



Lappeenrannan teknillinen yliopisto

9.3.2010

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

Rekrytointiprosessin muodostuminen kunnallisorganisaatiossa

Formation of Recruitment Process in a Municipal Organization

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	2
1.1. AIHEEN VALINTA JA TUTKIMUKSEN TAVOITE	2
1.2. TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA TUTKIMUSONGELMAT	3
1.3. TUTKIMUSMENETELMÄT	4
1.4. KESKEISET KÄSITTEET	5
1.5. TUTKIMUKSEN RAKENNE	6
2. TEORIAOSUUS	7
2.1. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN	7
2.2. HENKILÖSTÖSTRATEGIA OSANA ORGANISAATION LIIKETOIMINTASTRATEGIAA	8
2.3. REKRYTOINTI YLEISKÄSITTEENÄ	9
2.3.1. <i>Viestintä työnantajamielikuvan rakentajana</i>	10
2.4. REKRYTOINTIPROSESSI	12
2.4.1. <i>Henkilöstösuunnittelu</i>	13
2.4.2. <i>Valintaperusteiden määrittely</i>	14
2.4.3. <i>Käytettävät rekryointikanavat</i>	15
2.4.3.1. Sisäinen rekrytointi	15
2.4.3.2. Ulkoinen rekrytointi	17
2.4.4. <i>Hakemukset ja henkilöarviointimenetelmät</i>	18
2.4.4.1. Haastattelu	20
2.4.4.2. Testimenetelmät	22
2.4.4.3. Simulaatiot ja työnäytteet	24
2.4.4.4. Arviointikeskus	24
2.4.5. <i>Valintapäätös</i>	25
2.4.6. <i>Rekrytointiprosessin onnistumisen arviointi</i>	26
3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	27
3.1. TUTKIMUSMENETELMÄT	27
3.2. AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI	27
4. REKRYTOINNIN TOTEUTTAMINEN LAPPEENRANNAN KAUPUNGISSA	29
4.1. LAPPEENRANNAN KAUPUNKI TYÖNANTAJANA	29
4.2. HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN LAPPEENRANNAN KAUPUNGISSA	33
4.3. HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA –TARPEEN MÄÄRITTÄMINEN	35
4.4. VALINTAA OHJAAVAT PERUSTEET JA KÄYTETTÄVÄT REKRYTOINTIKANAVAT	36
4.5. YLEISESTI KÄYTETYT ARVIINTIMENETELMÄT JA VALINTAPÄÄTÖS	39
4.6. REKRYTOINTIPROSESSIN ONNISTUMISEN ARVIointi	42
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	43
5.1. YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA	43
5.2. JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA	46
LÄHDELUETTELO	47

1. JOHDANTO

Henkilöstö nähdään nykyisin organisaation keskeisimpänä laatutekijänä. Uuden työntekijän palkkaaminen on usein organisaation kannalta yksi kauaskantoisimpia ja merkittävimpiä päätöksiä. Se on taloudellisesti iso investointi, jolla on vaikutuksia palvelun laatuun, toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen (Viitala 2007, 100). Rekrytinnin virheratkaisusta voivat kärsiä pitkään sekä valittu henkilö itse, organisaatio että asiakkaat. Onnistunut rekrytointi voi puolestaan tuoda koko organisaatioon positiivista kehitysvoimaa sekä parempaa toiminnan laatua ja asiakaspalvelua. (Strömmer 1999, 243)

1.1. Aiheen valinta ja tutkimuksen tavoite

Aloittaessani tutkielmani aiheen pohtimista tiesin, että aihe tulisi olemaan jokin henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluva osa-alue. Pitkällisen harkinnan jälkeen päädyin tutkimaan rekrytointia. Valintaan vaikutti pitkälti oma mielenkiinto aiheeseen. Opiskelijana ja tulevana työnhakijana minua kiinnostaa syvällisempi ymmärrys siitä, kuinka organisaatiot toteuttavat uuden henkilöstönsä rekrytointia ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän valintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten rekrytointiprosessi käytännössä toteutuu suomalaisessa kunnallisorganisaatiossa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Lappeenrannan kaupunki. Kyseinen organisaatio valittiin, koska kunta on alueensa suurin työllistäjä. Aiempiin tutkimuksiin, jotka yksinomaan käsittelisivät kuntaorganisaation rekrytointiprosessia, ei myöskään törmätty. Mielenkiintoista onkin nähdä, miten rekrytointiprosessi muodostetaan kunnallisorganisaatiossa ja eroavatko kunta-alan rekrytointikäytännöt kirjallisuuden esimerkeistä, jotka pitkälti käsittelevät tavanomaisia, yksityisellä sektorilla toimivia yrityksiä.

1.2. Tutkimuksen rajaukset ja tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa rekrytointia tarkastellaan pääsääntöisesti prosessinäkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa käydään vaiheittain läpi olennaisimpia henkilöstön rekrytointiin liittyviä osatekijöitä aikajärjestyksessä. Nämä rekrytointiprosessin osatekijät käydään läpi yleisellä tasolla, johtuen varsin rajallisesta sivumäärästä. Rekrytointiprosessiin liittyvien eri osien syvempi analysoiminen annettujen sivumäärärajoitusten puitteissa johtaisi vääjäämättä tilanteeseen, jossa muutamaa osatekijää tarkasteltaisiin perusteellisesti toisten kustannuksella. Tästä johtuen on mielestäni pyritty läpikäymään keskeisimmät rekrytointiprosessin osat mahdollisimman tasapuolisesti kattavan kokonaisuuden aikaansaamiseksi.

Tutkimuksessa läpikäydyn prosessin tarkasteluun kuuluvat henkilöstösuunnittelu, hakijoille asetettavat kriteerit ts. valintaperusteet, rekrytointikanavien tarkastelu, arviointimenetelmät sekä valintapäätöksen tekeminen. Lisäksi tarkastelun kohteena on rekrytointiprosessin onnistumisen arviointi. Viestinnän merkitystä rekrytointiin on tarkasteltu lähinnä työnantajamielikuvan rakentajana. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu valintapäätöksen jälkeiset tapahtumat lukuun ottamatta rekrytointiprosessin onnistumisen arviointia. Näitä tutkimuksen ulkopuolelle rajattuja kiinteästi henkilöstöjohtamiseen liittyviä ilmiöitä ovat mm. työsopimukseen liittyvät seikat, perehdyttäminen, palkkaus ja palkitseminen sekä henkilöstön kehittäminen ja motivoiminen.

Tutkielmassa luodaan lisäksi yleiskatsaus henkilöstöstrategian ja henkilöstöjohtamisen käsitteisiin sekä käydään läpi niiden suhde rekrytointiin yleisellä tasolla.

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraavaan kysymykseen:

- 1) Miten kohdeorganisaation rekrytointiprosessi muodostuu?

Lisäksi on pääongelman selventämiseksi laadittu joukko tarkentavia alakysymyksiä:

- Millä menetelmillä henkilöstötarve kartoitetaan ja miten valintaperusteet määräytyvät?

- Mitkä ovat kohdeorganisaatiossa käytettävät rekrytointikanavat?
- Miten hakijoita vertaillaan ja millä perustein lopulliset valinnat tehdään?
- Millä keinoin rekrytointiprosessin onnistumista arvioidaan?

1.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullinen tutkimus voidaan yksinkertaisesti ymmärtää ei-numeraaliseksi aineiston muodon kuvaukseksi, jonka perustunnusmerkkeihin kuuluu muun muassa aineiston keruu, tutkittavien näkökulma ja osallistuvuus, hypoteesittomuus sekä narratiivinen esitystapa. (Eskola & Suoranta 2000, 13,15)

Tutkimuksen teoriaosuuden on koottu tutustumalla etukäteen kirjoitettuun alan kirjallisuuteen sekä aiemmin rekrytinnista tehtyihin tutkimuksiin. Teoriaosuudessa ilmenevien käytäntöjen esiintymistä kohdeorganisaatiossa tutkittiin empiirisen aineiston avulla. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeorganisaatiossa rekrytinnista vastaavia henkilöitä. Haastattelumetodina käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jonka ominaispiirteenä on, että haastattelun aihepiirit on etukäteen määrätty (Eskola & Suoranta 2000, 86). Tätä metodologiaa käyttämällä halutaan varmistua, että tutkimuksen kannalta tärkeät osa-alueet tulevat katetuiksi, lankeamatta kuitenkaan liialliseen kaavamaisuuteen. Tällöin haastateltaville annetaan mahdollisuus kertoa aiheesta mahdollisimman vapaasti ja omakohtaisesti sitomatta heitä liian tiukasti ennalta määrättyyn kaavaan, jolloin esiin saattaa nousta uusia aiheen kannalta merkittäviä asioita.

1.4. Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat rekrytointi, henkilöstöstrategia, ja henkilöstövoimavarojen johtaminen.

REKRYTOINTI

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstöhankintaa. Se perustuu tavallisesti toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavan henkilöstösuunnitelman osoittamaan hankintatarpeeseen ja käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaatioon hankitaan kulloinkin sen tarpeen mukainen henkilöstö. Rekrytointi voidaan yleisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan, joiden valintaan vaikuttavat muun muassa avoimen toimen luonne, organisaation yrityskulttuuri ja kilpailutilanne. (Kauhanen 2007, 68)

HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan kirjallista tai kirjoittamatonta suunnitelmaa, joka laajasti ymmärrettynä käsittää yrityksen tulevan liiketoimintastrategioiden edellyttämän henkilöstön määrän ja laadun varmistamisen. Sen avulla henkilöstön määrä, laatu, motivaatio ja sitoutuminen sekä organisaation rakenne ja kulttuuri saadaan paremmin vastaamaan liiketoimintastrategioiden asettamia vaatimuksia. (Vanhala et al. 2002, 322)

HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on suomalainen käänös Human Resource Managementista, ja se sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Viitala 2004, 14)

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen on johdantoluku, jossa perehdytään tutkimuksen taustoihin ja tavoitteisiin, rajataan tutkimusongelma, sekä tarkastellaan tutkimuksen luonteeseen liittyviä seikkoja. Lisäksi luodaan lyhyt katsaus tutkimuksen kannalta keskeisiin käsitteisiin. Toisessa luvussa tutustutaan aihepiiriin liittyvään aiempaan alan kirjallisuuteen. Tämä luku toimii myös työn teoriapohjana ja viitekehystenä. Teoriaosuus on pyritty lukijalle avaamaan mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti kattavan kokonaiskuvan saamiseksi.

Kolmas luku toimii empiriaosan pohjustuksena, jossa keskitytään tutkimuksen suorittamistapojen selventämiseen. Lukijalle esitetään tutkimuksen aineistokeruuseen ja -analysointiin käytettyjä menetelmiä. Neljännen luvun muodostaa varsinainen empiriaosa, joka tarkastelee rekrytointiprosessin toteuttamista Lappeenrannan kaupungissa.

Viidennessä luvussa esitellään johtopäätös tutkimuksen tuloksista. Lisäksi ehdotetaan aihepiiriin sopiva jatkotutkimuksen aihe.

2. TEORIAOSUUS

Tämä luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tarkastelun kohteina ovat henkilöstövoimavarojen johtamisen, henkilöstöstrategian sekä rekrytointin käsitteet. Lisäksi luodaan silmäys viestinnän merkitykseen työnantajamielikuvan rakentajana sekä käydään läpi rekrytointiprosessin keskeisimmät osat alan kirjallisuuteen tukeutuen.

2.1. Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstön merkitys organisaation toiminnan kannalta on kiistaton, sillä toteuttavathan organisaatiot toimintaansa ihmisten välityksellä. Huomio henkilöstöön koki muutoksen 1950- ja 1960-luvuilla, jolloin henkilöstö alettiin käsittää voimavarana, johon kannatti investoida samalla tavoin kuin taloudellisiin tai teknisiin resursseihin (Vaahtio 2002, 62). Nykyään henkilöstön arvo organisaation tärkeimpänä voimavarana on jo ainakin juhlapuheissa yleisesti tunnustettu.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite esiintyi ensimmäisen kerran 1980-luvulla ja sen käyttö lisääntyi 1990-luvulla (Korpela 2002, 6). Kauhasen (2007, 16) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sekä määrältään että osaamiseltaan sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämää sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on siten yrityksen henkisestä pääomasta huolehtiminen. (Viitala 2007, 20-21)

Liikkeenjohdon tutkimuskentässä, kirjallisuudessa ja koulutuksessa henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen. Henkilöstöjohtaminen voidaan täten ymmärtää käsittävän laajemman alueen kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen. Käytännön johtamistyössä asiat kuitenkin sulautuvat toisiinsa, eikä niitä aina voida selvärajaisesti erottaa toisistaan. (Viitala 2004, 12)

Henkilöstöjohtaminen on saanut organisaatioissa yhä strategisemmän roolin, samalla kun liiketoimintaa koskevassa strategia-ajattelussa on vahvistunut resurssiperustainen lähestymistapa. Resurssiperustaista ajattelua pidetään etualalla olevana valtavirtana. Uskomuksena on, että mitä vaikeammin kopioitavaa ja harvinaisempaa kyvykkyyttä yritys kykenee luomaan liiketoimintansa perustaksi, sitä kilpailukykyisempi se on. Näin ollen henkilöstövoimavarat ovat organisaation strategisen kilpailukyvyyn keskeinen perusta. Henkilöstökysymykset ja muun liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin tiiviisti toisiinsa nivoutuneen prosessin, sillä liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ohjaavat henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarat puolestaan ovat tärkeänä lähtökohtana sille, minkä varassa organisaation strategisia valintoja voidaan tehdä. (Viitala 2007, 23-24)

2.2. Henkilöstöstrategia osana organisaation liiketoimintastrategiaa

Visio on näkymä, jota kohden halutaan kulkea – asiantila, joka halutaan saavuttaa. Strategiaa luonnehditaan valituksi reitiksi kohti visiota. Strategia on siten joukko valintoja, joiden avulla visioon päästään. Strategiassa määritellään yrityksen liiketoiminnan sisältö ja laajuus. Siinä määritellään muun muassa, millä toimialoilla, millä maantieteellisillä alueilla, millaisilla liiketoimintakonsepteilla ja millaisilla voimavaroilla yritys aikoo toimia. Strategiaa luotaessa otetaan huomioon yrityksessä jo olevat voimavarat ja mahdollisuudet niiden kasvattamiseen sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhkat. (Strömmer 1999, 52)

Organisaation visio ja strategia määrittävät osaltaan rekrytointipolitiikkaa, sillä liiketoiminnan tavoitteista ja toimintatavoista riippuu, minkä verran ja millaista väkeä ja osaamista tarvitaan (Viitala 2007, 100). Luoman mukaan henkilöstöstrategia tiivistää sen, miten yritys kytkee henkilöstön menestystekijäkseen (Strömmer 1999, 40). Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan kirjallista tai ei-kirjallista, yleensä liiketoimintastrategiaan liittyvää, henkilöstöresurssien johtamisen pitkän tähtäimen suunnitelmaa, jossa arvioidaan tulevaisuuden henkilöstön määrälliset ja laadulliset tarpeet sekä esitetään suunnitelmat niiden täyttämiseksi. (Vanhala et al. 2002, 312)

Henkilöstöstrategia voidaan määritellä johdon tahdonilmaukseksi siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatio noudattaa menestyäkseen liikeideansa toteuttamisessa ja siitä johdettujen toimintatavoitteidensa aikaansaamisessa. Näin ymmärrettynä henkilöstöstrategia on johtamiseen kuuluva käsite, joka liittyy kiinteästi organisaation liiketoimintastrategiaan ja on parhailtaan osa sitä (Sauri 1994, 115).

Henkilöstöstrategia tukee kokonaisstrategian toteuttamista inhimillisiin voimavaroihin liittyvissä kysymyksissä. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on antaa suuntaviivat kaikille niille funktioille, joiden osana yrityksen olemassa oleva ja tuleva henkilöstö on. (Markkanen 2005, 19) Henkilöstöstrategiaa luotaessa on tarkasteltava liiketoimintastrategioiden edellyttämää osaamista ja työvoimaa, verrattava sitä yrityksen nykytilanteeseen ja laadittava suunnitelmia voimavarojen turvaamiseksi (Strömmer 1999, 52). Henkilöstöstrategia konkretisoituu yleensä lyhyemmän tähtäimen henkilöstöpolitiikkana, joka määrittelee käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla strategiaa toteutetaan.

Toimintaympäristön ja kilpailuvaatimusten muutos on merkinnyt olennaisia muutoksia yritysten henkilöstöstrategioihin. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät kykyä reagoida nopeasti yrityksissä, mikä merkitsee muun muassa sitä, että henkilöstön määrää on kyettävä joustavasti säätämään ja tehtäviä muuttamaan. Väkeä on voitava käyttää yrityksen sisällä joustavasti siellä, missä tarvetta ilmenee, ja vähennettävä sieltä, missä työ vähenee tai siirtyy hoidettavaksi teknologian tai ulkopuolisten osaajien avulla. Joustavuuden tavoittelusta on seurannut varovaisuus sitoa yrityksiin henkilöstöä pysyvästi. Yhä useammat yritykset palkkaavat pitkäkestoiisiin työsuhteisiin vain sellaista väkeä, joka on ydintehtävän kannalta välttämätöntä. (Strömmer 1999, 43)

2.3. Rekrytointi yleiskäsitteenä

Rekrytointi-käsitteen juuret ovat sotilaallisessa toiminnassa. Sana *rekrytointi* juontaa alun perin juurensa sotilasorganisaation värväystapahtumasta. Ranskankielinen verbi *recuter* on suomentunut verbiksi rekrytoida. Rekrytoinnin kohde, eli rekryytti on vakiintunut suomalaiseen käytäntöön Ruotsin kielen kautta sanasta *rekryt*, joka

sotilasterminologiassa tarkoittaa alokasta eli palvelukseen otettavaa. Sotilaallinen rekrytointi perustuu yleensä asevelvollisuusmielessä pakkoon ja palkka-armeijassa karsintaan, jolla vahvimmat ja palveluskelpoisimmat yksilöt otetaan armeijan leipiin. Suomalaisessa liike-elämässä, järjestömaailmassa ja julkisella sektorilla termi rekrytointi on vuosien saatossa saanut pehmeämmän luonteen ja se pitää sisällään työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät edeltävät toimenpiteet, jotka yleensä ovat henkilöhakua ja -arviointia. (Markkanen 1999, 11)

Rekrytoinnin periaatteiden ja menettelytapojen täytyy noudattaa organisaation strategioiden tavoitteita. Rekrytoinnin päämääränä on:

- löytää sopivat hakijat avoimiin työpaikkoihin
 - suorittaa rekrytointiprosessi reilulla tavalla
 - hoitaa rekrytointi tehokkaalla ja kustannustehokkaalla tavalla
 - varmistaa, että rekrytointi tukee yrityksen päämääriä ja hyvää yrityskuvaa.
- (Korpela 2002, 6)

2.3.1. Viestintä työnantajamielikuvan rakentajana

Viestinnän merkitys nyky-yhteiskunnassa on jatkuvassa kasvussa. Kaikki yritykset ja yhteisöt tarvitsevat yrityskuvan hallintaan tähtäävää viestintää joko jatkuvasti tai satunnaisesti (Poikolainen & Klippi 1994, 94). Yhä tavallisempaa on, että viestintä käsitetään voimavaraksi, joka oikein käytettynä parantaa monin tavoin yrityksen suorituskykyä ja menestystä. Viestintä oikein käytettynä luo yritykselle mainetta. Hyvä maine puolestaan tuo yritykselle monenlaisia strategisia ja taloudellisia etuja. Esimerkiksi rekrytointi-ilmoitukset käsitetään vahvoina yrityskuvan luojina. Monissa yrityksissä imagon luominen nähdään työnhakuilmoituksessa yhtä tärkeänä funktiona kuin varsinaisten työntekijöiden löytäminen. Sen vuoksi yritykset käyttävät usein konsultteja ja mainostoimistoja työnhakuilmoitustensa laadintaan. (Viitala 2004, 252-253) Hyvä maine tekee yrityksestä vetovoimaisen, luotettavan ja yrityksen kannalta potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta katsottuna ensisijaisen valinnan.

Yrityksen välittämä kuva työnantajana muodostuu pitkän ajan kuluessa ja on suhteellisen muuttumaton. Työnantajamielikuva auttaa yritystä löytämään haluamansa uudet oikeat ihmiset avoinna oleville paikoille. Yrityksen on kyettävä puhuttelemaan sitä ihmisjoukkoa, josta se haluaa palkattavan henkilön löytyvän. (Valvisto 2005, 25) Keinot, joita yritykset voivat käyttää tehdäkseen itsensä tunnetuiksi mahdollisten rekrytoitavien keskuudessa ovat moninaiset. Erityisesti yrityksen julkinen kuva ja näkyminen julkisuudessa on tärkeää. Samoin kotisivut ovat usein työnhakijoiden ensimmäisiä kontakteja yritykseen. Tärkeitä ovat myös yrityksen oppilaitossuhteet, joihin kuuluvat muun muassa yritysvierailut, kummiluokat, tarjotut kesätyö- ja harjoittelupaikat tai yrityksen pitämät esitelmät oppitunneilla. (Pitkänen 2001, 77)

Yrityksen on hyvä määritellä yleisellä tasolla, millaisia ihmisiä se tahtoo palkata. Kysymys on pitkän tähtäimen strategisista valinnoista. Yrityksen pitää ymmärtää, millaista palapeliä se on rakentamassa, minkälaista osaamista, koulutusta tai arvoja se uusilta työntekijöiltä odottaa. Kun yritys on hahmotellut halutut ihmiset, sen on ymmärrettävä, millaisia asioita nämä arvostavat. Jos yrityksen ja sen tavoittelemien työntekijöiden arvostukset ovat yhtäläiset, on työnantajamielikuvakin luultavimmin positiivinen. (Valvisto 2005, 26)

Liian usein uuden henkilöstön tarve liitetään vain yrityksen kasvuun ja rekrytointitarvetta tarkastellaan yrityksissä vain nettolisäyksenä. Työvoiman ikärakenteesta ja muista syistä johtuvaa poistumaa ei ole pystytty riittävästi ennakoimaan. Tästä johtuen rekrytointitarve tulee usein yllättäen. Samalla pohdinnat yrityksestä muodostettujen mielikuvien merkityksestä uuden työvoiman rekrytoinnissa ovat usein puutteelliset. (Pitkänen 2001, 76)

Oikeiden henkilöiden rekrytointi onnistuu parhaiten yritykseltä, joka tuntee itsensä ja oman identiteettinsä ja osaa kaivaa sen myös hakijoista. Hyvin suunnitellulla viestinnällä yritys varmistaa, että haluttujen työntekijöiden kuva yrityksestä on oikea. (Valvisto 2005, 26-27)

2.4. Rekrytointiprosessi

Aiemmin todettiin, että rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa. Rekrytointiprosessilla viitataan kaikkiin niihin perättäisiin tapahtumiin, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta. Jokainen rekrytointiprosessi on sekä kestoaltaan että sisällöltään yksilöllinen, ja rakentuu tilanteen ja tehtävän vaativuustason mukaisesti. (Koivisto 2004, 23-24) Prosessina rekrytointi voi kestää minimissään vain muutaman minuutin ja maksimissaan useita kuukausia. Kevyimmillään rekrytointi tapahtuu siten, että työnantajan edustaja kysyy: ”Tuletko töihin?” Tähän työntekijä vastaa: ”Tulen”, jolloin asia on sovittu. Toista ääripäätä edustaa monivaiheinen, useita taustaselvityksiä, haastatteluita, testejä tai työnäytteitä sisältävä rekrytointiprosessi. Molemmissa lopputulos on kuitenkin täysin sama: uusi työntekijä aloittaa työn tarjoajan palveluksessa. (Markkanen 1999, 12)

Uusien henkilöiden palkkaamista sävyttää lähes aina kova kiire. Valviston (2005, 36) mukaan yritys voi säästää aikaa, jos sillä on käytössään valmis toimintamalli. Tällöin sen ei tarvitse jokaisen rekrytoinnin yhteydessä erikseen linjata kaikkia yksityiskohtia. Rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle aina yritysten tilanteista ja muodostuvat siten jonkin verran erilaisiksi (Vaahtio 2005, 31). Rekrytointi on prosessina yksinkertaisimmillaan henkilöstötarpeen arviointia, hakumenettelyn ja -kanavan valintaa, hakijoiden vertailua ja työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa ja laillisuusvalvontaa (Rainio 2003, 13). Tässä tutkielmassa käytetään pohdinnan lähteenä Rainion kaaviota rekrytointiprosessista yksinkertaisimmillaan.



Kuva 1. Rekrytointiprosessi yksinkertaisimmillaan (Rainio 2003, 13)

2.4.1. Henkilöstösuunnittelu

Kaikissa yrityksissä tapahtuu jonkinasteista henkilöstösuunnittelua. Yksinkertaisimmillaan tämä voi olla yrittäjän, johtajan tai esimiehen ajatuksissa oleva näkemys tulevista muutoksista. Aikajänne on usein hyvin lyhyt, mikä johtaa siihen, että henkilöstöä koskeviin toimenpiteisiin ryhdytään vasta siinä vaiheessa, kun tilanne on jo kiireellinen. Perinteisesti rekrytointi on yrityksissä ollut paljolti vain pois lähteneiden jättämien aukkojen paikkaamista vaihtelevalla menestyksellä (Koivisto 2004, 26). Suuremmissa yrityksissä henkilöstösuunnittelu on edellistä järjestelmällisempää. Tällaisissa yrityksissä henkilöstösuunnittelu on delegoitu siihen erikoistuneille henkilöille, joiden vastuulla on pitkän ja lyhyen aikavälin henkilöstömäärän ja -rakenteen muutosten ennakointi, niihin liittyvä kustannussuunnittelu sekä tiedon välittäminen rekrytoinnista ja kehittämisestä vastaaville tahoille. Henkilöstömäärää ja -rakennetta koskevia suunnitelmia ei nykyään enää juurikaan laadita yli kolmea vuotta ylittävälle aikajänteelle. Mikäli tällaisia suunnitelmia on, ne esitetään hyvin karkealla tasolla. (Viitala 2004, 233-234)

Henkilöstösuunnittelun tulisi perustua organisaation henkilöstöstrategiaan (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 96). Oikealla henkilöstösuunnittelulla lisätään sekä yrityksen että työntekijän kannalta voimavarojen optimaalista käyttöä. Yrityksen näkökulmasta henkilöstösuunnittelun tavoitteena on yrityksen toiminnan vaatimien henkilöstövoimavarojen ennakoiminen ja turvaaminen suunnitellun toiminnan edellyttämällä tavalla sekä määrällisesti että laadullisesti. Henkilöstön kannalta henkilöstösuunnittelun tavoitteena on puolestaan varmistaa, että jokainen voi mahdollisuuksien rajoissa työskennellä omia edellytyksiään ja tavoitteitaan vastaavissa tehtävissä. (Heinonen & Järvinen 1997, 71) Viitalan (2004, 235-236) mukaan hyvä henkilöstösuunnitelma kertoo, millaisia henkisiä voimavaroja seuraavan tilikauden aikana tavoitteiden toteuttamiseen tarvitaan ja resurssien puitteissa voidaan ylläpitää, millä toimenpiteillä henkilöstön määrää ja rakennetta säädellään, miten henkilöstöä kehitetään ja mitä muita henkilöstöä koskevia asioita on suunnitteilla. Kaikkien suunnitelmien rahalliset vaikutukset on syytä laatia taloudellisiksi laskelmiksi.

2.4.2. Valintaperusteiden määrittely

Rekrytoinnin lähtökohtana on avoinna oleva tehtävä ja ennalta laadittu henkilöstösuunnitelma. Ennen henkilöstöhankintaan ryhtymistä on valinnan suorittajalla oltava selvä käsitys siitä, mihin tehtävään kyseinen henkilö aiotaan ottaa. Uuden henkilön rekrytoinnissa on ennen kaikkea mietittävä, millaista osaamista ja henkilöä tehtävän hoitaminen vaatii. Näiden odotusten ja asetettavien vaatimusten perusteella harkitaan käytettävät valintaperusteet. Valintaperusteilla tarkoitetaan niitä valintapäätöksiä ohjaavia tekijöitä, joiden avulla hakijoita tullaan vertaamaan.

Valintaperusteiden merkitys henkilöstöhankinnassa on keskeinen, koska ne ohjaavat kaikkia muita tapahtumavaiheita palvelukseenoton yhteydessä. Tämän vuoksi valintaperusteet on määriteltävä ennen kuin muihin toimenpiteisiin ryhdytään. Parhaiten valintaperusteiden määrittely tehdään laatimalla kirjallinen toimenkuvaus tehtävistä, joita kyseisen tehtävän haltijan suoritettavaksi tulee kuulumaan. Toimenkuvan tulee olla oikein muotoiltu, jotta henkilö voidaan myöhemmässä vaiheessa valita oikein perustein. Rekrytointiprosessia ei ole järkevää käynnistää, ellei tehtävässä tarvittavaa vaatimustasoa sekä työssä menestymisen kannalta tarvittavia keskeisiä ominaisuuksia ole valmiiksi määritetty (Koivisto 2004, 40,117; Alanne et al. 1983, 14).

Valintaperusteita määritettäessä on pyrittävä löytämään ne tekijät, jotka parhaiten ennakoivat tulevia työsuorituksia. Alamäen (1992, 41) mukaan tähän toimenpiteeseen on mahdollista käyttää Rodgerin ja Jacksonin kahdeksan kohdan listaa, joka sisältää:

1. Fyysiset ominaisuudet: terveys, fysiikka, puhetapa, pukeutumistyyli
2. Saavutukset: koulutus, työkokemus
3. Yleisälykkyys: älyllinen suorituskkyky, tiedot, taidot
4. Erytiskyvyt: mekaaniset, kielelliset, matemaattiset, taiteelliset, kielitaito
5. Harrastukset: fyysiset, älylliset, taiteelliset, sosiaaliset, käytännölliset
6. Henkinen rakenne: aloitteellisuus, johtamistaito, käyttäytymisen ennakoitavuus

7. Henkilökohtaiset olosuhteet: perhe, asunto, sosiaalinen ja taloudellinen asema

8. Motivaatio

Yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen on yksi henkilöstöhankinnan tärkeimmistä vaiheista, johon tulisi osallistua paitsi tuleva esimies, myös esimiehen esimies ja henkilöstöhallinnon ammattilainen. Vaikka työn vaativuuden osatekijät tunnetaan, saattavat osapuolten näkemykset poiketa suurestikin siitä, minkälaisia ominaisuuksia uudelta henkilöltä vaaditaan. Näistä kriteereistä tulisi päästä yksimielisyyteen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jottei resursseja tuhleta ominaisuuksiltaan vääränlaisen henkilön etsimiseen. (Kauhanen 2007, 72)

2.4.3. Käytettävät rekrytointikanavat

Onnistuneen rekrytoinnin edellytyksenä on yrityksen näkökulmasta oikeankaltaisen hankintakanavan valinta. Henkilöstöhankinta voidaan yleisesti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin, joilla kummallakin on sekä hyviä että huonoja puolia. Se, kumpaa henkilöstön hankintatapaa kussakin tilanteessa käytetään, riippuu pitkälti avoimen toimen luonteesta, sekä organisaation yrityskulttuurista ja kilpailutilanteesta (Kauhanen 2006, 68).

2.4.3.1. Sisäinen rekrytointi

Kauhasen (2006, 68-73) mukaan sisäinen rekrytointi on yleensä ensisijainen tapa henkilöstön hankkimiseen. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa avoinna olevaan toimeen nimitetään organisaation sisältä jo työsuhteessa oleva henkilö. Sisäinen rekrytointi voi tulla kyseeseen, kun avoimen toimen edellyttämää osaamista löytyy valmiiksi omasta organisaatiosta. Tämä voidaan selvittää niin sanotun osaamiskartoituksen avulla, jossa jäsennellysti selvitetään henkilöstön osaamisen nykytaso sekä ennalta määritetyn tavoitetason saavuttamiseen tarvittavat kehityskohteet (Vaahtio 2005, 23).

Työnantajalle on työsopimuslaissa säädetty velvollisuus ilmoittaa vapautuvasta työpaikasta omalle henkilöstölleen. Laki rajoittaa siten työnantajan oikeutta rekrytoida vapaasti uutta väkeä miten ja milloin tahansa. Eri organisaatioilla on omia vakiintuneita tapoja ilmoittaa henkilöstölleen avoimesta työpaikasta. Se voi esimerkiksi olla työpaikan ilmoitustaulu, intranet tai muu kaikkien tavoitettavissa oleva kanava. Ilmoitusvelvollisuus ei saa työnantajan osalta johtaa kohtuuttomuuteen, jolloin yleisesti talossa käytetty ilmoitustapa on riittävä lakisääteisen velvollisuuden täyttämiseksi. (Vaahtio 2007, 25-27)

Sisäinen rekrytointi on nopea ja luotettava tapa täyttää avoimeksi tullut työpaikka. Sisäisen rekrytoinnin ehdottomana etuna on, että henkilö ja hänen osaamisensa tunnetaan entuudestaan. Osaamista ei tarvitse erikseen todentaa työkokeilla ja hintavilla testeillä, jolloin organisaatio säästyy aikaa ja rahaa vieviltä rekrytointitoimilta. (Vaahtio 2007, 27-28) Sisäinen rekrytointi on henkilöstön kannalta erittäin motivoivaa. Sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. Kun ihmiset kokevat voivansa omalla työsuorituksellaan ja kehittymisponnistuksillaan mahdollistaa mielekkään urakehityksen, he myös panostavat niihin. Sisäinen rekrytointi tukee siten vahvasti oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria, sekä edesauttaa yrityksen sisäisen osaamisen leviämistä. (Strömmer 1999, 247)

Sisäisen rekrytoinnin heikkoutena voidaan pitää ehdokasjoukon niukkuutta. Käytettäessä pelkästään sisäistä rekrytointia, ulkopuoliset potentiaaliset hakijat eivät saa tietoa työpaikasta eivätkä tilaisuutta esittäytyä. Ongelmaksi saattaa kehittyä, että valittu henkilö voi jatkaa organisaation aiempia käytäntöjä ja ylläpitää olemassa olevaa kulttuuria, jolloin uudistuksia ei tapahdu (Sundquist et al. 2002, 23). Aina ei myöskään sisältä rekrytoidun ammattitaitoa osata arvostaa samalla tavoin kuin muualta tulleen. Se, että henkilö tunnetaan entuudestaan saattaa aiheuttaa kateutta kanssatyöskentelijöissä ja vanhat riidat saattavat palata mieleen. (Vaahtio 2007, 28)

2.4.3.2. Ulkoinen rekrytointi

Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoiseen rekrytointiin voidaan turvautua silloin, kun omasta yrityksestä ei löydy sopivaa henkilöä avoimen tehtävän täyttämiseksi. Ulkoisia rekrytointikanavia käyttämällä yritykseen saadaan uutta kokemusta ja tuoreita näkemyksiä, joilla on mahdollista tavoitella esimerkiksi kilpailuetua, työilmapiirin raikastamista tai yrityskulttuurin muutosta. (Viitala 2004, 250)

Yrityksen on mahdollista suorittaa ulkoinen rekrytointiprosessi alusta loppuun kokonaan itse tai se voidaan ostaa eri-asteisina palveluina ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Konsultin käytön etuna on, että hyvällä konsultilla on rekrytointiin liittyvä ammattiosaaminen sekä konseptit ja rutiinit, joiden varassa hän voi tehokkaasti ja keskittyen hankkia tietoa rekrytoitavista henkilöistä. Tällainen osaaminen puuttuu varsinkin pienemmiltä yrityksiltä, joissa ei ole henkilövalintoihin erikoistunutta henkilöstöä. Toisaalta on huomioitava, että konsultin käyttö on suhteellisen hintavaa. Käytettävissä olevat ulkoiset henkilöstönhankintakanavat ovat Viitalan (2004, 251) mukaan:

- lehti-ilmoittelu (sanoma- ja aikakauslehdet)
- radio, TV, Internet
- asiakkaat, alihankkija- ja toimittajayritykset, kilpailijat sekä muut sidosryhmät
- organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot
- työvoimatoimistot
- työvoimanhankinta- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset
- rekrytointimessut
- korkeakoulut ja oppilaitokset sekä niiden rekrytointipalvelut
- ammattiliittojen henkilöpörssit
- omissa tiloissa ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset.

Henkilöstönhankintakanavien kolmen kärjessä tällä hetkellä ovat suorat kontaktit, lehti-ilmoittelu ja työvoimatoimisto, mutta uudemmat hakutavat, kuten Internet lisäävät kokoajan suosiotaan. Omien kotisivujen käyttö hankintakanavana sivuaa jo lehti-ilmoittelun suosiota. Täytyy muistaa, ettei ole olemassa yhtä ainutta parasta kanavaa, joka sopisi kaikille. Eri hankintakanavat toimivat hieman eri sektoreilla. Lehti-ilmoituksilla haetaan pääosin asiantuntijoita, kun taas työvoimatoimisto on perinteisesti toiminut kanavana haettaessa työntekijöitä ja alempia toimihenkilöitä. Paras hankintakanava on siten se, jota kautta yritys parhaiten saa haluamansa määrän haluamansa kaltaista henkilöstöä. (Vaahtio (2007, 29-32)

Ulkoinen rekrytointi on yleensä hidas ja kallis prosessi, joka vie monen ihmisen aikaa. Organisaation ulkopuolelta palkattavan henkilön lisärasitus liittyy ennen kaikkea perehdyttämiseen. Talon tapoihin tutustuminen ja yhteisöön sosiaalistuminen vie oman aikansa. Lisäksi ulkoinen rekrytointi on aina yritykselle riski, kun valittavaa työntekijää ei entuudestaan tunneta. Hyvästäkin rekrytointimenettelystä huolimatta voidaan myöhemmin havaita, että henkilö ei suoriudu työtehtävistään, sitoudu tavoitteisiin tai sopeudu organisaatioon. (Sundquist et al. 2002, 23-24)

Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi ei sulje toisiaan pois. Yritykset voivat halutessaan käyttää sisäistä ja ulkoista rekrytointia myös samanaikaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että avoinna oleva paikka pistetään sekä julkiseen että sisäiseen hakuun. Tämä on reilua omaa henkilöstöä kohtaan, ja samalla annetaan ulkopuolisille tilaisuus esittäytyä ja tulla valituksi. Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi voivat olla paitsi samanaikaisia, myös perättäisiä, jolloin yhä useampi saa tilaisuuden kasvaa uusiin tehtäviin. (Vaahtio 2007, 29)

2.4.4. Hakemukset ja henkilöarviointimenetelmät

Kauhasen (2007, 78-79) mukaan hakemus liitteineen on asiapaperi, jolla hakija haluaa osoittaa täyttävänsä tehtävän hoitamiseksi asetetut vaatimukset ja olevansa ilmoittamaansa hintaan halukas ottamaan vastaan kyseisen tehtävän. Se on persoonallinen myyntikirje, jossa hakija pyrkii mahdollisimman hyvin tuomaan esiin omat vahvuutensa kyseiseen tehtävään. Hakemukset ovat työvoimaa etsiville

ensisijaisia informaatiota tarjoavia lähteitä, kun hakijajoukkoa on karsittava. Karsinta perustuu vastaanotettujen hakemusten sisältöjen ja toimenkuvan vertaamiseen, jossa kriteerit ovat ensisijaisesti ammatillisia, kokemustaan liittyviä. Hakemusten perusteella hakijajoukosta jatkaa yleensä vain murto-osa seuraavaan arviointivaiheeseen. (Markkanen 2005, 151)

Hynnisen mukaan henkilöarviointi voidaan kuvata prosessina, joka etenee johdonmukaisesti vaihe vaiheelta. Prosessi alkaa arvioinnin tavoitteiden määrittelyllä, seuraavaksi asetetaan arvioinnin kriteerit, valitaan arviointimenetelmät, suoritetaan arviointi ja tulosten arviointi ja päädytään raportointiin, palautteen antoon sekä arvioinnin tulosten seurantaan. Prosessi tulisi räätälöidä erikseen jokaista hanketta varten. (Koivisto 2004, 54)

Henkilöarvioinnilla voidaan laajassa merkityksessä tarkoittaa yksilön kaikenpuolisten ominaisuuksien arviointia. Henkilöstöhallinnollisessa viitekehyksessä tämä viittaa kuitenkin sellaisiin henkilökohtaisiin valmiuksiin, joilla ei tarkoiteta ammatillista, koulutuksellista tai muodollisia valmiuksia tai saavutuksia. Henkilökohtaisiin valmiuksiin voidaan sisällyttää esimerkiksi johtamis- ja viestimistaidot sekä sosiaaliset taidot. Henkilöarviointimenetelmien tarkoituksena on tuottaa henkilön ominaisuuksista sellaista tietoa, joka auttaa tekemään ennusteita henkilön menestymisestä työtehtävissään. Eniten henkilöarviointeja tehdään luonnollisesti työhönoton yhteydessä. Suhteellisesti eniten lisääntyvät kuitenkin erilaiset työuran varrella suoritettavat henkilöarvioinnit. Tämä on seurausta työtehtävien muuttumisesta, kun organisaatiot elävät ja hakevat tulostaan alati muuttuvissa ympäristöissä ja kilpailuilla markkinoilla. (Niitamo 2003, 13-15)

Työelämässä käytetyt henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Eri menetelmien paremmuusvertailua tulisi välttää, koska ne sopivat erilaisiin henkilöarvioinnin tilanteisiin, jotka vaihtelevat suuresti. Kullakin menetelmäluokalla on sille ominaisia piirteitä, vahvuuksineen ja heikkouksineen, joita on syytä arvioida suhteessa henkilöarvioinnin tavoitteisiin. (Niitamo 2003, 20-21)

2.4.4.1. Haastattelu

Haastattelu on henkilöarvioinnin päämenetelmä, joka on varsinaisen rekrytoinnin arviointivaiheen menetelmistä ylivoimaisesti eniten ja useimmin käytetty (Niitamo 2003, 22). Parhaimmillaan haastattelu on erittäin hyvin työmenestystä ennustava menetelmä, jossa haastattelija ja haastateltava kumpikin antavat ja saavat tärkeää informaatiota. Honkasen (2003, 108) mukaan haastattelussa mahdollistuvat parhaimmillaan paitsi osuva henkilöarviointi, myös työnhakijan omien tehtävässä menestymisen edellytysten realistinen arviointi.

Haastatteluita on monentyyppisiä, eri tarkoituksiin tarkoitettuja malleja. Haastattelutyypit voidaan perinteisesti jakaa kahteen tyyppiin: valmiiseen kysymyslistaan eli strukturoituun haastatteluun tai vapaasti etenevään haastatteluun eli strukturoimattomaan haastatteluun (Honkanen 2005, 108-110). Näitä tekniikoita voidaan käyttää myös erilaisina yhdistelminä.

Strukturoimattomalle eli vapaamuotoiselle haastattelulle on ominaista sen näennäinen tekniikkattomuus, mikä tarkoittaa sitä, että se pohjautuu vapaasti syntyvään ja etenevään vuorovaikutukseen. Vapaamuotoisessa tekniikassa haastattelu etenee siten ilman ennalta suunniteltua tai sovittua kaavaa ja se muistuttaa luonteeltaan hyvin pitkälti ihmisten välistä arkikeskustelua. Vapaamuotoisessa haastattelussa suositaan hyvin avoimia ”mitä haluat elämältä” -kysymyksiä, joiden tarkoituksena on peilata haastateltavan persoonallisuutta eli ottaa selvää, minkälainen ihminen hän todellisuudessa on. Henkilöarvioinnin näkökulmasta tarkasteltuna vapaamuotoisen haastattelun heikkoutena on se, että siinä asetetaan liian suuri paino haastattelijan ihmistuntemiskyvyille. Onnistutaanko vapaamuotoisessa haastattelussa todella arvioimaan haastateltavan persoonallisuutta aidosti ja pätevästi? (Niitamo 2003, 27-28)

Strukturoitu eli jäsennetty haastattelu etenee yhtenäisen ja toistuvan kaavan mukaan ennalta valmiiksi mietittyä haastattelurunkoa hyväksikäyttäen. Näin samat kysymykset on mahdollista esittää johdonmukaisesti aina kaikille haastateltaville. Jäsennetyn haastattelun tärkein henkilöarviollinen ominaisuus on siten vertailupohjan syntyminen eri haastateltavien välille. Valmis haastattelurunko sitoo haastattelijaa

kysymään siihen laaditut kysymykset. Tämä takaa asioiden systemaattisen käsittelyn eli sen, että kaikki tärkeät ja pakolliset asiat todella käsitellään. Ilman tällaista jäsenysprotokollaa haastattelijalla voisi väsymykseensä vedoten keksiä oikoteitä ja mennä yli sieltä, mistä aita on matalin. Yhtenäisen haastattelurungon käyttö luo haastatteluun perusrutiinin, joka vapauttaa haastattelijan voimavarat jatkuvasta kysymysten keksimisestä olennaiseen, eli haastateltavan kuunteluun ja havainnointiin. Vaikka jäsenneyissä haastatteluissa on monia edellä mainittuja hyviä puolia, liittyy niihin myös eräitä ongelmia. Jäsenneyt haastattelut ovat vapaamuotoisia haastatteluja työläämpiä, ja eri jäsenneystekniikoiden soveltaminen käytäntöön vaativat onnistuakseen harjoittelua. Suurin ongelma liittyy kuitenkin niiden mahdolliseen liialliseen kaavamaisuuteen, jossa haastattelu on vain jäykkää etukäteen luotujen teknisten sääntöjen toteuttamista sekä vastausten mekaanista ylöskirjaamista. Vaarana on tällöin, että liiallinen kaavamaisuus johtaa huonoon vuorovaikutukseen tai kokonaan sen puuttumiseen haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Niitamo 2003, 31-33)

Niitamon (2000, 37-38) mukaan haastattelijalla on mahdollista käyttää niin sanottua yhdistelmätekniikkaa, joka hyödyntää elementtejä molemmista edellä käydyistä perinteisistä tekniikoista. Yhdistelmätekniikassa kysymys on siitä, että systemaattisen jäsenneyksen puitteissa haastateltavalle esitetään etukäteen jäsenneytyjä, muodoltaan varsin avoimia kysymyksiä. Tekniikan ytimen muodostaa sarja vakioituja kysymyksiä, jotka on etukäteen muotoiltu. Kysymykset noudattavat systemaattista runkoa ja tarjoavat laajat vastaamisen vapausasteet. Erona vapaamuotoiseen haastatteluun on siten se, että yhdistelmätekniikassa kysymykset ovat aina samat, ja ne pyritään esittämään ja tulkitsemaan mahdollisimman systemaattisesti. Yhdistelmätekniikan mahdollisena heikkoutena on sama kuin vapaamuotoisenkin haastattelun; tekniikka on liian riippuvainen haastattelijan taidoista. Avoimuuden hallitseminen jää epävarmaksi ja vaistonvaraiseksi, jonka vuoksi arviointi- ja tulkintavirheiden mahdollisuus on suuri. Toisaalta yhdistelmätekniikassa avointen kysymysten hallinta on etukäteisjäsenneyksen ansiosta vapaamuotoista haastattelutekniikkaa suurempi.

Suurin osa työhaastatteluista tehdään yksilöhaastatteluina, jossa yksi haastattelijalla haastattelee yhtä arvioitavaa henkilöä (Niitamo 2003, 24). Pikkuhiljaa yksilöhaastattelun rinnalle ovat tulleet myös ryhmähaastattelut, joissa yksi tai

useampi henkilö haastattelee samanaikaisesti yhtä tai useampaa ehdokasta. Esiintymistaitojen sekä ryhmässä toimimisen merkitys on työelämässä kasvanut. Ryhmähaastattelu onkin nähtävä ulkoisen, sosiaalisen esiintymisen kokeena, jossa mitataan kykyä selviytyä ja menestyä sosiaalisessa stressitilanteessa. Ryhmähaastattelulla voidaan esimerkiksi tarkastella ehdokkaan sopivuutta yksikköön ja sen ilmapiiriin. (Niitamo 2000, 20)

Vaikka haastattelu on parhaimmillaan erittäin hyvä menetelmä, voi se puutteellisesti käytettynä olla menetelmä, joka heikentää yrityksen työnantajakuvaa ja johtaa virhevalintoihin. Haastattelu on erittäin herkkä tilanne, jossa kummatkin osapuolet tekevät päätelmiä niukan tiedon perusteella. Näin ollen haastattelijan puutteellinen ammattitaito tai epäystävällinen käyttäytyminen voidaan tulkita osoitukseksi koko organisaatiokulttuurista ja tavasta hoitaa suhteita yrityksen ulkopuolelle. Varsinkin työhönottotilanteessa haastattelu on tapahtuma, jonka ehdokas muistaa pitkään, ja mahdollisen työpaikan saatuaan hänen mielikuvansa työyhteisön toimintatavoista ja -kulttuurista jäsentyvät tämän ensikosketuksen ympärille. (Honkanen 2005, 109)

2.4.4.2. Testimenetelmät

Tavallisin tapa käyttää testejä on testata muutamaa loppusuoralle päässyttä tasaväkiä ehdokasta. Työelämässä käytettävät testimenetelmät voidaan ryhmitellä kyky-, persoonallisuus-, ja työskentelytyylejä mittaaviin testeihin (Niitamo 2003, 44).

Kykytesteiksi kutsutaan erilaisia lahjakkuuksia mittaavia testejä, jotka ovat usein myös aikarajoitettuja. Kykytesteillä saadaan suhteellisen luotettavasti tietoa niistä perustavaa laatua olevista älyllisistä kyvyistä, jotka vaikuttavat erilaisissa työtehtävissä menestymiseen. Kykytestien sisältö voi vaihdella yksinkertaista hienomotoriikkaa tai tiedonkäsittelyä edellyttävistä tehtävistä laaja-alaiseen tehtävämateriaaliin liittyvän päättelykyvyn testeihin tai monimutkaisiin kognitiivisia operaatioita vaativiin testeihin. (Honkanen 2005, 137-139)

Niitamon (2003, 52) mukaan persoonallisuustestit jaetaan kyselylomakepohjaisiin ja projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Kyselylomakepohjaiset testit eli

persoonallisuusinventaarit perustuvat testattavan omiin havaintoihin ja arvioihin itsestään, jotka raportoidaan vastaamalla lomakkeen kysymysosioihin. Inventaarien tarkoituksena on kartoittaa systemaattisesti henkilön persoonallisuutta tai käyttäytymistä. Inventaareissa kartoitetaan yleensä melko suorilla kysymyksillä tai väittämillä henkilön omia näkemyksiä ja käsityksiä itsestään, toiminnastaan, asenteistaan ja tuntemuksistaan. Asetetuista kysymyksistä ei aina voida suoraan päätellä, mitä niillä halutaan selvittää. Tällöin kysymysten tulkinta perustuu joko johonkin teoreettiseen viitekehykseen tai empiiriseen tutkimukseen, jossa annetut vastaukset kytketään tiettyyn käyttäytymismalliin. Persoonallisuusinventaarien suosio johtuu niiden käytännöllisyydestä. Inventaarien avulla saadaan melko vaivattomasti kerättyä hyvin jäsentyneellä ja standardoidulla tavalla tietoa kattavasti henkilön käyttäytymisestä ja persoonallisuudesta. (Honkanen 2005, 118-127)

Projektiivisiin testimenetelmiin lukeutuu hyvin erilaisia testimenetelmiä. Projektiiviset testit perustuvat siihen, että kun testattava vastaa hyvin moniselitteisiin ja avoimiin ärsykemateriaaleihin, hän samalla projisoi tai heijastaa henkilökohtaisia havaintotapojaan. Tunnetuin projektiivisin testi lienee Rorschachin musteläiskätesti, jossa vastaajaa pyydetään kertomaan, mitä hän niissä näkee. Projektiivisten testien merkitys on ammatillisessa toiminnassa ollut verrattain vähäinen. Ne edellyttävät pitkälle menevää tulkinnallista taitoa eivätkä siten ole levinneet niin laajaan käyttöön kuin itsearviointiin perustuvat lomaketestit. (Niitamo 2003, 52-80)

Persoonallisuustestit heijastavat useimmiten yleisiä, erilaisissa ympäristöissä toteutuvia persoonallisuuden ominaisuuksia. Työskentelytyylitestit eroavat persoonallisuustesteistä sikäli, että ne mittaavat suoraan työssä tapahtuvaa toimintaa, kuten johtamista. Testien kohteena on siten käyttäytyminen sellaisena, kuin se ilmenee työympäristössä. Työskentelytyylitestit ovat täsmähakuisia ja tilannekohtaisia. Jälkimmäisen vuoksi vuoksi ne ovat käyttöalueeltaan persoonallisuustestejä rajatumpia. (Niitamo 2003, 84)

2.4.4.3. Simulaatiot ja työnäytteet

Simulaatioita ja työnäytteitä käytetään nykyisin yhä enemmän arviointimenetelminä. Niiden kasvava suosio johtuu monista eduista liittyen niiden läpinäkyvyyteen, motivoivuuteen, ja helppokäyttöisyyteen sekä hyvään kykyyn ennustaa työmenestystä. Simulaation tarkoituksena on jäljitellä olennaisin osin todellista työtehtävää ja sen kesto voi haettavasta tehtävästä riippuen vaihdella pelkistetystä, nopeasti suoritettavasta tehtävästä hyvin laajaan, koko päivän kestävään tehtävään. Työnäytteissä annetaan nimensä mukaisesti näyte työtoiminnasta. Työnäytteellä voidaan mitata sellaisia asioita, joita ei millään muulla menetelmällä voitaisi mitata luotettavasti, esimerkiksi tietokoneohjelmiston hallintaa käytännössä. Työnäytteiden kehittäminen on suhteellisen yksinkertaista ja edellyttää lähinnä hyvää työn piirteitten tuntemusta. (Honkanen 2005, 149-150)

2.4.4.4. Arviointikeskus

Arviointikeskus (assessment center) on perua kylmän sodan vakoojien valinnasta käytetystä menetelmästä, jota nykyisin käytetään yleisimmin rekrytoitaessa henkilöä esimies- ja asiantuntijatehtäviin. Rekrytointiprosessin loppupuolella suoritettavaan arviointikeskukseen kutsutaan tavallisesti neljästä kuuteen loppusuoralle pääsystä hakijaa, joita arvioidaan anonyymeina nimettyjen ja koulutettujen arvioitsijoiden toimesta. Hakijoiden päivän mittaan suorittamat tehtävät riippuvat aina avoinna olevan tehtävän luonteesta. Aluksi määritellään ne ominaisuudet, joita tehtävän menestyksellinen hoito vaatii, jonka jälkeen valitaan suoritettavat tehtävät. Tavallisimpia arvioitavia ominaisuuksia ovat johtamiskyky, yhteistyökyky, markkinointikyky, paineensietokyky, päätöksentekokyky, esiintymisvalmiudet, innovoivuus, kehityspotentiaali ja kokonaisuuden hallinta. Yksilö-, pari-, ja ryhmätöistä koostuva koko päivän kestävä arviointikeskus on rankka kokemus niin työnhakijoille kuin arvioitsijoillekin. Rankkuudestaan huolimatta se on tehokas apuväline minimoitaessa valintoihin liittyviä riskejä. Arviointikeskuksen käyttö mahdollistaa hyvien valintapäätösten tekemistä, kun loppusuoralle päässeiden kandidaattien kyvykkyyserot ovat hiuksenhienoja, sillä se tarjoaa yksityiskohtaista

informaatiota hakijoiden työmenestykseen vaadittavista vahvuuksista ja kehittymistarpeista. (Koivisto 2004, 112-113 ; Wood & Payne 1998, 154)

2.4.5. Valintapäätös

Työnantajalla on lähtökohtaisesti oikeus valita tehtävään kuka tahansa haluamansa henkilö. Työntekijää valittaessa on kuitenkin otettava huomioon tasa-arvolaki ja muut syrjintää kieltävät säännökset (Meincke & Vanhala-Harmanen 2007, 18). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että avoinna olevaan toimeen tulee valita mahdollisesti ansioitunein hakija. Jos mahdollisesti ansioituneinta hakijaa ei valita, on päätös kyettävä hyväksyttävien syin perustelemaan mahdollisten syrjintävaihteiden ja kanteiden varalta. (Rainio 2003, 26)

Riippumatta siitä, onko rekrytointi suoritettu kokonaan omin voimin tai ostettu ulkopuolisilta asiantuntijoilta, lopullisen valintapäätöksen tekee aina toimeksiantaja. Kauhasen (2007, 84) mukaan valintapäätöstä tehtäessä tulisi pyrkiä sellaiseen järjestelmällisyyteen, että hakijoiden ominaisuudet voitaisiin punnita mahdollisimman yksiselitteisesti vaatimustekijöihin nähden. Suuresta tiedon määrästä on osattava poimia ja hyödyntää kaikki relevantti tieto. Tämä saattaa ajoittain muodostua haasteeksi. Ei ole lainkaan epätavallista joutua tilanteeseen, jossa kaikki loppusuoralle päässeet kandidaatit tuntuvat yhtä hyviltä, eikä tiedetä, millä perusteella joku valittaisiin tai jätettäisiin valitsematta. (Koivisto 2004, 117) Tämänkaltaisessa tilanteessa tulisi muistaa, että valintapäätöksen tulisi perustua prosessin alkuvaiheessa laadittuihin kriteereihin, jolloin loppusuoralle päässeiden hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta verrataan asetettuihin vaatimuksiin (Vaahtio 2007, 127).

Nykyaikaisten johtamisperiaatteiden mukaan valintapäätöksen tekee palkattavan lähin esimies yleensä oman esimiehensä asettamien rajoitusten puitteissa. Päätöksentekoon osallistuva ryhmä on sitä laajempi mitä korkeammasta paikasta on kyse. Huolimatta päätöksentekoon osallistuvan ryhmän laajuudesta tai palkattavan henkilön lopullisesta valitsijasta, päätöksen ei tulisi olla lähimmän esimiehen kannan vastainen. Valintapäätöksen jälkeen valituille tulisi ilmoittaa valinnan tulos

mahdollisimman nopeasti. Valintapäätöksestä tulee ilmoittaa myös organisaatiossa sisäisesti vallitsevien tiedotustoiminnan periaatteiden mukaisesti. Yritys voi vahvistaa organisaation työnantajamielikuvaa kertomalla valitsematta jääneille valintapäätöksestä, lähettämällä heille yleistä organisaatioon liittyvää tiedotusaineistoa sekä kiittämällä heitä organisaatiota kohtaan osoitetusta mielenkiinnosta. (Kauhanen 2007, 84)

2.4.6. Rekrytointiprosessin onnistumisen arviointi

Rekrytointiprosessin toimivuutta tulisi aina jälkikäteen arvioida, jotta toimintaa kyettäisiin seuraavalle kerralle kehittämään. Prosessin eri vaiheet tulisi sillä hetkellä kirjata ylös, jotta mahdolliset taustalla olevat ongelmatekijät voitaisiin myöhemmässä vaiheessa tunnistaa. Rekrytointiprosessin arviointia voidaan myös toteuttaa esimerkiksi siten, että esimies pyytää prosessin toimivuuteen liittyvää palautetta valitulta tai muilta siihen osallistuneilta hakijoilta. Rainion (2003, 28) mukaan toimivuutta tulisi tarkastella seuraavien tekijöiden osalta:

- prosessiin käytetty aika, viiveet ja niiden syyt,
- hakijoiden määrä, pätevyystaso ja muut ominaisuudet,
- mikä kanava toimii parhaiten – ei eniten hakemuksia tuottanut kanava, vaan parhaat hakijat tavoittanut kanava,
- haastattelu- ja arviointikokemukset – tukivatko valintaa, antoivatko oikean kuvan valitusta,
- päätöksentekoon kulunut aika ja mahdolliset ongelmat – saivatko toimielimen päätöksentekijät tarvittavat tiedot
- kustannukset, arvio rekrytointiprosessin kuluista: ilmoitus, käytetty aika, asiantuntijapalvelut,
- rekrytointiprosessin ja -ohjeistusten uudistamistarpeet.

3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä luku sisältää selvityksen tutkimuksen empiirisen osan toteutuksesta. Ensiksi tarkastellaan valittua tutkimusmenetelmää, jonka jälkeen käsitellään aineiston keruuseen ja -analysointiin liittyviä seikkoja.

3.1. Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Alasuutarin (1994, 38) mukaan aineistoa tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa usein kokonaisuutena. Siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa jostakin ilmiöstä teoreettisesti mielekäs tulkinta. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus voidaan yksinkertaisimmillaan ymmärtää aineiston ja sen analyysin muodon kuvaukseksi. (Eskola & Suoranta 2000, 13,61)

Tutkimuksen empiirinen osio suoritettiin case-tutkimuksen avulla. Tapaus- eli casetutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Sillä tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tapaustutkimuksen kohteena on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto, tapahtumasarja tai historia. Menetelmä aineiston keräämiseksi tulee valita siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. (Koskinen et al. 2005, 154,157)

3.2. Aineiston kerääminen ja analysointi

Aineistokeruumenetelmäksi valitsin haastattelun, joka on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista joustavuutensa ja monikäyttöisyytensä vuoksi. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen sekä vastausten taustalla olevien motiivien esiin tuomisen itse haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34)

Tutkimuksen empiirinen osio muodostuu vuonna 2009 joulukuussa suorittamani puolistrukturoidun haastattelun pohjalta. Tällöin kohdeorganisaation edustajana toimi Lappeenrannan kaupungin henkilöstöjohtaja. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, sillä sen etuna on, ettei se sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä puolestaan auttaa tuomaan tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48)

Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopi ominaisuuksiensa vuoksi hyvin tämän tutkielman tekemiseen, sillä se antoi haastateltavalle mahdollisuuden nostaa oman kokemuksensa pohjalta tutkielman kannalta keskeisiä asioita, jotka eivät välttämättä muutoin olisi tulleet esille. Teemahaastattelun ansiosta sain mielestäni varsin kattavan materiaalin empiriaosiota varten, vaikka haastateltavia oli vain yksi. Aluksi suunnitelmissa oli haastatella useampaa henkilöä, mutta ensimmäisessä haastattelussa saamani aineiston laajuus vastasi tutkimusongelmaani, sillä haastateltavan yksiköllä on koko organisaation tieto käsissään. Lisäksi haastattelua tuki löytämäni kirjallinen aineisto. Haastattelu tallennettiin mp3-soittimelle, jonka jälkeen aineisto purettiin tekstiksi.

Litteroitu aineisto teemoiteltiin ennalta laaditun rungon mukaisesti, jonka pohjana toimivat teoriaosuuden pääkohdat. Teemoittelun tarkoituksena on löytää kerätystä aineistosta ne olennaiset aiheet, jotka valaisevat tutkimusongelmaa (Eskola & Suoranta 1998, 174). Tässä tutkimuksessa haastateltavan puheita tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Koskisen et al. (2005, 62) mukaan fakthanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista, eli faktoista joita käytettävät lähteet välittävät asiasta. Tarkoituksena on siten tarkastella sitä kuinka haastateltavat kohteet puhuvat tutkittavasta asiasta. Fakthanäkökulma ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkea aineistoa pidettäisiin automaattisesti totena. Kyse on vain siitä, että puhetta tai tekstiä tarkastellaan faktojen näkökulmasta.

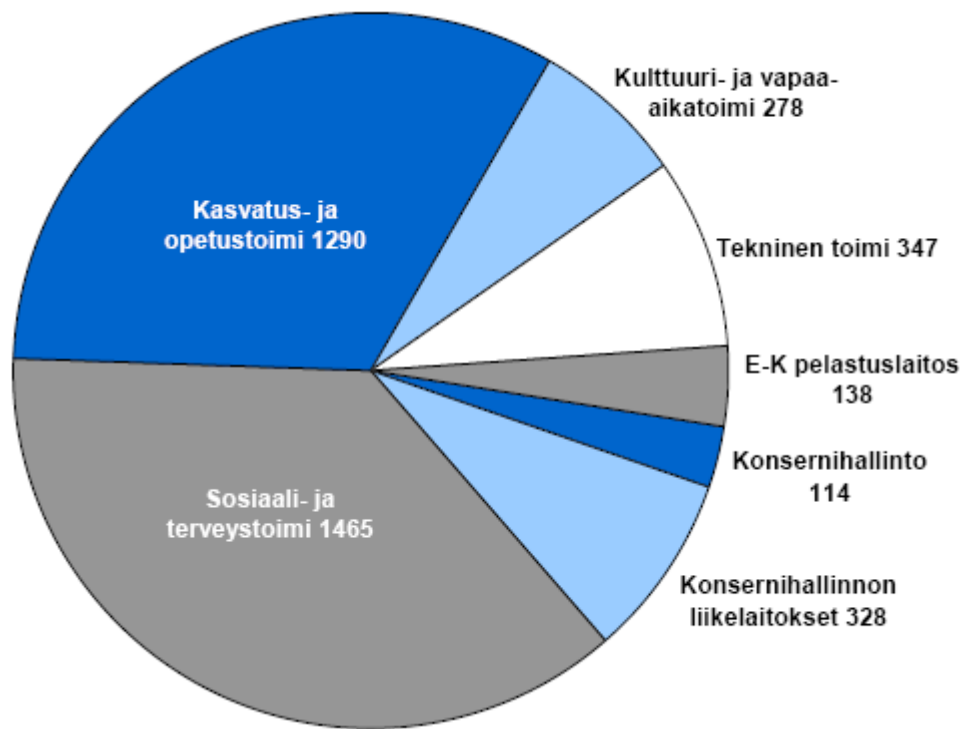
4. REKRYTOINNIN TOTEUTTAMINEN LAPPEENRANNAN KAUPUNGISSA

Kunnat vastaavat monista kaupunkilaisten hyvinvointiin ja eri palveluihin liittyvistä asioista. Näitä palveluja tuottamaan tarvitaan lukuisa joukko ihmisiä, näin myös Lappeenrannassa. Kaupungilla on omat rekrytointiprosessiin liittyvät käytäntönsä alkaen strategian luomisesta itse prosessin onnistumisen arviointiin. Näitä avataan tässä empiirisessä osiossa.

4.1. Lappeenrannan kaupunki työnantajana

Kuntien tehtävänä on tuottaa asukkailleen hyvinvointipalveluja. Ne vastaavat esimerkiksi kirjaston, päivähoiton, koulutuksen, terveyden- ja sairaanhoidon sekä vanhustenhuollon palveluista. Lisäksi ne järjestävät vesi-, energia- ja jäte- ja ympäristöhuollon kunnan alueella. (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kotisivut 2010) Lappeenrannan kaupunki ei ole tästä poikkeus. Eri palveluiden tuottaminen jaetaan aina toimialasta riippuen sille vastuussa olevalle toimielimelle. Näitä eri palveluita tuottavia toimielimiä ovat muun muassa kasvatus- ja opetustoimi, kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi, tekninen toimi, sekä sosiaali- ja terveystoimi.

Lappeenranta on Kaakkois-Suomen suurin kaupunki ja Etelä-Karjalan maakunnallinen ja kaupallinen keskus. Näiden tekijöiden sekä kaupungin eri toimialoilla tuottamien lukuisten palveluiden valossa on luonnollista, että Lappeenrannan kaupunki on Lappeenrannan seudun suurin työnantaja, joka työllisti vuoden 2008 lopussa yhteensä 3960 henkeä.



Kuva 2. Henkilöstö toimialoittain 31.12.2008.

Yllä olevassa kuvassa on esitetty Lappeenrannan kaupungin koko henkilöstö toimialoittain vuoden 2008 lopussa. Henkilöstökertomuksen lukuihin on otettu mukaan vakinaiset ja määräaikaiset henkilöt sekä työllisyysuhteessa olevat henkilöt. Lukuja tarkasteltaessa on syytä muistaa, että palvelussuhteiden lukumäärä on yhden kalenteripäivän läpileikkaus eikä siitä käy suoraan ilmi, millaisella henkilöstöpanoksella kaupungin palvelut on vuoden aikana tuotettu. Todellisen työpanoksen selvittämiseksi kaupunki tekee laskelman henkilötyövuosista, jolla tarkoitetaan koko kalenterivuoden kokoaikatyössä olleen henkilön työpanosta. (Henkilöstökertomus 2008, 2-3)

Edellisestä kaaviosta voidaan todeta, että Lappeenrannan kaupungilla on merkittävä rooli asukkaidensa työllistäjänä. Siitä huolimatta, että Lappeenrannan kaupunki on alueensa suurin työllistäjä, sen voidaan muiden kuntien tavoin työnantajana todeta kärsivän tietynlaisista imago-ongelmista. Yleisesti ottaen kunta-alan työnantajaimago ei ole ollut kovin hyvä verrattaessa sitä yksityisellä sektorilla toimiviin yrityksiin.

”On monia syitä, jotka tähän vaikuttaa. Siinä on ollut negatiivisia vivahteita. Kuntaa on tyypillisesti pidetty matalapalkka-alana. Valitettavasti kunta-alassa ei ole ollut hohdokkaita kiihottimia mitä sitten nähdään jossain Nokiassa tai Finnairissa tai muussa vastaavassa yrityksessä”. (Henkilöstöhallinto)

Pohdittaessa kuntien työnantajamielikuvaa on matalapalkkaisuus varmasti asia, joka tulee monella ensimmäisenä mieleen. Nämä yleisesti kunta-alaa rasittavat imago-ongelmat ovat kuntasektorilla tiedostettuja ja niitä on pyritty erinäisin toimenpitein korjaamaan kunta-alan vetovoimaisuuden lisäämiseksi.

”Näin yleisesti ottaen tämä on tunnustettu ja hyväksytty. On yritetty paljon tehdä tälle asialle, että on ollut erilaisia kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja kuntien eläkevakuutuksen yhteisiä ohjelmia, millä kuntatyönantajan imagoa on yritetty parantaa ja sitä viestintää parantaa. Sitten on ollut palkkatason selvitys ja erilaisia palkkaohjelmia. Kunta-alan palkkataso on oikeasti noussut”. (Henkilöstöhallinto)

Osasy syy kunta-alan vetovoimaisuuden puuttumiseen työnantajana saattaa johtua siitä, ettei välttämättä tiedosteta, mitkä kaikki työllistävät palvelut kuuluvat kuntasektorin piiriin, joka on osaltaan johtanut tietynlaiseen ambivalenssiin asenteissa kuntasektorin työpaikkojen suhteen. Kuntatyö 2010 on Suomen Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen yhteishanke, joka pyrkii vastaamaan työvoimakilpailuun parantamalla kuntien houkuttelevuutta työnantajina.

”Siinä nimenomaan haastateltiin nuoria ja siinä tehtiin mielenkiintoinen havainto, että mistä nuoret olivat kiinnostuneita niin opetusalaista, hoitotyöstä ja tämmösestä muusta. Nehän ovat ihan

perinteisiä kuntatyön paikkoja eli kuntatyöllä on negatiivinen imago sinänsä, mut se varsinainen konkreettinen työ on kuitenkin sellainen, että sitä kyllä arvostetaan". (Henkilöstöhallinto)

Kuntatyöpaikkojen vahvuuksiksi voidaan mieltää työpaikkojen pysyvyys sekä monet työhyvinvointiin liittyvät tekijät kuten esimerkiksi työviihtyvyys ja työilmapiiri. Kuntatyönantajat lomauttavat tai irtisanovat työntekijöitään erittäin harvoin muihin työmarkkinasektoreihin verrattuna. Taloudellisista tai tuotannollisista syistä johtuvia irtisanomisia ei kunta-alalla juurikaan ole. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010) Kuntien työpaikkojen arvostus näyttää lisääntyvän aina yhteiskunnallisen taantumana aikana. Suurin syy tähän lienee juuri niiden vakaus verrattuna esimerkiksi yksityisen sektorin työpaikkoihin, joissa lomautukset ja irtisanomiset ovat hyvin yleisiä taloudellisina taantuma-aikoina.

"Kuinka paljon on ollu irtisanomisia ja lomautuksia yksityisellä sektorilla, niin kunta-alalla ei ole tähän päivääkään mennessä niinku mitään. Itse olen sitä mieltä ja mä pohjaan mun näkemykseni tähän omaan työnantajaan jota edustan, että kyllä kuntatyö on paljon mainettaan parempaa". (Henkilöstöhallinto)

Viestinnän tärkeys yritys- ja työnantajamielikuvan rakentajana on Lappeenrannan kaupungissa yleisesti tunnustettu. Kuntakuvan parantamiseksi on heille palkattu markkinointiviestintäpäällikkö. Lisäksi heillä on erilaisia viestintä-, sekä graafisen mallin ohjeita. Varsinkin Internet-sivujen ilme ja sisältö koetaan tärkeäksi imagon rakentajaksi. Vaikka viestinnän merkitys imagonrakentajana koetaan yleisesti tärkeänä, sen ei nähdä näyttelevän kovin suurta roolia itse rekrytointiprosessissa.

"Nämä yhteiskunnalliset suhdannevaihtelut ja muut asiat vaikuttavat siihen enemmän, oppilaitoksista valmistuvien määrät ja tämmönen.

Viestinnällä on merkitystä, mutta sanotaan, että organisaation ulkoinen viestintä on tärkeä muttei hyvin tärkeä”. (Henkilöstöhallinto)

Viestintä hoidetaan Lappeenrannan kaupungissa pitkälti omin voimin. Ulkopuolisten tahojen, kuten esimerkiksi mainostoimistojen tai konsulttien käyttö työpaikkailmoitusten laadintaan on erittäin harvinaista.

”Meillä on oma graafinen ohjeistus, että on ilmoituspohja missä julkaistaan esimerkiksi viranhakuilmoitukset ja tällaiset. Lomakepankista löytyy ilmoituspohjat, jos pannaan Etelä-Saimaaseen ilmoitus. Ainoa on oikeastaan, jos on koko Etelä-Karjalaa yhteisesti koskevia markkinointi-ilmoituksia, vaikka että on Hesarista ostettu koko sivu. Siinä on sitten saatettu käyttää tällaisia, mutta pääsääntöisesti ei käytetä”. (Henkilöstöhallinto)

Lappeenrannan kaupungissa tehtävän työn tunnettavuutta pyritään lisäämään olemalla aktiivisesti yhteistyössä viestinnän kanssa. Tämän tuloksena on, että kaupungissa tehtävä työ tulee olla aktiivisesti esillä muun muassa tiedotusvälineissä, messuilla ja muissa vastaavissa tapahtumissa. (Lappeenranta 2012 -strategia, 16)

4.2. Henkilöstöstrategia ja henkilöstövoimavarojen johtaminen Lappeenrannan kaupungissa

Lappeenrannan kaupungin henkilöstöstrategia on osa valtuustokauden strategiaa eli se on voimassa valtuustokauden kerrallaan. Siinä määritellään se, millaista henkilöstöpolitiikkaa Lappeenrannan kaupunki noudattaa menestyäkseen ja saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Se kertoo muun muassa siitä, millaisia painotuksia ja valintoja henkilöstövoimavarojen johtamisessa käytetään sekä miten

organisaatio vastaa ajankohtaisiin henkilöstöpoliittisiin haasteisiin. (Lappeenranta-sopimus 2008, 4)

Henkilöstöstrategian laadinta toteutetaan Lappeenrannan kaupungissa pitkälti siten, että eri toimialat valmistavat kukin omalla tahollaan erisisältöistä aineistoa valtuustoseminaaria varten. Valtuustoseminaarissa valtuutetut muokkaavat tästä laajasta aineistosta haluamiaan strategisia päälinjoja, jonka tuloksena syntyy henkilöstöstrategia-asiakirja. Eri toimialojen on tätä kautta mahdollista vaikuttaa laadittavaan henkilöstöstrategiaan ja viime kädessä käytännön henkilöstönhankintaansa.

”Kyllä ne aihiot siihen henkilöstöstrategiaan tulevat sieltä toimialoilta ja ne samat henkilöt pääsevät myös sillä tavalla vaikuttamaan siihen lopputulokseen”. (Henkilöstöhallinto)

Kunta-alaa voidaan pitää erittäin henkilöstökeskeisenä toimialana. Osoituksena tästä voitaneen pitää sen korkeaa palkkaintensiivisyyttä, jossa palveluntarjoajien palkkakustannusten osuus kokonaiskustannuksista voi nousta jopa yhdeksäänkymmeneen prosenttiin. Tämä huomioiden on luonnollista, että henkilöstövoimavarojen johtamisen roolia pidetään Lappeenrannan kaupungin toiminnan kannalta erittäin tärkeänä. Haasteita tälle aiheuttavat kuitenkin ainainen kiire sekä tarvittavien resurssien niukkuus. Henkilöstöhallinnon käytössä olevat resurssit mielletään Lappeenrannan kaupungissa hyvin pieniksi verrattaessa niitä organisaation kokoon. Nykyiseen tilanteeseen toivotaan saatavan helpotusta muun muassa käynnissä olevien organisaatiomuutosten myötä.

”Henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään hyvin tärkeänä ja se tunnustetaan. Täysin eri asia on sitten se, millaiset mahdollisuudet sitä on sitten käytännössä toteuttaa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii resursseja ja niiden resurssien antaminen ja löytyminen on aika-ajoin hirveän haasteellista. Tämä meidän resurssitilanne pikkuisen

paranee, mutta semmoiseen, että pystyisi irrottautumaan arkirutiineista ja miettimään isommalla skaalalla asioita pitäisi olla yksinkertaisesti enemmän aikaa". (Henkilöstöhallinto)

4.3. Henkilöstösuunnittelu ja –tarpeen määrittäminen

Lappeenrannan kaupungin henkilöstöhallinnolla on tavoiteorganisaatioksi kutsuttu henkilöstösuunnitelma. Siinä määritellään avoinna olevat vakanssit eli se, missä mitään tarvitaan. Lisäksi siihen liittyy erilaisia henkilöstön määrään ja laatuun liittyviä tavoitteita. Henkilöstösuunnitelman laadintaan osallistuvat monet tahot, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtaja, toimialojen johto sekä eri toimialojen asiantuntijoita. Myös yksittäisten esimiesten on mahdollista osallistua suunnitelman laadintaan, mikäli kyseisen toimialan johto näkee tämän tarpeelliseksi. Organisaation suuresta koosta johtuen ei ole mahdollista, että kaikki rekrytoivat esimiehet ottaisivat osaa henkilöstösuunnitteluun. Se, minkä tason edustaja henkilöstösuunnitelman laadintaan voi osallistua, riippuu pitkälti toimialasta.

"Esimerkiksi opetusalailla ei ole ehkä tarkoituksenmukaista, että on joku yksittäisen koulun rehtori miettimässä mitä juuri tässä koulussa tapahtuu, kun pitäisi miettiä sitä isoa kokonaisuutta". (Henkilöstöhallinto)

Henkilöstösuunnitelma tehdään Lappeenrannan kaupungissa henkilöstöön liittyvän datan pohjalta, joka saadaan kerättyä esimerkiksi erinäisillä osaamis- ja resurssikartoituksilla. Hyvin tehdyllä suunnitelmalla pyritään varmistumaan siitä, että henkilöstön osaaminen ja ammattitaito vastaavat kaupungin strategisia tavoitteita. Suunnitelman merkitystä kokonaistoiminnan kannalta arvostetaan Lappeenrannan kaupungissa suuresti. Henkilöstösuunnitelmaa ja -mitoitusta ajanmukaistetaan vastaamaan muuttuneita organisaatorakenteita.

”Se, että meillä on oikea määrä henkilöitä tekemässä oikeita asioita oikeaan aikaan eli se henkilöstösuunnittelu on hirveän tärkeää”.

(Henkilöstöhallinto)

Kaupungissa tehtävän henkilöstöön liittyvän suunnitelman aikajänne on yksi valtuustokausi, toisin sanoen neljä vuotta. Suunnitelmaa on mahdollista päivittää useamminkin tarpeen niin vaatiessa. Tämä on asianmukaista etenkin kuntaliitosten yhteydessä. Valtuustokauden päättyessä kunta suorittaa niin henkilöstön kuin muidenkin tekijöiden osalta strategia-arvioinnin, jossa tarkastellaan eri päämäärien toteutumisen.

4.4. Valintaa ohjaavat perusteet ja käytettävät rekrytointikanavat

Kuntasektorilla lainsäätäjä määrää pitkälti ne palvelut, joita kunnan on asukkailleen tuotettava ja sitä kautta sen, mitä osaamista kunnallisorganisaatiossa pitää olla. Tämä heijastuu luonnollisesti niihin hakijoille asetettaviin valintaperusteisiin ts. kriteereihin niistä vakansseista, jotka kuuluvat tällaisten palveluiden piiriin. Tällaisia lainsäädäntöön pohjautuvia vakansseja ovat esimerkiksi varhaiskasvatus- ja opetustoimi sekä kirjastotoimi.

”Siellä on ihan tämmöset lakiin ja asetukseen perustuvat kelpoisuusehdot ja niistä me ei päästä mihinkään. Kirjastopuolikin on muuttunut semmoiseksi, että pitää olla tietty prosenttimäärä korkeakoulututkinnon suorittaneita henkilöitä”. (Henkilöstöhallinto)

Lappeenrannan kaupungille on asetettu edellisen kirjasto-esimerkin toteuttamiseksi kuuden vuoden siirtymäaika, jonka puitteissa kyseinen muutos on toteutettava. Kohdeorganisaation vapausaste valintaperusteiden asettamiselle riippuu tässäkin tapauksessa siitä, minkä toimialan vakanssi on kyseessä. Eniten vapauksia kriteerien

asettamiselle löytyy kulttuuri- ja vapaa-aikapuolelta, joissa valintaperusteet määritellään tulosalueen pohjalta eikä niinkään lainsäätäjän sanelemana.

”Meillä on ihan laidasta laitaan tällaiseen eksaktiin lainsäädäntöön perustuvia rekrytointeja plus sitten tämmöisiä, missä ei ole mitään lainsäädäntöpohjaa vaan, joka perustuu täysin siihen, miten ne valitsijat sen määrittelevät”. (Henkilöstöhallinto)

Haastateltavalta kysyttäessä, mitkä hakijan ominaisuudet hän nostaisi tärkeimmiksi Rodgerin ja Jacksonin kahdeksan kohdan listalta vakanssia haettaessa, esiin ylivoimaisesti tärkeimpänä nousi koulutus. Nykyään kaikkiin vakansseihin tarvitaan jonkinlainen tutkinto toimialasta riippumatta.

”Ei kunta-alalle pääse nykyään enää niin kuin ennen, että sä tuut kansakoulusta lähetiksi ja siitä pystyit nousemaan tai että ylioppilastyttöjä palkattiin... kyllä toimistoalalla kaikki alkaa järjestään olemaan tradenomeja”. (Henkilöstöhallinto)

Koulutuksen ohella tärkeiksi kohdiksi esiin nostettiin lisäksi työkokemus, yleisälykyys sekä motivaatio. Muiden kohtien tärkeysjärjestys voidaan sanoa vaihtelevan aina kyseessä olevan toimialan ja vakanssin mukaan. Listan kahdeksasta kohdasta vähiten merkitystä uutta henkilöä rekrytoitaessa koettiin olevan hakijan henkilökohtaisilla olosuhteilla, jolla ei nähty olevan juurikaan tekemistä hakijan mahdollisen työstä suoriutumisen kanssa.

Käytännössä rekrytointiprosessi etenee Lappeenrannan kaupungissa henkilöstötarpeen osalta siten, että eri toimialat tekevät aluksi täytettävästä vakanssista täyttölupaesityksen. Henkilöstöhallinnon henkilöstötiimi tarkistaa, että tehty täyttölupaesitys on laaditun henkilöstösuunnitelman mukainen, jonka jälkeen toimialojen on mahdollista saada haetuille vakansseille täyttölupa. Henkilöstöhallinto

voi aluksi velvoittaa toimialoja pistämään täytettävät vakanssit sisäiseen hakuun. Mikäli sopivia ehdokkaita ei organisaation sisältä löydy, on toimialojen mahdollista anoa ulkoisen hakumenettelyn aloittamista.

Rekrytoitaessa henkilöstöä avoinna olevien vakanssien täyttämiseksi, Lappeenrannan kaupunki suosii vahvasti sähköisten järjestelmien käyttöä. Sisäinen rekrytointi tapahtuu kohdeorganisaatiossa miltei poikkeuksetta sisäiseen viestintään tarkoitetulla intranetillä. Myös ulkoinen rekrytointi pyritään toteuttamaan Lappeenrannan kaupungissa mahdollisimman pitkälle sähköisesti, jonka tärkeimpänä kanavana toimii luonnollisesti Internet. Ennen käytetty paperiversioviestintä on Lappeenrannan kaupungissa nykyisin jo hyvin vähäistä.

”Meillä on tämmöinen periaatepäätös, jonka valtuusto on tehnyt, että pääsääntöisesti kaikki ilmoitukset julkaistaan sähköisinä”.
(Henkilöstöhallinto)

Ei ole kuitenkaan täysin poissuljettua, etteikö ulkoisen rekrytoinnin tapauksessa kohdeorganisaatiossa voitaisi käyttää perinteisiäkin rekrytointikanavia, kuten työvoimatoimiston ilmoitustaulua tai lehti-ilmoituksia sopivan henkilön löytämiseksi. Edellisen periaatepäätöksen vallitessa ilmoitukset sanomalehdessä vaativat kuitenkin jonkin erityisen syyn. Hyväksyttävä syy voi olla muun muassa vakanssin erityispiirteistä johtuva. Esimerkiksi vapautuvasta palomiehen paikasta voidaan ilmoittaa Pelastustieto -ammattilehdessä.

Tällä hetkellä suurta mielenkiintoa kunta-alalla herättää Kuntarekryksi kutsuttu valtakunnallinen rekrytointiratkaisu, jonka pilottina muun muassa Lappeenrannan kaupunki toimii. Kuntrarekry on selainpohjainen rekrytointiportaali, jonka tavoitteena on valtakunnallisesti saada avoimet kuntatyöpaikat ja työnhakijat kohtaamaan toisensa verkossa aikaisempaa tehokkaammin ja nopeammin. Se tarjoaa kunnille työvälineen uudistaa rekrytointiprosesseja ja vähentää rekrytoinneissa tehtävän manuaalisen työn määrää. Yhtenä sen päätavoitteista on lisäksi pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti kuntien työnantajamaaineeseen. Lappeenrannan kaupungissa Kuntarekry

-järjestelmältä odotetaan paljon. Sen toivotaan nopeuttavan rekrytointiprosessin läpivientiä sekä parantavan kelpoisuusehdot täyttävien työntekijöiden löytymistä.

4.5. Yleisesti käytetyt arviointimenetelmät ja valintapäätös

Arviointimenetelmistä ylivoimaisesti eniten käytettyjä Lappeenrannan kaupungissa ovat haastattelut. Nämä pyritään mahdollisuuksien puitteissa ensisijaisesti suorittamaan vapaamuotoisesti strukturoimattomina yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastatteluita ei näin ollen kohdeorganisaatiossa käytetä tai ne ovat hyvin harvinaisia. Poikkeuksen vapaamuotoisesta haastattelusta muodostavat kuitenkin sellaiset vakanssit, joiden hakijamäärät tietyinä ajankohtana ovat merkittävän suuria ja vakanssin erityispiirteistä johtuen tietyt kelpoisuusehdot on systemaattisesti todettava. Tällaisia suuria rekrytointiaaltoja aiheuttavia vakansseja ovat esimerkiksi joka kevät haettavat opettajanvirat.

”Kun joutuu haastattelemaan monta kymmentä hakijaa, niin se vapaamuotoinen haastattelu muuttuu väkisinkin strukturoiduksi haastatteluksi”. (Henkilöstöhallinto)

Haastattelut suoritetaan kohdeorganisaatiossa yleensä muutamista henkilöistä koostuvan ryhmän toimesta, joista yksi on nimittävä esimies. Haastattelijajäsenten valinta riippuu tässäkin tapauksessa toimialasta sekä toimialakohtaisista käytännöistä.

”Jos kyse on esimerkiksi opettajista, niin opettajavirathan täyttää lautakunta. Yleensä lautakunta nimeää tällaisen haastattelutiimin, missä on virkamiehiä ja päättäjiä, jotka sitten suorittavat sen valinnan”. (Henkilöstöhallinto)

Haastattelujen lisäksi on kohdeorganisaatiossa arviointimenetelminä käytetty vähäisemmissä määrin myös työnäytteitä sekä psykologisia testejä. Työnäytteillä on voitu arvioida esimerkiksi kirjanpitäjäksi hakevan henkilön kirjanpitotaitoja teettämällä hänelle käytännön kirjauksia tai kaupunginorkesteriin pyrkivän muusikon ammattitaitoa suorittamalla koesoitto. Nämä ovat kuitenkin olleet yksittäistapauksia, eikä työnäytteiden tai psykologisten testien käyttö arviointimenetelminä ole kohdeorganisaatiossa ollut kovinkaan johdonmukaista tai yleistä. Tämä onkin nähty puutteena, sillä haastattelut eivät välttämättä aina anna hakijan ominaisuuksista oikeanlaista kuvaa.

”Olisi hyvä olla muutakin. Haastattelut pääsääntöisesti toimivat, mutta rekrytoinnit eivät silti aina onnistu, kun haastateltava antaa itsestään paljon paremman kuvan... koeaikana on sitten jouduttu työsuhde purkamaan”. (Henkilöstöhallinto)

Avoimna olevaan vakanssiin pyrkivän henkilön arviointi ja valinta suoritetaan Lappeenrannan kaupungissa pääsääntöisesti omin voimin. Ulkopuolisia asiantuntijoita ei liiemmin ole käytetty. Poikkeuksena tästä ovat mahdolliset psykologiset testit, jotka tekee ammattipätevyyden omaava psykologi. Ulkopuolisten tahojen vähäiseen käyttöön saattaa kuitenkin tulla muutos, sillä Lappeenrannan kaupunki on laatinut strategisen linjauksen, jonka mukaan konsulttien rekrytointiin liittyvää ammattitaitoa on tulevaisuudessa tarkoitus käyttää nykyistä enemmän ja johdonmukaisemmin.

Valintapäätökseen osallistuvat tahot riippuvat pitkälti kyseessä olevasta toimialasta ja vakanssista, joiden tarkemmat sääntelyt löytyvät kaupungin johtosäännöistä. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että uuden henkilön valintapäätökseen osallistuvat ainakin työnantajan nimittämä esimies sekä valitsijatiimi, jonka koko voi tarpeen mukaan vaihdella. Sellaiset tapaukset, joissa esimies olisi yksin vastuussa

sekä hakijoiden arvioinnista että heidän valitsemisestaan eivät ole kohdeorganisaatioissa yleisiä.

”On vähän semmoinen yksi ylitse muiden -periaate, että kukaan ei valitse välittömiä alaisiaan, vaan se on esimiehen esimies, joka lopullisen valintapäätöksen tekee”. (Henkilöstöhallinto)

Kunta-alan palvelussuhteita säätelevät eri lait riippuen siitä, jakautuvatko palvelussuhteet virka- vai työsuhteisiin. Virkasuhteita määrää kunnallinen viranhaltijalaki, kun taas työsuhteisiin sovelletaan työsopimuslakia. Mikäli tehtävässä ei käytetä julkista valtaa, palkataan henkilö työsuhteeseen. Julkisen vallan käyttöä edellyttävissä tehtävissä henkilö tulee ottaa virkasuhteeseen. Virka ja työsuhteiden keskeisimmät erot liittyvät pääasiassa siihen, että työsuhde perustuu sopimukseen ja virkasuhde virkamääräykseen. Näin ollen työsuhteen ehdoista sovitaan yhdessä työntekijän kanssa, mutta viranhaltijan virkavelvollisuudet määräytyvät työnantajan yksipuolisten määräysten tai suoraan lainsäädännön perusteella. (Lappeenrannan kaupungin kotisivut 2010)

Henkilön palkkaaminen virkasuhteeseen edellyttää julkista hakumenettelyä. Lisäksi se edellyttää, että kyseinen virka on olemassa ja sen täyttämiseksi on saatu kaupunginhallituksen hallinto- ja henkilöstöjaostolta viran täyttölupa. Mikäli tehtävän hoitamiseksi on perustettava uusi virka, päättää asiasta kaupunginhallitus. Valintapäätöksen tekevällä viranhaltijalla on oltava tieto kaikista hakijoista ja kaikki tiedossa olevat heitä koskevat asiaan vaikuttavat seikat päätöstä tehtäessä. Tämän vuoksi virkaa hakeneista on syytä tehdä tasapuolinen yhteenveto, joka toimii valintapäätöksen perusteena. Virkaan valintapäätös on pääsääntöisesti perusteltava. Perusteluista on käytävä ilmi, mitkä seikat ja selvitykset ovat vaikuttaneet valintaan, eli miten virkaan valituksi tullut täyttää kelpoisuusvaatimukset ja muut edellytykset virkaan paremmin kuin muut hakijat. (Lindholm & Nybondas-Kangas 2004, 16-17)

Myös vakinaiseen työsuhteeseen palkkaaminen edellyttää lupaa hallinto- ja henkilöstöjaostolta. Työsuhteisen valintaa koskevat muun muassa työsopimuslain,

uuden yhteisvertaisuuslain ja tasa-arvolain syrjintää koskevat määräykset. Kunnan täytyy tietää, miksi työsuhde solmittiin juuri tämän henkilön kanssa, ja käytetyt kriteerit eivät saa olla syrjiviä eivätkä epätasa-arvoisia. Kunnat voivat työsuhhteisten kohdalla itse valinta käytäntönsä. Työsuhhteisen valinnasta ei siksi tarvitsisi tehdä samanlaista prosessia kuin viranhaltijan valinta on. (Lindholm & Nybondas-Kangas 2004, 18)

4.6. Rekrytointiprosessin onnistumisen arviointi

Lappeenrannan kaupungilla ei ole nykyisellään olemassa yksinomaan rekrytointiprosessin onnistumisen tarkasteluun keskittyvää järjestelmää, jolla voitaisiin systemaattisesti arvioida prosessin toimivuuteen vaikuttavia osatekijöitä. Yksittäisten prosessien onnistumisia arvioidaan kohdeorganisaatiossa lähinnä vakanssiin valitun henkilön koeajalla tekemien suoritusten perusteella. Lisäksi rekrytointiprosessien onnistumisia tarkastellaan Lappeenrannan kaupungissa laajalla skaalalla kaupungin kokonaisstrategian toteutumisen arvioinnin yhteydessä.

”Siinä on mahdollista tarkastella sitä, ollaanko me ylipäättään saatu rekrytoitua sellaisia henkilöitä, joita me ollaan haluttu”.
(Henkilöstöhallinto)

Rekrytointiprosessien onnistumisten arviointeihin onkin kohdeorganisaatiossa toivottu lisää järjestelmällisyyttä. Järjestelmällisyyttä pyritäänkin lisäämään mallintamalla ja yhdenmukaistamalla rekrytointiin liittyvät prosessit kaikilla toimialoilla samankaltaisiksi. Toimenpiteenä Lappeenrannan kaupungissa on rekrytointiprosessin virtaviivaistaminen ottamalla käyttöön yhteiset sähköiset rekrytointijärjestelmät koko organisaatiossa. Kuntarekry-järjestelmältä odotetaan kohdeorganisaatiossa luonnollisesti todella paljon, sillä sen uskotaan muun muassa keventävän nykyistä rekrytointiprosessia huomattavasti sekä parantavan kelpoisuusehtojen työhakijoiden löytymistä ja -arviointia.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Rekrytointiprosessin tutkiminen lähti omasta kiinnostuksesta ymmärtää mitä prosessi pitää sisällään ja kuinka rekrytointia toteutetaan suuressa organisaatiossa. Lappeenrannan kaupungin tutkiminen tämän asian tiimoilta vastasi haasteeseen. Se, että organisaatio poikkesi luonteeltaan tavanomaisesta yksityisellä sektorilla toimivasta yrityksestä, oli mielenkiintoinen vertailukohde teorian antamalle pohjalle. Puolistrukturoitu haastattelu oli hyväksi havaittu aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla tutkimuskysymyksiin saatiin riittävän kattava materiaali. Lappeenrannan kaupunki on tietoinen omista heikoista kohdistaan koskien rekrytointia, mutta löytyy myös halua muokata prosessia entistä toimivammaksi. Jatkotutkimuksen aihe on myös esitetty tässä luvussa.

5.1. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kuntien perimmäisenä tehtävänä on tuottaa asukkailleen hyvinvointipalveluita, joista iso osa muodostetaan työvoimavaltaisilla toimialoilla. Monet kunnan palveluita tarjoavista toimialoista ovat varsin henkilöstökeskeisiä, joiden menoeristä suuri osa koostuu henkilöstökustannuksista. Henkilöstökeskeisyydestä johtuen henkilöstövoimavarojen johtamisella sekä oikeiden henkilöiden rekrytoinneilla voidaan todeta olevan tärkeä asema Lappeenrannan kaupungin toiminnan sekä kokonaisstrategian toteutumisen kannalta.

Kohdeorganisaation rekrytointiprosessien muodostumisten ei voida todeta noudattavan yhtä yleispätevää toimintamallia, kuten esimerkiksi yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen asianlaita saattaa olla. Syy tähän löytynee niiden laajasta palvelutarjonnasta, jotka tuotetaan monilla eri toimialoilla. Näiden eri toimialoilla suoritettavien rekrytointien sisältöjen lakisidonnaisuus vaihtelee paljon. Rekrytointiprosessit muodostuvat siten sekä menettelytavoiltaan että kestoiltaan hieman erilaisiksi.

Henkilöstöstrategia muodostuu Lappeenrannan kaupungissa eri toimialojen valmistamien aineistojen pohjalta, joista valtuustoseminaarissa valtuutetut muokkaavat haluamiaan päälinjoja. Näiden päälinjojen avulla eri tahot pääsevät laatimaan henkilöstösuunnitelmiaan. Kaupungin voidaan tässä mielessä mieltää toimivan kuin suuryritys, sillä henkilöstösuunnittelu toteutetaan järjestelmällisemmin kuin pienissä yrityksissä. Keskimääräistä pidemmällä henkilöstösuunnittelulla kunta pyrkii pitkäjänteisempään ja turvumpaan työpaikkojen pysyvyyteen. Vakinaisen henkilöstön vaihtuvuus on ollut kunnissa perinteisesti hyvin pientä. Kolme neljäsosaa heistä on työskennellyt kunta-alalla vähintään kymmenen vuotta (Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kotisivut 2010).

Kunta-alan rekrytointiprosessit eriävät toimialoista ja työsuhteen laatutekijöistä riippuen. Kunta-alan palvelussuhteet voidaan sisältönsä perusteella jakaa virka- tai työsuhteisiin, joihin sovelletaan eri lakeja. Tästä johtuen eri vakanssien rekrytointiprosessit työstetään niille ominaisten vaatimusten pohjalta. Laki asettaa hakijoille eriasteisesti toimialasta riippuen tietyt kriteerit, jotka hakijoiden on täytettävä. Nämä lainsäätäjän laatimat kelpoisuusehdot vaikuttavat kunta-alan rekrytointiprosessiin sekä helpottavasti että hankaloittavasti. Laki luo puitteet hakijoille yhdenvertaiseen lähtötilanteeseen ja tuo osaltaan rekrytoijalle selkeyttä valintaperusteiden täyttävien hakijoiden vertailemiseksi. Toisaalta laki sitoo kuntaorganisaation vapautta määrittää omia rekrytointivalintojaan. Tällä viittaa aikaisempaan kirjasto-esimerkkiini. Yleisesti ottaen kuntaorganisaation toiminnan voidaan todeta olevan hyvin lakisidonnaista.

Kelpoisuusehdot täyttävien hakijoiden löytämiseksi kohdeorganisaatio suosii pitkälti sähköisten rekrytointikanavien käyttöä. Näitä pyritään ensisijaisesti käyttämään sekä sisäiseen että ulkoiseen rekrytointiin. Tärkeimpänä sisäisenä kanavana toimii kaupungin intranet. Rekrytoitaessa henkilöstöä organisaation ulkopuolelta, keskeisimpänä informaatiolähteenä hakijoille näyttäytyvät kaupungin Internet-sivut. Perinteisempiä kanavia, kuten sanomalehti-ilmoituksia käytetään kohdeorganisaatiossa lähinnä erityistapauksissa. Uutena piirteenä Lappeenrannan kaupungissa on päätös lähteä toimimaan yhtenä pilottikaupunkina Kuntarekry -hankkeeseen. Tulevaisuudessa kenties selviää, helpottaako hanke kuntien rekrytointiprosesseja ja lisääkö se mahdollisesti myös positiivista kuvaa kunnasta

työnantajana. Mielenkiintoista on myös nähdä, minkälaisen suosion Kuntarekry -järjestelmä saavuttaa kuntien ja työnhakijoiden keskuudessa, sekä nouseeko se rekrytointikanavana nykyisin käytössä olevien ohi.

Lappeenrannan kaupungissa hakijoiden pääasiallisena arviointimenetelmänä toimii haastattelu, joka toteutetaan omin voimin. Haastattelu suoritetaan yleensä kootun haastatteluryhmän toimesta strukturoimattomana yksilöhaastatteluna. Kaupunki käyttää satunnaisesti myös työnäytteitä sellaisia työtehtäviä täytettäessä, joissa se on oleellista. Työnäytteiden ja psykologisten testien vähyys on koettu kaupungin osalta myös puutteena. Hyvän puhumistaidon omaava henkilö kykenee manipuloimaan haastattelutilannetta ja antamaan itsestään todellisuutta paremman kuvan.

Haastattelussa esiteltiin Rodgerin ja Jacksonin lista hakijoiden ominaisuuksista. Kohdeorganisaatiossa tärkeimmäksi koettiin koulutus. Ennen vanhaan työsuhteisiin pääsi suoraan kansakoulusta, mutta nykyisin kunnille asetettujen lakisidonnaisten vaatimusten pohjalta koulutus on ehdoton edellytys. Lisäksi työkokemuksella, yleisälykkyydellä sekä motivaatiolla koettiin olevan suuri merkitys. Haastattelun ja näiden ominaisuuksien pohjalta toteutetaan valinta valitsijatiimin ja esimiehen toimesta kaupungin johtosäännösten mukaisesti.

Rekrytointiprosessin onnistumisen arviointi on Lappeenrannan kaupungissa ollut esimiesten vastuulla, mikä pohjautuu pitkälti heidän omaan kokemukseensa tehtävästä työstä. Laajempi silmäys rekrytointiprosessien onnistumisiin toteutetaan kohdeorganisaatiossa kokonaisstrategian arvioinnin yhteydessä. Prosesseja on tähän saakka arvioitu enimmäkseen toimialakohtaisesti, joka on asettanut arvioinnille tiettyjä haasteita. Eri toimialoilla suoritettavien rekrytointien vertailukelpoisuuden parantamiseksi on kohdeorganisaatiossa pyrkimyksenä mallintaa ja yhdenmukaistaa rekrytointiin liittyvät prosessit kaikilla toimialoilla. Kuntarekry -järjestelmältä odotetaan vastausta aiempiin haasteisiin. Järjestelmä voi olla mahdollinen ratkaisu rekrytointiprosessin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen Lappeenrannan kaupungissa.

5.2. Jatkotutkimuksen aiheita

Tutkielmaa tehdessäni huomioni kiinnittyi kohdeorganisaation rekrytointiprosessien monimuotoisuuteen johtuen monilla eri toimialoilla tuotettavista hyvinvointipalveluista. Toimialojen erityispiirteiden vuoksi rekrytointiprosessit rakentuvat oman alansa näköisiksi. Mielenkiintoisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla Kuntarekry -hankkeen vaikutus Lappeenrannan kaupungin rekrytointiprosessiin. Hankkeelta odotetaan kaupungin puolelta todella paljon. Tutkijan näkökulmasta olisi merkityksellistä vertailla eri toimialojen kokemuksia hankkeen tuomista eduista, mutta myös sen luomista rajoitteista rekrytoinnin saralla. Ei voida suoraan olettaa hankkeen totaalista menestystä, sillä hankkeesta löytyy monta osa-aluetta, joiden merkitys eri toimialoille todennäköisesti vaihtelee. Hankkeen antama mielikuva uudesta ja aidosti toimivasta rekrytointijärjestelmästä houkuttelevat mukaan kokeiluun, mutta ajan kautta näkee miten eri toimialat kokevat sen toimivan käytännössä ja lunastaako se antamansa lupauksensa.

LÄHDELUETTELO

KIRJALLISUUSLÄHTEET

Alamäki, K. 1992. Korkeakoulutetun työvoiman rekrytointi julkisella ja yksityisellä sektorilla. Oulu: University of Oulu. Oulun yliopiston julkaisuja. Sarja A 4.

Alanne, K. et al. 1983. Henkilöstöhallintoa esimiehille 1. Kouvola: Suomen kaupunkiliitto.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.–9.painos. Helsinki: WSOY.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta: rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Yrityskirjat

Korpela, J. 2002. Johdon ja keskijohdon rekrytointiprosessin kehittäminen Suomessa. Pro gradu. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Kauppatieteiden osasto.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.

Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2007. Esimiehen työsuhteopas. 3.painos. Helsinki: Edita.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu: henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Gummerus.

Oulasvirta, L. & Brännkärr, C. 2001. Toimiva kunta. 2.painos. Helsinki: Kuntakoulutus.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Poikolainen, L. & Klippi, Y. 1994. Viestintä. In: Design management – yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Otava.

Sauri, M. 1999. Henkilöstöstrategiat ja henkilöstötoimi julkisen hallinnonuudistumisen tukena. In: Varila, J. (toim.) Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. 1.painos. Helsinki: Edita.

Sundquist, S. et al. 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja: Praksis – tiedosta toimeen, nro 7. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Vahtio, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras: rekrytinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3.painos. Keuruu: KY-Palvelu.

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

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.painos. Helsinki: Edita.

Wood, R. & Payne, T. 1998. Competency-based recruitment and selection. West Sussex, England: John Wiley & Sons.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen Internet-sivut. [viitattu 4.1.2010].

Saatavilla: <http://www.kuntatyonantajat.fi>

Lappeenrannan kaupungin henkilöstökertomus 2008. [verkojulkaisu]. [viitattu 5.1.2010].

Saatavilla:

<http://www.lappeenranta.fi/?deptID=11667&searchword=henkilöstökertomus>

Lappeenrannan kaupungin Internet-sivut. [viitattu 18.1.2010].

Saatavilla: <http://www.lappeenranta.fi/?deptID=12384&searchword=intranet>

Lappeenranta-sopimus 2008. [verkkajulkaisu]. [viitattu 11.1.2010].

Saatavilla: <http://www.lappeenranta.fi/?deptid=12833>

Lappeenranta 2012 -strategia. [verkkajulkaisu]. [viitattu 7.1.2010].

Saatavilla: <http://www.lappeenranta.fi/?deptID=11666&searchword=strategia>

Lindholm, L. & Nybondas-Kangas, H. 2004. Mitä tulee tietää, kun palkkaa uutta henkilöstöä?. Kuntatyönantajat. Nro 1, sivut 14-19. [verkkolehti]. [viitattu 18.1.2010].

Saatavilla: <http://www.lappeenranta.fi/?deptID=12384&searchword=intranet>

Raunio, P. 2003. Rekrytointiopas kunta-alalle. [verkkajulkaisu]. [viitattu 9.10.2009].

Saatavilla: www.kunnat.net/kuntatyo2010

MUUT LÄHTEET

Henkilöstöhallinto. 2009. Lappeenrannan kaupungin henkilöstöjohtajan haastattelu. [viitattu 23.12.2009].