

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Tanja Jänis

REKRYTOINTIPROSESSI JA REKRYTOINNIN KUSTANNUKSET
JULKISHALLINNOLLISESSA ORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2020
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Tanja Jänis

Nimeke
Rekrytointiprosessi ja rekrytoinnin kustannukset julkishallinnollisessa organisaatiossa

Toimeksiantaja
Liperin kunta

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia yksittäisen rekrytointiprosessin kustannuksia hallinnollisilta osin. Opinnäytetyö pohtii, onko nykyinen rekrytointiprosessi sujuva ja tehokas ja oliko rekrytointiprosessia mahdollista tehostaa. Työn toimeksiantaja on Liperin kunta.

Teoriaosuus koostuu rekrytoinnin suunnittelun, kannattavuuden ja suhdanteiden vaikutuksista rekrytointiprosessiin sekä näihin aihealueisiin liittyvistä keskeisistä käsitteistä. Opinnäytetyössä esitetään organisaation henkilöstötilipäätöksen lukuja sekä rekrytointiprosessin nykytila.

Tutkimus oli tapaustutkimus, jossa käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyössä toteutettiin henkilökysely, jonka perusteella selvitettiin Liperin kunnan henkilöstön näkemyksiä rekrytointiprosessin nykytilasta. Henkilökyselyssä kartoitetun rekrytointiin kuluvan ajankäytön perusteella kuvataan esimerkkitapaukseen perustuva rekrytointiprosessi sekä laskelma yksittäisen rekrytoinnin kustannuksesta. Yksittäisen rekrytoinnin kustannus on saatu laskemalla keskiarvopalkalla rekrytointiin käytetty ajankäyttö.

Tutkimuksen tulosten perusteella rekrytointiprosessin tehokkuutta edistää hyvä tiedonkulkua ja sujuvat prosessit. Edellytys onnistuneelle rekrytoinnille on tehtävään sopivien ja pätevien työnhakijoiden tavoittaminen. Esimerkin rekrytointiprosessiin kulunut työaika on 23,41 tuntia. Esimerkin rekrytointiprosessin hallinnolliseksi kustannukseksi muodostui 501,21 €.

Kieli
Suomi

Sivuja 47
Liitteet 4
Liitesivumäärä 5

Asiasanat

rekrytointi, rekrytointiprosessi, rekrytoinnin kustannukset



THESIS
May 2020
Degree Programme in Business
Economics
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 13 260 600

Author
Tanja Jänis

Title
Recruitment Process and Costs in a Public Organisation

Commissioned by
Municipality of Liperi

Abstract

The subject of the thesis is to study the administrative costs of an individual recruitment process in a municipality and to analyze whether the current recruitment process is smooth and efficient. In addition, the aim is to provide a basis for improving the recruitment process. The commissioner is Municipality of Liperi.

The theoretical framework consists of effectiveness of recruitment planning, profitability and cyclical conditions in the recruitment process. The thesis presents the statement of human resources and the current state of the recruitment process is explained.

The study was a case study in which qualitative and quantitative methods were used. The results of the research demonstrate the current state of the recruitment process based on the questions raised in the individual survey. The time spent on recruitment was identified in the person survey and the recruitment process is described with the help of an where the costs of an individual recruitment are calculated. The costs of an individual have been calculated by the time spent on recruitment at an salary.

The most important finding was that the efficiency of the recruitment process is promoted by good information flow and smooth processes. A prerequisite for a successful recruitment is to reach suitable and qualified job seekers. The time spent on the example recruitment process is 23.41 hours. The administrative costs of the example case are €501.21.

Language
Finnish

Pages 47
Appendices 4
Pages of Appendices 5

Keywords

recruitment, recruitment process, recruitment costs

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	6
1.2	Aikaisemmat tutkimustulokset.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	Rekrytointiprosessi ja -kustannukset.....	9
2.1	Rekrytointi.....	9
2.2	Rekrytointiprosessin suunnittelu	10
2.2.1	Hakijoiden valikoituminen	11
2.2.2	Haastattelu.....	12
2.2.3	Onnistunut rekrytointi.....	12
2.2.4	Rekrytointiprosessin kustannukset	13
2.3	Rekrytointi ja suhdanteet	14
2.4	Rekrytoinnin kustannukset.....	15
3	Rekrytointi Liperin kunnassa.....	19
3.1	Liperin kunnan henkilöstölujuja 2019.....	19
3.2	Rekrytointiprosessi	21
3.3	Täyttölupamenettely	24
4	Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	25
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	25
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	27
5	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	29
5.1	Tutkimuksen tulokset	29
5.1.1	Henkilöstön näkökulma rekrytointiprosessista	29
5.1.2	Hakijoiden valikoituminen	30
5.1.3	Hakijoiden haastattelut	31
5.1.4	Onnistunut rekrytointi.....	32
5.1.5	Epäonnistunut rekrytointi	32
5.1.6	Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan rekrytointiprosessi.....	33
5.1.7	Rekrytoinnin kustannus esimerkkitapauksessa	35
5.1.8	Rekrytointiin osallistuvan tuntipalkan laskeminen.....	37
5.1.9	Yksittäisen rekrytointiprosessin kustannus	39
5.2	Johtopäätökset	40
6	Pohdinta.....	43
6.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	44
6.2	Jatkotutkimuskohteita	45
	Lähteet.....	47

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Haastattelulomake
Liite 3	Kuntastrategian arvot
Liite 4	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteet

1 Johdanto

Organisaation henkilöstöhankinta sisältää toimenpiteet, jolla organisaatio muodostaa sen tarvitseman henkilöstön. Uuden työntekijän palkkaaminen on kauaskantoinen päätös, jolla on olennaisia ja pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatiolle. Taloudellisesti rekrytointipäätös on merkittävä investointi, jolla on vaikutuksia organisaation toiminnalle. (Viitala 2013, 98.)

Opinnäytetyön aiheena on rekrytointiprosessin hallinnollisen kustannuksen selvittäminen yksittäisen rekrytoinnin osalta julkishallinnollisessa organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi selvittää, onko organisaation rekrytointiprosessi nykytilassaan tehokas ja tuottava. Opinnäytetyö tutkii myös mahdollisuutta kehittää rekrytointiprosessia sujuvammaksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Liperin kunta. Organisaatiossa ei ole aiemmin tutkittu yksittäisen rekrytoinnin kustannusta, joten aihe on talouden tasapainottamisen näkökulmasta kiinnostava ja ajankohtainen. Jokaiseen rekrytointiin käytetään resursseja, jotka synnyttävät kustannuksia pääasiassa rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilöstön ajankäyttönä. Toimeksiantajan alkuperäisajatuksen mukaisesti opinnäytetyössä on laskettu hinta yksittäiselle rekrytoinnille. Henkilöstökustannukset muodostavat organisaatiolle suuren kustannuserän, jolloin yksittäisenkin rekrytoinnin onnistuminen on tärkeää. Opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa rekrytoinnista aiheutuneet kustannukset organisaatiolle.

Kustannustehokkaan rekrytointiprosessin perusta on sujuva ja toimiva prosessi. Opinnäytetyössä kuvataan organisaation rekrytointiprosessi nykytilassa mahdollisten kehityskohteiden löytämiseksi. Rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilöstön kokemus rekrytointiprosessin nykytilasta on tärkeä prosessin kehitettävien vaiheiden tunnistamiseksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimusongelmiksi voidaan esittää seuraavat kysymykset:

1. Mikä on rekrytointiprosessin kustannus yksittäisen rekrytoinnin osalta?
2. Onko nykyinen rekrytointiprosessi sujuva ja tehokas?
3. Miten rekrytointiprosessia voisi kehittää?

Työn toimeksiantaja on Liperin kunta. Tietojeni mukaan rekrytointiprosessin kustannuksia ei organisaatiossa ole aiemmin selvitetty. Opinnäytetyössä tutkitaan organisaation rekrytointiprosessin kustannuksia hallinnollisilta osin. Kustannuksia tarkastellaan rekrytointiin osallistuvien henkilöiden ajankäytön osalta tarpeen havaitsemisesta valintapäätökseen saakka. Henkilövalinnan jälkeiset toimenpiteet, kuten perehdytysprosessi, jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle, samoin pitkän aikavälin rekrytoinnin onnistumisen tarkastelu.

Rajaan työni tutkimaan varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtävää. Kyseessä on henkilöstöryhmä, jossa on paljon vaihtuvuutta ja rekrytointitarve on jatkuva. Työ on suorittavaa ja varhaiskasvatuksen henkilöstön määrä suhteessa hoidettaviin lapsiin on säädelty, joten lastenhoitajia täytyy olla päivittäin työssä tietty määrä. Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtävä on työsuhteinen tehtävä, tästä syystä rajaan virkasuhteeseen rekrytoinnin tutkimuksen ulkopuolelle.

1.2 Aikaisemmat tutkimustulokset

Rekrytoinnin kustannuksia on aiemmin tutkinut Heidi Boman 2010 valmistuneessa opinnäytetyössä, jossa tutkimuksen tavoitteena oli kehittää rekrytointia kohdeyrityksessä. Bomanin opinnäytetyössä tutkittiin koko rekrytointiprosessin kustannustehokkuutta rekrytointiprosessin tehokkuuden ja rekrytoinnin onnistumisen näkökulmasta. Boman laski opinnäytetyössään rekrytoinnin synnyttämiä kustannuksia osastoittain, hän pyrki löytämään merkittävimmät kuluerät suoritaakseen vertailua osastoiden kesken. Tutkimuksen tuloksiin perustuen kustannukset olivat suuremmat niillä osastoilla, joissa henkilöstövuokrausyrityksen käyttö oli aktiivista. Kustannustehokkaampi tapa oli hoitaa rekrytointiprosessi alusta loppuun itse tai käyttää konsulttiyritystä rekrytoinnin tukena.

Julkisen sairaalaorganisaation rekrytoinnin kustannuksia ja kehittämistarvetta on tutkinut Riitta Hermiö 2018 valmistuneessa opinnäytetyössä. Hermiö tutki opinnäytetyössä yksittäisen rekrytoinnin hintaa sekä mahdollisuutta pienentää rekrytoinnin kustannuksia sekä tehostaa rekrytointiprosessia. Hermiön tutkimuksesta kävi ilmi, että yhteen rekrytointiin käytetään keskimäärin aikaa 25 tuntia, euroiksi muutettuna yhteensä 6 065 €, kun haastatteluihin osallistui kaksi henkilöä. Rekrytoinnin kustannus saattoi vaihdella kohdeorganisaatiossa 6 065 – 10 890 euron välillä riippuen haastatteluun osallistuneiden haastattelijoiden määrästä.

Rekrytoinnin kustannuksia Pirkanmaan osuuskaupassa on tutkinut 2013 opinnäytetyössään Saara Gauffin-Kauste. Opinnäytetyö esitti Pirkanmaan Osuuskaupan rekrytoinnin nykytilan ja tutki mahdollisen keskitetyn rekrytoinnin hyötyjä. Gauffin-Kausteen opinnäytetyö tutki keskitetyn rekrytoinnin hyötyä verraten nykytilan hajautettuun rekrytointiin, jossa esimiehet rekrytoivat itsenäisesti yksi yhden yli -menettelyllä. Keskitetyn rekrytoinnin arvoituja kustannuksia oli verrattu silloisen nykytilan rekrytointikustannuksiin vuositasolla lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Opinnäytetyössä selvitettiin myös organisaation rekrytointiosaamista. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi valmis toimintamalli keskitetylle rekrytoinnille sekä toimenkuva henkilöstökoordinaattorille.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö esittelee ensin tutkimusongelman ja tavoitteet ja rajaukset sekä aikaisempien tutkimusten tutkimustulokset. Opinnäytetyön tietoperusta alkaa luvusta kaksi ja rakentuu teoriaan, joka käsittää aihealueesta kirjoitettua tietoa kirjallisuudesta sekä aiemmin aiheesta julkaistuista opinnäytetöistä. Teoriaosuus koostuu rekrytinnin suunnittelun, kannattavuuden ja suhdanteiden vaikuttavuudesta rekrytointiprosessiin sekä näihin aihealueisiin liittyvistä keskeisistä käsitteistä.

Luvussa kolme esitetään Liperin kunnan henkilöstötilinpäätöksessä olevia keskeisiä henkilöstölukuja henkilöstömittareita hyödyntäen. Organisaation rekrytointiprosessi nykytilassa sekä täyttölupamenettely esitetään kirjallisesti sekä kuvataan havainnollistavin kaavioin. Olemassa olevan rekrytointiprosessin kuvaaminen havainnollistaa nykytilan ja auttaa kartoittamaan mahdollisia kehityskohteita.

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja tiedonhankinnan menetelmät esitetään luvussa neljä. Tutkimus- ja tiedonhankinnan menetelmät on kuvattu teoreettisesti niiden menetelmien osalta, joita tähän opinnäytetyöhön on sovellettu. Luvussa neljä kuvataan myös tutkimuksen toteutus, jolla opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin kerätään tutkimusaineistoa kyselytutkimuksella.

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset esitetään luvussa viisi. Tutkimuksen tulokset muodostuvat rekrytointiin osallistuvan henkilöstön kyselytutkimuksen vastausten tuloksista. Tutkimuksen tulokset muodostuvat henkilöstön näkemyksestä organisaation rekrytointiprosessin nykytilasta sekä vastatusten perusteella lasketun rekrytointiprosessin hallinnollisten kustannusten esimerkkilaskelmasta.

Pohdinta esitetään luvussa kuusi. Pohdinta esittää kyselytutkimuksen myötä esille nousseita teemoja organisaation rekrytointiprosessiin liittyen. Luku kuusi sisältää myös näkökulman opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen sekä jatkotutkimuskohteet.

2 Rekrytointiprosessi ja -kustannukset

2.1 Rekrytointi

Rekrytointi sisältää kaikki ne organisaation toimenpiteet, joilla organisaatioon saadaan palkattua sen tarvitsema henkilö. Rekrytointi on organisaation näkökulmasta suuri investointi, jolla on merkittäviä ja kauaskantoisia vaikutuksia. Aiemmin tyypillinen rekrytointitarve syntyi työntekijän irtisanoutuessa tai jäädessä eläkkeelle. Nykyään näiden lisäksi rekrytointitarve voi syntyä myös tilanteessa, jossa organisaatioon tarvitaan tietynlaista uutta osaamista, jota ei ole mahdollista saada tai on liian hidasta saavuttaa olemassa olevaa henkilöstöä kouluttamalla. Uudelle työntekijälle asetetaan usein paljon vaatimuksia, hänen tulisi sopeutua nopeasti ja suoriutua työssään hyvin, kehittää työtä ja itseään. Hänen tulisi tuoda lisäarvoa, joka heijastuu positiivisesti asiakkaisiin asti. (Viitala 2013, 98.)

Rekrytointitarpeen tullessa esille, esimiehen tulisi huolellisesti miettiä, millaista osaamista organisaatioon ollaan hakemassa, millaiseen tehtävään ja kuinka haettava uusi henkilö voi edistää yrityksen toimintaa kohti visiota ja organisaation määrittämiä tavoitteita. Huolellisesti laadittu tehtäväprofiili ohjaa rekrytoinnin suunnittelua ja luo vankan pohjan rekrytoinnille. Laadukas tehtäväprofiili helpottaa päätöksentekoa ja ohjaa huomioimaan oleelliset asiat rekrytointiprosessin edetessä. Huomioitavaa on, että kuten muidenkin investointien suhteen, on henkilöinvestoinninkin yhteydessä merkityksellistä panos-tuotos -ajattelun mukaan se, että jokainen uusi henkilö tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Parhaiten tavoitteeseen pääsee siten, että uuden henkilön palkkauspäätös on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa esimiehen onkin syytä linjata, kuinka etsittävä henkilö voi osaltaan edesauttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Valvisto 2005, 27-29.)

Kiireisessä työelämässä rekrytointiprosessi voi olla asia, jonka esimies mielellään delegoi eteenpäin, mutta sen sijaan voikin olla viisasta delegoida jokin toinen asia ja panostaa rekrytointiin. Rekrytointiprosessissa on kyse pitkän tähtäimen

päätöksen teosta, jolla on pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatiolle. Ajankäytön puolesta rekrytointiprosessi voi esimiehestä tuntua työläältä, varsinkin jos uuden henkilön palkkaustarve ilmenee kiireisenä ajankohtana. Rekrytointiprosessin ollessa toimiva ja tehokas, on se paremmin mahdutettavissa kalenteriin. (Valvisto 2005, 51-52.)

Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää saada ammattitaitoista henkilöstöä töihin ja organisaation kannalta yksittäinenkin valintapäätös voi olla vaikutuksiltaan kauaskantoinen. Valittu henkilö vaikuttaa organisaation yleiseen ilmaan, imagoon ja tuloksellisuuteen. Vaikutus korostuu mitä vaativammasta tehtävästä on kysymys. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 15-18.) Uuden työntekijän rekrytointiin tulisivin kohdistaa yhtä paljon aikaa ja vaivaa kuin hankittaessa organisaation käyttöön uusia tiloja tai koneita, henkilöhankinta on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin (Viitala 2013, 99-100).

Organisaation rekrytointiin onnistumiseen liittyy tahto löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille, jokaisen palkkauksen ollessa huolellisesti harkittu. Suunnitelmallisuus ja huolellisuus rekrytoinneissa koskee koko henkilöstöä. Rekrytointiin perustan ollessa hyvin suunniteltu esimiehen toimesta ja rekrytointiprosessin ollessa henkilöstöyksikön rakentama systemaattinen prosessi, on selvää, millaista uutta henkilöä etsitään tehtävänkuvauksen mukaiseen työtehtävään. Organisaation elinvoiman ja kilpailukyvyn näkökulmasta jokaisen henkilön panos on tärkeä. Organisaatio koostuu monisäikeisestä vuorovaikutusten summasta, jolloin yksittäisenkin henkilön palkkaaminen on verrattavissa kiven heittämiseksi tyyneen veen. Renkaat leviävät laajalle. (Valvisto 2005, 30-31.)

2.2 Rekrytointiprosessin suunnittelu

Rekrytointiprosessi on monivaiheinen tapahtuma, jonka kuluessa työnantaja ja työnhakija arvioivat sitoutumista toisiinsa. Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle kartoittamalla toimenkuva ja vaatimustaso, joka asetetaan haettavalle henkilölle.

Toimen julkistamisen jälkeen hakijoille annetaan mahdollisuus tiedustella lisätietoa ja lähettää hakemus. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 152.)

Huolellinen suunnittelu on perusta rekrytoinnin onnistumiselle. Rekrytoinnin suunnitteluvaihetta edistää tietämys työvoiman saatavuudesta sekä oman organisaation vetovoimaisuudesta työvoiman näkökulmasta, kuinka saadaan oman organisaation kannalta potentiaaliset hakijat hakemaan avointa tehtävää. Rekrytoinnin suunnitteluun kuuluvat aikataulun lisäksi tehtävän tarpeellisuuden arviointi, rekrytointiluvan varmistaminen, tehtäväkuvan määrittäminen, henkilö- ja osaamisprofiilin määrittely, sekä rekrytointikanavien ja tapojen valinta. (Hyppänen 2013, 165-166.)

2.2.1 Hakijoiden valikoituminen

Hakijoiden hakemukset vastaanotetaan pääsääntöisesti sähköisen rekrytointijärjestelmän kautta, sähköpostitse tai kirjeitse. Ennen hakemusten läpikäymisen aloittamista on hyvä palauttaa mieleen toimenkuva tai määritelty tehtäväprofiili hakemusten vertailua helpottamaan. Mikäli hakemuksia on vastaanotettu runsaasti, voi hakemukset jakaa seulontakriteerien mukaisesti kolmeen osaan jatko-toimenpiteitä varten. Ei-jatkoon osan hakemukset laitetaan syrjään, jatkoon valituista pyritään saamaan lisää tietoa ja mikäli jatkoon valittujen hakemusten määrä ei ole riittävä, voidaan tutkia myös jäljelle jääviä hakemuksia. (Hyppänen 2013, 171.)

Hakemusten ja ansioluetteloiden joukosta valikoidaan hakijat haastatteluun. Merkityksellistä on se, että rekrytointiprosessin alkuvaiheissa pystytään rajaamaan hakijoiden joukko mahdollisimman tehokkaasti. Haastatteluun valitaan ne henkilöt, jotka nähdään kannattavaksi haastatella. (Valvisto 2005, 38-39.)

2.2.2 Haastattelu

Haastatteluun valmistautumiseen kuuluu sopivan, rauhallisen tilan varaaminen, haastatteluajkojen sopiminen, haastatteluryhmän välisen työnjaon sopiminen, toimenkuvan mieleen palauttaminen, ajankäytön suunnittelu ja huolellinen hakemuksiin tutustuminen. Tämä kaikki on aikaa vievää, mutta etukäteissuunnittelulla parannetaan haastattelun laatua. Huolellinen etukäteisvalmistelu myös mahdollistaa vuorovaikutuksellisen keskustelun haastattelijan ja hakijan välillä. (Hyppänen 2013, 172-173.)

Hyvää haastattelua voidaan luonnehtia määrämuotoiseksi, keskustelevaksi ja kii-reettömäksi. Haastattelussa työntekijä sekä työnhakija hankkii informaatiota päätöksensä tueksi. Haastatteluvaihe on tehokas ja sisällöltään tiivis kokonaisuus. Haastattelu voi olla yksilöhaastattelu tai perustellusta syystä ryhmähaastattelu. (Valvisto 2005, 42.)

Haastattelu on olennainen osa valintaprosessia. Haastattelu voidaan toteuttaa luonteeltaan avoimella haastattelulla tai strukturoidulla haastattelulla. Kysymykset voivat olla mietitty etukäteen, samat kysymykset esitetään kaikille ja hakijat pisteytetään kysymysten perusteella. Painopisteinä haastattelussa voi olla aiempi työhistoria, haettavan tehtävän sisältö tai hakijan periaatteet, asenteet ja näkemykset yleisellä tasolla. Henkilötietolain rajoitusten mukaisesti vain työtehtävän näkökulmasta olennaisia asioita saa kysyä ja dokumentoida. (Viitala 2013, 116.)

2.2.3 Onnistunut rekrytointi

Onnistuneessa rekrytoinnissa on kysymys tulevan ennustamisesta. Rekrytoijan huolellinen paneutuminen hakijan elämäntilanteeseen, hakijan tekemien valintojen ja nykyisen elämäntilanteen ymmärtäminen voi antaa osviittaa siitä, kuinka hän voisi menestyä uudessa työtehtävässä tai uudessa organisaatiossa. Haastattelu täydentää hakemusta muodostaen kokonaisuuden hakijasta. Rekrytoijan

tuleekin muodostaa käsitys siitä, kuinka hyvin hakijan henkilökuva vastaa määriteltä hakijaprofiilia. Rekrytoijan oma elämäkokemus ihmisten tarkkailemisesta ja havainnointi rekrytoinnin kannalta oleellisista asioista on kerryttänyt hänelle havainnointiaineistoa, joka auttaa tulkitsemaan hänen saamaansa informaatiota hakijasta. (Valvisto 2005, 43.)

Onnistuneen rekrytoinnin myötä organisaatioon löydetään tehtävään motivoitunut henkilö, joka pitää työstä ja kehittyy siinä täyttäen organisaation tavoitteet. Rekrytointiprosessin vaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi, rekrytoinnissa menestymisen näkökulmasta on prosessin vaiheet tehtävä huolellisesti ja suunnitelmallisesti. Hyvin hoidetulla rekrytointiprosessilla on positiivinen vaikutus työnantajakuvaan ja vastaavalla tavalla hyvä työnantajakuva mahdollistaa ammattitaitoisen työvoiman saamisen. (Hyppänen 2013, 165.)

2.2.4 Rekrytointiprosessin kustannukset

Pitkäaikaisen työntekijän henkilöhankinta on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin. Kuitenkaan ei sovi unohtaa lyhyiden, määräaikaistenkaan rekrytointikustannusten taloudellista merkitystä organisaatiolle. Mitä pienempi organisaatio on, sitä merkittävämpi merkitys organisaatiolle on uuden henkilön rekrytointikustannuksilla. Pääosin uuteen työntekijään liittyviä rekrytointikustannuksia syntyy lehti-ilmoittelusta, prosessiin kuluvasta ajasta, testaus- ja haastattelukustannuksista sekä hallinnollisista työvaiheista. (Viitala 2013, 100.)

Virheellisen valinnan kielteisiä taloudellisia vaikutuksia rekrytointikustannusten lisäksi on nähtävissä pitkällä aikavälillä myös tilanteissa, joissa rekrytoidun henkilön työsuoritus on epätydyttävä. Tuottavuus laskee, kielteinen vaikutus on aistittavissa työyhteisössä, ilmapiirissä ja työmotivaatiossa ja asiakastyytyväisyys laskee. Esimiehen aikaa kuluu epäolennaiseen tai henkilön uudelleensijoituksesta syntyy kustannuksia. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 24.)

2.3 Rekrytointi ja suhdanteet

Rekrytoinnin voidaan katsoa olevan suhteessa vallitsevaan kansantalouden tilaan. Talouden kasvuvaiheessa työvoimaa tarvitaan, avainhenkilöitä palkataan kiireellä, jotteivät he hakeudu töihin kilpailijalle. Kasvusuhdanteen aikana työtä on hyvin tarjolla ja rekrytointia tehdään optimistisesti. Matalasuhdanteessa puolestaan pyritään pitämään kustannukset maltillisina ja rekrytointipäätöksiä tehdään harkiten. Tämä johtaa siihen, että työtä on vähemmän tarjolla suhteessa työnhakijoihin. (Markkanen 2002, 105-106.)

Suhdanteet vaikuttavat yhtä lailla työvoiman liikkuvuuteen. Talouden noususuhdanteen aikana työntekijät vaihtavat työnantajaa rohkeammin omien mieltymysten ja urakehityksen mukaan. Työtä on paremmin tarjolla, joten työpaikan vaihtajalla on enemmän valinnanvaraa. Matalasuhdanteen aikana siirtyminen uuden työnantajan palvelukseen voi sisältää riskin, joten työnhakua lykätään, kunnes aika on työnhaun kannalta parempi. Matalasuhdanteen aikana nykyinen, taloudellisesti vakaalla pohjalla oleva työnantaja koetaan turvalliseksi. Vapaiden työpaikkojen määrä pienenee matalasuhdanteen aikana työpaikan vaihtajien varovaisuuden sekä avoimien työpaikkojen tarjonnan vähenemisen seurauksena. (Markkanen 2002, 106.)

Talouden suhdanteen voisi kuvitella olevan suhteessa työvoiman laadukkuuteen. Todellisuudessa ajatus, että yritykset saisivat parempaa työvoimaa matalasuhdanteessa ei pidä paikkaansa, sillä rekrytointeja lykätään riskittömämmäksi ajaksi, rekrytoiden vain todelliseen tarpeeseen. Talouden suhdanteiden vaihdeltaessa yrityksen tulisikin panostaa johdonmukaiseen rekrytointistrategiaan ja pitkän aikavälin resurssisuunnitteluun henkilöinvestoinneissa. (Markkanen 2002, 106-110.)

2.4 Rekrytoinnin kustannukset

Henkilöstöbudjetti on henkilöstövoimavaroja koskeva toimintasuunnitelma. Henkilöstösuunnitelman avulla voidaan ennakoida ja optimoida henkilöstöresursseja ja henkilöstökustannuksia. Henkilöstöbudjetti on myös kustannusbudjetti, jossa ennakoitaan henkilöstökustannuksia. Budjetoimalla toiminnalle luodaan selkeät ja todennukaiset tavoitteet avuksi toiminnan suunnittelulle sekä toiminnan seurannalle. Toteutuman vertaaminen budjettiin voi paljastaa poikkeamia tai virheitä suunnittelussa, joita voidaan hyödyntää toiminnan kehittämiseen. Budjettia voidaan käyttää henkilöstöressien koordinoimiseen tarkoituksenmukaisten vastualueiden määrittämiseksi. (Viitala 2013, 320.)

Henkilöstöbudjetti ennakoi henkilöstöressien johtamista kokonaisuutena ja kokoaa esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman ja strategian toteuttamiseen liittyvät henkilöstöön sitoutuvat kustannukset. Henkilöstöbudjetin lisäksi voidaan laatia tarkentavia budjetteja, kuten palkkabudjetti, rekrytointibudjetti ja henkilöstön kehittämiskustannusbudjetti. Budjetti laaditaan liiketoiminnan ja strategian lähtökohdista, tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2013, 320.)

Työsuhteen aloittamisesta ja lopettamisesta johtuvat kulut vaihtelevat ja jokainen vaihtuvuusprosessi on ainutkertainen tapahtuma. Separation-replacement -menetelmällä lasketaan henkilöstövaihtuvuuskulut yhdelle työntekijälle ja käytännössä saatua tulosta, lasketaan koko henkilöstön vaihtuvuudesta organisaatiolle koituneet kustannukset. Kustannuserinä huomioidaan ilmoituskulut, työhönottokulut, perehdytyskulut sekä työsuhteen lopettamiskulut. Menetelmällä seurataan työhönoton yhteydessä aiheutuneita kustannuksia, joista muodostetaan henkilöstövaihtuvuuden kulu yhdelle henkilölle. Menetelmän oletus on, että rekrytointiprosessit ovat luonteeltaan samankaltaisia kaikissa henkilöstövaihtuvuustilanteissa. Näin ajatellen yhtä prosessia kuvaavia kuluja voidaan soveltaa kaikkiin henkilöstövaihtuvuustilanteisiin. (Liukkonen 2008, 238-239.)

WVU -menetelmällä selvitetään katetuoton menetystä. WVU -menetelmällä lasketaan yhden työntekijän tehdyn työtunnin katearvoa, jolloin voidaan selvittää

katetuoton menetys henkilöstövaihtuvuuden yhteydessä. Menetelmässä organisaation kaikki kulut jaetaan välittömiin ja välillisiin kuluihin. Välittömät kulut ajatellaan sisältävän henkilöstön palkkakulut sekä materiaalikulut, muiden kulujen ajatellaan olevan välillisiä kuluja. Välilliset kulut ovat muuttumattomia, eivätkä vaihtelee tuotantovolyymin myötä. Työntekijän arvoa lasketaan välillisten kulujen avulla, ajatellen työntekijän työpanoksellaan maksavan välillisiä kuluja. Työntekijän antaman työpanoksen antaman voiton kautta lasketaan katetuottoa. Menetelmä huomioi miehittämättömän työn aiheuttamia kustannuksia tai uuden työntekijän perehdytyksen aiheuttamia kustannuksia. (Liukkonen 2013, 239-240.)

Organisaation näkökulmasta uuden henkilön palkkaaminen voidaan nähdä investointina. Rekrytoinnin kustannukset syntyvät käytännössä rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden ajankäytöstä, johon sisältyy esimerkiksi hakijoiden tavoittaminen, ilmoittelu, hakemusten käsittelyprosessi, kyselyihin vastaaminen, tiedottaminen, työhaastattelut ja ehdokkaiden arviointi. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 23.) Onkin arvioitu, että yhden uuden henkilön palkkaamisen kustannukset olisivat noin 25 000-70 000 euroa. Arvioon sisältyy sekä ulkoisia että sisäisiä kustannuksia. Ulkoisten kustannuksien määrä on riippuvainen rekrytointiin käytetyistä menetelmistä ja ostetuista palveluista. Sisäisiin kustannuksiin sisältyvät rekrytointiin käytetty työaika, perehdytyskustannukset sekä palkkakustannukset työsuhteen alussa. (Hyppänen 2013, 165.)

Taloudellisena mittana työntekijän panokselle voidaan laskea työntekijän aiheuttamien työvoimakulujen hintaa. Työvoimakulujen laskemista varten on tarpeellista ymmärtää kuinka työvoimakulut syntyvät. Työvoimakulut muodostuvat palkkakustannuksista, henkilöstökustannuksista sekä työvoimakustannuksista. Nämä kulut ovat erisisältöisiä, kuluerän nimi määrittää sen, mistä kulu koostuu. Palkkakustannuksella käsitetään työnantajan maksamaa korvausta tehdystä työstä, mukaan lukien peruspalkka, ylityö- ja vuorokorvaukset, vuosilomakorvaukset sekä muut palkkakustannukset, jotka koostuvat tehdystä työstä. Henkilöstökustannuksilla puolestaan käsitetään työnantajan maksamaa kokonaispalkkaa tehdystä työstä sekä palkallisista poissaoloista ja näihin kohdistettuja sosiaalivakuutusmaksuja sekä muita henkilöstösivukuluja. Työvoimakustannuksilla

käsitetään palkka -ja sivukuista muodostuvaa kustannusta, johon lisätään työnantajan yleiskulut, eli henkilöstön työsuhteen vuoksi muodostuvat kustannukset. Taloudellisen vaikutuksen arvioimiseksi voidaan käyttää mittarina, kuinka paljon työvoimakustannukset ovat tunnilta. (Liukkonen 2008, 195-200.)

Henkilövalinnan kannattavuutta voidaan arvioida ROI (return on investment) -analyysilla, jossa laaditaan kustannuksista ja koituneista säästöistä matriisi (kuva 1), joka huomioi palkkakustannukset, rekrytointikustannukset, ajankäytön, perehdytyksen, tuottavuuden muutokset, täyttämättömänä olevan paikan taloudellisen merkityksen ja vaihtuvuuden kustannukset sekä uudelleensijoituskustannukset.



Kuva 1. Matriisi

Rekrytointi alkaa kannattamaan siinä vaiheessa, kun rekrytoitu henkilö kykenee itsenäisesti tekemään työtä, johon hänet on palkattu. Onkin arvioitu, että hyvä työntekijä tuottaa vähintään kaksi kertaa niin paljon kuin huono työntekijä samassa tehtävässä. Eroa keskinkertaisen ja hyvän työntekijän välillä saattaa suurentaa erityistä asiantuntijuutta vaativa tehtävä. Huonoin tilanne on silloin, kun tehtävään soveltumaton työntekijä ei tuota tarpeeksi aiheuttamiinsa kustannuksiin nähden. Pahimmassa tapauksessa henkilö on tehtäviinsä täysin epäsopiva, jolloin paljon resursseja on heitetty täysin hukkaan. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 24.)

Henkilöstövoimavarojen tilaa ja muutoksia kuvaava informaatio kootaan usein henkilöstötilinpäätökseksi. Henkilöstötilinpäätökseen koottua henkilöstön tilaa kuvaavaa tietoa voidaan hyödyntää organisaatiossa sisäisesti sekä ulkoisesti,

jolloin sitä voivat hyödyntää ulkopuoliset sidosryhmät. Henkilöstötilinpäätökselle ei ole standardia, joten organisaatio voi laatia sen itselleen sopivalla tavalla. Henkilöstötilinpäätöksen voi kirjoittaa raportin muodossa, sisältäen yrityksen liikeidean, toiminta-ajatuksen ja vision, henkilöstötuloslaskelman ja taseen sekä henkilöstökertomuksen. (Viitala 2013, 316-317.)

Henkilöstötuloslaskelma on tavallisen tuloslaskelman kaltainen, mutta se erittelee henkilöstömenot. Henkilöstökulut voidaan jaotella neljään ryhmään niiden pääomavaikutusten mukaisesti. Henkilöstökuluryhmiä ovat henkilöstön kehittämiskulut, eli investoinnit. Henkilöstön rasittumiskulut, esimerkiksi ylitöistä johtuvat ja tapaturmakustannukset, Henkilöstön uusiutumiskulut, esimerkiksi lomista ja vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset sekä tehokkaan työajan kulut, eli aktiiviset käyttökulut. (Viitala 2013, 317.)

Henkilöstökertomuksessa kuvataan henkilöstövoimavaroja ja niissä tapahtuvaa kehitystä. Henkilöstökertomuksessa organisaatio voi kuvata henkilöstövahvuutta henkilöstön lukumääränä tai henkilötyövuosina. Henkilöstön laatua kuvataan tiedolla, josta voi päätellä henkilöstön osaamista ja hyvinvointia. Työyhteisön tilaa voidaan kuvata esimerkiksi työilmapiirikyselyiden sekä henkilöstön vaihtuvuuslukujen kautta. Tunnusluvut antavat vertailukelpoista informaatiota eri raportointikausien tilasta vertailtavaksi. (Viitala 2013, 317-319.)

3 Rekrytointi Liperin kunnassa

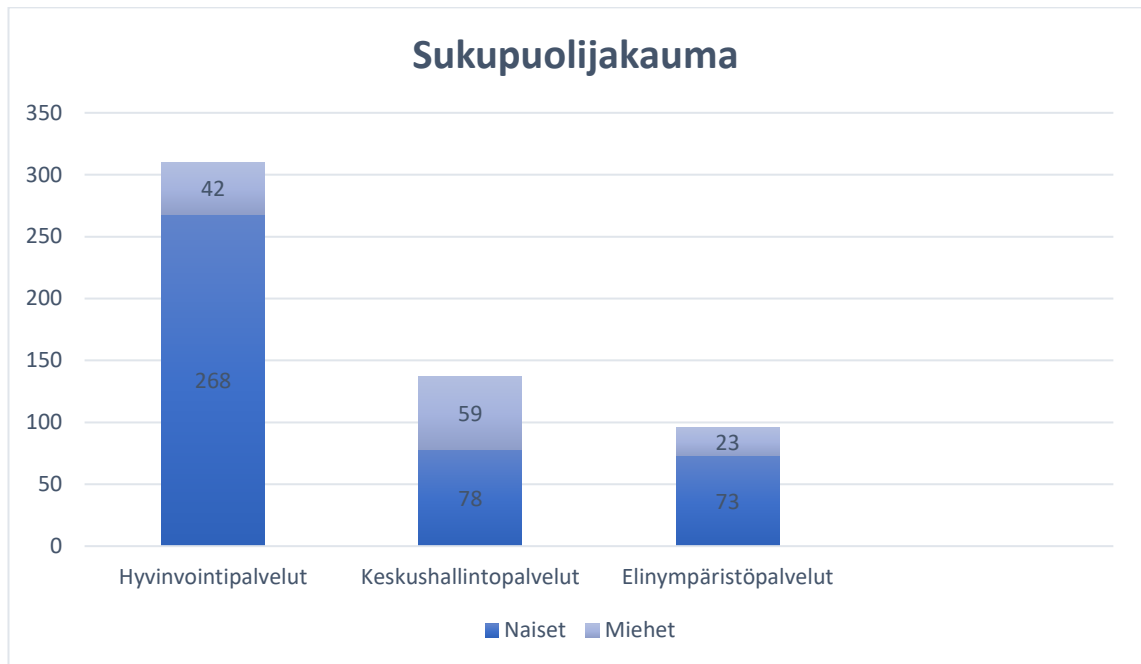
3.1 Liperin kunnan henkilöstöluvuja 2019

Liperin kunnan vuoden 2019 henkilötalinpäätöksessä kerrotaan, että Liperin kunnan henkilöstömäärä 31.12.2019 oli 543 henkilöä. Henkilöstömäärä pitää sisälleen vakituisen henkilöstön lisäksi määräaikaiset, sijaiset sekä työllistetyt työntekijät. Vakituudessa virka- tai työsuhteessa työskenteli 74,4 % henkilöstöstä (kuva 2). (Liperin kunta henkilötalinpäätös 2019, 2.)

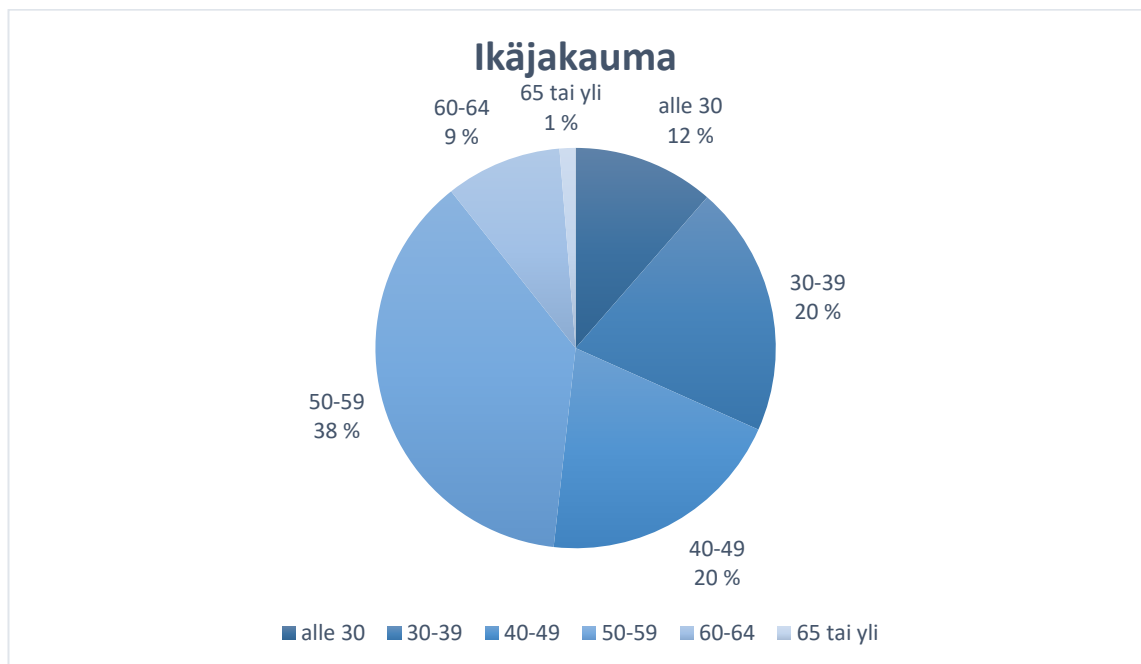
Palvelualueittain vertailtuna työllistävin palvelualue oli hyvinvointipalvelut, hyvinvointipalveluissa työskenteli 57 % henkilöstöstä. Keskushallintopalveluiden henkilöstömäärä on 25,2 % henkilöstöstä ja elinympäristöpalveluilla työskentelee 17,7 % henkilöstöstä. Julkishallinnolle tyypillisellä tavalla Liperin kunta on työyhteisönä hyvin naisvaltainen, työntekijöistä naisia oli vuonna 2019 77,2 % ja miehiä 22,8 % (kuva 3). Liperin kunnan henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2019 45,8 vuotta, vakituisen työntekijöiden keski-ikä oli 47,8 vuotta ja määräaikaisten työntekijöiden keski-ikä 39,7 vuotta (kuva 4). (Liperin kunta henkilötalinpäätös 2019, 2.)



Kuva 2. Vakituudessa virka- tai työsuhteessa työskenteli 74,4 % henkilöstöstä (Liperin kunta henkilötalinpäätös 2019, 2).



Kuva 3. Työntekijöistä naisia oli vuonna 2019 77,2 % ja miehiä 22,8 % (Liperin kunta henkilöstötilinpäätös 2019, 2).



Kuva 4. Liperin kunnan henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2019 45,8 vuotta, vaki-
tuisten työntekijöiden keski-ikä oli 47,8 vuotta ja määräaikaisten työntekijöiden
keski-ikä 39,7 vuotta (Liperin kunta henkilöstötilinpäätös 2019, 2).

Vuoden 2019 vakituisten työntekijöiden osalta alkaneita työsuhteita oli 46 ja päättyneitä työsuhteita oli 43. Vakituisten työntekijöiden tulovaihtuvuus oli 11,4 % ja lähtövaihtuvuus 10,6 %. Tämä merkitsee sitä, että alkaneiden vakituisten työsuhteiden määrä oli suurempi kuin päättyneiden vakituisten työsuhteiden. Vuonna 2019 Liperin kunnalla oli kaikkiaan 60 rekrytointi-ilmoitusta Kuntarekry -palvelussa (kuva 5). Avoimia työpaikkoja oli 164 kappaletta, näistä 17 oli virkoja ja 147 työsuhteita. Vakituksia työpaikkoja oli avoinna 51 ja määräaikaista työsuhteita 113 kappaletta, joista 65 oli nuorten kesätyöpaikkoja. (Liperin kunta henkilöstötilinpäätös 2019, 2.)



Kuva 5. Vuonna 2019 Liperin kunnalla oli kaikkiaan 60 rekrytointi-ilmoitusta Kuntarekry -palvelussa (Liperin kunta henkilöstötilinpäätös 2019, 2.)

3.2 Rekrytointiprosessi

Liperin kunnan henkilöstöstrategia on osana kuntastrategiaa (liite 3). Strategia huomioi henkilöstön seuraavasti:

- Hyvinvointi on yhteisöllisyyttä ja välittämistä, yhteistä tekemistä, sinnikkyyteen kannustamista ja hyvän huomaamista.
- Elinvoima on viihtyisää ja turvallista elinympäristöä, yrittäjyyden tukemista ja hallittua kasvua.

- Osallisuus on yhteisen toiminnan tekemistä näkyväksi ja tapahtumien tuottamista yhdessä. Sähköiset kanavat ja palvelut mahdollistavat vuorovaikutuksen kuntalaisten kanssa. (Liperi 2018a.)

Rekrytointia ohjaavat osaltaan myös tasa-arvo -ja yhdenvertaisuussuunnitelma (liite 4), hallintosääntö ja henkilöstöpäällikön rekrytointiohjeet, joissa korostetaan tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua myös rekrytointitilanteessa. Työnhakijoita arvioidaan työtehtävän asettamien vaatimusten näkökulmasta, eikä syrjiviä perusteita saa esiintyä työnhakijaa arvioidessa. (Liperi 2018b.) Kuntastrategian kärjet näkyvät arvoina henkilöstölle. Hallintosäännössä on kuvattu rekrytointiprosessin vastuualueet. (Pitkänen 2020.)

Liperin kunnan henkilöstösuunnittelun perustana on vakanssijärjestelmä. Jokaiselle tehtävälle ja viralle on määritelty vakanssinumero, jolla hallinnoidaan työ- tai virkasuhteessa olevan henkilöstön määrää. Rekrytointitilanteessa vakanssinumeroa käytetään tunnisteena avoinna olevalle tehtävälle tai viralle, johon henkilöä ollaan rekrytoimassa. (Pitkänen 2020.)

Liperin kunnan henkilöstö on joko virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa. Virkasuhde on kyseessä silloin, kun tehtävässä käytetään julkista valtaa. Mikäli tehtävässä ei käytetä julkista valtaa, on kyseessä työsopimussuhde. (Liperin kunta henkilöstöpäällikön ohje.) Rekrytointitarve voi tulla ajankohtaiseksi moninaisista syistä. Syynä voi olla esimerkiksi eläköityminen, irtisanoutuminen tai muutos toiminnassa. (Pitkänen 2020.)

Rekrytointitarpeen tullessa ajankohtaiseksi esimies valmistelee täyttölupa-anomuksen. Täyttölupa-anomuksessa on tuotava esille perustelut tehtävän täyttämiseksi, tehtävän/viran hinnoittelutunnus, työaika- ja palkkatyö/virkasuhteen alussa ja vakanssinumero. Täyttöluvan voi myöntää henkilöstöpäällikkö, lautakunta/kunnanhallitus tai palvelualuejohtaja. (Liperin kunta henkilöstöpäällikön ohje.)

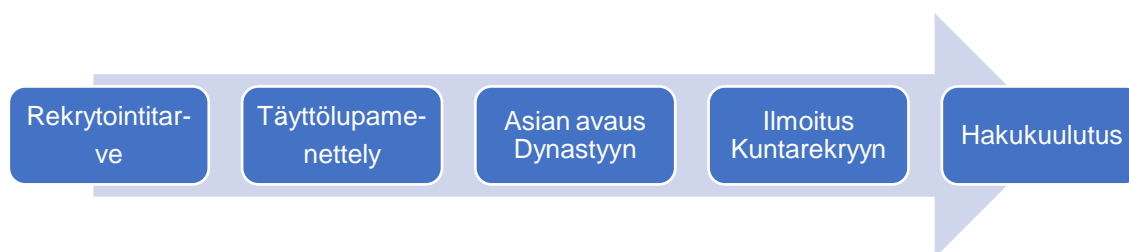
Liperin kunnalla on käytössä Dynasty 10 -asianhallintajärjestelmä. Rekrytointiprosessi etenee Dynastiassa järjestelmällisesti vaiheittain ja

etenemisjärjestyksessä rekrytoinnin alusta lähtien (kuvat 6, 7 ja 8). Asian etenemisjärjestyksen noudattaminen on tärkeää tiedon oikeellisen arkistoinnin kannalta.



Kuva 6. Asian kirjaaminen Dynasty10 -asianhallintajärjestelmään.

Vakituinen virka tai tehtävä tulee laittaa julkiseen hakuun Kuntarekry -järjestelmään, jolloin myös kunnalla työssä olevat sijaiset ja määräaikaiset voivat hakea avoimia paikkoja. Sähköisen Kuntarekry -järjestelmän lisäksi ilmoitukset julkaistaan kunnan nettisivuilla, te-palveluiden sivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Hauissa noudatetaan vähintään 14 kalenteripäivän hakuaikaa. Lisäksi ilmoituksesta tulostetaan kuulutus kunnan ilmoitustaululle. (Liperin kunta henkilöstöpäällikön ohje.)



Kuva 7. Rekryointiprosessin eteneminen

Hakuajan päätyttyä hakemuksista tulostetaan raportti ja valitaan kelpoisuusehdot tai valintakriteerit täyttävät hakemukset. Hakijoiden vertailun ja mahdollisen pisteytyksen jälkeen pätevimmat hakijat kutsutaan haastatteluun. Valintapäätös toimitetaan Kuntarekry -järjestelmän kautta kaikille hakijoille, jotka ovat antaneet luvan sähköiseen asiointiin. Valintapäätös sisältää myös oikaisuvaatimusohjeen. (Liperin kunta henkilöstöpäällikön ohje.)

Valintapäätös tallennetaan Dynasty10 -asianhallintajärjestelmään tarvittavine liitteineen. Vakituisten työntekijän valinta on valituskelpoinen ja tästä syystä valitun

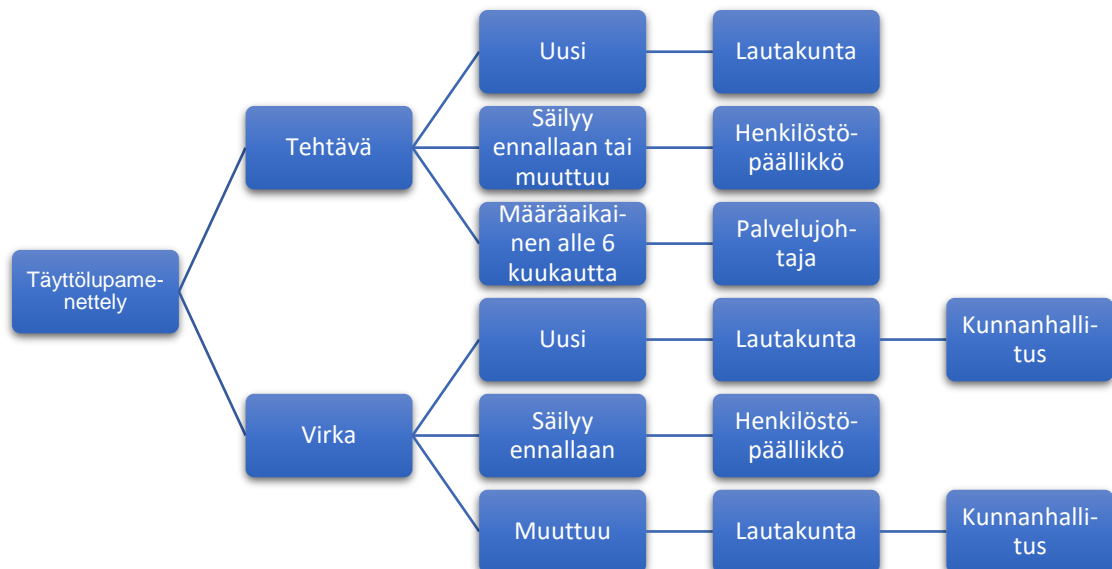
henkilön työhakemus arkistoidaan paperisena viideksikymmeneksi vuodeksi.



Kuva 8. Rekrytointiprosessin eteneminen

3.3 Täyttölupamenettely

Avoimen tehtävän tai viran täyttäminen vaatii täyttölupaa. Liperin kunnan rekrytoinneissa henkilöstöpäällikkö myöntää täyttöluvan ennallaan säilyville tehtäville tai viroille sekä muuttuvalle tehtävälle. Uusille viroille ja tehtäville myöntää täyttöluvan lautakunta, jonka kunnanhallitus hyväksyy samalla käsittelykerralla. Palvelualuejohtaja myöntää täyttöluvan lyhyille määräaikaisuuksille, jotka ovat alle kuusi kuukautta (kuva 9). Maatalouslomittajat ovat täyttölupamenettelyn ulkopuolella. (Liperin kunta henkilöstöpäällikön ohje 2019.)



Kuva 9. Täyttöluvan myöntäminen

4 Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tiedonintressi määrittävät tutkimusmenetelmän valintaa. Monimetodinen lähestymistapa yhdistää määrällisen ja laadullisen tutkimusmenetelmän kattavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. (Vilkkä 2015.)

Määrällistä tutkimusmenetelmää voidaan soveltaa tutkimuksiin, joissa halutaan saavuttaa objektiivista numeraalista tietoa. Määrällinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkimusaineiston ilmaisemisen mitattavassa muodossa. Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia, muuttujien välisiä suhteita sekä kuvata, kuinka tutkimusyksiköt eroavat muuttujien välillä. (Vilkkä 2015.)

Tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa on kyselylomake. Kyselytutkimuksen aineiston keräämisen tapoja voi olla postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely riippuen kyselyn toteuttamisesta. Vakioidussa kyselyssä kyselyyn osallistuvalla joukolla esitetään kyselyssä sama asiasisältö. Informoitu kysely on kyselylomakkeen ja haastattelun väli muoto, jossa esitetään lisäkysymyksiä. Kyselylomakkeen etuna voidaan pitää sitä, että vastaaja jää tuntemattomaksi. Haittana voi kuitenkin olla vastausprosentin jäämistä pieneksi tai viivettä vastauksien palauttamisessa. Kyselylomake voidaan toimittaa myös sähköpostitse, huomioiden vastaajien riittävät tietotekniset resurssit. (Vilkkä 2015.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään selittämään ihmisen toimintaa intentionaalisesti pyrkien paljastamaan ihmisen toiminnan merkityksiä. Tutkimuksessa merkitykset voivat paljastua yksilön haluina, uskomuksina, käsityksinä, arvoina ja ihanteina. Pyrkimys on selvittää ja tulkita ihmisen toiminnan ymmärtyshorisonttia. Laadullisella tutkimusmenetelmällä saavutettava tutkimustieto on

subjektiivista, jolloin tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttavat myös tutkijan ymmärryshorisontti. (Vilkkä 2015.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyyn tutkimukseen sisällytetään kysymys tutkittavista merkityksistä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen kokemus asiasta, käsitykset liittyvät yhteisölle tyypillisiin keinoihin ajatella. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa aineistoa voi kerätä usealla tavalla, usein tutkimusaineistoa kerätään ihmisen haastattelun muodossa. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimushaastattelun muotoja voivat olla lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Kaikissa haastattelutavoissa on kyse tutkimuksen mukaan valitusta tarkoituksesta ja tietoa pyritään keräämään järjestelmällisesti. (Vilkkä 2015.)

Lomakehaastattelulle ominainen piirre on, että kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on tutkijan toimesta ennalta harkittu ja päätetty. Lomakehaastattelua voidaan käyttää aineiston keräämiseen, kun tutkittava ongelma ei ole laaja ja tarkoitus on kerätä mielipiteitä, näkemyksiä, kokemuksia tai käsityksiä tietyistä rajatusta asiasta. Kohderyhmän tuntemus auttaa lomakehaastattelun kysymysten muotoilussa, tutkijan käsitysten peilautumista kysymysten asettelussa tulisi välttää, jotta tutkimusaineisto vastaa tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja vastaa tutkimuksen tavoitetta. Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressiä noudatettaessa tutkimushaastatteluissa tulisi välttää kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Haastateltavaa voi pyytää kuvailemaan tai kertomaan asioita, sekä kertomaan esimerkkejä kattavampien vastausten saavuttamiseksi. Tutkimushaastatteluaineistojen keräämisessä tutkija työskentelee sanojen ja niiden merkityksien kanssa, näin ollen lomakehaastattelussa on olennaista, että haastateltava ymmärtää kysymykset tulkintaongelmien välttämiseksi. (Vilkkä 2015.)

Tietoperustassa esitetään organisaation omia materiaaleja, kuten rekryointiaineistoja. Kustannusten laskemiseen käytetään henkilöhaastatteluissa hankittua tietoa sekä vuoden 2019 henkilöstötilipäätöksessä julkaistuja lukuja. Rekryointiprosessin kustannusten syntyminen vaikuttavien seikkojen näkökulmasta

kuvataan tietoperustassa rekrytoinnin, rekrytointiprosessin ja rekrytointiprosessin kustannuksien syntymiseen liittyvää teoriaa.

Kyseessä on tapaustutkimus, jonka intressit kohdistuvat rekrytointiprosessin kustannuksiin julkishallinnon organisaatiossa. Keskeinen osa tutkimuksessa on rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden henkilöhaastatteluilla. Henkilöhaastatteluilla pyritään selvittämään rekrytointiprosessin vallitsevaa tilannetta ja henkilöstön näkökulmaa prosessin sujuvuuden kannalta. Kvantitatiivista menetelmää käytetään rekrytoinnin kustannuksien laskemiseen ja tilastollisten tietojen vertailuun. Sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tietoja kerätään henkilöhaastatteluun kohdennetulta rekrytointiprosessiin osallistuvalla joukolta. Empiirinen tutkimus esittelee tutkimuksen lähtökohdan, tuloksen ja johtopäätöksen

Rekrytointiprosessin hallinnolliseen vaiheeseen osallistuu useita henkilöitä, joten henkilöhaastatteluilla pyritään selvittämään rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden ajankäyttöä rekrytoinnin kustannusten selvittämiseksi. Laskemalla keskiarvopalkalla rekrytointiin käytetyn ajankäytön, saadaan tulokseksi keskimääräinen hinta yksittäiselle rekrytoinnille.

Henkilöhaastattelut suoritan COVID-19 -pandemian vuoksi sähköpostitse tutkimustavoitetta tukevaa kysymyspatteristoa hyödyntäen. Vallitsevassa tilanteessa henkilöiden välisiä kontakteja pyritään välttämään, joten osaltani haluan edistää hallituksen antamaa ohjeistusta virustartuntojen torjumiseksi ja hyödynnän sähköisiä työvälineitä.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Rekrytointiprosessin hallinnolliseen vaiheeseen osallistuu useita henkilöitä, joten henkilöhaastatteluilla pyritään selvittämään rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden ajankäyttöä rekrytoinnin kustannusten sekä prosessin sujuvuuden selvittämiseksi. Haastattelulomake on laadittu siten, että samalla haastattelulla saadaan selville mahdollisimman kattavasti rekrytointiprosessiin liittyviä vastauksia.

Henkilöhaastattelu kohdistettiin henkilöille, jotka jossain roolissa työskentelevät rekrytoinnin parissa rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Kartoituksen mukaan vastaajiksi valikoitui 17 henkilöä. Haastattelulomake (liite 2) lähetettiin sähköpostin liitetiedostona Word-tiedostona, jota vastaaja pääsi muokkaamaan. Haastattelulomakkeessa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan kyselyn täyttäjällä voi kirjoittaa vastauksensa vapaasti ilman valmiiden vastausvaihtoehtojen ohjaavaa vaikutusta.

Sähköpostiviesti sisälsi kyselylomakkeen lisäksi saatekirjeen (liite 1), jossa esitelin itseni, opinnäytetyön tavoitteen ja toimeksiantajan. Saatekirjeessä todettiin, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja esitetään siten, että vastaajaa ei voida yksilöidä. Saatekirje sisälsi myös ohjeistuksen kyselyn täyttämiseen ja esitti palautusaikataulun ja menettelyn.

Henkilöhaastattelulomake lähetettiin vastaanottajille 2.4.2020 ja viimeinen palautuspäivä oli 15.4.2020. Vastausaika huomioi sen, että osa henkilöstöstä lomaili vastausaikana. COVID-19 -pandemia vaikutti organisaatiossa siten, että henkilöstö, jolle kysely oli suunnattu, oli pääsääntöisesti etätöissä virustartuntojen torjumiseksi. Tämä uudenlainen tapa työskennellä voi aiheuttaa ruuhkautumista työtehtävissä, minkä kyselyn vastausaika pyrki huomioimaan.

5 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin sähköpostin liitetiedostona 17 henkilölle, jotka työskentelevät säännöllisesti rekrytointiprosessin parissa. Kyselyyn vastasi viisi henkilöä, vastausprosentti oli 29 %. Vastanneiden henkilöiden vastaukset ovat laajoja ja hyvin perusteltuja, joten tämän otoksen pohjalta pystyy tekemään päätelmiä rekrytointiprosessin nykytilasta ja rekrytointiin kuluva ajankäytöstä.

Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat työskennelleet organisaatiossa keskimäärin 11,6 vuotta. Työurallaan he ovat työskennelleet rekrytointin parissa organisaatiossa keskimäärin 11 vuotta. Vastaajat arvioivat rekrytointin työtehtäviin kuluvan keskimäärin 3,6 % työajastaan. Vastaajien mukaan rekrytointiin käytetyn työajan arvioiminen on haastavaa. On aikoja, jolloin ei ole tarvetta rekrytoinneille, mutta toisinaan rekrytointeja on useampi lyhyellä aikavälillä, joten rekrytointiin käytetty työaika vaihtelee suuresti. Vastaajat työskentelevät rekrytointiprosessissa eri rooleissa, joten ajankäyttö määräytyy omien työtehtävien mukaan.

5.1.1 Henkilöstön näkökulma rekrytointiprosessista

Kyselyyn vastanneet kuvaavat rekrytointiprosessia vaiheittain niiden työtehtävien osalta, joista he vastaavat työssään. Vastanneet kuvaavat prosessia monivaiheiseksi, prosessin vaiheiden kulkiessa useiden henkilöiden kautta. Alle kuuden kuukauden mittaisiin määräaikaisiin työsuhteisiin ei tarvitse täyttölupaa, joten lyhyisiin työsuhteisiin rekrytointi koetaan nopeammaksi kuin yli kuuden kuukauden pituisiin työsuhteisiin, jolloin tarvitaan täyttölupamenettely.

Organisaation olemassa olevaa rekrytointiprosessia kuvaillaan vastauksissa kömpelöhhöksi, hieman byrokraattiseksi sekä tiedonkulultaan haastavaksi.

Rekrytointiprosessi koetaan ajoittain työlääksi oman ydintehtävän rinnalla. Rekrytointin tehokkaan suorittamisen esteenä koetaan se, että tarvittava tieto ei siirry riittävän nopeasti ja oikeellisenä henkilölle, joka tietoa tarvitsisi. Toiveena olisi, että rekrytointeja voisi suunnitella ja tehdä harkitusti sekä huomioida, että löytyisi juuri oikea henkilö oikeaan tehtävään.

Kehitysehdotuksina esitetään vakanssipohjaista henkilöstösuunnittelua täyttölupien suhteen, jolloin esimies tai palvelualuejohtaja voisi henkilöstösuunnitelman pohjalta käyttää henkilöstöresurssia tarvitsemallaan tavalla. Virkojen osalta olisi tarve perustaa tai muuttaa virat hallituksessa jatkossakin. Vaihtoehtoisesti henkilöstöjaosto voisi linjata täyttöluvat ja rekrytointin periaatteet. Lisäksi esitetään säännöllisiä henkilöstöpalavereita rekrytointiin osallistuvien henkilöiden kesken, jolloin käytäisiin rekrytointiprosessi läpi, erityisesti tiedonkulkuun liittyen.

5.1.2 Hakijoiden valikoituminen

Vastaajat kuvaavat hyvän työhakemuksen sellaiseksi, joka herättää kiinnostuksen ja erottuu omaperäisyydellään, mutta on faktoihin perustuva. Hakemuksesta käy ilmi lisäarvo, jonka hakija voi organisaatiolle tuoda ja vastaa huomaamatta kysymyksiin, joita ei ole huomattu esittää. Hakemuksessa kerrotaan selkeästi ammatillinen pätevyys, koulutus, työkokemus, motivaatio hakea tehtävää, auton käyttömahdollisuus ja vuorotyösuostumus. Mikäli hakija on ollut poissa työelämästä opiskelun tai perhevapaan vuoksi, tämä toivotaan mainittavan väärinkäsitysten syntymisen ehkäisemiseksi.

Julkisella sektorilla hakuilmoituksessa ilmoitetaan vaatimukset, jotka antavat pätevyden hakea tehtävää. Pätevyysvaatimukset koskevat useimmiten koulutusta ja työkokemusta. Vakituiseen työsuhteeseen valittaessa hakuilmoituksessa ilmoitetut pätevyysvaatimukset tulee täytyä. Näin ollen kyselyyn vastanneista henkilöistä jokainen kiinnittää työhakemuksessa huomion henkilön muodolliseen pätevyyteen suhteessa tehtävään, erityisesti hakijan koulutustaustaan. Hakemus luo mielikuvan hakijasta, jonka perusteella voi tehdä oletuksia, kuinka hakija

ominaisuuksiltaan mahdollisesti soveltuu työyhteisöön. Hakijoiden laadukkuus suhteessa toisiinsa määrittää osaltaan, ketkä valikoituvat haastatteluun.

Kysymykseen, tavoitetaanko yleensä riittävästi tehtävään soveltuvia hakijoita, on vastauksissa huomattavissa alakohtaista hajontaa. Vastausten mukaan soveltuvia hakijoita on useimmiten riittävästi. Suoritteisilla aloilla on soveltuvien työnhakijoiden saavuttaminen haastavaa, yleensä vain puolet hakijoista on pätevyydeltään tehtävään soveltuvia. Huomiona on esitetty, että mikäli tehtäviä on auki yksi, riittää kun saavutetaan yksi soveltuva hakija. Vastauksista käy myös ilmi, että erityistä asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin ei aina saavuteta riittävästi tehtävään soveltuvia hakijoita.

Hakemuksien läpikäyntiin vastanneet käyttävät 10-20 minuuttia hakemusta kohden. Riippuen hakemusten määrästä vastanneet vastaavat varaavansa usein työpäivän mittaisen ajan hakemuksien läpikäymiseen ja palailevansa yhä uudelleen yksittäiseen hakemukseen suorittaakseen vertailua hakijoiden kesken ja karsiakseen hakijoiden joukosta haastatteluun kutsuttavat. Haastatteluun kutsuttavien hakijoiden hakemukset vastaajat lukevat vielä huolella läpi ennen haastattelutilannetta.

5.1.3 Hakijoiden haastattelut

Jokainen vastaajista, joiden tehtäväkenttään kuuluvat työhaastattelut, kokevat rekrytointiprosessin työläimmäksi vaiheeksi sopivien hakijoiden haastattelut. Haastateltavien hakijoiden kutsuminen haastatteluun ja aikataulujen sopiminen koetaan myös aikaa vieväksi ja työlääksi. Haastatteluun kutsutaan yleensä neljästä seitsemään hakijaa, riippuen hakemusten perusteella soveltuvien hakijoiden määrästä.

Haastatteluun osallistuu riippuen haettavasta työtehtävästä kahdesta seitsemään haastattelijaa. Yleensä haastattelijoita on kaksi tai kolme, mutta asiantuntijaa rekrytoidessa haastatteluun voi osallistua viidestä seitsemään haastattelijaa. Yhden haastattelun kesto on puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluun

valmistautumiseen kuuluu haastattelijalta yleensä puoli tuntia, mikäli voidaan soveltaa aiempaa kysymyspohjaa. Hakijoiden hakemukset vastaajat käyvät läpi muiden haastattelijoiden kanssa ennen haastattelun alkua.

5.1.4 Onnistunut rekrytointi

Rekrytointiprosessi kuvaillaan onnistuneeksi siinä tilanteessa, jolloin on tiedossa haettavan tehtävän tarkka tehtäväkuva ja tehtävään soveltuvan hakijan profiili. Menestyksekkäässä tapauksessa tehtävään on riittävästi sopivia hakijoita, joiden joukosta löydetään pätevin ja motivoitunein henkilö, jolla on asenne kohdallaan. Ihannetilanteena pidetään myös sitä, että rekrytointiprosessi etenee sujuvasti ja ilman katkoksia rekrytointiin osallistuvien henkilöiden kesken.

Keskeisinä edellytyksinä rekrytointiin onnistumiselle pidetään tehtävän täyttötarpeen ilmenemistä riittävän ajoissa ja rekrytointiprosessin jouhevaa etenemistä eri osapuolten välillä, jolloin prosessi etenee ilman kiireen tuntua. Työnantajakuvan, työsuhteen ehtojen ja markkinoinnin avulla saadaan luotua erottuva työnhakuilmoitus, joka motivoi päteviä hakijoita hakemaan työtä ja hakijoita tiedotetaan rekrytointiin etenemisestä hyvän työnantajakuvan edistämiseksi.

5.1.5 Epäonnistunut rekrytointi

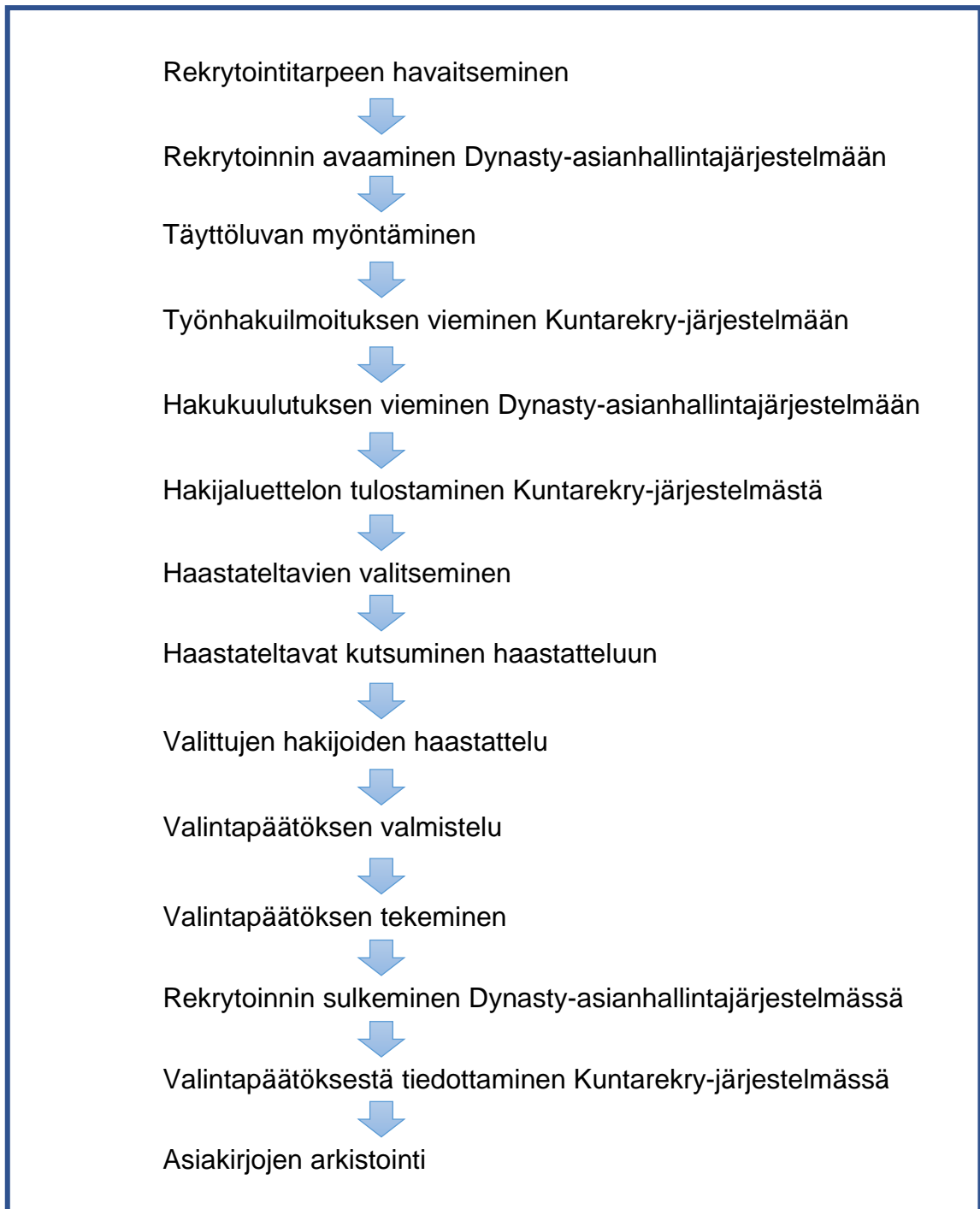
Kyselyyn vastanneiden vastauksista käy ilmi, että rekrytointiprosessia pidetään epäonnistuneena silloin, kun tehtävään hakeneista hakijoista kukaan ei ole tehtävään soveltuva, mahdollisesti työhakemuksien perusteella haastatteluun valituista työnhakijoista kukaan ei ole tehtävään soveltuva, valittu henkilö ei aloitakaan työtä tai koeaikapurkuun päädytään työntekijän tai työnantajan toimesta. Epäonnistuneena rekrytointiprosessia pidetään luonnollisesti myös siinä tapauksessa, kun valinta on kohdistunut soveltumattomaan hakijaan ja työsuhde täytyy purkaa tai päättää. Epäonnistunut rekrytointiprosessi ilmenee myös siten, että prosessin viivästymien myötä organisaatiossa olisi suuri tarve uudesta

työntekijästä ja henkilön puuttumista joudutaan sijaistamaan pakon sanelemin ratkaisuin, jolloin työtaakka kuormittaa olemassa olevaa henkilöstöä.

Keskeisinä tekijöinä rekryointiprosessin epäonnistumiselle pidetään kyselyyn vastanneiden mukaan tarveaikataulun kohtaamattomuutta suhteessa työmarkkinoilla vapaana oleviin työnhakijoihin, työnantajakuvan poikkeamia tai työnantajan mainetta työnhakijoiden keskuudessa. Vastanneiden mukaan epärealistinen tai huolimattomasti laadittu työnkuvaus hakuilmoituksessa ei herätä mielenkiintoa potentiaalisissa työnhakijoissa. Huono ennakkovalmistautuminen tai epäonnistuminen haastatteluvaiheessa saattaa johtaa vääriin valintoihin, tai rekryointiprosessissa ilmenee liian lyhyt hakuaika tai kiire, jolloin huolelliselle suunnittelulle ei jää riittävästi aikaa. Epäonnistumiseen rekryointiprosessissa vaikuttanut tekijä voi vastanneiden mukaan olla myös se, että työn vaativuus tai monisäikeisyys ovat liian laajat suhteessa työn palkkaukseen.

5.1.6 Varhaiskasvatuksen lastenhoitajan rekryointiprosessi

Rekryointiprosessin eteneminen kuvataan esimerkkitapauksessa, jossa rekryoidaan varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen tehtävään (kuva 10). Prosessi käynnistyy rekryointitarpeen havaitsemisesta. Rekryointi avataan vireille Dynasty-asianhallintajärjestelmään, jonka jälkeen rekryoinnin elinkaarta voidaan seurata vakanssinumerolla asianhallintajärjestelmässä. Rekryoinnin vaiheet kirjataan Dynasty-asianhallintajärjestelmään etenemisjärjestyksessä. Täyttöluvan myöntämisen jälkeen avataan työnhakuilmoitus Kuntarekry-järjestelmään vähintään 14 vuorokaudeksi. Hakuajan päätyttyä tulostetaan hakijaluettelo, josta valitaan haastatteluihin kutsuttavat työnhakijat. Valintapäätöksen jälkeen rekryointi suljetaan Dynasty-asianhallintajärjestelmässä, hakijoita tiedotetaan Kuntarekry-järjestelmän kautta ja asiakirjat arkistoidaan asianmukaisesti.



Kuva 10. Esimerkkitapauksen rekryointiprosessin kuvaus.

5.1.7 Rekrytoinnin kustannus esimerkkitapauksessa

Esimerkkitapauksessa rekrytoidaan varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa tois- taiseksi voimassa olevaan työsuhteiseen tehtävään. Tehtävä säilyy ennallaan, joten täyttöluvan voi myöntää henkilöstöpäällikkö. Tehtävälle on olemassa va- kanssinumero.

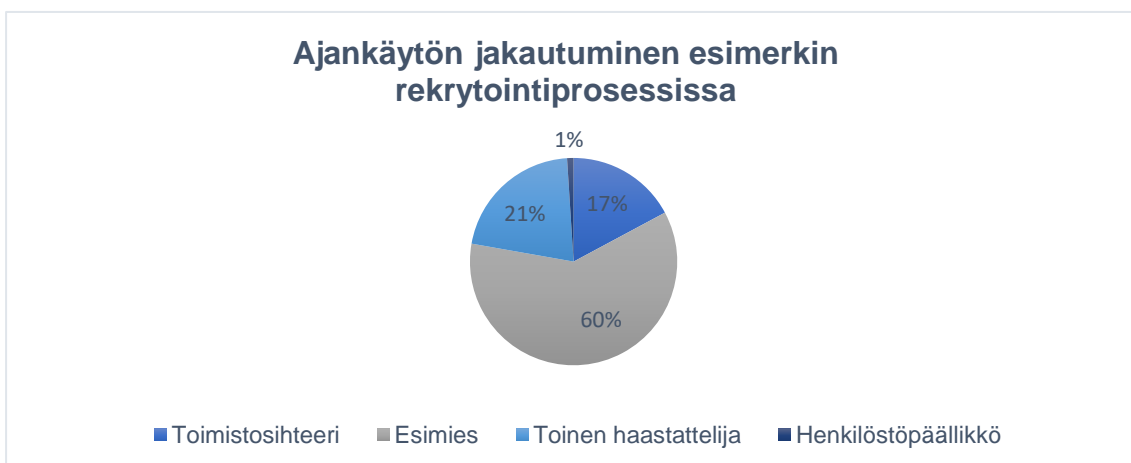
Kyselyn vastausten perusteella pystytään kuvaamaan esimerkkitapauksen rek- rytointiprosessi hallinnollisen ajankäytön osalta kyselyyn vastanneiden vastauk- sista kerättyjä keskiarvoisia aikoja hyödyntäen (kuva 11). Esimerkkiprosessissa esimies havaitessaan rekryointitarpeen, tekee tarvearvioinnin ja määrittää työ- tehtävän ehdot ja pätevyysvaatimuksen sekä laatii hakuilmoituksessa julkaista- van hakutekstin. Haastattelutilanteeseen osallistuu kaksi haastattelijaa ja haas- tatteluun kutsutaan hakuehdot täyttävistä hakijoista viisi pätevintä hakijaa. Yksi haastattelu kestää 45 minuuttia, haastatteluiden välissä haastattelijat pitävät 15 minuutin mittaisen arviointitauon, jolloin he myös tutustuvat seuraavaan hake- mukseen. Haastatteluiden päätteeksi laaditaan haastattelumuistio ja pisteytetään hakijat.



Kuva 11. Esimerkin rekrytointiprosessiin käytetty työaika minuutteina ja tunteina.

Tarpeen havaitseminen	0,5
Rekrytoinnin avaaminen Dynasty -asianhallintaohjelmaan	0,5
Täyttöluvan myöntäminen tehtävälle	0,33
Työnhakuilmoitus Kuntarekry -järjestelmään	0,41
Hakukuulutus Dynasty -asianhallintajärjestelmään	0,08
Hakijaluettelon tulostaminen Kuntarekry -järjestelmästä	0,13
Haastateltavien valinta haastatteluun	7
Haastateltavien kutsuminen haastatteluun	2
Haastattelut	10
Haastattelumuistion laatiminen	1
Valintapäätöksen valmistelu	0,33
Valintapäätöksen tekeminen	0,5
Rekrytoinnin sulkeminen Dynasty -asianhallintajärjestelmässä	0,25
Valintapäätöksestä tiedottaminen Kuntarekry -järjestelmässä	0,25
Asiakirjojen arkistointi	0,13
Prosessin ajankäyttö yhteensä	23,41

Esimerkkitapauksessa käytetty työaika saadaan muunnettua minuuteista desimaaleiksi jakamalla minuutteina ilmoitettu aika tunnin minuuteilla, eli luvulla 60. Taulukossa muunnetaan työvaiheisiin kulunut työaika minuuteista desimaaleiksi. Taulukon avulla voidaan laskea ajankäytön jakautuminen rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden kesken (kuva 12).



Kuva 12. Rekrytointiin kuluvan ajankäytön jakautuminen prosessiin osallistuneiden henkilöiden kesken esimerkkitapauksessa.

5.1.8 Rekrytointiin osallistuvan tuntipalkan laskeminen

Rekrytoinnista syntyneen palkkakustannuksen laskemista varten tulee tietää rekrytointiin osallistuneiden henkilöiden tuntipalkka. Tuntipalkalla kerrotaan rekrytointiin kulunut työaika, jolloin tulokseksi syntyy rekrytointiin käytetyn työajan kustannus. Palkka esitetään tässä opinnäytetyön laskelmassa keskimääräisenä tuntipalkkana rekrytointiin osallistuvien henkilöiden yksilöitymisen estämiseksi.

Rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden säännöllinen työaika määräytyy työaikamuodon mukaan, joka tässä tapauksessa on toimistotyöaika. Toimistotyöaikaa sovelletaan viranhaltijoihin ja työntekijöihin, jotka tekevät luonteeltaan hallinnollisia, suunnittelu- ja laskentatehtäviä, ratkaisevaa sen sijaan ei ole se, kuinka suuri osa työajasta sijoittuu toimisto-olosuhteisiin. Toimistotyössä työskentelevän säännöllinen työaika on enintään yhdeksän tuntia vuorokaudessa ja enintään 36 tuntia 45 minuuttia viikossa. (KVTES 3. luku 8 §.)

Palkkausjärjestelmä perustuu tehtäväkohtaiseen palkkaan, henkilökohtaiseen lisään, työkokemuslisään ja tulospalkkioon. Varsinainen palkka puolestaan muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, henkilökohtaisesta lisästä ja työkokemuslisästä. Tehtäväkohtaisen palkan määrittämisen perusteena on työtehtävien vaativuus, henkilökohtaisen lisän keskeisinä perusteina ovat ammatinhallinta sekä suoriutuminen työssä, työkokemuslisä perustuu henkilön tunnustettuun palvelu-aikaan. Varsinaisesta palkasta saadaan laskettua viranhaltijan tai työntekijän päiväpalkka jakamalla varsinainen palkka kalenterikuukauden päivien määrällä. Tuntipalkka puolestaan muodostuu jakamalla varsinainen palkka työaikamuodon mukaisella tuntipalkkakajakajalla. (KVTES 2. luku 2 §.)

Toimistoalan ammattitehtävien, hinnoittelutunnus 01TOI060 mukainen peruspalkka 1.4.2019 alkaen on 2062,42 € ja hallinnon asiantuntijatehtävien, hinnoittelutunnus 01ASI040 mukainen peruspalkka 1.4.2019 alkaen on 2572,92 €. Näiden keskiarvoksi saadaan 2317,67 € (KVTES Liite 1 2 §). Työkokemuksen perusteella maksettava työkokemuslisä on kahdeksan prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta, kun henkilöllä on tunnustettua palveluhistoriaa kymmenen vuotta.

Kahdeksan prosenttia 2317,67 eurosta on 185,41 € (KVTES 2. luku 12 §). Mikäli oletetaan, että henkilö saa henkilökohtaista lisää 100 €, varsinaiseksi palkaksi muodostuu 2603,08 €. Jakamalla varsinainen palkka 2603,08 € tuntipalkkajakajalla 152, jolloin tuntipalkaksi muodostuu 17,13 € (KVTES 3. luku 23 §). Työ tehdään virka-aikaan, jolloin vuorolisiä ei muodostu.

Työnantajalle muodostuu työntekijän palkkakulun lisäksi palkan sivukuluja. Eläkettä työntekijälle kertyy 17 vuoden täyttämisestä seuraavan kuukauden alusta sen kuukauden loppuun, kun henkilö täyttää 68 vuotta. KEVA perii jäsenyhteisöltänsä palkkaperusteiset eläkemaksut. Työnantaja ilmoittaa työntekijälleen maksetut palkkatulot tulorekisteriin, jonka perusteella KEVA laskuttaa palkkaperusteisen eläkemaksun työntekijälle rekisteröityjen ansioiden mukaisesti. Palkkaperusteinen eläkemaksu sisältää työntekijän eläkemaksun, joka pidätetään työntekijältä työnantajan toimesta. Vuonna 2020 palkkaperusteinen eläkemaksu on keskimäärin 24,40 % palkasta. (KEVA 2019.)

Työnantajan sosiaalimaksuja ovat sairausvakuutusmaksu, työeläkemaksu, työttömyysvakuutusmaksu, työtapaturma- ja ammattitautivakuutusmaksu sekä ryhmähenkivakuutusmaksu. Työnantajan sairausvakuutusmaksua maksetaan 16-67 -vuotiaasta työntekijästä, joka on sairausvakuutuslain mukaan vakuutettu Suomessa. Vuonna 2020 sairausvakuutusmaksu on 1,34 %. Työllisyysrahastolle maksettavan työttömyysvakuutusmaksun määrä on sidonnainen maksettuihin palkkoihin, määrä on 0,45 % (maksettuja palkkoja enintään 2 125 500 €), 1,70 % (maksettuja palkkoja yli 2 125 500 €) tai 0,45 % (osaomistajan maksu). Vakuutusmaksut ovat toimiala- ja organisaatiokohtaisia. (Verohallinto 2019.)

Työnantajan kokonaissivukustannukset ovat noin 25 % maksetusta palkasta. Keskimääräisenä laskettu kuukausipalkka on 2603,08 €, tästä työnantajan sivukustannukset 25 % on 650,77 €. Kuukausipalkka sivukuluineen on 3253,85, josta saadaan tuntipalkka sivukuluineen tuntipalkkajakajalla 152. Rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilön keskimääräinen tuntipalkka, joka huomioi työnantajan sivukustannukset, on siten 21,41 €.

5.1.9 Yksittäisen rekrytointiprosessin kustannus

Esimerkin rekrytointiprosessille saadaan laskettua hallinnollinen kustannus kertomalla rekrytointiprosessiin kulunut työaika 23,41 tuntia rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilön keskimääräisellä työnantajan sivukustannukset huomioon ottaen tuntipalkalla 21,41 €. Esimerkin rekrytointiprosessin hallinnolliseksi kustannukseksi muodostuu siten 501,21 €.

Esimerkin rekrytointiprosessin kustannus on hallinnollinen osuus rekrytointiprosessissa, prosessi kuvataan rekrytointitarpeen havaitsemisesta valintapäätökseen. Prosessikuvaus tai laskelma eivät sisällä työsuhteen alkamiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten henkilöstöpäätöksen tekemistä, työsopimuksen allekirjoittamista, käyttöoikeuksien hakemista tai perehdytystä. Laskelma ei myöskään sisällä Kuntarekry-järjestelmän tai Dynasty-asianhallintajärjestelmän vuosimaksuja.

Esimerkin rekrytointiprosessi on kuvattu ja laskettu kyselyyn vastanneiden vastausten perusteella. Prosessin laskennallisena perusteena on käytetty vastauksista koostettuja keskiarvoja prosessin työvaiheisiin kuluneisiin työaikoihin. Esimerkin rekrytointiprosessi on ideaali sikäli, että prosessi on sujuva. Muuttujia, jotka vaikuttaisivat prosessiin käytettyyn työaikaan, ovat katkokset tiedonkulussa sekä vaillinaiset tai virheelliset tiedot missä tahansa prosessin vaiheessa, useampi haastateltava tai haastattelija tai mahdollinen hakuajan jatkaminen, jolloin sama työvaihe tehdään useampaan kertaan. Tilanteessa, jossa haastatteluun valittu hakija estyy saapumasta haastatteluun ja tilalle valitaan toinen hakija, muuttaa rekrytointiprosessiin käytettyä työaikaa.

Vuoden 2019 henkilöstötilipäätöksessä mainitaan, että vuonna 2019 Liperin kunnalla oli Kuntarekry -järjestelmässä avoimia työpaikkoja 164 kappaletta, näistä 17 oli virkoja ja 147 työsuhteita. Esimerkin työsuhteisen rekrytointiprosessin hallinnolliseksi kustannukseksi muodostui 501,24 €. Mikäli 2019 avoinna olleiden työsuhteiden rekrytointiprosessit olisivat edenneet esimerkin kuvauksen mukaisesti, olisi näiden rekrytoinnin hallinnolliseksi kustannukseksi saatu 73 682,28 €.

5.2 Johtopäätökset

Esimerkin rekrytointiprosessille saadaan laskettua hallinnollinen kustannus kertomalla rekrytointiprosessiin kulunut työaika 23,41 tuntia rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilön keskimääräisellä työnantajan sivukustannukset huomioivalla tuntipalkalla 21,41 €. Esimerkin rekrytointiprosessin hallinnolliseksi kustannukseksi muodostuu siten 501,21 €. Prosessi kuvataan rekrytointitarpeen havaitsemisesta valintapäätökseen.

Kustannuksen laskemiseen ei ole käytetty separation-replacement -menetelmää. Menetelmä huomioi henkilöstövaihtuvuudesta koituviin kuluihin rekrytointi-ilmoituskulujen ja työhönottokulujen lisäksi perehdytyskulut ja työsuhteen lopettamiskulut. Näin ollen separation-replacement -menetelmä ei ole tähän opinnäytetyöhön soveltuva menetelmä kustannusten laskemiseen. WVU -menetelmällä lasketaan tuottavan työn hintaa eli katearvoa yhden työntekijän tehdyille työtunnille, joten tämäkään menetelmä ei ole soveltuvin tähän työhön. Kiinnostuksen kohteena on hallinnollinen kustannus rekrytointiprosessille. Todenmukaisin hallinnollinen kustannus saadaan laskettua kertomalla keskimääräisellä työnantajan sivukulut huomioivalla tehtäväkohtaisella palkalla kyselytutkimuksella selvitetty rekrytointiprosessiin kulunut työaika.

Esimerkin rekrytointiprosessiin käytetty aika on samansuuntainen kuin Hermiön (2018) tutkimuksessa, jossa käy ilmi, että yhteen rekrytointiin käytetään aikaa keskimäärin 25 tuntia. Kustannus esimerkkiprosessissa on matalampi kuin Hermiön tutkimuksessa 6 065 €. Tämä johtunee siitä, että Hermiön tutkimuksessa rekrytointikustannuksiin on laskettu palkkakustannusten lisäksi huone-, laite- ja työpaikkailmoituksista aiheutuneet kulut. Hermiön tutkimuksessa ei suoraan käy ilmi kustannuksen laskemiseen käytetty palkka, mutta palkkakustannuksessa on huomioitu sivukulut. Toimeksiantaja ei käytä rekrytointiyrityksiä, kuten Bomanin (2010) tutkimuksessa, joka nostaa rekrytointikustannuksen kustannusta.

Edellytyksinä rekrytoinnin onnistumiselle pidetään tehtävän täyttötarpeen ilmene- mistä riittävän ajoissa, haettavan tehtävän tarkan tehtävänkuvan ja tehtävään

soveltuvan hakijan profiiliin täsmällistä tunnistamista. Onnistumisen edellytyksenä pidetään myös rekrytointiprosessin sujuvaa etenemistä eri osapuolten välillä sekä riittävää määrää sopivia hakijoita. Hakijoiden joukosta voidaan löytää pätevin ja motivoitunein henkilö, jolla on asenne kohdallaan.

Kyselyyn vastanneiden vastauksien pohjalta rekrytointiprosessin sujuvuuden keskeisimmäksi tekijäksi mainittiin keskeytymätön tiedonkulku prosessin eri vaiheissa. Rekrytointiprosessiin osallistuu useita henkilöitä prosessin eri vaiheissa ja mikäli tiedonkulku jää vaillinaiseksi, aiheuttaa se viivästyksiä ja ylimääräistä työtä prosessin etenemisen näkökulmasta. Puutteet tiedonkulussa kasvattavat myös virheiden mahdollisuutta ja sitä kautta heikentävät rekrytointiprosessin laadukkuutta ja kustannustehokkuutta. Vastaajat esittävät kehitysehdotukseksi säännöllistä palaverikäytäntöä rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilöstön kesken tiedonkulun edistämiseksi ja prosessin kehittämiseksi kustannustehokkaammaksi. Gauffin-Hausteen (2013) opinnäytetyö tutki keskitetyn rekrytointin hyötyä verraten hajautettuun rekrytointiin, jossa esimiehet rekrytoivat itsenäisesti esimiehensä luvalla. Keskitetty rekrytointi saattaisi tietyissä tilanteissa parantaa prosessin sujuvuutta ja vähentää tietokatkosten mahdollisuutta.

Rekrytointiprosessin nykytilaa kuvaillaan vastauksissa monivaiheiseksi sekä hie-man byrokraattiseksi. Rekrytointiprosessiin liittyvät työtehtävät koetaan ajoittain työlääksi oman ydintehtävän rinnalla. Rekrytointiprosessin ajankäytön jakautumista kuvaavan kaavion perusteella esimiehen osuus yksittäisessä rekrytointiprosessissa on 60 %, esimiehen osuus prosessissa on merkittävä. Kehitysehdotuksina esitetään vakanssipohjaista henkilöstösuunnittelua täyttölupien suhteen, jolloin esimies tai palvelualuejohtaja voisi henkilöstösuunnitelman pohjalta käyttää henkilöstöresurssia tarvitsemallaan tavalla. Vaihtoehtoisesti henkilöstöjaosto voisi linjata täyttöluvat ja rekrytointin periaatteet. Nämä toimenpiteet voisivat osaltaan yksinkertaistaa rekrytointiprosessia ja vähentää prosessiin kuluva-aikaa, kun jokaista rekrytointia varten ei tarvitsisi suorittaa erillistä täyttölupaprosessia. Vähentynyt ajankäyttö vaikuttaisi rekrytointiprosessin synnyttämiin kokonaiskustannuksiin.

Hakijoiden valikoituminen haastatteluvaiheeseen sekä itse haastattelut koetaan prosessin näkökulmasta työläiksi vaiheiksi, joka ajankäytön myötä synnyttää kustannuksia. Kyselyyn vastanneet vastaavat varaavansa usein työpäivän mittaisen ajan hakemusten läpikäymiseen ja palailevansa yhä uudelleen yksittäiseen hakemukseen suorittaakseen vertailua hakijoiden kesken ja karsiakseen hakijoiden joukosta haastatteluun kutsuttavat. Myös haastatteluajataulujen yhteensovittaminen mainitaan vastaajien toimesta aikaa vieväksi. Rekrytointitilanteissa, joissa hakemuksia odotetaan saapuvaksi määrällisesti paljon ja hakijoiden oletetaan tai odotetaan omaavan tietoteknisiä taitoja, ensimmäisen haastattelukierroksen voisi toteuttaa lyhyellä videohaastattelulla. Videohaastattelut antaisivat kattavamman kuvan hakijasta ja aikataulut olisivat joustavammat, videohaastatteluiden perusteella varsinaiseen haastatteluun valikoituvia hakijoita olisi vähemmän, mutta heistä olisi enemmän tietoa.

6 Pohdinta

Rekrytointiviestintä on hyvin näkyvää viestintää, joka vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen yrityskuvaan. Rekrytointiviestinnästä on työnhakijoiden lisäksi usein kiinnostuneita myös erilaiset sidosryhmät, oma henkilöstö sekä opiskelijat. Rekrytointiviestinnän tarkoituksena on palkata avoinna olevaan tehtävään paras mahdollinen työntekijä, mutta samalla rekrytointiviestintä luo ja muovaa työnantajakuvaa. Rekrytointiviestintään liittyvä ongelma ilmenee siten, että yrityksen tulisi tavoittaa tehokkaasti kiinnostavat työnhakijat ja toisaalta saada rajattua pois turhat hakijat. Viestinnällä saadaan tehokasta näkyvyyttä rekrytointiin, vastaanottajien joukossa voi olla myös päteviä passiivisia työnhakijoita, joita viestinnällä voi saada innostettua työnhakuun sopivan työtilaisuuden osuessa kohdalle. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 151.)

Tutkiessani organisaation rekrytointiprosessia korostuivat rekrytointiin osallistuvien henkilöiden vastauksissa sopivien hakijoiden saavuttamisen tärkeys rekrytointiprosessin onnistumisen edellytyksenä. Hakijoiden edellytetään olevan tehtävään soveltuvia, päteviä ja motivoituneita sekä tuovan osaamisellaan lisäarvoa organisaatiolle. Hakijoiden saavuttamisen näkökulmasta onkin merkittävää, kuinka hyvin organisaatio onnistuu viestimään organisaatiosta ja avoinna olevasta tehtävästä.

Työnantajakuva voi vaikuttaa työnhakijoiden halukkuuteen hakeutua töihin yritykseen. Työnantajakuvan kannalta olennaista on hoitaa rekrytointitilanteet laadukkaasti, ajantasaista viestintää unohtamatta. Organisaatio voi vaikuttaa työnantajakuvaan markkinoinnin lisäksi luomalla luottamuksellisen, innostavan ilmapiirin, ja pitämällä huolta henkilöstöstään. Olemassa oleva henkilöstö luo työnantajamielikuvaa omien kokemustensa kautta, he viestivät ja kommunikoivat ja edustavat organisaation identiteettiä ja vaikuttavat vahvasti työnantajakuvaan käyttäessään kommunikaatiovaltaansa. Organisaatio tarvitsee hyvän yrityskuvan luomaa

kannustinta saadakse potentiaaliset työnhakijat hakemaan töitä organisaatiosta saadakse osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä.

Rekrytointi aiheuttaa kustannuksia ja synnyttää paineen valita hakijoista paras mahdollinen, kannattavuuden näkökulmasta rekrytointi on henkilöinvestointi. Henkilövalinnan lopullisia taloudellisia vaikutuksia voidaan arvioida vasta pitkällä aikavälillä, ei suinkaan rekrytointihetkellä. Talouden suhdanteiden vaihtelusta huolimatta yrityksen tulisi panostaa johdonmukaiseen rekrytointistrategiaan ja pitkän aikavälin resurssisuunnitteluun henkilöstöpolitiikassaan. Organisaation kannalta yksittäinenkin valintapäätös voi olla vaikutuksiltaan kauaskantoinen, valittu henkilö vaikuttaa organisaation yleiseen ilmapiiriin, imagoon ja tuloksellisuuteen.

Kustannustehokkaan rekrytointiprosessin näkökulmasta avainasemassa ovat tiedonkulku ja prosessin sujuvuus. Tiedonkulun tulee olla reaaliaikaista, katkotonta, oikeellista ja tavoittaa kaikki asianomaiset. Rekrytointiprosessin hallinnollinen kustannus syntyy prosessin työvaiheisiin käytetystä työajasta, jolloin jokaisen työvaiheen tulisi olla rekrytointia edistävä ja ajankäytöllisesti tehokas. Organisaation rekrytointiohjeistuksen ja käytänteiden tulisi myös olla yhteneväiset ja prosesseiltaan samankaltaiset prosessin sujuvuuden ja yhdenmukaisen rekrytointiviestinnän näkökulmasta.

6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusmenetelmänä käytettiin ensisijaisesti henkilöhaastattelua, jolla pyrittiin kartoittamaan organisaation rekrytointiprosessin nykytilaa, toimivuutta sekä yksittäisen rekrytointiprosessin kustannusta. Kyselyn vastauksien pohjalta saatiin tutkimustulokseksi rekrytointiin osallistuvien henkilöiden näkemys rekrytointiprosessin nykytilasta, toimivuudesta ja prosessin työvaiheisiin kuluva ajankäytöstä heidän kokemuksiinsa perustuen.

Kerättyä aineistoa käsiteltiin tutkimuksen lähtökohdista todenmukaisesti, aineistoon perustuvat havainnot esitetään rehellisesti, huolellisesti ja tarkkuutta noudattaen. Tiedonhankinnassa hyödynnettiin kriteerien mukaisia ja eettisesti

kestäviä tietolähteitä, tunnustaen muiden tekemän työn ja lähdemerkinnät asiallisesti merkiten. Vilpillistä tai harhaanjohtavaa toimintaa opinnäytetyötä tehdessä on vältetty. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012 ,6-7.)

Tutkimukseen liittyy todellisia henkilöitä, jolloin yleisten eettisten periaatteiden mukaan kunnioitetaan henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta ja tutkimus toteutettiin siten, ettei tutkimuksesta aiheudu henkilöille riskejä, vahinkoja tai haittoja. Henkilöiden osallistuminen henkilöhaastatteluun perustui täysin vapaaehtoisuuteen ja toteutettiin heidän suostumuksellaan. Haastateltaville henkilöille selvennettiin tutkimuksen tarkoitus ja syy, mitä tarkoitusta varten tietoa kerättiin. Arkaluontoisiksi luokiteltavia henkilötietoja ei ollut tutkimuksellisista lähtökohdista tarpeellista kerätä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7-9.)

Organisaatitasolla lupa henkilöhaastatteluille saatiin henkilöstöpäälliköltä. Kyselyssä esille tulleet vastaukset esitetään siten, ettei henkilöiden vastauksia voida yksilöidä ja kyselyissä esille tulevaa tietoa käytetään ainoastaan tätä tutkimusta varten. Laskentaperusteena käytetään kyseisissä tehtävissä yleistä keskiarvopalkkaa yksilöitymisen välttämiseksi. Aineistoa säilytetään asianmukaisesti, eikä sitä luovuteta eteenpäin.

6.2 Jatkotutkimuskohteita

Tämä opinnäytetyö tutkii yksittäiseen rekrytointiin käytettyjä kustannuksia sekä rekrytoinnin vaatimia resursseja julkishallinnollisessa organisaatiossa. Tutkimus on rajattu tutkimaan varhaiskasvatuksen lastenopettajan työtehtävää. Kyseessä on työsopimussuhteinen työtehtävä, joka kuuluu KVTES:in piiriin.

Jatkotutkimuskohteena voisi olla virkasuhteeseen rekrytointiin käytettyjen kustannusten sekä rekrytoinnin vaatimien resurssien selvittäminen. Virkasuhteeseen rekrytoinnin rekrytointiprosessi on monivaiheisempi ja rekrytointiin osallistuu useampi henkilö kuin työsopimussuhteeseen työtehtävään rekrytointi. Virkasuhteessa työskentelee pääsääntöisesti johtajia, päälliköitä, asiantuntijoita ja opettajia. Virkasuhteeksi katsotaan tehtävä, jossa käytetään julkista valtaa.

Virkasuhteeseen rekrytoidessa rekrytointiin kuuluvat usein useammasta haastattelijasta koostuva työhaastattelu, soveltuvuuskokeet ja lautakunnan ja kunnanhallituksen päätöksenteko. Näin ollen rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden määrä on suurempi ja heidän ajankäyttönsä aiheuttamat kustannukset rekrytointia kohden nousevat suuremmiksi kuin työsopimussuhteeseen rekrytoitavan työntekijän kohdalla.

Lähteet

- Boman, H., 2010. Rekrytoinnin kehittäminen kohdeyrityksessä. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15759/Boman_Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.5.2020.
- Gauffin-Hauste, S. 2013. Malli keskitetystä rekrytoinnista. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58276/Gauffin-Kauste_Saara.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 12.5.2020.
- Hermiö, R., 2018. Rekrytoinnin kustannukset ja kehittämistarpeet julkisessa sairaalaorganisaatiossa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/155721/hermio_riitta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 12.5.2020.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Liperin kunta. 2020. Liperin kunnan henkilöstötilinpäätös. 2020. <http://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/liperi/kokous/202078-6-2185.PDF>. 11.5.2020.
- Liperin kunta. 2019. Liperin kunnan rekrytointiohje. Henkilöstöpäällikön ohje.
- Liperin kuntastrategia. 2018a. <https://www.liperi.fi/documents/90255/576057/Kuntastrategia+2018-2021.pdf/aab1d55a-d227-f07c-eb15-956933a4c571>. 29.4.2020.
- Liperin kunnan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. 2018b. <https://www.liperi.fi/documents/90255/576057/Tasa-arvo-+ja+yhdenvertaisuussuunnitelma+2017-2019%2C+päivitetty+22.10.2018.pdf/0cf3b36b-942b-21cc-7952-79dc195044d7>. 12.5.2020.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- KEVA. 2019. Tietoa eläkemaksuista. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/elakemaksut/tietoa-elakevakuutusmaksuista/#6e44d229>. 19.4.2020.
- KVTES. 2018. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: Otava.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Porvoo: WSOY.
- Pitkänen, M. 2020. Henkilöstöpäällikkö. Liperin kunta. Haastattelu. 6.5.2020.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 19.4.2020.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. 19.4.2020.
- Valvisto, E., 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus.
- Verohallinto. 2019. Sosiaalivakuutusmaksut. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/yritys_tyonantajana/sosiaalivakuutusmaksut/. 19.4.2020.

- Viitala, R., 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilka, H., 2015. Tutki ja kehitä. <https://finna.fi>. Jyväskylä: PS-kustannus.11.5.2020.

Saatekirje

Hyvä rekrytointiprosessiin osallistuva

Olen liiketalouden opiskelija Karelia-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä liittyen rekrytointiprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida rekrytointiprosessin aiheuttamia kustannuksia sekä rekrytointiprosessiin käytettyjä resursseja hallinnollisilta osin. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Liperin kunta.

Pyydän ystävällisesti Sinua vastaamaan kyselyssä oleviin kysymyksiin. Kysely on tämän sähköpostin liitteenä Word -tiedostona, johon voit kirjata vastauksesi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja esitetään siten, että vastaajaa ei voida yksilöidä. Pyydän vastaamaan kysymyksiin 15.4.2020 mennessä lähettämällä kyselyn minulle sähköpostitse.

Toivon, että käytät hetken aikaasi vastaamiseen ja osallistut siten rekrytointiprosessin kehittämiseen organisaatiossa.

Kiitos vastauksistasi.

Ystävällisin terveisin

Tanja Jänis
tradenomiopiskelija
tanja.m.janis@edu.karelia.fi

Haastattelulomake

Nimi:

Osasto:

Työtehtävä:

1. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt rekrytoinnin parissa?
3. Mitkä ovat omat työtehtäväsi rekrytointiprosessissa?
(tarpeen havaitsemisesta henkilövalintaan)
4. Kuinka paljon ajallisesti työajastasi sijoittuu rekrytoinnin työtehtäviin?
(mikäli pystyt, niin anna mahdollisimman tarkka prosentuaalinen arvio)

Esimerkkitapauksessa rekrytoidaan varhaiskasvatuksen lastenhoitajaa vakantuisiin työsuhteeseen (tehtävälle on vakanssinumero).

5. Mitkä ovat omat työtehtäväsi esimerkin rekrytointiprosessissa? (työtehtävät vaiheittain)
6. Kuinka kauan työtehtäviisi kuluu aikaa esimerkin rekrytointiprosessissa?
(työaika/vaihe)
7. Mikä on työllistävin vaihe esimerkin rekrytointiprosessissa? (työläin tai aikaa vievin)

Henkilöstön näkökulma rekrytointiprosessista

8. Kuvaile organisaation rekrytointiprosessia
9. Kuinka organisaation henkilöstöstrategia ohjaa rekrytointiprosessia?
10. Mitä mieltä olet nykyisestä rekrytointiprosessista?

Haastattelulomake

11. Voisiko rekrytointiprosessia kehittää osaltasi tai yleisesti?

Hakijoiden valikoituminen

12. Kuvaile hyvää työpaikkahakemusta (mitä erityisesti huomioit)

13. Millä perusteella hakijoista valitaan haastateltavat?

14. Tavoitetaanko yleensä riittävästi tehtävään soveltuvia työnhakijoita?

15. Kuinka kauan käytät aikaa hakemusten läpikäymiseen?

Haastattelu

16. Kuinka monta hakijaa yleensä kutsutaan haastatteluun?

17. Kuinka monta haastattelijaa yleensä osallistuu haastatteluun?

18. Kuinka kauan yksittäinen haastattelu yleensä kestää?

19. Kuinka kauan yleensä käytät aikaa haastatteluun valmistautumiseen?

Onnistunut rekrytointi

20. Kuvaile onnistunut rekrytointiprosessi

21. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet onnistuneeseen rekrytointiprosessiin?

22. Kuvaile epäonnistunut rekrytointiprosessi

23. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet epäonnistuneeseen rekrytointiprosessiin?

Kiitos vastauksestasi!

Teemme Liperiä yhdessä

Kuntastrategia 2018-2021

Valitsimme tavoitteet ja tekemisen tavat yhdessä eri toimijoiden kanssa. Kaikkea toimintaa ja palveluiden järjestämistä ohjaavat **yhdessä sovitut arvot ja tavoitteet** joihin sitoudumme.

Hyvinvointi on yhteisöllisyyttä ja välittämistä, yhteistä tekemistä, sinnikkyyteen kannustamista ja hyvän huomaamista.

Elinvoima on viihtyisää ja turvallista elinympäristöä, yrittäjyyden tukemista ja hallittua kasvua.

Osallisuus on yhteisen toiminnan tekemistä näkyväksi ja tapahtumien tuottamista yhdessä. Sähköiset kanavat ja palvelut mahdollistavat vuorovaikutuksen kuntalaisten kanssa.

(Liperin kunta 2018a)

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteet

1. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoite

Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain (609/1986, jälj. tasa-arvolaki) tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Tasa-arvolain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. Työnantajan tulee edistää tasa-arvoa suunnitelmallisesti ja huolehtia sukupuolten välisestä tasa-arvosta esimerkiksi rekrytoinnin, palkkauksen, työ- ja etenemismahdollisuuksien sekä työolojen suhteen. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteena on parantaa työyhteisön oikeudenmukaisuutta, edistää tasa-arvoa miesten ja naisten välillä sekä parantaa työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

Suunnitelmaan on koottu keskeiset tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämisaalueet, tavoitteet sekä konkreettiset toimenpiteet, joilla eri alueita kehitetään. Vastuu eri alueiden toteutamisesta kuuluu paitsi työnantajalle myös koko työyhteisölle. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on laadittu yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa. Suunnitelman laadinnassa ovat olleet mukana kaikki pääluottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutettu. Liperin kunnan koulutuksessa ja opetuksessa toteutettava tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma laaditaan erillisenä omana suunnitelmanaan.

(Liperin kunta 2018b)