

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto

Kauppätieteiden osasto

Johtaminen ja organisaatiot

Rekrytoinnin ulkoistaminen konsultille: ilmoitushakuprosessin vaiheet ja konsultin rooli

Kandidaatin tutkielman ohjaajat ja tarkastajat:

Iiro Jussila ja Piia Lepistö

Lappeenrannassa 20.2.2006

Kaisu Reiss

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT	1
1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA RAJAUKSET	2
1.3 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET JA KIRJALLISUUS.....	3
1.4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	3
1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE	4
2 REKRYTOINTI JA KONSULTOINTI.....	5
2.1 REKRYTOINTI.....	5
2.1.1 Rekrytoinnin käsite.....	5
2.1.2 Rekrytointistrategia.....	6
2.1.3 Rekrytointi osana henkilöstöstrategiaa.....	9
2.2 KONSULTOINTI	11
2.2.1 Konsultoinnin käsite.....	11
2.2.2 HR-toimintojen ulkoistaminen	12
2.2.3 Rekrytoinnin ulkoistaminen konsultille.....	13
2.2.4 Henkilövalintakonsulttien käyttö Suomessa.....	15
2.3 ILMOITUSHAKU KONSULTIN AVULLA	16
2.3.1 Haun suunnittelu.....	19
2.3.2 Ilmoitteluvaihe	23
2.3.3 Lisätietojen antaminen.....	23
2.3.4 Hakemusten vastaanotto ja käsittely.....	24
2.3.5 Yhteenvetoraportti hakijoista.....	24
2.3.6 Alkuhaastattelut	25
2.3.7 Toimeksiantajan ehdokashaastattelu	26
2.3.8 Henkilöarviointi ja raportointi.....	26
2.3.9 Valintakannanotto ja ei-valittujen jälkihoito	28
2.4 KONSULTIN KÄYTÖN HYÖDYT.....	29
3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	32
3.1 TUTKIMUSMETODIN VALINTA	32
3.2 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYYSI.....	33
3.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA YLEISTETTÄVYYS.....	33
4 REKRYTOINNIN ULKOISTAMINEN KONSULTILLE.....	35
4.1 TUTKIMUKSEN TAUSTATIEDOT.....	35
4.2 ILMOITUSHAKUPROSESSI KONSULTTIA KÄYTTÄEN.....	36
4.2.1 Tarjous konsultointipalveluista ja sen hyväksyminen.....	36

4.2.2 Haun suunnittelu.....	38
4.2.3 Ilmoitteluvaihe	40
4.2.4 Lisätietojen antaminen kiinnostuneille	40
4.2.5 Hakemusten vastaanottaminen ja käsittely.....	41
4.2.6 Yhteenvetoraportti hakijoista.....	41
4.2.7 Konsultin ehdokashaastattelu	42
4.2.8 Toimeksiantajan ehdokashaastattelu	42
4.2.9 Henkilöarviointi ja raportointi.....	43
4.2.10 Referenssien tarkistus ja raportointi.....	44
4.2.11 Valintakannanotto ja ei-valittujen jälkihoito	45
4.2.12 Jälkiseuranta.....	45
4.3 KONSULTIN KÄYTÖN HYÖDYT.....	46
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
5.1 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA	50
5.2 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSELLE	52
LÄHDELUETTELO	53

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Rekrytoinnista eli henkilöstön hankinnasta on tullut erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana yksi keskeisimmistä menestystekijöistä yritystoiminnassa. Aivan samalla tavalla kuin logistiikkaprosessit, markkinointi, tietohallinto tai muut funktiot, henkilöstöhallinto ja rekrytointi sen mukana on yksi organisaatioiden ydintoiminnoista (Markkanen 1999, 37).

Tutkittaessa suomalaisten suuryritysten ylimmän johdon näkemyksiä johtamisesta haastatteleamalla 130 huippujohtajaa (PA Consulting Group 1991), ihmisten johtaminen nousi ylivoimaisesti tärkeimmäksi osa-alueeksi heidän työssään. Näin ollen on oikeutettua sanoa, että henkilöstöstrategia on keskeinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Rekrytoinnit ovat puolestaan tärkeä osa henkilöstöstrategian toteuttamisessa. (Airola 1992.)

Rekrytointipäätökset kuuluvat yrityksen liiketoiminnan kauaskantoisimpiin ja merkittävimpiin päätöksiin. Tästä syystä yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota rekrytointiprosessinsa suunnitteluun ja sen eri vaiheiden tehokkaaseen sekä ammattitaitoiseen toteutukseen. Yrityksen tulisi varmistaa että rekrytoinnista vastaavilla henkilöillä on tarvittava osaaminen, jotta virherekrytointien mahdollisuus olisi mahdollisimman pieni.

Epäonnistunut rekrytointi tulee yritykselle kalliiksi kaikkine jälkiseuraamuksineen, joten rekrytoinnin tärkeyttä ei voitane liioitella. Kyse on sekä rahallisten että ajallisten resurssien menettämisestä. Virheratkaisuista voivat kärsiä pitkään sekä valittu henkilö itse että rekrytoiva organisaatio useine sidosryhmineen. Rekrytoinnista voitaneen puhua investointina, joka tulee toteuttaa yhtä huolellisesti kuin mikä tahansa muu liiketoimintaan liittyvä investointi. Sanotaankin että rekrytointiprosessin voi rinnastaa yritykseen, joka on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki – huono lenkki voi kaataa koko prosessin.

Keskisuurissa ja suurissa yrityksessä on yleensä erillinen henkilöstöosasto, joka saattaa yhdessä rekrytoivan yksikön kanssa pystyä toteuttamaan rekrytoinnin itsenäisesti ilman ulkopuolista asiantuntemusta. Aina ei kuitenkaan yrityksestä löydy tarvittavia resursseja tai vaadittavaa asiantuntemusta rekrytoinnin läpiviemiseen. Tällöin turvaudutaan usein ulkopuolisen ammattilaisen eli rekrytointikonsultin apuun. Yrityksen henkilöstön aika kuluu jokapäiväisen liiketoiminnan hoitamiseen ja rekrytointi annetaan usein rekrytointialan ammattilaisen hoidettavaksi joko osittain tai kokonaan, koska organisaatiolla itsellään ei yksinkertaisesti ole aikaa tai osaamista viedä läpi pitkiä ja vaativia rekrytointiprosesseja.

Henkilövalintakonsultti hoitaa rekrytoinnin aikaa vievät vaiheet asiakasyrityksen edustajan puolesta. Konsultin tehtävänä on viedä rekrytointiprosessia eteenpäin, kohti tilannetta missä päätöksentekijä pääsee valitsemaan alkuperäiseen toimenkuvaan nähden sopivista ja potentiaalisista ehdokkaista omasta mielestään parhaan.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan rekrytoinnin erästä muotoa eli henkilövalintakonsultin avulla toteutettua ilmoitushakua, koska sitä ei ole juurikaan suomalaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa aiemmin tutkittu. Tarkoituksena on tutkia sitä, kuinka rekrytointiprosessi käytännössä toteutetaan tapauksessa, jossa käytetään apuna henkilövalintakonsulttia sekä miten yritykset hyötyvät käyttämällä konsultteja rekrytoinneissaan.

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten konsultille ulkoistettu ilmoitushakuprosessi käytännössä tapahtuu?**
- 2) Miten yritykset hyötyvät konsulttien käytöstä rekrytoinnin apuna?**

Tutkimuksesta on rajattu pois suoramaku sillä sitä voisi hyvin tutkia omana tutkielmanaan. Lisäksi ilmoitushakuprosessista on rajattu pois työsuhteen solmiminen ja perehdyttäminen, sillä ne eivät ole keskeisessä roolissa konsultille ulkoistetussa

haussa, toimeksiantajayrityksen hoitaessa ja toteuttaessa poikkeuksetta itsenäisesti nämä vaiheet rekrytointiprosessin lopussa.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kirjallisuus

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitellään sekä kotimaista että ulkomaista rekrytointia ja henkilöstön hankintaa käsittelevää kirjallisuutta. Ilmoitushausta on tehty varsin vähän tieteellistä tutkimusta, joten melko suuri osa kirjallisuudesta on rekrytoinnin käytännönteoksista sekä lehti-artikkeleiden muodossa käytyä keskustelua.

Tutkielman keskeiset käsitteet:

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstönhankintaa, joka sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi yritykseen (Viitala 2004, 242).

Konsultoinnilla tarkoitetaan konsultin tuomaa ulkopuolista asiantuntemusta yritykseen, jolla pyritään edistämään yritysjohtamisen asiantuntemusta johtamiseen ja erityisesti sen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä (Pkt-säätiö 2002, 6).

Konsultilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa rekrytointiin erikoistunutta henkilövalintakonsulttia.

1.4 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sen merkitystä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27). Laadullisen tutkimusmenetelmän tunnusmerkkeihin kuuluvat muun muassa aineiston keruu, tutkittavien näkökulma ja osallistuvuus, harkinnanvarainen otanta sekä hypoteesittomuus (Eskola & Suoranta 1998, 15).

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla tutkimukseen valittujen kohdeyritysten rekrytoinneista vastaavia henkilöitä. Lisäksi on haastateltu yhtä

henkilövalintakonsulttia, jotta tutkimukseen on saatu sekä konsultteja käyttävien yritysten kuin konsultinkin näkökulma. Monipuolisemman näkökulman saamiseksi on kohdeyrityksiksi pyritty valitsemaan eri toimialoilla toimivia yrityksiä sekä myös liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään toisistaan eroavia yrityksiä.

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska mielenkiinnon kohteena olivat haastateltavien omakohtaiset kokemukset konsulttien käytöstä rekrytointiprosessin apuna. Teemahaastattelu antoi haastateltaville mahdollisuuden kertoa asioista tarkemmin ja syvällisemmin sekä haastattelijalle haastattelun aikana mahdollisuuden selvittää vastauksia lisäkysymysten avulla.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku sisältää johdannon aiheeseen. Tutkimuksen toisessa luvussa käydään läpi rekrytointiin ja konsultointiin liittyvää kirjallisuutta. Alussa käydään läpi rekrytointin ja konsultoinnin käsitteet ja lopuksi vaihe vaiheelta konsultin kanssa toteutettu ilmoitushakuprosessi. Viimeisenä käsitellään vielä konsultin käytön hyötyjä, eli syitä miksi yritykset käyttävät konsultteja rekrytointinsa apuna.

Kolmannessa luvussa selvitetään tutkimuksen empiirisen osan toteuttaminen. Aluksi perustellaan tutkimusmetodin valinta, kerrotaan tutkimuksen suorittamistavasta ja siitä, kuinka aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin. Lopuksi otetaan kantaa tutkielman luotettavuuteen ja yleistettävyyteen.

Neljännessä luvussa esitellään ensin lyhyesti tutkimukseen valitut kohdeyritykset. Tämän jälkeen haastattelukysymykset käydään läpi teemoittain. Ensimmäiseksi selvitetään ilmoitushakuprosessiin liittyvät kysymykset. Tämän jälkeen selvitetään konsultin käytön hyötyihin liittyvät kysymykset. Lopuksi kerrotaan niistä johtopäätöksistä, joita tutkimuksesta voidaan tehdä sekä mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

2 REKRYTOINTI JA KONSULTOINTI

Tässä luvussa kerrotaan ensin rekrytoinnista, rekrytointistrategiasta sekä henkilöstöstrategiasta yleisellä tasolla. Tämän jälkeen käydään läpi konsultoinnin käsite sekä kerrotaan HR-toimintojen ja rekrytoinnin ulkoistamisesta konsultille sekä henkilövalintakonsulttien käytöstä Suomessa. Ilmoitushakuprosessi käydään vaihe vaiheelta läpi, siten kuin kirjallisuus sen kuvaa. Lopuksi selvitetään vielä konsultin käytön hyötyjä.

2.1 Rekrytointi

2.1.1 Rekrytoinnin käsite

Rekrytoinnin juuret johtavat niinkin pitkälle kuin sotilasorganisaation värväystapahtumaan. Ranskankielinen verbi *recruter* on suomentunut verbiksi rekrytoida. Ruotsin kielen kautta termi on vakiintunut suomalaiseen käytäntöön. Suomalaisen liike-elämän kautta termi rekrytointi on saanut pehmeämmän luonteen, joka pitää sisällään työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät toimenpiteet, jotka yleensä ovat henkilöhakua ja -arviointia. (Markkanen 1999, 11.)

Rekrytointi määritellään kirjallisuudessa muun muassa seuraavasti:

”Organisaation henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla tarvittava työvoima saadaan hankituksi yritykseen” (Viitala 2004, 242).

”Henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan henkilöstön hankintaa ja valintaa. Henkilöstön sijoittamisen tavoitteena on löytää avoinna olevaan tehtävään mahdollisimman hyvin organisaatioon ja tehtävään sopiva henkilö tiettyjen rajoitteiden puitteissa.” (Kauhanen 2003, 65.)

Rekrytoinnista käytetään kirjallisuudessa useita eri käsitteitä, kuten palkkaaminen ja valitseminen. Palkkaaminen kiinnittää huomion kuitenkin materialistiseen suuntaan ja on siten tavallaan kapeampi käsite kuin rekrytointi. Termi valinta antaa puolestaan kuvan mekanistisesta tapahtumasta, jonka sisältö jää ohueksi. Valinta-termiä voidaan

kuitenkin syventää puhumalla henkilövalinnasta, jolloin käsite pitää sisällään myös tiettyyn tehtävään valittavan henkilön. Tällöin tehtävä on määritelty työsuhteeksi tai vastaavaksi palvelussuhteeksi, jolloin otetaan huomioon myös laki ja muut yleiset käytännöt. (Markkanen 1999, 11-12.) Näin ollen rekrytointi terminä näyttäisi olevan kovin yleisluonteinen käsite, jolla on useita määritelmiä. Kirjallisuudessa rekrytointia voidaan tarkastella monelta eri tieteenalalta; siihen on arvioitu liittyvän ainakin psykologiaan, tekniikkaan, pedagogiikkaan, sosiaalipolitiikkaan, sosiologiaan ja tilastotieteeseen liittyviä seikkoja (Markkanen 1999, 14).

Rekrytointi on nykyään kiistatta yksi keskeinen menestystekijä yritystoiminnassa, sillä keskimääräistä pätevämpi henkilöstö tuo yritykselle huomattavaa kilpailuetua (Chan & Schmitt 1998, 231). Markkanen (1999, 37) mukaan näin ei kuitenkaan aina ole ollut, sillä henkilöstöpäällikön virka oli pitkään organisaation hierarkian alimmaisena. 1990-luku oli kuitenkin muutosten aikaa ja henkilöstöhallinto-osastoa sen perinteisessä merkityksessä ei välttämättä suuryrityksistä enää edes löydy, vaan puhutaan Human Resources- tai Human Resources Development-palveluista.

Rekrytointiin liittyvät tapahtumat ja menetelmät eivät kuitenkaan ole merkittävästi muuttuneet tai kehittyneet viimeisten 15 vuoden aikana, vaan ne ovat pysyneet lähes samantyyppisinä; viisasten kiveä ei ole keksitty. Suhdanteet luonnollisesti vaikuttavat rekrytointivolyymeihin, mutta olipa korkea- tai matalasuhdanne, niin varsinaiset prosessit pysyvät samoina, painopisteet sen sijaan vaihtelevat. Edelleen rekrytointi on ehdokkaiden etsimistä, tiedon keräämistä ja eri tekijöiden yhdistelemistä, toisin sanoen palapelin kokoamista. (Markkanen 1999, 16.)

2.1.2 Rekrytointistrategia

Jokainen organisaatio joutuu punnitsemaan millä henkisillä voimavaroilla se kykenee saavuttamaan liiketoimintastrategiansa mukaiset tavoitteet. Keskeisiä asioita ovat yrityksen nykyresurssit, niiden määrä ja laatu sekä kehityskykyisyys. Jos todetaan että nykyresurssit eivät riitä taikka osaamis pohja ei vastaa tulevaisuuden tarpeita, on laadittava strategia uusien työntekijöiden hankkimiseksi (Heinonen & Järvinen 1997, 124).

Rekrytointistrategiaa hahmoteltaessa organisaatiossa päätetään periaatteellisista toimintalinjoista. Mietitään millaista työvoimaa organisaatioon hankitaan ja mikä työpanos ja osaaminen ostetaan mahdollisesti muilta yrityksiltä. Rekrytointistrategiassa tehdään myös valintoja erilaisten pääasiallisten rekrytointivaihtoehtojen välillä. (Viitala 2004, 246.) Strategiassa on myös huomioitava, kuinka houkutella päteviä ja kilpailukykyisiä työntekijöitä kiinnostumaan yrityksestä. On itsestään selvää, että oli rekrytointiprosessi kuinka viimeisen päälle harkittu tahansa, ei sillä ole käytännössä mitään arvoa ellei haluttua kohderyhmää tavoiteta (Chan & Schmitt 1998, 232).

Henkilöstön rekrytointimahdollisuudet jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Lisäksi on olemassa ennakoivaa, etupainotteista rekrytointia. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jossa pyritään saamaan opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä potentiaalisena työnantajana. (Heinonen & Järvinen 1997, 124.) Avoimen toimen luonne, organisaation yrityskulttuuri ja kilpailutilanne vaikuttavat hyvin pitkälle siihen, mitä hankintatapaa kussakin tilanteessa käytetään (Kauhanen 2003, 66). Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi eivät kuitenkaan ole toistensa poissulkevia vaan toisiaan täydentäviä menettelytapoja. Usein käytetäänkin molempia lähestymistapoja tiettyä vakanssia täytettäessä (Järvinen 1996, 93). Sekä sisäisellä että ulkoisella rekrytoinnilla on etuja ja haittoja jotka on punnittava huolella rekrytointipolitiikkaa luotaessa.

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimeen työtehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä. Tarkoituksena on kasvattaa omia henkisiä resursseja organisaation piirissä ja ottaa niitä käyttöön uusien tehtävien avautuessa. Näin ollen on tunnistettava henkilöstön voimavarat; osaamistaso, potentiaalisuus eri tehtäviä varten sekä kehittymishalukkuus ja -kyky. (Heinonen & Järvinen 1997, 130.) Sisäinen rekrytointi on siis varma ja vaivaton toimenpide silloin kun yrityksen henkiset resurssit ovat laajahkot ja ennalta kartoitetut.

Harris (1997, 97) jakaa sisäisen rekrytoinnin suljettuun ja avoimeen rekrytointiin. Suljetussa mallissa työntekijät eivät saa tietää yrityksen sisällä vapautuvasta työstä, eivätkä näin ollen voi tehtävää virallisesti edes hakea. Näin tapahtuu usein silloin, kun yrityksen johtaja itse haluaa nimetä suoraan seuraajan. Avoimessa mallissa

vapaa työ laitetaan yleiseen hakuun yrityksen sisällä, jolloin kaikki halukkaat voivat tasapuolisesti hakea paikkaa.

Sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja se luotettavuus, joka liittyy valittavan henkilön taitojen, työotteen ja motivaation tuntemiseen entuudestaan. Keskeisin etu on sen motivoivuus yrityksessä työskentelevien kannalta. Sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään sekä sitoutumaan organisaatioon. Sisäisestä hankinnasta onkin monissa suurissa yrityksissä tehty henkilöstrateginen valinta. Se tukee tehokkaasti oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. (Viitala 2004, 247.) Sisäinen rekrytointi tulee myös halvemmaksi kuin ulkoinen, koska kallista lehti-ilmoittelua tai konsulttipalveluja ei välttämättä tarvita. Pitkää perehdyttämävaihetta ei myöskään tarvita, sillä valittu tuntee jo organisaation. (Harris 1997, 96.)

Haittapuoliksi voidaan katsoa henkilöstön taistelu uramahdollisuuksista sekä sisäiset kuppikunnat. Sisäinen rekrytointi myös rajoittaa uusien näkökulmien ja ideoiden saamista yritykseen. Yritykseen ei tule riittävästi uusia vaikutteita, jolloin sitä uhkaa sulkeutuminen sekä kehityksestä jälkeen jääminen. Myös potentiaalisten rekrytoitavien joukko voi jäädä suppeaksi. (Harris 1997, 96-97.)

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi on yleensä kallista, joskin rekrytoinnin kustannukset ovat pienet suhteessa investoinnin arvoon. Ulkoinen rekrytointi on myös hidas prosessi, joka vie monen ihmisen aikaa. Sitä voidaankin pitää ääri vaihtoehtona silloin, kun omasta yrityksestä ei löydy henkilöä avautuvaan paikkaan. Tavallisin tällainen tilanne on pienissä yrityksissä, joissa on vähän henkilöstöä sekä yrityksissä jotka kasvavat nopeasti ja voimakkaasti. (Viitala 2005, 250.)

Ulkoisen rekrytoinnin etuna on mahdollisuus saada yritykseen uusia näkemyksiä, osaamista ja taitotietoa. Samoin potentiaalisten kandidaattien joukko on suurempi ja monipuolisempi kuin sisäisessä rekrytoinnissa. (Harris 1997, 96.) Uusi ihminen voi toimia myös ilmapiirin raikastajana, koska hänellä ei ole aiempia sidoksia eikä työkulttuuriin liittyviä rasitteita. Ulkoisella rekrytoinnilla voidaan myös hankkia

kilpailuetua palkkaamalla sopiva henkilö asiakas- tai kilpailijayrityksestä. (Viitala 2004, 205.)

Haittapuolena ovat ulkoisen rekrytinnin aiheuttamat kustannukset sekä ennen kaikkea pitkä perehdyttämisjakso. Ulkoinen rekrytointiprosessi vie myös huomattavasti enemmän aikaa kuin sisäinen rekrytointi. Se saattaa myös aiheuttaa ärtymystä sisäisissä hakijoissa. (Harris 1997, 95.) Ongelmaksi voi myös muodostua se, että uusi henkilö alkaa aiempien kokemusten pohjalta soveltaa toimintamalleja, jotka eivät sovellu yritykseen. Lisäksi ulkoinen rekrytointi on aina riski, jos uutta työntekijää ei entuudestaan tunneta. Hyvästäkin rekrytointimenettelystä huolimatta voi paljastua myöhemmin, että henkilö ei suoriudu työtehtävistään, sitoudu tavoitteisiin tai sopeudu organisaatioon. (Viitala 2004, 250.)

Heinonen & Järvinen (1997, 132) jakavat ulkoiset rekrytointikeinot välillisiin ja välittömiin. Käytetyin keino rekrytinnissa on organisaatioiden oma itsehaku, joka on välitöntä. Muita välittömiä rekrytointikeinoja ovat muun muassa koulu- ja yliopistoyhteydet, opettajakontaktit, kummiluokkatoiminta, kesätyöntekijöihin luodut kontaktit, opinnäytetyöt, oman henkilöstön antamat suositukset sekä esimiesten suorat yhteydenotot potentiaalsiin osajiin. Välillisiä hakukeinoja ovat ilmoitushaku ja suoramaku konsultin avulla, virallisen työnvälityksen palvelut, oppilaitosten ja yliopistojen rekrytointitoimistot sekä työvoimaa vuokraavien toimistojen palvelut. Kullakin hakutavalla on omat vahvuutensa, ja niiden käyttö riippuu organisaation kulloisestakin tilanteesta rekrytoijana.

2.1.3 Rekrytointi osana henkilöstöstrategiaa

Yrityksen strategisen johtamisen yksi keskeinen osa-alue on henkilöstöstrategian luominen. Viime vuosina on yhä enemmän alettu puhumaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta (SHRM). Sen tavoitteena on hankkia, kehittää ja sijoittaa henkisiä voimavaroja tavalla joka tuo yritykselle kilpailuetua (Chan & Schmitt 1998, 239-240). Lähtökohtana on että henkilöstö nähdään yrityksen avainresurssina.

Viitala (2004, 13) määrittelee henkilöstöstrategian yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmaksi siitä, kuinka huolehtia että valittua liiketoimintastrategiaa on

toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Siinä määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset, osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet sekä minkälaisella keinovalikoimalla ja aikataululla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Strategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla, jonka osa-alueisiin myös rekrytointi kuuluu.

Henkilöstösuunnitelma on omalla tavallaan yksi liiketoimintastrategian ohjauksen apuvälineistä. Se osoittaa, minkä verran ja minkä laatuista osaamista on käytettävissä toimintaan, sekä osaamisen ja työpanoksen lisäämiskohteet ja tarpeet. (Viitala 2004, 235.) Organisaation henkilöstösuunnittelun tulee olla sekä strategista että joustavaa, jotta sen avulla pystyttäisiin ennustamaan rekrytointitarpeet välittömästi että tulevaisuudessa (Iles 1999, 30). Henkilöstösuunnittelun joustavuus on olennaista yrityksen toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa, jolloin niin työt kuin työhön tarvittavat kompetenssit ja osaamisenalueet muuttuvat nopeasti.

Henkilöstön kehittämispäällikkö Mikko Luoma Outokumpu Zinkistä kiteyttää strategisen henkilöstöjohtamisen käytännössä seuraavasti:

”Strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana on, että johto näkee henkilöstön osaamisen ja toimintatavan keskeisenä kilpailuetua rakentavana tekijänä. Havainto siitä, että yrityksen menestyminen on riippuvainen ennen kaikkea siinä toimivien ihmisten toiminnasta, kuulostaa itsestään selvältä, mutta käytännössä sen huomaaminen liikkeenjohtamisen kannalta merkitsevällä tavalla saattaa vaatia hyvinkin pitkän ja mutkikkaan kehityksen. Henkilöstöstrategia tiivistää sen, miten yritys kytkee henkilöstön menestystekijäkseen.” (Viitala 2004, 40.)

Henkilöstöstrategiaa yhdistettäessä liiketoimintastrategiaan tulee ottaa huomioon organisaation struktuuri, organisaation elämänkaaren vaihe sekä organisaationkulttuuri. Strategiaa luotaessa innovatiiviset, erilaiset ja vaikeasti kopioitavat henkilöstötoiminnot lisäävät organisatorisia kykyjä ja näin ollen sen kilpailukykyä. (Iles 1999, 13.) Rekrytoinnilla on tärkeä rooli, sillä juuri sen avulla varmistetaan että yrityksen liiketoimintastrategiaa ovat toteuttamassa juuri oikeat ihmiset.

2.2 Konsultointi

2.2.1 Konsultoinnin käsite

Liikkeenjohdon konsultilla tarkoitetaan yrityksen ulkopuolista asiantuntijaa, jolla on tarjottavana sellaista liikkeenjohdon osaamista tai asiantuntemusta, jota yrityksellä ei ole ja mitä se kuitenkin katsoo tarvitsevansa. Kyseessä voi olla tarkasti rajattu, erityinen ongelma tai laajempi ja moniulotteisempi kehittämistarpeen arviointi. (Pkt-säätiö 2002, 6.)

Greiner & Metzger (1992, 7) määrittelevät konsultoinnin käsitteen seuraavasti: ”Liikkeenjohdon konsultointi on neuvoa antava sopimusluonteinen palvelu, joka tarjoaa organisaatiolle erikoisosajia ja päteviä henkilöitä, jotka avustavat puolueettomalla ja itsenäisellä tavalla asiakasorganisaatioitaan tunnistamaan johtamisongelmiaan, analysoimaan näitä ongelmia, suosittelevat ratkaisuja sekä tarvittaessa auttavat ratkaisujen toteuttamisessa.”

Konsultoinnin juuret johtavat 1900-luvun alkupuolelle, teollistumisen aikakauteen, jolloin sen painopiste oli ainoastaan teollisuudessa ja tekniikassa. Toisen maailmansodan jälkeen liikkeenjohdonkonsultit alkoivat kehittää palvelujaan valtavan kysynnän johdosta myös muille aloille. Nykyään liikkeenjohdon konsultit tarjoavat lukuisia erilaisia palveluita asiakkailleen eri liiketoimintojen osa-alueilla, liittyen muun muassa yleisjohtamiseen, strategisen liiketoiminnan suunnitteluun, henkilöstöjohtamiseen, markkinointiin, organisaatiosuunnitteluun, rahoitukseen, tilintarkastukseen sekä hallinnollisiin toimiin. (Greiner & Metzger 1992, 10.)

Suomeen liikkeenjohdon konsultointi rantautui 1940-luvulla, kansallisen Rastor-toimiston (nykyisin Mec-Rastor) toimiessa uranuurtajana. Alana liikkeenjohdon konsultointi kuitenkin vakiintui vasta 1960-luvun lopulla. 1970-luvulla konsultoinnin kenttä monipuolistui ja tarjonta kasvoi, jolloin myös kilpailu konsulttitoimistojen kesken alkoi kiristyä. 1990-luvun alun laman jälkeen konsultoinnin kysyntä on Suomessa kasvanut räjähdysmäisesti. (Ainamo & Tienari 2000.) Tällä hetkellä

Suomessa toimii kymmeniä kansainvälisiä konsultoinnin megatoimistoja, kuten Accenture ja Pricewaterhouse Coopers, sekä satoja pienempiä muutaman ihmisen toimistoja, jotka ovat erikoistuneet jollekin tietylle alalle, kuten tilintarkastukseen, tietotekniikkaan tai henkilöstöhallintoon.

Tälläkin hetkellä kansainvälistyminen, globalisoituminen, yhteiskunnan murros ja informaatioteknologian jatkuva kehittyminen pitävät huolen siitä että organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Organisaation on jatkuvasti ja nopeasti siirryttävä osaamisesta toiseen. Tämä on johtanut siihen, että johto on entistä useammin ja intensiivisemmin ryhtynyt käyttämään alan asiantuntijoita apunaan. (Huttunen 2003, 12.)

Kubrin (1992, 6-8) mukaan konsultteja käytetään ennen kaikkea seuraavista syistä:

- Konsultilla on tarjota sellaista tietotaitoa, jota organisaatiossa ei ole
- Konsultointi on yleensä vain väliaikaista, mutta intensiivistä asiantuntija-apua
- Konsultti tuo ulkopuolisen, puolueettoman näkemyksen asiakasyritykseen
- Johtaja pystyy oikeuttamaan johtamispäätöksensä viittaamalla konsultin antamiin suosituksiin
- Asiakasyritys oppii ja kehittyy myös itse konsultointiprosessin aikana
- Yritys saa konsultin käytöstä lisäarvoa, kuten aika- tai kustannusetua

2.2.2 HR-toimintojen ulkoistaminen

Tällä hetkellä yksi yritysten henkilöstöalueen valtatrendeistä on HR-toimintojen ulkoistaminen konsulttitoimistoille. Ulkoistamisella pyritään saavuttamaan etenkin kilpailuetua. Hyötyjä ovat muun muassa kustannussäästöt, mahdollisuus vapauttaa henkilöstöä hallinnollisista rutiinitehtävistä ydinosaamiseen sekä pystyä tarjoamaan uusia ja parempia henkilöstöpalveluja henkilökunnalle. Yhä useammassa yrityksessä HR-toiminnot eivät kuulu yrityksen ydinosaamisalueeseen. (Babcock 2004.)

Ulkoistamisen tavoitteena on myös pyrkimys tehostaa henkilöstöprosessien toimivuutta, joustavuutta sekä niiden käyttötarpeen kustannusvastaavuutta (www.mps.fi). Tyypillisimpiä ulkoistettuja HR-toimintoja ovat palkanmaksu,

henkilökunnan edut ja palvelut, henkilöstöjohtamiseen liittyvistä toiminnoista rekrytointi, palkkaaminen ja henkilöstön vähentäminen, sekä riskijohtamiseen liittyvät toiminnot (Lee, 2002).

Adlerin (2003) mukaan HR-toimintojen ulkoistamisen suosion kasvuun on vaikuttanut liiketoimintaympäristön muuttuminen viime vuosina seuraavilla tavoilla: 1) Yritysten on täytynyt karsia kulujaan, mikä on merkinnyt henkilöstön vähentämistä. 2) HR-osastojen on täytynyt löytää keinoja, kuinka tarjota lisäarvoa yritykselle vähemmällä kuluilla. 3) Henkilöstöjohtajat eivät pysy ajan tasalla yhä monimutkaisemmista lakiuudistuksista. 4) Fuusiot ja yritysostot ovat lisääntyneet, mikä on aiheuttanut suuria haasteita yritysten HR-toiminnoille. 5) Teknologian kehittyminen, joka on liiketoimintaympäristön muutoksista ehkä merkittävin.

On arvioitu että ulkoistamisella on mahdollista saavuttaa vuositasolla 15-30 prosentin säästöt, jotka syntyvät pääosin henkilökustannuksista ja siitä, että yrityksen ei tarvitse investoida uusiin järjestelmiin (Valvisto 2005, 219). Etenkin pienet ja keskisuuret yritykset hyötyvät HR-toimintojen ulkoistamisesta, sillä niistä ei välttämättä löydy tarvittavaa osaamista, aikaa eikä resursseja hoitaa kaikkia henkilöstöjohtamisen yksityiskohtaisia osa-alueita itse (Lee 2002).

HR- toimintojen ulkoistamisen suosion on ennustettu tulevaisuudessa huomattavasti kasvavan. Yritykset tulevat tarvitsemaan yhä enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua, etenkin käytettäessä intranet teknologiaa henkilöstöhallinnon toimiin sekä yritysten jaoteltaessa toimintaansa ydinliiketoiminnan ja muun liiketoiminnan välillä. (Pickard 2000.)

2.2.3 Rekrytoinnin ulkoistaminen konsultille

Rekrytoinnin ulkoistamisella tarkoitetaan, että yritys käyttää rekrytointiprosessinsa apuna alan asiantuntijaa, jota kutsutaan henkilöstövalinta- tai rekrytointikonsultiksi. Yritys voi ostaa konsultilta koko rekrytointiprosessin läpiviennin kokonaisuudessaan "avaimet käteen" -periaatteella lähtien ilmoituksen suunnittelusta aina valintasuositukseen asti. Toinen vaihtoehto on käyttää konsulttia apuna vain valittujen rekrytointiprosessin vaiheiden toteuttamisessa (www.psycon.fi). Koiviston

(2004, 89) mukaan jälkimmäinen tapa on suositeltavampi, sillä yrityksen on hyvä pitää lopullisen valinnan lisäksi koko prosessin johto omissa käsissään.

Valviston (2005, 220) mukaan vain rekrytoinnin hallinnollinen työ voidaan ulkoistaa. Lopulliset rekrytointipäätökset tulee pitää tiukasti yrityksen käsissä, sillä ne ovat yrityksen tärkeitä strategisia päätöksiä. Rekrytoinnin ulkoistaminen on paikallaan silloin, jos yrityksessä ei ole asiantuntevaa henkilöstöhallinnan ammattilaista ja halutaan välttää virhevalinnan riski. Haku- ja haastatteluprosessin läpivieminen on aikaa vievää ja vaatii asiantuntemusta, mitä ei välttämättä kaikista yrityksistä löydy. (Lehtinen 2001.)

MPS-yhtiön Marcus Herold perustelee ulkopuolisen toimiston käyttöä rekrytoinnissa sillä, että ulkopuolinen arvioitsija tuo tervettä laajakatseisuutta valintaprosessiin, koska hän havainnoi yrityksen kulttuuria tasapuolisemmin kuin yrityksen oma työntekijä (Niemelä 1999). Rekrytointiin erikoistuneet konsultit ovat ammatikseen perehtyneet ihmisten ja liiketoiminnan arvioimiseen. Yrityksen ulkopuolisena henkilönä konsultti näkee monesti uuden henkilön valintaan vaikuttavia asioita laajemmasta näkökulmasta kuin yrityksen oma edustaja, jonka havaintokykyä rajoittaa usein sitoutuminen omaan työympäristöönsä. (Lehtinen 2001.)

Konsultin ja toimeksiantajan yhteistyön tulee olla tiivistä ja tärkeää on myös konsultin halu paneutua asiakasyrityksen taustaan ja tiedon etsimiseen (Lehtinen 2001). Markkasen (1999, 112-113) mukaan päätöksentekoon liittyy rekrytointiprosessin keskeisin, veteen piirretty raja konsultin ja asiakkaan välillä. Konsultin keskeisenä tehtävänä on prosessin loppuvaiheessa pyrkiä yhdistämään ehdokkaista hankittu tieto siihen tietoon, mikä toimenkuvasta, esimiehen toimintatyylisestä ja yrityksestä on saatavissa. Konsultin rooli on toimia näin ollen mukana arvioinnissa ja ainoastaan avustaa päätöksenteossa. Lopullisen ratkaisun tekee aina yrityksen edustaja itse. Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa aina olennaisesti se, miten rekrytoivan esimiehen ja työntekijän välinen yhteistyö toimii. Tästä johtuen tulevan esimiehen on hyvä olla mukana myös projektin muissa vaiheissa, kuin pelkästään päätöksenteossa.

Koiviston (2004, 51) mukaan ulkopuoliseen apuun rekrytoinnissa on syytä turvautua ainakin silloin kun: 1) Ollaan palkkaamassa johtoon kuuluvaa henkilöä. 2) Halutaan hakea ehdokkaita monilta eri aloilta. 3) Kyseessä on uusi tehtävä, joka liittyy laajenemiseen, uusiin markkinoihin tai yhteisyrityksen perustamiseen, jolloin yrityksellä ei välttämättä ole riittävästi tietoa näihin uusiin tehtäviin tarvittavista taidoista. 4) Yritykseen toivotaan nimenomaan tietty haluttu osaaja.

Silloin jos kyse on hyvin kapean alan erityisosaamista vaativa asiantuntijatehtävä, ei välttämättä ulkopuoliseen apuun ole tarvetta. Samoin, jos paikkaa täytetään jo useampaan kertaan ja kaikki hakuun liittyvät asiat ovat hyvin tiedossa. Mutta jos kyseessä on asiantuntijan haku, joka on toteutettu jo useamman kerran onnistumatta, voi ulkopuolinen apu olla paikallaan. (Koivisto 2004, 50-51.)

Yrityksen kannattaa suosia konsulttien kanssa pidempikestoisia yhteistyösopimuksia, sillä ne tuovat yritykselle hyötyä monessakin mielessä. Pidemmän ajan yhteistyössä konsultti oppii tuntemaan yrityksen perusteellisemmin, kuin vain yksittäisen toimeksiannon kohdalla. Uuden toimeksiannon alussa konsultilla on jo perustieto yrityksestä, millainen sen kulttuuri on ja minkälaista henkilöä yrityksen kannattaisi lähteä kyseiseen tehtävään hakemaan. Pidempiaikaisista sopimuksista on yritykselle myös kustannushyötyä, sillä useamman toimeksiannon kohdalla voidaan sopia yksittäisiä toimeksiantoja edullisemmasta pakettihinnasta. (Wilson 2002.)

Tällä hetkellä suurin osa yrityksistä, jotka käyttävät konsultteja rekrytointinsa apuna, on ulkoistanut vain osan rekrytointiprosessista konsultille. Mutta tulevaisuudessa yhä useampi yritys ulkoistaneekin konsultille koko rekrytointiprosessinsa. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys antaa konsultin hoitaa koko prosessin rekrytointitarpeesta lähtien aina lopulliseen valintaan ja palkkaamiseen asti. Ennen kaikkea suuret yritykset, joiden rekrytointivolyymi on suuri, ovat menossa tähän suuntaan. (Brown 2004.)

2.2.4 Henkilövalintakonsulttien käyttö Suomessa

Ensimmäinen rekrytointiin erikoistunut konsulttitoimisto Psycon (entinen Psyko) perustettiin Suomeen jo vuonna 1953. Toimiala sai varsinaisesti jalan organisaatioiden oven väliin kuitenkin vasta 1970-luvulla (Hirvikorpi 2000).

Konsulttien käyttö ja tarjonta rekryointipalveluissa on sittemmin lisääntynyt voimakkaasti 1980-luvulta saakka (Viitala 2004, 251).

Suhdanneherkkäala on kasvanut juuri viime vuosina, kun monista osaajista on ollut huutava pula. Pelkästään pääkaupunkiseudulla toimii tällä hetkellä yli nelisenkymmentä rekryointiyritystä. Tunnetuimpia ovat Psyconin lisäksi Mercuri Urval, MPS- Finland Consulting Oy, Personnel sekä Cubiks (entinen PA Consulting Group). Myös pkt-säätiön konsulttitietokannasta löytyy kymmeniä rekryointikonsultteja, joiden palveluja on suunnattu erityisesti pk-yrityksille (www.pkt.fi).

Rekryointiin liittyvä konsultointi on joko suora hakua (*head hunting*), henkilöarviointia tai valintaprosessin käytännön läpivientiä. Rekryointiin keskittyneet suuret konsulttitoimistot tarjoavat yrityksille yleensä myös muita konsulttipalveluita, liittyen muun muassa johdon valmentamiseen ja kehittämiseen, tiimien ja työyhteisöjen kehittämiseen, arvokartoitukseen, muutosten ja kehittämisprosessien ratkaisuihin sekä organisaatio- ja henkilöstötutkimuksiin.

2.3 ILMOITUSHAKU KONSULTIN AVULLA

Ilmoitushaku määritellään rekryointitavaksi, jossa valitussa mediassa ilmoituksen avulla haetaan sopivia kandidaatteja kyseessä olevaan työtehtävään. Rekryointiin erikoistuneen konsulttitoimiston MPS Finlandin mukaan ilmoitushaun perusidea on kohdistaa viesti avoimesta työtehtävästä työmarkkinoille ilmoituksen avulla siten, että mahdollisten osaajien mielenkiinto asiaan herää. Ilmoitushaku on yleisin rekryointitapa (www.mps.fi).

Yritys voi tehdä ilmoitushaun täysin itsenäisesti, jos se katsoo tarvittavien resurssien löytyvän yrityksen sisältä. Usein organisaatiossa ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa tai kokemusta monivaiheisen henkilöhaun läpivientiin. Tällöin yrityksen kannattaa käyttää apunaan rekryointiin erikoistunutta konsulttitoimistoa tai alan asiantuntijaa. MPS Finland on konsultin tekemän ilmoitellun haun markkinoille tuoja Suomessa.

Ilmoitushaun onnistunut toteuttaminen edellyttää kohderyhmän tuntemista, oikeiden ilmoituskanavien käyttöä ja ilmoituksen muotoilua houkuttelevaksi. Nämä keinot

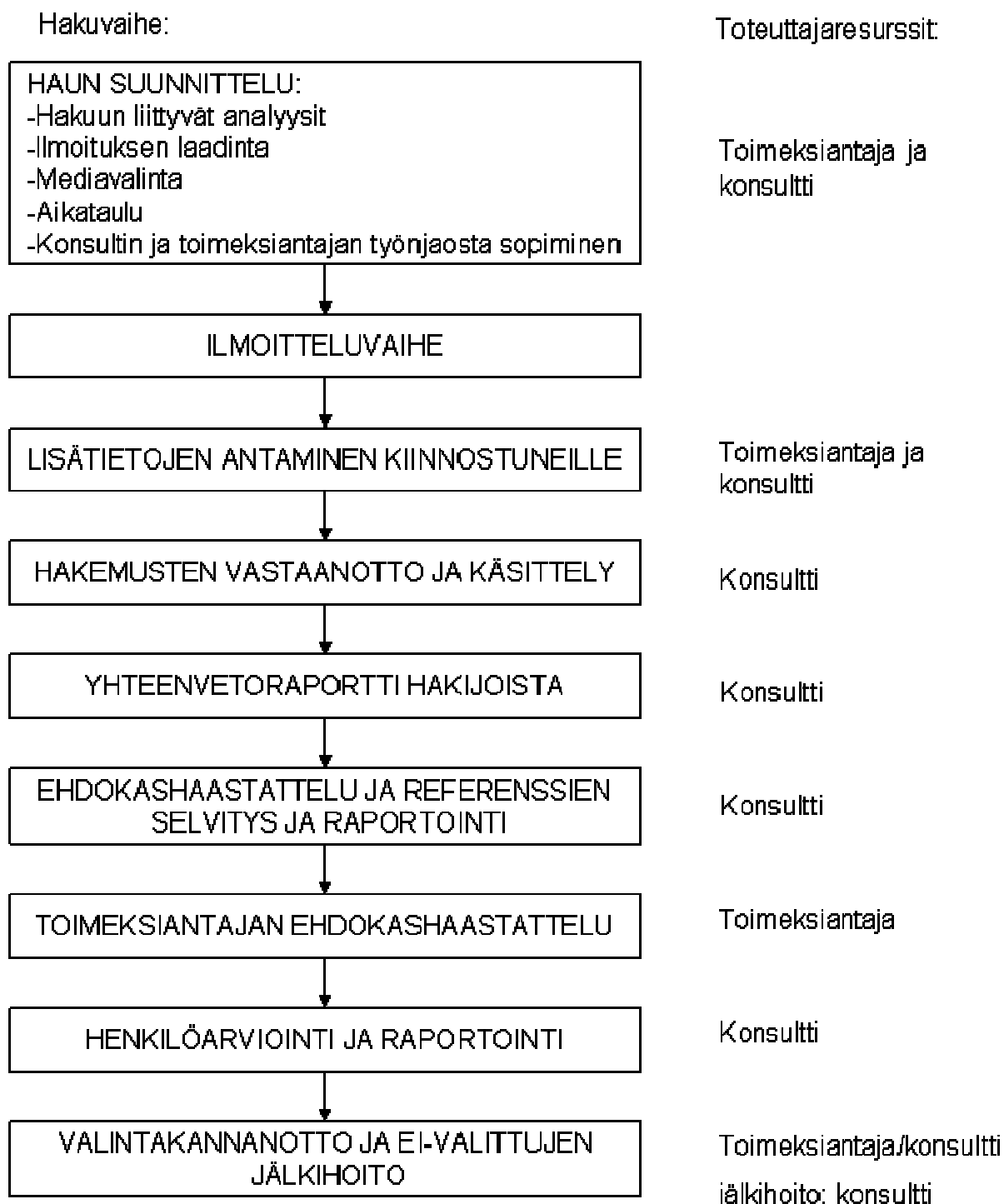
auttavat löytämään hakijajoukosta valintaa varten motivoituneimmat ja tehtävään sopivimmat osaajat (www.mps.fi).

Englanninkielisessä kirjallisuudessa ilmoitushausta käytetään nimitystä *recruitment with advertisement*. Ilmoitushakua käytetään lähinnä päällikkö- ja johtotason tehtäviin sopivia kandidaatteja etsiessä sekä asiantuntijatehtäviä täytettäessä (Markkanen 2002).

Seuraavalla sivulla (Kuvio1) on esitetty ilmoitushakuprosessi konsultin avulla toteutettuna. Kuviossa on eritelty toteuttajaresurssit (toimeksiantaja, konsultti) jokaisen vaiheen kohdalla erikseen.

Kuvio 1: Ilmoitushakuprosessi

ILMOITUSHAKUPROSESSI KONSULTTIA KÄYTTÄEN



(Lähde: Heinonen & Järvinen, 1997, 133)

2.3.1 Haun suunnittelu

Ilmoitushakuprosessi alkaa toimeksiannolla ja haun suunnittelulla. Suunnitteluun kuuluvat hakuun liittyvät analyysit, ilmoituksen laadinta, mediavalinta, aikataulu sekä konsultin ja toimeksiantajan yhteistyöstä ja työnjaosta sopiminen.

Konsultin täytyy käyttää paljon aikaa asiakasorganisaatiota analysoidessaan, ymmärtääkseen täydellisesti mitä kyseessä oleva työ vaatii, mitkä ovat sen tulevaisuuden odotukset, mikä on ollut hyvää ja huonoa aikaisemmassa työntekijässä sekä kenelle uusi työntekijä tulee raportoimaan. Konsultin tulee kehittää syvä ja luottamuksellinen suhde asiakasorganisaation kanssa jo heti haun suunnitteluvaiheessa. (Greiner & Metzger 1983, 211.)

Organisaatioanalyysi on koko rekrytointiprosessin lähtökohta. On tarkkaan mietittävä ja selvitettävä muun muassa yrityksen nykytila, päämäärät ja tavoitteet, liiketoiminnallinen yleinen tilanne ja tulevaisuuden näkymät sekä kilpailutilanne. Airoilan (1992) mukaan vähintään yhtä tärkeää on myös selvittää yrityksen kulttuuri ja arvot. Organisaation kulttuuri ja arvot muodostuvat siinä toimivista ihmisistä ja siten kuvastavat hyvin heitä.

Taustakeskustelujen merkitys on suuri myös rekrytoitavan henkilön tehtävässä onnistumisen kannalta, sillä onnistumisen edellytykset eivät määräydy ainoastaan itse tehtävässä suoriutumisesta, vaan myös siitä millaisessa liiketoiminnallisessa ja sosiaalisessa ympäristössä työntekijä joutuu toimimaan. Tämän vuoksi on käytävä keskusteluja myös uuden henkilön työyksikön jäsenten kanssa. MPS:n johtava psykologi Michael Slioor varoittaa, että valinnan tekevällä esimiehellä voi olla sokeita pisteitä, jotka estävät häntä näkemästä valintaan vaikuttavia tekijöitä. Näin ollen ainoastaan esimiehen näkemykseen luottaminen ei välttämättä tuota parasta tulosta. (Lehtinen 2001.)

Organisaatioanalyysin jälkeen selvitetään yrityksen tarpeita sekä uudelle työntekijälle asetettuja vaatimuksia. Tämä on yksi rekrytointiprosessin tärkeimmistä vaiheista, sillä toimenkuvan määrittelystä ja analysoinnista on apua rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa. MPS:n Michael Sliorin mukaan (Lehtinen 2001)

rekrytointikonsultin tehtävänä on myönteisellä tavalla kyseenalaistaa yrityksen valinnan kriteerejä rekrytinnin suhteen. Konsultti osaa perätä syvempää tietoa avoinna olevasta tehtävästä ja asetettujen kriteerien asianmukaisuudesta.

Ensimmäiseksi on mietittävä mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja analysoitava mitä tehtäviä työ pitää sisällään. Analyysin tekijä voi kerätä tietoja lukemalla olemassa olevia työnkuvauksia, keskustelemalla esimiesten ja työntekijöiden kanssa sekä tarkkailemalla työn tekemistä (Chan & Schmitt 1998, 41). Tehtäväkuvaa tulee tarkastella kriittisesti ja miettiä mitä kyseisessä roolissa tulee saada aikaan, mahdollisesti miten ja erityisesti miksi. Jollei selviä tavoitteita olla määritelty, ei voida tietää, mitä valittavalta henkilöltä tulisi odottaa. (Markkanen 1999, 17.)

Toimenkuvaa määriteltäessä kirjallisuudessa puhutaan usein myös tehtäväprofiilin laatimisesta tai työanalyysistä. Tehtäväprofiilin tavoitteena on määrittää toimen keskeiset vaatimukset rekrytointia ajatellen. Nämä vaatimukset ovat tietoja, taitoja ja käyttäytymistä, jotka hakijan tulisi omata menestyäkseen täytettävänä olevassa työtehtävässä. Tehtäväprofiilissa mainituista vaatimuksista tulee koko valintaprosessin tavoitteita. Kun tavoitteet on asetettu, koko valintamenettelyn päämääräksi tulee niiden saavuttaminen. (Alexander Hamilton Institute 1988, 28- 29.)

Markkasen (1999, 19) mukaan toimenkuvaa laadittaessa on paneuduttava konkreettisiin tilanteisiin ja tapahtumiin, jotka tulevat toimenhaltijaa vastaan jokapäiväisessä työssä. Nykytilanteen analysoinnin lisäksi on ennakoitava myös tulevaisuuden haasteet. Muutoksia saattaa tulla esimerkiksi yrityksen toimintatapaan tai asiakassuhteisiin.

Toimenkuvan laatimisen jälkeen tulee selvittää millaisia ominaisuuksia haettavalta työntekijältä vaaditaan. On päätettävä mitkä ovat ne keskeiset ominaisuudet, pätevyysvaatimukset sekä kyvyt, tiedot ja taidot, jotka hakijalla tulee olla, jotta hän menestyisi juuri tässä tehtävässä ja työympäristössä. Ammatillinen osaaminen on onnistuneen rekrytinnin ja sen jälkeisen työsuorituksen kannalta avainasemassa. Toinen tärkeä aspekti liittyy henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin. (Markkanen

1999, 18). Näitä ominaisuuksia määriteltäessä puhutaan yleisesti kompetensseista. Woodin (1998, 21) määritelmän mukaan kompetensseja ovat ihmisen taidot, tiedot, kyvyt, lahjakkuus ja muut ominaisuudet kuten persoonallisuuden piirteet.

Chan & Schmitt (1998, 2) puolestaan käyttävät hakijoihin kohdistuvista vaatimuksista alan kirjoissa yleisestikin esiin tullutta termiä KSAOs- vaatimukset. Näillä he tarkoittavat hakijalta vaadittavia tietoja, taitoja, kykyjä ja muita ominaisuuksia (*Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics*). Näistä vaatimuksista rakennetaan hypoteesi, joka koostuu tehtävän asettamista vaatimuksista.

On myös hyvä verrata edellisen työntekijän ja toimen vastaavuutta keskenään. Oliko edellinen työntekijä täydellinen kyseiseen tehtävään ja haetaanko samanlaisia ominaisuuksia omaavaa henkilöä vai kenties aivan erityyppistä henkilöä. Kun ominaisuuksia punnitaan, on siis hyödyllistä miettiä halutaanko samalla muuttaa toimintatapoja tai muita totuttuja arvoja. Rekrytointitilanne on aina mahdollisuus uudistumiseen. (Airola 1992.)

Ilmoitushakua toteutettaessa on valittava, käytetäänkö haussa yrityksen nimeä vai tehdäänkö haku anonyyminä. Puhutaan niin sanotusti "pimeästä ilmoituksesta", jolloin työpaikkailmoituksessa ei mainita rekrytoivaa yritystä, vaan se kätkeytyy konsulttifirman selän taakse. On olemassa useita syitä miksi yritys haluaa toimia anonyyminä (Markkanen 1999, 69-74):

- Kyseinen työtehtävä on edelleen miehitettynä eikä nykyinen työntekijä tiedä tulevasta irtisanomisesta.
- Rekrytointikiellon kierto, eli yrityksessä on julkisesti ilmoitettu että uusia henkilöitä ei saada rekrytoida yritykseen.
- Heikko yrityskuva. Tällöin pimeän ilmoituksen käyttö liittyy tilanteeseen, jossa yrityksen kuva markkinoilla ei ole paras mahdollinen.
- Ajankohtainen kilpailutilanne. Tällöin esimerkiksi yrityksen laajentumispyrkimyksiä ei haluta kilpailijan tietoon.

- Sisäpoliittiset syyt. Tällöin kysymys on yleisperiaatteesta, jolla halutaan pitää tietyt henkilöt etäällä hakuprosessista siitä syystä että jo etukäteen tiedetään, ettei heitä tulla valitsemaan.

Jos ilmoitushaku halutaan tehdä anonyyminä, konsulttitoimisto välittää hakemukset suoraan toimeksiantajalle tai suorittaa alustavan hakemuskäsittelyn ja henkilöiden testauksen sekä antaa lausunnon sopiviksi katsomistaan hakijoista toimeksiantajalle. (Markkanen 2002). Useimmiten yritys toimii kuitenkin avoimesti. Tällöin etuna voidaan pitää sitä, että hakija tietää heti mistä yrityksestä on kyse. Yrityksen imago vaikuttaa luonnollisesti siihen miten "valovoimainen" yritys on hakijoiden keskuudessa (Järvinen 1996, 79). Hyvän imagon omaava yritys saa päteviä hakijoita luonnollisesti enemmän kuin vähemmän houkutteleva yritys.

Viitalan (2004, 252) mukaan juuri siitä syystä että rekrytointi-ilmoitus luo aina myös yrityskuvaa, yritykset käyttävät konsultteja ja mainostoimistoja työnhakuilmoitusten laadintaan. Monet yritykset ovatkin sitä mieltä että imagon luominen on työnhakuilmoituksen yhtä tärkeä funktio kuin työntekijöiden löytäminen. Rekrytointikonsultointiin erikoistuneen konsulttitoimisto Psycon mukaan avoin henkilöhaku on suositeltavin henkilöhaun muoto niin etsityn kohderyhmän tavoittamisen kuin työnantajakuvan kehittämisenkin näkökulmasta (www.psycon.fi).

Ilmoitus tulee suunnitella halutun kohderyhmän näkökulmasta, jotta se houkuttelisi juuri potentiaaliset ehdokkaat kiinnostumaan tarjolla olevasta tehtävästä. Ilmoituksesta tulisi selvitä työn kuvaus lyhyesti mutta tarkasti, antamatta epärealistisia odotuksia työtehtävien suhteen (Greiner & Metzger 1983, 211). Ideaaleinta olisi että avointa paikkaa hakisi pieni määrä erittäin potentiaalisia ehdokkaita, jotka ovat sitoutuneita yritykseen, sen arvoihin ja ydinliiketoimintaan. Käytännössä tämä on kuitenkin erittäin vaikea saavuttaa. Ratkaisevaa on ilmoituksen sisältö sekä se missä mediassa ilmoitus julkaistaan, koska tällä on suora yhteys hakijoiden määrään ja laatuun. (Wood 1998, 57.)

Seuraavaksi on pohdittava minkä ilmoitusmedian kautta potentiaaliset hakijat tavoitetaan. Vaihtoehtoina ovat muun muassa perinteiset sanomalehdet, radio,

televisio, ilmoitustaulut, internet ja työvoimatoimistot. Varsinkin internetissä tapahtuvasta rekrytoinnista eli verkkorekrytoinnista on tullut sen nopeuden takia suosittua viime vuosina (Markkanen 2002, 22).

Aikataulu on myös hyvä sopia etukäteen lukkoon, jotta sekä konsultti että toimeksiantajayritys tietävät millaisella aikataululla prosessi aiotaan viedä läpi. Yleensä koko prosessi toimeksiannosta työsuhteen alkamiseen asti kestää noin 4 kuukautta (Heinonen & Järvinen 1997, 133).

Yleisesti ottaen haun suunnitteluvaiheessa sovitaan kaikista niistä käytännön asioista konsultin ja toimeksiantajayrityksen välillä mitä hakuprosessin läpiviemiseen liittyy, kuten työnjaosta sekä kustannuksista. Yleensä konsulttiveloitusta on noin 15-20 prosenttia hankittavan henkilön vuosipalkasta. (Viitala 2004, 252.) Konsulttiveloituksen lisäksi tulevat toimeksiantajan maksettavaksi mainos-, puhelin- ja mahdolliset matkustuskulut (Greiner & Metzger 1983, 212).

2.3.2 Ilmoitteluvaihe

Ilmoitus julkaistaan valitussa mediassa, kuten esimerkiksi paikallisessa sanomalehdessä. Helsingin Sanomien sunnuntainumero on suosituimpia mediavalintaratkaisuja. Ilmoituksen ajankohtaa on hyvä harkita huolellisesti, sillä esimerkiksi kansallisina juhlapyhinä julkaistut ilmoitukset eivät välttämättä tavoita kaikkia potentiaalisia hakijoita. Internetissä ilmoittelun suosio on kasvanut vuosi vuodelta, mutta Koiviston (2004, 30) mukaan se ei tule syrjäyttämään ilmoitushakua. Rekrytointiin erikoistuneet konsulttitoimistot, jotka käyttävät päämedianaan sanomalehteä, julkaisevat yleensä samat ilmoitukset myös omilla www-sivuillaan (Markkanen 2002, 23).

2.3.3 Lisätietojen antaminen

Lisätietojen antaminen kiinnostuneille puhelimitse tai sähköpostitse on markkinoinnillinen ele hakijoita kohtaan. Koska se yleensä aiheuttaa lisää työtä etenkin toimeksiantajalle, on se usein delegoitu konsultin tehtäväksi. (Markkanen 2002, 31.) Antamalla realistisia ennakkotietoja yrityksestä hakijoille (*Realistic Job Preview*), karsiutuu osa tehtävään soveltumattomista hakijoista tässä vaiheessa.

Toisaalta lisätiedot yrityksestä ja tehtävästä saattavat vaikuttaa myös niin päin, että epäröivä mutta pätevä hakija motivoituukin hakemaan paikkaa. (Wood 1998, 64.)

Jos yritys katsoo lisätietojen antamisen tarpeettomaksi, on kysymys huonosta markkinoinnista ja rekrytoinnin vähäisestä arvostuksesta. Markkasen (2002, 31) mukaan ainoita hyväksyttäviä syitä olla vastaamatta puhelintiedusteluihin ovat kilpailusyyt, esimerkiksi Suomeen laajeneva vähittäiskauppaketju haluaa pitää suunnitelmansa omana tietonaan ja yllättää kilpailijat.

2.3.4 Hakemusten vastaanotto ja käsittely

Hakemusten vastaanottaminen ja käsittely kuuluu yleensä konsultin tehtäviin. Hakemuksen perusteella saadaan ensivaikutelma hakijasta. Konsultti käy hakemukset yksityiskohtaisesti läpi ja poistaa heti joukosta selkeästi epäpätevät hakijat. Karsintakriteereinä tulee käyttää työtehtävän asettamia tärkeimpiä vaatimuksia, jotka on määritelty jo haun alkuvaiheessa. (Alexander Hamilton Institute 1988, 56.)

Useimmiten hakemukseen sisältyy lukijan kannalta sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia herättäviä kohtia. Kun konsultti karsii tietyn ehdokkaan kokonaan ulos hakuprosessista, tulee hänen olla varma siitä, että tietty tulkinta on perusteltu. (Markkanen 2002, 37-38.) Hakijoiden karsinta tulisi tehdä huolella, jotta jokaista hakijaa kohdeltaisiin mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti. Tarkoituksena on karsia hakijajoukko sopivan kokoiseksi ryhmäksi seuraavan vaiheen haastatteluja varten.

2.3.5 Yhteenvetoraportti hakijoista

Alkukarsinnan jälkeen konsultti tekee toimeksiantajalle yhteenvetoraportin hakijoista. Hakijoiden listauksessa kannattaa huomioida nimenomaan faktatiedot, sillä tärkeä ennustaja suorituskyvyn kannalta uudessa tehtävässä on se, mitä henkilö on ammatillisesti aiemmin tehnyt ja minkälaista työkokemusta hänellä on. Työkokemuksen sisältö, kesto ja erityyppiset muutokset jotka työhistoriaan liittyy,

ovat keskeistä informaatiota hakemusten karsinnan kannalta seuraavassa vaiheessa. (Markkanen 2002, 40.)

Liian voimakkaiden tulkintojen tekemistä tulee välttää hakemuksia lukiessa. Jatkoon kannattaa valita riittävän suuri ehdokasryhmä, jotta vaihtoehtoja olisi riittävästi. Ensimmäiseen haastatteluun kannattaa kutsua hakijajoukosta riippuen 6-12 ehdokasta. Hakemusten käsittelyssä on tärkeää muistaa määritetty kriteeristö ja pitää se muuttumattomana kaikkien ehdokkaiden kohdalla. Koska työkokemus-, koulutus- ja henkilöhistoria muodostavat yhdessä monimuuttujaisen kentän, on täytettävänä olevan vakanssin kannalta olennaiset seikat määriteltävä siten, että niitä voidaan peilata jokaiseen hakijaan. Tällaisia keskeisiä tekijöitä voi olla kolmesta viiteen ja ne ovat lähinnä ehdokkaita poissulkevia. Määritetyt menestystekijät rajaavat hakijajoukkoa. Sen jälkeen alkaa henkilökohtaisten tekijöiden arvottaminen ja valikointiprosessissa siirrytään yksilökohtaisten erojen tarkasteluun ja lisäarvoa tuovien tekijöiden etsimiseen. (Markkanen 2002, 40-46.)

2.3.6 Alkuhaastattelut

Kun halutaan karsia hakijajoukkoa suppeammaksi pätevyyden perusteella, haastattelu on siihen tarkoitukseen tärkein apuväline. Alkuhaastattelut suorittaa useimmiten konsultti. Tutkimuksen mukaan mitä useampaa hakijaa haastatellaan, sitä tuottavampi työntekijä tullaan palkkaamaan. Monien ehdokkaiden haastattelu on kallista, mutta se saattaa hyvinkin olla kustannusten arvoista. (Alexander Hamilton Institute 1988, 21.)

Työtehtävän vaatimukset muodostavat suuressa määrin haastattelun perustan. Haastattelun avulla voidaan arvioida ehdokkaan osaamista ja taitoja sekä luoda kuvaa hänen kyvystään esiintyä ja kommunikoida. Tärkeintä on ennen kaikkea yrittää saada selville asioita, jotka vaikuttavat nimenomaan hakijan työkäyttäytymiseen. (Alexander Hamilton Institute 1988, 65.)

Tärkeää on tutustua kunnolla joka haastatteluvaiheeseen valitun ehdokkaan hakemukseen, tehdä hypoteeseja sen perusteella ja pyrkiä sitten löytämään niihin vastauksia haastattelussa. Haastattelijalla tulee olla mietittynä määritettyjen kriteerien

selvittämiseen tähtäävät kysymykset, niiden esittämisjärjestys ja ehdokkaiden taustoihin liittyvien seikkojen tarkentaminen. (Markkanen 2002, 50-52.)

2.3.7 Toimeksiantajan ehdokashaastattelu

Konsultin alkuhaastatteluiden jälkeen toimeksiantaja haastattelee vuorostaan jäljellä olevan ehdokasjoukon. Toimeksiantajan haastattelussa keskitytään periaatteessa kahteen asiaan: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Jälkimmäisen osalta haastattelijan tarkoituksena on myös arvioida sitä, miten henkilökemiat ehdokkaan ja häntä rekrytoivan esimiehen välillä sopivat yhteen. (Markkanen 1999, 55-56). Henkilökemioiden yhteensopivuus on asia, jonka merkitystä ei voida sivuuttaa rekrytointipäätöstä tehtäessä (Airola 1992).

Tutkimusten mukaan haastattelun ensimmäiset viisi minuuttia vaikuttavat voimakkaimmin valintaan (Jabe 2001). Päätöksenteon tekee kuitenkin vaikeaksi tilanteeseen liittyvien tekijöiden suuri määrä. Haastattelussa tulee jatkuvasti esiin uusia asioita, jotka saattavat hämmentää jo rakentunutta käsitystä. Tilanteen analysointi, olennaisten tekijöiden määrittäminen ja valitun linjan seuraaminen on rekrytointin lopputuloksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Markkanen 2002, 91.) Jokainen rekrytointihaastattelu päättyy aina väijäämättä ratkaisuun, jossa monet haastattelun kuluessa tehdyt ratkaisut ja johtopäätökset kumuloituvat kokonaiskäsitykseksi ehdokkaan soveltuvuudesta – ehdokas karsiutuu tai pysyy mukana (Markkanen 2002, 57). Näin ollen haastattelua voidaan pitää koko valintaprosessin ytimenä.

2.3.8 Henkilöarviointi ja raportointi

Kun päätöksentekotilanteeseen halutaan lisää informaatiota, käytetään usein apuna henkilö- ja soveltuvuusarvioiteja. Henkilöarviointien käyttö onkin vakiintunut yhdeksi tärkeäksi henkilöjohtamisen välineeksi organisaatioissa (Tikkanen 2004).

Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan työorganisaation sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijan tekemää arviointia henkilön soveltuvuudesta tiettyihin työtehtäviin tämän henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Tutkimus tehdään tähän

tarkoitukseen suunnitelluilla, systemaattisilla menetelmillä. Näiden menetelmien avulla pyritään arviomaan ja tai ennustamaan henkilön työssä suoriutumista tai kehittämistarpeita tutkimalla hänen ajatteluaan, osaamistaan, kykyjään, ominaisuuksiaan tai toimintamallejaan. Organisaation johto, esimiehet tai arvioitu henkilö itse käyttävät arvioinnin tuloksia hyväkseen päätöksenteossa. (Honkanen & Nyman 2001.)

Arviointimenetelmiä ovat muun muassa haastattelut, itsearviointit eli inventaarit, kyky- ja lahjakkuustestit, projektiiviset persoonallisuustestit, simulaatiot ja työnäytteet sekä biodata. Arvioinnissa voidaan myös käyttää erityistä arviointikeskus-työkalua (*Assessment Center*), jolloin yhden tai useamman päivän aikana kerätään tietoa hakijoiden suoriutumisesta työtehtäviä jäljittelevissä tilanteissa. (Chan & Schmitt 1998, 150.)

Henkilöarvioinnille on tyypillistä että tutkimuksessa käytetään useita erilaisia ja toisiaan täydentäviä menetelmiä. Arviointimenettelyä suunniteltaessa on otettava huomioon erityisesti menetelmien tarkoituksenmukaisuus ja luotettavuus, arvioijien pätevyys sekä menetelmien kattavuus. Arviointimenettelyyn on myös aina sisällytettävä haastattelu, jonka tekee arvioinnista raportoiva konsultti. (Tikkanen 2002.) Testien validiteetti ja reliabiliteetti ovat erittäin tärkeitä kriteereitä arviointimenetelmiä valitessa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että testi mittaa mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että testi mittaa tarkasti, johdonmukaisesti ja pysyvästi. Myös testien hyödyllisyys käytännössä on tärkeä kriteeri. (Chan & Schmitt 1998, 142-146.)

Luotettavan arvioinnin pystyy tekemään ainoastaan pätevä alanasantuntija. Henkilövalintakonsulteilta, jotka käyttävät arvioinnissaan erilaisia psykologisten teorioiden hallintaa edellyttäviä testimenetelmiä, vaaditaan aina psykologin koulutus. (Honkanen & Nyman 2001, 11-12). Arvioijalla on vallankäytössä suuri rooli, ja sen vuoksi hänen ammatillinen osaamisensa on hyvin tärkeää. Paraskaan testi ei toimi, jos tulkitsija ei kykene sitä käyttämään. Ratkaisevaa on ennen kaikkea se, miten arvioija tulkitsee testeistä saadut tulokset. (Markkanen 1999, 102.)

Varsinkin laman aikana, jolloin henkilöstön hankinta muuttui etsimisestä karsimiseksi, alkoivat yritykset käyttää yhä enemmän henkilöarviointipalveluja apunaan. Sattilainen (2002) kirjoittaa artikkelissaan alan olleen alkuun varsin kirjavaa ja arvioinnin luotettavuus lähinnä arvoitus. Vuonna 2001 voimaan tullut laki yksityisyyden suojasta työelämästä on kuitenkin nyt luonut pohjan luotettavalle henkilöttestaukselle. Lain tarkoituksena on taata testien luotettavuus, testaajien asiantuntevuus, testitulosten virheettömyys ja parantaa testattavan oikeusturvaa.

Psykologian tohtori Lilli Sundvikin mukaan testit antavat hyvää taustatietoa, mutta eivät välttämättä kerro sopivuutta työtehtävään. Parhaimmillaan ne kuitenkin mittaavat työtehtävän kannalta oleellisia asioita, kuten toimintatapoja, tyylejä ja arvoja. (Jabe 2001.)

Tohtori Petteri Niitamo, joka on itse ollut kehittelemässä ja tekemässä henkilöttestejä, luottaa kuitenkin enemmän haastatteluun kuin testeihin arvioinnin tukena (Sattilainen 2002). Myös psykologi ja Open Management HR:n toimitusjohtaja Aulis Kanniston mukaan testien rooli rekrytoinnissa on vähentynyt. Hänen mukaansa testejä oleellisempaa on perehtyä asiakkaan tulevaisuuden tarpeisiin ja kuunnella tarkkaan arvioitavaa. (Nivaro 2003.)

2.3.9 Valintakannanotto ja ei-valittujen jälkihoito

Lopullinen valinta on toisaalta ehdokkaiden keskinäistä vertailua, toisaalta ehdokkaiden vertailua toimenkuvaan. Eriyisen tärkeää on muistaa, että vaikka rekrytointiprosessissa käytettäisiin apuna konsulttia, tekee yritys aina itse lopullisen valinnan. Konsultin tehtävänä on antaa päätöksenteon tueksi tietoa ja esitellä tehtävään sopivimmat ehdokkaat. (Lehtinen 2001.)

Ei-valituille ehdokkaille tulisi mahdollisimman pian kohteliaasti ilmoittaa, että eivät tulleet valituksi juuri tähän tehtävään. Jatkosta pudotettujen informointi on yrityksen imagon ylläpitoa. Tulevaisuutta ajatellen se on järkevä toimenpide, sillä hyvän kohtelun saanut, tässä vaiheessa liian kokematon ehdokas saattaa olla muutaman vuoden päästä uudelleen kiinnostunut kyseisestä yrityksestä ja kokemusta hankittuaan varteenotettava ehdokas. (Markkanen 2002, 48.)

Konsultin tulee pitää kuitenkin mielessä, ettei finaalikandidaateille kannata ilmoittaa ei-valituksi tulemista ennen kuin ykkösvalinta on hyväksynyt työtarjouksen ja allekirjoittanut työsopimuksen. Joskus voi hakijan tai työnantajan mieli muuttua ennen työsopimuksen virallistamista ja silloin mahdollisesti haluttaisiin palata seuraavaksi tulleeseen hakijaan. Tällä tavoin oikeasti toiseksi tullut hakija voi pitää itseään ”ykkösvaihtoehtona”. (Greiner & Metzger 1983, 212.)

2.4 Konsultin käytön hyödyt

Konsulttien käyttö on yleistynyt huomattavasti viime vuosina, ennen kaikkea päällikkö- ja asiantuntijarekrytoinneissa. Yleistymiseen johtaneita syitä ovat Lumian & Luokkamäen (1992) mukaan olleet muun muassa seuraavat syyt:

- Yrityksellä itsellään ei ole resursseja hoitaa rekrytoinnin vaiheita perusteellisesti
- Konsultti tuo varmuutta päätöksentekoon ja pienentää virhevalintariskiä
- Alan asiantuntija tietää miten ja mistä sopivat henkilöt löydetään
- Konsultin on helpompi pysyä objektiivisena ja realistisena arvioijana sekä yrityksen että ehdokkaiden suhteen
- Usein konsultilla on käytettävissä apuvälineitä valinnan riskien vähentämiseksi
- Yritys voi hakuprosessin alkuvaiheessa säilyä nimettömänä, mikä voi olla tarpeen esimerkiksi kilpailijoiden tai jopa oman organisaation vuoksi

Konsultin käytön etuna on se, että hyvällä konsultilla on alueen ammattiosaaminen sekä konseptit ja rutiinit, joiden varassa hän voi tehokkaasti ja keskittyen hankkia tietoa rekrytoitavista henkilöstä. Varsinkin pienissä yrityksissä, joissa ei ole henkilövalintoihin erikoistunutta henkilöstöä, ajan ja ammattitaidon puute johtaa monesti niukkoihin taustatietoihin ja selvityksiin. (Viitala 2004, 251.) Etenkin avainhenkilöiden rekrytointi on yritykselle aina strategisesti kriittinen hankinta, joten onnistuakseen niissä yrityksen kannattaa hyödyntää konsultin ammattitaitoista erityistietämystä ja ulkopuolista näkemystä. Konsultin käyttö tuo lisäarvoa ajansäästön kautta, kun konsultti hoitaa rekrytointiprosessin aikaa vievät vaiheet. (Duggan & Croy 2004.)

Konsultin käyttö tuo myös kustannushyötyä erityisesti yrityksille, joiden vuosittainen rekrytointivolyymi on suuri. Samaten yritykset, joissa rekrytoitavien henkilöiden määrä vaihtelee kausiluontoisesti, hyötyvät rekrytoinnin ulkoistamisesta. (Brown 2004.) Kustannussäästöjen ei kuitenkaan pitäisi koskaan olla tärkein kriteeri rekrytoinnin ulkoistamiseen vaan strategisten hyötyjen, kuten rekrytointiprosessin tehostumisen ulkoistamisen myötä tulisi olla avainasemassa, pohdittaessa konsultin käyttöä rekrytoinnin apuna (Prickett 1998).

Konsultilla on alan markkinatietoutta siitä, miten henkilöt liikkuvat, mitä medioita tulisi käyttää, mikä on sopiva palkkahaarukka ja mikä ylipäättään on niiden ehdokkaiden taso, joita kyseiseen tehtävään voidaan kaavalla saatavan. Konsultilla on ennen kaikkea tietämystä ja kokemusta tehokkaan rekrytointiprosessin läpiviemisestä. (Wilson 2002.)

Markkasen (1999, 114) mukaan ulkopuolinen näkökulma päätöksentekoprosessiin on kuitenkin aina avustavassa roolissa, sillä konsultti ei tule valitun henkilön esimiehenä myöhemmin toimimaan. Konsultin tulee olla neutraali ja riippumaton ennen kaikkea kysymyksissä, jossa tunnetason tekijät ovat vahvasti mukana. Parhaimmillaan henkilövalintakonsultti pystyy omalla panoksellaan edistämään asiakasyrityksen toimintaa merkittävästi, nimenomaan poissulkevuuden periaatteen kautta.

Konsultoinnin avulla myös yrityksen yleisiä rekrytointikäytäntöjä ja -prosessia voidaan parantaa ja tehostaa. Konsultti voi kertoa oman näkemyksensä asiakasyrityksessä aikaisemmin käytetyistä rekrytointiprosessin vaiheista ja sen mahdollisista puutteista. Lähes aina löytyy jotain parannettavaa. (Kubr 1992, 285.) Konsultti voi antaa arvokkaita neuvoja muun muassa ansioluetteloiden läpikäymiseen, lisätä haastattelijoiden tietämystä psykologiasta, ruumiinkielestä sekä yleisesti parantaa haastattelutaitoja (Duggan & Croy 2004). Rekrytoinnista vastaavien henkilöiden tietämystä ja taitoja prosessin läpiviemisessä kehitetään näin itse konsultointiprosessin aikana.

Vaikka konsultin käytöstä rekrytoinnin apuna on paljonkin hyötyä, on kuitenkin kaksi asiaa joita konsulttitoimisto ei voi tehdä: se ei voi taata tuloksia, sillä aina ei vaatimukset täyttävää ehdokasta yksinkertaisesti löydy. Se ei voi myöskään tehdä

valintapäätöstä yrityksen puolesta. Käytettävä konsulttitoimisto on valittava yhtä huolellisesti kuin valittaisiin uusi työntekijä. Hyvä toimisto kantaa myös vastuun tuloksista ja antaa toimeksiannosta eräänlaisen takuun. Jos valittu henkilö irtisanoutuu tai erotetaan lyhyen ajan sisällä, toimisto etsii uuden ihmisen hänen tilalleen, ja tästä veloitetaan vain toimiston kulut. (Alexander Hamilton Institute 1988, 116-117.)

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiirisen osan toteuttaminen. Aluksi perustellaan miksi päädyttiin haastatteluun tutkimusmetodin ja kuinka haastattelut sekä aineiston käsittely ja analyysi toteutettiin. Tämän jälkeen otetaan kantaa tutkimusaineiston luotettavuuteen ja yleistettävyyteen.

3.1 Tutkimusmetodin valinta

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea kohdeyritysten henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä, joilla kaikilla oli kokemusta konsultin käytöstä rekrytointiprosessin apuna. Lisäksi haastateltiin yhtä henkilövalintakonsulttia. Kaikki haastattelut tehtiin vuoden 2006 tammikuussa. Kaikille haastateltaville esitettiin samat konsultin käyttöä koskevat kysymykset, yrityksille omansa (liite1) ja konsultille omansa (liite2). Haastattelukysymykset pohjautuivat teoria-osuudessa esiintyneisiin keskeisiin käsitteisiin, koskien ilmoitushakuprosessin vaiheita ja konsultin roolia sekä konsultin käytön hyötyjä. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaatioiden tiloissa ja niiden kestot vaihtelivat tunnista puoleentoista tuntiin.

Haastatteluun päädyttiin tutkimusmenetelmänä siksi, että se on joustava, moniin lähtökohtiin ja tarkoituksiin sopiva menetelmä. Sen avulla voidaan saada syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi siksi, että se antaa mahdollisuuden päästä lähemmäksi tutkittavia henkilöitä, heidän omakohtaisia kokemuksiaan, näkökulmiaan ja ajatuksiaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11). Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77).

Haastattelu sopi tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi myös siksi että haastateltavien joukko oli pieni. Haastattelun aikana voitiin myös selventää vastauksia ja syventää saatuja tietoja lisäkysymysten avulla. Itse haastattelutilanne pyrittiin saamaan mahdollisimman luontevaksi, lähelle normaalia keskustelutilannetta jossa haastateltavat pystyivät vapaasti kertomaan kokemuksistaan.

3.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelut nauhoitettiin ja vastaukset purettiin nauhalta haastattelupäivänä. Aineiston analyysitapana käytettiin sisällönanalyysiä väljän teoreettisen kehyksen näkökulmasta. Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä teoriaa käytetään apuna analyysin etenemisessä, mutta sen merkitys on uusia ajatuksia aukova, ei teoriaa testaava. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, jolloin aikaisempi tieto vain auttaa ja ohjaa analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-95.) Tutkimuksen runko muodostui keskeisiin käsitteisiin pohjautuvista teemoista, eli ilmoitushakuprosessin vaiheista ja konsultin roolista sekä konsultin käytön hyödyistä.

Tutkimuksen tekijän lukiessa useaan otteeseen puhtaaksi kirjoitettuja tekstejä, nousi esiin samoja teemoja jotka toistuivat haastateltavien vastauksissa koskien ilmoitushakuprosessin vaiheita ja konsultin käytön hyötyjä. Jo haastattelutilanteessa suurin osa näistä yhteisistä teemoista oli jäänyt tutkielman tekijän mieleen. Näistä esiin nousseista teemoista tehtiin muistiinpanoja, joita analysoimalla ja tarkastelemalla suhteessa toisiinsa sekä etsimällä niiden välisiä samankaltaisuuksia saatiin yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimusaineiston luotettavuutta voidaan arvioida sen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustuloksen toistettavuutta ja validiteetilla mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 213).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan sillä, että haastatteluihin valittiin haastateltavista yrityksistä ne rekrytoinnin asiantuntijat, jotka parhaiten tunsivat tutkimuksen kohteena olevan toiminnan ja jotka olivat käyttäneet konsulttien palveluita rekrytointinsa apuna. Haastateltavat henkilöt olivat kaikki rekrytointialan ammattilaisia, joista jokainen oli ollut uransa aikana mukana lukuisissa rekrytointiprosesseissa ja näin ollen olivat perillä ilmoitushakuprosessin terminologiasta.

Tutkimus tehtiin haastattelemalla, joka myös korostaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut nauhoitettiin ja vastaukset purettiin nauhalta vielä samana haastattelupäivänä, jolloin haastattelu oli vielä hyvin tutkimuksen tekijän mielessä. Tutkimustuloksia esittelevässä luvussa on käytetty otteita haastatteluista, jotka toimivat tulkinnan perusteluna ja muutoinkin elävöittävät tekstiä. Tutkimuksen luotettavuutta korostaa vielä se, että tutkimuksen tekijä oli perehtynyt hyvin aiheeseen ja aihe oli näin ollen tuttu myös tutkimuksen tekijälle.

Näiden seikkojen pohjalta voidaan olettaa, että saadut tutkimustulokset noudattavat käytäntöä, joka tämän päivän suomalaisessa yritysmaailmassa vallitsee puhuttaessa konsultille ulkoistetusta ilmoitushausta rekrytointimenetelmänä.

4 REKRYTOINNIN ULKOISTAMINEN KONSULTILLE

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista. Haastattelukysymykset käydään läpi aihepiireittäin. Ensimmäiseksi selvitetään itse ilmoitushakuprosessiin liittyvät kysymykset ja toiseksi rekrytointikonsultin käyttöön ja hyötyihin liittyvät kysymykset. Tarkoitus on verrata tuloksia tutkimuksen käsiteosiosta löytyvään aikaisempaan tutkimukseen, koskien ilmoitushakuprosessia konsultin avulla. Ensin kuitenkin esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatiot.

4.1 Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimukseen valittiin kolme eri kokoluokkaa olevaa yritystä eri toimialoilta, jotka ovat käyttäneet konsultteja rekrytointinsa apuna. Tutkimukseen valitut yritykset olivat: Suomen Posti, Microsoft Oy sekä Sampo Pankki. Haastateltavina henkilöinä olivat kohdeyrityksistä henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö ja työsuhdepäällikkö. Lisäksi haastateltiin julkisen haun rekrytointeihin erikoistunutta konsulttia konsulttitalo Psyconista.

Suomen Posti-konserni on johtava jakelu- ja logistiikkayritys Suomessa sekä valituilla markkinoilla Pohjois-Euroopan alueella. Sen liiketoiminta-alueita ovat viestinvälitys, informaatiologiikka ja logistiikka. Posti perustettiin vuonna 1638 Ruotsin kuningaskuntaan ja vuonna 1811 Suomeen avattiin oma keskusvirasto. Henkilöstöä yrityksellä on tällä hetkellä 23 297 ja liikevaihto vuonna 2004 oli 1235 milj. EUR (www.posti.fi).

Sampo Pankki Oyj kuuluu Finanssikonserni Sampoon, johon kuuluvat myös vakuutusyhtiö If sekä henkivakuutusliiketoimintaa harjoittava Henki-Sampo. Sampo Pankki tarjoaa pankkipalveluja henkilöasiakkaille, yrityksille sekä yhteisöille ja se on erikoistunut etenkin pitkäaikaissäätämiseen. Sammon pankkitoiminnan käynnisti vuonna 1887 Suomen valtion omistama Postisäästöpankki, joka fuusioiden myötä tunnetaan tänä päivänä Sampo Pankin nimellä. Henkilöstöä pankki- ja sijoitustoiminnassa oli vuonna 2004 mukana 4167 ja sen liikevaihto oli 274 milj. EUR (www.sampo.fi).

Microsoft Oy on kansainvälisen Microsoft-yrityksen tytäryhtiö. Microsoft on johtava ohjelmistonvalmistaja maailmalla, jonka tuotevalikoimaan kuuluvat muun muassa Windows-käyttöjärjestelmät, Office-toimisto-ohjelmat, Visual Studio-sovelluskehitysvälineet sekä Xbox-pelikonsolit. Bill Gates perusti Microsoftin vuonna 1975 ja Suomen Microsoft aloitti toimintansa vuonna 1992. Henkilöstöä koko konsernissa on yli 50 000, joista Suomen Microsoftissa työskentelee vakituisesti noin 150 henkilöä. Liikevaihtoa Suomen Microsoftilla oli päättyneellä tilikaudella 40 milj. EUR ja globaalisti 36 800 milj. EUR. (www.microsoft.fi).

Psycon on yksi Suomen suurimmista konsulttiyrityksistä, joka on erikoistunut henkilöstöressurssien, johtamisen ja organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Rekrytoinnissa Psycon on keskittynyt etenkin henkilöhakujen läpivientiin sekä henkilöarviointeihin. Psycon on perustettu vuonna 1953. Henkilöstöä yrityksellä on tällä hetkellä 60, joista konsultteja on 35. Näistä konsulteista 19 on keskittynyt pelkästään rekrytointeihin ja henkilöarviointeihin. Yrityksen liikevaihto vuonna 2004 oli noin 5 milj. EUR (www.psycon.fi).

4.2 Ilmoitushakuprosessi konsulttia käyttäen

Konsultin käyttäminen rekrytoinnin apuna on suoraan verrannollinen yrityksen omien henkilöstöressurssien määrään. Haastatelluista yrityksistä yhdellä oli oma henkilöstöosasto, johon kuului 15 rekrytointia päätoimisesti tekevää henkilöstöalan asiantuntijaa. He käyttivät konsultteja apunaan yleensä vain osassa rekrytointiprosessin vaiheita, muutamaa suorahaku toimeksiantoa lukuun ottamatta. Muiden yritysten rekrytoinnista vastasi vain kaksi tai kolme HR-asiantuntijaa ja nämä yritykset käyttivät konsultteja apunaan lähes aina hakuprosessin kokonaisvaltaiseen läpiviemiseen.

4.2.1 Tarjous konsultointipalveluista ja sen hyväksyminen

Konsultin avulla toteutettu rekrytointiprosessi käynnistyi tyypillisesti toimeksiantajan ottaessa yhteyttä konsulttiin ja kertoessa rekrytointitarpeestaan. Tämän jälkeen konsultti antoi tarjouksen palveluistaan ja yritys hyväksyi tarjouksen ennen koko

toimeksiannon alkamista ja haun suunnittelua. Tämä vaihe puuttuu kokonaan aikaisemmassa kirjallisuudessa (Heinonen & Järvinen 1997, 133) esitetystä ilmoitushakuprosessista.

Kahdella haastatellulla yrityksellä oli kuitenkin käytäntönä pidempiaikainen sopimus konsultin kanssa, jolloin tarjouksen antaminen ja sen hyväksyminen jäivät pois prosessin alusta. Pidempiaikainen konsultointisopimus oli yritysten mielestä kannattavampi vaihtoehto kustannussyistä sekä siitä syystä, että tuttu konsultti tuntee yrityksen organisaatioympäristön jo edeltä käsin ja näin säästetään aikaa ja vaivaa uuden toimeksiannon alkuvaiheessa. Myös luottamussuhde yrityksen ja konsultin välillä kasvaa sitä enemmän, mitä pidempi konsultointisopimus on kyseessä. Sopimuksia ei yhdessäkään kohdeyrityksessä hinnoiteltu tietyllä prosentti- osuudella haettavan henkilön vuosipalkasta kuten aiemmassa kirjallisuudessa mainittiin (Viitala 2002, 252), vaan kiinteällä pakettihinnalla. Konsultti kertoo rekrytointeihin liittyvistä konsultointipalveluistaan seuraavasti:

”Kokonaishauista tarjoamme asiakkaille pääsisällöltään kahden tyyppisiä palveluita: ensinnäkin avaimet käteen palvelua, jolle on tietty pakettihinta ja joka pitää sisällään kaikki hakuprosessin toimenpiteet lukuun ottamatta mediakustannuksia, matkakuluja ja arvonlisäveroa. Toisena vaihtoehtona tarjoamme moduulipalveluita; ykkösmoduuli pitää sisällään tyypillisesti käynnistysvaiheen, aina siihen saakka kun kaikki hakemukset on sisällä, laitettu järjestykseen, esitelty hakijat toimeksiantajalle ja tehty jatkosuositukset. Siitä eteenpäin on hinnoiteltu erikseen alkuhaastattelut ja soveltuvuusarvioinnit.” (konsultti)

Konsultin mukaan edellä mainitut moduulipalvelut ovat viime vuosina olleet suosittuja asiakkaiden keskuudessa, sillä ostamalla moduulipalveluita asiakkaat pystyvät joustavasti päättämään prosessin edetessä mitä tekevät itse ja mitä vaiheita antavat konsultin hoidettavaksi ja voivat näin säästää kustannuksissa. Kohdeyritys, jolla oli riittävästi omia resursseja hoitaa osa rekrytointiprosessista itse, käytti konsulttien palveluista enimmäkseen juuri näitä moduulipalveluita, valiten aina tehtävähaun mukaan tilanteeseen parhaiten sopivan vaihtoehdon.

4.2.2 Haun suunnittelu

Tarjouksen hyväksymisen jälkeen yhteistyö konsultin kanssa alkoi toimeksiannolla ja haun suunnittelulla. Haun suunnitteluvaiheessa pidettiin kaikissa yrityksissä konsultin kanssa muutaman tunnin mittainen toimeksiannon käynnistyspalaveri, jossa käytiin läpi tärkeimmät asiat koskien toimeksiantoa. Tässä palaverissa useimmiten oli mukana konsultin lisäksi yrityksen henkilöstöasioista vastaava henkilö sekä haettavan henkilön tuleva esimies. Kaikki haastatellut yritykset pitivät toimeksiantokeskustelua tärkeänä osana rekrytointia, sillä se luo pohjan koko ilmoitushakuprosessille.

Analyyseistä organisaatioanalyysi käytiin kaikissa kohdeyrityksissä konsultin kanssa läpi ainoastaan sillä tasolla, millä se avoimen tehtävän kannalta oli riittävää ja katsottiin tarpeelliseksi. Perusteellisempi analyysi tehtiin kuitenkin useimmissa yrityksissä organisaation sisällä, ennen toimeksiantoa.

”Organisaatioanalyysi kuuluu haun suunnitteluun jollakin tavalla kyllä, ei ehkä koko organisaation tasolla mutta siihen liiketoimintaan liittyen, jonka sisällä kyseinen tehtävä sijaitsee. Tarkempi organisaatioanalyysi tehdään talon sisällä ennen toimeksiantoa ilman konsulttia.” (henkilöstöpäällikkö)

Tehtävän kuvan määrittäminen ja analysointi tehtiin konsultin kanssa sitä vastoin organisaatioanalyysiä tarkemmin ja laajemmin. Yleensä käytiin läpi myös avoimen tehtävän tavoitteita, onnistumis- ja menestymiskriteereitä sekä tulevaisuuden näkymiä kyseisessä tehtävässä. Mikäli kyseessä oli laaja kokonaishaku, eli konsultti oli mukana koko ilmoitushakuprosessin alusta loppuun asti, teki konsultti perusteellisemmän työyhteisöanalyysin yrityksen sisällä, haastatteleamalla tulevan henkilön kollegoita, organisaation tärkeimpiä sisäisiä sidosryhmiä sekä tulevia alaisia.

”Työyhteisöanalyysissä käydään mahdollisimman tarkasti läpi mitkä asiat vaikuttavat työyhteisössä ja konsultti saa myös kuvan minkälaisien ihmisten kanssa tuleva henkilö tulee työskentelemään, mikä on varsin tärkeätä arvioitaessa hakijan menestystä kyseisessä tehtävässä.” (henkilöstöjohtaja)

Haun suunnitteluvaiheessa ei konsultti kartoittanut yhdessäkään yrityksessä enää sisäisiä resursseja, vaan yritykset itse olivat aina käyneet mahdolliset sisäiset kandidaatit läpi ennen toimeksiantoa. Jokaisessa haastattelussa yrityksessä sisäinen rekrytointi oli aina ensisijainen vaihtoehto, ennen kuin haku laitettiin julkiseen hakuun. Mahdollista kuitenkin oli että julkisen haun yhteydessä oli haussa mukana potentiaalinen kandidaatti myös yrityksen sisältä, joka kävi läpi saman hakuprosessin kuin muutkin hakijat.

Muita käynnistämispalaverissa sovittavia asioita olivat haun tavoiteaikataulu, työnjako sekä budjetti muun muassa media kustannuksista. Asiantuntijahaun rekrytointiprosessin kesto vaihteli yrityksistä ja toimeksiannoista riippuen yhdestä kolmeen kuukauteen. Tämäkin eroaa hieman aikaisemmin esitetystä neljästä kuukaudesta (Heinonen & Järvinen 1997, 133). Työnjako konsultin ja yritysten välillä sovittiin myös tarkasti etukäteen kaikissa haastatelluissa yrityksissä.

Ilmoituksen suunnittelussa ja laadinnassa yritykset käyttivät poikkeuksetta apunaan mainos- ja/tai mediatoimistoa. Konsultti oli useimmiten mukana vaikuttamassa ilmoituksen sisältöön ainoastaan tehtävänkuvauksen osalta. Mediakanavan valinnassa käytettiin useita kriteereitä.

”Mediakanava valitaan lähinnä kokemuksen kautta, lukija- ja kävijätutkimukset saattavat kyllä vaikuttaa, mitä mediaa käyttäen saadaan juuri tietyt ihmiset liikkeelle. Hirmu vaikeaa kuitenkin käytännössä tietää, tuntumahomma.” (konsultti)

Tärkeimpinä valintakriteereinä yrityksissä pidettiin sitä että valittu media saavutti potentiaaliset hakijat sekä näkyvyyttä, sillä työpaikkailmoittelu oli yritysten mielestä erittäin tärkeä osa imagomainontaa. Erittäin harvinaista oli että yritys halusi pysyä ilmoituksessa anonyyminä. Tämä tuli ilmi vain yhdessä tapauksessa, jossa haku haluttiin aloittaa ajoissa tiedettäessä henkilön lähdöstä, mutta hakua ei voitu vielä laittaa julkiseen hakuun.

4.2.3 Ilmoitteluvaihe

Haun suunnitteluvaiheen jälkeen ilmoitus julkaistiin valitussa mediassa. Tutkimuksessa tuli ilmi internetin suosion kasvu rekrytointikanavana, sillä kaikki haastateltavat yritykset julkaisivat ilmoituksensa internetissä ja vain osa käytti mediakanavana myös sanomalehtiä.

”Me käytetään aina internettiä ja tarvittaessa myös valtakunnallisia lehtiä, kuten Helsingin Sanomia. On kuitenkin myös hakuja joissa käytetään vain ja ainoastaan internettiä.” (henkilöstöpäällikkö)

Kaikki haastatelluista yrityksistä olivat samaa mieltä internetin suosiosta mediakanavana myös tulevaisuudessa. Yritykset kokivat sitä kautta tavoittavansa parhaiten potentiaalisten hakijoiden kohderyhmän.

4.2.4 Lisätietojen antaminen kiinnostuneille

Kaikki haastateltavat yritykset antoivat hausta lisätietoja hakijoille. Lisätietojen antaminen on ilmoitushakuprosessissa vaihe, jossa asiakasyritys säästää eniten aikaa jos antaa sen konsultin hoidettavaksi, mikä tulee hyvin ilmi seuraavassa konsultin kommentissa:

”Yleensä me pelkästään annetaan lisätietoja. Suositellaan asiakkaalle että konsultti antaa lisätietoja koska se on meidän työtä, ja jos ilmoituksessa on molempien yhteystiedot, ottaa hakija yleensä aina ensimmäisenä yhteyttä yritykseen. Tässä asiakas säästää eniten aikaa. 95%:ssa meidän toimeksiannoista konsultti hoitaa lisätietojen antamisen.” (konsultti)

Useimmissa haastatelluissa yrityksissä lisätietoja kuitenkin antoi aina haettavan henkilön tuleva esimies, koska hän luonnollisesti tunsi haettavan henkilön tehtävänkuvan parhaiten. Yhdessä yrityksessä lisätietoja antoi toimeksiannosta riippuen joko esimies, konsultti tai molemmat.

4.2.5 Hakemusten vastaanottaminen ja käsittely

Hakemusten vastaanottaminen ja käsittely oli kaikissa muissa yrityksissä annettu konsultin tehtäväksi, paitsi yrityksessä jolla oli oma rekrytointiosasto ja resursseja hoitaa tämä vaihe itsenäisesti. Tämä on ilmoitushakuprosessin vaiheista konsultin mukaan toinen aikaa vievin vaihe, jossa asiakasyritys voi säästää huomattavasti aikaa antamalla sen konsultin hoidettavaksi.

Konsulttitoimistoilla on tyypillisesti sähköinen tietopankki, johon hakijat voivat lähettää hakemuksensa suoraan internetin kautta. Asiakasyritys saa tietopankkiin tunnukset, joiden kautta internetissä asiakas voi konsultin lisäksi tutustua hakemuksiin sekä seurata reaaliajassa hakemusten määrää. Internet-mahdollisuus hakemusten lähettämisessä on vähentänyt konsultin mukaan huomattavasti paperisten hakemusten määrää ja näin nopeuttanut sekä tehostanut hakuprosessia.

”Hyvin vähän tulee enää paperisia hakemuksia, mutta se mahdollisuus edelleen on, sillä kaikilla ei ole nettimahdollisuutta tai hakija ei esimerkiksi halua työkoneelta lähettää hakemusta, ettei esimies saa tietää.” (konsultti)

Myös yrityksellä, joka hoiti tämän vaiheen itsenäisesti, oli apunaan internet-pohjainen tietokanta hakemusten vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Samainen yritys lanseerasi myös tänä keväänä uusien työntekijöiden rekrytointiin keskittyneet internetsivunsa laajan mainoskampanjan myötä.

4.2.6 Yhteenvetoraportti hakijoista

Jos konsultti oli hoitanut hakemusten vastaanottamisen ja käsittelyn, teki hän myös hakemusten perusteella yhteenvetoraportin hakijoista asiakkaalle. Jo haun suunnitteluvaiheessa oli konsultti toimeksiantajan kanssa päättänyt niin kutsutut menestyskriteerit, joiden avulla konsultti suoritti hakemusten alkukarsinnan. Näillä menestyskriteereillä tarkoitetaan hakijan koulutuksellisia ja kokemuksellisia kriteereitä. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä konsultti otti kantaa jo tässä vaiheessa hakua ehdokkaiden vahvuuksiin ja heikkouksiin.

”Meillä käytäntönä on että konsultti jakaa hakijat kolmeen ryhmään: ei valittuihin, potentiaalsiin jatkoon menijöihin ja kyllä – ehdottomasti jatkoon menijöihin. Näistä kahdesta viimeisestä ryhmästä sitten yhdessä konsultin kanssa päätetään ketkä pääsevät haastatteluihin.” (työsuhdepäällikkö)

Konsulttien osaamista ja ammattitaitoa ehdokkaiden karsintavaiheessa kommentoi muun muassa henkilöstöpäällikkö seuraavasti:

”Kyllä me luotetaan siihen, että konsultit osaavat hommansa ja valitsevat oikeat hakijat jatkoon. Ei ole ollut tarvetta ehdottaa short-listalle hakijoita listan ulkopuolelta.” (henkilöstöpäällikkö)

Useimmista kohdeyritysten haastatteluista tutkimuksen tekijälle jäi se kuva, että yritykset luottivat hyvin pitkälle konsultin tekemiin valintoihin, eivätkä kyseenalaistaneet niitä lainkaan. Etenkin yrityksissä, joissa konsultti suoritti itsenäisesti ehdokkaiden karsinnan, ei yhdessäkään yrityksessä valintoihin enää puututtu. Yritykset luottivat siihen, että konsultti oli perehdytetty hyvin yritysympäristöön ja tiesi tarkalleen millaista henkilöä etsittiin.

4.2.7 Konsultin ehdokashaastattelu

Ensimmäiseen haastatteluun konsultti valitsi toimeksiannosta riippuen 5-10 ehdokasta. Alkuhaastattelut suoritti konsultti useimmissa tapauksissa yksin, vain yhdessä yrityksessä oli käytäntönä, että tuleva esimies saattoi olla yrityksen puolelta mukana jo ensimmäisessä haastattelussa. Haastattelut ovat kolmas paljon aikaa vievä vaihe hakuprosessissa, mistä syystä yritykset antoivat konsultin tehdä alkuhaastattelut.

4.2.8 Toimeksiantajan ehdokashaastattelu

Toimeksiantajan puolelta haastattelun tekivät kaikissa kohdeyrityksissä yrityksen HR-asiantuntija yhdessä tulevan esimiehen kanssa. Konsultti oli vain poikkeustapauksissa mukana toisessa haastattelussa. Tässä vaiheessa kandidaatteja oli mukana kolmesta viiteen. Haastattelun tärkein tavoite yritysten

mielestä oli selvittää hakijan todelliset vahvuudet eli täyttääkö hakija asetetut kriteerit ja tulisiko hakija menestymään kyseisessä tehtävässä.

”Keskeistä on antaa haastattelussa realistinen kuva työtehtävistä ja tehtävän vaatimuksista. Aina ei kuitenkaan voi täysin tietää tulevaa työnkuvaa, jos on kyse esimerkiksi uudesta tehtävästä. Toinen tärkeä seikka on saada tuntuma haastateltavaan, henkilökemia.” (henkilöstöjohtaja)

Myös muissa yrityksissä erityisen tärkeänä nähtiin realistisen työnkuvan antaminen hakijalle sekä henkilökemia. Kuten Markkanenkin (1999) totesi, tärkeintä on saada tuntumaa nimenomaan esimiehen ja hakijan välisestä henkilökemiasta, eikä konsultin ja hakijan, sillä konsulttihan ei tule hakijan esimiehenä myöhemmin toimimaan.

4.2.9 Henkilöarviointi ja raportointi

Tutkimustuloksista selvisi henkilöarvioinnin suosio rekrytoinnin apuna, sillä sitä käytettiin lähes poikkeuksetta jokaisessa haussa. Ainostaan jos kyseessä oli määräaikainen tai projektiluontoinen tehtävä, ei henkilöarviointia käytetty. Yrityksestä riippuen henkilöarvioinnin teki sama konsultti, joka oli ollut hoitamassa kyseistä toimeksiantoa tai kokonaan toinen henkilöarviointeihin erikoistunut konsulttiyritys. Konsultin mukaan on kustannustehokasta jos sama konsultti hoitaa henkilöarvioinnin, mikäli vain on siihen pätevä, sillä hän on jo perehtynyt toimeksiantoon sen alusta alkaen. Yritykset puolestaan mieluummin käyttivät useaa erikoistunutta konsulttitoimistoa samanaikaisesti.

Kaikki yritykset pitivät henkilöarviointia hyvänä rekrytointiprosessin apuvälineenä. Etenkin vaativimmissa tehtävissä katsottiin hyväksi olla ammattimaisen psykologin lausunto henkilön soveltuvuudesta kyseisiin tehtäviin, tuoden näin lisää informaatiota päätöksentekoon. Arvioinnin ei kuitenkaan katsottu saavan ratkaista lopullista päätöstä, vaan ainoastaan auttaa siinä. Henkilöstöpäällikkö ja konsultti kommentoivat henkilöarvointien käyttöä seuraavasti:

”Henkilöarviointeja käytetään, koska halutaan varmistaa ehdokkaan osaaminen ja soveltuminen avoinna olevaan tehtävään mahdollisimman hyvin. Ulkopuolisen

konsultin käyttö on aina apuväline, kun ollaan epävarmoja päätöksestä ja halutaan lisävarmuutta, mutta ei saa ratkaista päätöstä. Minkään testin tai arvioinnin perusteella ei ketään valita eikä toisaalta ketään jätetä valitsemattakaan.”
(henkilöstöpäällikkö)

”Ehdottomasti kannattaa käyttää, sillä hakijan menestymisen kannalta saadaan testien avulla oleellista tietoa. Mielestäni hirveän hyviä ja oikein käytettyinä luotettavia. Eihän ne kuitenkaan 100%:sia ole, sillä ne on käyttäytymistiedettä lainalaisuuksineen. Mutta oikein käytettynä on tosi hyviä ja erittäin informatiivisia, sekä testattavalle, asiakasyritykselle että meille.” (konsultti)

Haastatteluvastauksista ilmeni, että vaikka yritykset käyttävät paljon henkilöarviointeja, eivät ne kuitenkaan sokeasti luota testituloksiin ja perusta lopullisia valintoja pelkästään niihin. Konsultti puolestaan antoi haastattelussa sen kuvan, että henkilöarviointeja olisi hyvä käyttää aina, koska ne antavat lopulliseen valintaan sellaista informaatiota, jota ei muuten saataisi selville. Henkilöarviointi on konsultin mukaan muutoinkin hyödyllinen, sillä sitä ei käytetä pelkästään lopullisessa päätöksenteossa, vaan myös henkilön motivointiin, perehdyttämiseen, johtamiseen sekä urasuunnitteluun tulevaisuudessa. Arviointi voi myöhemmin toimia esimerkiksi kehityskeskustelun tukirunkona.

Ristiriitaista konsultin vastauksissa on, että hänen mukaansa testit ovat oikein käytettyinä hyvinkin luotettavia ja kuitenkin heti seuraavassa lauseessa hän toteaa, etteivät ne kuitenkaan täysin luotettavia ole. Konsultit luonnollisesti suosittelevat henkilöarviointien käyttöä estoitta yrityksille, sillä puhtaasti liiketoiminnastahan heillä on siinä ensisijassa kysymys.

4.2.10 Referenssien tarkistus ja raportointi

Aikaisemmassa kirjallisuudessa (Heinonen & Järvinen 1997, 133) esitetystä poiketen, referenssien tarkistus tapahtui jokaisessa haastattelussa yrityksessä vasta loppukandidaattien kohdalla, eikä vielä ensimmäisen haastattelun yhteydessä. Suositusten tarkistaminen suoritettiin yleensä konsultin toimesta, mutta vasta aivan

ennen lopullista valintaa. Konsultin mukaan referenssit voidaan tosin myös tarkistaa joissain tapauksissa jo ennen henkilöarviointia.

4.2.11 Valintakannanotto ja ei-valittujen jälkihoito

Lopullisessa valinnassa oli mukana jokaisessa tapauksessa kahdesta kolmeen kandidaattia, joista toimeksiantaja teki päätöksen. Yleensä päätöksen teki hakijan tuleva esimies. Ennen päätöstä konsultti laittoi hakijat paremmuusjärjestykseen toimeksiantajan sitä pyytäessä. Yhdessä yrityksessä konsultin suositusten sanottiin saattavan vaikuttaa osittain päätökseen, mutta yleinen kanta oli, että lopullinen päätös on aina toimeksiantajan käsissä. Konsultin mukaan heidän suosituksensa saattaa merkittävästikin vaikuttaa lopulliseen valintaan.

Toimeksiannosta riippuen ei-valituille loppukandidaateille soitti päätöksestä joko konsultti tai toimeksiantaja.

”Riippuu hirveän paljon toimeksiannosta kumpi ilmoittaa. Yleensä kuitenkin suositellaan että yritys soittaa finaalikandidaateille, sillä se on hyvä markkinointiele yritykselle. Me annetaan kuitenkin aina kaikille henkilöarviointiin osallistuneille palaute kahden kesken sekä kirjallinen raportti arviointituloksista. Tämä on meidän rooli tässä.” (konsultti)

Haastatelluista yrityksistä yksi yritys ilmoitti aina itse ei-valituille hakijoille päätöksistä ja kahdessa muussa yrityksessä päätökset ilmoitti useimmiten konsultti, etenkin jos haastattelut oli tehty konsultin tiloissa.

4.2.12 Jälkiseuranta

Tärkeä ilmoitushakuprosessin vaihe etenkin konsultille, oli hakuprosessin jälkiseuranta. Tämä vaihe puuttuu kokonaan aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetystä ilmoitushakuprosessista (Heinonen & Järvinen 1997, 133).

Jokaisessa haastattelussa tapauksessa konsultti otti muutaman kuukauden tai viimeistään puolen vuoden päästä yhteyttä toimeksiantajaan, kysyen tyytyväisyyttä

hakuprosessiin ja valittuun työntekijään. Toimeksiantajan lisäksi konsultti otti yleensä yhteyttä myös valittuun hakijaan, saadakseen selville hänen tyytyväisyytensä uuteen työhön. Konsultille on tärkeää tietää miten hakuprosessissa ja valinnassa onnistuttiin ja sitä kautta pystyy kehittämään ja tehostamaan omaa työtään. Lisäksi asiakastyytyväisyyden pitäminen korkeana nähtiin liiketoiminnan jatkumisen tärkeimpänä kriteerinä.

Jos kyseessä oli ”avaimet käteen” –haku, antoi konsultti tyypillisesti takuun palveluistaan. Jos valittu henkilö irtisanotaan koeajalla, etsii konsultti veloitukset uuden henkilön tilalle. Yksikään yritys ei ollut takuuta toimeksiannoissaan joutunut käyttämään, ja konsultin mukaan on erittäin harvinaista että korvaava haku joudutaan tekemään. Konsultti kuitenkin painotti että takuun ehtona on, ettei liiketoimintaympäristö tai työyhteisö ole radikaalisti muuttunut ensimmäisen haun lähtökohdista.

4.3 Konsultin käytön hyödyt

Kaikki haastateltavat yritykset olivat käyttäneet konsultteja rekrytointinsa apuna sekä johtajien suorahaussa että julkisessa ilmoitushaussa. Useimmiten konsulttia käytettiin apuna koko rekrytointiprosessin ajan etenkin vaativissa asiantuntija- ja esimieshaussa, mutta myös suoritustason tehtävähauissa jos kyseessä ei ollut määräaikainen projektiluontoinen tehtävä. Tämän tyyppisiä kokonaishakuja haastateltavat yritykset tekivät keskimäärin 20-30 vuodessa.

”Erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset tyypillisesti käyttävät kokonaishakupalveluja julkisessa ilmoitushaussa. Hirveän harvoin näkee tapauksia että iso yritys hakisi konsultin kautta, jos on vahva oma brändi ja vahva oma osaaminen tehdä haku itse.”
(konsultti)

Konsultin ja konsulttitoimiston valinnan ratkaisivat ennen kaikkea konsultin maine, toimiston koko sekä kokemukset aikaisemmista toimeksiannoista.

”Alussa käytettiin useampaa konsulttitoimistoa ja ollaan nyt vuosittain vaihdeltu. Valintakriteereinä meillä on ollut toimiston suuri koko, sillä toimistojen tulee sijaita

*useilla toimipaikoilla sekä konsulttien ammattitaito ja asiantuntemus.”
(työsuhdepääällikkö)*

Kaikki haastatelluista yrityksistä olivat käyttäneet useita eri konsulttitoimistoja ja joskus myös useampaa toimistoa samanaikaisesti. Konsulttitoimistot markkinoivat yrityksille palvelujaan innokkaasti, koska kilpailu alalla on kovaa. Yksi yritys sanoikin kilpailuttavansa konsulttitoimistoja aina aika ajoin.

Konsultin käyttämisestä rekrytointiprosessin apuna nousivat tutkimustuloksista kolme pääasiallisinta syytä selvästi esiin. Tärkeimpänä syynä nähtiin että yrityksillä ei ollut aikaa rekrytointiprosessin tehokkaaseen läpiviemiseen ja he halusivat mieluummin keskittyä ydinosaamiseen. Toisena syynä nähtiin resurssien puute, eli yrityksillä ei yksinkertaisesti ollut tarvittavaa määrää omia henkilöstöasiantuntijoita hoitamassa rekrytointia ja sitä kautta tarvittavaa osaamista.

*”Ensinnäkin yrityksillä ei ole aikaa eikä intressejä keskittyä sellaiseen, joka ei ole heidän ydinliiketoimintaansa ja toisekseen yrityksillä ei ole tarpeeksi omia HR-ihmisiä, eli osaamisen/substanssinpuutteen näkisin yhtenä tärkeimmistä syistä. Usein tässä on se näkökulma, ettei yrityksillä ole omaa osaamista näillä alueilla, koska tässä mennään niin syvälle ja kapealle alalle, että täytyy olla iso yritys jolla on omat rekrytointi ihmiset ja alan ammattilaiset jos rekrytointin haluaa tehdä onnistuneesti.”
(konsultti)*

”Konsultti pystyy syvempään analysointiin mihin oma organisaatio ei pysty ja sitä kautta saadaan lisäarvoa. Oman organisaation rekrytointiosaamisen lisääminen on myös yksi tärkeä tekijä.” (henkilöstöjohtaja)

Kolmantena syynä nähtiin rekrytointin kausiluontoisuus, sillä rekrytoitavien henkilöiden määrä vaihtelee huomattavasti vuosittain.

”Joka vuosi ei rekrytoida samaa määrää ihmisiä, välillä tulee tosi kovia purkauksia, välillä taas ei tapahdu mitään vuosikausiin. Tällöin on hyvä että yritys pystyy näitä asioita tasapainottamaan kuluperusteisesti, eli että rekrytointikustannuksia syntyy

vain tapahtumaperusteisesti. Rahaa säästetään, kun konsulttia käytetään vain silloin kun jotain tapahtuu.” (konsultti)

Konsultin käytön nähtiin tuovan huomattavaa lisäarvoa yrityksille pääasiassa näiden kolmen tekijän kautta. Muina tärkeinä syinä mainittiin konsultin tuomaa varmuutta päätöksentekoon ja sitä kautta virhevalintariskin pieneneminen. Myös ulkopuolisen asiantuntijan mielipide ja näkemys nousivat esille kun haluttiin varmistaa hakijan osaaminen ja soveltuvuus kyseiseen tehtävään. Konsultin kokemus aikaisemmista rekrytointiprosesseista ja niiden läpiviemisestä nähtiin myös etuna.

Konsultin käytöllä ei juuri nähty olevan haittapuolia. Yhtenä haittapuolena mainittiin, että informaatio joka aikaisemmin oli pelkästään yrityksen sisäpuolella, oli nyt yrityksen ulkopuolella. Toisena asiana mainittiin tapaus, jossa konsultille ei yrityksen puolelta ollut annettu tarpeeksi syvällisesti tietoja hausta ja näin ollen haku ei ollut täysin onnistunut.

Kaikkien haastateltavien yritysten mielestä konsulttien käytöllä on ollut positiivinen vaikutus yrityksen henkilöstöstrategiaan. Vaikka itse rekrytointi nähtiin operatiivisena toimintana, on etenkin avainhenkilöiden haulla hyvinkin strateginen rooli kohdeyrityksissä ja täten rekrytoinnin nähtiin olevan läheisessä yhteydessä yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Kaikki haastateltavista yrityksistä olivat saaneet yleisesti ottaen hyviä kokemuksia konsulttien käytöstä ja aikoivat käyttää niitä rekrytoinnin apuna tulevaisuudessakin. Yhden yrityksen tavoitteena oli koko rekrytointiprosessin keskittäminen ja ulkoistaminen konsultille tulevan kevään aikana. Kokonaisulkoistaminen tapahtuu käytännössä siten, että yritys ostaa konsultin työskentelemään yrityksen tiloihin, mutta konsultilla säilyy oma organisaatio taustalla. Hyötynä tästä on muun muassa se, että yrityksessä on yksi ja sama henkilö jonka puoleen oma henkilöstö voi rekrytointiasioissa kääntyä sekä konsultin mahdollisuus keskittyä hoitamaan syvällisemmin rekrytointia ja kehittää sen eri toimintavaiheita. Pilottijakson jälkeen yritys pystyy vertaamaan kustannushyötyjä ja lisäarvoa verrattaessa siihen, jos se ulkoistaisi vain osan prosessista konsultille.

Haastateltu konsultti uskoi etenkin julkisen haun ja konsulttien käytön rekrytoinnissa kasvavan tulevaisuudessa. Kasvua on luonut myös konsulttien parantunut maine ja laatu, joka on ollut seurausta erinäisten lakien voimaantulosta alalla. Konsulttikin uskoi rekrytoinnin kokonaisulkoistamisen tulevaisuuden trendiksi, mutta koko HR:n ulkoistamista konsulttitoimistoille hän epäili, johtuen siitä että se liittyy niin läheisesti yritysten liiketoimintastrategian ytimeen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää miten konsultin avulla tehty ilmoitushakuprosessi käytännössä tehdään sekä miten yritykset hyötyvät konsulteista rekrytointinsa apuna. Tutkimuksessa käsiteltiin aihetta sekä toimeksiantajien että konsultin näkökulmasta.

5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksessa saatiin vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksista ilmeni, että ilmoitushaku konsulttia käyttäen toimii pääpiirteittäin, niin kuin kirjallisuus sen kuvaa. Konsultin käyttäminen rekrytoinnin apuna on kuitenkin suoraan verrannollinen yrityksen omien henkilöstöresurssien määrään. Mikäli yrityksellä on oma henkilöstöosasto osaavine rekrytointi-ihmisineen, ei konsultteja juuri käytetä tai niitä käytetään vain harkitusti osassa rekrytointiprosessin vaiheita. Omien rekrytointihenkilöiden osaaminen sekä heidän käytettävissä oleva aikansa vaikutti paljolti siihen, missä prosessin vaiheissa ja kuinka intensiivisesti konsulttien palveluja tutkimusyryksissä käytettiin.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa (Heinonen & Järvinen 1997, 133) esitetyn ilmoitushakuprosessin kaikki yhdeksän vaihetta tulivat esille myös tutkimustuloksista. Tämän lisäksi tuloksista ilmeni kaksi prosessin vaihetta, jotka puuttuivat aikaisemmin esitetystä ilmoitushakuprosessista kokonaan. Ensimmäinen näistä vaiheista oli prosessin alussa tapahtuva konsultin antama tarjous palveluistaan, jonka jälkeen toimeksiantajan hyväksyessä tarjouksen, yhteistyö konsultin kanssa pääsi vasta alkamaan. Poikkeuksena tähän oli tapaus, että yrityksellä on pidempiaikainen konsultointisopimus konsulttiyrityksen kanssa, jolloin tarjouksen antamista ja hyväksymistä ei luonnollisesti toimeksiannossa tarvita. Toinen puuttuva vaihe oli hakuprosessin viimeinen vaihe eli konsultin tekemä jälkiseuranta. Kolmas suurin eroavaisuus prosessin vaiheissa koski hakijoiden referenssejä, joita ei konsultin toimesta tarkastettu käytännössä vielä ensimmäisen haastattelun yhteydessä, vaan vasta loppufinalistien kohdalla.

Käytännössä kuitenkin ilmoitushakuprosessin vaiheiden järjestys ja painotus riippuu aina toimeksiannosta. Konsultti räätälöi yhdessä toimeksiantajan kanssa jokaisen toimeksiannon erikseen ja näin ollen täysin samanlaista kaavaa prosessin vaiheissa ei luonnollisesti aina käytetä. Etenkin omien HR-resurssien hyödyntäminen tuo eroja prosessin vaiheisiin, kun konsulttia ei kaikissa prosessin vaiheissa tarvitse käyttää. Vaikka tutkimuksen kohdeyritysten määrä oli suppea, antoivat tutkimustulokset tarpeeksi yhdenmukaisia tuloksia kohdeyritysten välillä, mistä voidaan päätellä että rekrytoinnin ulkoistaminen konsultille menee kuitenkin pääpiirteittäin samalla tavalla yrityksestä riippumatta.

Konsultin käytön hyödyistä eli syistä miksi yritykset käyttävät konsultteja rekrytointinsa apuna, nousi tutkimustuloksissa esiin kolme pääasiallista tekijää. Tärkeimpänä syynä olivat ajalliset resurssit ja halu keskittyä ydinosaan. Etenkin hakuprosessin vaiheista lisätietojen antaminen, hakemusten vastaanotto ja käsittely sekä ensimmäiset ehdokashaastattelut olivat aikaa vievimpiä vaiheita koko rekrytointiprosessissa, ja näiden vaiheiden antaminen konsultin hoidettavaksi toi yrityksille huomattavaa lisäarvoa. Toisena syynä oli henkilöstöresurssien puute, eli yrityksellä ei ollut tarpeeksi omia HR-asiantuntijoita hoitamaan kaikkia yrityksen rekrytointeja perusteellisesti ja tehokkaasti ilman konsultin apua. Kolmantena syynä oli rekrytoinnin kausiluontoisuus. Konsultin tuoma lisäarvo voidaan näin ollen nähdä aika- ja kustannusetuna. Nämä kaikki kolme tekijää konsultin käytön hyödyistä tulivat esille myös aikaisemmassa kirjallisuudessa (Kubr 1992; Lumia & Luokkamäki 1992; Lee 2002; Duggan & Croy, 2004).

Jos tulevaisuuden trendinä rekrytoinnin ulkoistaminen konsultille tulee lisääntymään, tulisi yritysten pohtia ennen ulkoistamispäätöstä kuinka paljon lisäarvoa ulkoistamisella saavutetaan, verrattuna siihen että osa rekrytointiprosessista hoidettaisiin itse, jos siihen vain on resursseja. Ulkoistamispäätös ei myöskään saisi ensisijassa perustua pelkästään kustannushyötyihin vaan ennen kaikkea strategiaan hyötyihin, kuten Prickett (1998) asian esitti.

Konsulttien käyttö rekrytoinnissa on entistä yleisempää, mutta tutkimustulosten valossa yritysten kannattaisi kiinnittää huomiota myös kriittisyyteen konsulttien

käytössä ja kyseenalaistaa tarvittaessa heidän antamia suosituksia. Ainakin tässä tutkimuksessa mukana olleet kohdeyritykset tuntuivat haastatteluiden perusteella luottavan hieman sinisilmäisesti konsulttien puheisiin ja heidän osaamiseen, vaikka pelkästään se tosiasia että konsultteja oman organisaation rekrytoinnissa käytetään, ei aina välttämättä tuo parhainta lopputulosta. Tulisi muistaa että konsulttienkin toiminta perustuu liiketoimintaan.

5.2 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi ottaa tutkimukseen mukaan enemmän yrityksiä, eri konsulttitoimistoja ja konsultteja sekä mahdollisesti mukana voisi olla myös henkilö, joka on ollut konsultin avulla tehdyssä rekrytointiprosessissa hakijana. Tutkimuksessa voitaisiin muun muassa selvittää onko konsulttitoimistojen toiminnoissa eroja siinä, kuinka ilmoitushakuprosessi käytännössä tehdään ja selvittää myös hakijan näkökulmaa aiheeseen. Toinen mielenkiintoinen ja selkeä jatkotutkimuksen kohde olisi selvittää rekrytoinnin kokonaisulkoistamisen hyödyt ja haitat yritykselle.

Lähdeluettelo

Alexander Hamilton Institute. 1988. *Oikea henkilö oikealle paikalle – Opas onnistuneeseen valintaan*. Oy Rastor Ab/ Rastor- Julkaisut.

Chan & Schmitt. 1998. *Personnel Selection. A theoretical Approach*. Thousands Oaks CA: SAGE Publications.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Greiner, L & Metzger, R. 1983. *Consulting to Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.7.

Harris, M. 1997. *Human Resource Management*. Forth Worth, TX: Dryden Press.

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

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Kirjayhtymä Oy.

Honkanen, H & Nyman K. *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. 2001. Helsinki: Psykologian kustannus.

Huttunen, P. 2003. *Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen*. Helsinki: Talentum.

Iles, P. 1999. *Managing staff selection and assessment*. Buckingham: Open University Press.

Järvinen, A. 1996. *Henkilöstö voimavarana: rekrytointi ja kehittäminen*. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2003. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Koivisto, K. 2004. *Oikea valinta*. Jyväskylä: Gummerus.

Kubr, M. 1992. *Management Consulting*. Geneva: International Labour Office publications.

Markkanen, M. 2002. *Onnistunut rekrytointi*. Juva: WSOY

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

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.

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

Viitala, Riitta. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Wood, R. 1998. *Competency Based Recruitment And Selection*. Chichester: Wiley.

Yritys ja konsultti. *Liikkeenjohdon konsultointi pk-yrityksen voimavarana*. PKT-säätiön julkaisu 1/2002.

Artikkelit:

Adler, P. 2003. Making The Outsourcing Decision. *MIT Sloan Management Review*. Vol.45. No.1. 53-61.

Ainamo, A & Tienari, J. 2000. Liikkeenjohdon konsultoinnin historia Suomessa: Kansallinen malli ja maailman tuulet. *Pkt.fi*. 3/00, 28–29.

Airola, V. 1992. Ihmisten johtamiskyky hyvän rekrytoinnin takana. *Fakta* 8/92, 56-57.

Babcock, P. 2004. Hewitt and Exult Create Outsourcing Powerhouse. *HR Magazine*. 49. 8. 29-30.

Brown, D. 2004. Outsourcers say they do better than in-house recruiters. *Canadian HR Reporter*. 17. 8. 7-9.

Duggan, B & Croy, G. 2004. Should you outsource recruitment? *Supply Management*. 9. 20. 26-28.

Jabe, M. 2001. Harhat ohjaavat arviointia. *Fakta* 9/01, 50-52.

Lehtinen, C. 2001. Huolellinen rekrytointi torjuu molemminpuolista pettymystä. *Suomen Yrittäjät* 7/01, 23.

Lumia, M & Luokkamäki, P. 1992. Miten käytän rekrytoinnissa asiantuntijaa oikein? *Fakta* 8/92, 58-59.

Niemelä, R. 1999. Konsultti katsoo kokonaisuutta. *Talouselämä* 3.12.1999.

Nivaro, H. 2003. Näin löydät avainosaajat. *Fakta* 9/03, 46.

Markkanen, M. 2002. Rekrytointi on monimuuttujapeliä. *Liiketalous* 5/02, 28-29.

Pickard, J. 2000. Study casts doubt on "boom" in outsourcing. *People Management*. 6.14. 19.

Prickett, R. 1998. Outsourcing's strategic benefits beat cash gains. *People Management*. 4.12. 18-19.

Sattilainen, S. 2002. Testaajan armoilla. *Yritystalous* 5/02, 88-89

Tikkanen, T. 2002. Henkilöarviointi ja testaus työelämässä. *Tietosuoja* 4/02, 20-22.

Wilson, P. 2002. How to play the recruitment game. *Enterprise*. 6/7. 39. 60-64.

Sähköiset lähteet:

Lee, M-Y. 2002. Outsource your HR. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2005].
Saatavissa: <http://www.entrepreneur.com/article/0,4621,305528,00.html>

Microsoft Oy, [Viitattu 6.1.2006], www.microsoft.fi

MPS, [Viitattu 21.11.2005], www.mps.fi

Pkt, [Viitattu 28.11.2005], www.pkt.fi

Posti, [Viitattu 6.1.2006], www.posti.fi

Psycon, [Viitattu 25.11.2005], www.psycon.fi

Sampo, [Viitattu 6.1.2006], www.sampo.fi