

Ilona Eichhorn

Mittariston kehittäminen rekrytointiprosessin tehostamiseksi HR House Oy:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu 2011

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Ilona Eichhorn Mittariston kehittäminen rekrytointiprosessin tehostamiseksi HR House Oy:lle 47 sivua + 5 liitettä Marraskuu 2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia mittaristo henkilöstöpalveluja tarjoavan HR House Oy:n rekrytointiosastolle. Mittariston avulla haluttiin tehostaa rekrytointiprosessia, jotta resurssit voitaisiin kohdistaa oikeisiin toimenpiteisiin osaavan henkilöstön saamiseksi ja näin ollen mahdollisesti luopua kannattamattomista toimista. Yrityksessä ei ole aikaisemmin ollut käytössä mittareita rekrytointiosastoa varten.</p> <p>Työ tehtiin kehittämishankkeena, jolloin mittariston jalkauttaminen rajattiin työn ulkopuolelle. Kehittämishankkeessa apuna käytettiin teoriamateriaalin ohella kahta teemahaastattelua. Haastateltavina olivat rekrytointiosaston työntekijä sekä esimies, joka on myös johdoryhmän jäsen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi mittaristo HR Housen rekrytointiosastolle. Mittaristo jaettiin yrityksen kriittisten menestystekijöiden perusteella kolmeen osaan. Näiden menestystekijöiden pohjalta kehitettiin jokaiselle osalle omat mittarit, joiden kautta menestystekijöiden toteutumista voidaan seurata. Mittaristosta saatavien tulosten avulla yritys pystyy jatkossa tehostamaan rekrytointiaan, kun on tiedossa, missä prosessin kohdissa on kehittämisen varaa.</p> <p>Mittaristo on tässä vaiheessa kehitysehdotus, jonka tarkoitus on aloittaa HR Housessa systemaattinen tiedon keruu rekrytointiprosessin tehokkuudesta. Tiedon karttuessa voidaan mittareita kehittää tarpeen mukaan. Mittariston käyttöä varten yrityksen tulee laatia ohjeistus, jotta mittareiden ominaisuudet eivät kärsi. Mittareiden avulla saatavien arvojen analysointi on ensiarvoisen tärkeää, koska tulokset sellaisenaan eivät kerro kokonaisuutta. Tieto siitä, miksi ja miten kyseinen arvo on tullut sekä vertailu esimerkiksi edellisen kauden tulokseen, antaa mittareille mahdollisuuden tehostaa rekrytointiprosessia ja tukea päätöksentekotilanteita.</p>	
Avainsanat	rekrytointiprosessi, henkilöstövuokraus, vuokratyö, mittaristo

Author	Ilona Eichhorn
Title	Building a measurement system for HR House Oy to accelerate the recruitment process
Number of Pages	47 pages + 5 appendices
Date	November 2011
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organization development
Instructor	Päivi Saariaho, Lecturer
<p>The purpose of this study was to build a measurement system for the recruitment section of HR House Oy. HR House Oy is a national company which offers human resource services, especially temporary workers, for its customers. The aim for the measurement system was to accelerate the recruitment process. In that case the company could target their resources for right actions. There haven't been any indicators for recruitment section in HR House before this study.</p> <p>The thesis was a developing process, that's why the implementation was left out from this study. There were two theme interviews used as a help in the process. One of the interviewee was a worker from the recruitment section and the other was the manager and also a membership for executive group.</p> <p>As a result of this study, there was made a measurement system for HR House's recruitment section. The system was separated in to three parts. Each of them reflects one critical key factor that HR House needs to have that its recruitment process would be successful. The indicators in the measurement system are lead from these key factors. In the future HR House can accelerate its business with the information got from the measurement system.</p> <p>The measurement system is at the moment a proposal. With that HR House can start to collect systematic information about how effective the process is. The indicators need to be developed with the business, so that they will measure the right issues. The workers of the recruitment section have to make rules how to use the measurement system, so that everyone will use it the same way. A very important thing is also to analyze the results from the indicators, because the values won't tell the truth about the wholeness. There need to be found the reasons why and how the value has came and also maybe compare it to a figure that was gotten in the last period.</p>	
Keywords	recruitment process, temp service, temporary work, instrumentation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
1.2	Opinnäytetyön rajaukset	1
1.3	Työn rakenne ja menetelmien kuvaus	2
1.4	Termien määrittely	3
2	Yritysesittely	4
2.1	Historia	5
2.2	Henkilöstövuokraustoiminta	6
3	Rekrytointiprosessi	7
3.1	Henkilöstösuunnitelmasta rekrytointistrategiaan	8
3.2	Rekrytointiprosessin eteneminen	8
3.2.1	Tarpeen määrittely ja työn analyysi	8
3.2.2	Hankintalähteiden kartoitus ja valinta	9
3.2.3	Rekrytointi-ilmoitus	11
3.2.4	Hakemusten käsittely ja haastatteluun kutsuminen	12
3.2.5	Haastattelu	14
3.2.6	Muu testaus	15
3.2.7	Valintapäätös	16
3.3	Muuta huomionarvoista	17
4	Rekrytointiprosessi HR House Oy:ssä	18
5	Vuokratyö	20
5.1	Vuokratyön historia Suomessa	22
5.2	Vuokratyön käytön syitä	23
6	Mittariston rakentaminen	24
6.1	Kehittämisprojektin alkuvaiheen valinnat	25
6.2	Mittarien ominaisuudet	27

6.3	Mittausprosessi	29
7	Mittariston rakentaminen HR Houselle	30
7.1	HR Housen liiketoimintajohtajan haastattelu	31
7.2	Valmis mittaristo	33
7.2.1	Riittävästi potentiaalisia työnhakijoita	33
7.2.2	Tehokas ja tulokellinen rekrytointiprosessin läpivienti	35
7.2.3	Tiivis yhteistyö myynnin ja bookingin kanssa	37
7.3	Mittariston arviointi	38
7.4	Mittareiden arviointi	40
8	Johtopäätökset	42
8.1	Mittariston käyttöönotto	43
8.2	Jatkokehitysehdotuksia	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. HR Housen rekrytointiprosessikaavio	
	Liite 2. Suorahakutoimeksiantolomake	
	Liite 3. Mittariston rakentamisen tarkistuslista	
	Liite 4. Tarja Kaipion haastattelu 11.8.2011	
	Liite 5. Mittaristo HR Housen rekrytoinnille	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

HR House Oy on henkilöstöpalvelualan yritys, joka tuottaa muun muassa resursointi- palveluita asiakkailleen sekä tarjoaa erilaisia henkilöstöhallintoon liittyviä tietoteknisiä ratkaisuja. Yritys on toimintansa aikana käynyt läpi omistajanvaihdoksen ja fuusion, joiden myötä toiminta on laajentunut vähitellen. Pääasiassa yritys tunnetaan kuitenkin hotelli-, ravintola- ja cateringalan ammattilaisia tarjoavana henkilöstövuokrausyrityksenä.

Tämän työn tarkoituksena on kehittää mittaristo HR Housen rekrytoinnin tehostamiseksi. Mittariston kehittämistä on pitkään pohdittu HR Housessa, mutta sen toteuttaminen on siirtynyt aina muiden kiireiden vuoksi. Näin ollen, kun tiedustelin opinnäytetyöhön toimeksiantoa, aihe oli yrityksessä jo valmiina. Lähtökohtaisesti HR Housen liiketoimintajohtaja Tarja Kaipio ei ole vastaavaa mittaristoa nähnyt missään aiemmin.

Tällä hetkellä HR Housessa ei ole tarkkaa tietoa sen rekrytointiprosessista, kuten esimerkiksi siitä, mistä työnhakijat tulevat. Mittariston avulla halutaan saada konkreettista tietoa prosessin kulusta, jotta varat osataan kohdistaa oikein. Yritys ilmoittaa avoimista työpaikoistaan yleensä vain internetissä, kuten omilla, työvoimatoimiston ja Oikotien sivuilla. Toisinaan yleisiä ilmoituksia on myös muun muassa Metro-lehdessä. HR House vieraillee jonkin verran messuilla sekä oppilaitoksissa lähinnä tunnettavuuden lisäämiseksi. Näiden toimien kannattavuutta ja hyötyä ei kuitenkaan osata sanoa.

1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Tämä työ on kehittämishanke, jonka tarkoituksena on antaa kehittämisideoita mittaristoa varten. Työn jalkauttaminen jää siis hankkeen ulkopuolelle. Rekrytoinnin ja siihen liittyvän ilmoittelun yhteyttä markkinointiin ja yrityksen imagoon sivutaan työssä vain lyhyesti, sillä sen merkitys mittariston kannalta ei ole merkittävä. Lisäksi työn näkökulma on pidetty yrityksessä, jolloin työnhakijan näkemys jää työssä taka-alalle.

HR Housen toiminta voidaan jakaa selvästi kahtia, joista toiseen kuuluvat henkilöstöhallinnon palvelut ja toiseen IT-järjestelmien kehittäminen ja myynti. Tämä työ kuuluu henkilöstöhallinnon palveluiden puolelle, joten IT-järjestelmistä mainitaan työssä vain lyhyesti.

1.3 Työn rakenne ja menetelmien kuvaus

Työ rakentuu johdannon lisäksi seitsemästä luvusta. Kehittämishanketyyppisesti työtä ei selvästi voida jakaa teoriaosuuteen ja tulosten esittelyyn, vaan teoria ja käytäntö vuorottelevat kehittämisprosessin etenemisen tahdissa.

Työ alkaa yritysesittelyllä, jolloin lukija saa käsityksen, minkälaiselle yritykselle mittaristo ollaan kehittämässä. Seuraavaksi alkaa teoriaosuuden ensimmäinen osa, jossa käsitellään työn kannalta erittäin oleellista aihetta, rekrytointiprosessia. Tämän jälkeen on vuorossa HR Housen rekrytointiprosessin esittely. Yrityksen rekrytoinnissa on omat erityispiirteensä, joten on tärkeää, että nämä piirteet ovat kehittämisprosessin varhaisessa vaiheessa tiedossa.

Rekrytointiprosessin jälkeen työ siirtyy käsittelemään vuokratyön käsitettä teorian kautta. Vuokratyö aiheuttaa omat haasteensa rekrytoinnissa ja työntekijän palkkaamisessa. Näin ollen mittariston kehittämistä varten on tärkeää ymmärtää vuokratyön luonne.

Edellä mainittujen aiheiden jälkeen siirrytään mittariston rakentamiseen. Aluksi aihetta käsitellään teorian kautta, jotta kehitysprosessissa osataan ottaa huomioon oleelliset asiat. Tämän jälkeen siirrytään varsinaisen mittariston rakentamiseen luvussa seitsemän. Luvussa avataan ensin hieman kehittämisprosessin eri vaiheita, jonka jälkeen siirrytään mittariston esittelemiseen. Mittaristo on jaettu kriittisten menestystekijöiden pohjalta kolmeen osaan, joiden alla ovat omat mittarit. Mittarit esitellään ja perustellaan yksitellen. Lisäksi esittelyn jälkeen luvussa arvioidaan niin mittariston kuin mittareiden ominaisuuksia.

Johtopäätösluku päättää tämän työn. Siinä käydään lyhyesti läpi kehittämisprosessin kulku ja arvioidaan sen onnistumista sekä lähdevalintoja. Lisäksi luvussa mainitaan

muutamia ohjeita mittariston implementointia varten sekä annetaan ehdotuksia jatko-kehityshankkeille.

Työssä on käytetty apuna kahta teemahaastattelua, joiden perusteella on saatu tietoa HR Housen rekryointiprosessista ja tarpeista mittaristolle. Olen kehittämisprosessin aikana työskennellyt itse yrityksessä, jolloin olen voinut kysyä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia mittariston muotoilemiseen myös päivittäisen työn ohessa.

1.4 Termien määrittely

Rekryointi

Rekryointi eli henkilöstöhankinta tarkoittaa henkilön palkkaamista uuteen tehtävään ja kaikkia siihen liittyviä toimenpiteitä (Kauhanen 2006, 68). Siihen kuuluvat esimerkiksi hakuilmoituksen laatiminen, haastattelut ja työsopimuksen teko.

Prosessi

Toiminnot, jotka linkittyvät loogisesti toisiinsa ja ovat myös syy-seuraussuhteiltaan toisistaan riippuvaisia, muodostavat prosessin. Prosessi on toiminto tai vaihe, joka toistuu eikä sillä ole projektin tapaisesti kalenteriin sidottua aikataulua, jolla on alku ja loppu. (Laamanen 2002, 19, 27.) Käytän tässä työssä yleisesti käsitettä rekryointiprosessi kuvaamaan rekrytoinnin prosessimaisuutta, jossa rekrytoinnin eri vaiheet liittyvät voimakkaasti toisiinsa ja muodostavat näin prosessikokonaisuuden.

Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokraus perustuu sopimukseen vuokrayrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä. Vuokrayritys eli henkilöstöpalveluyritys vuokraa työntekijöitään näitä tarvitseville käyttäjäyrityksille korvausta vastaan. Vuokrayritys on vuokratyöntekijän työnantaja eli vastaa lain asettamista velvollisuuksista. Kuitenkin työn valvonta- ja johtovastuu on käyttäjäyrityksellä. (Vuokratyöopas, 4.)

Mittaristo

Mittaristo on yksittäisistä mittareista muodostuva järjestelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi (Laitinen 2002, 367). Mittaristo muodostuu yleensä

suurimmaksi osaksi kvantitatiivisista mittareista, mutta myös kvalitatiiviset mittarit ovat mahdollisia.

2 Yritysesittely

HR House Oy on henkilöstöpalvelualan yritys, joka tarjoaa monipuolisesti erilaisia henkilöstön kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä palveluja ympäri Suomea. Pääkonttori sijaitsee Helsingin Kampissa. Lisäksi alueellisia toimistoja on tällä hetkellä Kotkassa, Tampereella ja Mikkelissä. (Joustava HR House. 2010.) Palvelusegmenttejä yrityksellä on viisi: konsultointi, rekrytointipalvelut, henkilöstövuokraus, HR-ulkoistus sekä HRM-ohjelmistot ja -palvelut (HR House. 2010).

HR Housen konsultointiin liittyviä palveluita ovat muun muassa muutosjohtaminen, henkilöstöhallinnon organisointi sekä henkilöstön vähentämiseen liittyvät tehtävät (Konsultointi. 2010). Rekrytointipalveluita yritys tarjoaa teollisuuden, kaupan ja toimiston aloilla. Jokaiselle asiakkaalle räätälöidään palvelu tarpeen mukaan. Rekrytointi voidaan esimerkiksi suorittaa alusta loppuun HR Housen toimesta tai asiakasyritys tekee itse lopullisen päätöksen HR Housen antamista ehdokkaista. (Rekrytointipalvelut. 2010.)

Henkilöstövuokraukseen kuuluu nimensä mukaisesti työntekijöiden vuokraus asiakasyritysten käyttöön näiden toimeksiantojen mukaan. Tähän kuuluvat sekä yksittäisten vuorojen täyttäminen että pidempiaikaisemmat vuokraussuhteet. Painopistealoja ovat muun muassa hotelli-, ravintola- ja cateringala eli HoReCa, kauppa ja teollisuus (Henkilöstövuokraus. 2010).

HR-ulkoistamispalvelun kautta asiakasyritys voi hankkia esimerkiksi henkilöstöpäällikön itselleen. Päällikkö on työsuhteessa HR Houseen, mutta työskentelee usein projektimaisesti asiakasyrityksessä. Näin asiakasyritys voi keskittyä omaan ydintoimintaansa, mutta sillä on käytössään myös henkilöstöalan ammattilainen. HR Housen kautta voi myös hoitaa ulkoistettuna esimerkiksi call center -toiminnan tai työsuhdetuen. (Ulkoistus. 2010.)

HR Housen Mikkelin toimisto on erikoistunut erilaisten IT-ratkaisujen kehittämiseen. Kuviosta 1 käy hyvin ilmi, kuinka monipuolisia palveluja järjestelmien kautta voidaan hoitaa. Useilla isoilla suomalaisyrityksillä onkin HR Housen IT-järjestelmä käytössään jossain muodossa. Tietysti myös yritys käyttää omia tuotteitaan ja sitä kautta kehitystä tapahtuu jatkuvasti.



Kuvio 1. HRM-ohjelmistot (HRM-ohjelmistot. 2010).

Yrityksen missiona on auttaa asiakasyrityksiä menestymään. Lisäksi ihmisten työllistäminen sekä oikean tekijän ja tilanteen kohtaaminen kuuluvat myös toiminta-ajatuksen. (Perehdytysopas 2010.) Näitä kaikkia ovat tukemassa yrityksen erilaiset palvelut. Asiakasyrityksen mukaan valitaan oikeat palvelut oikeaan tilanteeseen.

2.1 Historia

Yritys on perustettu vuonna 1997, jolloin nimenä oli Capital Restaurant Services. Toiminta-ajatuksena oli tuolloin hotelli-, ravintola- ja cateringalan henkilöstövuokraus, joka on edelleen yksi yrityksen suurimmista toiminnoista. Omistajavaihdoksen

myötä toiminta kehittyi monipuolisemmaksi HR-asiantuntijapalveluiden ammattilaiseksi, joten nimi vaihdettiin Sentteri Henkilöstö Oy:ksi. (Perehdytysopas 2010.)

Syyskuussa 2009 Sentteri Henkilöstö yhdistyi henkilöstöjohtamisen IT-järjestelmiin sekä henkilöstövuokraukseen erikoistuneen SAIMA Groupin kanssa yhdeksi kokonaisuudeksi. Näin yrityksen rekrytointi-, henkilöstövuokraus- ja henkilöstönjohtamispalvelut täydentyivät huomattavasti. Saman vuoden joulukuussa yhteiseksi nimeksi muodostui laajentunutta toimintaa paremmin kuvaava HR House Oy. Fuusion seurauksena toiminta laajentui uusille paikkakunnille ja lisäksi SAIMA HR-ohjelmistojen liittäminen palveluihin vahvisti yrityksen asemaa yhteistyökumppanina asiakkailleen. (Perehdytysopas 2010.; Sentteri henkilöstö ja Saima Group yhdistyvät Norppa Groupiksi 2009.)

2.2 Henkilöstövuokraustoiminta

Yrityksen toiminta henkilöstövuokrauksen osalta voidaan jakaa kolmeen eri osaan: myyntiin, rekrytointiin ja niin sanottuun bookingiin. Myynti perustuu uusasiakashankintaan sekä olemassa olevien asiakkuuksien hallintaan. Tämän kautta saadaan toimeksiantoja rekrytoinnille, joka huolehtii ilmoittelusta, hakemusten käsittelystä ja haastatteluista. Lisäksi rekrytointi tekee sopiville hakijoille työsopimukset, joko oman päätöksen perusteella tai asiakkaan lopullisen valinnan jälkeen. HR Housen rekrytointiprosessi on kuvattu tarkemmin tämän työn luvussa 4.

Rekrytoinnin jälkeen työntekijät siirtyvät bookingin vastuulle. Bookingin tehtävänä on palvella asiakasyrityksiä avaamalla vuoroja ja täyttämällä ne sopivilla työntekijöillä. Bookingin henkilöstöneuvottelijat toimivat linkkinä asiakasyrityksen ja työntekijän välillä ja hoitavat esimerkiksi palautteiden läpikäymisen sekä seuraavat työntekijöiden työajan toteutumista lain sallimissa rajoissa. Henkilöstöneuvottelijat toimivat siis HR Housen puolelta esimiehinä vuokratyöntekijöille.

HR House toimii valtakunnallisesti, mutta laajinta toiminta on pääkaupunkiseudulla. Hotelli-, ravintola- ja cateringalan lisäksi asiakasyrityksiä on kaupan, siivouksen ja teollisuuden puolella. Myös niin sanottu toimistoala nostaa koko ajan päätään. Tämä on suurimmaksi osaksi seurausta vuoden 2011 maaliskuisesta sopimuksesta valtion yh-

teishankintayksikön Hansel Oy:n kanssa. Sopimuksen myötä HR House on Hanselin henkilöstövuokrauspalvelukokonaisuuden sopimustoimittaja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi valtion virastot ja laitokset valtakunnallisesti voivat hyödyntää HR Housen tarjoamia henkilöstövuokraukseen liittyviä palveluita. (Lehdistötiedote: HR Houselle sopimus valtion henkilöstöpalveluista. 2011.)

Teollisuuden ja toimistotyöntekijöiden vuokrasuhteet ovat yleisesti ottaen pidempi aikaisempia kuin kaupan, siivouksen ja HoReCan alalla. Näin ollen booking-osastolta ei löydy varsinaisesti omia tiimejä heitä varten. Booking on jaettu kolmeen eri tiimiin: keittiöön, saliin ja muuhun Suomeen. Keittiötiimi vastaa keittiötyöntekijöiden lisäksi myös siivouspuolesta ja muu Suomi -tiimin vastuulle kuuluu tällä hetkellä myös kaupan puolen tehtävät. Jokaiseen tiimiin kuuluu keskimäärin neljä henkilöä. Suurin osa bookingista hoidetaan Helsingistä käsin.

3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta tarkoittaa henkilön palkkaamista uuteen tehtävään ja kaikkia siihen liittyviä toimenpiteitä. Henkilöstöhankinta on osa suurempaa kokonaisuutta, jota kutsutaan henkilöstön sijoittamiseksi. Siihen kuuluvat rekrytoinnin lisäksi henkilöstön perehdyttäminen, toisiin tehtäviin siirtäminen ja henkilöstön vähentäminen. (Kauhanen 2006, 67–68.)

Uuden työntekijän rekrytointi voidaan nähdä projektina, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun joko palkkaamalla työntekijä tai päätökseen olla palkkaamatta kehtään. Projekti sisältää karkeasti kolme vaihetta: suunnittelun, toteutuksen ja päätöksenteon. (Markkanen 2002, 9.) Toisaalta rekrytointi voidaan nähdä erityisesti henkilöstövuokrausalalla myös prosessina. Prosessi voidaan määritellä loogisesti toisiinsa liittyvien toimintojen sarjana, jotka toistuvat jo joilla ei ole selvää kalenteriin sidottua aikataulua (Laamanen 2002, 19, 27). Henkilöstövuokrausyrityksillä on jatkuvasti rekrytointi käynnissä, jolloin tehokkaan toiminnan edellytyksenä on rekrytoinnin vaiheistus ja tarkka prosessoiminen. Yksittäinen rekrytointi on täten rekrytointiprosessin ainutkertainen toteutus (Laamanen 2002, 27).

3.1 Henkilöstösuunnitelmasta rekrytointistrategiaan

Jokaisen yrityksen tulisi omasta strategiastaan johtaa henkilöstösuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on suhdanne-ennusteiden ja tuote- ja palvelumarkkinoilta saatavan ennustetiedon pohjalta laatia budjetti sekä suunnitella sitä kautta toimintaa. Tärkeää olisi ennakoida kokonaishenkilöstötarvetta, jotta yrityksessä olisi aina oikea määrä oikealla tiedolla varustettua henkilöstöä myös lomakausina. Irtisanoutumisia, kuolemantapauksia tai sairauspoissaoloja on toki hyvin vaikea ennustaa, ja tällaiset tilanteet hoidetaankin usein yksittäistapauksina. (Kauhanen 2006, 35–36, 68.)

Oli kyse sitten suunnitellusta henkilöstöhankinnasta tai yllättävästä rekrytointitarpeen muodostumisesta, tulisi jokaisesta yrityksestä löytyä henkilöstöhankintaa varten laadittu rekrytointistrategia. Strategia asettaa yleiset linjat organisaatiossa tapahtuville rekrytoinneille ja siitä käy ilmi muun muassa, millaista työvoimaa yritykseen palkataan ja mitkä palvelut ostetaan ulkopuolisilta yrityksiltä. Organisaatiolla saattaa olla myös periaate, että ensisijaisesti palkataan yrityksen sisältä ja siten saadaan tietotaito osastojen välillä kiertämään. Voi myös olla, että yritys hakee ensisijaisesti vastavalmistuneita opiskelijoita uusiksi työntekijöikseen, jolloin heidät koulutetaan talon tavoille heti nuorina. Toiset organisaatiot taas palkkaavat ainoastaan rautaisia ammattilaisia, jolloin koulutukseen ei kulu yrityksen varoja niin paljon. Myös koulutustasosta saattaa olla talon sisäisiä periaatteita. Tämänkaltaiset asiat käyvät ilmi yrityksen rekrytointistrategiasta, jonka ei kuitenkaan tule olla ehdoton, sillä jokainen rekrytointi on yksilöllinen tapaus ja viime kädessä ratkaisut tulee tehdä tilannekohtaisesti. (Viitala 2004, 246.)

3.2 Rekrytointiprosessin eteneminen

3.2.1 Tarpeen määrittely ja työn analyysi

Henkilöstösuunnitelman osoittama hankintatarve määrittelee henkilöstön hankintaa. Tähän liittyvät muun muassa uuden tarvittavan henkilöstön määrä, siltä vaadittava tieto- ja taitotaso sekä haluttu asenne ja muut ominaisuudet. Kuitenkin ennen jokaista hankintaprosessin aloittamista on syytä varmistaa senhetkinen todellinen tarve uudelle työntekijälle. Organisaation tilanne on saattanut muuttua, jolloin hankintatarve ei ole enää todellinen. Toisaalta taas hetkellistä tarvetta voidaan paikata ylitöillä, käyttämällä

työvoiman vuokrausta tai sesonkityössä joustavilla työajoilla, jolloin huippusesongin aiheuttama suuri työpanos korvataan vapaalla hiljaisempana aikana. (Kauhanen 2006, 68, 70.)

Rekrytointitarve muodostuu yleensä kahdesta eri syystä. Joko yrityksestä lähtee vanha työntekijä, jolloin hänen tilalleen tarvitaan uusi, tai yrityksen kasvun myötä organisatiossa kaivataan lisää tekijöitä ja uutta osaamista. Oli syy mikä tahansa, on rekrytointi huomattava investointi ja siihen on keskityttävä yhtä paljon kuin esimerkiksi uusien tilojen tai koneiden hankintaan. Varsin usein uuden työntekijän tarve tulee nopealla aikavälillä, jolloin rekrytointiprosessiin ei ehditä paneutua kunnolla. Huono rekrytointi voi kuitenkin olla hyvin tuhoisaa liiketoiminnalle, uudelle työntekijälle, asiakkaille tai koko työyhteisölle. Parhaimmillaan uusi työntekijä tuo taas positiivista energiaa mukanaan ja sitä kautta edistystä liiketoimintaan. (Viitala 2004, 243.)

Organisaation visio ja strategia antaa suunnan rekrytointipolitiikalle eli sille, kuinka paljon ja minkälaisia henkilöitä rekrytoidaan. Ennen varsinaista rekrytointia on syytä pohdita tulevan työntekijän tehtäviä ja vastuualueita. Näistä pitkälti määräytyy se, minkälaista koulutusta ja kokemusta avoimeen toimeen vaaditaan. Tietyt tehtävät vaativat myös tietynlaista persoonallisuutta, ja persoonallisuus on hyvä huomioida myös työyhteisön näkökulmasta. Lisäksi on otettava huomioon, kuinka pitkäaikaisesta työsuhteesta on kyse ja mikä on palkkioiden määrä. (Viitala 2004, 243.)

3.2.2 Hankintalähteiden kartoitus ja valinta

Jotta vapaana oleva työpaikka saadaan vartenotettavien hakijoiden tietoisuuteen, on syytä miettiä erilaisia hankintakanavia. Jokaiseen avoimeen tehtävään ei sovi sama kanava käytettäväksi, joten on analysoitava, mikä tai mitkä hankintalähteet tuottavat parhaimmat kandidaatit. Kanavan valintaan vaikuttavia asioita ovat muun muassa avoin tehtävä, yrityksen sijainti, toimiala ja koko, projektiin varattu aika sekä budjetti. Myös organisaation imago voi vaikuttaa lähteen valintaan. Hankintakanavia ovat esimerkiksi työvoimatoimistot, lehti-ilmoittelu, sähköinen media, oppilaitokset, työnvoimanvuokrausyrietykset, erilaiset messut ja rekrytointi- tai henkilöpörssit. (Kauhanen 2006, 74.)

Henkilö voidaan rekrytoida joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen työtehtävään valitaan henkilö yrityksen sisältä, kun taas ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijä tulee yrityksen ulkopuolelta. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat muun muassa nopeus, työntekijän tunteminen ennestään, ja lisäksi se voi motivoida nykyisiä työntekijöitä, kun he tietävät, että itseä on mahdollista kehittää yrityksen sisällä. Toisaalta taas mahdollinen kilpailu avoimesta paikasta voi kiristää työpaikan ilmapiiriä, ja lisäksi sisäinen rekrytointi aiheuttaa usein niin sanotun rekrytointiketjun, kun uuteen tehtävään siirtyvän työntekijän paikalle on myös rekrytoitava uusi työntekijä. Toisaalta sisäisen rekrytoinnin kautta voidaan myös siirtää ulkoinen rekrytointi ikään kuin helpommin täytettävään tehtävään. (Viitala 2004, 246–247, 250; Markkanen 2002, 17.)

Uuden työntekijän rekrytoiminen yrityksen ulkopuolelta on usein kallista ja hidasta. Uutta työntekijää ja hänen tapansa toimia ei myöskään tunneta yleensä etukäteen, jolloin rekrytoinnin riski kasvaa. Ulkoisesti rekrytoitu työntekijä kuitenkin tuo aina uutta näkemystä sekä uusia kokemuksia taloon ja tätä kautta raikkautta ilmapiiriin. Ulkoisen rekrytoinnin hankintakanavina toimivat usein esimerkiksi internet, sanomalehdet, työvoimatoimistot ja rekrytointimessut. Myös niin sanottu puskaradio on hyvin toimiva, jolloin organisaatiossa jo työskentelevä saattaa tuntea avoimeen tehtävään sopivan henkilön ja vihjaisee tälle asiasta. (Viitala 2004, 250–251.) Näin ulkoisen rekrytoinnin riskikin pienentyy, kun mahdollisesta uudesta työntekijästä on jo hieman enemmän tietoa.

Etupainotteinen rekrytointi viittaa jo opiskeluvaiheessa olevien henkilöiden kiinnostuksen herättämistä yrityksestä mahdollisena tulevana työnantajana. Kun motivoituneet ja lahjakkaat opiskelijat saadaan jo koulun aikana esimerkiksi osa-aikaisesti yrityksen palvelukseen, on heidän sitoutumisensa eri luokkaa kuin organisaatiosta toiseen vaihtavan työntekijän. Erilaisia tapoja etupainotteiseen rekrytointiin ovat muun muassa yritysvierailut, yhteiset projektit, kummiluokkatoiminta, opinnäytetyöaiheiden tarjoaminen sekä harjoittelu- ja kesätyötoiminta. (Viitala 2004, 246.)

Rekrytoinnissa voidaan käyttää apuna työvoimanhankintaan ja valintaan erikoistuneita konsultteja. He myyvät rekrytointipalvelun tai sen osa-alueita yrityksille. Toimeksiantona voi olla esimerkiksi ilmoituksen laadinta ja hakijoiden esivalinta, jolloin yrityksen johto tekee lopullisen päätöksen parhaimmista kandidaateista joko yksin tai yhdessä

konsultin kanssa. Konsulttien käytön ehdoton etu on tehokkuus. Heillä on oman alansa ammattiosaaminen ja valmiit konseptit, joiden kautta keskittyminen suunnataan oikeisiin asioihin. Konsultin tulisi kuitenkin tuntea toimeksiantajayrityksen kulttuuria ja tulevaisuuden suunnitelmia, jotta valinta olisi oikea. (Viitala 2004, 251–252.)

Toisinaan rekrytointiin käytetään niin sanottua head hunting -menetelmää, joka tarkoittaa, että ”head hunterit” etsivät tietoa pätevistä henkilöistä ja selvittävät heidän työpaikanvaihtokiinnostustaan. Menetelmää käytetään ylempien toimihenkilöiden ja johtajien hakuun suoraan toisista yrityksistä. Usein head huntingin käyttöön on syynä tilanne, josta ei haluta vielä kertoa julkisesti esimerkiksi kilpailijoille. Tällaisia tilanteita voivat olla yritysosto, markkina-alueen laajennus tai uusi tuote- tai palveluidea. (Viitala 2004, 254.) Näin tieto pysyy kauemmin salassa, kun rekrytoivan yrityksen ei tarvitse julkisesti ilmoittaa hakevansa tekijää uuteen tehtävään.

Suomessa on olemassa julkinen työnvälitysjärjestelmä, jonka kautta välitetään työvoimaa ja annetaan työllisyyskoulutusta sekä ammatinvalinnan ohjausta. Lisäksi työvoimahallinnon palveluihin kuuluvat työllisyystuki ja soveltuvuustestaus sekä valintamennettelyt. (Viitala 2004, 254.) Suomessa on voimassa laki julkisesta työvoimapalvelusta, joka velvoittaa ilmoittamaan avoinna olevat työpaikat työvoimatoimistoon (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 2002, 3 luku 10 §). Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse noudattaa työvoimatoimiston ehdokassuosituksia (Viitala 2004, 255).

3.2.3 Rekrytointi-ilmoitus

Ennen avoimesta työpaikasta ilmoittamista yrityksen tulee pohtia, millaista tietoa se haluaa potentiaalisille työnhakijoilleen kertoa ja mihin tyyliin. Tähän saattaa vaikuttaa yrityksen linjaus esimerkiksi ilmoitusten koosta, logon käytöstä ja kirjasintyypeistä. Myös taloudelliset resurssit antavat raamit ilmoittelulle. Ilmoitus on kuitenkin suunniteltava niin, että kohderyhmä tavoitettaisiin ja potentiaaliset työntekijät reagoisivat toivotavalla tavalla. (Kauhanen 2006, 76–77.)

Ilmoituksella voidaan antaa jo viitteitä siihen, minkälaisia hakemuksia halutaan lähetettävän. Esimerkiksi ilmoituksen ollessa englanniksi viitataan usein siihen, että myös hakemuskirjeiden toivotaan tulevan englannin kielellä. Rekrytointi-ilmoituksesta tulisi käy-

dä ilmi tarvittavat tiedot, kuten realistinen tehtävänkuvaus, hakijalta vaadittavat edellytykset sekä ohjeet hakemuksen jättämistä varten. Lisäksi hyvä ilmoitus sisältää yrityksen perustiedot, lisätietojen antajan yhteystiedot sekä informaatiota mahdollisista organisaation tarjoamista eduista tai mahdollisuuksista, kuten palkasta tai itsensä kehittämisestä. (Kauhanen 2006, 77; Viitala 2004, 253.)

Rekrytointi-ilmoituksen ensisijainen tehtävä on löytää avoimeen tehtävään sopiva työntekijä. Ilmoittelu vaikuttaa kuitenkin vahvasti myös yrityskuvaan. Ilmoitusten kautta voidaan luoda yritysimagea jo esimerkiksi visuaalisen ilmeen kautta. Hyvä ja selkeä ilmoitus luo positiivista kuvaa yrityksestä. Toisaalta taas jatkuva avoimista työpaikoista ilmoittelu voi kääntyä erityisesti pienempää organisaatiota vastaan, sillä se saattaa antaa viitteitä siitä, ettei luotu yrityskuva vastaakaan todellisuutta, jolloin vasta rekrytoidut työntekijät vaihtavatkin taas nopeasti työpaikkaa. (Viitala 2004, 252–253.)

3.2.4 Hakemusten käsittely ja haastatteluun kutsuminen

Kun haku aika päättyy, alkaa seuraava vaihe, joka on hakemusten käsittely. Ilmoituksessa kerrottua haku aikaa tulisi kunnioittaa, mutta mikäli hakemuksia tulee suuri määrä, voidaan selvitystyö aloittaa jo haku aikanakin. Normaalisti hakemuksia tulee kahdessa aallossa: heti alkuvaiheessa, kun ilmoitus on julkaistu, sekä toinen aalto haku ajan umpeutumisen lähestyessä. Mikäli päädytään siihen, että hakemuksia ryhdytään käsittelemään haun ollessa vielä auki, tulisi lopullinen päätöksenteko jättää kuitenkin haku ajan päättymisen jälkeiselle ajalle. Näin viime hetkillä tulleet hakemukset ovat myös mukana prosessissa. (Markkanen 2002, 35–36.)

Hakemuksella hakija pyrkii osoittamaan, että täyttää kyseiseen tehtävään vaaditut ominaisuudet. Usein hakemus koostuu itse hakemuskirjeestä eli niin sanotusta myyntikirjeestä ja ansioluettelosta. Vapaamuotoisessa hakemuskirjeessä hakija kertoo osaamisestaan ja kokemuksestaan sekä perustelee, miksi juuri hänet tulisi valita kyseiseen tehtävään. Ansioluettelo on enemmänkin ”elämäkerta”, josta käyvät lyhyesti ilmi muun muassa koulutustausta, aikaisemmat työtehtävät ja esimerkiksi kielitaito ja tietotekninen osaaminen. (Kauhanen 2006, 78–79.)

Hakemuksesta saatava informaatio on käytännössä tärkeämpää kuin hakemuksen muoto. Hyvä hakemus sisältää keskeiset hakijaa koskevat tiedot sovellettuna haettavaan työpaikkaan. Liiallinen jaarittelu voi kääntyä hakijaa vastaan, mutta toisaalta taas tietynlainen informaation niukkuus aiheuttaa usein epäilyksiä. Pahimmat virheet liittyvätkin salailuun, huolimattomuuteen ja epäjohtonmukaisuuteen. Siisti, helppolukuinen ja ajan tasalla oleva hakemus antaa parhaan kuvan. Tavasta kirjoittaa hakemus voidaan tehdä jo tietynlaisia johtopäätöksiä esimerkiksi hakijan kirjallisesta ilmaisukyvyistä. Toisaalta taas hakemuksen perusteella annettua kuvaa voidaan peilata mahdollisessa haastattelussa saatuun kuvaan ja verrata näitä keskenään. (Markkanen 2002, 39.)

Parhaimpien kandidaattien löytämistä saattaa auttaa hakijoiden ja heidän ominaisuuksien listaaminen. Määritetyt ominaisuudet, kuten koulutustausta ja kokemus, rajaavat hakijajoukkoa. Tämän jälkeen pohdittavaksi tulevat henkilökohtaiset tekijät, joiden perusteella löydetään yksilökohtaisia eroja ja mahdollisia lisäarvoa tuovia ominaisuuksia. Alkuperäinen suunnitelma saa elää hakijoiden mukaan, mutta tietyistä peruskriteereistä on pidettävä kiinni, silläkin uhalla, ettei sopivaa ehdokasta löydy. (Markkanen 2002, 44–46.)

Prosessin eteneminen on erittäin tärkeää, sillä usein hakijoilla on niin sanotusti haku päällä, jolloin he ovat saattaneet hakea myös muihin tehtäviin (Markkanen 2002, 44–45). Olisikin tärkeää saada sitoutettua parhaat tekijät juuri oman organisaation rekrytointiprosessiin. Tätä edesauttaa nopea yhteydenotto potentiaalsiin työntekijöihin ja mahdollinen haastatteluun kutsuminen. Kun jotain konkreettista tapahtuu, pysyy hakijoiden motivaatio yllä. (Markkanen 2002, 47.)

Ensimmäiseen haastatteluun kannattaa tehtävästä riippuen kutsua noin kuudesta kahteentoista hakijaa, jotta joukko on tarpeeksi suuri. Hakijoita saattaa karsiutua joukosta esimerkiksi liian suuren palkkatoiveen takia, tai hakija itse saattaa jättäytyä pois prosessista. (Markkanen 2002, 45.) Haastattelijoukon ollessa riittävän suuri eivät yksittäiset poisjäännit hidasta prosessin etenemistä, kun uusia hakijoita ei tarvitse etsiä matkan varrella mukaan.

3.2.5 Haastattelu

Haastattelut ovat yleisimmin käytetty valintamenetelmä rekrytinnissa. Yhtä avointa tehtävää kohden kutsutaan useampi hakija haastatteluun. Haastattelutilanteen tulisi olla kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija pyrkii selvittämään hakijan pätevyyttä ja toisaalta haastateltava tietoa liittyen tehtävään ja yritykseen. (Kauhanen 2006, 79.) Tilanteen tulisi siis olla ikään kuin myyntitilanne, jossa hakija pyrkii myymään itsensä ja osaamisensa organisaatiolle tiettyyn hintaan, kun taas haastattelija pyrkii myymään yrityksen hakijalle. Molemmat tarkastelevat sitten toisiaan ja yhteistyön onnistumisen edellytyksiä. Joka tapauksessa rekrytointi on molemminpuolinen riski, mutta haastattelu on merkittävässä osassa riskien minimoimiseksi. (Markkanen 2002, 54.)

Haastattelulle tulisi varata aikaa noin tunnin verran. Haastattelijoita olisi hyvä olla kaksi, jolloin työnjaosta tulisi sopia etukäteen. Toisella voi olla esimerkiksi työkokemuksen ja ammattitaidon arviointi, kun taas toinen keskittyy persoonallisuuden arviointiin. Joka tapauksessa haastattelua ennen tulee valmistautua hyvin, jotta tilanteesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti eikä oleellisia asioita jää selvittämättä. Haastattelu voi olla joko vapaamuotoinen tai strukturoitu. Vapaamuotoinen haastattelu etenee nimensä mukaisesti vapaasti, ja mahdollisesti vain teemat on suunniteltu etukäteen. Strukturoidussa haastattelussa taas edetään valmiiksi laaditun kysymysluettelon mukaisesti. (Kauhanen 2006, 79; Markkanen 2002, 49–50.)

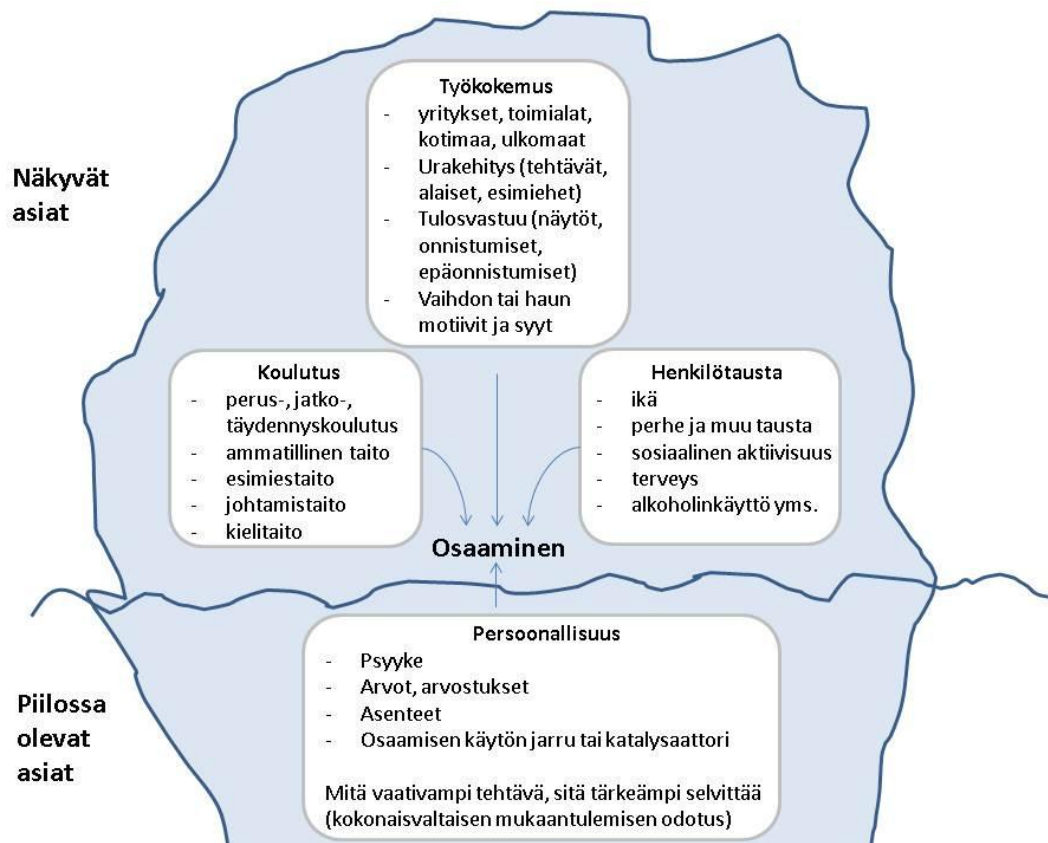
Tyypillisiä rekrytointihaastattelun aihealueita ovat koulutustausta, osaaminen, työhistoria ja ehdokkaan oma käsitys soveltuvuudesta tehtävään. Näiden lisäksi usein käydään läpi avoimesta paikasta riippuen elämäntilannetta ja mahdollinen irtisanomisaika nykyisestä työstä. Haastattelun aikana tulee paljon informaatiota, josta tulisi poimia oleellinen tieto päätöksen tueksi. Tavoitteena on luoda kokonaiskuva hakijan soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään. On kuitenkin hyvä muistaa, että esimerkiksi henkilökohtaisten ominaisuuksien arvioimisessa haastattelija käyttää aina omaa tulkintaa, jonka pohjana on hänen maailmankuvansa, arvojärjestelmänsä ja aikaisemmat kokemukset. (Markkanen 2002, 53–56, 83–85.)

Ehdokkaan sitoutumiseen voidaan jälleen vaikuttaa haastattelutilanteessa esimerkiksi antamalla mukaan esitteitä tai vuosikertomus. Tärkeää on hyvän tunteen luominen

haastateltavalle, jotta hänen kiinnostuksensa pysyy yllä. Mikäli hakijalla on useammas-
sa paikassa prosessi käynnissä, tunnetaso vaikuttaa merkittävästi valintaan. (Markka-
nen 2002, 51.)

3.2.6 Muu testaus

Henkilöarvioinnin jäävuorimallin (kuvio 2) mukaisesti työkokemus, henkilötausta ja
koulutus on helppo saada hakijoista esille. Haasteita aiheuttavat niin sanotut piilossa
olevat asiat, jotka liittyvät hakijan persoonallisuuteen. Niissä voidaan käyttää apuna
alan asiantuntijaa, jonka työkaluja ovat esimerkiksi psykologiset testit, persoonallisuus-
ja kykytestit sekä henkilöhaastattelut. Ne ovat kuitenkin vain suuntaa antavia ja toimi-
vat muun arvioinnin tukena. (Viitala 2004, 255–256.) Lisäksi ennen lopullista valintaa
hakija voidaan lähettää terveystarkastukseen, jotta saadaan varmuus siitä, ettei työn
hoitamiselle ole terveydellisiä esteitä.



Kuvio 2. Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Viitala 2004, 256).

Psykologiset testit ovat yleensä itsearviointiin pohjautuvia kyselylomakkeita tai projektiivisiä persoonallisuustestejä, kuten kuviin reagoimista. Oikein käytettyinä testien kautta voidaan saada suuntaa antavaa tietoa esimerkiksi henkilön suoriutumismotivaatiosta tai paineenhallintakeinoista. Myös sosiaalinen käyttäytyminen tai vaikuttamismotiivit voivat olla tarkkailun kohteina. Psykologisia testejä on kritisoitu muun muassa henkilökohtaisiin ominaisuuksiin painottumisesta, jolloin testin kautta on vaikea arvioida tulevaa työmenestystä. (Viitala 2004, 256–257.)

Simulaatioharjoituksissa luodaan tilanteita, jotka muistuttavat käytännön työtilanteita, joissa tulee erilaisia asioita ratkaistavaksi. Harjoitus voi liittyä esimerkiksi päätöksentekoon, analysointiin tai kyseessä voi olla roolipeli. Näitä voidaan tehdä niin yksilö-, pari- kuin ryhmäharjoituksinakin. Simulaatioharjoitukset antavat suuntaa, kuinka hakija suoriutuisi vastaavanlaisista tilanteista työelämässä, ja saattavat paljastaa tiettyjä asenteita ja toimintamalleja. (Viitala 2004, 257.)

Toisinaan ennen lopullista päätöstä vaaditaan hakijoilta terveystarkastus. Tässä vaiheessa hakijoita on jäljellä yleensä vain yksi tai muutama. Tarkastuksessa saattaa ilmetä fyysisiä tai psyykkisiä esteitä työn suorittamiselle kunnialla. Työnkuvasta riippuen myös huumetestit on mahdollinen. Terveystarkastuksen suorittavalle lääkärille tulee antaa aina riittävän kattava kuvaus haettavasta tehtävästä. Kuvauksesta tulee käydä ilmi ainakin työn sisältö ja työolosuhteet. Näin lääkäri osaa tarkastella oikeita asioita ehdokkaassa ja ratkaisu hakijan pätevydestä haettavaan tehtävään terveydellisestä näkökulmasta on todennäköisemmin oikea. (Kauhanen 2006, 82–83.)

3.2.7 Valintapäätös

Ennen lopullista päätöstä on usein muutama ehdokas jäljellä. Heitä tulisi vielä vertailla eri ominaisuuksien perusteella. Erityisesti painopiste tulisi pitää työn suorittamisen kannalta tärkeimmissä kriteereissä. Mikäli hyviä ehdokkaita on useampi, voidaan apuna käyttää ulkopuolisen näkemystä tai soveltuvuuden arviointeja tekeviä yrityksiä. Mikäli lisäapuun päädytään, on hyvä muistaa, että saatava informaatio vain tukee päätöstä ja auttaa mahdollisesti tasavahvojen kandidaattien valinnassa. Henkilöarvioinnit tai ulkopuolisen mielipide ei saa olla siis ainut peruste valinnalle. (Markkanen 2002, 96–97.)

Lopullisessa valinnassa on kyse ehdokkaiden keskinäisestä vertailusta ja toisaalta taas heidän ominaisuuksiensa peilaamisesta haettavaan tehtävään. Usein ongelmana on informaation suuri määrä ja ominaisuuksien painotusten määrittäminen. (Markkanen 2002, 100.) Kun valintapäätös on tehty, on hyvä muistaa, että tiedottaminen valitsematta jääneille hakijoille kuuluu asialliseen toimintaan. Tämä on osaltaan hyvän yritysimagon kehittämistä ja edesauttaa hakijoiden osallistumista mahdollisesti myös tulevaisuudessa yrityksen rekrytointiprosessiin. Lisäksi oman talon väelle tulisi viestiä uuden henkilön rekrytoimisesta mahdollisimman pian. Usein tiedottaminen tapahtuu niin ei-valituille hakijoille kuin omalle henkilöstöllekin vasta siinä vaiheessa, kun työsopimus uuden työntekijän kanssa on allekirjoitettu.

3.3 Muuta huomionarvoista

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina kustannuserä. Pitkäaikainen työntekijä on kuin pitkäaikainen investointi. Lyhytaikainen työntekijä taas vie resursseja muun muassa perehdyttämisen ja mahdollisten laatuongelmien kautta. Erityisesti pienessä yrityksessä uuden työntekijän palkkaaminen on suuri riski, ja se vaikuttaa voimakkaasti yrityksen talouteen. Uusi työntekijä ei saisi kuitenkaan olla pelkkä kustannuserä. Ensinnäkin jokaisen työntekijän tulisi tuottaa yritykselle vähintään yhtä paljon kuin aiheuttaa kustannuksia. Lisäksi uusi työntekijä voi tuoda tietotaidollaan lisäarvoa yritykselle ja vaikuttaa positiivisesti tulokseen. Uuden työntekijän kustannukset koostuvat lähinnä rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja mahdollisista virheistä tai hitaudesta työsuhteen alkuaikoina. (Viitala 2004, 243–244.)

Rekrytointi on voimakkaasti liitoksissa talouden suhdanteisiin. Kun kansantaloudellisesti sujuu hyvin, rekrytoidaan aktiivisesti, mutta heti kun talouden kasvu alkaa näyttää hiipumisen merkkejä, asiakkaat käyttävät vähemmän yrityksen tuotteita tai palveluita eikä uutta henkilöstöäkään tarvita yhtä paljon. Myös työntekijän näkökulmasta työpaikanvaihtoinnokkaus vähenee, kun talouden kasvu kääntyy. Noususuhdanteessa uskaljetaan vaihtaa tehtävää, koska oletetaan, että työpaikkaa voidaan helposti vaihtaa, mikäli uusi työ ei vastaakaan odotuksia. Rekrytointitarpeeseen eivät kuitenkaan saisi talouden heilahtelut vaikuttaa, vaan jokainen rekrytointi on tehtävä huolella ja oikeista motiiveista. (Markkanen 2002, 105–110.)

Uuden henkilön palkkaaminen vaikuttaa yrityskulttuuriin, mutta yrityskulttuuri asettaa myös rajansa rekrytoinnille. Esimerkiksi mainostoimistoon haetaan usein tietoisesti erityyppistä henkilöstöä kuin pankkialalle. Myös organisaation vetovoima vaikuttaa siihen, minkälaisia henkilöitä hakeutuu yrityksen palvelukseen, ja toisaalta myös siihen, kuinka paljon työvoimaa on tarjolla. Vetovoimaan vaikuttavat pitkälti yrityksen työnantajaimago, liiketoiminnan tuloksellisuus ja rekrytoinnin ajankohta. Imagoon vaikuttavia asioita ovat muun muassa yrityskuva, työntekijöiden kohtelu ja rekrytointipolitiikka, joka viittää lähinnä rekrytointi-ilmoitusten sisältöön ja ilmestymistiheyteen. Imagoa voi parantaa kehittämällä henkilöstöjohtamista ja esimerkiksi oppilaitosyhteistyön kautta, jolloin organisaatiota tehdään tutuksi mahdollisena työnantajana jo hyvissä ajoin. Paraskaan rakennettu brändi ei kuitenkaan kestä ja pidä työntekijöitä talossa, ellei maine vastaa todellisuutta. (Viitala 2004, 245; Markkanen 2002, 110–111.)

4 Rekrytointiprosessi HR House Oy:ssä

HR Housen Helsingissä toimivaan rekrytointiosastoon kuuluu yhteensä viisi henkilöä. Näistä kolme toimii rekrytointikonsulttina ja kaksi avustavissa tehtävissä. Tämän osaston vastuulla ovat pääasiassa HoReCan ja kaupan alan toimeksiannot. Rekrytointiosaston esimiehenä kehittämisprosessin alussa toimi Tarja Kaipio. Vetovastuu rekrytointitiimistä siirtyi kuitenkin mittariston kehittämisprosessin loppupuolella tiimin kokeneimmalle konsultille Maarit Mönkköselle.

Helsingin toimistolla rekrytointeja hoitavat myös teollisuuden ja tietoliikenteen sekä toimihenkilöpuolen asiantuntijat, joiden vastuulla on rekrytoinnin ohella alansa myyntityöt kuten uusasiakashankinta. Näiden lisäksi rekrytointeja hoitavia henkilöitä toimii yhteensä neljä yrityksen alueellisissa toimistoissa. Päivittäin HR House haastattelee yhteensä arviolta toistakymmentä hakijaa, kiireisimpinä aikoina jopa enemmänkin.

HR Housen rekrytointiprosessi (liite 1) lähtee asiakasyrityksen toimeksiannosta. Toimeksiannon vastaanottaa yleensä joko myyjä tai henkilöstöneuvottelija. HR House on laatinut erillisen suora hakutoimeksiannotlomakkeen (liite 2), joka tulisi täyttää toimeksiannon vastaanottamisen yhteydessä. Käytännössä on kuitenkin tärkeää, että lomak-

keesta löytyvät asiat vain selvitetään asiakasyritykseltä, jotta rekrytointi vastaisi sen tarpeita. (Mönkkönen 2011.)

Lomake jakautuu kolmeen osaan: asiakastiedot, hakukriteerit ja hakuprosessi. Asiakastietoihin kuuluvat asiakasyrityksen nimi sekä yhteyshenkilö ja hänen yhteystietonsa. ”Mitä haetaan” -kohdassa kysytään tietoja, kuten tarkat työtehtävät, arvio työajoista, palkkakatto ja toivottu profiili hakijalle eli esimerkiksi aikaisempi kokemus. Hakuprosessiin liittyen halutaan asiakkaalta tietää, saako yrityksen nimeä käyttää esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksessa sekä miten ja kuinka nopeasti prosessi etenee. (Suorahakutoimelmsiantolomake.)

Kun toimeksianto on saatu, ryhdytään laatimaan hakuilmoitusta ja miettimään sopivia hakukanavia. Tavallisia HR Housen käyttämiä hakukanavia ovat omien internetsivujen lisäksi työvoimatoimiston ja Oikotien sivut. Toisinaan yleisiä mainosilmoituksia on myös Metro- ja iltapäivälehdissä, joiden avulla ohjataan vierailemaan yrityksen internet-sivuilla. Myös messuilla ja esimerkiksi työvoimatoimiston järjestämässä rekrytointitapahtumissa esitellään niin avoimia työpaikkoja kuin yritystä yleisesti. (Mönkkönen 2011.)

Kun ilmoitus on laadittu ja kanavat valittu, avataan haku. Haku on avoinna keskimäärin kaksi viikkoa. Kaikki hakemukset ohjataan lähettämään sähköisen hakulomakkeen kautta. Hakemusten käsittelylle on annettu ohjeajaksi kaksi vuorokautta, jonka aikana hakijoihin tulisi olla yhteydessä. Tavallisesti yhteydenotto tapahtuu sähköpostilla tai puhelimitse. (Mönkkönen 2011.)

Yhteydenoton tarkoituksena on joko hylätä hakemus tai kutsua hakija haastatteluun. Lisäksi voidaan puhelimitse kysyä lisätietoja, jonka perusteella tehdään valinta kutsua henkilö haastatteluun tai päätös hylätä hakemus. Voi myös ilmetä, että hakija onkin kiinnostunut muunlaisesta työstä, jolloin hänen kanssaan sovitaan jatkosta ja hakemus ohjataan mahdollisesti uudelle yhteyshenkilölle. Mikäli hakija kutsutaan haastatteluun ja hän vastaa myöntävästi kutsuun, sovitaan sopiva päivä ja kellonaika haastattelulle. Jokaisesta sovitusta haastattelusta lähetetään vahvistus joko tekstiviestillä tai sähköpostitse. (Mönkkönen 2011.)

Itse työhaastattelu voi olla joko yksilö- tai ryhmähaastattelu haettavasta tehtävästä tai hakijasta riippuen. Haastattelut tapahtuvat normaalisti HR Housen neuvotteluhuoneissa ja niissä on mukana yksi haastattelija. Haastattelun perusteella tehdään päätös, joko hakija valitaan jatkamaan prosessia tai hänet hylätään. Mikäli hakija valitaan, voidaan hänen kanssaan tehdä haettavasta tehtävästä riippuen jo haastattelussa työsopimus. Jos kyse on kuitenkin esimerkiksi pidempiaikaisesta tai vastuullisesta työstä tarkistetaan usein edelliseltä työnantajalta tietoja hakijasta, mikäli hakija on tähän antanut luvan. Myös mikäli hakijalta puuttuu tulevan työn kannalta merkittävä työtodistus, hakijaa pyydetään nimeämään yksi tai kaksi henkilöä, jotka voivat kertoa hänen suoriutumisestaan kyseisessä työpaikassa. (Mönkkönen 2011.)

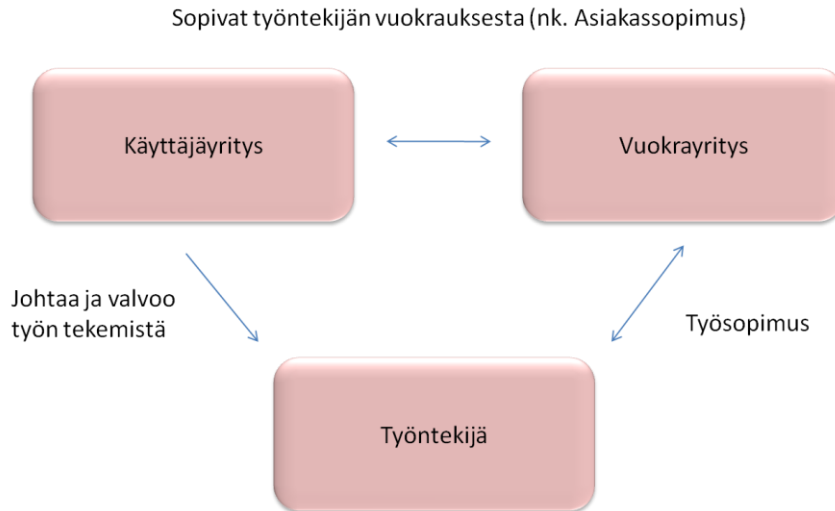
Referenssien tarkistamisen jälkeen HR Housen rekrytointikonsultti tekee päätökseen hakijan työllistämisestä ja ilmoittaa sen hakijalle. Toimeksiannosta riippuen voidaan tässä vaiheessa lähettää mini-CV yhdestä tai useammasta potentiaalisesta työntekijästä asiakkaalle, joka tekee lopullisen päätöksen. Mikäli asiakasyritys haluaa, on mahdollista teettää hakijoilla myös soveltuvuusarviointi ennen päätöstä. Niitä ei kuitenkaan juuri käytetä muuta kuin suorahauissa eli silloin, kun työntekijä palkataan suoraan asiakasyritykseen. Asiakkaan valitsemalle hakijalle tai hakijoille tehdään lopulta työsopimus ennen varsinaisen työn alkua. Mikäli asiakas hylkää hakijoita, voidaan heidän kanssaan sopia jatkosta ja siirtää heidät mahdollisesti toisen asiakkaan rekrytointiprosessiin. Hakijasta riippuen voidaan tehdä myös työsopimus niin sanotuksi keikkatyöläiseksi. (Mönkkönen 2011.)

5 Vuokratyö

Vuokratyö perustuu sopimukseen vuokrayrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä. Vuokrayritys eli henkilöstöpalveluyritys vuokraa työntekijöitään näitä tarvitseville käyttäjäyrityksille. Vuokratyöntekijä voi tulla vuokrayrityksen valmiilta listoilta. Toinen vaihtoehto on, että toimeksiantoa varten rekrytoidaan käyttäjäyrityksen tarpeita vastaava henkilö, joka sitten vuokrataan käyttäjäyritykselle. (Vuokratyöopas, 4.)

Kuviossa 3 on selvitetty käyttäjäyrityksen, vuokrayrityksen ja työntekijän välisiä suhteita. Vuokratyöntekijän työnantajana toimii henkilöstöpalveluyritys. Näiden välille solmi-

taan siis myös työsopimus. Työnantajana vuokrayritys hoitaa työntekijän palkanmaksun ja muut työnantajalle kuuluvat velvollisuudet. Itse työ tehdään kuitenkin käyttäjäyritykselle, joka myös johtaa ja valvoo työn tekemistä. (Vuokratyöopas, 4.)



Kuvio 3. Vuokratyö (Vuokratyöopas).

Työntekijän valitseminen voi tapahtua joko vuokra- tai käyttäjäyrityksen toimesta. Vuokrayritys voi valita työntekijän käyttäjäyrityksen antamien ohjeiden ja vaatimusten mukaisesti. Toisinaan taas vuokrayritys tekee ns. esivalinnan ja lähettää parhaat ehdokkaat käyttäjäyritykselle, joka tekee lopullisen päätöksen. Vuokrayritys vastaa kuitenkin siitä, että valinnassa toimitaan yhdenvertaisesti. (Vuokratyöopas, 18.)

Vuokratyö luetaan epätyypilliseksi työsuhteeksi. Normaaliksi työsuhteeksi määritellään työ, jossa on yksi työnantaja, se on kokoaikainen toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella, palkka on työ- tai virkaehtosopimuksen mukainen ja työ tapahtuu työnantajan tiloissa. Kaikki tästä poikkeava määritellään epätyypilliseksi työsuhteeksi. Näin ollen vuokratyön ohella epätyypillisiä työsuhteita ovat myös esimerkiksi osa-aikatyö ja etätyö. Työlainsäädäntöä tulee kuitenkin noudattaa aivan kuten normaalissakin työsuhteessa. (Pusa 1997 & Jacobsen 2000, teoksessa Viitala & Mäkipelkola 2005, 17.)

Vuokratyö voidaan helposti sekoittaa aliorakointiin tai alihankintaan. Näiden ero on kuitenkin, että vuokratyössä työnjohto- ja valvontaoikeus kuuluvat käyttäjäyritykselle, kun taas aliorakoitsijat toimivat työnantajansa alaisuudessa, vaikka itse työsuoritus tapahtuisikin tilaajan tiloissa. Puhelinkeskustoimintaa on käytetty paljon kuvastamaan

vuokratyön ja alihankinnan eroa. (Työministeriö 1990 & Työministeriö 1998, teoksessa Viitala & Mäkipelkola 2005, 19; Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 9.) ”Jos työvoiman vuokrayritys toimittaa käyttäjäyrityksen puhelinkeskukseen työntekijän, kyseessä on työvoiman vuokraus. Jos taas työvoiman vuokrayritys ottaa hoitaakseen puhelinkeskustoiminnan, kyseessä on alihankinta.” (Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 9.)

5.1 Vuokratyön historia Suomessa

Vuokratyö on suhteellisen uusi asia Suomessa, vaikka sitä on harjoitettu jossain määrin jo 1960-luvulta lähtien. Vuokraustoiminta yleistyi 1990-luvun lamavuosien jälkeen yhdessä määräaikaisten työsuhteiden kanssa, kun yritysten kynnys rekrytoida uutta työvoimaa kasvoi. Alan kasvuun vaikutti myös, että vuodesta 1994 alkaen vuokraustoiminta ei ole ollut enää luvanvaraista. Vuosina 1986–1993 yritykset tarvitsivat vielä lisenssin vuokraustoimintaa varten. Erityissääntelyn tarkoituksena oli poistaa vuokraustoimintaan liittyviä epäkohtia, kuten esimerkiksi verolainsäädännön kiertäminen. Tänä päivänä yksityinen vuokraustoiminta on vapaata yritystoimintaan, vain poikkeustapauksissa toiminta vaatii viranomaisen luvan. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 20; Kauhanen 2001, 10–11; Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 10, 12.)

Henkilöstövuokraustoiminta on kasvanut erityisesti 2000-luvulla. Jatkuvaa seuranta vuokratyöntekijöiden määrästä ei ole alan vapautumisen jälkeen kuitenkaan tehty. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton jäsentutkimuksen mukaan vuonna 2006 vuokratyöntekijöitä oli noin 84 000 ja töitä oli henkilötyövuosiksi muutettuna noin 23 000 työntekijälle. Työntekijöiden määrän seuranta hankaloittavat suuret vaihtelut. Esimerkiksi yleisurheilukilpailut tai musiikkitapahtumat kasvattavat yleensä vuokratyöntekijöiden määrää huomattavasti, mutta ovat kestoltaan lyhyitä. Myös vuokratyöntekijöiden työskenteleminen useille eri vuokrausyrityksille vaikeuttaa määrän laskemista. Erilaisten selvitysten mukaan yli 85 % vuokratyöntekijöistä on alle 35-vuotiaita ja kaikista vuokratyöntekijöistä naisia on kaksi kolmasosaa. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 20; Kauhanen 2001, 10; Ylöstalo 2004, teoksessa Viitala & Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 24–25; Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 80, 100.)

5.2 Vuokratyön käytön syitä

Vuokratyön käyttöön liittyy erilaisia syitä. Käyttäjäyrityksen näkökulmasta syyt kiteytyvät lähinnä kahteen tärkeimpään: henkilöstöön liittyvien riskien vähentäminen ja henkilöstökustannusten joustavuuden lisääminen. Uuden työntekijän rekrytointiin liittyy aina riski. Tätä riskiä pyritään vähentämään työhaastattelulla ja esimerkiksi soveltuvuusarvioinneilla. Kuitenkin vasta itse työssä selviää työntekijän todellinen luonne ja tapa työskennellä. Näin ollen vuokratyöntekijän käyttö on vähemmän riskialtista, kun vuokratun työntekijän saa periaatteessa vaihdettua toiseen heti seuraavaksi päiväksi. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 1, 118; Viitala ym. 2006, 12.)

Usein vuokratyövoimaa käytetään niin sanottuna lisätyövoimana esimerkiksi tuotannon määrän väliaikaisesti kasvaessa. Näin ollen vuokratyöntekijöiden käyttö on joustava ja kustannustehokas tapa saada lisäkäsiä töihin. Työntekijöitä voidaan ottaa niille päiville, joille tarvitaan eikä hiljaisina aikoina heille tarvitse maksaa "seisoskelusta". Vuokrahenkilöstön käyttöä perustellaan usein myös sillä, että työntekijöitä on nopea ja vaivaton saada, kun käyttäjäyrityksen ei itse tarvitse käynnistää rekrytointiprosessia. Näin he voivat kohdistaa resurssinsa yrityksen ydintoimintoihin. Toisinaan yrityksillä on myös rekrytointikielto, esimerkiksi jos tulevaisuuden näkymät ovat kovin epäselvät. Näin ollen vuokratyövoiman käyttö on ainut mahdollisuus saada lisätyövoimaa. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 13, 117; Viitala ym. 2006, 127, 134–135; Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 80.)

Erilaisten tehtyjen tutkimusten mukaan lähes kaikki vuokratyöntekijät haluaisivat mieluummin vakituisen työn. Syitä tähän ovat muun muassa epävarmuus tulevaisuudesta, ulkopuolisuuden kokeminen työyhteisöissä ja koettu epätasa-arvo vakituisiin työntekijöihin nähden. Vuokratyössä nähdään kuitenkin myös positiivisia puolia. Näistä ehkä tärkeimpänä on työskentely omien aikataulujen ja elämäntilanteen mukaan. Muita syitä ovat esimerkiksi työkokemuksen kartuttaminen erilaisissa työpaikoissa, lisäansiot, helpous saada töitä, portin avaaminen työelämään ja mahdollisuus vuokratyön kautta saada vakituinen työ. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 24, 47–48; Viitala ym. 2006, 140; Rantala 2003, teoksessa European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007, 8; Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 87.)

Yhteiskunnan näkökulmasta vuokratyö auttaa löytämään niin sanottuja piilotyöpaikkoja, joihin ei välttämättä rekrytoitaisi työntekijää yrityksen omille listoille. Piilotyöpaikkojen avulla saadaan työttömyyttä vähennettyä ja nostettua työllisyysastetta. Vuokratyösuhteiden kautta voidaan työllistää myös vajaatyökuntoisia henkilöitä ja ehkäistä näin syrjäytymistä työmarkkinoilta. (Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 87.) Vuokratyön avulla saadaan siis kohennettua myös valtion taloutta, kun veronmaksajien määrä kasvaa ja erilaisten tukihakemusten määrä vähenee. Vuokratyöt tekevät myös arvokasta työtä kouluttamalla työntekijöitään ja työnhakijoitaan. Tyypillisiä koulutuksia ovat muun muassa hygieniosaaminen, anniskelupassi, asiakaskohtaiset kassajärjestelmäkoulutukset ja erilaiset tarjoilijakoulutukset. Lisäksi mahdollisia ovat oppisopimuskoulutukset, asiakkaiden liikeideakoulutukset ja kaupan alan koulutus. (Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007, 88.)

6 Mittariston rakentaminen

Yrityksissä on tavallisesti strateginen mittausjärjestelmä, jonka tarkoituksena on tukea valitun strategian toteuttamista. Hyvin laadittu mittausjärjestelmä kuvaa yrityksen strategiaa ja ohjaa toimintaa visiota kohti. Strategisista mittareista osa voidaan purkaa operatiivisen tason mittareiksi, jolloin ne ohjaavat operatiivista toimintaa strategian mukaiseksi. Operatiivisen tason mittaristot sisältävät myös muita mittareita, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa, mutta joilla ei ole välttämättä suoraa yhteyttä strategiseen mittausjärjestelmään. Strategisen mittausjärjestelmän tavoite on keskittyä olennaiseen, olla strategialähtöinen ja yksinkertainen. Mittareita on usein vähän ja ne ovat laaja-alaisia. Operatiivista mittausjärjestelmää ei siis tule sekoittaa tähän, sillä se saattaa sisältää hyvinkin yksityiskohtaista tietoa eri funktioiden toiminnasta. Mittareidenkin määrä on toiminnosta riippuen jopa huomattavasti suurempi kuin strategisessa mittausjärjestelmässä. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 17, 21; Laitinen 2002, 57.)

Mittaristojen tarkoituksena on tuottaa informaatiota yritysjohtoa varten. Erityisesti päätöksentekotilanteissa todenmukainen informaatio tukee oikean päätöksen tekemisessä, eikä päätös näin ollen perustu vain yritysjohtoon. Informaation tulee olla riittävän luotettavaa ja mahdollisimman yksinkertaisesti kiteytettyä, jotta johto voisi käyt-

tää sitä tehokkaasti hyödyksi toiminnassaan. Tärkeää on myös, että informaatio on käytettävissä oikeaan aikaan päätöksiä tehdessä. (Laitinen 2002, 23–24.)

Tässä työssä on kyse mittariston kehittämisestä operatiiviselle tasolle, joten en käsittele strategisen mittariston rakentamista sen enempää. Kuitenkin myös operatiivisen tason mittariston tulee olla linjassa yrityksen arvojen ja strategian kanssa, jotta se vastaa tarkoitustaan ja tarvittaessa tietoja voi käyttää myös ylin johto (Kankkunen ym. 2005, 118). Tavallisesti päätöksentekotilanteessa ei kuitenkaan tarkastella kaikkia operatiivisen tason mittareita, vaan poimitaan sieltä tärkeimmät. Joissain tilanteissa operatiivisen tason mittareille on kehitetty myös keskiarvomittari, jolloin sen seuraaminen riittää antamaan johdolle kuvan toiminnon tilanteesta.

Vaikka kyse ei ole strategisesta mittausjärjestelmästä, jossa lähdetään liikkeelle strategian selkiyttämisestä, alkaa operatiivisen mittausjärjestelmän kehittäminen myös prosessin määrittelemisestä ja selkiyttämisestä. Mittaus voi kohdistua myös joko yksiköihin tai toimintoihin, mutta koska tässä työssä on kyse rekrytointiprosessista rajaan kyseiset aiheet ulkopuolelle. (Kankkunen ym. 2005, 210.)

6.1 Kehittämisprojektin alkuvaiheen valinnat

Kun mittaristoa lähdetään rakentamaan, on alussa määriteltävä tavoitteet järjestelmälle. Näitä voivat olla esimerkiksi yhteistyön tehostaminen joko organisaation sisällä tai sidosryhmien kanssa, strategian selkiyttäminen tai ongelmanratkaisu. (Kankkunen ym. 2005, 119–123.) HR Housen tapauksessa tavoitteena on rekrytointin tehokkuuden ja toimivuuden selvittäminen. Tavallisesti mittariston kehittämisen alkuvaiheessa tavoitteita on vain yksi tai kaksi, koska liian moneen tavoitteen asettaminen johtaa usein siihen, että projekti epäonnistuu eikä mitään asetetuista tavoitteista saavuteta. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä on ne myös priorisoitava, mikäli tavoitteita on enemmän kuin yksi. (Kankkunen ym. 2005, 117, 119.)

Tavoitteiden asettamisen lisäksi mittariston kehittämisen alkuvaiheessa on tehtävä myös muita valintoja. Mittariston kehittäminen vie aikaa eikä mikään mittaristo ole ikinä täysin valmis, sillä sen on kehityttävä yritystoiminnan mukana. Alussa on kuitenkin päätettävä, halutaanko mittaristo mahdollisimman nopeasti käyttöön vai onko tärke-

ämpää, että järjestelmässä on varmasti oikeat mittarit käytössä, jolloin käyttöönotto vie todennäköisesti kauemmin. On myös päätettävä, kuka mittarit kehittää ja käytetäänkö apuna mahdollisesti jo olemassa olevia mittareita. (Kankkunen ym. 2005, 119.) Kehittämisprojektin suunnittelu on tärkeä osa kokonaisuutta, jotta mittariston kehittämiseen varatut resurssit käytetään tehokkaasti.

Mittariston kehittämistä varten tulisi perustaa varsinainen mittausjärjestelmätiimi. Tiimin rakentamisessa tulee ottaa huomioon, että jäsenillä tulee olla riittävästi aikaa kehityshankkeen läpiviemiseen ja lisäksi jokaiselle tulisi antaa oma vastuualueensa, jotta päällekkäinen työ vältettäisiin. Tiimin jäsenillä tulisi olla erilaisia ominaisuuksia, jotta osataan ottaa kokonaisvaltaisesti erilaiset mittaristoon vaikuttavat asiat huomioon. Kaikilta tiimin jäseniltä edellytetään hyviä analyyttisiä taitoja, koska mittariston kehittäminen vaatii kokonaisuuden hahmottamista monimutkaisista asioista huolimatta. Lisäksi kaikilla tulisi olla hyvät ihmissuhde- ja viestintätaidot sekä selkeä ymmärrys yrityksen strategiasta. Toisaalta taas olisi hyvä, että jäsenten kokemus organisaatiosta olisi vaihtelevaa ja tuntemus alakohtaisesti erilaista. Tarkoitus on, että kokeneemmat opastavat kokemattomampia, kun taas nämä tuovat mahdollisesti uutta ja objektiivisempaa näkemystä kehitysprosessiin. (Kankkunen ym. 2005, 126–130.)

Kun yritys on asettanut tavoitteensa mittaristolle, on vuorossa avaintekijöiden eli kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen. Nämä tekijät ovat tärkeässä asemassa tavoitteiden saavuttamisessa. Vasta tämän jälkeen ryhdytään miettimään kriittisille menestystekijöille mittareita. Mittareiden tarkoituksena on siis kuvastaa ”niitä operatiivisia asioita, joiden avulla yritys parantaa kriittisiä menestystekijöitään”. (Laitinen 2002, 56.) Se, kuinka monta mittaria tulisi olla, on mahdotonta määrittää. Määrä on tapauskohtainen, mutta on hyvä ottaa huomioon, että kun mittareiden määrä kasvaa tulee todennäköisemmin kaikki tarpeelliset näkökohdat otettua huomioon. Toisaalta taas ymmärrys mittaristosta kokonaisuutena vähenee samoin kuin ymmärrys eri mittareiden välisistä syy-seuraussuhteista. Mittareiden määrän ollessa pienempi keskitytään todennäköisesti enemmän toiminnan kriittisiin osa-alueisiin eikä mittariston ylläpitäminen vie niin paljon resursseja. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

6.2 Mittarien ominaisuudet

Mittareita voi olla joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Kvantitatiivisten mittareiden käyttö on yleensä helpompaa ja yksiselitteisempää. Kvalitatiivisten mittareiden käyttö on kuitenkin perusteltavissa sillä, että se saattaa paljastaa ongelmia kvantitatiivisia mittareita aiemmin. Kvalitatiiviset mittarit mahdollistavat myös syiden etsimisen eri tapahtumille. (Kankkunen ym. 2005, 137.)

Oli kyseessä sitten kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen mittarin kehittäminen, on muistettava, että mittarin pitää täyttää tietyt ominaisuudet, jotta se olisi tarkoituksenmukainen. Näistä ominaisuuksista keskeisimpiä ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. (Laitinen 2002, 147.)

Relevanttius eli oleellisuus viittaa mittarin merkitykseen päätöksenteossa. Mikäli mittari on erittäin relevantti päätöksen suhteen, voivat jo pienetkin erot mittarin arvossa muuttaa päätöksen suuntaa. Kaikki mittarit eivät toki ole relevantteja kaikissa päätöksentekotilanteissa. Päätöstä tehdessä onkin osattava huomioida tarpeellinen tieto. (Laitinen 2002, 148.) Mikäli mittarin tulos ei ole relevantti missään päätöstilanteessa, voidaan pohtia, onko mittari ylipäätänsä tarpeellinen.

Mittarin edullisuus tarkoittaa sitä, että mittarin tuottama hyöty tulisi olla suurempi kuin sen vaatimat resurssit. Mitä edullisemmin mittarin arvo saadaan, sen parempi. Validiteetti eli oikeellisuus viittaa taas siihen, että mittarin tulee mitata juuri mittauksen kohteeksi tarkoitettua asiaa. Arvon tulisi olla myös mahdollisimman harhaton, sillä joissain tapauksissa pienikin harha voi vääristää tiedon oikeellisuutta. Joissain tapauksissa käytetään tietoisesti harhaista mittaria. Tällöin tilanne on yleensä se, että mittari on huomattavasti helpommin käytettävissä esimerkiksi edullisuutensa vuoksi kuin validi mittari. Mikäli tällaista mittaria käytetään, on harha pystyttävä poistamaan riittävän tarkasti. (Laitinen 2002, 155, 158–159.)

Edellä kuvattujen ominaisuuksien lisäksi mittarin tulee siis olla myös riittävän reliabeli ja uskottava. Reliabelin eli riittävän tarkan mittarin arvot jakaantuvat vain pienelle alueelle, mikäli mittaustilanne toistetaan. Huonoon reliabiliteettiin voi vaikuttaa tarkkojen ohjeiden puuttuminen mittarin arvon laskemisesta. Näin ollen laskeminen voidaan suorittaa eri tavoin, jolloin myös tulokset voivat vaihdella. Mittarin uskottavuus taas

perustuu siihen, että päätöksentekijän tulee luottaa mittarin tulokseen. Mikäli näin ei ole, ei mittarin arvolla ole merkitystä, vaikka muut ominaisuudet olisivatkin kohdallaan. Uskottavuus voidaan saavuttaa sillä, että laskentasäännöt ovat yksinkertaiset ja hyvin dokumentoidut ja niillä on myös päätöksentekijän luottamus. Usein tämä saavutetaan niin, että päätöksentekijän on itse mukana laatimassa sääntöjä. (Laitinen 2002, 160–163.)

Mikäli mittarin validiteetti on hyvä, se ei vielä tarkoita, että myös reliabiliteetti olisi hyvä. Sama toimii myös päinvastoin. Mittausta varten tulisi kehittää täsmällisesti mittauksen kohde ja määritellä tarkat mittaussäännöt, jolloin sekä validiteetti että reliabiliteetti olisivat hyvät. Myös mittaajan taitoihin ja muihin ominaisuuksiin tulisi kiinnittää huomiota ja tarpeen mukaan kehittää niitä. (Laitinen 2002, 161.)

Logistiikkayritys TNT UK:n mukaan hyvän mittarin tulee täyttää seitsemän ominaisuutta. Ensimmäinen näistä on oikea-aikaisuus. Jotta mittarin antamaa tietoa voidaan käyttää päätöksenteossa, on sitä saatava riittävän usein ja oikeaan aikaan. Toinen ominaisuus on vertailtavuus, joka viittaa siihen, että mittari saa merkityksen vasta, kun sitä voidaan verrata johonkin. Kolmantena on ymmärrettävyys, joka merkitsee yksinkertaisesti sitä, että mittarin on oltava riittävän yksinkertainen, jotta sitä ymmärretään. TNT UK:n mukaan mittareiden tulisi olla myös myönteisiä, mikä viittaa siihen, että ihminen mieltää suuremman luvun myönteisemmäksi kuin pienemmän. Näin ollen nolaa kohti paranevat luvut eivät ole suotavia. Hyvän mittarin tunnistaa lisäksi oleellisuudesta, parannettavuudesta ja havainnoitavuudesta. Mittarin on siis mitattava liiketoiminnan kannalta merkityksellistä tekijää, sen tulokseen on pystyttävä vaikuttamaan ja tiedot mittariin on saatava helposti. Kuitenkaan ei tule käyttää ainoastaan liian helppoja mittareita. (Kankkunen ym. 2005, 138.)

Hyvälle mittarille on olemassa siis paljon kriteereitä. Tärkeintä kuitenkin on, että mittarit ja niistä rakentuva mittaristo vastaa käyttötarkoitustaan. Mittaristoa käyttävän yrityksen on saatava siitä jotain hyötyä liiketoimintaa ajatellen. Koko organisaatio ei yleensä käytä samoja mittareita, vaan ne jakautuvat eri tavalla esimerkiksi funktioiden, organisaatiotasojen tai prosessien mukaan. Jokaiselle osa-alueelle tulisi olla omat mittarinsa, jotka vastaavat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä oman päämäärän mukaisesti. (Laitinen 2002, 57–58; Kankkunen ym. 2005, 136.)

Haluaisin nostaa vielä edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi Bank of Montrealin seitsemästä kriteeristä hyvälle mittarille yhden esiin: "Mittarit ovat merkityksellisiä niille, jotka niitä käyttävät." (Kankkunen ym. 2005, 140.) Tässä työssä kehitettävästä mittaristosta tulisi siis olla hyötyä nimenomaan HR Housen rekrytointiosaston työntekijöille. Lisäksi kun yrityksen johto tekee rekrytointiosastoa koskevia päätöksiä tai päätöksiä, jotka linkittyvät jollain tavalla rekrytointiprosessiin, voi se nostaa esiin haluamiaan mittareita päätöksenteon tueksi.

6.3 Mittausprosessi

Mittausprosessin tulisi olla jatkuva. Kun tavoitteita seurataan jatkuvan mittaamisen kautta, saadaan järjestelmästä suurin hyöty irti. Samalla mittaamisen yksikkökustannukset laskevat, tuloksia saadaan reaaliaikaisemmin ja mittausjärjestelmä kehittyy nopeammin. Pelkät mittaustulokset eivät tosin riitä, vaan tulosten analysointi vasta kertoo, mitä arvot oikeastaan tarkoittavat liiketoiminnan kannalta. Jokaisella mittarilla tulisi olla vastuuhenkilö, joka kerää tiedon ja jalostaa sen käytettävään muotoon. Tavallisesti analysointi on parasta hoitaa operatiivisella tasolla, koska mitä lähempänä mittari on omaa toimintaa, sitä parempi ymmärrys asiasta on. Esimerkiksi kvantitatiivisista mittareista voidaan jalostaa kvalitatiivisia yhteenvetoja tulosten taustoista. Tärkeää on, että mittaustulokset esitetään selkeästi ja helposti ymmärrettävässä muodossa, jotta resursseja ei kulu turhaan, kun yritetään ymmärtää, mitä mittarin tulokset tarkoittavat. (Kankkunen ym. 2005, 229–231, 233.)

Mittareiden käyttöönotto sujuu yleensä vaivatta, mutta kun alkunostus laantuu, loppuu useimpien mielenkiinto myös mittareiden käyttämiseen. Näin on erityisesti, jos mittareiden käyttöä ei ole suunniteltu osaksi normaalia toimintaa. Henkilöstön sitouttaminen jo kehitysvaiheessa on tärkeää, mutta osansa tekee myös mittareiden helppokäyttöisyys. Tämä on tärkeää, sillä jos mittareita ei käytetä, ei niitä voida myöskään kehittää eteenpäin. Mikään mittaristo tuskin on valmis heti valmistuttuaan, joten käyttökokemukset ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Kankkunen ym. 2005, 240.) Erityisesti mittareiden väliset suhteet selkeytyvät usein vasta mittariston käyttämisen kautta (Kankkunen ym. 2005, 22).

Toinen huomionarvoinen asia on, että vaikka mittarit olisivat osa normaalia toimintaa, on niitä kuitenkin jatkuvasti tarkkailtava. Usein tiettyjä mittareita käytetään, koska niitä on aina käytetty. Mikäli mittarilla ei kuitenkaan muuttuneessa maailmassa ole enää mitään funktiota, tulisi sen käyttö lopettaa ja miettiä mahdollisia uusia mittareita. Jatkuva kyseenalaistaminen edistää oikeiden mittareiden käyttöä. Tähän liittyvät myös mittareiden aiheuttamat kustannukset ja käyttökelpoisuus. (Laitinen 2002, 258–259.)

7 Mittariston rakentaminen HR Houselle

Tarve mittariston rakentamiselle on ollut HR Housessa jo pidemmän aikaa. Hektisen työtahdin vuoksi omalla henkilöstöllä ei ole ollut aikaa mittariston kehittämiseksi, joten opinnäytetyön aihe odotti vain ottajaansa. Aihetta hahmoteltiin tarkempaan muotoon aluksi liiketoimintajohtaja Tarja Kaipion sekä rekrytointikonsulttien Maarit Mönkkösen ja Jenny Seppäsen kanssa. Seuraavaksi vuorossa oli aiheanalyysin teko, jonka kautta aihetta sai paremmin hahmoteltua, kun jotain oli konkreettisesti kirjoitettava paperille. Aiheanalyysi antoi jo siis viitteitä siitä, mistä työssä on kyse. Kuitenkin vasta opinnäytetyösuunnitelman kautta tuli aihetta pureskeltua hieman syvemmin, kun piti pohtia muun muassa aiheen rajausta ja alustavaa lähdeluetteloa. Myös aikataulun tekeminen vaati työn eri vaiheiden pohtimista ja sitä kautta analyysiä siitä, mitä työ tulee pitämään sisällään.

Opinnäytetyön tekeminen vaatii kattavaa teoretietoa työn aiheesta. Aiemmissä luvuissa on esitelty tämän työn kannalta oleellisia aihepiirejä: rekrytointiprosessia, vuokratyötä ja mittariston kehittämistä. Näiden pohjalta olen laatinut itselleni niin sanotun mittariston rakentamisen tarkistuslistan (liite 3), jonka avulla voin tarkistaa, että kaikki tarvittava on otettu huomioon mittaristoa kehitettäessä. Teoriamateriaalin läpikäynnin ohessa olen kuvannut myös HR Housen rekrytointiprosessin ja pyrkinyt yksinkertaistamaan sen kaavion avulla, joka on liitteessä 1. Prosessin määrittely ja selkiyttäminen onkin tarkistuslistan ykköskohta, josta koko mittariston kehittämisprosessi lähtee liikkeelle.

Prosessin määrittelyn jälkeen vuorossa on tavoitteiden asettaminen. Tavoite mittariston kehittämiseksi oli varsin selkeä jo toimeksiantovaiheessa. Tarkoitus oli siis laatia mitta-

risto yrityksen rekrytointiprosessin toiminnan tehostamiseksi. Kuten tarkistuslistan kohdasta 3 näkyy, ei ole tarkoituksenmukaista, että tavoitteita on kovin monta, joten yllä mainittu toimii kehittämisprosessin päätavoitteena. Muita alkuvaiheen valintoja ei alkuun pohdittu, mutta koska rekrytointiosastolla ei ole aikaisempia mittareita ollut, oli tarkoituksena saada käyttöön jonkinlainen mittaristo, jota voidaan kehittää tarpeen mukaan eteenpäin. Mittareiden kehittäminen oli minun tehtäväni, johon toki koko rekrytointitiimi osallistui, jotta mittaristo vastaisi tiimin tarpeita.

Mittariston kehittämistä varten olen haastatellut pääasiassa Tarja Kaipiota ja Maarit Mönkköstä, mutta olen myös pyytänyt kommentteja Jenny Seppäseltä sekä yrityksen uusimmalta rekrytointikonsultilta Topias Törhöseltä. Alkuun esittelin raakaversion ideasta mittariston pohjaksi Kaipiolle, jonka tuella lähdin kehittämään ideaa eteenpäin. Mönkkösen haastattelusta sain näkökulmaa itse rekrytointiprosessin kuvaukseen ja kaavion laatimiseen. Myöhemmin haastattelin vielä Kaipiota liitteessä 4 olevien kysymysten pohjalta. Näiden kaikkien tietojen sekä teorian pohjalta laadin mittaristosta ensimmäisen version, josta pyysin kommentteja rekrytointikonsulteilta sähköpostitse.

7.1 HR Housen liiketoimintajohtajan haastattelu

Haastattelin HR House Oy:n liiketoimintajohtaja Tarja Kaipiota liittyen mittariston rakentamiseen torstaina 11.8.2011. Tavoitteenani oli selvittää hieman pohjatietoa mittariston rakentamista varten sekä hänen mahdollisia ideoitaan mittareiksi. Haastattelukysymysten runko on liitteessä 4. Osa kysymyksistä pohjautuu Kai Laamasen (2002) teokseen "Johda liiketoimintaa prosessien verkkona", osa on taas minun laatimiani kysymyksiä, joiden vastaukset ovat mielestäni tarpeellisia mittariston kehittämistä varten.

Aloitin haastattelun selvittämällä, mistä Kaipion mielestä HR Housen rekrytointiprosessi alkaa ja mihin se päättyy. Vastaus oli selvä: prosessi alkaa asiakkaan toimeksiannosta ja päättyy työsopimuksen tekoon. Rekrytointiprosessin linkittyminen strategiaan on myös selvä, sillä rekrytointi on yrityksen yksi ydinprosesseista. HR House tarjoaa asiakkailleen resursointipalveluja, ja jotta tämä onnistuu, tarvitaan rekrytointia. Rekrytoinnille ei ole kuitenkaan määritelty täysin omaa strategiaa. Koska kyse on ydinprosessista, on sillä osansa yrityksen liiketoimintastrategiassa. (Kaipio 2011.)

Kaipio (2011) vaiheistaa rekrytointiprosessin karkeasti neljään eri vaiheeseen: toimeksiantoon ja tehtävän määrittelyyn, hakuun ja haastatteluihin, esittelyyn asiakkaalle ja asiakkaan päätökseen sekä työsopimuksen tekemiseen joko HR Houselle tai asiakkaalle. Prosessin rooleista hän mainitsee kaksi keskeistä. Toinen on rekrytointikonsultti, joka hakee sopivat ehdokkaat, haastattelee ja tekee päätöksen. Lisäksi ovat rekrytointin avustavat tehtävät, kuten hakemusten käsittely ja viestintä.

Prosessin sidosryhmät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Sisäisiä ovat myyjät ja niin sanotun bookingin henkilöstö, jotka saavat toimeksiantoja. Ulkoisia sidosryhmiä ovat asiakasyritykset. Asiakkaat käyttävät HR Housen palveluita resursointiin, joko vuokratun henkilöstön kautta tai ottamalla työntekijöitä omille listoilleen. Vaatimuksena on työvoiman laatu: työntekijöiden osaamisen täytyy vastata asiakkaan tarvetta. Prosessin menestystekijänä voidaan siis pitää hyvälaatuisen työvoiman riittävää määrää. Tällä hetkellä hyvistä työntekijöistä on pulaa. (Kaipio 2011.)

Kuten jo aiemmin tuli mainittua rekrytointi on yksi yrityksen ydinprosesseista. Tähän Kaipio (2011) perustaa myös vastauksensa siihen, miksi mittareita tarvitaan: ydinprosesseja täytyy kehittää ja niiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta seurata. Mittareiden avulla halutaan tietoa muun muassa siitä, mistä työntekijät tulevat eli mihin ilmoituskanaviin kannattaa panostaa. Turha osallistuminen esimerkiksi erilaisille messuille halutaan pois ja halutaan keskittyä asioihin, joista on hyötyä ja joista saadaan työntekijöitä. Aika ja raha halutaan kohdistaa kannattaviin toimenpiteisiin.

Tällä hetkellä rekrytoinnilla ei ole olemassa sovittua ja systemaattista seuranta- ja tehokkuudesta. Sisäinen resursointi alkoi samalla viikolla, kun haastattelin Kaipiota. Sen avulla pyritään selvittämään työnjakoa ja työkuormaa henkilöittäin. Kysyessäni ideoita mahdollisiksi mittareiksi esiin nousi muun muassa ilmoitusten perusteella tulevien työntekijöiden määrä, kirjoitettujen sopimusten määrä sekä hävikki eli kuinka moni rekrytoituista ei otakaan työtä vastaan tai ei ole käytettävissä. Myös työntekijöiden niin sanottu odotusaika eli aika sopimuksen teosta ensimmäiseen vuoroon kiinnosti. (Kaipio 2011.)

7.2 Valmis mittaristo

Tehtyäni ensimmäisen version varsinaisesta mittaristosta sain kehitysehdotuksia HR Housen rekrytointikonsulteilta. Näiden kehitysehdotusten pohjalta muokkasin mittaristoa. Koska itse työskentelin koko kehitysprosessin ajan yrityksessä, pystyin päivittäisen työn ohella tarkistamaan epäselviä asioita. Lopulta kehitysehdotusten jälkeen mittaristo alkoi muodostua ja esittelen tässä luvussa valmiin mittariston. Lisäksi avaan ja perustelen, miksi kukin mittari on valittu. Yhtenäisessä muodossa mittaristo on liitteessä 5.

Kaipion (2011) haastattelun pohjalta nostin esiin rekrytoinnin tehostamisen kannalta kolme kriittistä menestystekijää. Näiden menestystekijöiden tarkoituksena on, kuten aiemmin mainitsin luvussa 6.1, tukea yritystä saavuttamaan sen päätavoitteet. HR Housen rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta ensimmäinen kriittinen menestystekijä on, että potentiaalisia työnhakijoita on riittävästi. Toinen menestystekijä liittyy rekrytointiprosessin tehokkaaseen läpivientiin. Kolmas tekijä kuvastaa taas yhteistyön tärkeyttä myyjien ja booking-tiimien kanssa.

7.2.1 Riittävästi potentiaalisia työnhakijoita

HR House rekrytointiprosessin kannalta kriittistä on, että työnhakijoita on riittävästi ja heidän osaamisensa vastaa asiakasyritysten tarpeita. Volyymi on erityisen merkittävässä asemassa niin sanottuihin pooleihin eli henkilöpankkeihin rekrytoitaessa. Näiden poolityöntekijöiden avulla täytetään HR Housen asiakasyritysten ekstravuoroja, jotka ovat usein joko yksittäisiä työvuoroja tai muutaman viikon pituisia pestejä.

Jotta työnhakijoita saadaan riittävästi, on tiedettävä, mistä hakijat tulevat eli mistä he saavat tiedon avoimesta työpaikasta. Kyseinen tieto saadaan mittarista hakemusten määrä per hakukanava. HR House voi määritellä, kuinka tarkasti kyseisen tiedon haluaa, esimerkiksi riittääkö tieto, että hakija on löytänyt ilmoituksen internetistä vai halutaanko tietää nimenomaan, miltä sivustolta. Työhakemusta jättäessä HR House kysyy tälläkin hetkellä, mistä hakija on saanut tiedon hakemastaan työpaikasta. Tietoa ei ole pakko täyttää, joten aukottomia johtopäätöksiä suosituista hakukanavista on mahdollista tehdä. Mikäli tieto saadaan kaikilta systemaattisesti, voidaan analysoida sitä, mihin hakukanaviin kannattaa keskittyä vai onko kenties nykyinen toimintamalli toimivin.

Hakemusten määrää on syytä peilata myös työpaikkailmoituksittain. Näin saadaan tietoa esimerkiksi siitä, mitkä työpaikat kiinnostavat ja toisaalta minkälainen merkitys ilmoituksella on hakijoiden määrään. Tätä varten voidaan analysoida muutamaa suhteellisen samantyyppistä työpaikkaa, joihin on mahdollisesti tullut hyvin eri määrä hakemuksia. Vertailun kautta voidaan saada tietoa siitä, minkälainen merkitys esimerkiksi hakuajan pituudella, ilmoituksen ilmestymisen ajankohdalla ja itse ilmoitustekstillä on.

Mittariston ensimmäisessä versiossa en ollut huomionnut toimialakohtaisia tietoja. Koska yritys toimii kuitenkin monella eri toimialalla, tämä tekijä on huomioitu lopullisessa versiossa. Hakemusten määrää verrataan siis myös toimialoihin. Tämän mittarin avulla voidaan vertailun lisäksi huomioida, mikäli tietty ala kaipaa lisää hakijoita, niin keskitytään esimerkiksi sen alan koulujen kiertämiseen ja ilmoitetaan työpaikoista nimenomaan alan rekrytointikanavissa, kuten lehdissä.

Hakemusten määrä hakukanavittain ja toimialoittain tulee liittää lisäksi johonkin aikamääreeseen, jottei mittari ole liian epämääräinen. Olen ehdotelmaan ottanut aikaväliksi kalenterikuukauden. Näin tarkasteluväli ei veny liian pitkäksi, jolloin yksittäiset huomionarvoiset piikit hakemusten määrässä jäisivät vaille huomiota. Lisäksi kuukausi on kuitenkin sen verran pitkä aika, etteivät tarpeettomat yksittäisilmiöt anna vääränlaista informaatiota. Kuukausia on helppo myös verrata aikaisempaan vuoteen. Kuukausitilastoja tarkasteltaessa on myös helppo huomioida esimerkiksi sesonkivaihtelut, jolloin näihin osataan seuraavana vuonna paremmin varautua.

Hakemusten määrän lisäksi ensimmäiseen menestystekijään olen liittänyt hakijoiden kokonaismäärän kuukausittain. Tämä mittari haluttiin mittaristoon, koska työnhakija voi hakea useampaan paikkaan. Näin ollen hakemusten määrä ei anna realistista näkemystä hakijoiden määrästä.

HR House haluaa tietää mittariston avulla, kohdentuvatko hakemukset oikein. Tähän avuksi olen kehittänyt mittarin, jossa verrataan hakijoiden osaamisen vastaavuutta hakemusten perusteella työpaikan vaatimukseen asteikolla yhdestä viiteen. Asteikoista ykkösen vastaavuus on erittäin huono, kun taas viisi vastaa erittäin hyvin. Näin ollen, kun jokainen hakemus on kategorisoitu, voidaan laskea prosentuaalinen osuus kullekin numerolla ja nähdään helposti, kuinka hakemusten taso on jakautunut. Tämä kertoo

myös ilmoituksen onnistumisesta ja oikean kohderyhmän löytämisestä. Toinen vaihtoehto on käyttää jo yrityksessä käytössä olevaa mallia, jossa hakemukset on mahdollista arvioida kolmen erilaisen hymynaaman avulla. Tosin arviointi ei ole tällä hetkellä pakollinen eikä kolmeportainen asteikko ei anna yhtä tarkkaa kuvaa kuin mainitsemani viisiportainen arviointiasteikko.

7.2.2 Tehokas ja tulokellinen rekrytointiprosessin läpivienti

Toiseksi menestystekijäksi nostin tehokkaan ja tulokellisen rekrytointiprosessin läpiviennin. Tämä on aivan avaintekijä, kun halutaan tehostaa rekrytointia. Tarkoitus on, että resurssit kohdennetaan olennaisiin toimenpiteisiin. Tästä esimerkkinä messuille osallistuminen, joka vie rahaa ja aikaa yrityksen työntekijöiltä. Tarkoitus on, että osallistutaan niille messuille, joista on yrityksen toiminnan kannalta hyötyä. Tässä tapauksessa se tarkoittaa sitä, että messujen avulla saadaan joko toimeksiantoja tai potentiaalisia työntekijöitä. En ota tässä työssä kantaa siihen, mikä esimerkiksi juuri messujen merkitys on yrityksen tunnettavuuden ja yritysimageon kannalta, jotka nekin toki tulee ottaa huomioon HR Housessa, kun pohditaan kokonaiskannattavuutta.

Toisen menestystekijän alle löytyi hyvin paljon erilaisia mahdollisia mittareita. Mittareiden avulla haetaan paljolti tietoa siitä, kuinka paljon aikaa prosessin eri vaiheet vievät. Näin voidaan miettiä myös prosessin tehostamiskeinoja, kun huomataan, mitkä vaiheet vievät mahdollisesti turhaa aikaa.

Ensimmäinen mittari kertoo hakemusten käsittelystä. Hakemuksia tulee hyvin paljon, joten myös aikaa niiden läpikäymiseen kuluu huomattavasti. Tämän mittarin avulla saadaan keskiarvo siitä, kuinka paljon yhden hakemuksen käsittely vie. Myös yhteen haastatteluun kuluva aika saadaan samalla logiikalla: haastatteluihin kulunut aika per haastatteluiden määrä. Tätä voidaan verrata lisäksi konsulttikohtaisesti, jolloin mittarista on todennäköisesti enemmän hyötyä, kun kukin heistä voi tarkastella omia tietojaan. Toisaalta taas keskiarvo eri rekrytointikonsulttien haastatteluiden kestosta on hyvä tietää, jolloin yksittäiselle tiedolle on myös vertailupohjaa.

Asia, joka on ollut koko mittariston kehittämisprosessin alusta asti esillä, oli että halutaan tietoa siitä, kuinka paljon niin sanottua no show'ta tapahtuu. Tämä tarkoittaa sitä,

että hakija on kutsuttu haastatteluun, mutta hän ei sitten syystä tai toisesta saavukaan paikalle. Kolmas mittari on kehitetty tätä varten. Haastatteluun kutsuttujen määrää verrataan haastateltujen määrään, jolloin ilmenee, kuinka moni on tullut paikalle. Lisäksi HR Housen toiveesta kyseistä mittaria käytetään toimialakohtaisesti, jolloin voidaan saada käsitystä myös alakohtaisista eroista.

Seuraava mittari kertoo siitä, kuinka monta haastattelua kukin rekrytointikonsultti tekee. Tähän on lisätty edellä mainitun mittarin tapaan toimialakohtaisuus. Haastatteluiden määrän perusteella voidaan esimerkiksi miettiä tulevaisuuden resursointitarpeita. Tästä mittarista voidaan johtaa myös toimialakohtaisten haastatteluiden määrä, kun lasketaan yhteen kaikkien rekrytointikonsulttien tekemän tietyn alan haastattelut. HR Housen ollessa valtakunnallinen yritys halutaan yrityksessä tietää haastatteluiden määrä myös alueittain. Näin saadaan perusteltu näkemys siitä, mihin maantieteellisiin alueisiin kannattaa panostaa liiketoimintaa ajatellen. Jälleen kyseiseen mittariin liitetään myös toimialakohtaisuus.

Tieto rekrytoitujen työntekijöiden määrästä on oleellinen prosessin tehostamista ajatellen. Toiseksi viimeinen mittari vertaakin haastateltujen hakijoiden määrä rekrytoitujen määrään konsulttikohtaisesti. Toisaalta mittarista saadaan myös tieto, kuinka monen haastatellun kanssa ei tehdä sopimusta. Jälleen analyysin kautta voidaan tämän mittarin kautta miettiä tehostamiskeinoja, jos esimerkiksi hylättyjen määrä nousee kovin suureksi. Syynä voi olla esimerkiksi, että tietyn asiakkaan toimeksianto vaatii useampaa ehdokasta, vaikka avoimia paikkoja ei olisikaan kuin yksi. Näin ollen tehostamisen varaa ei olisi ollut.

Kokonaisvaltaisesti rekrytointiprosessiin kuluva ajasta kertoo tämän kriittisen menestystekijän viimeisenä oleva mittari. Kyseinen mittari kertoo, kuinka monta vuorokautta kuluu toimeksiannon saamisesta sopimuksen tekoon. HR House ei aina toki voi vaikuttaa prosessin pituuteen, kuten jos asiakas tekee itse lopullisen päätöksen. Mittari kuitenkin kertoo prosessin sujumisesta. Erityisesti kun tulevaisuudessa saadaan vertailupohjaa aiemmista toimeksiannoista, niin voidaan pohtia, voidaanko jotain tehdä toisin vai onko prosessi jo tällaisenaan riittävän tuloksellinen ja tehokas.

Yleisesti ottaen olen tämän menestystekijän alla oleville mittareille määrittänyt aikavertailun kuukausikohtaiseksi. Kuten aiemmin mainitsin, on kuukausi samalla tarpeeksi lyhyt ja toisaalta riittävän pitkä aikaväli mittareiden tulosten keräämiseen. Yritys voi kuitenkin pohtia, tarvitseeko aikaväliä lyhentää tai pidentää. On vain huomioitava, että kaikissa mittareissa käytetään samaa väliä, jotta vertailu mittareiden kesken on mahdollista ja jotta tuloksia on helpompi tarkastella ja analysoida.

7.2.3 Tiivis yhteistyö myynnin ja bookingin kanssa

Kolmas kriittinen menestystekijä on tiivis yhteistyö myynnin ja bookingin kanssa. Taivoitteena on, että prosessi asiakkaan toimeksiannosta työvuorojen täyttämiseen olisi mahdollisimman sujuva. Edellytyksenä tälle on, että tarvittava tieto kulkee myyjän kautta rekrytointiosastolle ja sitä kautta edelleen booking-tiimille. Toisaalta myös palaute toiseen suuntaan on erittäin tärkeää, jotta prosesseja voidaan kehittää. Yhteistyön kehittämiseksi on yrityksessä tehty jo useita toimenpiteitä, joista esimerkkinä yhteiset palaverit. Mittareiden kehittäminen tätä tekijää seuraamaan on jokseenkin haasteellista kehittää, sillä esimerkiksi toimeksiannot voivat olla hyvin erilaisia. Näin yksi mittari, joka sopii hyvin toiseen tapaukseen, ei sovellu käytettäväksi välttämättä taas toisenlaisessa toimeksiannossa. Tämän takia mittarit kuvastavatkin enemmän rekrytointiprosessin onnistumista, jolloin myös yhteistyön on täytynyt toimia.

Ennen rekrytointiprosessin onnistumista kuvaavia mittareita on tarpeellista tietää toimeksiantojen määrä toimialoittain. Tämän mittarin avulla osataan esimerkiksi tulevaisuudessa varautua sesonkivaihteluihin. Näin toimintaa voidaan suunnitella kokonaisvaltaisesti pitkäjänteisemmin. Suunnittelu on toki myös yhteydessä rekrytointiprosessin onnistumiseen, sillä silloin osataan kohdistaa resurssit oikeisiin toimenpiteisiin oikeaan aikaan.

Kuten aiemmin muun muassa luvussa 5.2 mainitsin, liittyy rekrytointiin aina riski. Lyhyessä ajassa tulisi saada kuva hakijasta ja hänen soveltuvuudestaan tiettyihin työtehtäviin. Toisinaan haastattelussa ja mahdollisesti soveltuvuusarviointien kautta saadaan hyvin realistinen kuva hakijan tiedoista ja taidoista. Toisinaan kuitenkin hakijasta saatu kuva ei vastaakaan työn vaatimuksia. Myös aika soveltuvuuden selvittämiseksi vaihtelee. Rekrytoinnin onnistumista ei voida siis mitata vielä sillä, että työsopimus on allekir-

joitettu, vaikka varsinainen prosessi tähän päättyykin. Rekrytoinnin onnistumista mitaamaan olen kehittänyt kolme erilaista mittaria. Ensimmäinen näistä on rekrytoitujen, ei vuoroja tehneiden henkilöiden määrä. Mikäli rekrytoitu työntekijä ei teekään yhtään vuoroa HR Housen kautta, voi rekrytointiprosessin todeta olleen turha. Yritys on kuluttanut resursseja kyseiseen työntekijään, mutta hän ei tuo yritykselle ainuttakaan euroa.

Toinen mittari, joka kuvastaa jossain määrin rekrytoinnin onnistumista on aika työsopimuksen teosta ensimmäiseen vuoroon. HR Housen toiminta perustuu henkilöstövuokrauksen osalta siihen, että työntekijät tekisivät mahdollisimman paljon vuoroja asiakkailla, jolloin yritys saa jokaisesta tehdystä vuorosta voittoa. Näin ollen mitä nopeammin työntekijä saadaan rekrytoinnin jälkeen töihin, sitä nopeammin hän alkaa tuottaa yritykselle ja ikään kuin korvata rekrytoinnista aiheutuneita kustannuksia. Lisäksi aika-väli kuvastaa yhteistyön tehokkuutta rekrytointitiimin ja booking-tiimien välillä. Nopeasti ensimmäisen vuoron tehneen henkilön tiedot on saatu pian rekrytoinnin jälkeen bookingin tietoisuuteen. Tämän lisäksi rekrytoitu henkilö on vastannut jonkun asiakkaan tarpeita, kun hänet on vuoroon voitu laittaa.

Vuorojen määrä, jotka työntekijä tekee ensimmäisen kuukauden aikana kuvastaa jokseenkin rekrytoinnin onnistumista laadullisesti. Hyville työntekijöille tarjotaan paljon vuoroja. Lisäksi tässäkin tapauksessa voidaan ottaa huomioon taloudellinen näkökulma, jossa hyvä työntekijä tarkoittaa henkilöä, joka tuottaa paljon rahaa eli tekee paljon vuoroja. Tämän mittarin kohdalla tulee kuitenkin ottaa huomioon, että jokainen rekrytointi on yksittäinen tapaus, jolloin vuorojen määrä ei aina yksistään kerro onko valinta onnistunut. Vuoromäärään voivat vaikuttaa esimerkiksi osa-aikainen työn tarve, sesonkivaihtelut ja sairaslomat. Käytännössä tämä mittari toimii parhaiten, kun verrataan tehtyjen vuorojen määrää siihen, mitä tietoja työntekijä on haastattelussa antanut esimerkiksi omasta käytettävyydestään.

7.3 Mittariston arviointi

Yllä esitelty mittaristo toimii kehitysehdotuksena HR Houselle, jotta yritys saisi perusteltua informaatiota omasta rekrytointiprosessistaan ja mahdollisesti siitä, voidaanko prosessin tehokkuutta parantaa joillain toimenpiteillä. Kuten olen aiemmin maininnut, ei

yrityksessä ole ollut mittareita rekrytointia varten, joten tämän mittariston kautta on tarkoitus lähteä tarkastelemaan, minkälaista informaatiota todellisuudessa tullaan tarvitsemaan. Mikään mittaristo ei ole ikinä valmis, joten tärkeää on, että mittarit elävät ja kehittyvät yritystoiminnan mukana. Yhtäkään mittaria ei tule pitää mittaristossa, jos sille ei ole perusteltua tarvetta. Mittaristo toimii siis kehitysehdotuksena ja ikään kuin lähtölaukaisuna rekrytointiprosessin tehostamiselle.

Mittariston laatimiselle ja käytölle haasteita asettavat yrityksen saamat monet erityyppiset toimeksiannot. Yritys rekrytoi esimerkiksi omiin niin sanottuihin pooleihinsa, suoraan toisen yrityksen palkkalistoille kuin myös toisen yrityksen käyttöön työntekijöiden jäädessä kuitenkin HR Housen listoille. Toisinaan asiakasyritykset lähettävät myös työntekijöitä ainoastaan työsopimuksen tekoon, jolloin muut rekrytointin vaiheet ovat jo tapahtuneet asiakasyrityksen toimesta. Muun muassa näiden takia mittariston laatiminen piti pitää suhteellisen yleisellä tasolla, mutta tarkoitus tietenkin on, että HR House saisi tietoa sen kautta mahdollisimman paljon.

Mittariston laatiminen edellyttää usein asioiden yksinkertaistamista, jotta halutut tiedot saadaan suhteellisen vähäisestä määrästä mittareita. HR Housen toiminta perustuu kuitenkin ihmisten kanssa työskentelyyn, jolloin mikään ei ole täysin mustavalkoista. Onkin tärkeää, että yritys laatii omat ohjeet mittariston käytölle, jotta luotettavuus ei kärsi erilaisten toimintatapojen vuoksi. Tästä esimerkkinä on mittari hakijan osaamisen vastaavuudesta työpaikan vaatimuksiin hakemuksen perusteella, jossa jokainen hakemus tulee arvioida asteikolla yhdestä viiteen. HR Housen rekrytointikonsulttien tulee miettiä yhteiset säännöt, millä perusteella kukin numero kyseisessä mittarissa valitaan.

Mittaristosta tulee olemaan oikein käytettynä hyötyä myös rekrytointiosaston ja yrityksen johdon lisäksi muun muassa myyjille. Esimerkiksi hakemusten määrä kertoo siitä, miltä toimialoilta ja maantieteellisiltä alueilta voisi lähteä hakemaan lisää asiakkaita. Toisaalta myös markkinoinnin kohdentaminen on tärkeää yrityksen tunnettavuuden lisäämiseksi. Analysoinnin kautta saadaan tietoa, mihin markkinointitoimenpiteisiin tulisi ryhtyä. Lisäksi mittariston useat eri mittarit kertovat tulevaisuuden resursointitarpeita myös yrityksen sisällä. Näin osataan panostaa oikeisiin toimenpiteisiin, jotta yrityksen on mahdollista kasvattaa liiketoimintaansa tulevaisuudessa.

Ennen kaikkea mittareiden ja mittariston käytössä on tärkeää tulosten analysoiminen. Minkään mittarin tulos ei kerro juuri mitään ennen kuin sitä voidaan esimerkiksi verrata johonkin. Tulosten analysoimisen kautta saadaan lisäksi kehitettyä syy-yhteyksiä erilaisille ilmiöille. Toimenpiteisiin ei siis tule ryhtyä vain numeerisen tiedon varassa, vaan miettiä sitä, mistä tekijöistä kyseinen tulos koostuu. Analysointi tulisi tapahtua myös, vaikka tulos ensisilmäyksellä näyttäisi hyvältä. Tällöin voidaan pohtia niitä syitä, jotka ovat edesauttaneet hyvän tuloksen syntymiseen. Toisaalta taas varsinkin mittariston ollessa uusi, tulee perehtyä siihen, kertovatko mittareiden tulokset todella sitä, mitä niiden oletetaan mittaavan.

Rekrytointiprosessi loppuu HR Housessa työsopimuksen tekoon. Mittaristossa on kuitenkin huomioitu osittain myös työn aloittaminen. Tämä on otettu mukaan siksi, että rekrytointiprosessin onnistumista on mahdotonta arvioida ennen kuin työntekijä on todella ollut töissä. Muutaman mittarin kautta pyritään siis mittaamaan myös laadullisia tekijöitä. Rekrytointiprosessin tuloksellisuus perustuu juuri siihen, että rekrytointi on ollut hyödyllinen ja onnistunut. Rekrytoinnin tehokkuus ei siis viittaa ainoastaan prosessin nopeuteen, vaan tarkoituksena on löytää henkilö, joka vastaa asiakasyrityksen tarpeita ja joka itse on myös sitoutunut ja motivoitunut työskentelemään yrityksessä mahdollisimman pitkään.

Mittaristoa kehittäessä kaikkea ei voida ottaa täysin huomioon. Esimerkiksi teknologian aiheuttamat haasteet vähentävät välillä tehokkuutta, kun tänä päivänä niin HR Housen kuin monen muunkin yrityksen toiminta perustuu tietoteknisiin järjestelmiin. Mikäli tämänkaltaiset ongelmat aiheuttavat tehottomuutta, tulee ne ottaa huomioon analysoitaessa tuloksia. Mikäli tehottomuus samasta syystä on jatkuvaa, on yrityksen syytä ruvetta pohtimaan vaihtoehtoisia toimenpiteitä, jotta prosessin tehokkuutta voidaan parantaa.

7.4 Mittareiden arviointi

Luvussa 6.2 esittelin hyvän mittarin ominaisuuksia. Nämä tekijät on otettu huomioon mittaristoa kehitettäessä. Ominaisuuksista ensimmäisenä nostan esiin edullisuuden. Jokainen mittari on pyritty rakentamaan niin, että tulos saadaan aikaiseksi automaattisesti rekrytointiosastolla jo käytössä olevan järjestelmän kautta. HR Housella on Mikke-

lin toimistossa IT-järjestelmien kehitykseen erikoistuneita asiantuntijoita, joiden avulla muutaman ominaisuuden lisääminen nykyiseen järjestelmään tuskin tulee olemaan kovin haasteellista ja aikaa vievää. Näin ollen mittareiden tuoma hyöty tulee olemaan suurempi kuin niiden vaatimat resurssit

Toisekseen mittareiden uskottavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä kehitysprosessissa on ollut mukana rekrytointitiimin nykyinen esimies Maarit Mönkkönen, joka on johtoryhmän tuella vastuussa rekrytointia koskevista päätöksistä. Lisäksi uskottavuuteen vaikuttaa, kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, laskentasääntöjen yksinkertaisuus. Tässä mittaristossa laskentasäännöt on pyritty pitämään hyvin yksinkertaisina, jotta jokainen mittaristoa käyttävä voi selvästi ymmärtää, mistä arvo on tullut ja näin ollen helposti analysoida, mitkä tekijät arvon muodostumiseen ovat vaikuttaneet.

Mittareiden relevanttius selviää tarkemmin, kun mittareita aletaan käyttää. Jokainen mittari ei ole relevantti kaikissa päätöksentekotilanteissa, mutta kuten aiemmin mittareita esitellessäni olen todennut, on jokaisella oma merkityksensä ja näin ollen perusteltu paikkansa mittaristossa. On osattava valita kuhunkin päätöksentekotilanteeseen oikeat mittarit, joiden arvolla on oleellista merkitystä päätöstä tehdessä. Kuten aiemmin olen maininnut, ei minkään mittarin arvon perusteella tule tehdä päätöksiä ilman, että tulos on analysoitu.

Kuten mittareiden relevanttius, myös valideetti varmistuu vasta käytön myötä. Tarkoituksena on, että jokaisen mittarin arvo kertoo juuri siitä, mitä on haluttu mitata. Sen sijaan mittareiden reliabiliteetin voidaan todeta olevan hyvä, mikäli HR Housen rekrytointitiimi laatii yhdessä tarkan ohjeistuksen siitä, miten mittareita tullaan käytännössä hyödyntämään. Tarkkojen ohjeiden puuttuminen voi vaikuttaa mittareiden reliabiliteettiin, jos mittauksien tilanne on toistettavissa eri tavoin. Esimerkiksi toimialojen ja maantieteellisten alueiden jaottelu tulee ohjeistaa, jotta näitä asioita käsittelevien mittareiden reliabiliteetti ei kärsisi.

Mittareiden kehittämisessä on otettu myös huomioon luvussa 6.2 tarkemmin esittelemäni TNT UK:n hyvien mittareiden ominaisuudet. Mittarit on esimerkiksi pyritty pitämään hyvin yksinkertaisina, jotta ne olisivat ymmärrettäviä. Mittareiden tuloksiin on myös mahdollista vaikuttaa rekrytointiosaston omalla toiminnalla. Ainut poikkeus on jo

aiemmin mainitsemani rekrytointiprosessin pituus, mikäli viimeisen päätöksen tekee asiakas.

8 Johtopäätökset

Rekrytointi on jossain vaiheessa osa lähes jokaisen yrityksen toimintaa. Henkilöstöpalvelualalla rekrytointi on taas osa yrityksen ydinliiketoimintaa. Näin ollen rekrytointi on syytä prosessoida melko tarkasti ja pyrkiä hiomaan se mahdollisimman tehokkaaksi, jotta yrityksen käyttämille resursseille saadaan vastinetta.

Tämän työn tarkoituksena oli kehittää henkilöstöpalveluja tarjoavalle yritykselle HR Houselle mittaristo, jonka avulla yritys voi tehostaa omaa rekrytointiprosessiaan. Työ toteutettiin kehittämishankkeena, jolloin tuloksena syntyi ehdotelma mittaristoksi. Työhön ei siis sisällynyt mittariston jalkauttamista.

Mittariston kokoaminen alkoi HR Housen tarpeiden kartoituksella heti työn alkuvaiheessa. Tarkoituksena oli tässä vaiheessa saada kokonaiskäsitys siitä, mihin erityisesti halutaan mittariston kautta apua. Tämän jälkeen alkoi teorian kokoaminen ja soveltaminen. Painopistealueiden ja teorian kautta rakentui ensimmäinen versio mittaristosta. Tätä mittaristoa kehitettiin vielä eteenpäin HR Housen rekrytointikonsulttien kanssa. Rekrytointikonsultit tulevat mittaristoa pääasiassa käyttämään, joten oli tärkeää saada heidät mukaan prosessiin ja varmistaa näin oleellisten mittareiden olemassaolo. Tämä osaltaan edesauttaa myös tulevaa mittariston käyttöönottoa, kun heidät on saatu jo kehittämisvaiheessa sitoutettua prosessiin. Mukana on ollut myös johdon näkemystä antamassa HR Housen liiketoimintajohtaja Tarja Kaipio.

Mittaristo on laadittu yksittäistapauksena nimenomaan HR Houselle, joten sitä ei voida yleistää. Toki yksittäisistä mittareista voisi olla hyötyä muillekin henkilöstöpalveluja tarjoaville yrityksille, mutta yhteys liiketoimintaan voi jäädä hämäräksi, mikäli mittareita ei ole erikseen johdettu kyseisen yrityksen kriittisistä menestystekijöistä.

Teoriapohjan lähteenä työssä on pitkälti käytetty erilaista henkilöstöhallinnon kirjallisuutta. Kirjallisuus on suurimmaksi osaksi suomalaista, koska erityistä lisäarvoa en

muiden maiden kirjallisuudesta löytänyt. Lisäksi rekrytointiprosessi ja erityisesti vuokratyön luonne voivat vaihdella huomattavastikin maakohtaisesti.

Teoriapohjaan vuokratyön osalta käytin erilaisia tutkimuksia, mietintöjä ja oppaita. Vuokratyö on varsin uusi työnmuoto Suomessa, joten ajantasaista ja syvemmin asiaan paneutuvaa kirjallisuutta ei juuri vielä löydy. Tutkimukset ja mietinnöt ottivat lisäksi hyvin eri näkökulmat huomioon, jolloin vuokratyötä tuli tarkasteltua monipuolisesti.

Erilaisia mittaristoon liittyviä teoksia on hyvin paljon. Tämän työn kannalta haasteena oli löytää materiaalia, joka käsittelisi strategisten mittareiden sijaan enemmän operatiivisia mittareita. Käyttämäni kahden teoksen lisäksi selailin paljon erilaisia internetistä löytyviä mittaristoja. Useimmat niistä olivat kuitenkin niin yksittäistapauksina tehtyjä, jolloin suoraa hyötyä en niistä tähän työhön saanut.

Yritysesittelyssä on lähteinä käytetty HR Housesta saadun materiaalin lisäksi yrityksen internetsivuja. Mittariston kehittämisessä apuna ovat olleet Tarja Kaipion ja Maarit Mönkkösen haastattelut. Lisäksi päivittäisessä työssäni olen voinut kysyä kommentteja rekrytointikonsulteilta kehittämisprosessin eri vaiheissa. Mielestäni nämä haastattelut ja käyty keskustelut olivat riittävät, sillä tarkoituksena oli kehittää työkalu rekrytointiosastolle, jolloin tärkeimmäksi näkökulmaksi nousee tulevien käyttäjien näkemykset. Näin ollen mittarit ovat luvussa 6.2 esitetyn Bank of Montrealin näkemyksen mukaisesti tarkoituksenmukaisia niille, jotka niitä tulevat käyttämään. Tämän lisäksi Kaipio toi johdon näkemystä kehitysprosessiin, jolloin tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös johdon päätöksenteon tukena.

8.1 Mittariston käyttöönotto

Tarkoitus on, että mittaristo tulisi jatkuvaan käyttöön. Jatkuvalle käytölle mittarit kehittyvät liiketoiminnan mukana, tulokset ovat mahdollisimman reaaliaikaisia ja yksikkökustannukset laskisivat, kuten luvussa 6.3 mainitsin. Käytön myötä myös mittareiden väliset suhteet selkeytyvät ja saadaan numeerista vertailupohjaa luotua. Näin mittarit saavat merkityksen, kun arvoja voidaan vertailla toisiinsa ja tätä kautta tulosten analysointi helpottuu. Lopulta mittareille voidaan asettaa jo valmiiksi tavoitearvoja. Tässä vaiheessa tavoitearvoja on haasteellista asettaa, sillä kuten olen aiemmin maininnut, ei

yrittäjien rekrytointiosastolla ole ollut käytössä mitään mittareita ennen. Näin ollen tavoitearvot olisi asetettu vain mielikuvien pohjalta, jolloin arvoihin vertailu ei toisi realistista tietoa.

Tärkeää on, että mittareita kyseenalaistetaan jatkuvasti, jolloin turhien mittareiden käyttö vähenee ja täten edistetään oikeiden mittareiden käyttöä. Lisäksi yrityksen tulee pohtia onko tarpeellista asettaa esimerkiksi jokaiselle kriittiselle menestystekijälle tai jopa mittarille "omistaja" eli henkilö, joka on vastuussa kyseisestä alueesta, sen analysoinnista ja tarpeen arvioinnista. Toisaalta tässä tapauksessa on mahdollista myös, että jokainen rekrytointikonsultti vastaa omista rekrytoinneistaan ja oman rekrytointiprosessin tehokkuuden analysoinnista mittareiden kautta. Näin ollen jokaisen käyttäjän vastuulla olisi myös kaikkien mittarien kriittinen tarkastelu.

Mittariston implementointi tulee viemään resursseja yritykseltä alkuun. HR Housella on kuitenkin hyvät edellytykset tehdä mittariston käyttö helpoksi, sillä yrityksessä on vahvaa it-osaamista ja ohjelmistojen kehittäminen on osa liiketoimintaa. Tarkoitus onkin, että mittaristo tehtäisiin mahdollisimman helpokäyttöiseksi, jotta henkilöstö ottaisi sen työkalukseen eikä näkisi tietojen päivittämistä pakollisena pahana.

Kaipio ja Mönkkönen olivat varsin tyytyväisiä ehdotettuun mittaristoon, joten käyttöönoton ei pitäisi tuottaa ongelmia. Joulua edeltävän ajan ollessa HR Housessa erittäin kiireistä, siirtyy mittariston käyttöönotto kuitenkin todennäköisesti vuoden 2012 puolelle. Tällöin mukaan otetaan HR Housen it-asiantuntija, jonka kanssa pohditaan mahdollisuuksia tuottaa mittareiden arvoja nykyisen järjestelmän pohjalta.

8.2 Jatkokehitysehdotuksia

Kehittämisprosessin edetessä ilmeni monia asioita, joista yritys haluaisi enemmän tietoa. Näistä päällimmäisenä tuli esiin työsuhteiden keskimääräinen pituus ja tieto siitä, mihin ja miksi ihmiset "katoavat". Aiheesta voisi tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen HR Housen työntekijärekisterin avulla. Tämän jälkeen olisi mahdollista pohtia kehitysehdotuksia sille, kuinka työntekijöiden työsuhdetta voisi pidentää ja näin ollen yksittäisten rekrytointien kannattavuutta parantaa.

Valmiissa mittaristossa kolmantena kriittisenä menestystekijänä on tiivis yhteistyö myynnin ja bookingin kanssa. Kuten jo aiemmin mainitsin, on sitä jokseenkin haasteellista mitata. Kyseistä kohtaa voisi tarkastella lähemminkin ja tehdä kehitysehdotuksia, joiden avulla yhteistyötä saataisiin entisestään parannettua. Yhteistyö on kuitenkin kriittisessä asemassa, jotta työntekijöiden määrä ja heidän osaamisensa vastaa asiakkaiden tarpeita.

Tämän työn kannalta kiinnostavin jatkotutkimus olisi mittariston käyttöönotosta ja sen onnistumisesta. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, onko yritys hyötynyt mittareiden käytöstä. Tämän tyyppinen tutkimus vaatii kuitenkin, että mittaristo on ollut käytössä muutaman vuoden, jotta rekrytointiosasto on ehtinyt saamaan kokemuksia mittariston käytöstä.

Lähteet

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2007. Temporary agency work in the European Union.

[Http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0408TR01/TN0408TR01.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0408TR01/TN0408TR01.pdf). Luettu 1.8.2011.

Henkilöstövuokraus. 2010. HR House Oy. [Https://www.hrhouse.fi/norppahome/hr-henkilostovuokraus.html](https://www.hrhouse.fi/norppahome/hr-henkilostovuokraus.html). Luettu 18.5.2011.

HR House. 2010. [Https://www.saimanet.com/norppahome/asi-yritys.html](https://www.saimanet.com/norppahome/asi-yritys.html). Luettu 7.5.2011.

HRM-ohjelmistot. 2010. HR House Oy. [Https://www.hrhouse.fi/norppahome/hrmohjelmistot.html](https://www.hrhouse.fi/norppahome/hrmohjelmistot.html). Luettu 18.5.2011.

Joustava HR House. 2010. HR House Oy. [Https://www.hrhouse.fi/norppahome/hrpalvelut.html](https://www.hrhouse.fi/norppahome/hrpalvelut.html). Luettu 7.5.2011.

Kaipio, Tarja 2011. Liiketoimintajohtaja. HR House Oy, Helsinki. Haastattelu 11.8.2011.

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Merja 2001. Temporary agency work in Finland. Background Document on Temporary Agency Work in Europe. Työpapereita 174. Palkansaajien tutkimuslaitos, Helsinki. [Http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/tyopaperit/sel174.pdf](http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/tyopaperit/sel174.pdf). Luettu 1.8.2011.

Konsultointi. 2010. HR House Oy. [Https://www.hrhouse.fi/norppahome/hr-konsultointi.html](https://www.hrhouse.fi/norppahome/hr-konsultointi.html). Luettu 18.5.2011.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 2. painos. Laatukeskus, Helsinki.

Laitinen, Erkki K. 2002. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uud. painos. Talentum, Helsinki.

Laki julkisesta työvoimapalvelusta 30.12.2002/1295.

Lehdistötiedote: HR Houselle sopimus valtion henkilöstöpalveluista. 2011. HR House Oy. [Https://www.hrhouse.fi/norppahome/news_item_view.html?id=0000148](https://www.hrhouse.fi/norppahome/news_item_view.html?id=0000148). Luettu 10.9.2011.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY, Helsinki.

Mönkkönen, Maarit 2011. Rekrytointikonsultti. HR House Oy, Helsinki. Haastattelu 20.5.2011.

Perehdytysopas 2010. HR House Oy.

Rekrytointipalvelut. 2010. HR House Oy. <https://www.hrhouse.fi/norppahome/hr-rekrytointi.html>. Luettu 18.5.2011.

Sentteri henkilöstö ja Saima Group yhdistyvät Norppa Groupiksi 2009. HR House Oy. https://www.saimanet.com/norppahome/news_item_view.html;jsessionid=82762433B9ADFC9001FE296190E6B670.s1w1?id=000080. Luettu 7.5.2011.

Suorahakutoimeksiantolomake. HR House Oy.

Ulkoistus. 2010. HR House Oy. <https://www.hrhouse.fi/norppahome/hr-ulkoistus.html>. Luettu 18.5.2011.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. painos. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta & Mäkipelkola, Jutta 2005. Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus 283. Työministeriö, Helsinki.

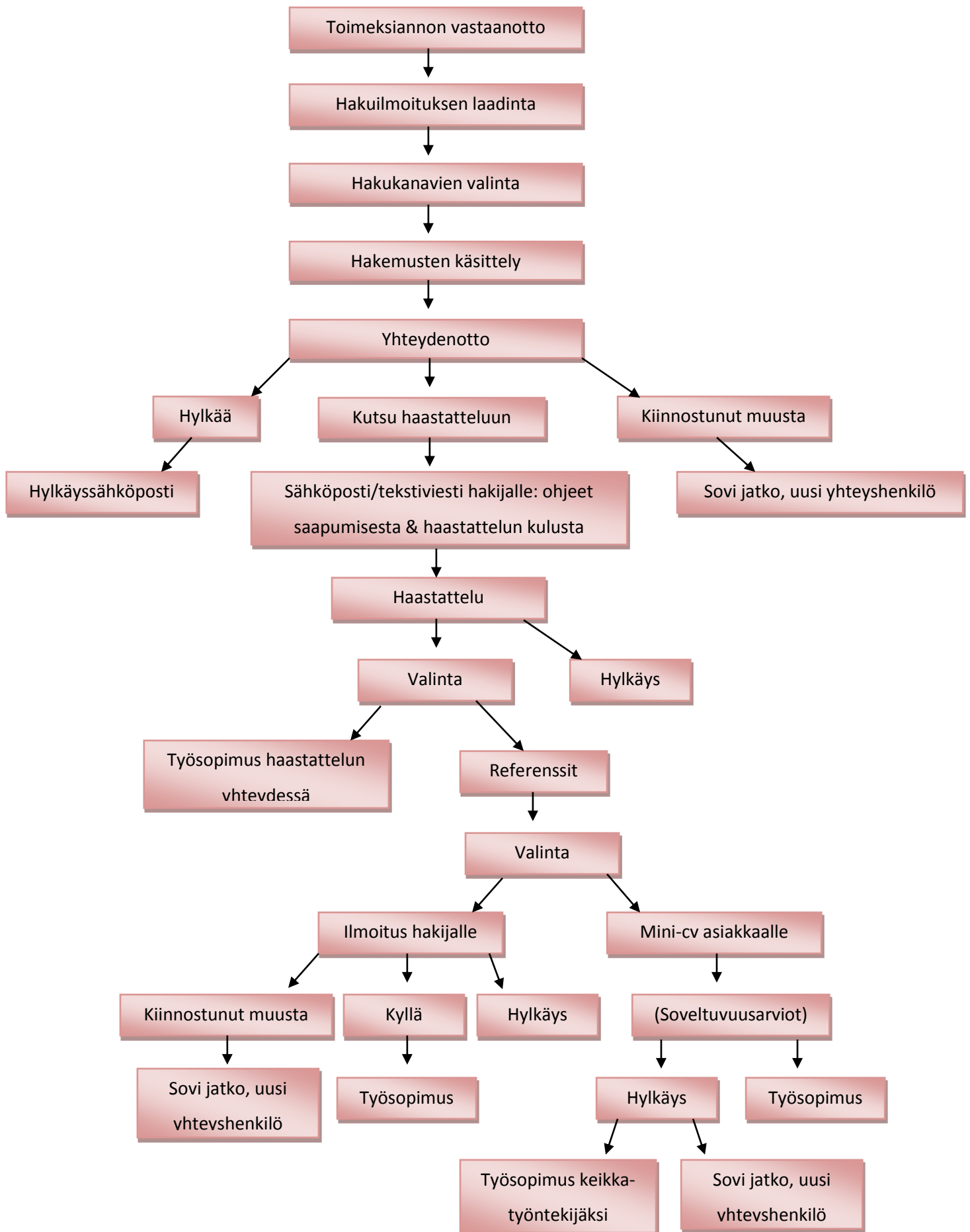
Viitala, Riitta & Vettensaari, Minna & Mäkipelkola, Jutta 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus 302. Työministeriö, Helsinki.

Vuokratyöopas. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö 2007. Työministeriö.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/vuokratyo_mietinto.pdf. Luettu 5.7.2011.

HR Housen rekrytointiprosessikaavio



Suorahakutoimeksiantolomake

ASIAKASTIEDOT
Asiakas, yhteyshlö asiakkaan puolelta, nimi, gsm, e-mail?
MITÄ HAETAAN
Tarkat työtehtävät?
Milloin työt alkavat (ja loppuvat, jos tiedossa)?
Työtuntimäärä arviot, kuinka monta tuntia /vko/kk
työpaikan aukioloajat ja minkälaisia työvuoroja olisi tulossa (aamu-iltavuoroja/ arkisin, viikonloppuisin/mihin kellon aikaan)
Toivottu profiili haettavalle työntekijälle? (työkokemus + muut toiveet)
Palkka? (palkkakatto)
HAKUPROSESSI
Saako asiakkaan nimeä käyttää hakuilmoituksessa (omat sivut, Mol, Oikotie)
Miten edetään: milloin ehdokkaat asiakkaalle? Meneekö koevuoroon suoraan vai haastatteleeko asiakas ensin? Miten esitellään ehdokkaat (mail/puh)?
Milloin ehdokkaat esitellään asiakkaalle ja miten? (pvm ja mail vai puh)

Mittariston rakentamisen tarkistuslista

- ✓ Prosessin määrittely ja selkiyttäminen
- ✓ Tavoitteiden asettaminen
- ✓ Tavoitteet tärkeysjärjestykseen
 - keskeisiä tavoitteita projektin alussa yksi tai kaksi
- ✓ Muut alkuvaiheen valinnat
 - nopeasti käyttöön vs. oikeat mittarit
 - kuka kehittää mittarit
 - uusien mittareiden laatiminen vs. olemassa olevat mittarit
- ✓ Mittausjärjestelmätiimin perustaminen
- ✓ Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen tavoitteisiin peilaten
- ✓ Mittareiden kehittäminen kriittisille menestystekijöille
 - kvalitatiiviset / kvantitatiiviset
 - relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti, uskottavuus

Tarja Kaipion haastattelu 11.8.2011

- Mistä rekrytointiprosessi alkaa ja mihin se päättyy?
- Kuinka rekrytointi linkittyy yrityksen strategiaan?
- Onko rekrytoinnille määritelty oma strategia?
- Mitkä ovat keskeiset roolit rekrytointiprosessissa?
- Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
- Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita sekä millaisia vaatimuksia he asettavat?
- Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
- Mikä on prosessin karkeavaiheistus?
- Miksi mittareita tarvitaan?
- Mitä mittareiden avulla halutaan tietää?
- Onko rekrytoinnilla olemassa olevia mittareita?
- Ideoita mahdollisiksi mittareiksi?

1 (1)

Mittaristo HR Housen rekrytoinnille

Kriittiset menestystekijät	Tavoitteet / toimenpiteet	Mittarit
Riittävästi potentiaalisia työnhakijoita	Työvoiman laatu ja määrä vastaa asiakkaan tarpeita	<ul style="list-style-type: none"> • Hakemusten määrä / hakukanava / kk • Hakemusten määrä / työpaikkailmoitus • Hakemusten määrä / toimiala / kk • Hakijoiden määrä / kk • Hakijan osaamisen vastaavuus hakemuksen perusteella / työpaikan vaatimukset (asteikolla 1-5) / työpaikkailmoitus
Tehokas ja tuloksellinen prosessin läpivienti	Keskitytään olennaiseen, turha "juokseminen" pois	<ul style="list-style-type: none"> • Hakemusten käsittelyyn kulunut aika / käsiteltyjen hakemusten määrä / kk • Haastatteluihin kulunut aika / haastatteluiden määrä / rekrytointikonsultti / kk • Haastatteluun kutsutut / haastatellut / toimiala / kk • Haastatteluiden määrä / rekrytointikonsultti / toimiala / kk • Haastatteluiden määrä / alue / toimiala / kk • Haastatellut / rekrytoidut / rekrytointikonsultti / kk • Toimeksiannosta sopimukseen kulunut aika (vrk)
Tiivis yhteistyö myynnin ja bookingin kanssa	Sujuva prosessi asiakkaan toimeksiannosta työvuorojen täyttämiseen	<ul style="list-style-type: none"> • Toimeksiantojen määrä / kk / toimiala • Rekrytoidut, ei vuoroja tehneet henkilöt / kk • Aika työsopimuksesta ensimmäiseen vuoroon (vrk) • Työntekijän ensimmäisen kuukauden aikana tehtyjen vuorojen määrä