjonta ja sisältö. Yritykseltä puuttui kokonaan varsinainen rekrytointisuunnitelma. Tämän vuoksi rekrytointeja ei aina ollut hoidettu kovin suunnitelmallisesti. Koulutuksen tarjonnan ja sisällön puutteellisuus tulivat

esiin monessa eri aihealueessa. Oikean ja riittävän koulutuksen saaminen vaikuttaa monella tavalla henkilöstön sitoutumiseen.

Rekrytoinnin suunnitelmallisuus

Haastatteluissa kävi ilmi, että Lammin Osuuspankissa ei ollut hoidettu rekrytointeja kovin suunnitelmallisesti. Rekrytoinnin hoitaminen onnistuneesti vaatii selkeän rekrytointisuunnitelman, joka pohjautuu yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin ja arvoihin. Tämän vuoksi on perusteltua laatia selkeä ja päivitetty rekrytointisuunnitelma.

Ennen varsinaista rekrytoinnin käynnistämistä yrityksen tulee miettiä, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja onko rekrytoinnille todella tarvetta. Näiden tietojen tai havaintojen pohjalta laaditaan rekrytoitavan henkilön tehtäväkuvaus ja valintakriteerit kirjallisesti, koska näiden kriteerien tulee ohjata rekrytointia koko rekrytointiprosessin läpi. Tämän vuoksi Lammin Osuuspankissa kannattaa jatkossa kirjata ylös rekrytoitavan henkilön tehtäväkuvaus ja valintakriteerit järjestelmällisesti.

Lammin Osuuspankki on käyttänyt rekrytointikanavia melko suppeasti. Käytettävien rekrytointikanavien käyttöä kannattaa monipuolistaa. Työpaikkailmoituksia voidaan laittaa ilmaisjakelulehtien lisäksi muihin sanomalehtiin, esimerkiksi Etelä-Suomen Sanomiin. Ilmoitukset kannattaa laittaa myös yrityksen omille internet-sivuille, sekä paikallisosuuspankkien intranetiin. Lisäksi voidaan rekrytoida suoraan oppilaitoksista. Henkilökohtaisten verkostojen käyttöä rekrytointikanavana on syytä miettiä huolella, koska tällöin paras mahdollinen henkilö saattaa jäädä palkkaamatta, kun hakukanavia ei käytetä, vaan valitaan helpoin tie kysymällä tuttua töihin.

Työpaikkailmoituksien sisältöä sekä ulkoasua tulee Lammin Osuuspankissa miettiä huolellisemmin. Työpaikkailmoituksen täytyy selkeästi kuvastaa haettua työtehtävää, jotta oikeanlaiset hakijat saadaan laittamaan hakemukset sisään. Apuna työpaikkailmoituksen sisällön suunnittelemisessa voi käyttää luotua tehtäväkuvausta.

Ulkoasun tulee herättää mielenkiintoa potentiaalisten hakijoiden keskuudessa, olemalla persoonallinen ja pankin imagoa vahvistava.

Haastattelijoiden määrä palveluneuvojaa haettaessa tulee rajata maksimissaan kolmeen. Jos haastatteliijoita on liikaa, tilanne saattaa olla haastateltavalle liian jännittävä, ja näin saattaa jäädä oleellisia tietoja saamatta. Toisaalta haastateltavia tulee olla vähintään kaksi, jotta saadaan monipuolisempi näkemys haastateltavasta.

Testien käyttöä rekrytoinnin apuna kannattaa miettiä tarkoin. Se minkälaista testiä käytetään ja ketä testataan, on syytä miettiä turhien kustannusten minimoimiseksi. Testatuille on hyvä antaa lyhyt palaute testistä. Testien tulokset tulee säilyttää hakijan yksityisyyden suojelemiseksi turvallisessa paikassa.

Haastateltujen kohdalla valintaprosessi oli usein liian pitkä ja prosessin aikana tiedottaminen oli puutteellista. Valintaprosessi tulee hoitaa niin, että se ei veny liian pitkäksi ja hakijoita tiedotetaan prosessin aikana. Valitulle pitää ilmoittaa heti rekrytointipäätöksen jälkeen, kuten myös valitsematta jääneille ehdokkaille. Olisi toivottavaa, että kaikille hakijoille jää hyvä kuva yrityksestä. Yrityksessä on lisäksi hyvä sopia selvät tehtävänjaot rekrytoinnin osalta. Koko rekrytointiprosessille tulee olla aikataulu, jota noudatetaan. Mikäli aikataulusta poiketaan, täytyy siitä ilmoittaa hakijoille.

Imago

Paikallisosuuspankkiryhmän tulee olla enemmän näkyvillä, jotta ryhmän pankkien kuten Lammin Osuuspankin imagoa saadaan tunnetummaksi. Paikallisosuuspankkien yhteistä markkinointia kannattaa siis selvästi kehittää, jotta tunnettavuus ja yrityskuva yksittäisillä pankeilla, kuten Lammin Osuuspankilla paranisi.

Myös Lammin Osuuspankin tulee miettiä omaa kampanjointiaan. Kampanjointia voidaan suunnitella toteutettavaksi eläkeläisten sijaan enemmän myös muille kohderyhmille. Yksi mahdollisuus saada pankkia tunnetummaksi Lahden seudulla olisi

muuttaa pankin nimeä. Lammin Osuuspankki viittaa liiaksi Lammille ja saattaa sitä kautta saada maineen maalaisten pankkina.

Sitouttaminen

Lammin Osuuspankin tulee kehittää toimiva ja tehokas sitouttamissuunnitelma, jota käytetään suunnitelmallisesti henkilöstön sitouttamiseen. Haastatteluissa havaittiin, että puutteita oli erityisesti koulutukseen, palkitsemiseen ja sisäiseen viestintään liittyen. Työilmapiiri puolestaan todettiin kaikin puolin hyväksi.

Urakehitys

Haastatteluissa tuli esiin, että henkilöstön koulutus- ja kehittymistarpeita ei ollut suunniteltu riittävän suunnitelmallisesti, erityisesti henkilökohtaisella tasolla. Lammin Osuuspankissa tulee kehityskeskustelujen yhteydessä käydä läpi, omien tulosten ja tavoitteiden lisäksi, tarkemmin jokaisen työntekijän haluja kehittää itseään. Koulutus- ja kehittymistarpeet saadaan tällöin kullekin työntekijälle suunniteltua keskustelujen perusteella. Lammin Osuuspankin tulee kuitenkin rekrytoida uusia työntekijöitä, jotta nykyisen henkilöstön koulutustarpeita ja – haluja voidaan toteuttaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että Lammin Osuuspankin uudella johdolla oli selkeät suunnitelmat henkilöstön määrän turvaamisesta nyt ja tulevaisuudessa. Suunnitelmat ovat vaan toteutettava.

Koulutustarve ja – halu ei liity pelkästään henkilökuntaan/palveluneuvojiin. Tärkeää on, että järjestetään koulutusmahdollisuuksia riittävästi myös Lammin Osuuspankin johdolle.

Arvot, tavoitteet ja visio

Lammin Osuuspankin arvoja kannattaa kerrata työntekijöiden keskuudessa, koska kaikki haastatteluun osallistuneet eivät arvoja tienneet. Lisäksi henkilökunnalle tulee tiedottaa paremmin Lammin Osuuspankin visiosta ja tavoitteista. Taloudelliset tavoitteet tiedostettiin henkilöstön keskuudessa, koska niitä oli kehityskeskusteluissa käyty läpi. Myynnillisten tavoitteiden lisäksi tulee kuitenkin saattaa henkilökunnan tietouteen muutkin tavoitteet, joita pankki on asettanut kuten kasvustrategiset ja laadulliset tavoitteet. Henkilökunnan tulee siis tietää, mihin ollaan menossa ja siten se näkyy paremmin myös heidän työssään.

Sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää voi parantaa lähestulkoon jokaisessa työyhteisössä, myös Lammin Osuuspankissa (Ikävalko 1998, 47). Viestintäkanavien käyttöä kannattaa miettiä. Mitkä asiat tulee kertoa suoraan kasvotusten, mitkä taas voi välittää esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Kaikki vähänkin tärkeämmät asiat kannattaa Lammin Osuuspankin kokoisessa organisaatiossa tiedottaa ”fyysisesti”, eikä sähköpostin kautta. Jokaisessa konttorissa on kuitenkin vastaava esimies, joka voi tiedottamisen hoitaa. Työntekijän ollessa lomalla, tai muusta syystä pidempään poissa töistä, on hyvä varmistaa, että tärkeät asiat tulevat myös hänen tietoonsa, kun hän palaa töihin. Lisäksi on tärkeää, että tieto organisaatiossa kulkee hyvin myös alhaalta ylöspäin. Siksi esimerkiksi Lahteen kannattaa nimetä oma luottamusmies, jonka välityksellä työntekijöiden viestintä johdolle onnistuu vielä paremmin.

Palkkaus ja palkitseminen

Erityisesti Lammin Osuuspankin bonusjärjestelmää tulee selkeyttää niin, että henkilökunta tietää tarkalleen sen, mistä bonus muodostuu. Bonuksen ei tule kokonaan perustua henkilökohtaisen myynnin määrään, koska se ei ole kaikille oikeudenmu-

kainen. Osa bonuksesta voi muodostua esimerkiksi pankin tuloksen perusteella ja osa henkilökohtaisesta myynnistä. Lisäksi vakituiselle henkilökunnalle sisältyvät muut edut on hyvä tarkasti esittää työntekijälle, jotta hän tietää, mitä kaikkia etuja hänelle on tarjolla.

Työilmapiiri

Työilmapiiri todettiin kaikin puolin hyväksi Lammin Osuuspankissa. Tärkeää onkin, että myös jatkossa keskitytään hyvän työilmapiirin ylläpitoon. Virkistyspäiviä ja muita yhteisiä tapahtumia tulee järjestää myös jatkossa. Niiden tulee aina kohdistua koko henkilökunnalle.

Työpaikan viihtyvyys

Viihtyvyyttä konttoreissa voidaan parantaa uusimalla työpisteisiin uudet tuolit ja pöydät. Lisäksi tulee parantaa ruokailu- ja taukotilojen viihtyvyyttä. Myös turvallisuutta voidaan parantaa järjestämällä umpinaisista työpisteistä mahdollisuus paeta myös takakautta vaaran uhatessa.

Lähtöhaastattelut

Kaikille irtisanoutuneille henkilöille kannattaa suorittaa lähtöhaastattelut, ennen kuin he lähtevät talosta. Haastatteluja varten voi käyttää esimerkiksi lomaketta, joka tulee laatia tätä tarkoitusta varten. Haastattelun tulee olla sellainen, että siitä jää molemmille osapuolille hyvä mieli. Sen on hyvä suorittaa lähin esimies, koska hänelle on helppo avautua ja näin saadaan selville irtisanoutumisen todelliset syyt.

Rekrytoinnin suunnitelmallisuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekrytointisuunnitelman laatiminen ▪ Tehtäväkuvauksen ja valintakriteerien laadinta kirjallisesti ▪ Rekrytointikanavien käytön monipuolistaminen ▪ Työpaikkailmoituksen ulkoasun parantaminen enemmän pankin imagoa vahvistavaksi ▪ Haastattelihoita max. kolme ▪ Selkeät tehtävänjaot rekrytoinnin osalta ▪ Rekrytointiprosessille aikataulu, jota noudatetaan
Imago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paikallisosuuspankkien yhteisen markkinoinnin kehittäminen ▪ myös muille ryhmille kuin eläkeläisille ▪ pankin nimi
Sitouttaminen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sitouttamissuunnitelman laadinta ja toteutus ▪ Koulutus- ja kehittämistarpeiden kartoitus kehityskeskustelujen perusteella ▪ Arvojen, tavoitteiden ja vision kertaus ▪ Sisäistä viestintää voidaan kehittää ▪ Bonusjärjestelmän selkiyttäminen ▪ Työpaikan viihtyvyyden parantaminen
Henkilöstön liikkuvuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lähtöhaastattelujen suorittaminen järjestelmällisesti kaikille

KUVIO 15. Kehitysideat tiivistetysti

5 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön rekrytoinnin ja sitouttamisen merkitystä yrityksille. Teoriaosassa käsiteltiin rekrytoinnin taustatekijöitä ja rekrytointiprosessia sekä henkilöstön sitouttamista organisaatioon. Case-osuudessa selvitettiin rekrytoinnin ja sitouttamisen nykytilaa Lammin Osuuspankissa.

Rekrytointi käsitteenä on ulkoisten henkilöstövoimavarojen hankintaa sekä sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Rekrytointiprosessi on henkilöstötarpeen arviointia, hakumenettelyn ja -kanavan valintaa, hakijoiden vertailua, työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa. Prosessin onnistumiselle on merkityksellistä, että jokainen vaihe toteutetaan hyvin. Se vaatii ennakkointia, pitkäjänteisyyttä ja laaja-alaisuutta.

Rekrytointi on kallis prosessi ja vielä kalliimmaksi se tulee, jos ulkopuolelta valittu henkilö vaihtaa työtä jo muutaman vuoden jälkeen. Tästä syystä on tärkeää, että onnistuneen rekrytoinnin jälkeen henkilö sitoutetaan yritykseen toteuttamalla laadittua sitouttamisohjelmaa. Sitoutuneen työntekijän motivaatio ja sitä kautta halu tehdä töitä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi kasvaa. Tästä hyötyvät molemmat osapuolet.

Kun verrattiin onnistunutta rekrytointia ja sitouttamista teoriassa ja kohdeyrityksen rekrytoinnin sekä sitouttamisen nykytilaa, havaittiin tiettyjä periaatteita, joiden käyttöönotto edistäisi Lammin Osuuspankin henkilöstöhankintaa ja – suunnittelua. Kohdeyrityksessä suoritetuista haastatteluista kävi ilmi, että suurimmat puutteet ilmenivät rekrytointiprosessin osalta hakukanavien käytössä, valintakriteerien ja tehtävänkuvan muodostamisessa ja hakijoiden tiedottamisessa prosessin aikana. Lisäksi bonuspalkan muodostumisen perusteet ja henkilöstön koulutusmahdollisuudet kaipaivat selkeyttä ja kehittämistä. Ratkaisuna näihin ehdotettiin päivitetyn

rekryointisuunnitelman laatimista ja käyttöönottoa, sekä kehityskeskustelujen monipuolistamista.

Tutkimukselle annetut tavoitteet saatiin täytettyä ja löydettiin ratkaisu myös asetettuun pääongelmaan. Tutkimuksesta on varmasti hyötyä myös kohdeyritykselle ja siitä luovutetaankin oma kappale Lammin Osuuspankin käyttöön. Lisäksi havaitut kehitysideat tullaan esittelemään kohdeyrityksessä.

Jatkossa kohdeyritykselle voitaisiin laatia tarkka rekryointisuunnitelma, joka pohjautuu henkilöstö- ja liiketoimintastrategioihin sekä seurata sen käyttöä. Lammin Osuuspankille voitaisiin myös suunnitella oma sitouttamisohjelma ja seurata sen käyttöä ja tuloksia yrityksessä. Lisäksi voitaisiin selvittää esimerkiksi rekrytoinnin aiheuttamia kustannuksia yritykselle.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Brotherton, P. 1996. Exit Interviews can provide a Reality Check. HR Magazine, 41, 45–49

Branhan, Leigh. 2005. Planning to become an employer of the choice. Journal of organizational Excellence. Summer edition pp. 57-68. Wiley Inter Science.

Eskola, J & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakonen Niilo, Hakonen Anu, Hulkko Kiisa, Ylikorkala Anna. 2005. Palkitse taitavasti. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Henkilötietolaki 523/1999. Annettu Helsingissä 22.4.1999.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. WSOY

Honkaniemi Laura, Junnila Kirsi, Ollila Juhani, Poskiparta Hanna, Rintala-Rasmus Anita, Sandberg Juha. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ikävalko, E. 1998. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jabe, M.2000. Henkilöstöjohtaminen. Kuka voittaa osaamismarkkinoilla. Fakta 4/2000, 26–27.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy.

Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Jyväskylä: Gaudeamus

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytointin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta työelämässä 609/1986. Annettu Helsingissä 8.8.1986.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Annettu Helsingissä 13.8.2004

Lammin Osuuspankin vuosikatsaus 2007. Lammin Osuuspankki

Lampikoski, K 2005. Panosta avainhenkilöihin-luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta-osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Markkanen, M 2005. Henkilöstönhankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy

Markkanen, M 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.

Markkanen, M 1999. Etsi, arvioi, valitse-Onnistunut rekrytointi. WSOY.

Mintzberg, H. 2004. Sitouttava johtaminen. Yritystalous 4/2004, 26–27.

Mustikkamaa, J. 2008. Tulevaisuuden tekijöitä houkuttaa hyvä työnantajakuva. Paikallisosuuspankkien henkilöstölehti poppoo.3/2008. 15–16.

Mustikkamaa, J.2008. Onnistunut rekrytointi vie askeleen eteenpäin Paikallisosuuspankkien henkilöstölehti poppoo.3/2008. 16–17.

Nivaro, H. 2006. Miten sitouttaa vuokratyöntekijät. Fakta syyskuu 2006, 24–25

Pulkkinen, P.2008. Yritykset maksavat tuhansia euroja hyvän työntekijän löytäjälle. Helsingin Sanomat 26.9.2008.

Räsänen, E.2006. Työvoimapula ja osaaminen: analyysi mediateksteistä. Pro Gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Sahiluoma, V. 2008. Uusi sukupolvi on kova haaste johtamiselle. Kauppalehti 3.9.2008, 14–15.

Salin, M. 2007. Sitoutuu, ei sitoudu, sitoutuu. Ekonomi 4/2007, 18–20

Sillanpää, J. 2008. Jo yli 200 työpaikkailmoituksessa on rikottu lakia tänä vuonna. Helsingin Sanomat 30.8.2008.

Talouselämä 2008. Huono esimies lisää lähtöhaluja. 30/2008, 59.

Tilastolliset menetelmät, Holopainen Martti, Pulkkinen Pekka, WSOY 2008.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Annettu Helsingissä 21.12.2001.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki. Edita Prima Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Viitala, R & Jylhä, E .2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yrityksen perusta. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004. Annettu Helsingissä 20.1.2004.

Yin, R.K. 2002. Case study research: Design and Methods. Third Edition. Sage Publications.

Österberg, M 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, Edita Prima Oy.

Elektroniset lähteet:

Ahola, S.2008. Salat julki - mitä soveltuvuustestit ovat? S&S Consulting. [viitattu 7.7.2008]

Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/rekry/materiaalit/soveltuvuusarviointi>

Arruda, M. 2006. Hyvä työnantajakuva ja ennakointi ratkaisevat rekrytoinneissa. Työvoimatoimisto. [viitattu 10.7.2008]

Saatavis-

sa:http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/03_tyolama/arkisto/05_lehti206/Olli_Vihanta/index.jsp

Elinkeinoelämän keskusliitto.2008. Palkataan koulutettu osaaja. EK:n Henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2007. Elinkeinoelämän keskusliitto. [viitattu 15.8.2008].

Saatavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2008/HenKo2007_tiedustelu.pdf

Hakala, J. 2005. Rekrytointi on viesti. Helsingin Sanomat. Medianetti. [viitattu 12.8.2008].

Saatavissa:

<http://medianetti.helsinginsanomat.fi/Rekrytointi+on+viesti/1101979811164>

Helsingin Sanomat. Medianetti. Työpaikkailmoittajan opas.2008. [viitattu 1.9.2008]. Saatavissa:

<http://medianetti.helsinginsanomat.fi/Lataa+ty%C3%B6paikkailmoittajan+opas/1135236537086>

Henkilöstösuunnittelu luo kilpailuetua.2008. [viitattu 10.9.2008] Saatavissa:

http://www.melkior.fi/02_henkilostosuunnittelu.htm

Herold, M. 2007. Henkilöstöjohtamisen foorumi 27.4.2007. Onnistu rekrytoinnissa. Rekrytoinnin haasteet. MPS-Yhtiöt Oy.[viitattu 18.7.2008.]

Saatavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/materiaalia/Herold.pdf>

Kallonen, T. 2008. Pankit Suomessa 5.5.2008. Finanssialan keskusliitto.[viitattu 17.9.2008]. Saatavissa:

<http://www.pankkiyhdistys.fi/asp/system/empty.asp?P=3302&VID=default&SID=909344959783607&S=1&A=closeall&C=26847>

Laatukäsikirja. 2007. Pankin sisäinen tiedonanto. Lahti: Lammin Osuuspankki

Lammin Osuuspankki. 2008 a. [verkkajulkaisu]. [viitattu 17.9.2008].

Saatavis-

sa:<https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/portaali/index.jsp?sivu=pankinesittely>

Lammin Osuuspankki. 2008 b. [viitattu 17.9.2008].

Saatavis-

sa:<https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/portaali/index.jsp?sivu=paikallisetkumppanit>

Lepistö, H. 2005. Työ- ja organisaatiopsykologia. Tampereen yliopisto. MercuriUrval.[viitattu18.7.2008.] Saatavis-

sa:[http://www.psykonet.helsinki.fi/psykonet/Tampere/Opetus/TaYPsyko.nsf/0/12680d8afa1ea6c6c22570900049f712/\\$FILE/Ty%C3%B6%20ja%20organisaatiopsykologia.ppt#265,19,Yksilön vaikutus tulokseen](http://www.psykonet.helsinki.fi/psykonet/Tampere/Opetus/TaYPsyko.nsf/0/12680d8afa1ea6c6c22570900049f712/$FILE/Ty%C3%B6%20ja%20organisaatiopsykologia.ppt#265,19,Yksilön%20vaikutus%20tulokseen)

Paikallisosuuspankki 2008. [viitattu 12.9.2008].

Saatavissa:

<https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/index.jsp?B=4799>

Pk-yritysten rekrytoinnit.2007. Suomen Yrittäjät. [viitattu 14.8.2008].

Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/ec622a18-b5d2-4f19-a8b5-e73a253767d3/rekrytointikysely_2007.pdf

Sihto, M.2003. Työvoimapula, työttömyys vai molemmat? . Tietoaika 9/2003.Tilastokeskus. [viitattu 14.8.2008].

Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_09_03_tyomarkkinat.html#liikl

Työolotutkimus 2003. Tilastokeskus. [viitattu 25.8.2008] Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/tyoolot/2003/tyoolot_2003_2004-10-05_tie_001.html

Työvoimatutkimus 2008, elokuu. Tilastokeskus. [viitattu 28.9.2008]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/tyti/2008/08/tyti_2008_08_2008-09-23_tau_007.fi.html

Työvoimatutkimus 2008, huhtikuu. Tilastokeskus. [viitattu 1.6.2008]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/tyti/2008/04/tyti_2008_04_2008-05-20_kuv_003.fi.html

Yritysten henkilöstökoulutus -tutkimus 2005. Tilastokeskus. [viitattu 10.8.2008].

Saatavissa: http://www.stat.fi/til/cvts/2005/cvts_2005_2008-05-30_tau_002.html

Suulliset lähteet

Haastateltavat 1-6.2008. Lammin Osuuspankki. Haastattelu 17.9–3.10.2008.

Kuuri, M. 2008. Pankinjohtaja. Lammin Osuuspankki. Haastattelu 25.9.2008.

Pallas, K.2008. Toimitusjohtaja. Lammin Osuuspankki. Haastattelu 24.9.2008.

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELULOMAKE**Taustatietoja**

- Miten olet tullut töihin Lammin Osuuspankkiin? Haitko esimerkiksi työpaikkailmoituksen perusteella? Tutun kautta?
- Miten kauan olet ollut töissä Lammin Osuuspankissa?
- Mikä oli syy hakea juuri Lammin Osuuspankkiin töihin?
- Minkälaisena työpaikkana pidät nyt Lammin Osuuspankkia?

Työhaastattelu

- Millainen työhaastattelusi oli?
- Kuka/ketkä sinua haastattelivat?
- Missä työhaastattelu tapahtui?
- Miten työhaastattelu sujui kokonaisuudessaan? Millainen ilmapiiri työhaastattelussa oli?
- Kysyttiinkö haastattelussa mielestäsi jotain sopimatonta? Jos kysyttiin niin mitä?
- Minkälainen kuva sinulla oli Lammin Osuuspankista ennen töihin tuloa? Muuttiko työhaastattelu kuvaasi Lammin Osuuspankista?

Testit

- Käytettiinkö soveltuvuusarviointitestiä? Tai joitain muita testejä?
- Jos käytettiin miten suhtauduit testiin?
- Oliko testi mielestäsi luotettava?
- Ketkä testauksen suorittivat?
- Saitko itse tietää testisi tuloksen?

Valinta

- Arvioi miksi sait työpaikan
- Miten valinnasta tiedotettiin sinulle?
- Kuinka nopeasti sinulle asiasta tiedotettiin? Kestikö kauan siitä kun päätit hakea töihin Lammin Osuuspankkiin siihen, että sinut valittiin?

Rekrytointi

- Onko Lammin Osuuspankilla olemassa rekrytointisuunnitelma? Jos ei ole miten ja milloin rekrytoidaan?
- Miten rekrytointi käytännössä hoidetaan Lammin Osuuspankissa?
- Kuka/ketkä hoitavat rekrytoinnin Lammin Osuuspankissa?
- Miten rekrytoinneissa on mielestäsi onnistuttu?
- Mitä voisi tehdä paremmin rekrytoinnin osalta?

Henkilöstösuunnittelu

- Hoidetaanko Lammin Osuuspankissa henkilöstöasioita suunnitelmallisesti? Onko henkilöstöstrategia mietittynä?
- Onko Lammin Osuuspankissa mietittynä/varmistettu henkilöstön tarve nyt ja tulevaisuudessa?

Imago

- Onko Lammin Osuuspankki mielestäsi hyvä työpaikka?
- Minkälaisena työpaikkana luulet ulkopuolisten pitävän Lammin Osuuspankkia? Pankin imago? Mistä luulet tämän mielikuvan muodostuvan?
- Mieti omaa työnhakuprosessiasi Lammin Osuuspankkiin. Miten työhaastattelusta/rekrytointiprosessista olisi saatu sujuvampi/parempi?

Sitouttaminen

- Onko Lammin Osuuspankissa sitouttamisstrategiaa?
- Onko lammin Osuuspankissa keskitytty erityisesti avainhenkilöiden sitouttamiseen?

Sitoutuminen

- Oletko ollut sairaslomalla? Jos olet, niin kuinka paljon viimeisen vuoden aikana?
- Teetkö tarvittaessa ylityötä? Kuinka usein keskimäärin?
- Mitkä ovat Lammin Osuuspankin arvot? Näkyvätkö ne käytännön työssä?
- Mitkä ovat Lammin Osuuspankin tavoitteet ja onko niihin päästy?

Sisäinen viestintä

- Miten Lammin Osuuspankki tiedottaa sisäisistä asioista? Keneltä kuulet Lammin Osuuspankkia koskevista asioista?
- Tiedotetaanko tarpeeksi seuraavista aihealueista: (kyllä/ei)

- liiketoiminta ja strategia
- tuotteet ja palvelut
- markkinointi
- toiminnan muutokset
- talous
- yhteistyökumppanit

- Onko sisäinen viestintä Lammin Osuuspankissa riittävää? Miten viestintää voisi kehittää?

Urakehitys

- Käydäänkö Lammin Osuuspankissa kehityskeskusteluja? Kuinka usein? Riittävästi?
- Onko mielestäsi Lammin osuuspankissa hyvät uralla etenemismahdollisuudet?
- Millaista koulutusta Lammin Osuuspankki on tarjonnut?
- Järjestääkö Lammin Osuuspankki riittävästi henkilöstökoulutusta?

Palkkaus ja palkitseminen

- Mistä palkkasi muodostuu?
- Saatko muita taloudellisia etuja peruspalkkasi lisäksi?
- Onko palkkausjärjestelmä mielestäsi selkeä? Tulisiko sitä selkeyttää, ja miten?
- Mitä luontaisetuja Lammin Osuuspankki tarjoaa? Oletko tyytyväinen saamiisi etuihin?
- Oletko tyytyväinen palkkaasi?

Ei-taloudellinen palkitseminen

- Saatko kiitosta ja palautetta tehdystä työstä esimieheltäsi?
- Saatko tarpeeksi vastuullisia työtehtäviä?

Työilmapiiri

- Millainen on mielestäsi työilmapiiri työpaikallasi?
- Onko työmäärä sopiva suhteessa työaikaan?
- Kuinka usein Lammin Osuuspankissa on henkilöstöryhmien palavereita? Onko niitä riittävästi?
- Järjestetäänkö virkistätymispäiviä yms. riittävästi?
- Tulisiko työpaikkasi viihtyvyyttä parantaa joillain keinoilla?

Työsopimusasiat

- Millainen työsopimus sinulla on?

Irtisanoutumisen syiden selvitys

- Suoritetaanko irtisanoutuneelle henkilökunnalle lähtöhaastattelut?
- Onko lähtöhaastatteluista saatu syvällisiä irtisanoutumisen syitä selville?