



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstösuunnittelun johtaminen yrityksessä X

Tahkio, Ville

2019 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstösuunnittelun johtaminen yrityksessä X

Ville Tahkio
Liiketalouden tradenomi (AMK)
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2019

Ville Tahkio

Henkilöstösuunnittelun johtaminen yrityksessä X

Vuosi 2019 Sivumäärä 37

Opinnäytetyö sai alkunsa yritys X:n tarpeesta. Yritys X avasi uuden toimipisteen Pirkanmaalle kesällä 2019 ja tarvitsi henkilöstösuunnitelma ehdotuksen ja sen eri variaatioiden kuluista sekä mahdollisista kulusäästöistä. Yritys X on logistiikka-alan yritys. Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2018 ja se päättyi keväällä 2019.

Tärkein kehittämistehtävä opinnäytetyöprosessin aikana oli laatia laskelmiin perustuva ehdotus henkilöstösuunnittelusta yritys X:n uuteen toimipisteeseen. Ehdotus ottaa kantaa henkilöstöpoolin kokoon ja sen rakenteeseen. Ehdotuksen tärkein sisältö koski suorittavan portaan henkilöstörakennetta, tämä työ ei ota kantaa työnjohtoportaan rakenteeseen tai sen muutokseen.

Opinnäytetyön keskeinen teoreettinen viitekehys koostui seuraavista aiheista: henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen sekä rekrytointi. Tärkeimpänä näistä oli henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöjohtaminen, rekrytoinnin mukana olo tuo työhön syvyyttä ja tehostaa henkilöstösuunnittelun näkökulmaa. Lisäksi rekrytointi on olennainen osa henkilöstösuunnittelua.

Menetelmälliset ratkaisut ja keskeisimmät tuotokset ja etenkin niiden yksityiskohdat ovat yritys X:n toiveesta luottamuksellisia ja ne on luovutettu yrityksen asianomaisille henkilöille. Pääpiirteiltään työssä laskettiin suorittavasta portaasta vuoden aikaiset kulut sekä niiden perusteella yksittäisen työtunnin hinta yritykselle. Tähän laskelmaan perustuen yritykselle X voitiin ehdottaa sopivan kokoista henkilöstöpoolia sekä kyseisen poolin jakautumista omiin työntekijöihin sekä vuokratyöntekijöihin. Työn tarkoituksena ei myöskään ollut antaa yhtä ”suurta ja mullistavaa” vastausta yritykselle, vaan uuden toimipisteen ylösajon yhteydessä ratkoa vastaan tulevia ongelmia ja kysymyksiä yhdessä yrityksen kanssa. Tärkein kehitysehdotus yritys X:n toiminnassa koski viestintää projektin aikana.

Ville Tahkio

Management of human resource planning for company X

Year	2019	Pages	37
------	------	-------	----

The thesis process started from the need of the client (company X). Company X opened new facility during summer 2019 in Pirkanmaa-region and needed suggestions for; human resources planning, various cost variations and possible cost-savings. Company X is a logistics company. This thesis process started during the summer of 2018 and was finished during spring of 2019.

The most important development task during the thesis process was the calculations and suggestions based on the calculations about human resources planning for company X's new facility. The main suggestion from the thesis was the size of the staff pool for blue collar workers and the thesis does not include any suggestions concerning supervisors or managers.

The theoretical framework for this thesis consists of; human resources management, human resources planning and recruitment process. From these subjects, human resources management and human resources planning are the primary part of the theoretical framework and recruitment process is secondary. The recruitment process was included to the theoretical part because it brings required depth to it and it's a big part of human resources planning.

All the outcomes from this thesis, especially the details and numbers behind them, are confidential and this was desired by the client. The confidential information is to be delivered to the personnel whom it might concern. The main points from the outcomes are as follows the yearly costs from the employees and subcontractor workers were calculated and divided to get the cost for one workhour. Based on these calculations a suggestion was made about the size of the staff pool and segregation between company X's own workers and subcontractors. One purpose was to give answers and solve problems as they occurred and not to hide and reveal all the answers and solutions at the end of the thesis process. The main developmental aspect that company X considered, during the thesis process, was communications.

Keywords: Human resource management, Human resource planning, Recruitment, Human resource costs

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstöjohtaminen	6
	2.1 Henkilöstökulujen laskenta.....	9
	2.2 Henkilöstökulujen hallinta.....	10
3	Henkilöstön suunnittelu.....	15
4	Rekrytointiprosessi.....	19
5	Toteutus	22
	5.1 Yritys X:n omien työntekijöiden rekrytointi.....	23
	5.2 Yritys X:n vuokratyöntekijöiden rekrytointi.....	25
	5.3 Rekrytoinnin jälkitoimenpiteet yrityksessä X	25
6	Tulokset.....	26
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	28
8	Pohdinta	29
	Lähteet	31
	Kuviot..	34
	Taulukot	35
	Liitteet.....	36

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa tekijän omasta aloitteesta yritys X:ää kohtaan. Logistiikka-alalla toimiva yritys X:n uuden toimipisteen rakentaminen ja käyttöönotto ajoittui juuri samoihin ajankohtiin kuin tekijän suunniteltu opinnäytetyöprosessi. Opinnäytetyö käsittelee uuden toimipisteen käyttöönottoon liittyviä haasteita, kuten suorittavan portaan henkilöstöpöölän kokoon ja jakautumiseen yrityksen omiin ja vuokratyövoimaa välittävän yrityksen työntekijöihin.

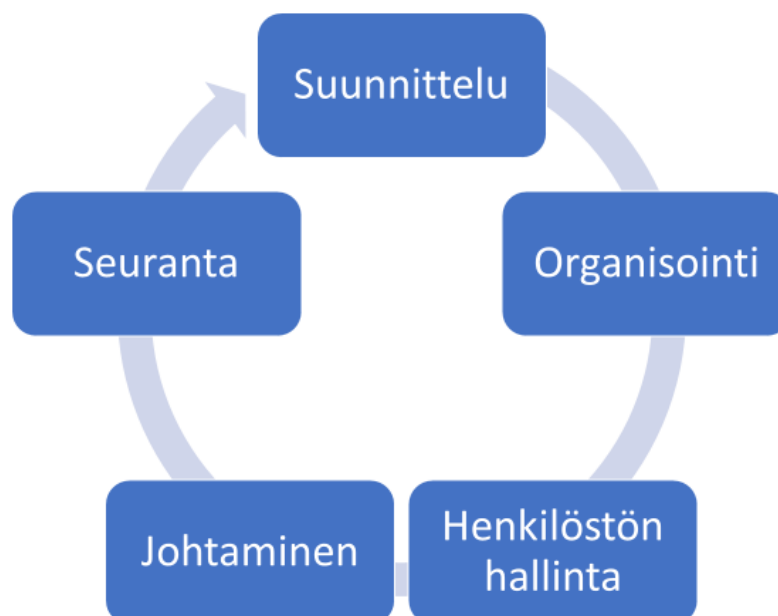
Työn tärkeimpiä ratkaistavia kysymyksiä olivat: Mitä kaikkea toimivan henkilöstö- ja rekrytointisuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen vaativat, jotta uusi työntekijä osaa toimia varmasti omassa tehtävässään? Kuinka paljon kuluja työntekijöistä aiheutuu vuodessa? Millaisia säästöjä työnantaja voi saada käyttäessään omia työntekijöitä sekä vuokratessaan työvoimaa kolmannelta osapuolelta?

Opinnäytetyön tavoitteena ei siis ole antaa yhtä tai useampaa mullistavaa ratkaisua opinnäytetyönprosessin päätyttyä yhteistyökumppanille, vaan pyrkiä yhdessä yritys X:n kanssa ratkomaan vastaan tulleet ongelmat ja kysymykset. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneet laskelmat ja niihin pohjautuvat henkilöstömäärän muutokset niin uusien kuin jo olemassa olevien tehtävien osalta ovat luottamuksellisia yritys X:n toiveesta. Lisäksi osa kehitysehdotuksista ovat luottamuksellisia, koska ne saattaisivat paljastaa yritys X:n todellisen identiteetin.

Opinnäytetyön keskeinen teoreettinen viitekehys koostui seuraavista aiheista: henkilöstösuunnittelu, henkilöstöjohtaminen sekä rekrytointi. Tärkeimpänä näistä oli henkilöstösuunnittelu ja henkilöstöjohtaminen, rekrytoinnin mukana olo tuo työhön syvyyttä ja tehostaa henkilöstösuunnittelun näkökulmaa. Lisäksi rekrytointi on olennainen osa henkilöstösuunnittelua.

2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen tai henkilöstövoimavarojen johtaminen koostuu muun johtamisen ohella viidestä vakiofunktioista, suunnittelusta, organisoinnista, henkilöstön hallinnasta, johtamisesta ja valvonnasta (kuvio 1). Vaikka henkilöstöjohtaminen koetaan usein henkilöstöjohtajan ja henkilöstöosaston vastuuksi, nykypäivänä nämä henkilöstöjohtamisen vakiofunktiot voidaan yleistää organisaation jokaisen johtoportaan kohdalla aina pääjohtajasta johtajan ja päällikön kautta työnjohdon päivittäisiin rutiineihin. Henkilöstöjohtaminenkin on prosessi, jota voi henkilöstösuunnitelman tai henkilöstöstrategian tapaan tarkkailla kehällä. (Dessler 2017, 39; Kauhanen 2009, 16; Kesti 2010, 59; Helsilä & Salojärvi 2009, 30.)



Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen prosessi (Dessler 2017, 39)

Vakiofunktioista ensimmäinen, eli suunnittelu, pitää sisällään tavoitteiden ja standardien asettamisen sekä toimintatapojen ja ennusteiden kehittämisen eli henkilöstöstrategian luomisen. Esimerkiksi yksi olennainen osa henkilöstöjohtamisen suunnittelufunktion vaihetta on henkilöstösuunnitelman laatiminen. Kyseisen henkilöstöstrategian tulee ottaa muun muassa kantaa siihen, miten yritys houkuttelee työntekijöikseen haluamiaan motivoituneita ihmisiä ja miten työntekijät pidetään motivoituneina työuran aikana. (Dessler 2017, 39; Kauhanen 2009, 16)

Organisoinnin yksinkertainen tarkoitus on asettaa tehtäville vastuuhenkilöt. Yritysmailmassa tämä tarkoittaa sitä että, henkilö nimetään esimerkiksi funktion johtajaksi, joka vastaa kyseiseen funktioon liittyvistä kysymyksistä. Kyseisellä funktion johtajalla on vastuu omasta organisaatiosta eli hänen alaisensa funktiopäällikkö ja funktiossa työskentelevät työnjohtovastuulliset esimiehet ja heidän alaisensa. Jokaiselle organisaatioon kuuluvalla asetetaan omat vastualueet ja työhön liittyvät velvollisuudet. (Dessler 2017, 39; Kauhanen 2009, 16)

Henkilöstöjohtamisen ydin on henkilöstön hallinta. Henkilöstön hallinta ottaa henkilöstösuunnittelun kanssa kantaa esimerkiksi siihen, millaista väkeä yrityksen tulisi palkata, miten työntekijöitä tulisi palkita, mitä esimerkiksi tuotannollisia tehokkuusvaatimuksia heille asetetaan sekä miten urallaan etenemään haluava henkilö saadaan kehitettyä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin antamalla tälle erilaisia koulutus- ja kouluttautumismahdollisuuksia. (Dessler 2017, 39; Kauhanen 2009, 16)

Johtamisen perusideana on saada vertaiset ja alaiset tekemään heille annetut työtehtävät mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, sekä kannustaa yrittämään vaikeissakin tilanteissa ja

motivoida jaksamaan epämieluisissakin tehtävissä. Henkilöstöjohtamiseen suhteutettuna johtamisella tarkoitetaan isommassa kuvassa esimiesvastuussa oleville henkilöille voimavarojen antamista, jotta annetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Dessler 2017, 39; Kauhanen 2009, 16)

Johtamiseen olennaisena osana kuuluu myös valvonta. Valvonnalla tarkoitetaan enimmäkseen seuraamista, että annetut tavoitteet tullaan määräaikaan saavuttamaan. Jos annetut tavoitteet eivät ole täyttyneissä tulee vastuussa olevan esimiehen mieltä johtamistaan, kehittää toimintaa ja sen jälkeen valvoa uudelleen toimenpiteidensä vaikutusta. (Dessler 2017, 39; Kauhanen 2009, 16)

Vielä 1980-luvulla suuret yritykset investoivat suuriin, muusta organisaatiosta erillään oleviin henkilöstöosastoihin. Vuosituhannen vaihteessa henkilöstöosaston pienentäminen ja ”sulauttaminen” muihin funktioihin yleistyi ja henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstön etujen ja olojen taso parani. Tämä ”eriyttäminen” näkyy valitettavasti vielä tänäkin päivänä siten, että pidemmän linjan henkilöstöosaaja nähdään ”tuotannollisista tai taloudellisista asioista mitään ymmärtävänä henkilönä”. Nykyisissä yritysten organisaatiomalleissa ollaan lähennytty enemmän ja enemmän matriisiorganisaatio-mallia. Itse henkilöstöosasto on selkeästi pienempi, mutta tiiviissä yhteistyössä esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin, tuotannon ja suunnittelun sekä asiakaspalvelufunktioiden kanssa. (Viitala 2013, 244.)

Henkilöstöosaston toimintoja on sulautettu funktioiden sisälle esimerkiksi työnjohdon bränditietoisuutta lisäävillä, sisäisen markkinoinnin keinoja käyttävillä koulutuksilla sekä itse työnjohdon kouluttamisella ja perehdyttämisellä henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen. Itse henkilöstöosasto vastaa edelleen henkilöstöstrategian suunnittelusta ja linjaamisesta samalla tavalla kuin esimerkiksi talousosasto vastaa taloudellisten tavoitteiden ja tuotanto-osasto vastaa tuotannollisten tavoitteiden asettamisesta ja saavuttamisesta. On kuitenkin jokaisen funktion vastuulla toteuttaa yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa luotua henkilöstöstrategiaa. (Viitala 2013, 244-245.)

Kun henkilöstöä johdetaan tavoitteellisesti haluttuun suuntaan, voidaan puhua strategisesta henkilöstöjohtamisesta eli henkilöstöstrategian toteuttamisesta. Strateginen henkilöstöjohtaminen on useamman toimijan summa, eikä se välttämättä ilmene yksittäisen esimiehen päivittäisistä rutiineista tai vuorovaikutuksesta alaisen kanssa. Strategisella henkilöstöjohtamisella voidaan tarkoittaa päivittäisessä työelämässä esimerkiksi kaupan alaa opiskelevan os aikaisen työntekijän tehokkaampaa sitouttamista ja tämän tulevaisuuden työuraan panostamista sekä ura-ajattelun ja mahdolliseen esimiesasemaan valmentamista. (Osaamisen johtaminen 2015, 5-7.) Lisäksi osana strategista henkilöstöjohtamista voidaan pitää henkilöstön tuottavuuden mittaamista. Yksi suosituimmista mittareista on HCROI-indeksi (Human Capital Return on Investment). Kyseisessä indeksissä tutkitaan henkilöstöön sijoitettujen varojen

tuottavuutta verrattuna myyntikatteeseen. Esimerkiksi jos yritys X:n henkilöstökulut ovat vuodessa 1 ja myyntikate vuoden lopussa 2 voidaan todeta, että yrityksen henkilöstön tuottavuus on hyvin korkealla tasolla. HCROI-indeksi lasketaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. (Suhonen 2017, 3; Roth 2018.)

2.1 Henkilöstökulujen laskenta

Työntekijä maksaa työnantajalleen enemmän kuin työntekijälle maksettavan palkan verran. Työntekijän palkan lisäksi työnantajan maksettavaksi aiheutuvat erilaiset sosiaaliturvaan liittyvät vakuutusmaksut, kuten sairausvakuutusmaksu, työeläkevakuutusmaksu, tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu. (Stenbacka & Söderström 2016, 79; Syvänperä & Turunen 2012, 56-57.)

Näiden ”kiinteiden” ja työntekijän palkkakuitistakin ilmenevien henkilöstökulujen lisäksi työnantajalle koituu työntekijöistään erilaisia muuttuvia kustannuksia. Työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijöilleen työterveyshuoltoa, tehtävästä riippuen erilaisia turva- ja työvälineitä sekä sopimuksista ja etuuksista kuten puhelin- tai autoeduista koituvia kustannuksia. (Stenbacka & Söderström 2016, 25; Syvänperä & Turunen 2012, 81.) Työnantaja kerää työntekijöiltään palkan vähennyksinä myös muita sosiaalikuluja, joilla maksetaan muun muassa sairasajan tai vanhempainvapaan palkka ja luottamusmies- ja työsuojelukoulutukset. Lisäksi työnantaja voi kerätä työntekijöiltään muita, työnantajalle vapaaehtoisia sivukuluja, kuten työpaikkaruokailut, henkilökunnan virkistystoiminta tai vapaa-ajan vakuutukset. (Yrittäjän palkkalaskuri, 2018.) Työnantajan maksettavaksi koituvat työntekijäkohtaiset kiinteät ja palkasta vähennettävät kulut ovat esitettyinä seuraavassa taulukossa 1.

Tehtävä vähennys	Työnantajan osuuden määrä (prosenttia palkasta, kaikki luvut vuoden 2018 lukuja)	Työntekijän osuuden määrä (prosenttia palkasta, kaikki luvut vuoden 2018 lukuja)
Työnantajan sairausvakuutusmaksu (aiemmin sosiaaliturvamaksu)	0,86% (16-68 vuotiaat)	N/A
Työeläkevakuutusmaksu (TyEL) TAI Merimieseläkevakuutusmaksu (MEL)	Keskiarvo 17,75% (17-67 vuotiaat) 13,2%	17-52-vuotiaat 6,35% 53-62-vuotiaat 7,85% 63-67-vuotiaat 6,35%
Tapaturmavakuutusmaksu	Vaihtelee toimiala- ja yrityskohtaisesti palkkojen ja tapaturmariskin mukaan	Keskiarvo 0,80%
Työttömyysvakuutusmaksu	1€ - 2 083 500€ 0,65% 2 083 500€ - 2,60% Osaomistajan maksu (riippumatta palkasta) 0,65%	Työntekijän osuus 1,90% osaomistajan osuus 0,92%
Ryhmähenkivakuutusmaksu	Vaihtelee yhtiöittäin	N/A
Vakuutetun sairausvakuutusmaksu	N/A	Sisältyy veroprosenttiin

Taulukko 1: Työntekijän palkkakuluihin liittyvät kiinteät työnantajan kustannukset (Työnantajan ja työntekijän eläke- ja vakuutusmaksu prosentit 2018, 2017)

Yrittäjän palkkalaskurin, joka käyttää vuoden 2018 tunnuslukuja, mukaan työntekijä, jonka palkka on 2000€ kuukaudessa kerrytettyään täydet vuosilomat ja pekkas-vapaat maksaa työnantajalleen 2810,92€ kuukaudessa. Laskuissa ei ole otettu huomioon työnantajan työntekijältään pidättämiä muita sosiaalikuluja eikä vapaaehtoisia sivukuluja eikä työntekijän mahdollisia ammattiyhdistysmaksuja. (Yrittäjän palkkalaskuri, 2018.)

2.2 Henkilöstökulujen hallinta

Mahdollisimman tarkka, ennakoiva ja kauas katseinen henkilöstösuunnitelma luovat pohjan helpolle ja seurattavalle henkilöstökulujen hallinnalle. Henkilöstösuunnitteluun edes joltain osin osallistuvat esimiesasemassa olevien työntekijöiden tulee ymmärtää mistä henkilöstön kulut muodostuvat. Tällöin niiden ennakoiva laskenta, seuranta ja hallinta odottamattomissa tilanteissa helpottuu ja tehostuu. (Hyppänen 2013, 18.)

Henkilöstökulujen hallinnan avainkysymys on se, että millaisiin kuluihin voi missäkin tilanteessa ja millä aikavälillä tietyin toimenpitein vaikuttaa. Lisäksi tulee ymmärtää ne toimenpi-

teet, jotka vaativat suurempia toimia kuten yhteistoimintaneuvotteluja. Kuten aiemmassa luvussa 2.1 kerrottiin, muodostuvat henkilöstökulut työntekijälle korvauksena tehdystä työstä aiheutuvasta palkasta ja sen lisäkuluista eli eläke- ja vakuutusmaksuista. Näihin työnantaja ei voi vaikuttaa, koska kyseessä on lakisääteiset työnantajaa sitovat maksut. (Hyppänen 2013, 19.)

Suurin ylimääräinen ja työnantajan vaikutuspiirissä oleva kuluerä, ja täten ensimmäinen ja helpoin säästökohde, on ylityöt ja ylitöiden sijoittuminen työviikolla. Työntekijän lähimmän esimiehen esimiestaidot eli työn suunnittelu sekä työntekijää sitovan työehtosopimuksen tunteminen on tässä tilanteessa tärkeimmässä asemassa. Lähtökohtaisesti aina viikonlopulle ja pyhäpäiville ajoittuvat ylityöpäivät ovat työnantajalle kalliimpia. Esimiehen ei siis säästötavoitteet mielessään kannata suunnitella ylitöitä suoritettavaksi esimerkiksi viikonloppuöille tai arkipyhille. Esimiehen tulee olla perillä työntekijöidensä työajankertymistä ja tasata kertynyttä työtaakkaa tasaisesti, jottei kenenkään työntekijöistä vuosittaiset ylityömäärät (enintään 250 tuntia) ylity eikä työaikapankkiin kertyneet saldotunnit täyty. (Hyppänen 2013, 20-21; Manka & Hakala 2011, 26-27.)

Yritys voi säästää kuluissaan kolmella erilaisella tavalla. Henkilöstökulut voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin kuluihin, pidemmän tai lyhyemmän aikavälin säästötavoitteisiin sekä välittömästi tai välillisesti tapahtuviin säästötoimenpiteisiin. (Hyppänen 2013, 25-28.) Kyseiset säästötavat on esitelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Konkreettiset säästötoimenpiteet voidaan erotella sisäisiin ja ulkoisiin säästöihin. Sisäiset säästöt liittyvät aina pääsääntöisesti muuttuviin kuluihin, koska henkilöstökulut ovat kiinteitä kuluja ja niiden pienentämiseen vaaditaan lähtökohtaisesti yhteistoimintaneuvotteluja. Kuluissa säästämisen yhteydessä tulee muistaa suunnitella se, miten työpaikalla selvitetään jokapäiväisistä rutiineista, yhtiöstrategian asettamista tavoitteista sekä asiakkaille annetuista lupauksista. Alla olevassa taulukossa 2 on eritelty ulkoisia ja sisäisiä säästökohteita. (Hyppänen 2013, 25.)

Säästöt sisäisissä henkilöstökuluissa	Säästöt ulkoisissa henkilöstökuluissa
Säästöt ylityökustannuksissa ja muissa mahdollisissa lisissä (viikonloput, pyhät, yötyöt)	Ulkopuolisten koulutusten vähentäminen tai kokonaan lakkauttaminen
Säästöt matkakuluissa	Matkustuskiellon aikana ei saa aiheutua ylimääräisiä välttämättömiä kuluja
Säästöt palkkakustannuksissa <ul style="list-style-type: none"> - Ylimääräiset palkattomat vapaat - Lomarahavapaa - Palkankorotusten pidättäminen - Palkkojen alentaminen 	Uusien hankintojen epääminen tai siirtäminen tulevaisuuteen (työkoneet, materiaalit ym.)
Säästöt henkilöstö menoissa <ul style="list-style-type: none"> - Määräaikaisten työntekijöiden sopimusten uusimatta jättäminen - Koeaikapurku 	Säästöt ulkoisissa rekrytointi kustannuksissa (maksulliset rekrytointi-ilmoitukset, soveltuvuusarviointit, head-hunting) <ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointikiellon aikana ei synny rekrytoinnista kuluja - Rekrytointi perustuu vain haastattelijoiden käsitykseen ilman soveltuvuusarviointeja tms.
Vapaaehtoisuuteen perustuvat lähtöpaketit	Vuokratyövoiman vähentäminen tai lopettaminen
Säästöt, tauotukset tai lopettamiset henkilöstö- ja työsuhde-etuuksissa	Ulkopuolisten palveluiden vähentäminen tai lopettaminen

Taulukko 2: Sisäiset ja ulkoiset säästökohteet (Hyppänen 2013, 26.)

Joskus tärkeintä säästökohteiden valinnassa on aikaväli, jolla säästöt konkretisoituvat tuloslaskelmissa. Pidemmällä aikavälillä esimerkiksi työtehtävien uudelleen organisointi tai työtilojen muuttaminen ja siihen investoiminen voi tuottaa säästöjä. Lyhyemmällä aikavälillä säästöjä aiheuttaa esimerkiksi toimiston kesäharjoittelijan määräaikaisen työsopimuksen uusimatta jättäminen. Lyhyen ja pidemmän aikavälin säästömahdollisuuksia on eritelty seuraavassa taulukossa 3. (Hyppänen 2013, 26-27.)

Lyhyen aikavälin säästöt	Lyhyen ja pidemmän aikavälin säästöt
Säästöt ylityökustannuksissa ja muissa mahdollisissa lisissä (viikonloput, pyhät, yötyöt)	Osallistumismaksut ulkoisiin koulutuksiin
Säästöt matkakuluissa	Säästöt hankinnoissa (työkoneet, materiaalit ym.)
Säästöt palkkauskustannuksissa Ylimääräiset palkattomat vapaat Lomarahavapaa	Henkilöstön palkkauskustannuksissa Rekrytointikustannukset Määräaikaisten sopimusten uusimatta jättäminen Osa-aikaeläkeratkaisut Vanhuuseläkeratkaisut Työsuhteen päättäminen tuotannollisiin tai taloudellisiin syihin vedoten Liikkeen luovutus tai ulkoistaminen
Säästöt henkilöstömenoissa Määräaikaisten sopimusten uusimatta jättäminen koeaikapurku vapaaehtoisuuteen perustuvat lähtöpaketit	Kertyneiden vuosilomien, työaikapankkien saldo tuntien ja pekkaspäivien suunnitelmallinen sijoittaminen
Ei ulkoisia rekrytointikustannuksia	Sisäiset työjärjestelyt, sisäiset siirrot, työkierto
Ei osallistumismaksuja ulkoiseen koulutukseen	Ulkopuolisten palveluiden vähentäminen tai lopettaminen
Säästöt hankinnoissa (työkoneet, materiaalit ym.)	Työtilojen optimointi

Taulukko 3: Lyhyen ja pidemmän aikavälin säästömahdollisuudet (Hyppänen 2013, 27.)

Kolmantena säästönäkökulmana on säästötoimenpiteiden vaikutuksen seuraaminen, eli vaikuttavatko säästöt suoraan vaiko epäsuorasti tehtyjen toimenpiteiden seurauksena. Yleisesti epäsuorat eli välilliset toimenpiteet edellyttävät usein joko ajallista ja rahallista investointia ennen varsinaisten säästöjen syntymistä. Välittömät säästöt saadaan aikaan organisoimalla töitä siten, ettei synny tarvetta ylitöille, ilta- tai yötyöille tai matkakulukorvauksille. Matkustuskielto ja videoneuvottelut ovat yleisesti suosittuja säästämiskeinoja. Välilliset säästöt vaativat työn- ja liikkeenjohdolta tavoitteellista ja kannustavaa, mutta jämäkkää ja määrätietoista johtamista. Työn suorittavaan osaan tulee luoda yhtenäinen ”talkoohenki”, jotta välttyään esimerkiksi ylitöiltä tai muilta lisäkustannuksilta. Tämän seurauksena voi olla esimerkiksi yrityksen tulojen lisääntyminen. Seuraavassa taulukossa 4 on eritelty välillisiä ja välittömiä säästötoimenpiteitä. (Hyppänen 2013, 28.)

Välittömät säästöt	Välilliset säästöt
Säästöt ylityökustannuksissa ja muissa mahdollisissa lisissä (viikonloput, pyhät, yötyöt)	Kannustava esimiestyö selkeine tavoitteineen ja toimeksiantoineen sekä tehtävien tarkka priorisointi
Säästöt matkakuluissa	Jämäkkä johtamien <ul style="list-style-type: none"> - Tarkka projektien seuranta - Systemaattinen henkilöstökulujen hallinta ja seuranta - sisäiset työjärjestelyt, sisäiset siirrot, työkierrot - Kertyneiden vuosilomien, työaika-pankkien saldo tuntien ja pekkaspäivien suunnitelmallinen sijoittaminen - Tuottavuuteen, tehokkuuteen tai kannattavuuden parantamiseen kohdentuvat tulospalkkiojärjestelmät
Säästöt palkkakustannuksissa <ul style="list-style-type: none"> - Ylimääräiset palkattomat vapaat - Lomarahavapaat 	Ennaltaehkäisevä työhyvinvointiin panostaminen <ul style="list-style-type: none"> - Lisäpalvelut työterveyshuollon sopimuksista - Ergonomia - Nolla tapaturma - kampanja
Säästöt henkilöstömenoissa <ul style="list-style-type: none"> - Määräaikaisten sopimusten uudistamatta jättäminen - Osa-aikaeläkeratkaisut - Vanhuuseläkeratkaisut - Työsuhteiden päättäminen kollektiivisin perustein - Liikkeen luovutus, ulkoistaminen - Koeaikapurku - Vapaaehtoisuuteen perustuvat lähtöpaketit 	Aloitekampanjat tuottavuuden, osaamisen ja hyvinvoinnin alueella
Ei ulkoisia rekrytointikustannuksia	Henkilöstökoulutus yhteistyössä työ- ja elinkeino toimiston kanssa
Ei osallistumismaksuja ulkoisiin koulutuksiin	N/A
Säästöt hankinnoissa (työkoneet, materiaalit ym.)	N/A

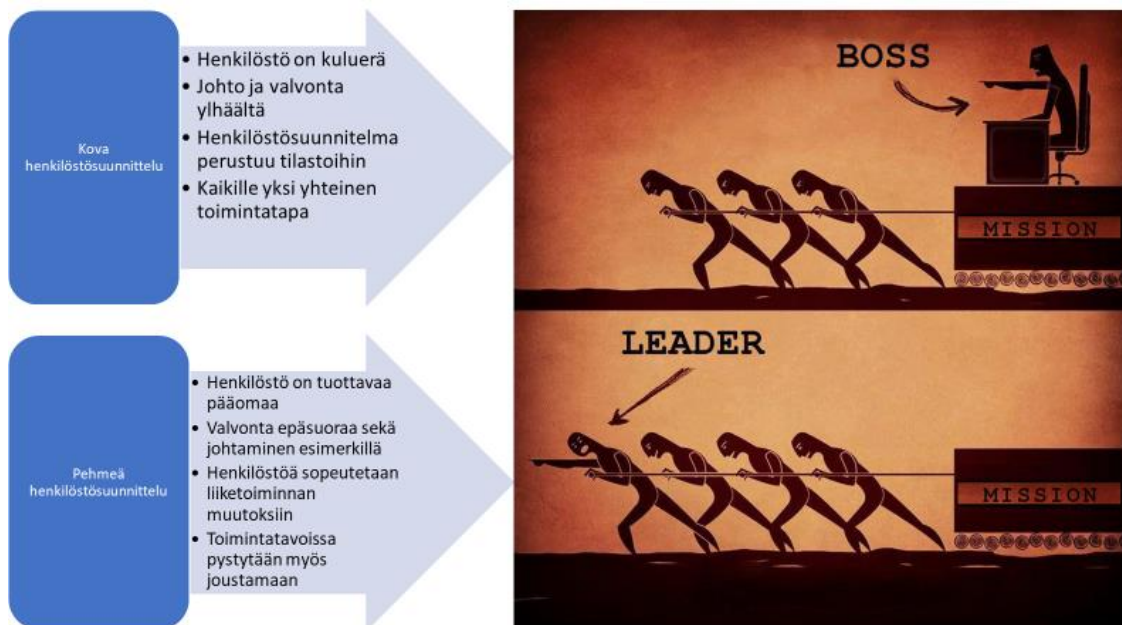
Taulukko 4: Välittömät ja välilliset säästötoimenpiteet (Hyppänen 2013, 29)

3 Henkilöstön suunnittelu

Yrityksen henkilöstösuunnittelun tulee seurata yrityksen henkilöstöstrategian päälinjauksia, jotta henkilöstöä varten budjetoituja varoja, suunnitelmia sekä näiden toteumaa on helppo seurata ja mahdollisiin muutoksiin voidaan reagoida oikea-aikaisesti. Nimensä mukaisesti henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden muutosten ennakkointia ja näihin muutoksiin varautumista. Henkilöstösuunnittelua tapahtuu lähtökohtaisesti jokaisessa yrityksessä, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Esimerkiksi yhden henkilön yrityksen kesäapulaisen palkkaamisen harkitseminen on jo henkilöstösuunnittelua, joka tosin helposti syvenee rekrytointisuunnitelmaksi. (Viitala 2013, 57; Dessler 2017, 164; Bergman 2008, 11.)

Yrityksessä tapahtuvien isojen ja pienien muutosten kynnyksellä, on tärkeää, että muutokset on huomioitu henkilöstösuunnitelmassa. Kun esimerkiksi varastorakennuksen laajennus on valmis, on tuottavuuden kannalta tärkeää, että koko varastorakennuksen kapasiteetti pyritään alusta alkaen hyödyntämään. Täyden kapasiteetin hyödyntämisen kulmakivenä on niin uuden kuin jo kokeneemman henkilöstön osaamisen päivittäminen vastaamaan esimerkiksi uusien koneiden vaatimaa tasoa, henkilökohtaisten varusteiden kuten työvaatteiden tai tietokoneiden uusimista sekä ehkä tärkeimpänä varmistua siitä, että henkilöstöä on riittävästi, jotta potentiaalinen maksimi on mahdollista saada yrityksen käyttöön. Henkilöstösuunnitelma ottaa siis kantaa henkilöstömäärään, henkilöstöstä aiheutuviin kuluihin, rekrytointeihin, perehdyttämissiin ja työssäoppimisiin, työhyvinvointiin, työkykyyn ja sen parantamiseen sekä yhteisiin henkilöstön itsensä asettamiin tavoitteisiin. (Viitala 2013, 57-58; Bergman 2008, 11.)

Henkilöstösuunnittelu, joka on henkilöstöstrategian aktiivisen toteuttamisen, henkilöstöjohtamisen tulos, voidaan jakaa pääpiirteiltään kahteen kategoriaan: kovaan ja pehmeään henkilöstösuunnitteluun (kuviot 1). Kovassa henkilöstösuunnittelussa henkilöstö koetaan lähtökohtaisesti vain kulueränä. Henkilöstösuunnittelun pohjana on työn johtaminen ja valvominen ylhäältä päin. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa henkilöstö koetaan voimavarana sekä pääomana, joka kykenee myös tuottamaan. Henkilöstösuunnittelu on yhteistoiminnallista sekä vapauksia antavaa, esimerkiksi rekrytoiva esimies saa itse luoda uudelle työntekijälle päälinjoja mukaillen halutunlaisen toimenkuvan. Kovaa ja pehmeää henkilöstösuunnittelua tarkastellessa voi huomata, että kova johtamis- ja suunnittelutapa on jäämässä taka-alalle ja pehmeä lähestymistapa on yleistymään päin, tämä korreloi suoraan sen faktan kanssa, y-sukupolvi kokee työympäristön sekä työilmapiirin ratkaisevampana tekijänä työssä viihtyvyydelle kuin esimerkiksi palkan. (Viitala 2013, 58-60; y-sukupolvi työelämässä.)

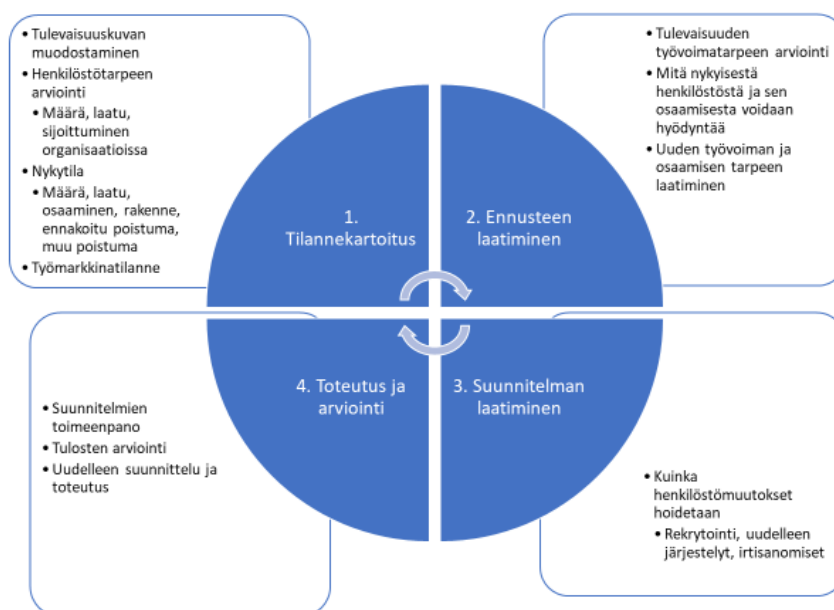


Kuvio 2: Kovan ja pehmeän henkilöstösuunnitelman vertailu (mukaillen Viitala 2013, 58).

Henkilöstösuunnittelulla yritys ottaa kantaa erityisesti työvoiman tarpeeseen, niin määrällisessä kuin laadullisessakin mielessä. Suunnitelmien tulisi siis pitää myös sisällään työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja työssä jaksamisen parantamista, eli työhyvinvoinnin huomioimista. Näiden osa-alueiden ja toimenpiteiden toteuttamisessa tulee suunnitelmassa ottaa kantaa myös rahallisiin panostuksiin, kuten hankintakustannukset (esimerkiksi työterveyspalveluiden osto yksityiseltä lääkäriasemalta), työntekijöiden palkkakustannukset, kehittämis- ja hyvinvointikustannukset kuten tyky-iltamat sekä muut mahdolliset muuttuvat kustannukset. Hyvä henkilöstösuunnittelu ottaa myös kantaa henkilöstönvoimavarojen johtamiseen. Henkilöstönvoimavarojen johtamisella tarkoitetaan yleistä johtamista päivittäisellä tasolla, henkilöstön viihtyvyyttä työympäristössä, työhyvinvointia sekä miten toimenkuvat ja työtehtävät ja niiden tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen motivoi työntekijöitä. (Viitala 2013, 59-61.)

Henkilöstösuunnittelun piiriin voidaan laskea myös työsuunnittelu, jolla tarkoitetaan käytännön työtehtäviä sekä työtehtävistä vastaavien henkilöiden nimeämistä. Työsuunnittelu ottaa myös kantaa mahdollisiin tehtävien yhdistämisiin, kuten monesti esimerkiksi johdon assistentti vastaa myös yrityksen virallisesta sisäisestä viestinnästä tai yrityksen turvallisuuspäällikkö vastaa myös yrityksen sisäisistä turvallisuusaiheisista koulutuksista. (Viitala 2013, 60.)

Isommissa yrityksissä voidaan henkilöstösuunnittelu nähdä suunnitelmallisena isona jatkuvana prosessina esimerkiksi tuotannon prosessin rinnalla. Henkilöstösuunnitteluprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, tilannekartoitukseen, ennusteen laatimiseen, suunnitelman laatimiseen sekä toteutukseen (kuvio 3). Edellä mainitut neljä vaihetta ovat esiteltyinä tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 3: Henkilöstösuunnitteluprosessi (Viitala 2013, 62).

Henkilöstösuunnittelun ensimmäinen vaihe on tilanekartoitus, jossa tärkeintä on tiedostaa yrityksen tulevaisuuskuva. Tällä tarkoitetaan henkilöstöstrategian osalta sitä, onko yrityksen suunnitelmana mahdollinen kasvu ja sitä kautta henkilöstömäärän lisääminen. Tilanekartoituksen tarkoituksena on siis ymmärtää missä yritys on tällä hetkellä ja mihin suuntaan se on menossa esimerkiksi tulevana kymmenenä vuotena. Näiden pohjalta tehdään ratkaisuja henkilöstöntarpeesta, sen määrästä, laadusta ja sijoittumisesta organisaatioon. Henkilöstöntarpeen arvioinnin yhteydessä tutkitaan yrityksen oman henkilöstön nykytilaa eli sitä, onko yrityksen työntekijöistä moni jäämässä eläkkeelle, onko mahdollisia vanhempain vapaita tiedossa ja minkälaisia ovat työntekijöiden urakehitykselliset suunnitelmat. Arvioidaan siis niin sanottu luonnollinen ja ennakoitava poistuma sekä muu poistuma. Samassa tulee myös tutkia työmarkkinatilanne, eli se onko ammattitaitoista ja sitoutunutta työntekijää mahdollista löytää vanhan tilalle tai onko tällaista edes tarjolla. (Viitala 2013, 61-62.)

Toisena vaiheena on ennusteen laatiminen, jossa huomioidaan tarve työntekijöistä tulevaisuudessa pidemmällä aikavälillä. Ennusteessa otetaan myös huomioon nykyisten työntekijöiden kehitys sekä osaaminen ja pyritään arvioimaan se, kuinka paljon tästä on yrityksen käytössä tietyn ajanjakson päästä. Tätä ennustetta voidaan pitää pohjana kolmannen vaiheen suunnittelussa. (Viitala 2013, 61-62.)

Kolmas vaihe henkilöstösuunnitteluprosessissa on suunnitelman laatiminen. Suunnitelma pitää sisällään sen, kuinka henkilöstön muutokset toteutetaan. Isomman kuvan vaihtoehtoja suunni-

telman sisällöstä on kolme: henkilöstön lisääminen, nykyisellään säilyttäminen sekä henkilöstön vähentäminen. Suuressa kasvuvaiheessa olevan yrityksen suunnitelma sisältää todennäköisesti suuria rekryointitarpeita, kun taas heikompia investointipäätöksiä tehneen yrityksen henkilöstömuutokset liittyvät pitkälti irtisanomisiin tai lomauttamisiin. Kun yrityksen päälinjaukset ovat valmiit voidaan alkaa suunnitelmaa tarkentamaan. Tarkennuksilla täsmennetään suunnitelmaa, esimerkiksi sisäisillä ja ulkoisilla rekrytoinneilla, henkilöstön siirroilla tuottavampaan yksikköön, irtisanomisiin tai lomautuksiin, urakehitykseen ja ylennettävän korvaaja-suunnitteluun sekä yksilönkehittämiseen sekä palkitsemiseen. (Viitala 2013, 62-63; Kauhanen 2009, 66-68, 92-94, 99.)

Neljäntenä ja prosessissa viimeisenä vaiheena on suunnitelman toteutus käytännössä sekä toteutuman onnistuneisuuden arviointi sekä toiminnan kehittäminen arviointiin perustuen. Henkilöstösuunnitteluprosessi seuraa yleisesti yrityksen liiketoimintastrategian aikajanaa, jolloin prosessi voidaan kuvata jatkumona kehällä. Henkilöstösuunnitteluprosessin strategiset perusteet tulevat aina sen hetkisestä liiketoimintastrategiasta. (Viitala 2013, 62-63.)

Vaikkakin isoissa yrityksissä on omat henkilöstöasiantuntijat, vastaa silti esimies osaltaan henkilöstösuunnittelusta oman tiiminsä ja vastualueidensa osalta. Tämä näkyy konkretiana siinä, että esimies tekee aina viimekäden ratkaisun muun muassa rekryointipäätöksissä eli siinä kuka tai ketkä hakijoista palkataan. Esimies myös tietää ja tuntee oman organisaationsa jäsenet parhaiten, sekä ymmärtää heidän suunnitelmansa urakehityksestä tai tyytymisestä nykyiseen tehtäväänsä. Nämä henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat tiedot ovat tärkeitä itse suunnittelussa ja esimiehen, henkilöstöasiantuntijoiden sekä yrityksen johdon tulisi olla isoja linjauksia tehdessään vuorovaikutuksessa keskenään. Henkilöstösuunnitelmat ovat yleisesti rakennettu muutamaksi vuodeksi eteenpäin, jotta toiminnalla on varma pohja, mutta kuitenkin se sallii tarvittavasti äkillisiäkin muutoksia, esimerkiksi yllättävä pitkäaikainen sairauspoissaolon tuuraus. Henkilöstösuunnitelmat eivät kuitenkaan saa olla liian joustavia, jottei työntekijöiden suuri vaihtuvuus aiheuta notkahduksia laadussa. Esimerkiksi suurta määrää vuokratyövoimaa käyttävät yritykset saattavat kuormittaa omaa henkilöstöään jatkuvalla työhön perehdyttämisellä. (Viitala 2013, 63-64; Kauhanen 2009, 70-72.)

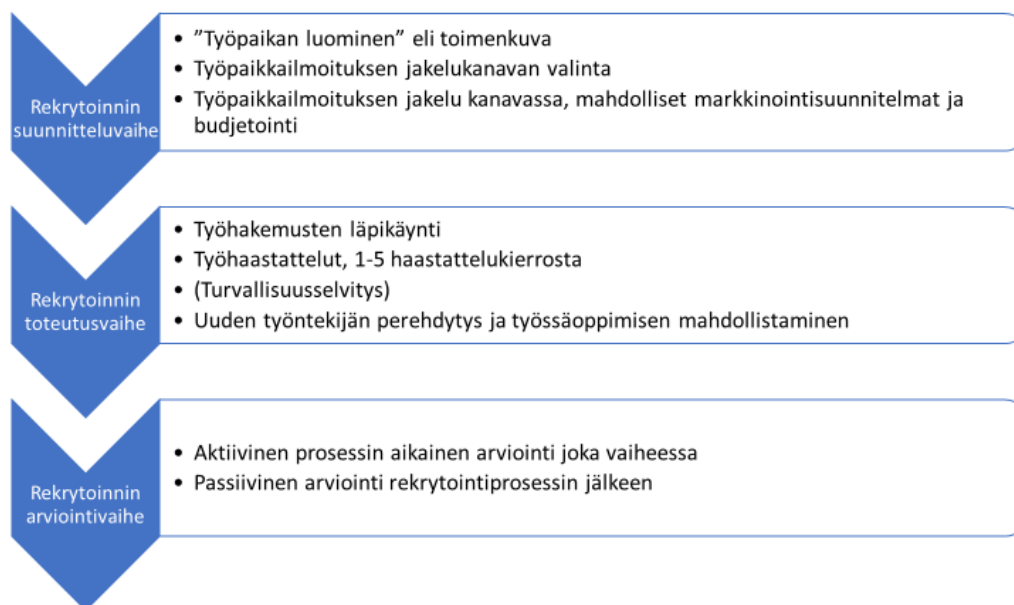
Henkilöstösuunnittelun yksi tärkeä työkalu on tarve- ja osaamiskartoitus. Tarve- ja osaamiskartoituksen tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden nyky- ja tulevaisuudensaaminen sekä työtehtävissä vaadittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa ja siten täsmentää mahdollisia henkilöstön tarpeen muutoksia ja rekrytointeja. Osaamiskartoituksen oleellinen osa on ymmärtää mitä osaamista yrityksessä on ja tarvekartoituksella selvittää mistä puuttuva osaaminen yrityksen käyttöön löydetään ja kuinka monta henkilöä kyseisen vajeen täyttämiseen vaaditaan. (Bergman 2008, 12.)

Osaamiskartoitus voi alkaa esimerkiksi nykyhenkilökunnan nykyosaamisen kartoittamisella, joka voidaan selvittää kyselynomaisesti. Toinen vaihtoehto, joka on työläämpi mutta esimerkiksi uuden toimipisteen avaamiseen liittyen parempi, on ns. osaamisvalikoiman luominen, josta selviää päivittäisille toiminnoille kriittiset tehtävät ja niiden normaalin pyörimiseen vaadittavat henkilöresurssit ja näiden osaamisentarve sekä se mistä kyseinen osaaminen löytyy. (Bergman 2008, 11-13.) Esimerkiksi, esimiehet ovat laskeneet, että nykyinen markkinointitiimi on ylikuormitettu ja yrityksen sosiaalisen median markkinointistrategia ei ole ajantasainen. Yritykseen tarvitaan sosiaalisen median asiantuntemusta, jota haetaan aluksi sisäisesti ja lopulta ulkoisesti. Sosiaalisen median asiantuntijalla on oma hallinnoitava budjetti, joten vaatimuksena on sosiaaliseen mediaan erikoistunut, markkinointia ja brändäystä korkeakoulussa opiskellut henkilö.

Osaamiskartoitusta on aina tärkeä lähestyä siltä näkökannalta, että tulevaisuuden kannalta oleellinen osaaminen löytyy yrityksen sisältä mahdollisesti esimiehen omasta tiimistä tai toiselta osastolta. Tämä lähestyminen tukee monen yrityksen ”ura meillä”-ajattelua sekä on yritykselle myös aina halvempi ratkaisu kuin kokonaan uuden ja ulkopuolisen henkilön rekrytointi yritykseen. (Bergman 2008, 14.)

4 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on haastava ja kallis, joko yksittäinen projekti tai jatkuva prosessi. Pienyrityksen ensimmäinen kesäapulaisen palkkaaminen voidaan nähdä projektina ja ison kansainvälisen toimijan rekrytoinnit vastaavat jo jatkuvaa prosessia. Kyseinen prosessi on osa isompaa henkilöstön suunnittelua, joka voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat: rekrytoinnin suunnittelu, rekrytoinnin toteutus ja rekrytoinnin arviointi (kuviot 4, tarkemmin myöhemmissä kappaleissa). (Östberg 2014, 91-92; Viitala 2013, 100-101; Hesilä & Salojärvi 2013, 127.)



Kuvio 4: Rekrytointiprosessi (Östberg 2014, 93.)

Rekrytinnin suunnitteluvaihe on tulos henkilöstösuunnittelusta, joka ottaa huomioon työntekijöiden ikäjakauman mukana tuoman luonnollisen ja epäluonnollisen poistuman eli eläköitymisen tai vanhempain vapaan, työntekijöiden urakehityksen, yrityksen oman kehityksen ja kasvuennusteen sekä tietysti nykytilanteen. Henkilöstösuunnitelmaan ja tarvekartoitukseen peilaten aloitetaan rekrytinnin suunnittelu eli ”työpaikan luominen”. Rekrytinnin suunnittelu alkaa siis siten, että kun on tarve esimerkiksi kahdelle uudelle varastomiehelle, aletaan heille esimiehen toimesta luoda toimenkuvaa. Toimenkuva ei saa olla liian tiukkaan suunniteltu eikä myöskään ympärilyövä, koska tällöin esimiehen direktio-oikeus (työnjohto-oikeus) saattaa kärsiä. (Östberg 2014, 91-93; Viitala 2013, 102; Hesilä & Salojärvi 2013, 128.)

Kun työtehtävän toimenkuva on valmis, voidaan eri työnhaun kanavia käyttää osana halutunlaisen työntekijän profilointia, esimerkiksi jos halutaan palkata vain nuoria työuraansa aloittelevia ihmisiä, toimii jakelukanavana parhaiten esimerkiksi sosiaalisen median kanavista YouTube, Snapchat tai Instagram tai suora vierailu toisen tai kolmannen asteen oppilaitoksiin. Vanhempia jo kokemusta omaavia ammattilaisia rekrytoitaessa kannattaa työpaikkailmoitukset jakaa esimerkiksi LinkedInissä, perinteisillä työhakukanavilla kuten Monster ja Mol.fi tai lehtimainoksina. Tärkeissä johtoportaan rekrytoinneissa yritys turvautuu monesti headhuntereihin, eli niin sanottuihin täsmä-rekrytointeihin, joissa haettavat työpaikat eivät välttämättä ole julkisesti edes haussa. (Östberg 2014, 93; Dessler 2017, 144.)

Suunnitteluvaiheen viimeisenä toimintona on julkaista huolella suunniteltu ja laadittu toimenkuvan kuvaus eli työpaikkailmoitus halutussa kanavassa. Jos rekrytointi on iso, esimerkiksi uuden toimipisteen avaaminen ja sen työntekijäportaan rekrytointi, kannattaa rekrytinnille

laatia erillinen markkinointibudjetti tai edes markkinointisuunnitelma, kuten laajaa näkyvyyttä saaneet Valmet Automotiven Uudenkaupungin autotehtaan rekrytointikiertueet ympäri Suomea. (Dessler 2017, 145; Östberg 2014, 96.)

Rekrytointiprosessin toisena vaiheena on rekrytoinnin toteutusvaihe. Toteutusvaiheeseen kuuluu työhakemusten läpikäynti, työhaastattelut, mahdolliset turvallisuus selvitykset, sekä perehdyttäminen ja työntekijän oma työssäoppimisen mahdollistaminen. (Östberg 2014, 115; Viitala 2013, 105; Hesilä & Salojärvi 2013, 125.) Työhakemusten läpikäynnissä tavoitteena on löytää kiinnostavimmat ja parhaimmat hakijat, joita kutsua työhaastatteluun. Tästä ensimmäisestä karsintavaiheesta työhaastatteluihin jatkaa yleensä hakijoiden ja palkattavien määrästä riippuen 25-50% hakijoista. (Östberg 2014, 99; Viitala 2013, 106.)

Työhaastatteluvaiheessa toimii yleensä haastattelijana työntekijän suora esimies eli rekrytoiva esimies ja tämän apuna yleisesti joko saman yrityksen HR-henkilö tai esimerkiksi alihankintana suoritettavassa rekrytoinnissa alihankkijan edustaja. Työhaastattelu on yleisesti tehtävää, sen vaatimustasosta ja mahdollisesti työympäristöstä riippuen yksilö tai ryhmähaastattelu. Haastattelukierroksiakin on nykyään monesti tehtävää ja hakijamäärästä riippuen 2-5 haastattelukierrosta, jotka voivat pitää sisällään niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluja, hakijan nykyosaamisen kartoittavia tehtäviä sekä nykyään yleistyneen turvallisuus selvitykset. Haastattelut voidaan pitää kasvotusten tai videopuheluna, tärkeintä on kuitenkin, että rekrytoiva esimies saa mahdollisimman tarkan kuvan henkilöstä, tämän taustoista, osaamisesta, motivaatiosta sekä sitoutumiskyvystä yritykseen, jotta rekrytoinnin onnistumisen todennäköisyys kasvaa. Työntekijän palkkaamisesta päättää aina viimekädessä rekrytoiva esimies, koska hänellä on tarkin kuva siitä, minkälaista henkilöä haetaan ja mitä työ tekijältään vaatii. (Östberg 2014, 97-99; Hesilä & Salojärvi 2013, 130-133.)

Työhakemusten karsinta ja työhaastattelut ovat rekrytoinnin tärkein osa-alue, koska rekrytointi itsessään ei tuota yritykselle muuta kuin henkilöstöresursseista aiheutuvia kuluja. Prosessin aikana kulutetut ylimääräiset henkilöstöresurssit sekä uuden työntekijän perehdytykseen ja työssä oppimiseen vaaditut työtunnit ovat yritykselle kulu. Tehtävän vaatimustasoon ja aikaisempaan osaamiseen peilaten saattaa kulu rekrytoinnista jopa kaksikin vuotta ennen kuin työntekijä on työnantajalleen oikeasti tuottava resurssi. Ottaen huomioon myös rekrytoinnin onnistumisen arvioinnin, jota voidaan kriittisesti tarkastella vasta muutama vuosi työhön tulon jälkeen, on rekrytointiprosessin toteutusvaihe yksi haasteellisimmista henkilöstösuunnittelun vaiheista. (Östberg 2014, 109-110; Hesilä & Salojärvi 2013, 133-137; Viitala 2013, 110.)

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe on arviointivaihe. Arviointi on jatkuvasti käynnissä jo rekrytointin suunnittelu- sekä toteutusvaiheessa, mutta tarkka ja tehokas arviointi rekrytointin onnistuneisuudesta saadaan vasta uuden työntekijän perehdyttämisen ja työssäoppimisen jälkeen, kun hän oikeasti alkaa tuottamaan yritykselle lisäarvoa, joko tehokkaana työntekijänä, uuden keksijänä tai toiminnan kehittäjänä. Arviointivaiheessa on tärkeä seurata ja arvioida koko rekrytointiprosessia, jotta kaikki mahdolliset tehdyt virheet tai toiminnan kehitysehdotukset tulevat huomioitua seuraavissa rekrytoinneissa. (Östberg 2014, 109-111.)

5 Toteutus

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät toiminnalliset, teoreettiset sekä tutkimukselliset aspektit. Tutkimustietoa pyritään toiminnallisessa opinnäytetyössä keräämään mahdollisimman kattavasti, jotta tulos olisi yleistettävissä yleisiksi toimintatavoiksi. Toiminnallinen opinnäytetyö on yleisesti kaksiosainen. Ensimmäinen osuus sisältää teoriaosuuden, jonka pohjalta käytännönläheiset kehitysehdotukset tai toiminnalliset oppaat ovat luotu ja esitelty toisessa osuudessa. (Vilka 2010, 2-4; Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka pyrkii kehittämään yritys X:n toimintaa nykyisessä uuden toimipisteen projektissa, sekä mahdollisesti auttamaan seuraavissa mahdollisissa projekteissa. Opinnäytetyön toiminnallisuutta kuvaa myös jo olemassa olevan tiedon kerääminen yritys X:n esimiehiltä vapaamuotoisten keskusteluiden yhteydessä. Keskusteluista kerätty tieto mahdollisti laskelman tekemisen omien- ja vuokratyöntekijöiden vuosittain aiheutuvista kustannuksista, sekä laskelma yhden työpäivän aiheuttamista henkilöstökuluista ja niiden muutoksista uuteen toimipisteeseen siirryttäessä (Liite 1, luottamuksellinen).

Opinnäytetyöprojekti sai alkunsa alkukeväästä 2018, kun idea opinnäytetyön aiheesta syntyi. Tärkein kriteeri oli saada tehdä opinnäytetyö potentiaaliselle työnantajalle ja vasta sitten keskittyä opinnäytetyön aihealueisiin. Huhti-toukokuun vaihteessa aiheeksi varmistui henkilöstösuunnittelu uuden toimipaikan tarpeisiin. Aiheanalyysi oli valmis ennen juhannusta ja toteutussuunnitelma valmistui elokuussa.

Uuden toimipisteen ensimmäinen suunnittelukokous pidettiin elokuun puolessa välissä. Kokouksessa käsiteltiin uuden toimipisteen rakennusaikataulu ja projektin yleistä etenemistä. Viralliset pohjapiirustukset julkaistiin. Aloitettiin suunnittelemaan työpisteiden määrää ja sijoittelua uudessa toimipisteessä.

Hieman hitaan alun (koulun alku ja yritys X:n henkilöstön lomat) jälkeen opinnäytetyöprojekti lähti hienosti liikkeelle ensimmäisen suunnittelukokouksen ja ensimmäisen tietoperustaosuuden myötä. Ensimmäinen tietoperustaosuus valmistui suunnitellusti aikataulussa syyskuun loppuun. Syyskuussa tekijä keskusteli yritys X:n esimiesasemassa olevan työntekijän kanssa yrityksen

X:n rekryointikäytänteistä sekä rekryointiprosessin etenemisestä. Keskustelussa ilmi tulleet toimintatavat ovat eriteltyinä luvuissa 5.1, 5.2 ja 5.3, sekä rekryointiprosessin kehitysehdo- tus luettavissa luvussa 7.

Henkilöstön lomailun ja sairastelun takia marraskuussa sekä työn sesongin takia joulukuussa opinnäytetyöprosessi oli osittain seisahtunut. Opinnäytetyön teoriaosuudet valmistuivat mel- kein ajallaan, mutta teoriaosuuksiin pohjautuvat käytännön osuudet viivästyivät.

Tammikuussa vuosiloman aikana opinnäytetyöhön valmistui henkilöstön kuluja laskeva Excel- taulukko, johon on kirjattu kuvitteellisten henkilöiden työtunnit edellisvuoden ajalta. Excel- taulukko laskee tehdyt tunnit, niiden pohjalta maksettavan palkan ja palkasta aiheutuvat si- vukulut. Näin selvitettiin palkkakuluerroin (palkka + yrityksen vastuulla olevat sosiaaliturva- maksut) omalle työntekijälle sekä vuokratusta työntekijästä yritys X:lle koituvat todelliset kustannukset. Kyseiseen laskentataulukoon pohjautuvat tämän opinnäytetyön tuotokset, eli ehdotus työntekijöiden jaosta omiin työntekijöihin ja vuokratyöntekijöihin, lisäksi taulukkoa pystyttiin hyödyntämään yhden prosessin henkilöstökulujen laskemiseen. Tammikuussa myös suunniteltiin ohjaajan kanssa opinnäytetyöprosessin loppuvaiheen aikataulu. Tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi maaliskuun alkuun mennessä sekä saada koko prosessi valmiiksi maaliskuun loppuun mennessä.

Helmikuussa yritys X varmisti henkilöstöä koskevat kulut sekä henkilöstömäärän muutoksen luottamukselliseksi. Luottamuksellinen liite työstettiin valmiiksi maaliskuun loppuun men- nessä. Opinnäytetyö itsessään hioutui valmiiksi maaliskuun aikana, jolloin oli myös viimeisin uuden toimipisteen suunnittelukokous. Kokouksessa pyrittiin lyömään lukkoon uusien ja ny- kyisten työntekijöiden perehdyttämistä uuteen rakennukseen kuten siihen, missä mikäkin toi- minto tapahtuu sekä siihen, miten nykyisiä toimintatapoja voitaisiin suoraviivaistaa uudessa toimipisteessä. Huhtikuussa opinnäytetyössä siirryttiin julkaisuvaiheeseen, jolloin oli julkaisu- seminaari opponointineen.

5.1 Yritys X:n omien työntekijöiden rekryointi

Yrityksessä X rekryointiprosessi noudattaa hyvin pitkälle edellä mainittua kaavaa. Rekryoin- tiprosessi alkaa yrityksessä siitä, kun huomataan tarve rekrytoinnille. Prosessin käynnistää rekrytoiva esimies, joka valmistelee rekryointipyyntönsä omalle esimiehelleen hyväksyttäväksi. Kyseinen rekryointipyyntö pitää sisällään karkean toimenkuvan ja perusteet rekrytoinnille. Tärkeänä mittarina rekryointipyyntönsä ja sen hyväksymis- tai hylkäämispäätöksessä on niin sanotun FTE-luvun (Full Time Employee) tarkkailu. FTE-luvulla tarkkaillaan siis kokoaikaisten työntekijöiden määrää. Esimerkiksi tilanteessa, jossa on auennut työpaikka esimiestehtäviin ja rekrytoinnin tuloksena on organisaatiossa eteneminen, ei ylennetyn henkilön tilalle pal- kattu henkilö kasvata FTE-lukemaa. Rekryointipyyntöön rekrytoiva esimies voi halutessaan

etukäteen jo esittää mahdollisia ehdokkaita tehtävään, sillä olettamuksella että kyseiset henkilöt ovat hakemassa tai kannustaa kyseisiä henkilöitä hakemaan aukeavaan tehtävään.

Rekrytoivan esimiehen esimies joko puoltaa tai jättää puoltamatta esitetyn rekrytointipyynnön. Puollon jälkeen pyyntö jatkaa hyväksymiskierroksella eteenpäin funktion johtajan hyväksyttäväksi. Viimeisenä hyväksyjänä ovat Henkilöstöjohtaja sekä nimellisesti Toimitusjohtaja.

Rekrytointipyynnön hyväksymisen jälkeen rekrytoiva esimies on tiiviissä yhteistyössä HR-osaston kanssa. Tällöin lopullisen päätöksen sisäisestä tai ulkoisesta hausta sekä ilmoituksen jakokanavista päättää rekrytoiva esimies. Kun ilmoituskanavat on päätetty, viimeistellään työpaikka ilmoitus ja se julkaistaan päätetyissä jakokanavissa rekrytoivan esimiehen hyväksynnällä. Yleisimmät julkaisukanavat, jota yrityksessä käytetään ovat sisäiset viikko- ja kuukausiviestit, Mol.fi sekä kaupallinen Monster-palvelu. Yritys X:n keskijohdon omasta aloitteesta HR-osaston ja rekrytoivan esimiehen yhteistyötä on tiivistetty ja HR-osaston roolia korostettu ja täten rekrytoivan esimiehen rekrytointiin liittyvää taakkaa kevennetty.

Hakuvaiheen käynnistämässä julkaistaan ilmoitus valitussa kanavassa. Haussa suositaan yleisesti jo laillisistakin syistä (oman työntekijän etuotto-oikeus) sisäisiä hakuja. Sisäisten hakujen puolesta puhuu myös yrityksen ”urapolku”-ajatusmaailma, jossa on tarkoituksena kasvat-
taa omat tulevaisuuden taitajat ”harjanvarresta Toimitusjohtajaksi” idealla. Haun käynnistymisen jälkeen esimies vastaa tehtävään tulevista kyselyistä, sekä hakemusten seulomisesta. Erillisten, suoraan HR-osastolle menevien hakemusten seulonnasta vastaa HR-osastolta kyseiseen rekrytointiin vastuulliseksi nimetty asiantuntija.

Hakemusten seulonnan jälkeen rekrytoiva esimies ja HR-osaston vastaava asiantuntija kutsuvat potentiaalisimmat hakijat haastatteluun, jossa haastattelijana toimii HR-asiantuntija ja mukana hakijaa arvioimassa on rekrytoiva esimies. Haastattelun aikana hakija antaa turvallisuusvakuutuksen, eli luvan Vetting-prosessiin. Haastatteluiden jälkeen vakuuttavimpien hakijoiden työhistoria tarkastetaan ja tehtävään alustavasti valitulle tehdään suppea turvallisuus-selvitys. Mikäli turvallisuusselvityksestä ei ilmene tavallisuudesta poikkeavaa, voidaan hakija virallisesti rekrytoivan esimiehen toimesta valita tehtävään.

Valintapäätöksen jälkeen HR-osasto valmistelee työsopimuksen tarvittavien allekirjoitusten ja sopimuksen lainvoimaisuuden osalta. Ennen kuin rekrytoiva esimies ja työtehtävään valittu uusi työntekijä allekirjoittavat sopimuksen on sopimuksessa oltava vähintäänkin Henkilöstöjohtajan allekirjoitus. Yleisesti sopimuksessa on vähintäänkin myös funktion johtajan tai rekrytoivan esimiehen allekirjoitus. Valintapäätös, joko kielteinen tai myönteinen, ilmoitetaan rekrytoivan esimiehen toimesta kaikille haastatelluille hakijoille mutta myös yrityksen sisäisissä kanavissa.

5.2 Yritys X:n vuokratyöntekijöiden rekrytointi

Yritys X käyttää myös vuokratyövoimaa. Vuokratyöntekijöiden rekrytointi asiakasyrityksen käyttöön ei juurikaan pääpiirteiltään eroa omien työntekijöiden rekrytoinnista. Prosessi on hieman kevyempi ja prosessin käynnistää ilmoitus vuokratyöntekijöitä välittävään yritykseen, että tarve olisi esimerkiksi 2-5 työntekijälle.

Välittäjäyritys hoitaa rekrytoinnin aloituksen, työhakemusten karsimisen sekä ensimmäisen haastattelukierroksen asiakasyrityksen toiveiden mukaan. Toinen haastattelukierros tapahtuu yksin rekrytoivan esimiehen toimesta, joka tekee myös rekrytointipäätökset.

Laki (22.12.2006/1233) tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä määrittää vuokratyöstä seuraavia asioita: osapuolina toimivat sopimuspuoli eli työvoimaa välittävä yritys (opinnäytetyössä yritys Y) sekä tilaaja eli ulkoista työvoimaa käyttävä yritys (opinnäytetyössä yritys X). Laki velvoittaa lain viidennen pykälän mukaan sopimuspuolen toimittamaan tilaajalle selvityksen seuraavista asioista: selvitys siitä onko sopijapuoli merkitty ennakkoperintälain mukaiseen ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverolain mukaiseen arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Sopijapuolen tulee myös toimittaa kaupparekisteriotteensa tai sitä vastaavat tiedot sekä viranomaisen toimittama selvitys mahdollisesta verovelasta. Selvityksen tulee sisältää myös todistukset eläkevakuutusten ottamisesta ja eläkevakuutusmaksujen suorittamisesta tai erääntyneiden maksujen maksusopimuksesta. Oleellisena osana selvitystä on myös luonnollisesti sovellettava työehtosopimus sekä keskeiset työehdot ja selvitys järjestettävästä työterveyshuollosta. (Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä 22.12.2006/1233, 2019)

5.3 Rekrytoinnin jälkitoimenpiteet yrityksessä X

Uuden työntekijän perehdytykseen on Yritys X:llä olemassa kirjallinen perehdytysuunnitelma pohja. Perehdytyksestä vastaa rekrytoiva esimies tai erikseen tehtävään määrätty vastuhenkilö. Suunnitelma kattaa toimenpiteet eriteltynä ennen työsuhteen alkamista, ensimmäisiin työpäiviin sekä ensimmäisiin viikkoihin ja kuukausiin. Normaalisti perehdytys on valmis noin 6kk työsuhteen alkamisesta. Perehdytysuunnitelma on aina kirjallinen ja tehty päivittäisen perehdytysteeman tarkkuudella.

Yritys X:llä on erittäin kattava ja kansainvälinen sisäinen koulutustarjonta. Osa koulutuksista on yleisiä lain vaatimia koulutuksia, osa tiettyyn toimenkuvaan liittyviä lakien tai kolmansien osapuolien velvoittamia koulutuksia ja pääosa yrityksen omiin standardoituihin toimintatapoihin perehdyttämistä ja yrityksen eri funktioihin tutustuttamista. Esimerkiksi erään koulutuksen aikana jokainen yrityksen työntekijä on vähintäänkin virtuaalisesti vierailut globaalin pääjohtajan toimistossa.

Kyseinen kouluttautumismahdollisuus avaa ovia urakehitykselle ja oman työssä osaamisen laajemmalle kehittämiselle. Koulutus tarjonta on kategorisoitu perustason koulutuksiin, jotka koskevat kaikkia yrityksen työntekijöitä, eri funktioiden mukaan funktiossa työskenteleville sekä esimiesosaamista kehittävä esimiehille suunnattu noin 2 vuotta kestävä koulutusohjelma.

Lisäksi yritys tarjoaa omille työntekijöilleen koko Suomen henkilöstön yhteisiä tapahtumia, joissa on mahdollista verkottua yrityksen sisäisten toimijoiden kanssa ja tutustua omiin kollegoihinsa eri toimipisteistä. Tapahtumat ovat tarkasti sisäisen markkinoinnin ja työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta rakennettuja, esimerkiksi tiimityöhön kannustavia teemapäiviä.

Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen eroaa yrityksen omien työntekijöiden perehdyttämisestä siten, että päävastuu perehdytyksessä ja työssäoppimisessa on työtovereilla. Vuokratyöntekijöille tarjotaan tietysti myös eri koulutuksia, niin lain kuin tehtävien vaatimatkin koulutukset ovat luonnollisesti vuokratyöntekijälle mahdollistettava.

6 Tulokset

Toteutusvaiheen tärkeimpiä opittuja asioita tekijälle oli syventää jo opittuja teoreettisen viitekehityksen aiheita sekä oppia soveltamaan teoreettista osaamistaan. Vaikka osa tuloksista saattaa tuntua itsestäänselvyyksiltä tai helpoilta saavutuksilta, auttoivat ne opinnäytetyön valmistumisessa sekä tekijän tulevaisuuden työelämään valmentautumisessa kertyneen kokemuksen ominaisuudessa.

Henkilöstön sivukuluja, kuten työvaatteista tai koulutuksista aiheutuneet palkan lisäksi aiheutuneet työnantajan maksettavaksi aiheutuneet kulut jäivät hieman vajaaksi, koska niitä ei yritys X suostunut tekijän käyttöön luovuttamaan. Palkan sivukulut ja niiden kertoimen tekijä pystyi kuitenkin laskemaan. Jokaisen palkansaajan on mahdollista jollain tasolla laskea omat palkan sivukulunsa, yritys X:n tapauksessa kyseinen kerroin on 1,2. Esimerkiksi työntekijä tienaa tunnissa 10 euroa, jolloin työnantajalle kustannus yhdestä työtunnista on 12 euroa ($10\text{€} \cdot 1,2 = 12\text{€}$). Vuokratyöntekijöiden sivukulujen tarkkaa kerrointa ei voi luottamuksellisuuden takia paljastaa, mutta keskiarvoinen kerroin tehdyille työlle asettuu 1,5-2 välille. Kertoimen keskiarvoisuus johtuu työn luonteesta. Työssä on paljon muun muassa ilta- ja viikonlopputyötä, jolloin käytössä on eri kerroin kuin päiväsaikaan tehdyllä työllä.

Kun kulukertoimet oli laskettu, pystyttiin laskemaan yritykselle yhden työpäivän (kaksi prosessia, saapuva ja lähtevä tavara) prosesseista aiheutuvat henkilöstökustannukset. Uuden toimipisteen tehokkaan prosessin läpivirtauksen mahdollistamiseksi laskettiin myös täysin uusien

ja jo olemassa olevien suorittavan portaan henkilöstötarpeen muutos. Suuri osa henkilöstötarpeen muutoksesta aiheutuu uuden toimipisteen kokoerosta nykyiseen toimipisteeseen verrattuna. Uudessa toimipisteessä toimitaan useammassa eri kerroksessa, joka aiheuttaa sen, että nykyisen mallin mukaisesti yksittäinen työntekijä on vastannut esimerkiksi rikkinäisten lähetysten korjaamisesta ja uudelleen pakkauksesta on vastannut myös puutteellisen lähetysdatan täydentämisestä ei uudessa terminaalissa pysty saman aikaisesti tehtäviä hoitamaan ennustetun lähetyksen määrän kasvun ja työpisteiden sijainnin takia. Prosessin aikainen henkilöstömäärän kasvu olinkin etenkin tästä syystä johtuen huomattava, noin 30%.

Samalla kun yhden päivän prosessien hinta voitiin laskea, voitiin samaista laskentataulukkoa käyttää hyväksi ja laskea ”kipuraja” prosessin hinnalle, jota ei kannata ylittää. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä missä suhteessa työvuoroon kannattaa ottaa omia ja vuokratyöntekijöitä. Kasvaneen henkilöstömäärän takia prosessin henkilöstökustannukset kasvavat joka tapauksessa, mutta liike-elämässä tulee ymmärtää kulukuri, jolloin hinnalle tulee myös yläraja.

Jotta opinnäytetyössä käsitelty teoreettinen viitekehys tulisi käsiteltyä myös toiminnallisella puolella on työn luottamukselliseen liitteeseen lisätty työntekijän profilointi. Profilointi on tekijän itsensä havainnoima koonnos yritys X:n nykyisten työntekijöiden yleisimmistä ja parhaimmista luonteen piirteistä sekä työn asettamista vaatimuksista. Kyseinen koonnos toimii rekrytoijia varten työkaluna lisäämään ymmärrystä työyhteisön sisäisestä arvomaailmasta, sekä auttamaan uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön.

Kaksitasoisella henkilöstörakenteella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, että suurin osa yrityksen käyttämästä henkilöstöstä on yrityksen omaa ja loppu käytettävästä henkilöstöstä on vuokrattua ulkopuoliselta toimijalta. Ensinäkemältä etuina käyttäjäyritykselle kyseisessä toimintatavassa on ehdottomasti helppous ja joustavuus ja haittana tai haasteena ammattitaidon pysyvyys ja ennakoitavuus. Seuraavassa taulukossa on esiteltyä kyseisen henkilöstörakenteen hyvät ja huonot puolet yritys X:n näkökulmasta.

Omat työntekijät		Vuokratyöntekijät	
Edut	Haitat	Edut	Haitat
Ammattitaitoiset työntekijät/työn laatu ja tuottavuus vakio	Työntekijä on kiinteä kustannus, oli töissä tai ei	Työntekijöiden saatavuus tarpeen mukaan	Ammattitaitoisen ja rutinoituneen tekijän puute (varauksin)
Pitkäjänteinen sitouttaminen yritykseen mahdollista	Irtisanominen ongelmatilanteissa	Yritys maksaa vain käytöstä, sairauspoissaolot/lomat eivät aiheuta kuluja	Työvoiman saatavuus, varauksella (riippuen sopimusteknisistä asioista)
”Ura meillä” -ajattelutavan ja tavoitteellinen työntekijän kehittäminen mahdollista	N/A	Työntekijän ”irtisanominen” tai vuorojen lakkauttaminen on helpompaa kuin oman vakituisen työvoiman (riippuen sopimusteknisistä asioista)	Vuokratyövoiman käyttö on kalliimpaa kuin oman vakituisen työvoiman
N/A	N/A	N/A	Vuokratyöntekijä koetaan eriarvoiseksi kuin oma työntekijä

Taulukko 5: Kaksitasoisen henkilöstörakenteen vertailu

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tekijän omaan aktiivisuuteen liittyvät kehittämiskohteet koskevat suunnitelmallisen toiminnan aikaisempaa ja tehokkaampaa aloittamista, jolloin koko opinnäytetyön tekeminen olisi tehostunut ja mahdollisesti valmistuminen aikaistunut. Nyt opinnäytetyöprosessin alussa kaikki yksityiskohdat ja työn lopputuote eivät olleet selkeitä vaan ne selkeytyivät prosessin aikana. Lisäksi aktiivisuuteen yritys X:n suuntaan olisi pitänyt panostaa, jotta kaikki tarvittava apu ja tieto olisi voitu tehokkaammin hyödyntää.

Henkilöstökuluja koskevista tuloksista suuri osa perustuu laskelmiin, jotka ovat tuloksia erilaisista keskiarvoista. Esimerkiksi yritys X noudattaa alalla sovellettavaa työehtosopimusta, jonka mukaan työtä suorittava porras ansaitsee kokemusvuosiin perustuvaa asteikkopalkkaa. Laskelmiin ei ole otettu huomioon työntekijöiden kokemusvuosista aiheutuvaa ansaittavan palkan eriarvoisuutta vaan se on laskettu oletetulla keskiarvolla (asteikkopalkka 2). Tällöin yhdestä päivästä aiheutuvat henkilöstökulut kahden prosessin osalta eivät kerro täyttä todellisuutta, jolloin tulosten kriittinen tarkastelu ja eksaktin vastauksen saaminen opinnäytetyön

tuloksista on näin mahdotonta. Opinnäytetyön onkin tarkoitus antaa isoon projektiin yksi vaihtoehto sekä työkaluja ja helpotusta yritys X:n keskijohdon päivittäiseen työntekoon.

Uuden toimipisteen henkilöstösuunnitelma perustuu osaltaan edellä mainittuihin laskelmiin, jolloin henkilöstömäärän kasvusta aiheutuvat lisäkustannukset eivät ole suoraan verrannolliset toteutuvan nousun kanssa, mutta antavat suunnan mille tasolle kustannukset ovat nousemassa. Tärkein tavoite kululaskelmissa ja henkilöstösuunnitelman luomisessa alusta asti kuitenkin oli se, että yritys X:n keskijohto saa tulevaisuutta ajatellen vaihtoehtoisen ratkaisun ja työkalun ratkaisuiden tekemiseen.

Yritys X:n rekrytointiprosessi etenee täysin teoriaopin mukaan ja siinä ei juurikaan ole kehitettävää tai parannettavaa. Rekrytointipyynnö on isossa yrityksessä tehokas tapa pitää johtoryhmä tietoisena kuluista ja henkilöstömuutoksista, varsinkin tilanteissa, jossa kulukuri on suuri. Yrityksessä voitaisiin silti kokeilla esimerkiksi vaihtoehtoa, jossa annettaisiin rekrytointikiintiö tietylle ajanjaksolle ja kyseistä rekrytointikiintiötä voisi kasvattaa tarpeen vaatiessa nykyisen kaltaisella rekrytointipyynnöllä. Rekrytointikiintiö koskisi vain työtä suorittavan portaan rekrytointeja eli niin sanottuja ”rivityöntekijöitä”.

Rekrytointikiintiö voisi esimerkiksi toimia seuraavasti: Yrityksen Pirkanmaan toimipiste saa seuraavan viiden vuoden aikana rekrytoida yhteensä 10 henkeä, eli keskimääräisesti kaksi henkilöä vuodessa. Esimiehet kartoittaisivat yrityksen johdolta saamiensa tietojen perusteella mahdollisia yrityksen kasvuun viittaavia tekijöitä ja voisivat annettujen kriteerien täytyessä käynnistää rekrytoinnin pelkällä ilmoituksella johtoryhmälle. Jos huomataan että yrityksen kasvu onkin laskelmoitua suurempaa, voi annettuun kiintiöön nykyisenlaisella rekrytointipyynnöllä hakea lupia lisärekrytoinneille. Rekrytointikiintiö toimisi samalla ajatuksella kuin esimerkiksi budjetointi.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessin alussa tekijä määrittäi tutkittaviksi kysymyksiksi seuraavat kysymykset: Mitä kaikkea toimivan henkilöstö- ja rekrytointisuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen vaativat, jotta uusi työntekijä osaa toimia varmasti omassa tehtävässään? Kuinka paljon kuluja työntekijöistä aiheutuu vuodessa? Millaisia säästöjä työnantaja voi saada käyttäessään omia työntekijöitä sekä vuokratessaan työvoimaa kolmannelta osapuolelta? Melkein kaikkiin kysymyksiin tekijä sai vastaukset, jotka ilmenevät joko suorasti tai epäsuorasti opinnäytetyötä luettaessa. Nämä kysymykset ja tutkimukselliset ongelmat selkeytyivät ainakin tekijälle itselleen sekä toimivat työkaluna yritys X:n keskijohdolle antaen konkreettisen, sovellettavan ja osittain suuntaakin antavan laskelman ja ehdotuksen työvuororakenteesta ja vuoron kustannusmuutoksista.

Ensimmäiseen kysymykseen vastaus löytyy opinnäytetyöstä epäsuorasti. Henkilöstösuunnitelman tekeminen pohjautuu isommissa yrityksissä henkilöstöstrategiaan, joka yleisesti on päätetty joko yrityksen tai konsernin johtoportaassa. Rekrytointisuunnitelmat pohjautuvat taas henkilöstösuunnitelmaan ja yksittäisen rekrytointiluvan saaminen vaatii rekrytoivalta esimieheltä ison työn. Uuden työntekijän perehdyttäminen yrityksessä X on myös työläs prosessi, joka ajallisesti kestää kahdesta kolmeen viikkoa.

Toiseen kysymykseen löytyy opinnäytetyöstä vastaus osittainkin suoraan. Työntekijän palkkuluista aiheutuvat lisäkustannukset ovat omille työntekijöille 1,2 kertaa maksettava palkka ja vuokratyöntekijöille korkeampi. Vertailussa täytyy muistaa, ettei yritys X antanut kaikkia sivukuluja (mm. työvaatteet, välineet, koulutukset) tekijän käyttöön. Kolmas kysymys koski mahdollisia säästöjä vuokratyötä käytettäessä. Tähän kysymykseen ei varsinaisesti vastausta saatu, johtuen yrityksen X:n omien työntekijöiden kaikkien sivukulujen määrän ilmoittamatta jättämisestä.

Opinnäytetyön tulokset otettiin yrityksen X:ssä vastaan positiivisella asenteella. Tulokset koettiin hyödyllisinä vaikkei niitä välttämättä hyödynnettäisikään. Yritys X näki opinnäytetyöprosessin enemmänkin tulevaisuutta ja tekijän tulevaisuuden työelämätaitoja kehittävänä prosessina kuin ”uutta ja mullistavaa nyt ja heti” luovana prosessina. Tekijänä omat tavoitteet olivat alusta asti suunnattu omaan urakehitykseen ja uusien työskentelytapojen ja vastuiden sekä uuden kehittämisen oppimiseen.

Luottamukselliset tulokset ovat tekijän mielestä toimiva ehdotus tulevaisuuden kannalle vaikkakin yksittäisen tunnin hinnan laskemiseen ei yritys X antanut kaikkea haluttua ja tarvittavaa dataa, kuten työvaatteista ja välineistä tai koulutuksista aiheutuvia sivukuluja. Nyt lasketuista tuloksista ilmenee vain ja ainoastaan palkkakustannukset ja niiden sivukulut.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Dessler, G. 2017. Human Resource Management. Harlow: Pearson.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum

Hyppänen, R. 2013. Tiukka tilanne - Käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön. Helsinki: Bonnier Business Forum.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Pro.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäyteyö. Helsinki: Tammi

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2016. Palkanlaskenta. Uudistettu 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Syvänperä, O & Turunen, L. Palkkavuosi. 2012. Helsinki: Edita publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing Oy.

Östberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsingin seudun kauppakamari

Sähköiset lähteet

Manka, M-L. Hakala, L. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. 2011. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 3.4.2019

<https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>

Laki (22.12.2006/1233) tilaajan selvitys velvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. Viitattu 9.1.2019

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233#P5>

Osaamisen johtaminen 2015. Viitattu 3.3.2019

<https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Tuottavuuden arviointi. Suhonen, S. 2017. Viitattu 3.3.2019

https://www.lamk.fi/sites/default/files/2018-06/Tuottavuuden%20arviointi_raportti.pdf

Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Roth, P-C. 2018. Viitattu 3.3.2019.

<https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>

Työntekijän palkkakuluihin liittyvät kiinteät työnantajan kustannukset (Työnantajan ja työntekijän eläke- ja vakuutusmaksu prosentit 2018 2017. Viitattu 6.11.2018

https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/uutiset/uutiset/2017/ty%C3%B6nantajan-ja-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-el%C3%A4ke--ja-vakuutusmaksupro-sentit-2018/

Tärkeitä lukuja 2018. Viitattu 6.11.2018

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyonantajamaksut/tarkeita-lukuja-2018-566541>

Vilka, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö
https://vilka.fi/hanna/toiminnallinen_ont.pdf (Viitattu 5.4.2019)

Y-sukupolvi työelämässä. Viitattu 11.9.2018
<https://gofore.com/y-sukupolvi-tyoelamassa/>

Yrittäjän palkkalaskuri 2018. Viitattu 6.11.2018
<https://www.yrittajat.fi/palkkalaskuri>

Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Bergman, M. 2008. Viitattu 4.3.2019
http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12005/hse_ethesis_12005.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen prosessi (Dessler 2017, 39)	7
Kuvio 2: Kovan ja pehmeän henkilöstösuunnitelman vertailu (mukaillen Viitala 2013, 58). 16	
Kuvio 3: Henkilöstösuunnitteluprosessi (Viitala 2013, 62).	17
Kuvio 4: Rekrytointiprosessi (Östberg 2014, 93.).....	20

Taulukot

Taulukko 1: Työntekijän palkkakuluihin liittyvät kiinteät työnantajan kustannukset (Työnantajan ja työntekijän eläke- ja vakuutusmaksu prosentit 2018, 2017)	10
Taulukko 2: Sisäiset ja ulkoiset säästökohteet (Hyppänen 2013, 26.).....	12
Taulukko 3: Lyhyen ja pidemmän aikavälin säästömahdollisuudet (Hyppänen 2013, 27.)..	13
Taulukko 4: Välittömät ja välilliset säästötoimenpiteet (Hyppänen 2013, 29)	14
Taulukko 5: Kaksitasoisen henkilöstörakenteen vertailu	28

Liitteet

Liite 1: Henkilöstön kulut ja tehtävien vaatima tarve	37
-------------------------------------------------------------	----

Liite 1: Henkilöstön kulut ja tehtävien vaatima tarve

Liite on luottamuksellinen ja luettavissa vain erillisenä tiedostona Yritys ”X:n” asianmukaiselle henkilöstölle.