

**SUURYRITYSTEN REKRYTOINTISTRATEGIAT:
ENNAKOIVAA SUUNNITTELUA VAI PALOKUNTAMENTALITEETTIA**

Harri Virolainen & Ilkka Virolainen

Aikuiskasvatuksen
Pro gradu -tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Kasvatustieteellinen tiedekunta
Syksy 2000

TIIVISTELMÄ

Harri Virolainen & Ilkka Virolainen. Suuryritysten rekrytointistrategiat: ennakoivaa suunnittelua vai palokuntamentaliteettia. Jyväskylän yliopisto. Aikuiskasvatuksen pro gradu –tutkielma 2000, 123 s.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Suomessa toimivien suuryrityksien rekrytointistrategioita, henkilöstönhankintaprosesseja ja rekrytointia osaamisen hankintamenetelmänä. Tutkimuksen teoriaosassa pyrittiin kuvaamaan rekrytointia laajasti ja monipuolisesti. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskityttiin kuvaamaan Suomessa toimivien suuryritysten rekrytointia.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelulla kuudentoista Suomessa toimivan suuryrityksen rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin kesän 2000 aikana. Tulosten analysoinnissa lähestymistapa oli hermeneuttinen. Tutkimustuloksissa pyrittiin kuvaamaan rekrytoinnin suhteen yrityksille samankaltaisia piirteitä, sekä lisäksi nostettiin esille erityispiirteitä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tuli esille rekrytointia leimaava kiire. Yritykset joutuvat reagoimaan havaittuihin osaamisvajeisiin usein lyhyellä aikavälillä. Helposti ennakoitaviin seikkoihin, kuten eläkkeelle siirtymisiin yritykset ovat kyenneet varautumaan rekrytoinnissa hyvin, mutta systemaattinen kokonaisvaltainen ja ennakoiva suunnittelu vaatii kehittämistä. Yritykset katsovat tyypillisesti rekrytointia avoinna olevan tehtävän mukaisesti. Kokonaisvaltainen konsernitason näkökulman huomioiva tarkastelu on vähäistä ja rekrytoivat esimiehet tekevät rekrytointipäätökset usein omasta ja oman yksikön näkökulmasta. Yritysten kokonaisstrategian osa-alueista rekrytointiin eniten vaikuttavat yrityksen kasvu, kansainvälistyminen ja toiminta-alueiden laajentuminen. Yritysten voimakas kasvu ja tiettyjen toiminta-alueiden nopea laajentuminen on aiheuttanut osaamispulaa yrityksissä, johon ei edes rekrytoinnin avulla ole kyetty täysin vastaamaan. Myös maailman suuri muutosnopeus on lisännyt osaamisen tarvetta. Yritysten välinen koveneva kilpailu osaavista henkilöistä asettaa entistä suurempia haasteita yritysten rekrytoinnille.

Kaikissa yrityksissä sisäinen rekrytointi on ensisijainen rekrytointikanava ja syntynyt osaamisvaje pyritään täyttämään ensisijaisesti oman henkilöstön avulla. Ulkoisessa rekrytoinnissa suosituimpia kanavia ovat internet ja sanomalehdet. Teknologian kehittyminen ja yritysten strategiset linjaukset ovat lisänneet tietäntyyppisten osa-alueiden osaamisen tarvetta. Tähän yritykset ovat pyrkineet vastaamaan lisäämällä ulkoista rekrytointia kyseisillä osa-alueilla. Henkilövalinnoissa yritykset painottavat tuotannollisten kvalifikaatioiden lisäksi sosiaalisia ja jonkin verran myös normatiivisia kvalifikaatioita.

Yrityksillä on kehittämistä yhteistyössä henkilöstöosaston, liiketoimintayksiköiden ja esimiesten kesken. Säännöllisen ja systemaattisen yhteistyön avulla kyettäisiin rekrytointitilanteita ennakoimaan ja varautumaan niihin paremmin. Kehittämisen varaa yrityksillä on myös olemassa olevan osaamisen selvittämisessä ja sen hyödyntämisessä sisäisessä rekrytoinnissa.

Avainsanat: rekrytointi, henkilöstöhankinta, henkilöstösuunnittelu, osaaminen, työanalyysi

SISÄLLYS

KUVIOT

TAULUKOT

1 JOHDANTO	7
2 REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖSTRATEGIAA...	8
2.1 Rekrytointi käsitteenä	8
2.2 Strateginen henkilöstösuunnittelu.....	9
2.2.1 Henkilöstöstrategia.....	9
2.2.2 Rekrytointi osana henkilöstöressurssien strategista suunnittelua	12
2.2.3 Rekrytointiprosessin kolme mallia	15
3 HENKILÖSTÖHANKINNAN TOTEUTUS	20
3.1 Henkilöstöhankintapolitiikka	20
3.2 Henkilöstösuunnittelu hankinnan lähtökohtana	21
3.3 Työanalyysi.....	24
3.3.1 Työn osat ja vaatimukset	24
3.3.2 Työn arviointijärjestelmiä	27
3.3.3 Työn kvalifikaatiot	27
3.4 Tietynlaisen tyypin hakeminen.....	30
3.5 Henkilöstöhankinnan ja -valinnan kustannuksia.....	35
3.6 Rekrytointiongelmia	37
4 HENKILÖSTÖHANKINTALÄHTEET	42
4.1 Henkilöstöhankinnan lähteisiin vaikuttavia seikkoja	42
4.2 Työvoiman hankintakeinot	42
4.2.1 Sisäinen henkilöstöhankinta	43
4.2.2 Ulkoinen henkilöstöhankinta.....	48
5 Henkilöarviointi rekrytoinnissa.....	56
5.1 Henkilöarviointiin liittyvät tekijät	56

5.2 Henkilövalintamenetelmiä	58
5.2.1 Koulutus ja työkokemus	58
5.2.2 Haastattelu	59
5.2.3 Soveltuvuusarviot	61
5.2.4 Simulaatiotestit	63
5.2.5 Arviointikeskus	64
5.2.6 Grafologia.....	64
5.2.7 Geeniseulonta.....	65
5.2.8 Suositukset	65
6 YHTEENVETO TAUSTASTA JA	
TUTKIMUSONGELMAT	66
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	68
7.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu.....	68
7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	71
8 TULOKSET	73
8.1 Yritysten rekrytointistrategiat	73
8.2 Organisaation osaamisen takaaminen	82
8.3 Henkilöstöhankintaprosessi.....	85
8.4 Rekrytointikanavat.....	86
9 POHDINTA	102
9.1 Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä tuloksista.....	102
9.2 Kehittämisehdotuksia liikkeenjohdolle	108
9.3 Tutkimuksen onnistuminen ja jatkotutkimusehdotukset.....	110
LÄHTEET	111
HAASTATTELUT	123
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Henkilöstöstrategia osana yrityksen kokonaisstrategiaa	10
KUVIO 2. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli	11
KUVIO 3. Tulevaisuuden tarpeet ja rekrytointisuunnitelma	13
KUVIO 4. Rekrytointi osana henkilöstöressurssien strategista suunnittelua	14
KUVIO 5. Henkilöstöhankintaprosessin kulku	21
KUVIO 6. Työn vaativuuskehikko.....	26
KUVIO 7. Työn kvalifikaatioita.....	29
KUVIO 8. Toimen täyttämistä aiheuttavia kustannuksia	36
KUVIO 9. Väärät ja oikeat rekrytointia koskevat valintapäätökset	39
KUVIO 10. Miellyttämisen-valitsemistilanne	39
KUVIO 11. Työvoiman hankintakeinojen ryhmittely.....	43
KUVIO 12. Henkilöstövoimavarojen kuvaus nelikentän avulla.....	45
KUVIO 13. Henkilöstövoimavarojen kuvaus 9-kentän avulla.....	47
KUVIO 14. Henkilöarvioinnin jäävuorimalli	57
KUVIO 15. Yhteenveto tutkimuksen taustasta	66

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Rekrytointiprosessin kolme mallia.....	17
TAULUKKO 2. Työn osat	25
TAULUKKO 3. Henkilöstön hankintalähteiden etuja ja haittoja	54
TAULUKKO 4. Kokonaisstrategian ja rekrytointistrategian välinen yhteys	76
TAULUKKO 5. Rekrytoinnin tarve ja ennakoitavuus.....	78
TAULUKKO 6. Ulkoisen ympäristön vaikutus rekrytointiin	80
TAULUKKO 7. Sisäisen ympäristön vaikutus rekrytointiin	82
TAULUKKO 8. Yrityksien käyttämät keinot organisaation osaamisen lisäämiseksi	84
TAULUKKO 9. Työanalyysi yrityksissä	86
TAULUKKO 10. Yritysten käyttämät rekrytointikanavat	90
TAULUKKO 11. Yritysten käyttämät henkilön arviointimenetelmät	94
TAULUKKO 12. Yritysten arvostamat yleisimmät taidot ja ominaisuudet	98
TAULUKKO 13. Yrityksillä esiintyvät ongelmat rekrytoinnissa	101

1 JOHDANTO

Globalisaation myötä kilpailu yritysmaailmassa on kiristynyt entisestään. Tämä asettaa kasvavia vaatimuksia myös henkilöstöhankinnalle. Kilpailussa mukana pysyminen edellyttää yritykseltä innovatiivisten tuotteiden lisäksi osaavan henkilökunnan omaamista. Henkilöstö on kuitenkin viime kädessä se voimavara, joka yrityksissä saa tulokset aikaan. Eräällä tapaa henkilökuntaa voidaan pitää myös kilpailukeinona. Onnistunutta avainhenkilöstön rekrytointia voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimmistä menestyskeinoista. Tehokkaan rekrytoinnin avulla kyetään osaltaan vaikuttamaan siihen, että organisaatiossa on riittävästi osaamista.

Oikeanlaisen henkilöstöhankintaprosessin valitsemista voidaan pitää edellytyksenä sille, että löydetään oikea henkilö tehtävään ja organisaatioon. Uuden työntekijän rekrytointia voidaan pitää pitkän tähtäyksen investointina, sijoituksena inhimilliseen pääomaan. Oikean henkilön löytäminen on haasteellinen tehtävä yritykselle. Rekrytoinnissa tulee huomioida useita seikkoja, kuten työn vaatimukset, organisaatiokulttuuri, henkilökemiat ja ennen kaikkea henkilön osaaminen ja kehittymiskyky. Rekrytointi on moniulotteinen prosessi ja se sisältää useita eri vaiheita. Oleellista on myös huomioida rekrytoinnin liittyminen yrityksen kokonaisstrategiaan. Vaikka rekrytointia voidaan pitää merkittävänä seikkana taata yrityksen osaaminen nyt ja tulevaisuudessa, löytyy edelleen paljon yrityksiä, joissa henkilöstöasioita hoidetaan lyhytjänteisesti ja rutiininomaisesti sen sijaan, että keskityttäisiin systemaattiseen henkilöstö-suunnitteluun, henkilöstövoimavarojen hankintaan ja kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata rekrytointia yritysten näkökulmasta käsin. Pyrkimyksenä on kuvata rekrytointia monipuolisesti ja laaja-alaisesti. Keskeisimpinä teema-alueina ovat yritysten rekrytointistrategiat, organisaation osaamisen takaaminen rekrytoinnin avulla ja yritysten henkilöstöhankintaprosessi.

2 REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖSTRATEGIAA

2.1 Rekrytointi käsitteenä

Perinteisesti rekrytointi on ymmärretty toimenpiteeksi, jolla tyydytetään organisaation toiminnan edellyttämä määrällinen ja laadullinen henkilöstötarve. (Palm & Voutilainen 1977, 57.) Rekrytointiin kuuluu ulkoisen rekrytoinnin lisäksi sisäinen rekrytointi eli henkilösiirto yrityksen sisällä. Henkilöstöhankinta voidaan määritellä myös hieman laajemmasta näkökulmasta, jolloin siinä voidaan nostaa esille neljä vaihetta.

- 1) Avoimen toimen arviointi
- 2) Mielenkiinnon herättäminen ehdokkaissa
- 3) Ehdokkaiden arviointi
- 4) Sijoitus ja myöhempi seuranta (Plumbley 1974, 16.)

Perinteiselle rekrytoinnille on ominaista niin sanottu myyntiajattelu. Organisaatio pyrkii ”myymään” työpaikkaansa potentiaalisille työnhakijoille. Tämä tarkoittaa usein sitä, että yrityksestä ja kyseisestä työpaikasta kerrotaan positiivisia seikkoja ulospäin. Tällä pyritään siihen, että saataisiin paljon potentiaalisia hakijoita kiinnostumaan yrityksestä ja tarjottavasta työpaikasta. Osaltaan tässä rekrytointistrategiassa tulee esille se, että yritys on enemmän kiinnostunut työsuorituksesta kuin työtyytyväisyydestä. (Wanous 1980, 35.)

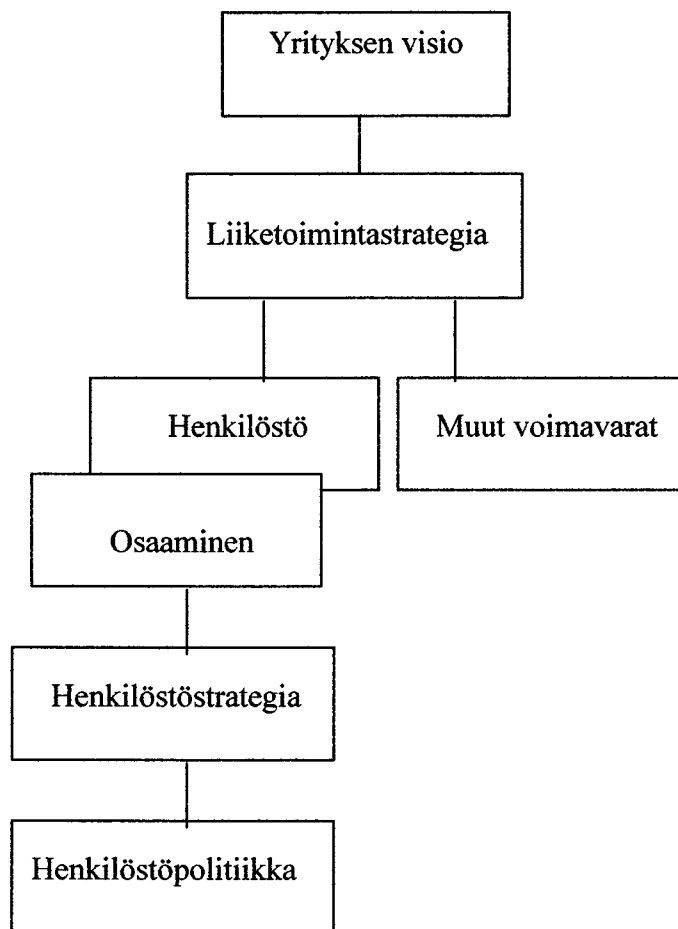
Realistinen rekrytointi pyrkii tuomaan yrityksestä ja tarjottavasta työpaikasta esille muuta-kin kuin positiiviset seikat, jolloin hakijoille kerrotaan myös työn mahdollisista negatiivisista seikoista. Pyrkimyksenä on antaa mahdollisimman realistinen kuva avoimesta toimesta ja organisaatiosta työpaikkana. Tällä tavoin menetellessä huonot puolet eivät tule valituille työntekijöille yllätyksenä, mikä vähentää osaltaan pettymisiä ja täten eroamisia. Vastaavuus yksión tarpeiden ja yrityksen vastauskyvyn välillä ilmenee osaltaan työntekijän työtyytyväisyytenä. Työssä viihtyminen heijastuu osaltaan vaihtuvuuteen, joskin lama-aikana ne saattavat antaa väärän kuvan asiasta. (Wanous 1980, 35.)

2.2 Strateginen henkilöstösuunnittelu

2.2.1 Henkilöstöstrategia

Yrityksen strategia luo pohjan yrityksen toiminnalle. Strategian avulla määritellään keinot, joilla yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa päämäärät. Strategian luomisessa huomioidaan niin ympäristöön liittyvät seikat kuin myös yrityksen sisäiset tekijät. Tällä tavoin pyritään yrityksen omia vahvuuksia sekä ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia käyttämään hyväksi. Lisäksi ympäristön uhkia ja riskejä pyritään välttämään ja omia heikkouksia vahvistamaan. Strategian luomiseen vaikuttavat keskeisesti yrityksen missio ja arvot. Strategian avulla luodut tavoitteet ja päämäärät määrittävät yrityksen suunnan. Strategian avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden.. (Andrews 1996, 47-55; Minzberg 1994; Quinn 1996, 3-10.)

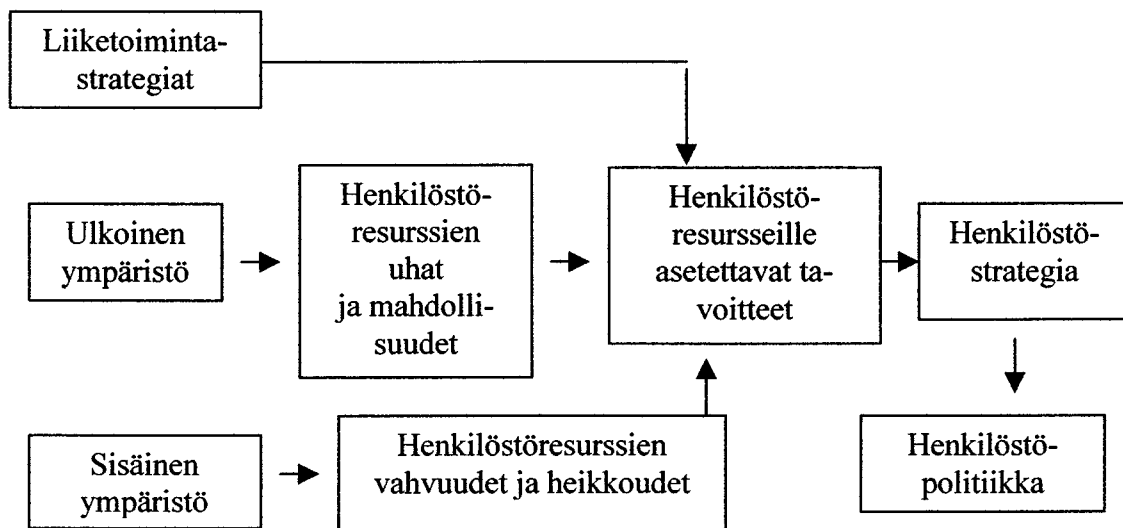
Yrityksen strategia jakautuu moniin alastrategioihin kuten henkilöstöstrategiaan. Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia siitä, että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Siinä määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Siinä päätetään myös siitä, millaisella keinovalikoimalla ja aikataululla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Henkilöstöstrategian liittymistä yrityksen kokonaisstrategiaan on kuvattu kuviossa 1. Strategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla. Se määrittelee käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Joissakin yrityksissä ne laaditaan kirjallisina samoin kuin henkilöstöstrategiakin, mutta etenkin pienissä yrityksissä ne muotoutuvat usein käytännön kautta hiljaisesti hyväksytyiksi toimintamalleiksi. (Strömmer 1999, 13.) Eräänä henkilöstöstrategian alaluokkana on rekrytointistrategia ja rekrytointipolitiikka. Näiden kaikkien alastrategioiden tulisi olla yhteydessä yrityksen kokonaisstrategian kanssa ja tukea toisiaan.



KUVIO 1. Henkilöstöstrategia osana yrityksen kokonaisstrategiaa. (Strömmer 1999, 13.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu tunnistaa organisaation strategiset päämäärät ja käyttää niitä pohjana määriteltäessä käytäntöjä ja menettelytapoja henkilöstöhallinnolle. Yrityksen strateginen henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen muuta strategista suunnittelua. (Baird, Meshoulam & Degive 1984, 449.) Palm ja Voutilainen (1974, 57-58) määrittelevät henkilöstösuunnittelun yritystoiminnan edellyttämän toiminta- ja henkilöstöorganisaation, sekä henkilöstörakenteen ja -määrän suunnitteluksi. Lisäksi henkilöstösuunnittelu on kaikkiin näihin välittömästi vaikuttavien henkilöstöhallinnollisten toimenpiteiden kuten esimerkiksi rekrytoinnin suunnittelua. Huomattavaa kuitenkin on, että tavallinen henkilöstöhallinto, kuten palkanmaksu, työntekijöiden palkitsemis- ja koulutusasiat eivät sinänsä tee toiminnasta vielä strategista. Strategiseksi henkilöstöjohtamisen tekee vasta se, kun eri henkilöstötoiminnot tähtäävät yrityksen tavoitteiden tukemiseen. (Rhodes 1988, 58.)

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikkaa henkilöstöhallinnon eri osaluueille. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu tuottaa tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta määrän ja laadun suhteen. Kuvio 2 havainnollistaa sisäisen ja ulkoisen ympäristön kytkeä liiketoimintastrategiaan ja henkilöstöstrategiaan.



KUVIO 2. Henkilöstövoimavarojen strategisesta suunnittelusta malli (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1994, 200.)

Ulkoinen ympäristö

Ulkoinen ympäristö kartoituksella pyritään selvittämään ulkoiseen ympäristöön liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Ulkoisessa ympäristössä henkilöstövoimavarojen kannalta keskeisiä asioita ovat esimerkiksi työmarkkinat, teknologia sekä toimiala ja sen kulttuuri. Teknologian kehityksen suunta on usein ennakoitavissa, mutta muutoksen nopeus on vaikeammin ennustettavissa. Työmarkkinoiden kysyntä ja tarjonta vaikuttavat kullakin toimialalla työvoiman saantiin ja työvoiman vaihtuvuuteen. Kullakin toimialalla on oma toimintakulttuurinsa. Toimialakohtaiset kulttuurit muuttuvat varsin hitaasti ja tämä vaikuttaa osaltaan myös yksittäisen organisaation kulttuuriin. (Kauhanen 1996, 19-21.)

Sisäinen ympäristö

Organisaation sisäinen ympäristö jakautuu organisaation henkilöstön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Pyrittäessä selvittämään nykyisen henkilöstön ominaisuuksia, henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia, kohteena ovat muun muassa seuraavat tekijät:

1. henkilöstön rakenne: määrä, ikä, koulutus, palveluksessaoloaika
2. tieto- ja taitotaso: kokemusrakenne
3. kehityskyky
4. yhteistyökyky

Kun henkilöstö tunnetaan hyvin kyetään arvioimaan paremmin henkilöstön lisäys- ja/ tai vähennystarvetta sekä henkilöstön kehittämistarvetta. Henkilöstövoimavaroille asetettaviin tavoitteisiin ja henkilöstöstrategiaan vaikuttavat myös monet organisatoriset tekijät, kuten organisaation koko ja elinkaaren vaihe, organisaation rakenne ja organisaatiokulttuuri.

Organisaation koolla on merkitystä siinä suhteessa, että suuret organisaatiot eivät ole yleisesti ottaen niin joustavia kuin pienemmät. Suurissa organisaatioissa työntekijöiden toimenkuvat ovat usein huomattavasti spesifisempiä kuin pienemmissä organisaatioissa. Elinkaari-tarkastelu kertoo yrityksen mahdollisesta kasvusta tai supistumisesta. Tämä voi vaikuttaa osaltaan huomattavan paljon rekrytointiin. (Kauhanen 1996, 21-24.) Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat osaltaan organisaation ikä, toimiala ja henkilöstörakenne (Kauhanen 1996, 24).

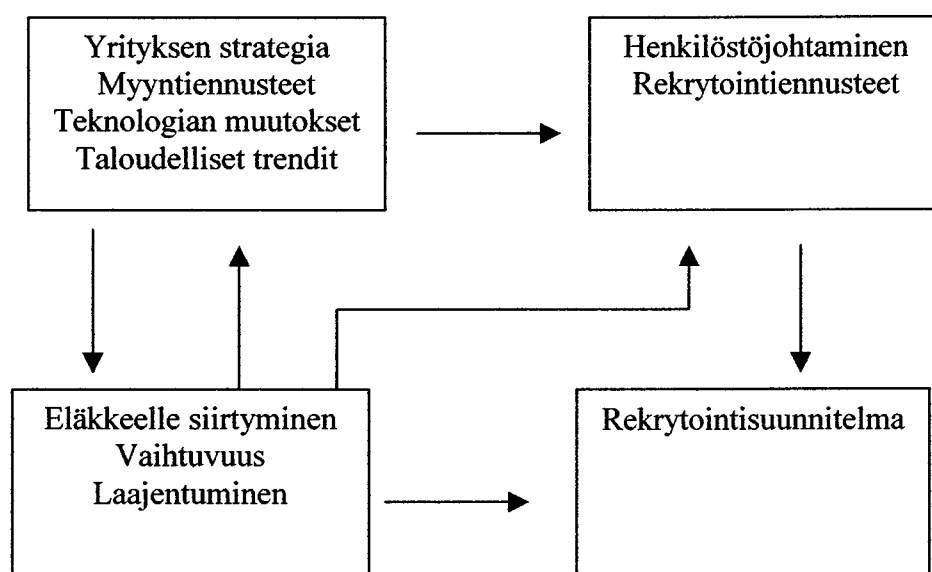
2.2.2 Rekrytointi osana henkilöstöressurssien strategista suunnittelua

Rekrytointi on osa strategista henkilöstöressurssien suunnittelua. Henkilöstöressurssien suunnittelu pohjautuu yrityksen kokonaisstrategiaan, jolloin yrityksen kokonaisstrategia voidaan nähdä rekrytoinnin perustana. Rekrytoinnin pohjautuessa henkilöstöressurssien suunnitteluun on siinä keskeistä seuraavat asiat:

1. Organisaation kaikki tehtävät tulisi tunnistaa, luokitella ja kuvata.
2. Kaikki työt tulisi arvioida ja niiden palkat tulisi tarkistaa arvioinnin perusteella.
3. Tiedot arvioinneista ja työn kuvauksista tulisi olla osana johdon informaatiojärjestelmiä.
4. Työpaikan avautuessa organisaatiossa rekisteröidään se johdon informaatiojärjestelmiin.

Henkilöstöressurssien suunnittelussa pyritään huomioimaan tulevaisuuden tarpeita, joka käsittää sekä lyhyen aikavälin että myös pitkän tähtäimen suunnittelun (kuvio 3). Suunnittelussa on oleellista huomioida niin työntekijöiden eläkkeelle siirtymistä kuin myös yleistä vaihtuvuutta. Esimerkiksi henkilön jäädessä eläkkeelle, voidaan arvioida tarvitseeko tehtävään palkata uusi henkilö vai voidaanko kyseiset tehtävät siirtää toisten työntekijöiden lisätehtäviksi. Mikäli tehtävään vaaditaan uusi henkilö voidaan itse rekrytointiprosessi käynnistää. Tärkeää suunnittelussa on tulevaisuuden ennakointi, jolloin esille nousee keskeisesti organisaation kasvu. Eräs tapa varautua organisaation äkkinäiseen kasvuun on niin sanottu varastointitaktiikka. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioon palkataan enemmän henkilöitä, kuin mitä sillä hetkellä tarvitaan. Tällöin odottamattoman laajentumisen sattuessa organisaatiossa on jo valmiina osaavaa henkilöstöä. Toisaalta haittapuolena kyseisessä taktiikassa on se, että kaikille työntekijöille ei useinkaan voida tarjota heidän kykyjään vastaavia tehtäviä, mikä laskee usein motivaatiota ja aiheuttaa heidän lähtemistään pois organisaatiosta.

(Douglas, Klein & Hunt 1985, 207-211.)



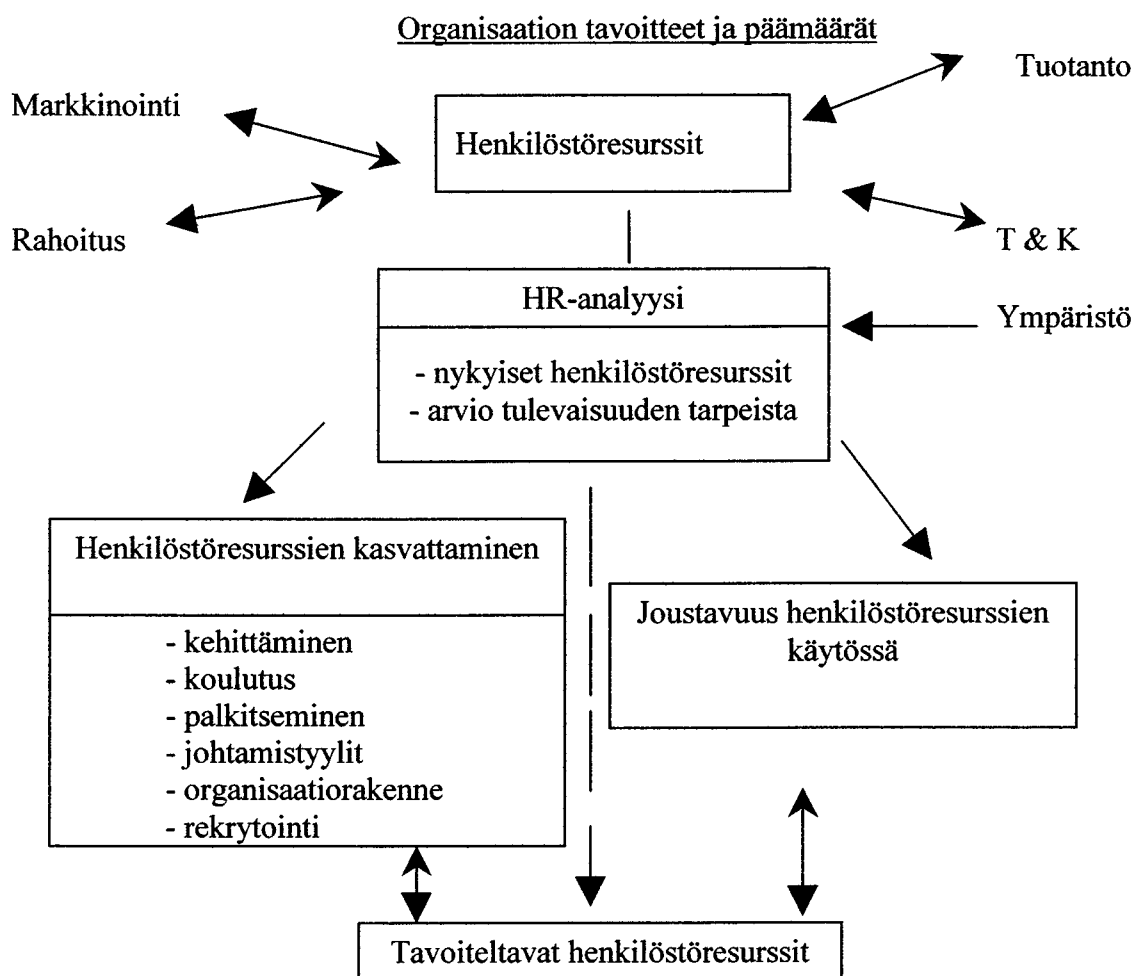
KUVIO 3. Tulevaisuuden tarpeet ja rekrytointisuunnitelma. (Douglas, Klein & Hunt 1985, 209.)

Douglasin, Kleinin ja Huntin (1985, 178) mukaan henkilöstöressurssien strategisen suunnittelun tarkoituksena on:

1. Saada kokonaiskuva henkilöstöressurssien kysynnästä ja tarjonnasta sekä hankkia ja ylläpitää laadukkaita ja tuottavia henkilöstöä.
2. Henkilöstön kykyjen mahdollisimman tehokas hyväksikäyttö.

3. Pyrkä ennakoimaan mahdollisuudet henkilöstöressurssien hyväksikäyttöön. (edellytyksenä on voimavarojen tunnistaminen)
4. Sita henkilöstöressurssien suunnittelu organisaation kokonaisstrategiaan.

Henkilöstöressurssien strategisessa suunnittelussa nousee keskeisesti esille se, että henkilöstöä pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana ja että henkilöstösuunnittelu on osa yrityksen strategista suunnittelua (kuvio 4).



KUVIO 4. Rekrytointi osana henkilöstöressurssien strategista suunnittelua.

Henkilöstöressurssien suunnittelu pohjautuu yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, joiden perusteella yritysjohto tekee tuotantoa, markkinointia, tutkimus- ja kehitystoimintaa, rahoitusta sekä henkilöstövoimavaroja koskevat strategiset suunnitelmat. Henkilöstösuunnittelu ja muu strateginen suunnittelu ovat riippuvaisia toisistaan, eikä niitä tulisi toteuttaa toisistaan erillisinä.

Angle, Manz ja Van de Ven (1985, 53-54) jaottelevat yritykset henkilöstöresurssien arvostuksen mukaan neljään tyyppiin:

1. Yrityksen strateginen suunnittelu tehdään huomioimatta henkilöstökysymyksiä. Henkilöstötoiminto on sivuseikka, jonka on reagoitava tehtyihin päätöksiin.
2. Henkilöstöspesialistit tekevät lyhyen tähtäyksen henkilöstösuunnitelmia, mutta niitä ei huomioida yrityksen kokonaissuunnittelussa, jolloin henkilöstötoiminto joutuu edelleen sopeutumaan jo tehtyihin päätöksiin.
3. Henkilöstöspesialisteilla on strategista näkemystä suunnittelussa, mutta henkilöstöresurssien johtamista ei ole vielä kukaan integroitu yrityksen strategiseen suunnitteluun.
4. Henkilöstöresurssit ovat nousseet teknisten ja taloudellisten kysymysten rinnalle tasavertaisiksi osaksi yrityksen strategista suunnittelua. Henkilöstöspesialistien rooli on muuttunut sopeutuvasta ennakoivaksi ja toimintansa vaikuttaa laajasti koko organisaatiossa.

Tyyppiin neljä kuuluvat yritykset menestyvät yleisesti ottaen keskimääräistä paremmin kuin muihin tyyppiluokkiin kuuluvat yritykset. Kolmannen tyyppin yritykset ovat ehkä menossa oikeaan suuntaan, mutta käytännössä henkilöstökysymykset sivuutetaan liian usein yrityksen strategisessa kokonaissuunnittelussa.

Rekrytointi on yksi keskeinen keino yrityksen henkilöstövoimavarojen kasvattamiseksi sellaisiksi, että ne mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti palvelisivat yrityksen tavoitteita ja päämääriä. Yrityksen tavoittelemat henkilöstöresurssit määräytyvät pohjimmiltaan tavoitteiden ja päämäärien perusteella, mutta myös henkilöstöresurssien analyysillä ja käytettävissä olevilla keinoilla on merkitystä siihen, minkälaisia henkilöstövoimavaroja yritys tavoittelee. Lähtökohtana voidaan siis pitää ideaalisia henkilöstövoimavaroja, joiden saavuttamisesta on tingittävä viime kädessä kustannussyistä. Henkilöstövoimavarojen kasvattaminen on yrityksen kannalta järkevää vain silloin, kun se on ainakin pitkällä tähtäyksellä kannattavaa.

(Angle, Manz ja Van de Ven 1985, 53-54.)

2.2.3 Rekrytointiprosessin kolme mallia

Rekrytoinnissa on vuosien varrella esiintynyt ja esiintyy yhä eri käytäntöjä siitä, miten se toteutetaan. Esiteollisuuden aikana ei rekrytointiin juurikaan panostettu. Rekrytointi nousi keskeisemmin esille vain kun organisaatioista tuli niin suuria ja monimutkaisia, että työt tuli

kuvata tarkasti ja työntekijät palkata täyttämään ne. Teollistumisen myötä alettiin työtehtäviä analysoida yhä tarkemmin ja kuhunkin työtehtävään pyrittiin löytämään työn tekemisen ominaisuudet täyttävä henkilö. Ensimmäistä kertaa perinteinen rekrytointimalli oli laajemmin käytössä Ensimmäisessä maailman sodassa, jossa Yhdysvaltojen, Englannin ja Ranskan armeijat käyttivät kognitiivisten kykyjen testejä valitessaan sotilaita. Sodan jälkeen myös useat yritykset ottivat testit käyttöön rekrytoidessaan työntekijöitä. Tämän kaltainen rekrytointi edustaa taulukossa 1 kuvattua mallia 1. Mallin heikkoutena on se, että erittelemällä kukin tehtävä erilleen on organisaation tehokkuutta vaikea arvioida. Lisäksi oletus että ihmiset, työt ja heidän välinen yhteensopivuus ovat vakioita ei useinkaan pidä paikkansa, sillä varsinkin nykyään työt ovat dynaamisia ja kehittyvät jatkuvasti. Tämä asettaa työanalyysille uusia haasteita, sillä töitä tulisikin analysoida myös sen mukaan millaisiksi ne kehittyvät lisääntyneen tekniikan tai muiden ansiosta. Huomioitavaa on myös se, että työssä tapahtuvia muutoksia on usein vaikea ennustaa. (Snow & Snell 1993, 449-452.)

Mallin 2 mukainen rekrytointi sai alkunsa 1900-luvun puolella välissä, kun monet yritykset alkoivat erilaistamaan ja monipuolistamaan strategioitaan. Tällöin rekrytointi alettiin liittää kiinteästi yrityksen kilpailustrategiaan. Tämä edellytti sitä, että henkilöstöhallinnon edustajat olivat kiinteästi mukana organisaation strategioita suunniteltaessa. (Snow & Snell 1993, 454-455.)

Mallin 2 mukainen rekrytointi menee kokonaisuuden huomioimisessa selvästi syvemmälle kuin malli 1. Mallissa 2 rekrytointi on liitetty osaksi kokonaisstrategiaa. Organisaation ongelmia tarkastellaan analyttisesti kokonaisuus huomioiden. Tästä johtuen edellytetään ymmärrystä työn liittymistä koko organisaation toimintaan. Tällöin rekrytointia tarkastellaan laajemmin kuin ainoastaan työanalyysin kautta. Rekrytointi nähdään systemaattisena prosessina. Rekrytoinnissa huomioidaan muun muassa organisaatorakenne, palkitsemisjärjestelmä, arvot ja yrityksen kilpailustrategia. Suuremmassa määrin rekrytoinnin ja strategian yhdistäminen kehittyi 1980-luvun alkupuolella. Tuolloin esimerkiksi johtajien palkkaamisessa kiinnitettiin entistä tarkemmin huomiota strategisiin tekijöihin. Yritykseen saatettiin rekrytoida esimerkiksi eri tyyppinen johtaja riippuen yrityksen elinkaaren vaiheesta, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen tulos. Myös yrityskulttuuriin liittyviä tekijöitä alettiin huomioida entistä tarkemmin. Mallin 2 eräänä heikkoutena voidaan tietyllä tavalla pitää sitä, että rekrytointi on tarkasti sidottu organisaation nykyiseen strategiaan. Mikäli organisaatio joutuu muuttamaan strategiaansa esimerkiksi ympäristössä tapahtuvien muutosten takia ei uuteen strategiaan so-

pivaa henkilöstöä löydy. Pyrkiessään hahmottamaan tulevaisuuden strategioitaan voitaisiin rekrytoida osaltaan myös niiden mukaan. Reaktiivinen rekrytointipolitiikka voi muodostua ongelmaksi nopeasti muuttuvilla aloilla. Mallin 2 mukainen reaktiivinen politiikka soveltuukin paremmin tilanteisiin, joissa henkilöstön rekrytoimiseen on riittävästi aikaa. (taulukko 1.) (Snow & Snell 1993, 453-459.)

Mallin kolme mukainen rekrytointi on noussut suuremmissa määrin esille globaalisti tapahtuneiden työvoiman demograafisten muutosten myötä. Globalisaation lisääntymisen vaikutus alkaa näkyä yhä enemmän esimerkiksi työvoiman liikkumisena. Toinen selvä sysäys mallin kolme rekrytointikäytännölle on ollut palvelusektorin suuri kasvu. Tässä mallissa henkilöstö nähdään selvästi kilpailukyknä. Rekrytointi huomioidaan jo strategiaa luotaessa. Koska henkilöstö voi oppia nopeastikin uusia asioita ja sopeutua uusiin tilanteisiin nähdään henkilöstö selkeästi tärkeänä resurssina. Huomattavaa kuitenkin on, että nykyäänkin rekrytointi strategian muodostamisena on enemmän nähtävissä filosofiana kuin todella käytännössä toteutettuna. Varsin harva yritys toteuttaa mallin kolme mukaista rekrytointia aivan täysin. Proaktiivinen rekrytointistrategia ei myöskään täysin toteudu useassakaan organisaatiossa, jolloin rekrytoinnille annettaisiin sama painoarvo päätöksien teossa kuin rahoitusta, markkinointia tai tuotantoa koskeville päätöksille. Löysä side yrityksen nykyiseen strategiaan soveltuu varsinkin aloille, joissa muutokset ovat nopeita ja niitä tapahtuu jatkuvasti. (taulukko 1) (Snow & Snell 1993, 459-465.)

TAULUKKO 1. Rekrytointiprosessin kolme mallia. (Snow & Snell 1993, 451, 467.)

	<u>MALLI 1</u> REKRYTOINTI HENKILÖ – TYÖ YHTEENSOVITTA- MISENA	<u>MALLI 2</u> REKRYTOINTI STRATEGIAN TOTEUTTAMISENA	<u>MALLI 3</u> REKRYTOINTI STRATEGIAN MUODOSTA- MISENA
OMINAISPIIR- TEET	- Rekrytointi perustuu työanalyysiin - Monia ehdokkaita per työ	- Rekrytointi perustuu kilpailustrategiaan - Rooli kuvaukset - Tiimien synergiat	- Rekrytointi perustuu strategian muodostamiseen - Laaja-alainen osaaminen

	<ul style="list-style-type: none"> - Pätevyysien selvittäminen - Suljettu systeemi näkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin systeemi näkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> - Nopea resurssien kehittäminen - Avoin systeemi näkökulma
OLETTA-MUKSET	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiot ja työt voidaan erottaa yksittäisiin osatekijöihin - Ihmiset ja työt ovat vakioita - Työsuoritus voidaan mitata luotettavasti 	<ul style="list-style-type: none"> - Deduktiivinen logiikka - Reagoiva rekrytointi - Tiukka yhteensopivuus rekrytoinnin ja strategian välillä 	<ul style="list-style-type: none"> - Induktiivinen logiikka - Proaktiivinen rekrytointi - Löysä yhteensopivuus strategian ja rekrytoinnin välillä
SOVELLUTUKSET	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiot joilla on vakiot määritettävissä olevat työtehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiot, joilla on selvät strategiat ja tunnetut pätevyudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiot, jotka tarvitsevat kykyä kehittää tai muuttaa strategiaa nopeasti
UUSIEN HENKILÖIDEN HANKINTA	<ul style="list-style-type: none"> - Saavuttaa laaja hakijajoukkoa 	<ul style="list-style-type: none"> - Houkutella tiettyjä yksilöitä vahvistamaan ydinosaamista 	<ul style="list-style-type: none"> - Rakentaa suhteita potentiaaliin henkilöihin
VALINTA	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilö - työ yhteensopivuuden saavuttaminen hylkäämällä vähemmän halutut hakijat 	<ul style="list-style-type: none"> - Suuntaviivojen kehittäminen henkilöistä, jotka täyttävät strategian synnergiset tarpeet 	<ul style="list-style-type: none"> - Vahvistaa strategista kyvykkyyttä valitsemalla yksilöitä, jotka tuovat uutta osaamista organisaatioon
ARVIOINTI	<ul style="list-style-type: none"> - Perustuu työsuoritukseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Perustuu strategian toteuttamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Perustuu strategian luomiseen
YLENTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none"> - Palkinto, hierarkkisesti ylöspäin 	<ul style="list-style-type: none"> - Palkkio lisääntyy keskitetysti voimassa olevaan strategiaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Palkkio on laajemmin sidottu strategian luomisen prosessiin

Mallin 1 mukaisen rekrytoinnin tavoitteena on täyttää avoimia toimia. Tällöin pyritään saamaan laaja hakijajoukko, josta työntekijät valitaan. Mallin 2 mukainen rekrytointi on huomattavasti kohdistetumpaa verrattuna malliin 1. Sen sijaan että käytettäisiin lehti-ilmoittelua ja muita tyypillisiä rekrytointikanavia, voidaan työntekijöitä rekrytoida suoraan kilpailijoilta käyttämällä esimerkiksi head hunttereita apuna. Oleellista on löytää omaan strategiaan sopivia kandidaatteja. Mallissa 3 keskeistä on suhteiden luominen niin kouluihin kuin myös esimerkiksi muihin yrityksiin ja tätä kautta saada kontaktia potentiaalsiin työntekijöihin. Valintaperusteet eroavat toisistaan näiden eri mallien välillä selkeästi. Mallissa 1 valinta tehdään pitkälti erilaisten testien perusteella, jolloin heikommin pärjänneet karsitaan ja parhaat tulokset saaneet henkilöt valitaan. Mallissa 2 ei valinta välttämättä ole aivan näin systemaattista tiettyjen ominaisuuksien suhteen. Sen sijaan enemmänkin keskitytään strategiaan tekijöihin, jolloin huomioidaan keskeisesti esimerkiksi organisaation kulttuuri. Mallissa 3 pyritään useinkin henkilö valitsemaan sen perusteella miten hän kykenee tuomaan uutta osaamista organisaatioon. Perusajatuksena on enemmänkin lisätä strategista kyvykkyyttä kuin täyttää tietty toimi. (Snow & Snell 1993, 465-473.)

3 HENKILÖSTÖHANKINNAN TOTEUTUS

3.1 Henkilöstöhankintapolitiikka

Henkilöstön hankintatarve johtuu tyypillisesti kahdesta syystä, joko toiminnan laajentumisesta tai toimen vapautumisesta. Toiminnan laajentuessa tulee henkilöitä rekrytoitaessa pohdittua sitä, miten paljon uusia työntekijöitä tarvitaan kuhunkin yksikköön. Toisaalta ensin on syytä miettiä, voidaanko lisääntyneet työt jakaa omien työntekijöiden kesken. Toimia vapautuu kahdesta syystä:

1. toimen aikaisempi haltija siirtyy muihin tehtäviin organisaatiossa tai hän jää eläkkeelle. Tämän kaltaista hankintatarvetta voidaan pitää suotuisana hankintatarpeena.
2. toimen aikaisempi haltija irtisanotaan, irtisanoutuu tai kuolee. Tämän kaltaista tilannetta kutsutaan epäsuotavaksi hankintatarpeeksi. (Jackson 1973, 11-12.)

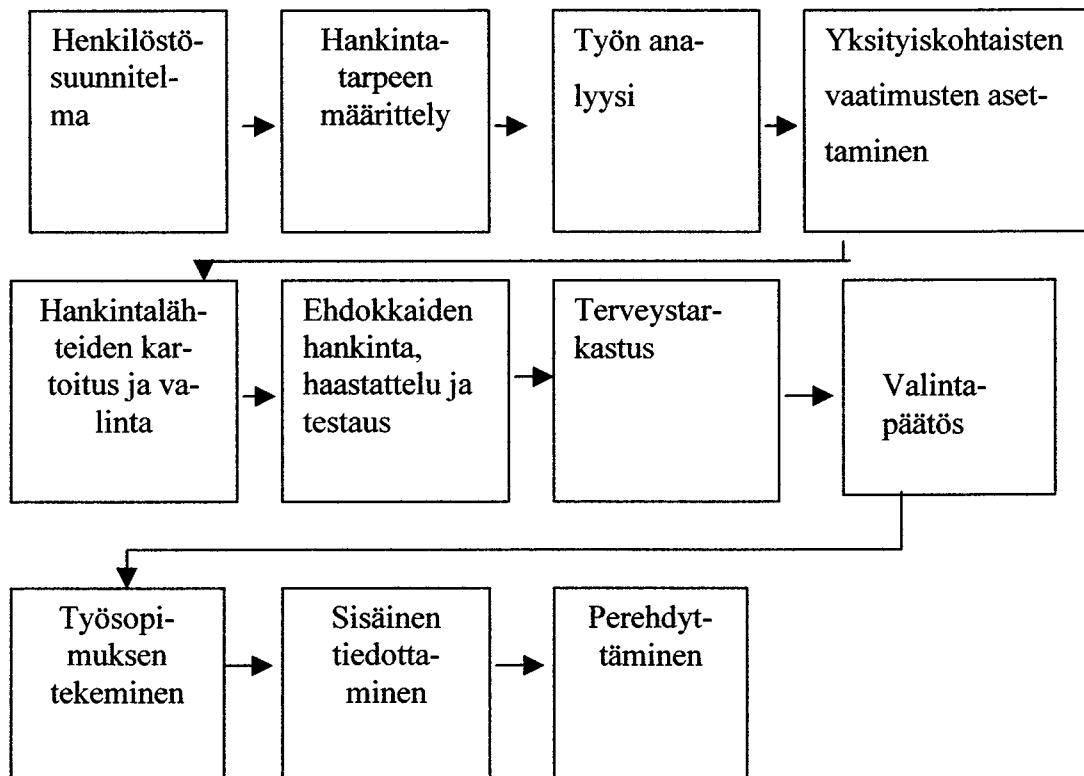
Yleisimpänä syynä rekrytointeihin vuonna 1997 pidettiin Suomessa henkilöstön lisästarvetta (46 % työpaikan täytöistä). Muita merkittäviä syitä rekrytointeihin olivat työntekijän siirtyminen toiseen työpaikkaan (18 %) ja sijaisuuden täyttö (17 %). Henkilöstön lisästarve oli suhteellisesti yleisin työvoiman hankinnan syy rakennusosalalla (86 %). Työntekijöiden siirtymiset toiseen työpaikkaan olivat suhteellisesti yleisempiä rekrytointien syitä muissa palveluissa (28 %) ja julkisissa palveluissa. (Tuomaala 1998, 2.)

Yrityksen henkilöstöhankintapolitiikka on osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöhankintapolitiikka kuvaa periaatteita, joita henkilöstön hankinnassa noudatetaan. Laatomalla henkilöstöhankintapolitiikka kirjalliseen muotoon, kyetään vaikuttamaan siihen, että yrityksellä olisi työhönotossa yhteinen linja. Henkilöstöhankintapolitiikka voi sisältää esimerkiksi seuraavia asioita:

1. Henkilöstöhankinnan yhteys muuhun yrityssuunnitteluun
2. Henkilöstösuunnittelun aikajänne
3. Hankitaanko työntekijät yksittäin vai ryhminä, esimerkiksi ottamalla useita vastavalmistuneita samanaikaisesti perehdytettäviksi

4. Mistä lähteistä työntekijät hankitaan ja onko esimerkiksi sisäinen hankinta etusijalla
5. Millä tavoin valinta suoritetaan
6. Kuka valinnan suorittaa eli mikä on esimiehen ja mikä työhönottajan osuus valinnoissa
7. Miten valinnoista tiedotetaan valituille, hylätyille ja muille työntekijöille
8. Miten hankinnan tarkkailu järjestetään

Henkilöstöhankintaprosessin eteneminen on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Henkilöstöhankintaprosessin kulku. (Kauhanen 1996, 46.)

3.2 Henkilöstösuunnittelu hankinnan lähtökohtana

Henkilöstösuunnittelu voidaan määritellä prosessiksi, jolla organisaatio pyrkii takaamaan sen, että sillä on oikea määrä oikean laatuista henkilöitä oikeilla paikoilla oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelun perustana on yrityksen strategia ja tämän aiheuttamat muutostarpeet henkilöstöresursseissa. (French 1982, 211.)

Henkilöstösuunnittelun puuttuminen tai sen heikko toteuttaminen johtaa helposti niin sanottuun paniikkityöhönottoon. Tällöin työvoiman lisätarve tulee yllätyksenä, jolloin työhön on otettava sellaista työvoimaa kuin satutaan saamaan. Näin ei useinkaan kyetä saamaan niin sanotusti oikeaa henkilöä oikealle paikalle. Työntekijöitä saatetaan ottaa myös liikaa, jota saattavat myöhemmin seurata irtisanomiset. (Fischer 1972, 6-9; French 1982, 213.) Hyvällä henkilöstösuunnittelulla edistetään työvoiman joustavaa käyttöä, varautumista uusiin tilanteisiin sekä alennetaan henkilöstökustannuksia. Onnistunut henkilöstösuunnittelu lisää myös työntekijöiden viihtyvyyttä ja työmotivaatiota. (Suomen työnantajain keskusliitto 1989, 100.)

Toimintaorganisaatio

Henkilöstösuunnittelun osana on suositeltavaa tarkastella vastualueen toimintaorganisaatiota.

Miehityssuunnittelu

Miehityssuunnittelun tavoitteena on saada oikea henkilö oikealle paikalle. Miehityssuunnittelu perustuu tehtävien asettamiin vaatimuksiin ja toisaalta henkilöiden ominaisuuksiin, kuten pätevyyteen ja suoritustasoon. Peruslähtökohtana on tarkastaa jatkaako tehtävää nykyisin hoitava henkilö toimessaan vai onko aihetta muutoksiin. Mikäli nykyisen henkilön suoritus-taso on riittämätön tulee harkita siirtoa toisiin tehtäviin tai kehittämistoimenpiteitä. Mikäli henkilö kykenee vaativampiin tai toisenlaisiin tehtäviin paremmin, voidaan etsiä etenemis-mahdollisuuksia tehtäviin, joissa hänen tietojaan ja taitojaan voidaan täysimääräisesti käyttää hyväksi. (Suomen työnantajain keskusliitto 1989, 104.)

Seuraajasuunnittelu

Miehitysmuutokset voivat tulla ajankohtaisiksi eläkkeelle siirtymisen tai irtisanoutumisen johdosta. Erityisesti avainhenkilöiden osalta on suositeltavaa etukäteen suunnitella, kuinka tehtävät hoidetaan henkilön mahdollisesti siirtyessä toiseen yritykseen. (Suomen työnantajain keskusliitto 1989, 104.)

Urasuunnittelu

Esimies- tai johtohenkilöstön saannin varmistamiseksi sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoamiseksi yksilöille voidaan käyttää urasuunnittelua. Tämä tarkoittaa henkilöiden suunnitelmallista siirtämistä tehtävästä toiseen. Urasuunnittelun avulla pyritään varmistamaan henkilön sijoittuminen yrityksessä niin, että se vastaa sekä hänen omia että yrityksen tavoitteita. Siinä on kysymys ennen kaikkea henkilön tulevaisuuden suunnittelusta yrityksen palveluksessa ottamalla huomioon eri toimien tarjoamat mahdollisuudet. Tehokas urasuunnittelu valmistaa työntekijän palvelemaan yritystä sen suunnitelmien mukaan ja samalla tyydyttää hänen omia tarpeitaan ja tavoitteitaan. Yrityskoko asettaa osaltaan systemaattiselle urasuunnittelulle ja urakierrolle rajoituksia. Suurissa yrityksissä urakierrolle on selkeästi paremmat mahdollisuudet kuin pienissä yrityksissä. (Fitz-enz 1990, 28; Suomen työnantajain keskusliitto 1989, 104.)

Urasuunnittelua voidaan toteuttaa eri tavoin. Tavallisimpia keinoja ovat esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut, joissa käydään läpi työntekijän toiveita ja yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia. Yrityksen järjestämä koulutus ja valmennus sekä erilaiset sijaisuudet antavat mahdollisuuden työn rikastuttamiselle ja jopa ylenemiselle. Urasuunnittelu ulotetaan välittömästi seuraavaa toimintakautta pitemmälle, jolloin suunnittelija selvittää, mitkä toimet olisivat sopivia työntekijälle tulevaisuudessa. Sen yhteydessä on kuitenkin vaikea vielä tehdä kovinkaan kiinteitä päätöksiä varsinkaan pidemmällä tähtäimellä. Urasuunnitelmat ovatkin enimmäkseen urahahmotelmia, jotka antavat virikkeitä koulutuksen suunnitteluun ja kertovat työntekijälle hänen mahdollisuuksistaan yrityksen palveluksessa. Urasuunnitelmien tekeminen kertoo siitä, että vapautuvat toimet pyritään täyttämään yrityksen sisältä ja että pyritään pitkäaikaisiin työsuhteisiin. Se kohdistuu yleensä ainakin sellaisiin henkilöryhmiin, jotka ovat tärkeitä yritykselle nyt tai tulevaisuudessa. (Fitz-enz 1990, 28.)

3.3 Työanalyysi

3.3.1 Työn osat ja vaatimukset

Henkilöstöhankinnan suunnittelu aloitetaan toimen analyysillä. Tässä voidaan käyttää apuna työanalyysia, jolloin voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia menetelmiä:

1. selvitysmenetelmä
2. havainnointimenetelmä
3. kriittisen vaiheen menetelmä
4. suoritusmenetelmä

Selvitysmenetelmässä tehdään toimen nykyiselle haltijalle kysely, mitä toimi hänen mielestään käsittää. Havainnointimenetelmässä havainnoidaan työntekijöitä ja tehdään tämän pohjalta tulkintoja toimesta. Tämän perusteella kyetään toimen vaatimuksia ymmärtämään paremmin. Kriittisen vaiheen menetelmässä selvitetään työtehtävän kannalta keskeisimmät työvaiheet, jotka ovat ratkaisevia tehtävässä menestymiselle. Suoritusmenetelmässä analyysin tekijä itse opettelee työn ja muodostaa näin työn vaatimukset oman kokemansa perusteella. Työanalyysin perusteella voidaan laatia toimenkuvaus, jota voidaan käyttää apuna työhönotossa. Tämä edellyttää kuitenkin, että kuvaus pidetään ajan tasalla. (Rubenowitz 1975, 58-59.)

Oleellista on selvittää, mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työssä menestymisen kannalta. Työtehtävää tulee tarkastella kriittisesti ja miettiä, mitä kyseisessä tehtävässä tulee saada aikaan, miten ja varsinkin miksi. Tehtävän analysoinnissa voidaan käyttää apuna työarviointijärjestelmää. Järjestelmän avulla kyetään selvittämään, miten vaativaa mikin työ organisaatiossa on. Tätä voidaan hyödyntää myös rekrytoinnissa, jolloin kyetään etsimään tehtävän vaatimustason täyttävää henkilöä. Järjestelmän taustalla on ajatus työn jakautumisesta kolmeen osaan, jotka on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Työn osat. (Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointijärjestelmien seurantar ryhmän TASE:n loppuraportti.)

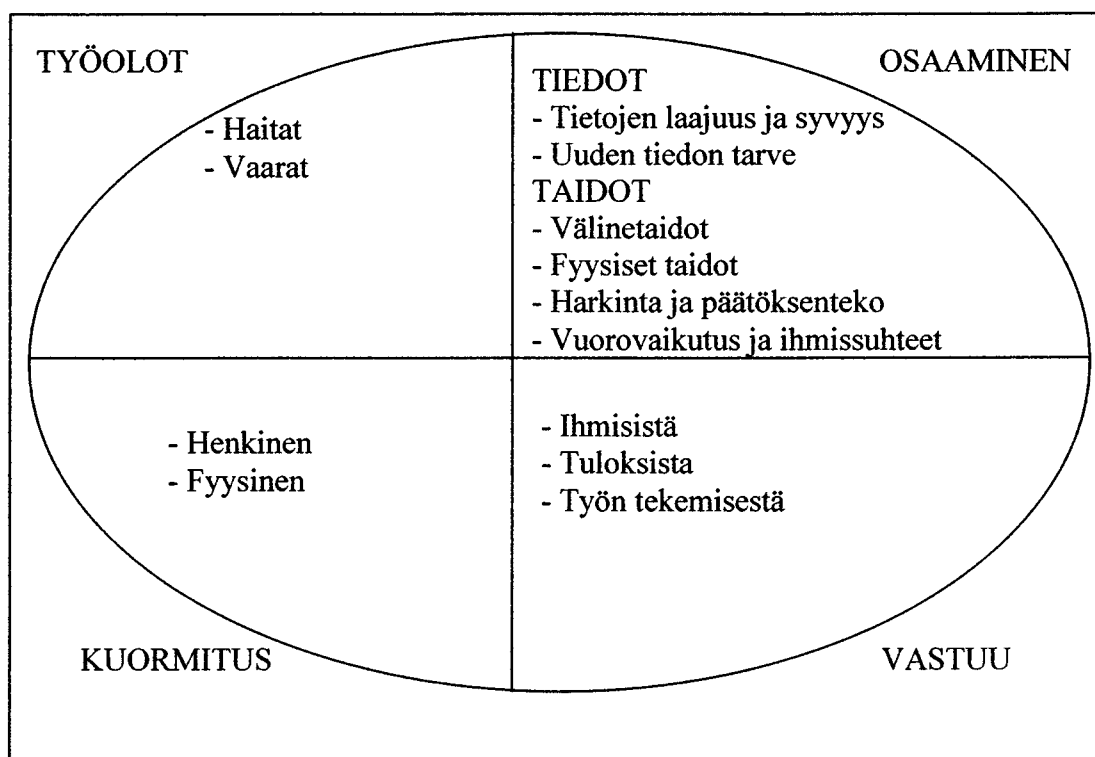
<u>INPUT</u>	<u>KÄYTTÖ</u>	<u>OUTPUT</u>
Työn vaatimat ominaisuudet työntekijältä	Vaadittujen ominaisuuksien käyttö	Työn edellyttämät aikaansaannokset
- Taidot	- Vuorovaikutus	- Vaikuttavuus
- Tiedot	- Yhteistyö	- Tulos
- Kokemus	- Harkinta	- Laatu
- Työmotivaatio	- Itsenäinen toiminta	
- ym.	- Valtuuksien käyttö	
	- Välineiden käyttö	
	- Kuormitus	

Työarviointijärjestelmän käyttöön oton yhteydessä työtehtävistä laaditaan työkuvaukset. Työkuvauksia varten analysoidaan työtehtävät, jolloin kiinnitetään huomiota seuraaviin asioihin:

- Mitkä ovat työn tarkoitus ja tavoitteet?
- Mihin työ kohdistuu (ihmiset, koneet, prosessi, työn kulku jne.)?
- Miten tavoitteet saavutetaan (vuorovaikutus, tekniset ratkaisut, tutkimukset, luovuus, jatkuva uuden oppiminen jne.)?
- Mitä tietoja, taitoja, välineitä tai menetelmiä käytetään (teoria, käytäntö, vastuu ja valtuudet, yhteistyö, ratkaisujen ohjaus)?
- Mitkä ovat pääasialliset esteet tavoitteiden saavuttamisessa?
- Mitä rutiineja työhön sisältyy?

Huomattavaa on, että työkuvaus ei ole sama asia kuin yrityksissä tyypillisesti käytetyt toimenkuvat tai tehtäväluettelot. Se pohjautuu kunkin henkilön työstä yksilöllisesti laadittuihin työkuvauksiin eikä ammattinimikkeiden perusteella muodostettuun yleiskäsitykseen. Samalla nimikkeellä työskentelevien ihmisten työn vaativuushan voi olla erilainen. Tämänkaltaisen tilanteen on kyseessä esimerkiksi silloin, kun samaa nimikettä käyttävät sekä kokenut ja tehtäviään laajentanut työntekijä että vasta työnsä aloittanut, perusrutiineja opetteleva ihminen. Tietojenkeräysjärjestelmän ja kuvausten tulisi olla riittävän yksinkertaisia, jotta järjestelmää olisi mahdollista pitää ajan tasalla joustavasti. (Strömmer 1999, 140-143.)

Työn vaativuuden voidaan katsoa koostuvan neljästä elementistä: osaamisesta, vastuusta, kuormituksesta ja työoloista (kuvio 6.)



KUVIO 6. Työn vaativuuskehikko. (Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointiryhmän loppuraportti 1994.)

Osaaminen tarkoittaa työarvioinnissa tietojen laajuutta ja syvyyttä sekä myös tietojen käyttämistä eli harkintaa ja taitoja. Tietovaatimuksia arvioitaessa otetaan huomioon sekä koulutus että kokemus. Myös uuden tiedon tarve punnitaan. Taidot jaetaan välinetaivoihin, joita ovat tekniset, matemaattiset ja kielelliset taidot, fyysisiin taitoihin, kuten luovat kädentaidot ja muut fyysiset taidot, harkinta- ja päätöksentekotaitoihin sekä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin. Osaamiseen on liitetty myös muita mahdollisia arviointikohteita: ongelmanratkaisun (harkinnan ja päätöksenteon) vaativuus, tehtävien laajuus tai monialaisuus, ilmaisykyky ja kielitaito sekä työvälinetaidot ja näppäryys. Vastuu on arvioinnissa luokiteltu kolmeen alueeseen: vastuuseen ihmisistä, työn tuloksista ja työn tekemisestä. Vastuu ihmisistä voi sisältää vastuuta henkilöstöasioista ja ihmisten hyvinvoinnista. Vastuu työn tuloksista voi puolestaan sisältää tulosvastuuta ja vastuuta päätösten vaikutuksista. Työn tekemisen vastuu sisältää vastuuta toimintaedellytyksistä sekä työn toteuttamisesta ja kehittämisestä. Vastuuseenkin on liitetty myös muita arviointikohteita: työntekijän asema, johtaminen, työn vaikuttavuus ja ratkaisujen merkitys sekä luottamuksellisuus. Työn vaativuuden muut osateki-

jät, kuten kuormitus ja työolot kattavat työn fyysisen ja henkisen kuormituksen sekä työoloihin liittyvät vaarat ja haitat. Kuormitukseenkin voidaan liittää myös muita arviointikohteita, kuten aikapaine, tarkkuus ja huolellisuus sekä työn sitovuus. Yksinomaan osaaminen ja vastuu selittävät toimihenkilöiden töiden vaativuudesta yli 65% ja ylempien toimihenkilöiden vaativuudesta yli 75%. Työntekijöillä nämä vaativuustekijät selittävät vajaan puolet työn kokonaisvaativuudesta ja kuormitus sekä työolot taas runsaat puolet. Yleensäkin arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota itse työhön, ei sen tekijään. (Kauhanen 1996, 37-40; Strömmer 1999, 143; Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työnarviointiryhmän loppuraportti 1994, 13.)

Tehtävän tarkastelun lähtökohdan tulee olla strateginen, jolloin ensin selvitetään tavoite, mihin pyritään ja minkä takia kyseistä henkilöä yleensäkin tarvitaan. Uutta tointa perustettaessa tilanne on monimutkaisempi kuin hankittaessa henkilöstöä olemassa oleviin toimiin. Tällaisessa tilanteessa yrityksellä ei ole kokemustietoa kyseisestä toimesta. Tällöin on usein tyydyttävä arvioihin. Toimenkuvaa laadittaessa tulisi pyrkiä realistisiin arvioihin toimen vaativuudesta ja siinä vaadittavista ominaisuuksista. (Goldstein, Zedeck & Schneider 1993, 10-21; Kauhanen 1996, 48; Markkanen 1999, 17.)

3.3.2 Työn arviointijärjestelmiä

Suomessa yleisiä arviointijärjestelmiä ovat muun muassa Hay-järjestelmä, palkkavaakajärjestelmä ja IPE-järjestelmä. Hay-järjestelmä perustuu kolmen pääkriteerin ja niiden alatekijöiden arviointiin. Pääkriteerit ovat tietotaito, ongelmanratkaisun vaativuus ja vastuu aikaansaannoksista. Palkkavaakajärjestelmä on kehitetty Suomessa Hay-järjestelmien pohjalta erityisesti ylempien toimihenkilöiden työn vaativuuden arviointiin. IPE-järjestelmä (International Evaluation System) sisältää seitsemän vaativuustekijää: tulosvaikutuksen, työn edellyttämän pätevyyden, ongelmanratkaisun ja työympäristön. Vaativuustasoja on kolmesta yhdeksääntoista työntekijästä riippuen. (Kauhanen 1996, 40; Strömmer 1999, 144.)

3.3.3 Työn kvalifikaatiot

Työn sosiologiassa kvalifikaatio käsitteellä tarkoitetaan työntekijöiltä vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja, jotka ovat työnteon sujumisen kannalta tarpeellisia. Aikuiskasvatustieteessä kvalifikaatiolla tarkoitetaan kaikkia ihmisen kykyjä ja pätevyksiä, joita työelämässä tarvitaan. Suomenkielessä kvalifikaatiosta käytetään usein sanaa pätevyys. Viimeisten parin-

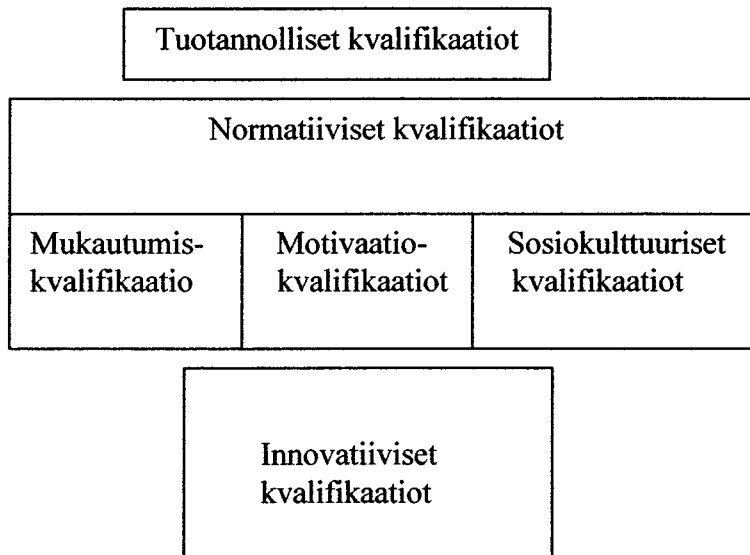
kymmenen vuoden aikana työssä vaadittavat kyvyt ja taidot ovat muuttuneet jonkin verran. Erityisesti työelämäkvalifikaatioista on korostunut oppimaan oppimisen merkitys. Kvalifikaatiotutkimus pyrkii selvittämään, millaisia valmiuksia työelämässä tarvitaan. Saksalaisen tutkimusperinteen kolmijako valmiuksille on seuraavanlainen:

1. Tuotannolliset kvalifikaatiot ovat esimerkiksi työhön liittyvät teoreettiset taidot, ammattitaito ja toimialaan liittyvä osaaminen.
2. Sosiaaliset kvalifikaatiot ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, johtamistaidot ja konfliktien käsittelytaidot.
3. Normatiivisia kvalifikaatioita ovat esimerkiksi itsetuntemus, epävarmuuden sietokyky, arviointitaidot ja oppimiskyky. (Strömmer 1999, 147.)

Työvoiman keskeisenä elementtinä on osaaminen, joka on konkreettinen kvalifikaatio palkkatyön kontekstissa. Tuotannolliset kvalifikaatiot eivät kuitenkaan selitä ihmisen menestymistä työelämässä. Eräällä tapaa ne voidaan nähdä edellyttävänä ehtona, mutta eivät riittäväenä ehtona. Henkilökohtaiset ominaisuudet, joita voidaan nimittää pehmeiksi kvalifikaatioiksi ovat nousseet yhä tärkeämmiksi nykypäivän työmarkkinoilla. Sosiaaliset ja normatiiviset kvalifikaatiot sen sijaan ratkaisevat pitkälti työmenestyksen ja urakehityksen. Tuotannollisia kvalifikaatioita pidetään monesti itsestään selvyysinä ja henkilöarvioinnissa huomio kiinnittyy yhä tietoisemmin sosiaalisiin ja normatiivisiin kvalifikaatioihin. (Strömmer 1999, 148.)

Ollus, Lovio, Mieskonen, Vuorinen, Karko, Vuori ja Ylä-Anttila (1990, 138) kuvaavat kvalifikaatioita hieman laajemmin. Kvalifikaatiot nähdään ammattitaidon osina, jolloin heidän mukaansa ammattitaito muodostuu kolmesta osa-alueesta: tuotannolliset, normatiiviset ja innovatiiviset kvalifikaatiot. Tämä ammattitaitojen kolmijako on esitetty kuviossa 7. Normatiiviset kvalifikaatiot jaetaan kolmeen päätyyppiin: mukautumiskvalifikaatiot, motivaatiokvalifikaatiot ja sosiokulttuuriset kvalifikaatiot. Mukautumiskvalifikaatiot kuvaavat sopeutumista työn ulkoisiin ehtoihin kuten työyhteisöön ja työaikaan. Motivaatiokvalifikaatiot heijastavat oma-aloitteisuutta, itsenäistä otetta ja sitoutumista työhön. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot ovat ominaisuuksia, jotka liittävät työntekijän työpaikan organisaatiokulttuuriin. Innovatiiviset kvalifikaatiot mahdollistavat työprosessin kehittämisen ja rutiineista poikkeavan toiminnan työn ennalta arvaamattomissa kriisitilanteissa. Innovatiivisuudessa voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta. Siihen kuuluu suhde omaan työhön, kyky hahmottaa oma työtehtävä tuotantoprosessissa niin, että osaa arvioida kokonaisuuden muutostarpeita oman työnsä

kannalta ja näkee mahdollisuudet kehittää omaa työtään ja toimialuettaan. Toinen ulottuvuus on kyky jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon täydentämiseen. Innovatiiviset ominaisuudet mahdollistavat työ- ja tuotantoprosessin jatkuvan kehittämisen.



KUVIO 7. Työn kvalifikaatioita (Ollus, Lovio, Mieskonen, Vuorinen, Karko, Vuori & Ylä-Anttila 1990, 138.)

Kelley ja Caplanin (1993, 128-129) tekemän tutkimuksen mukaan huippuosajat erottuivat muista työntekijöistä sosiaalisten ja normatiivisten kvalifikaatioiden alueella. Erot tuotannollisissa kvalifikaatioissa olivat vähäiset. Nykyisillä ja erityisesti tulevaisuuden työmarkkinoilla tulee korostumaan entisestään sellainen ammattitaito, josta valtaosa rakentuu itsensä hallinnan triangelin, lahjakkuuden, sosiaalisten ja kommunikaatiotaitojen perustalle. (Turtiainen 1997, 21.)

3.4 Tietynlaisen tyypin hakeminen



(Satakunnan Kansa 24.1.1999, 26.)

Tietynlaisen henkilön hakemisen taustalta voidaan hakea teoriaa siitä, mitä itse suoritus vaatii ja mikä on itse hyvän suorituksen taustalla oleva teoria. Campbell, McCloy, Oppler ja Sager (1993, 42-43) kuvaavat työsuorituksen koostuvan kaavasta:

Työsuoritus = deklaratiiiviset taidot (tosiasiat, periaatteet, tavoitteet, itsetuntemus) X proseduraaliset taidot (kognitiiviset taidot, psykomotoriset taidot, fyysiset taidot, itsensä johtamisen taidot, ihmissuhdetaidot) X motivaatio (valinta suorittaa tehtävä, yrittämisen taso, sinnikkyys yrittää)

Deklaratiivisia ja proseduraalisia taitoja ennustavat muun muassa persoonallisuus, henkilökohtaisen kiinnostuksen kohteet, koulutus ja työkokemus. Sen sijaan yksilön motivaatiota voidaan hahmottaa eri motivaatioteorioiden avulla, esimerkiksi Maslowin tarvehierarkia avulla. Huomattavaa on, että mikäli jokin kaavan tekijöistä on alhainen vaikuttaa se selvästi suorituksen heikkenemiseen. Deklaratiivisissa taidoissa keskeisimmin nousee esille yksilön tiedot asioista ja yksityiskohdista. Oleellista siinä on tietämys tehtävän suorittamisen vaatimuksista kuten laitteen yleisen toiminnan tunteminen. Proseduraalista tietämystä ja taitoja

voidaan enemmässä määrin hyödyntää kun deklaraatiivinen tietämys eli tieto siitä mitä tehdään yhdistetään tietoon siitä miten tehtävä tehdään. Lopullisesti työn suorittamiseen vaikuttaa tietenkin yksilön motivaatio, jolloin nousee esille hänen halunsa suorittaa tehtävä ja valmius ponnistella sen eteen. (Campbell, McCloy, Oppler & Sager 1993, 42-44.)

Tarkasteltaessa organisaation suoriutumista ja tehokkuutta laajemmasta näkökulmasta kuin yksilön suorituskyvystä, nousee esille niin sanottu organisaation kansallisuus käsite. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö on valmis tekemään töitä organisaation eteen eikä ainoastaan oman edun vuoksi. Tällöin keskeistä on toisten työntekijöiden auttaminen, yhteistyö, altruismi, ehdotusten tekeminen organisaation kehittämiseksi ja positiivinen organisaation edustaminen ulkoisille sidosryhmille. Ennen kaikkea kyse on siis organisaation edun huomioimisesta. Jotkut organisaatiot ovat alkaneet huomioimaan myös tähän liittyviä seikkoja työntekijöitä valitessaan. (Borman & Motowidlo 1993, 98.)

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset ja jatkuva uudelleen koulutus koko uran ajan ovat liian tarvetta palkata generalisteja spesialistien sijaan ajatellen sopeutumisen maksimointia. Esimerkiksi AT&T yritys on havainnut omien kokemusten mukaan humanistisen koulutustaustan omaavien henkilöiden olevan menestyksellisempiä yleisjohdollisissa tehtävissä kuin kaupallisen koulutuksen saaneet ylennyksiä ja suorituksia tarkastellessa. (Howard 1986, 530-552.) Varsinkin suurten muutosten aikana oppimiskyky voi useinkin tulla tärkeämmäksi valintakriteeriksi kuin tietyt taidot. On varsin harvinaista, että toimenkuva tietyssä tehtävässä säilyy muuttumattomana vuosia. Erityisesti organisaatioissa, joissa järjestetään jatkuvaa koulutusta on oppimiskyvyn merkitys keskeinen. Lisäksi toimialojen kehittyminen painottaa oppimiskyvyn tärkeyttä. Organisaatioissa, joissa omaan koulutukseen panostetaan paljon saatetaan useinkin painottaa enemmän juuri oppimiskykyä kuin henkilön aikaisempia tietoja ja taitoja. (Kinnuri 1998, 6; Offermann & Gowing 1993, 385-411.)

Haettavan henkilön ominaisuuksissa painotetaan varsin usein yhteistyötaitoja. Tämä on varsin perusteltua, sillä nykyään varsin monessa organisaatiossa tiimityö on keskeinen työmuoto ja muutenkin yhteistyö eri henkilöiden kanssa on lisääntynyt. (Offermann & Gowing 1993, 385-411; Prieto 1993, 221-232.) Varsin tärkeä tekijä on henkilökemia. Henkilökemialla tarkoitetaan psykologisia vaikutteita ihmisten välillä: tunteiden, ajatusten, mielikuvien ja tekojen muodostamaan sosiaalista kenttää, jonka voi kokea, mutta jota on vaikea mitata. (Dunderfelt 1998.) Tulevan työntekijän on kyettävä tulemaan toimeen organisaation työnte-

kijöiden kanssa. (Aulasmaa 1996, 42). Työntekijästä ei juurikaan ole apua organisaatiolle, vaikka hän olisi kuinka taitava, mikäli hän omalla käyttäytymisellään tulehduttaa koko työyhteisön. Keskeisenä tekijänä voidaan ammatillisen osaamisen lisäksi pitää henkilön persoonallisia ominaisuuksia. Nykyään varsin usein toivottuja ominaisuuksia ovat esimerkiksi yhteistyökyky, paineensietokyky, pitkäjänteisyys, ulospäinsuuntautuneisuus, esiintymiskyky ja laaja kielitaito. (Goldstein, Zedeck & Schneider 1993, 10-21; Kauhanen 1996, 48; Markkanen 1999, 17.) Tärkeäksi tekijäksi on varsinkin monikansallisissa yhtiöissä noussut myös kyky tulla toimeen eri kulttuuritaustan omaavien henkilöiden kanssa, jolloin korostuvat niin viestintään liittyvät taidot kuin myös vuorovaikutukseen liittyvät seikat. (Offermann & Gowing 1993, 385-411.)

Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan valittaessa johtajaa ulkomaille keskeisimpinä kriteereinä pidettiin kokemusta, sopeutumiskykyä, alan tuntemusta ja johtamistaitoja. Varsinkin sopeutumiskykyä vieraaseen kulttuuriin on pidetty tärkeänä tekijänä, sillä vieras kulttuuri ja kieli ovat tyypillisimpiä ongelmakohtia, joita henkilö kohtaa ulkomaille siirtyesään. (Robinson 1978, 301-302.)

Yrityksen hankkiessa vastavalmistuneen ekonomiopiskelijan, vaikuttavat Anja Uljan tutkimuksen (ks. Virtanen 1998, 23) mukaan rekrytointiin ensisijaisesti yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Tämän jälkeen nousevat esille erityisosaaminen ja analyttiset valmiudet. Listan häntäpäältä löytyy työkokemus ja johtamisvalmiudet. Tutkimuksessa tuli ilmi myös se, että joissain tapauksissa ekonomin tutkintoa pidettiin muodollisena pätevyysvaatimuksena, jonka jälkeen henkilön ominaisuudet tai ”hyvä tyyppi” olivat perusteena valinnalle. Eräällä tapaa tutkinto todistaa älylliset valmiudet ja lopullinen palkkaaminen on enemmän kiinni juuri itse henkilöstä.

Stymne (1993) tutki Ruotsissa tammi-helmikuun aikana 5000 lehdissä ollutta työpaikkailmoitusta. Stymnen (1993) tutkimuksen mukaan lähes kaikkiin työtehtäviin haettavilta henkilöiltä edellytettiin yhteistyökykyä, ulospäinsuuntautuneisuutta ja aloitteellisuutta. Myös ammatillisilla taidoilla ja työkokemuksella oli suuri painoarvo.

Varsin monessa tapauksessa nousee nykyään esille niin sanotun hyvän tyyppin hakeminen, kun ennen haettiin ensisijaisesti yhteistyökykyisiä ja osaavia henkilöitä. Varsinkin uudistumiskyky on noussut selvästi esille haettavalta henkilöltä. Sen sijaan koulutuksella tai muo-

dollisella tutkinnolla ei ole kovin suurta merkitystä. Tämä koskee varsinkin kasvualoja. Työpaikalla vaikuttavana tekijänä ovatkin enemmän juuri tulokset, eivät tittelit. (Nieminen, 1998, 28.)

Yritysten näkökulmasta katsoen iällä ei ole niin suurta merkitystä rekrytoinnissa kuin työnhakijoiden mielestä. Työnhakijoista yli kolme neljännestä uskoo HRM Partnersin (1999, (ks. Filin 1999,48)) tekemän tutkimuksen mukaan iästä tulleen viime vuosina yhä tärkeämpi kriteeri henkilöstövalinnoissa. Työhönottajista sen sijaan vain 42 prosenttia oli tätä mieltä. Iällä on yleisesti ottaen tärkeä merkitys rekrytointipäätöksiä tehtäessä. Tämä suuntaus on sama Suomessa ja Euroopassa. Vaikka yritykset rekrytoivatkin mieluummin alle 50-vuotiaita työntekijöitä, ovat suuryritysten asenteet muuttuneet myönteisemmiksi yli 50-vuotiaita kohtaan. HRM Partnersin (1999, ks. Filin 1999a, 48)) tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisilla työorganisaatioilla ei ole yleensä vahvistettuja periaatteita siitä, minkä ikäisiä ihmisiä yritykseen saa tai pitää rekrytoida. Yrityksistä peräti 86 prosentilla ei ollut tästä asiasta toimintaperiaatteita lainkaan.

Johtotehtäviin rekrytoitaessa yritykset painottavat kokemuksen merkitystä. Kokemuksen tulisi mielellään olla samalta tai analogiselta alalta. Haetuissa ominaisuuksissa nousee keskeisesti esille itsenäisyys, paineensietokyky ja positiivinen itseriittoisuus. (Kinturi 1998, 5.)

Kansainvälisyys on myös noussut merkittäväksi tekijäksi palkattaessa johtajia. Suomalainen business on kansainvälistynyt nopeasti ja tämä on alkanut näkymään yhä enemmän myös rekrytoinnissa. Johtajilta odotetaan yhä enemmän kansainvälisiä valmiuksia. (Aulasmaa 1996, 42.)

Organisaation rekrytoidessa avainhenkilöä on se samalla eräänlainen viesti. Yrityksen rekrytoidessa niin sanottuja voimakkaita draivareita viestittää se samalla haluavansa itse kovaan nousuun, esimerkiksi alueensa markkinajohtajaksi. Huomattavaa kuitenkin on, että aina ei alan neron tai gurun valitseminen ole paras vaihtoehto yrityksen kannalta. Itse asiassa se voi olla jopa vahingollista, sillä nykypäivän uudistuneessa yrityselämässä hyvät tiimivalmiudet voivat ajaa yksilöllisten karismaattisten huippukykyjenkin ohi. (Nyman 1996, 73.)

Organisaatiokulttuurin huomioiminen henkilöä valittaessa on huomionarvoinen seikka. Yksi hienovaraisemmista ja kuitenkin tehokkaimmista tavoista istuttaa kulttuuri ja saada se pysyväksi organisaatiossa on uusien henkilöiden alun perin tapahtuva valinta. Koska kulttuuri

varmistaa jatkuvuutensa rekrytoimalla itselleen sopivia ihmisiä, toimivaa kulttuuria voi olla vaikeaa muuttaa. Silloin pitäisi pyytää suuria ihmismääriä sopeutumaan oletuksiin, jotka eivät sovi heidän omaan kulttuuristaansa. Toisaalta kulttuurimuutosta voidaan nopeuttaa rekrytoimalla ja valitsemalla uusia henkilöitä uusiin kulttuurioloihin sopivien kriteerien perusteella. Tämänkaltainen strategia tuottaa usein väliaikaista levottomuutta sisältävän jakson, mutta uudet jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti epämiellyttäviä uuden kulttuurin kannalta, mikäli heidät on alun perin otettu palvelukseen sopimaan tähän kulttuuriin. Tämänlainen kulttuurin istutusmekanismi toimii useimmissa tapauksissa tiedostamattomasti. Organisaatioilla on taipumusta kokea puoleensavetävinä ne ehdokkaat, jotka ovat lähellä nykyisten jäsenten tyyliä, oletuksia, arvoja ja uskomuksia. Heidät nähdään ”parhaina” palvelukseen palkattavina henkilöinä ja heihin liitetään ominaispiirteitä, jotka oikeuttavat heidät valituiksi. Varsinkin ylimmän johdon rekrytoinnissa nousevat organisaatiokulttuuriin liittyvät seikat enemmän esille. Tällöin voidaan miettiä mikä vaikutus tietyntyylistä linjaa painottavilla johtajilla on organisaation kulttuuriin. Johtaja voidaan myös palkata ikään kuin muuttamaan yrityksen kulttuuria esimerkiksi tehtyjen strategisten päätösten pohjalta. Tällöin kysymys on kauaskantoisesta kokonaisratkaisusta. (Kinturi 1998; Schein 1987, 244-246.)

Monikansallisilla yrityksillä paikallisen organisaatiokulttuurin huomioimisen lisäksi on suositeltavaa huomioida se, miten yksilö sopeutuu mahdollisesti toisella puolella maailmaa sijaitsevan toimipisteen kansalliseen kulttuuriin. Painotettaessa liikaa kumpaa tahansa vaihtoehtoa rekrytointi voi mennä pahasti vikaan. Yrityskulttuuriin täydellisesti sopiva, mutta paikallisesta kulttuurista rajusti poikkeava hakija tuskin onnistuu tehtävissään. (Nyman 1996, 73.) Yrityskulttuurin huomioimisen lisäksi merkittävä tekijä rekrytoinnissa on yrityksen arvomaailma. Rekrytoitavan henkilön ja yrityksen arvomaailmojen tulisi olla samankaltaiset. (Aulusmaa 1993, 43.)

Mikäli tehtävään haetaan niin sanottua ideaalityyppiä, voi kyseiselle valitulle henkilölle olla pettymys, mikäli itse työ ei vastaakaan kuvauksessa annettuja haasteita. Tästä voi seurauksena olla pian tapahtuva uusi rekrytointi. Huomattavaa on myös se, että organisaatio saattaa hakea henkilöä, jolla on muutaman vuoden aikavälillä potentiaalia vaativampiin tehtäviin kyseisessä organisaatiossa. (Goldstein, Zedeck & Schneider 1993, 10-21; Kauhanen 1996, 48; Markkanen 1999, 17.)

Rekrytoinnissa työnhakijalle asetettujen vaativien vaatimusten vaarana on niiden epärealistisuus. Hakutiimien laatimat pitkistä ja seikkaperäisistä toimenkuvauksista selviytyy pahimmissa tapauksissa kunniallisesti vain Supermies, Batman ja Hämähäkkimies – kaikki yhdessä. Toimenkuvaukset saattavat lisäksi olla ristiriitaisia. Ehdokkaan tulisi olla sekä väkevä johtaja ja tiimipelaaja tai sekä tarmokas ”tekijä” että harkitseva analyytikko. Virheenä saattaa olla se, että haettavan henkilön vaatimusluettelo laaditaan miettimättä ydinasioita, jotka työntekijän tulisi hallita. Niissä saatetaan esimerkiksi unohtaa ne taidot, jotka organisaatiossa jo on. (Fernández-Araóz 1999.)

3.5 Henkilöstöhankinnan ja -valinnan kustannuksia

Rekrytointi on yritykselle investointi. Yritykselle aiheutuu henkilöstön hankinnasta monenlaisia kustannuksia. Se vaatii niin rahallisia panostuksia kuin myös työntekijöiden ajallista panosta. Henkilöhankinnan kustannukset voidaan jakaa varsinaisiksi, potentiaalisiksi ja piilokustannuksiksi. Kuviossa 8 on kuvattu mistä eri tekijöistä henkilöstön hankinnassa kustannuksia aiheutuu. Yritys odottaa saavansa vastiketta henkilöstösijoitukseensa. (Jackson 1973, 14; Morgan & Cogger, 1980, 2.)

Varsinaisia kustannuksia ovat:

1. Henkilökustannukset kuten rekrytointiin osallistuvien palkkakustannukset
2. Toiminnalliset kustannukset, joita aiheutuu esimerkiksi lehti-ilmoittelusta ja soveltuvuuskokeista
3. Perehdyttämis- ja koulutuskustannukset, jotka koostuvat muun muassa uuden henkilön palkasta koulutusajalta ja perehdyttämiseen osallistuvien palkkakuluista. (Jackson 1973,14)

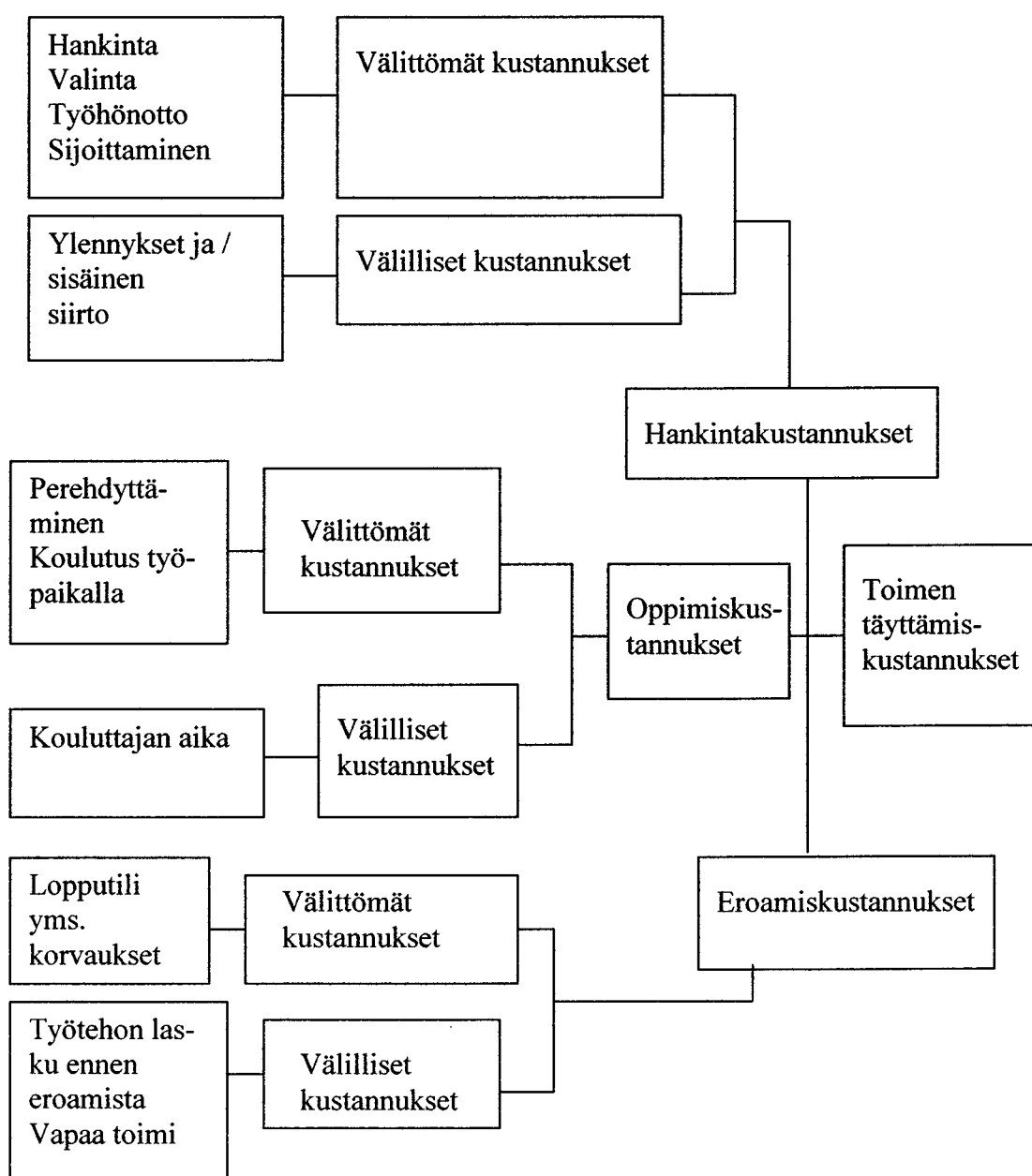
Potentiaaliset kustannukset

Potentiaalisia kustannuksia syntyy siinä tapauksessa, että tehtävään valitaan siihen sopimaton henkilö. Tässä tapauksessa kustannuksia kertyy toisen henkilön hankintakustannusten lisäksi myös normaalia heikompien työsuoritusten aiheuttamista kustannuksista. Lisänä tule-

vat mahdolliset erottamisesta ja uudelleen rekrytoinnista aiheutuvat kustannukset. (Jackson 1973, 14)

Piilokustannukset

Rekrytointi käsittää rahallisesti todettavien kustannusten lisäksi myös muita kustannuksia. Tässä yhteydessä voidaan huomioida myös esimiesten käsitykset, arvostukset, tausta ja tehokkuus, jotka vaikuttavat henkilöhankinnan onnistumiseen ja täten välillisesti kustannuksiin. (Jackson 1973, 14.)



KUVIO 8. Toimen täyttämisestä aiheutuvia kustannuksia. (Morgan & Cogger, 1980, 2.)

3.6 Rekrytointiongelmia

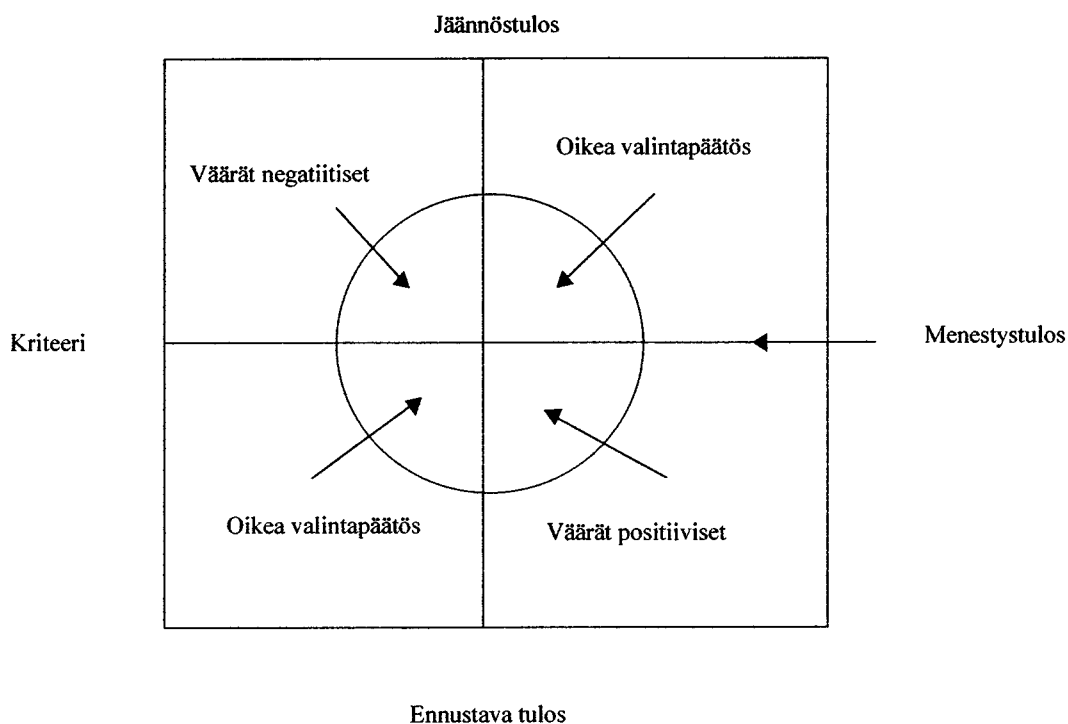
Suomessa työpaikkojen täyttämiseen liittyviä ongelmia oli vuonna 1997 kokenut noin 22 % työvoimaa hakeneista toimipaikoista. Suhteellisesti eniten rekrytointiongelmia olivat vuonna 1997 kokeneet Hämeen, Satakunnan ja Uudenmaan TE-keskusten alueella sijainneet toimipaikat. Rekrytointiongelmia olivat useimmiten kokeneet suuret yli 100:n henkilön toimipaikat. Kokonaan tai osittain vaille sopivaa työvoimaa oli vuosina 1996 ja 1997 jäänyt noin 6 % työvoimaa hakeneista toimipaikoista. Vuonna 1996 yleisimpiä syitä rekrytointivaikeuksiin olivat riittämätön ammatillinen peruskoulutus tai työkokemus (34 %), tehtävän vaatima työpaikkakohtainen erityisosaaminen (32%) ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet (26 %). Suureksi osaksi yleisimmät syyt siis liittyivät tavalla tai toisella henkilön kompetenssiin. (Työnantajahaastattelut 1997, 11.) Myös maantieteellinen sijainti on aiheuttanut ongelmia. Sisä-Suomen pienemmille paikkakunnille on ollut vaikeuksia saada osaavia henkilöitä. Pienemmälle paikkakunnalle muuttamisessa tulee lisäksi huomioida perheen vaikutus ja aviopuolison työpaikkakysymykset, jolloin siirto ei ole useinkaan aivan yksinkertaisesti toteutettavissa. Samantyylliset vaikeudet liittyvät myös ulkomaille rekrytoitaessa. Yleisesti ottaen on nuoria helpompi rekrytoida ulkomaille. Kokeneemilla henkilöillä vakiintunut elämäntilanne on usein juuri tekijä, joka muodostuu eräänlaiseksi ongelmaksi. (Tukiainen 1995, 18-19.)

Yksi yritysten kokema rekrytointiongelmaan vaikuttava tekijä on oppilaitosten ja yritysten välinen vuoropuhelu. Monien yritysten mielestä oppilaitosten ja yritysten vuoropuhelua tulisi lisätä. Koulutusta on kritisoitu siitä, ettei se pysty vastaamaan työelämän vaatimuksiin eikä reagoimaan työelämän muuttuviin tarpeisiin riittävän nopeasti ja joustavasti. Yritykset ovat myös tuoneet esille sellaisia osaamisalueita, joihin liittyy koulutusta ei ole Suomessa lainkaan. (Teollisuuden osaamistarveluotain 1998, 2-25.) Castrenin (1998) mukaan yritysmaailman toimet ja tehtävät ovat muuttuneet vuosi vuodelta yhä vaativammiksi, eikä koulutus ole pysynyt kehityksessä mukana.

Joissain tapauksissa rekrytointiongelmat saattavat johtua yrityksestä itsestään. Yrityksen vaatimukset ja valintakriteerit voivat olla epärealistisia. Heikon yrityskuvan omaavien yri-

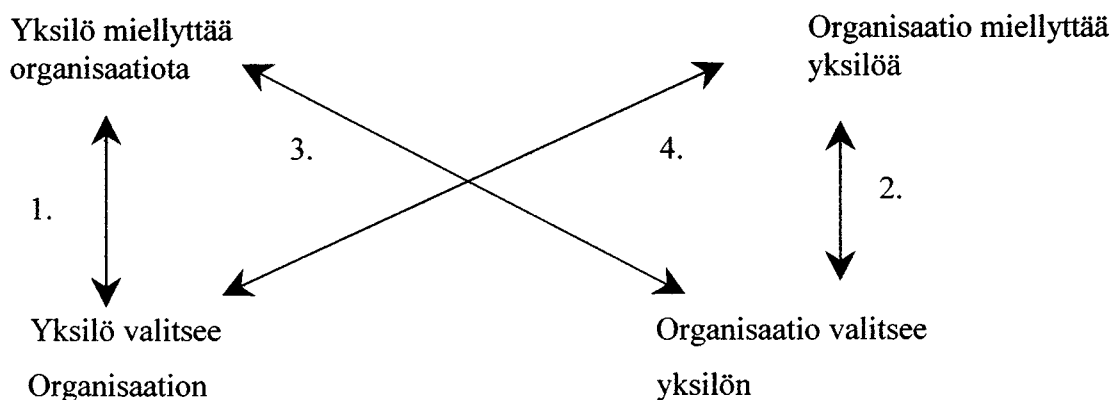
tysten voi myös olla hankala saada päteviä työntekijöitä rekrytoituksi. (Yrityksen rekrytointiopus 1985, 9.)

Pienissä yrityksissä henkilöstöriskit ovat vielä suuremmat kuin isommissa yrityksissä. Yksi virheellinen rekrytointi ei välttämättä kaada sadan henkilön yritystä. Se riski on kuitenkin olemassa jo parinkymmenenkin työntekijän kokoisessa yrityksessä selvästi suurempi, pienemmistä puhumattakaan. (Rissanen 1997, 50.) Mitä tehdä kun niin sanottu vahinko on jo tapahtunut? Miellyttävinä vaihtoehtoina voidaan pitää uudelleensijoittamista yrityksessä tai uuden työpaikan löytämistä työnantajan avulla ulkopuolelta eli niin sanottu outplacement. Hankala johtaja voidaan siirtää kaukaisemmalle tehdaspaikkakunnalle, ulkomaiseen tytäryhtiöön, yhteiskumppanin palvelukseen tai jopa harhaanjohdetulle kilpailijalle. Myös niin kutsutut kultaiset kädenpuristukset ovat nekin käytössä. Johtajatasen eroraha vaihtelee, mutta on tyypillistä, että irtisanomisajan päälle maksetaan 12 kuukauden palkka. (Nenonen 1995, 64.) Kuviossa 9 on kuvattu rekrytointia koskevia oikeita ja virheellisiä valintoja. Kuvion vaakakseli on ennustava ja pysty-akseli kuvaa työsuorituksen tasoa. Kuvion pystyakseli kuvaa tulosta, jossa yläpuolella on valittavat henkilöt ja alhaalla hylätyksi tulleet kandidaatit. Oikea yläkulma ja vasen alakulma kuvaavat vääriä rekrytointipäätöksiä. Vasempaan yläkulmaan kuviossa kuuluvat henkilöt, jotka selviytyvät työstä hyvin, mutta jotka eivät menesty esimerkiksi testeissä ja näin tulevat hylätyiksi. Oikeaan alakulmaan kuuluvat henkilöt, jotka suoriutuvat hyvin testeissä ja muissa ennustavissa tekijöissä, mutta heidän työsuorituksensa on heikko. Väärät negatiiviset valinnat tarkoittavat sitä, että henkilöä, joka suoriutuisi työstä hyvin ei ole valittu. Väärillä positiivisilla rekrytointipäätöksillä tarkoitetaan henkilöiden valintoja, jotka eivät selviydy työstään hyvin. Tämä lisää koulutuskustannuksia, irtisanomisia sekä tuottavuuden alenemista. (Douglas, Klein & Hunt 1985, 250-252.)



KUVIO 9. Väärät ja oikeat rekrytointia koskevat valintapäätökset. (Douglas, Klein & Hunt 1985, 250-252.)

Henkilöstöhankinta ja –valinta ovat tilanteita, joissa organisaatio ja työnhakija pyrkivät miellyttämään ja samalla valitsemaan toinen toisiaan. Molemmat osapuolet tasapainoilevat miellyttämisen ja valinnan edellyttämän tiedon saannin välillä. Tämän kaltaisessa tilanteessa voidaan havaita neljä eri tapausta, joita on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Miellyttämisen-valitsemistilanne. (Porter, Lawler & Hackman, 1975, 134.)

Työnhakijan tarve saada työnantajalta tietoja avoimesta toimesta ja kyseisestä organisaatiosta voi olla ristiriitainen yksilön halun kanssa miellyttää työnantajaa. Työnhakija saattaa jättää kysymättä häntä kiinnostavia avoimeen toimeen liittyviä seikkoja, koska epäilee niiden kysymisen vaikuttavan kielteisesti hänen valintaansa. (Nuoli 1.) Tilanne on vastaavanlainen myös organisaation puolella, jota kuvaa nuoli 2. Organisaation olisi houkuteltava potentiaalisia työntekijöitä ja toisaalta saatava heistä tietoja oikean valinnan pohjaksi. Työnhakijan halu miellyttää organisaatiota ja organisaation halu valita sopivin henkilö hakijoiden joukosta voi olla ristiriidassa keskenään. (Nuoli 3.) Vastaavanlainen tilanne esiintyy myös toisinpäin, jota kuvastaa nuoli 4. Sekä työnantaja että työnhakija tarvitsevat mahdollisimman paljon luotettavaa tietoa toisistaan voidakseen arvioida toisiaan. Samalla molemmat osapuolet pelkäävät, että antamalla itsestään negatiivista tietoa, he menettävät mahdollisuutensa miellyttää toista osapuolta. Tämä ei kuitenkaan ole täysin yleistettävissä organisaatioita koskevaksi ja sen vaikutukset ovat enemmissä määrin havaittavissa työnhakijan kohdalla. Työnhakijan antama negatiivinen tieto itsestään voi vaikuttaa hänen valintaansa, vaikka sillä ei olisi välttämättä mitään vaikutusta avoimesta tehtävästä selviytymiseen. (Schneider 1975; Wanous 1980, 109.)

Mikäli edellä kuvattuja ristiriitatilanteita ei onnistuta ratkaisemaan, on niistä negatiivisia seurauksia kummallekin osapuolelle. Työnantajan voidaan katsoa epäonnistuneen henkilöstöhankinta- ja valintavaiheessa, mikäli lahjakas hakija ei hyväksy työtarjousta tai hän liittyy organisaatioon, mutta sanoutuu pian pettyneenä irti. Epäonnistuminen on kysymyksessä myös silloin, kun pätevä hakija otetaan organisaatioon, mutta hän osoittaa motivaation puutetta täyttäessään vain tehtävän vähimmäisvaatimukset. Pahimmassa tapauksessa hän saattaa osoittautua täysin sopimattomaksi työtaitojensa ja arvojen puolesta. Tämänkaltaiset väärät valinnat aiheuttavat huomattavia lisäkustannuksia yritykselle. (Schneider 1975; Wanous 1980, 109.)

Yksilölle väärästä valintapäätöksestä aiheutuvat menetykset ovat sekä taloudellisia että henkisiä. Valintaa pidetään yksilön kannalta epätyytyttävänä, jollei hän voi työssään käyttää omia kykyjään mahdollisimman tarkasti hyväksi. Työn tulisi vastata työntekijän tarpeita ja arvoja. Sopeutuminen vähemmän vaativaan tehtävään kuin omat kyvyt ja tarpeet edellyttäsivät ilman, että olisi toivoa etenemisestä uralla lähitulevaisuudessa, on kykyjen tuhlausta, josta kärsii asianomainen työntekijä kuin myös työnantaja motivaation ja tätä myöten työtehon laskiessa. Edellä kuvattuja väriä valintoja voidaan osaltaan ehkäistä, mikäli organisaa-

tion työhönottajilla on selvä kuva täytettävästä toimesta, organisaatiosta ja etenemismahdollisuuksista. Mikäli hakijalle ei osata antaa varmaa tietoa urakehityksestä, tulisi turhien lupauksien tai epämääräisten yleistysten, kuten ”hyvät työntekijät etenevät aina” välttää. Oleellisempaa kuin lyhyen tähtäyksen onnistuminen henkilöstöhankinnassa, on ratkaista yrityksen pitkän tähtäyksen henkilöstöongelmat ja saada työntekijät pysymään yrityksen palveluksessa. (Mandell 1964, 108.)

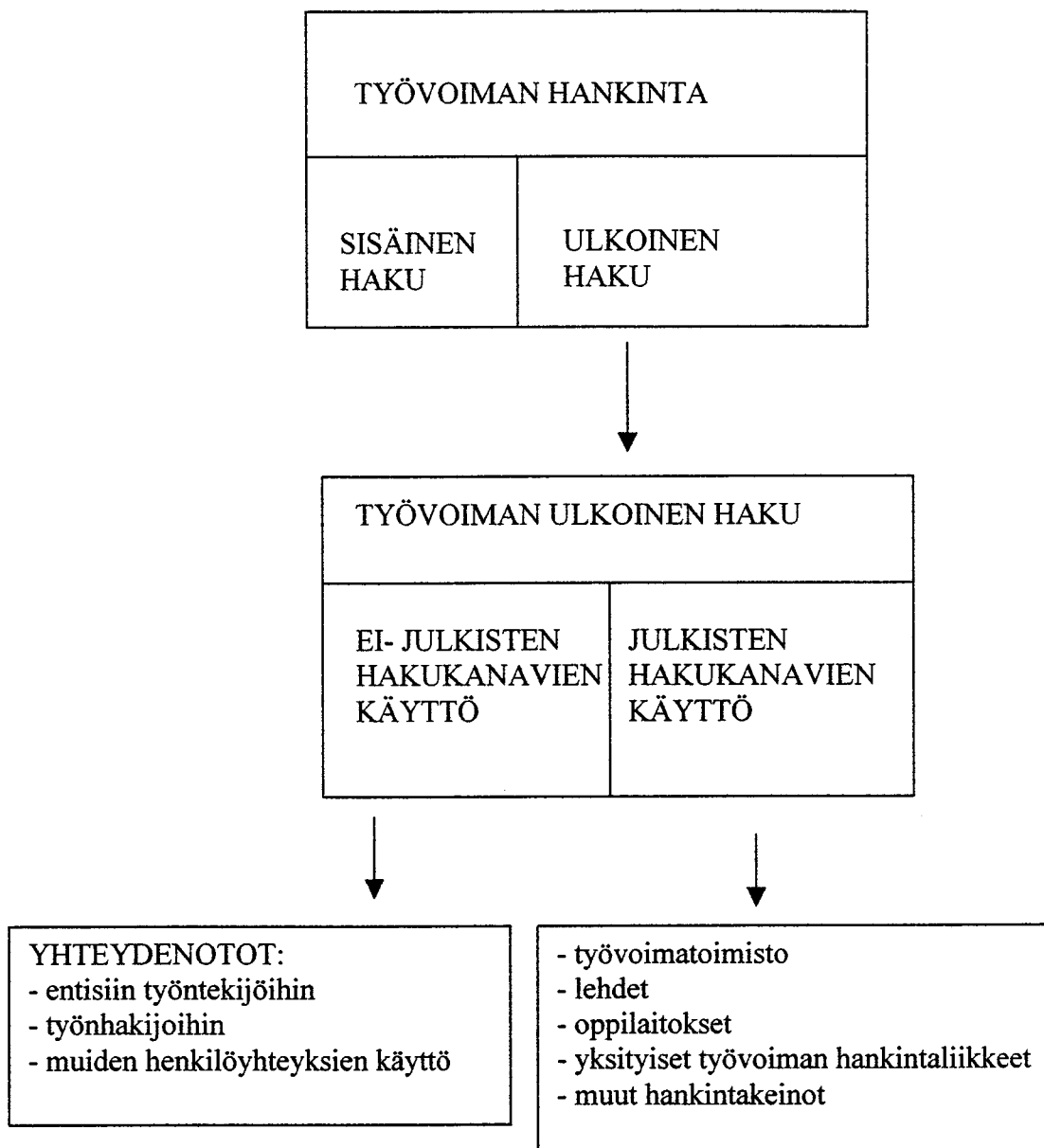
4 HENKILÖSTÖHANKINTALÄHTEET

4.1 Henkilöstöhankinnan lähteisiin vaikuttavia seikkoja

Henkilöhankinnan lähteet riippuvat osaltaan siitä, mille organisaatiotasolle henkilöä haetaan. Pääryhmittäin jaettuna voidaan haettava henkilöstö jakaa seuraaviin ryhmiin: koulutettava henkilöstö, operatiivinen henkilöstö, päällikkötason henkilöstö, johtotason henkilöstö ja hallituksen jäsenet. Organisaatio arvioi haettavan henkilöryhmän perusteella mikä hankintalähde on kustannustehokas sekä millä hankintalähteellä parhaiten tavoitetaan potentiaaliset henkilöt. (Yrityksen rekrytointiopas 1985, 21-22.) Hankintalähteen valintaan vaikuttavat oleellisesti myös organisaation imago, organisaation toimiala ja koko, avoimen toimen luonne, organisaation sijainti, organisaation oma osaaminen asiassa sekä käytettävissä oleva aika ja raha (Kauhanen 1996, 49).

4.2 Työvoiman hankintakeinot

Organisaatio voi käyttää toimen täyttämiseen eri keinoja (kuviot 11.) Toimi voidaan täyttää käyttäen sisäistä rekrytointia tai ulkoista rekrytointia. Työvoiman ulkoinen hankinta tarjoaa useita eri mahdollisuuksia henkilön löytämiselle. (Tuomaala 1998, 3.)



KUVIO 11. Työvoiman hankintakeinojen ryhmittely. (Tuomaala 1998, 3.)

4.2.1 Sisäinen henkilöstöhankinta

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan organisaation sisällä tehtävästä toiseen tapahtuvaa henkilösiirtoa. Melko tyypillistä on, että sisäistä hankintastrategiaa noudattavat yritykset rekrytoivat nuoria kehityskelpoisia henkilöitä ja panostavat heidän koulutukseensa. Näin heistä voidaan myöhemmin palkata yrityksen johtajia. Tämänkaltaiset organisaatiot rekrytoivat henkilöstöä organisaation ulkopuolelta tyypillisesti vain tietyille niin sanotulle sisääntulotasolle. Tämän kaltaista rekrytointipolitiikkaa noudattaa esimerkiksi Procter & Gamble, joka työllistää runsaasti eri alojen ammattilaisia. Työntekijöitä pyritään kehittämään tehokkaalla

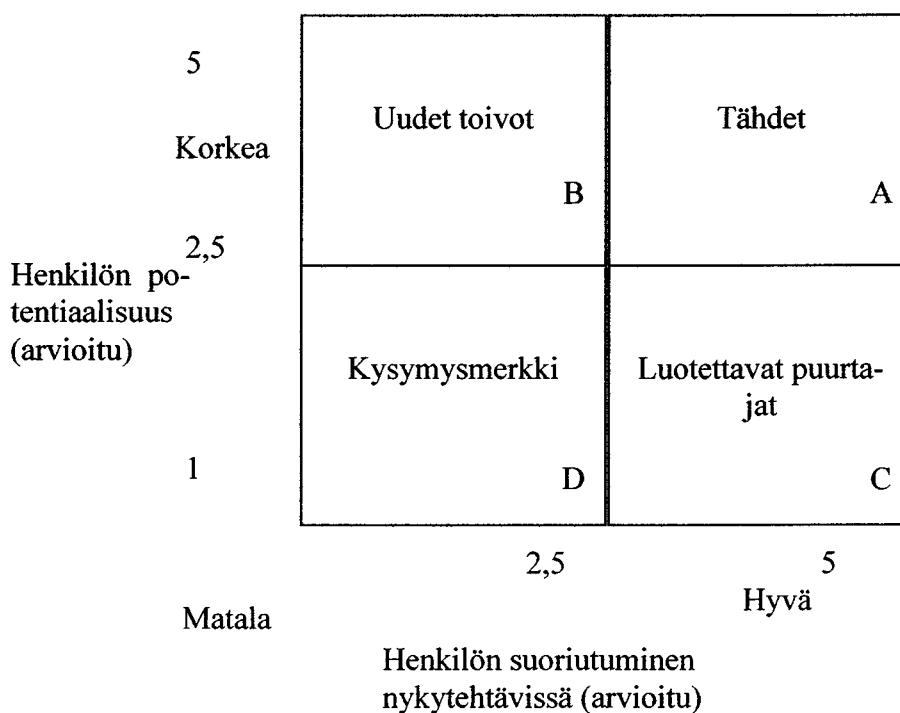
koulutuksella sekä työkierrolla. (Economica 1999, 26-29; Kauhanen 1996, 44-45.) Sisäisen rekrytoinnin etuna voidaan pitää sitä, että tällöin rekrytoitu henkilö tuntee yrityksen ja toimialan hyvin. Lisäksi yrityksen muut työntekijät tuntevat heidät entuudestaan. Sisäinen rekrytointi on henkilöstöä motivoivaa, jolloin työntekijät nähdessään mahdollisuuden edetä omassa organisaatiossa myös panostavat siihen. Tämä vähentää työpaikanvaihtoja toisiin yrityksiin. Sisäisen rekrytoinnin etuna voidaan pitää myös sitä, että se voidaan toteuttaa nopeasti. Sisäisen rekrytoinnin haittapuolena on usein se, että sisäisen rekrytointiketjun myötä saattaa usealla työntekijällä olla samaan aikaan harjoitteluvaihe, jossa tarvitaan opastusta. Joskus sisäinen kilpailu työtehtävästä voi tulehduttaa ilmapiiriä. Varsin oleellinen seikka on myös se, että valittu henkilö voi jatkaa yrityksen aiempia käytäntöjä ja ylläpitää olemassa olevaa kulttuuria, jolloin toivottua tuuletusta ja uudistusta ei tapahdu. Tiukka pitäytyminen sisäisessä rekrytoinnissa johtaa pitkällä tähtäyksellä siihen, että yritykseen ei tule riittävästi uusia vaikutteita, jolloin sitä uhkaa sulkeutuminen ja jääminen kehityksessä jälkeen. Näin ollen ulkopuolisen rekrytoinnin merkitystä uusien näkemysten lähteenä voidaan pitää tärkeänä. (Kauhanen 1996, 44-45; Kotter 1982, 147; Strömmer 1999, 246-247.) Markkasen (1999, 41) mukaan nykyään melko moni suomalainen yritys suosii sisäistä rekrytointia. Tällöin esimiehiä kehoitetaan ensin tarkistamaan voiko paikan täyttää oman organisaation sisällä olevasta henkilöstöstä. Pohjoismaissa ulkomaankomennuksille valitaan henkilö 80-90 prosentin tapauksista organisaation sisältä. (Kauhanen 1996, 45.)

Sisäistä hankintastrategiaa toteuttavan yrityksen toiminnassa on oleellista, että yritys kykenee tunnistamaan omat henkilöresurssinsa, jolloin voidaan puhua yrityksen henkisestä pääomasta. Pidemmälle tähtäävässä henkilöstösuunnittelussa on keskeistä se, että yritys huolehtii työntekijöidensä urasuunnittelusta. Mikäli sisäisen haun kautta täytetty henkilö ei ole soveltuva kyseiseen tehtävään on eduksi että myös varamiessuunnittelusta on huolehdittu. Suunnittelu tähtää siihen, että jokaiseen tärkeään tehtävään on saatavilla pätevä henkilö tai sijainen yrityksen sisältä. Urasuunnittelun avulla pyritään pitämään avainhenkilöt myös motivoituneina. Tällä tavoin sillä on tietyssä määrin myös sitoutumista edistävä vaikutus. (Korosuo & Järvinen 1992.)

Työntekijän urakehitys ei aina ole jatkuvasti vertikaalisessa tasossa etenevä. Sen sijaan organisaation sisäinen siirto voi tapahtua myös horisontaalisti, esimerkiksi osastosta toiseen. Tehtävankierron avulla henkilö saa organisaation toiminnasta monipuolista kokemusta, ja

laaja-alaista näkemystä, josta on hyötyä esimerkiksi johtotehtävissä. (Korosuo & Järvinen 1992.)

Sisäinen hankinta tukee tehokkaasti oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria. Rekrytoinnissa voidaan käyttää apuna resurssihakua, jossa käydään läpi siirtohalukkaiksi ilmoittautuneet henkilöt. Organisaatiossa kootaan informaatiota tietopankkiin henkilöiden työtehtävistä, työssä menestymisestä, uratavoitteista ja kouluttamisesta sekä muista työssä kehittymistä edistävästä toimista. Tietoja kerätään usein esimiehen ja alaisen välillä käytyjen kehityskeskusteluiden avulla. Joissakin organisaatioissa on käytössä myös erityisiä atk-pohjaisia kompetenssirekistereitä, joihin työntekijät voivat itse päivittää osaamis- ja kehittämistoiveitaan. Esimerkiksi siirtymishalukkuus ulkomaille on useissa kansainvälisesti toimivissa yrityksissä oleellinen tieto sisäistä rekrytointia hoitaville henkilöille. Suomessa työntekijöiden osaamista koskevia tietojen kerääminen on lisääntynyt viime vuosien aikana. Niitä voidaan kutsua osaamisportfolioiksi. Osaamisen kehittämisen ohella ne ovat arvokkaita tietolähteitä rekrytointitilanteissa. Organisaatioiden urasuunnittelua ja sisäistä rekrytointia palvelevassa sisäisessä arvioinnissa voidaan soveltaa yrityksen strategiseen käyttöön laadittua Boston Consultin Groupin portfoliomallia, jonka avulla kartoitetaan yrityksessä olevia potentiaalisia voimavaroja (kuvio 12.) (Korosuo & Järvinen 1992.)



KUVIO 12. Henkilöstövoimavarojen kuvaus nelikentän avulla (Korosuo & Järvinen 1992.)

Nelikentän ryhmä A koostuu henkilöistä, jotka ovat osoittaneet sekä selviytyvänsä hyvin nykyisistä työtehtävistään että omaavansa potentiaalia myös haastavampiin tehtäviin. Tälle ryhmälle on helposti kysyntää myös yrityksen ulkopuolella, joten sen urakehitys ja haasteet tulisi luoda sellaisiksi, että tähdet pysyvät talossa.

Ryhmä B muodostuu niin sanotuista uusista toivoista, jotka ovat henkilöitä, joilla on kykyjä ja kapasiteettia, mutta jotka eivät enää motivoitu nykyisissä tehtävissään. He ovat myös herkkiä lähtemään organisaatiosta, ellei heille voida tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen ja uusiin tehtäviin.

Joukon C henkilöt ovat luotettavia puurtajia, jotka selviytyvät nykyisistä tehtävistään hyvin, mutta eivät ole kiinnostuneita uusista tehtävistä tai lisähaasteista. Heidän työkyvystään tulee huolehtia osaamistasoa ylläpitävällä koulutuksella ja tukevalla ohjauksella.

Kysymysmerkit muodostavat ryhmän D. Heitä voidaan pitää organisaation murheenkryyneinä. Heidän suoriutumisen nykyisissä tehtävissään on vaatimatonta, eivätkä he osoita kiinnostusta lisätä haasteita tai hakeutua uusiin tehtäviin. Heidän tilanteensa tulisi analysoida huolella ja harkita menettelytapoja ja järjestelyjä, jotta heidän valmiutensa ja töiden vaatima suoritustaso yhdistyisivät mahdollisimman hyvin. Viimeisenä vaihtoehtona voidaan harkita työsuhteen päättämistä. (Strömmer 1999, 246-249.)

Nelikenttä jaottelu vuohiin ja lampaisiin on käytännössä melko vaikea toteuttaa ja sitä on pidetty myös epäinhimillisenä. Sen vuoksi käytännön työhön onkin kehitetty 9-kenttä, jossa samat muuttajat jaetaan kolmeen luokkaan, jolloin saadaan yhdeksän erilaista tyyppiä. (kuvio 13) Tässä on kysymys historian ja tulevaisuuden ristiintaulukoimisesta. Näistä historia tunnetaan paremmin, jolloin saavutetut tulokset ovat jaottelun perustana. Tärkeää ”resurssipankin” rakentamisessa on se, että nykyisen suoritusarvion ja potentiaaliarvion antavat eri henkilöt. Esimies on paras suoritusarvion antaja ja varsin yleistä on, että henkilöstöresurssien kartoittamisessa käytetään konsulttia, joka määrittää erilaisilla testimenetelmillä arviointiin osallistuvien kehityspotentiaalinsa suhteessa tulevaisuuden liiketoiminnan vaatimuksiin ja niin sanottuihin kriittisiin menestystekijöihin. (Markkanen 1999, 43-44.)

Tehokkuus nykyisessä tehtävässä	+	Optimipisteensä löytäneet	Kehittyjät	Huiput
	0	Ohjausta tarvitsevat	Ylläpitäjät	Tulevaisuuden tähdet
	-	Vauhdista pudonneet	Koulutettavat	Piilopotentiaaliset
		-	0	+
		Kehityspotentiaali (suhteessa kriteereihin)		

KUVIO 13. Henkilöstövoimavarojen kuvaus 9-kentän avulla. (Markkanen 1999, 44-47.)

Historiaa ja tulevaisuutta yhdistävä tarkastelukulma antaa strategisen apuvälineen resurssien kohdentamiseen. Toimenpiteet kohdistuvat lähinnä ääritapauksiin. Huiput ovat nykyisessä työsuorituksessaan keskimääräistä parempia ja heiltä löytyy arvioinnin perusteella kapasiteettia kasvaa entistä laajempiin tehtäviin. Vauhdista pudonneet ovat tällä hetkellä alisuoriutujia ja näyttää siltä, että valitun linjan mukaisiin strategisiin kehitysnäkymiin nähden heillä ei ole merkittävää potentiaalia. Ensin mainittu ryhmä luonnollisesti pyritään sitoamaan organisaatioon, kun taas jälkimmäiselle pyritään löytämään sellaisia haasteita, joissa kapasiteetti ja tehtävän vaatimustaso kohtaavat. Tällöin kysymys on roolin kaventamisesta. Optimipisteensä löytäneitä voi pitää uurastajina, jotka tekevät työtä maksimaalisella teholla ja tuloksella nykyisessä asemassaan. Tässä tapauksessa ei kannata lähteä radikaaleihin muutostoimenpiteisiin, koska kapasiteetti kyetään hyödyntämään parhaiten nykytehtävissä. Kehittyjät ovat henkilöitä, joilta löytyy valmiuksia uudistumiseen ja he pystyvät jonkin verran nykyistä vaativampaakin rooliin, mutta kehityskulku tulee toteuttaa maltillisesti. Piilopotentiaaliset ovat henkilöitä, joilla on lujasti resursseja, mutta jotka eivät ole löytäneet sopivaa yhteyttä organisaation ja itsensä välille. Tässä tapauksessa hyvä peruspotentiaali menee hukkaan, koska syystä tai toisesta teho ei kanavoidu toivotulla tavalla työsuoritukseen. Kuvatulla tavalla jäsennettynä organisaatio voidaan saattaa ajan tasalle muutostilanteessa hen-

kilöstöressurssien osalta ja rakenne vastaamaan tavoitteita. Oleellista on pitää edellä kuvatut typologiat ajan tasalla. (Markkanen 1999, 44-47.)

4.2.2 Ulkoinen henkilöstöhankinta

Henkilöstön ulkoiseen hankintaan päädytään nykyään yhä useammin siitä syystä, että organisaatiossa tarvitaan sellaista uutta osaamista, jonka hankkiminen henkilöstökoulutuksen keinoin on liian hidasta tai kallista. Uuden työntekijän toivotaan myös edistävän osaltaan sen kulttuuria ja ilmapiiriä. Ulkopuolelta tuleva työntekijä on nähtävissä uutena voimavarana, jolla on uutta annettavaa yritykselle. Hän tuo yleensä mukanaan joko tuoreen koulutustustantaa varustamia ajan tasaisia tietoja tai työkokemuksen kartuttamia taitoja ja näkemyksiä muiden organisaatioiden toiminnasta. Joskus työntekijällä on jopa arvokasta kokemusperäistä tietoa yritysasiakkaista tai kilpailijoista. Lisäksi hänellä on alkuvaiheessa erityinen kyky arvioida tuorein silmin organisaation toimintaa, jolloin hän hahmottaa asioita uutena tulokkaana samalla tavalla kuin asiakkaat tai muut yhteistyökumppanit. Taitavasti hoidettuna nämä havainnot voi siirtää koko organisaation oppimisen lähteeksi. Toisaalta pahimmillaan uusi tulokas saa kritisoijan maineen ja oppii vaikenemaan ja miellyttämään. Uusi työntekijä kykenee arvioimaan uutta työympäristöään ja sen toimintaa ulkopuolisin silmin noin vuoden ajan. Sen jälkeen hän on sosiaalistunut ja tottunut käytäntöihin. Tämän vuoksi uuden työntekijän arvokas panos kriittisenä arvioijana tulisikin hyödyntää jo alkuvaiheessa. Ulkopuolelta rekrytoidun henkilön tuoma lisärasitus liittyy ennen kaikkea perehdyttämiseen. Organisaation tapoihin tutustuminen ja yhteisöön sosiaalistuminen vie yleensä kolmesta kuukaudesta vuoteen, ja siinä ajassa työn tulos ei yleensä yllä vielä parhaalle mahdolliselle tasolle. Uuden opettelu vie voimavaroja. Ongelmana voidaan pitää myös sitä, mikäli uusi henkilö alkaa aiempien kokemustensa pohjalta soveltaa toimintamalleja, jotka eivät sovellu yritykseen. Lisäksi ulkoinen rekrytointi on aina eräänlainen riski, mikäli valittavaa työntekijää ei entuudestaan tunneta. Hyvästäkin rekrytointimenettelystä huolimatta voi myöhemmin ilmetä, että henkilö ei suoriudu työtehtävistään, sitoudu tavoitteisiin tai sopeudu organisaatioon. (Strömmer 1999, 243, 250.)

Uudella henkilöllä on vaikutusta yrityskulttuuriin. Toisaalta myös yrityskulttuuri asettaa reunaehjoja rekrytoinnille. Palkattaville työntekijöille asetettavat kriteerit perustuvat useimmiten osaltaan yrityksen kulttuurisiin piirteisiin. Esimerkiksi McDonald´sin nuorekkuutta, nopeutta ja yhdenmukaisuutta henkivät imago ja yrityskulttuuri määrittävät pitkälle sen,

millaisia työntekijöitä sinne voidaan palkata ilman, että asiakkaat ja työntekijät alkavat ihmetellä. Useat yritykset esimerkiksi informaatioteknologian alalla ovat erittäin näkyvästi ja voimakkaasti luoneet jatkuvan oppimisen kulttuuria, jolloin myös työntekijöiltä edellytetään ennen kaikkea korostunutta halua ja valmiuksia jatkuvaan itsensä kehittämiseen ja muutokseen. (Strömmer 1999, 243-245.)

Henkilöiden hankinnassa organisaation ulkopuolelta käytetään yleensä kolmea menetelmää:

1. Itsehaku, joka käsittää lähinnä tuttavien rekrytoinnin ja suoraan kilpailijoilta tapahtuvan rekrytoinnin
2. Ilmoitushaku, joka voidaan suorittaa itsenäisesti tai konsultin avulla
3. Suorahaku konsultin avulla (Järvinen & Korosuo 1990, 67.)

1990-luvun taitteessa tehdyn selvityksen mukaan tieto uudesta työpaikasta saadaan hyvin usein muuten kuin ilmoitusten kautta. Selvityksen mukaan tieto saatiin 40%:ssa työpaikasta otetun yhteyden kautta, noin 30%:ssa ilmoitusten kautta ja lopuissa tuttavien tai konsulttien kautta. Tämä lisää entisestään rekrytointi-ilmoitusten painoarvoa yrityskuvan luojina. Sen avulla kyetään viestittämään, että yritys laajenee ja voi hyvin sekä tarjoaa kyvykkäille ihmisille mahdollisuuksia. Tällainen markkinointi lisää myös muuta kautta rekrytoitavien työntekijöiden kiinnostusta yritystä kohtaan ja samalla myös epävirallisten kanavien tehokkuutta yrityksen suuntaan. (Strömmer 1999, 252.)

Itsehaku

Kilpailijoilta suoraan värvääminen edellyttää osaltaan kilpailevien yritysten hyvää tuntemista. Joillakin aloilla henkilöiden rekrytoiminen suoraan kilpailijoilta on melko yleistä. Tällainen ala on esimerkiksi mainosala. (Järvinen & Korosuo 1990, 67.)

Ilmoitushaku

Lehti-ilmoituksien avulla saavutetaan suuri joukko potentiaalisia hakijoita. Huolellisesti laaditulla henkilöhakuilmoituksella yritys kykenee vaikuttamaan positiivisesti myös imagoonsa työnantajana ja yrityksenä. Tosin mikäli lehdissä on saman työpaikan toistuva ilmoitus, ei tämä välttämättä viestitä positiivista kuvaa ulospäin. Tällöin voi käydä niin, että kyseistä

työpaikkaa ja yritystä ei mielletäkään niin houkuttelevana, kuin ilmoituksen avulla pyritään viestimään. (Petäjävaara 1985, 42.)

Ilmoitushaun onnistumisen kannalta on tärkeää valita ilmoitukselle oikea media halutun kohderyhmän saavuttamiseksi. Ilmoituksen sisällön tulisi olla riittävän houkutteleva ja toisaalta myös riittävän vaativa, jotta hakemuksia saapuisi sopiva määrä. Suuri määrä toimeen sopimattomia hakijoita aiheuttaa vaivaa yritykselle. Sen sijaan liian pieni vastausmäärä johtaa yrityksen uusiin rekrytointitoimenpiteisiin. (Lewis 1987, 122.)

Toimivalle työpaikkailmoitukselle voidaan katsoa olevan tiettyjä tunnusomaisia piirteitä. Ilmoituksen tulisi olla selkeä ja helppolukuinen. Oleellista on, että ennen ilmoituksen laatimista toimen määrittäminen on tehty perusteellisesti, jotta tekstissä voidaan tuoda esille ne oleelliset seikat toimesta, jotka lukijan tulee saada tietoonsa. Tällöin olisi hyvä, mikäli ilmoituksesta ilmenisi mitä työtehtävä pitää sisällään ja mitä siinä pitäisi saada aikaan kuin myös vaatimukset, joita tehtävän menestyksellinen hoitaminen edellyttää. Melko yleistä on, että samalla kun haetaan henkilöitä tiettyihin vakansseihin, markkinoidaan samalla myös yritystä. Monet yritykset käyttävät työpaikkailmoitusten laadinnassa apuna mainostoimistoja, jotta ilmoituksista saadaan mahdollisimman houkuttelevia paitsi itse rekrytoinnin kannalta myös yrityksen markkinoinnin kannalta. (Markkanen 1999, 53-54.)

Internet

Viimevuosien aikana internetin käyttö rekrytointikanavana on selvästi lisääntynyt. Nykyään moni muukin kuin tietokonealan yritys käyttää internetiä hyväkseen rekrytoinnissa. Monella yrityksellä on jo nyt nähtävissä ilmoituksia avoimista toimista yrityksen internet-kotisivuilla. Osa yrityksistä on mennyt vieläkin pidemmälle, jolloin työpaikkaan voi hakea suoraan internetin välityksellä tai jättää avoimen hakemuksen kuvaten omaa profiilia yrityksen laatiman kaavan avulla. Lisäksi niin yritykset kuin työnhakijatkin käyttävät melko yleisesti niin sanottuja sähköisiä pörssejä. Näissä työnhakijoiden strategiset tiedot ja avoimet työpaikat haakevat toisiaan. Yritykset voivat etsiä sieltä itselleen sopivan profiilin omaavia työnhakijoita, kuin myös työnhakijat voivat katsella työnantajien ilmoituksia. Internetin käyttö apuna rekrytoinnissa säästää monelta kapeuteen ja keveyteen pyrkivältä yritykseltä merkittäviä summia rahaa, lukuisia työtunteja ja paljon vaivaa. Parhaimmillaan työmarkkinat globalisoituvat, jolloin internetin välityksellä kyetään vaivattomasti tavoittamaan työnhakijoita eri puolilta

maailmaa. Tulevaisuudessa työvoiman etsintä tulee todennäköisesti siirtymään yhä enemmän internetiin. Internetin suurin käyttäjäryhmä muodostuu koulutetuista, teknisesti orientoituneista, nuorehkoista ihmisistä. Eräällä tapaa tämä kanava karsii internetiä hallitsemattomat henkilöt. (Fiilin 1999b, 32; Filin 1999, 34; Kuuskoski 1999, 40-41.)

Suorahaku

Yksi keskeinen peruste suorahakukonsulttien käyttöön on asiantuntemus. Konsulteilla on rekrytointia koskevaa erityisosaamista ja kokemusta siitä, miten avainhenkilöitä kannattaa etsiä. (Jones 1989, 67.) Suorahakukonsulttien käyttämisessä on etuna se, että näin kyetään saamaan tehtävään sopivia ehdokkaita. (Sidney 1988, 221-222.)

Yleensä suorahakua käytetään lähinnä johtotehtävien henkilöhankinnassa, joskin sitä esiintyy myös keskijohdon ja asiantuntijoiden hankinnassa. Uuden avainhenkilön rekrytointiprosessi halutaan tietyissä tilanteissa pitää salassa kilpailijoilta ja toisinaan myös omalta henkilöstöltä. Johtajanvaihdos saattaa merkitä yrityksen strategian muutosta, josta ei haluta informoida kilpailijoita liian aikaisin. Suorahakukonsultin avulla yritys säästää resurssejaan ja aikaa. (Järvinen & Korosuo, 1990, 62.)

Suorahakutoimeksianto voidaan karkeasti jakaa kahteen erilliseen vaiheeseen, joista ensimmäinen on tutkimusvaihe, missä markkinat kartoitetaan, sopivat henkilöt etsitään ja heidän taustojaan selvitetään. Toisena vaiheena on yhteydenotto ja kyseisten henkilöiden haastattelu ja tarkka arviointi. Käytännössä toimeksiantaja määrittelee keskustelussaan konsultin kanssa profiilin, jota rekrytoinnissa haetaan. Ensimmäiseksi konsultilta syntyy noin 30-40 nimeä käsittävä pitkä lista. Siitä keskustellaan toimeksiantajan kanssa, jolloin avaintehtävän profiili selvästi kirkastuu ja lista lyhenee. Tässä vaiheessa päästään yleensä 10-15 varteenotettavaan ehdokkaaseen. Muutaman ehdokkaan kieltäytyessä ajankohtaisten hankkeittensa takia ja konsultin arvioidessa muutaman henkilön tehtävään sopimattomaksi, vähenee ehdokkaiden määrä edelleen. Lopulta konsultti tekee yleensä raportin kolmesta parhaasta ehdokkaasta, joista loppujen lopuksi kaksi esitellään toimeksiantajalle. (Sydänmaalakka 1996a, 75-76.) Suorahaku on yleistynyt selkeästi laman jälkeen ja sen kohderyhmäksi on entisten johtajarekrytointien ohelle tullut päällikkö- ja asiantuntijakaarti (Markkanen 1999, 74-77).

Executive search

Executive searchilla on englannin kielinen termi ja sillä tarkoitetaan johtohenkilöiden suorahakua. Varsin tyypillinen käytetty termi tässä yhteydessä on myös head hunting. Head huntingia harjoittavat yleensä siihen erikoistuneet konsulttitoimistot. Tällöin johtotason henkilöä haetaan niin sanotusti kaikessa hiljaisuudessa ilman että siitä ilmoitetaan julkisuudessa. Potentiaalsiin toimen täyttäjiin otetaan suoraan yhteyttä. Tyypillistä on, että tämän kaltaisesta hausta konsulttitoimisto laskuttaa 30-35% haettavan henkilön vuoden palkasta. Näin ollen on välityspalkkio tyypillisesti luokkaa 100 000 – 300 000 markkaa. Konsultin avulla toteutettu suorahaku on erityisen sopiva rekryointitapa tilanteissa, joissa halutaan salata jotakin, kuten yritysosto, fuusio, uusi tuote- tai palveluidea, markkina-alueen laajennus tai toimialarationalisointi, rekryointia ei haluta kilpailijoiden tietoon, halutaan jostain syystä pitää tieto salassa oman talon väeltä tai ei haluta toistuvasti rekryointi-ilmoituksia julkisuuteen, jolloin voisi syntyä negatiivinen kuva yrityksen henkilöstön vaihtuvuudesta. (Sahiluoma 1996, 38; Strömmer 1999, 254; Yrityksen rekryointiopas 1985, 51-56.) Melko tyypillistä on johtajien ja asiantuntijoiden taholta myös se, että head huntingia harjoitaviin yrityksiin lähetetään avoimia hakemuksia ja tarjoudutaan listoille, mikäli sopivia paikkoja on tarjolla. (Markkanen 1999, 75.)

Muita hankintamenetelmiä

Työvoimatoimistojen käyttämistä johtotason henkilöiden rekryoinnissa voidaan pitää melko harvinaisena, joskin poikkeuksen tekee Turun työvoimatoimiston johtotason henkilöitä palveleva valtakunnallinen työnvälitys Johtajapankki. Se toimii luottamuksellisesti sekä työnhakijan että johtotason henkilöitä etsivän yrityksen kontaktien välittäjänä. Sen sijaan alemman tason työntekijöiden hankinnassa sitä käytetään huomattavasti enemmän. Tuomaalan (1998) tekemän tutkimuksen mukaan 31 % tutkimukseen osallistuneista toimipaikoista käytti työvoimaa hankkiessaan työvoimatoimistoa hyväksi. Organisaation koolla ei ollut suurta merkitystä käytön yleisyyteen. Eniten toimipaikoista palveluja käyttivät yli 100:n henkilön toimipaikat ja vähiten pienet 1-4 henkilön toimipaikat. (Järvinen & Korosuo 1990; Laipio 1998, 19; Markkanen 1999, 77; Pennanen 1997, 53; Tommola 1995, 10-11.)

Viimevuosina ovat alkaneet lisääntyä rekryointimessut. Messuja järjestetään niin oppilaitoksissa kuin myös muuallakin. Varsinkin atk-alalla ovat rekryointimessut lisääntyneet viime

vuosien aikana suosiota. Messut sopivat hyvin yrityksille, jotka palkkaavat henkilöstöä suoraan koulun penkiltä. Harvinaisempaa sen sijaan on TV:n ja radion käyttö rekrytointikanavina, joskin Työministeriön ja MTV3:n yhteistyössä toteuttama Avoimia työpaikkoja-ohjelma on hieman lisännyt television käyttöä rekrytointikanavana viime vuosien aikana. Lisäystä ei kuitenkaan voida pitää kovinkaan merkittävänä. Huomattavaa on myös se, että monet yritykset eivät hyödynnä kovinkaan merkittävästi oman henkilöstönsä kontakteja. Toisaalta poikkeuksiakin löytyy, sillä eräät yritykset maksavat työntekijöilleen jopa palkkiota, jos nämä löytävät firmaan uuden työntekijän. Erityisesti työvoimapulaa potevilla aloilla, kuten tietotekniikka- ja informaatiotekniikka-aloilla palkkioiden maksaminen työntekijän löytämisestä on lisääntynyt huomattavasti. Toiset pitävät palkkioiden maksamista tässä yhteydessä arveluttavana, koska henkilöstön tulisi muutenkin arvostaa työpaikkaa niin paljon, että voisi suositella sitä tuttavilleen. (Järvinen & Korosuo 1990; Laipio 1998, 19; Lundell 1999, 6-7; Markkanen 1999, 77; Pennanen 1997, 53; Tommola 1995, 10-11.) Tämänkaltaisen informaalin kanavan käytössä voidaan pitää etuna sitä, että suosittelija tuntee työn vaatimukset kuin myös suosittelmansa henkilön. Kirnanin, Farleyn ja Geisingerin (1989) tekemän tutkimuksen mukaan suositukset ovat pääosin olleet onnistuneita ja laadukkaita. Tämä johtuu osaltaan siitä, että suosittelijat valikoivat tarkkaan ketä suosittelevat, sillä heillä on myös oma maineensa pelissä. Informaalien kanavien käytön eduksi voidaan laskea myös alhaiset kustannukset. (Mencken & Winfield 1998, 135-153.)

TAULUKKO 3. Henkilöstön hankintalähteiden etuja ja haittoja. (Jackson 1973, 30-31; Schuler & Jackson 1996, 226; Sydänmaalakka 1996b, 74- 76.)

HANKINTA-LÄHDE	EDUT	HAITAT
- Yrityksen nykyinen henkilöstö	- Ehdokkaat tunnetaan - Ehdokkailla yritystuntemusta - Ylennystapauksissa henkilöstöä motivoiva - Taloudellinen	- Rajoitettu ehdokasjoukko - Ehdokkailta puuttuu ulkopuolinen kokemus - Mahdolliset hankaluudet entisten työtovereiden kanssa
- Aikaisemmin palveluksessa ollut henkilöstö	- Ehdokkaat tunnetaan - Ehdokkailla yritystuntemusta - Taloudellinen	- Rajoitettu ehdokasjoukko - Mahdolliset hankaluudet entisten työtovereiden kanssa
- Lehtien ”paikanhakijoita” – palstat	- Taloudellinen	- Rajoitettu ehdokasjoukko - Ilmoitusten vähäinen määrä
- Internet	- Tavoittaa helposti oikean kohderyhmän	- Internet ei ole kaikkien käytössä
- Oppilaitokset	- Koulu- ja opiskelumenestyksen arvioitavuus ja vertailukelpoisuus	- Ehdokkailla ei useinkaan laajaa työkokemusta, jolloin perehdyttämiseen joudutaan panostamaan paljon - Täysi työpanos saatavissa usein vasta pitkän ajan kuluttua
- Työvälistysoimistot	- Ehdokkaita saatavissa nopeasti	- Soveltumattomia ehdokkaita saattaa tulla runsaasti

- Oma-aloitteisesti työtä hakevat	- Käytettävissä suhteellisen välittömästi - Motivaatio usein hyvä	- Ajankohta ei välttämättä sovellu yrityksen kannalta - Mukana voi olla työhön soveltumattomia
- Lehti-ilmoittelu	- Laaja ehdokasjoukko	- Suuren hakijamäärän käsittely - Huonosti laadittu ilmoitus tuottaa vähän hakijoita ja aiheuttaa lisäkustannuksia - Oma henkilöstö voi tuntea itsensä syrjäytetyksi
- Head huntareiden käyttö	- Ehdokasjoukko laajenee todellisiin asiantuntijoihin, jotka eivät muuten ole hakemassa paikkoja	- Saattaa olla melko kallista

Yleisin tiedotusmuoto, jolla oli suurin merkitys työpaikan täyttymiselle vuonna 1997 oli työvoimatoimisto (38 %). Lehti-ilmoituksilla oli lähes yhtä suuri merkitys (33 %). Kolmanneksi suurin merkitys oli suorilla kontakteilla (14 %). Sisäisen rekrytoinnin ja oppilaitosrekrytoinnin merkitys oli hyvin pieni (4 %). Toimialan koolla oli selkeä merkitys tiedotusmuodon merkitykseen. Toimipaikat, joiden koko oli pieni käyttivät eniten työvoimatoimistoa. Toimipaikan koon kasvaessa työvoimatoimiston merkitys tiedotusmuotona väheni ja lehden merkitys kasvoi huomattavasti. Yli 100:n henkilön toimipaikalla lehden merkitys tiedotusmuotona oli noin 3 kertaa suurempi kuin työvoimatoimiston. (Tuomaala 1998, 7, liite 6 b.)

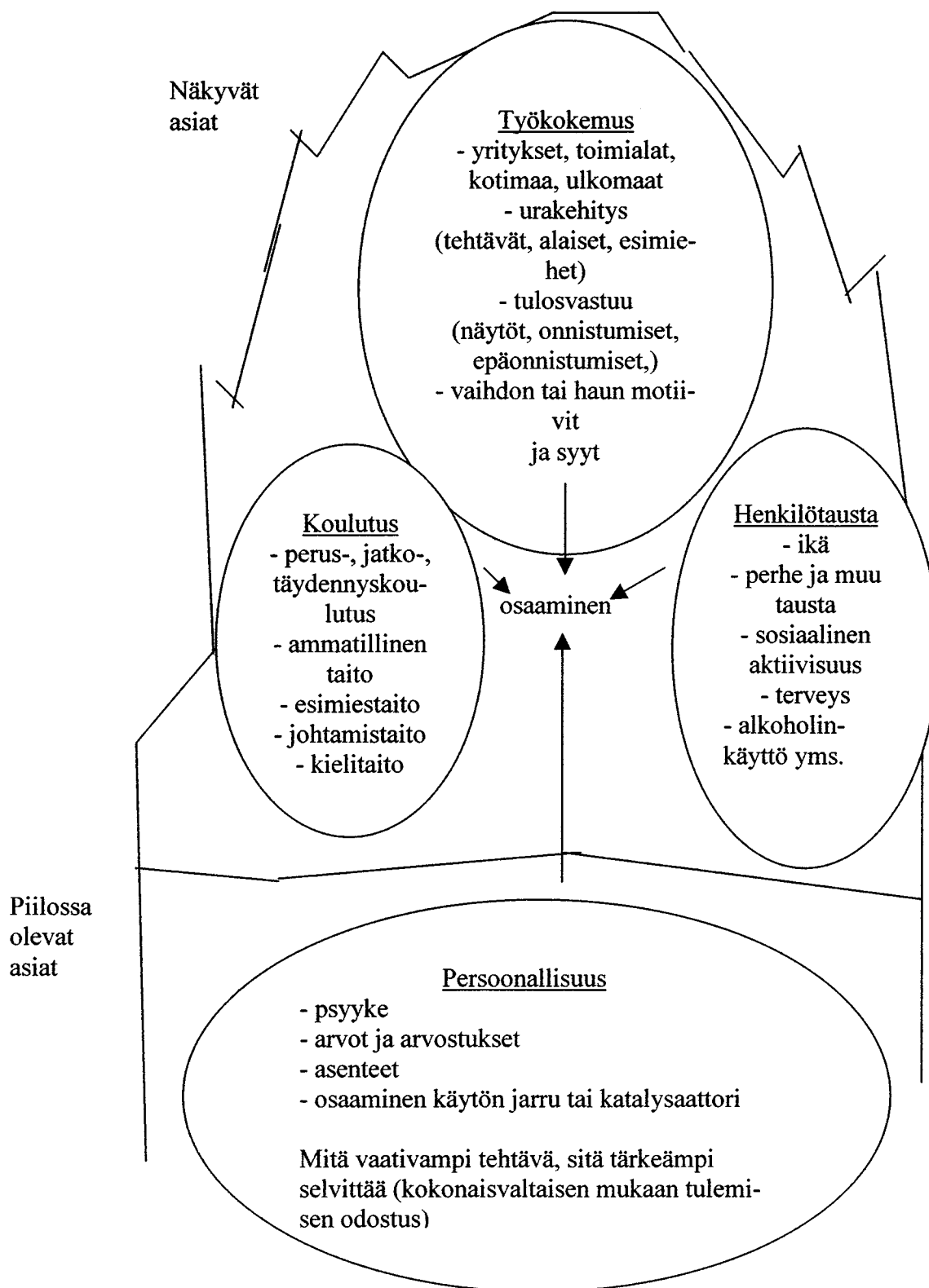
5 Henkilöarviointi rekrytoinnissa

5.1 Henkilöarviointiin liittyvät tekijät

Työvoimaa hankittaessa pyrkii yritys valitsemaan organisaation kannalta todennäköisesti hyödyllisimmät ehdokkaat. Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä tunnetaan jo entuudestaan kohtalaisen hyvin. Ulkoisessa rekrytoinnissa työnhakijoita ei tunneta. Erityisesti ulkoisessa rekrytoinnissa korostuu hakijoiden ominaisuuksien ja kykyjen testaaminen. (Lehtinen & Lehtinen 1989, 47.) Testaamisessa pyritään selvittämään, onko hakijalla työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja ja toki myös henkilön sopivuutta organisaatioon. Normaalisti testeillä pyritään selvittämään nimenomaan henkilön selviytymistä palkattavaan työhön.

Eri organisaatiot käyttävät erilaisia testejä selvittääkseen henkilöiden menestymisen tulevaisuudessa työssä. Testien luotettavuudessa ja validiudessa on kuitenkin suuria eroja. Käytännössä hyvin harva yritys käyttää parhaita mahdollisia testejä selvittääkseen henkilön menestymistä työssä. (American management association 1986; Friedman & Williams 1982; Levy-Leboyer 1994.) Vaikka henkilöstönvalintatutkimusta on tehty jo 80 vuotta tiedetään hyvin vähän, miksi yritykset käyttävät juuri valitsemiaan testejä. (Colarelli 1996, 154-155.)

Hakuprosessissa edetään useamman vaiheen kautta. Niissä pyritään erilaisten karsintakierrosten avulla supistamaan hakijoiden joukkoa. Arvioinnin avulla luodaan hakijoista kokonaiskäsitystä seuraavilla alueilla: työkokemus, koulutus, henkilötausta ja persoonallisuus. (kuvio 14.) (Strömmer 1999, 255-256.)



KUVIO 14. Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Korosuo & Järvinen 1992)

Henkilöstä hankitaan asiantuntija-arvio silloin, kun henkilön taustasta ollaan jo selvillä, mutta halutaan täydentää hänen persoonallisuudestaan saatua kuvaa. Persoonallisuuden piir-

teistä ja kyvyistä tehty arvio perustuu yleensä psykologisiin testeihin, persoonallisuus- ja kyttesteihin, henkilöhaastatteluihin ja joskus jopa grafologiaan. (Strömmer 1999, 255-257.) Mikäli henkilö rekrytoidaan ensin alempiin tehtäviin väliaikaisesti ja hänet on tarkoitus ylentää vaativampiin tehtäviin hetken kuluttua, tulisi tämä näkyä myös testauksessa siten, että testataan henkilön kyvykkyyttä vaativampiin aiottuihin tehtäviin nähden. (French 1982, 242.)

5.2 Henkilövalintamenetelmiä

Henkilön kykyjen ja ominaisuuksien selvittämiseen on olemassa monia eri keinoja. Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa arviointimenetelmää. Menetelmien arvo riippuu osaksi käyttäjien pätevyydestä. Käyttökelpoisimpaan tulokseen henkilön resurssien arvioinnissa ja hänen vastaisen työkäyttämisen ennustamisessa päästään tekemällä johtopäätöksiä kaikesta siitä tiedosta, joka on käytettävissä eli yhdistämällä erilaisia menetelmiä ja tietoja. (Lehtinen & Lehtinen 1989, 49.) Kun valintapäätökseen osallistuu useampi henkilö kyetään valintaa tarkastelemaan monipuolisemmasta näkökulmasta ja henkilökohtaiset asiaan kuulumattomat mieltymykset saadaan karsittua. (Palm & Voutilainen 1977, 60.)

5.2.1 Koulutus ja työkokemus

Yksilön kykyjen ja lahjakkuuksien siivilöiminen eli siiviläteoria näkee koulutuksen valikoit-sijana, joka erottaa ”jyvät akanoista” eli siivilöi synnynnäisesti lahjakkaat yksilöt korkeam-malle koulutustasolle ja sitä kautta yhteiskunnan ja työmarkkinoiden johtaviin tehtäviin. Siiviläteorian perusidea on, että synnynnäiset ominaisuudet auttavat yksilöä menestyksellisesti selviytymään koulutustasolta toiselle ja sen vuoksi korkeakoulutuksen saaneilla yksilöillä on sellaisia ominaisuuksia, joista työnantajat ovat valmiita maksamaan. Siiviläteorian vaikutus rekrytoitaessa lisääntyy koulutusasteen noustessa, mutta niiden merkitys alkaa vähetä yksi-lön työkokemuksen lisääntyessä ja työuran edetessä. (Alamäki 1992, 22-23.)

Koulutodistuksilla ja arvosanoilla on olennainen merkitys siltä kannalta, miten hyvin niiden voidaan olettaa ennakoivan työsuorituksia. Tutkinnot ja todistukset viestittävät taitotiedon lisäksi myös yleisestä asennoitumisesta, sitkeydestä, päämäärätietoisuudesta sekä muodollisiin

rakenteisiin sopeutumisen kyvyistä. Todistusten ennustearvo pienenee kuitenkin ajanoloon. Usein niistä voidaan todeta vain ehdokkaiden muodollinen pätevyys. (Markkanen 1999, 25; Varila 1992, 22-23.)

Yleisesti ottaen koulumenestyksen ja työmenestyksen yhteyden ei ole havaittu olevan kovin suuri. (Lehtinen & Lehtinen 1989, 34-35.) HRM Partnersin (1999, ks. Fiilin 1999, 48.) tekemän tutkimuksen mukaan tutkimukseen osallistuneista suomalaisista työhönottajista 47 % arvosti kokemusta enemmän kuin viisi vuotta aiemmin. Yhdysvalloissa aikaisemman työmenestyksen on havaittu olevan paras ennustaja tulevasta työmenestymisestä. Japanilaisten yritysjohtajien mielestä sen sijaan paras työssä menestymisen ennustaja on työkiertoesitys. (Glinow 1993, 100.)

5.2.2 Haastattelu

Haastattelu on eniten käytetty valintamenetelmä (Glinow 1993, 99; Lewis 1987, 150). Glinowin (1993, 99) tekemän tutkimuksen mukaan 90 % tutkimukseen osallistuneista yhdysvaltalaisista yrityksistä luottivat eniten haastatteluun valintamenetelmänä. Haastattelun ennustama työssä menestyminen on kuitenkin varsin pieni. Adams, Elacqua ja Colarelli (1999, 99-113) ehdottavatkin, että haastattelua tulisi käyttää muuhun tarkoitukseen kuin työssä menestymisen ennustamiseen. Haastattelulla voitaisiin heidän mielestään enemmän pyrkiä selvittämään henkilön sopivuutta organisaatioon. Haastattelu on arvostelua herättävä valintamenetelmä, jossa saatua materiaalia ei ole helppo tallentaa eikä mitata. Haastattelun tulisi olla luotettava ja osuva, eli sen pitäisi pystyä ennakoimaan, miten hakija selviytyy hakemastaan työstä kyseessä olevassa organisaatiossa. (Arvey & Campion 1982, 286-288; Väisänen, 1997, 4.)

Haastattelu on eräs parhaista menetelmistä arvioida hakijaa kokonaisuutena ja tallentaa muista lähteistä saadut tiedot. Haastattelun avulla on mahdollisuus tutustua hakijaan henkilökohtaisesti. Tällöin saadaan tietoa muun muassa hakijan ulkoisesta olemuksesta, hänen keskittymiskyvystä, asioiden esittämistavasta ja viestinnästä. Huomioitavaa kuitenkin on, että tulkinta on haastattelijan subjektiivinen käsitys hakijasta. Osa haastattelun tuloksesta perustuu haastattelussa intuitioon. Henkilökemialla on selvä merkitys, eli miten hyvin haastatteliija ja haastateltava löytävät niin sanotun yhteisen sävelen. Haastatteliija on taipuvainen ottamaan huomioon ja mieltymään sellaisiin henkilöihin, joilla on hänen omia ominaisuuksi-

aan ja luonteenpiirteitään. Ilmiö on yleinen kaikissa sosiaalisissa tilanteissa. Tätä voidaan pitää eräänä haastattelun heikkouksista. (Arvey & Campion 1982, 286-288; Harris 1989, 169; Markkanen 1999, 33-35; Väisänen, 1997, 4.) Tehtävään ja työyhteisöön sopivin henkilö ei välttämättä ole haastattelijan mielestä mukavin tyyppi ja helpoin haastateltava (Lehtinen & Lehtinen 1989, 53). Haastattelun validiteetti ja reliabiliteetti ovat varsin riippuvaisia haastattelijasta (Howard & Ferris 1996).

Valintahaastatteluja on esimerkiksi seuraavanlaisia tyyppisiä:

1. Strukturoituhaastattelu, jossa haastattelijä kysyy kaikilta ehdokkailta samat kysymykset
2. Avoin eli strukturoimatonhaastattelu, jossa haastattelijä kysyy vapaammin ja antaa hakijan puhua
3. Semistrukturoituhaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto
4. Paneelihaastattelussa haastattelijoina on useampia
5. Stressihaastattelussa haastateltava asetetaan paineen alaiseksi

Strukturoidun haastattelun etuna on tiedon vertailukelpoisuus, heikkoutena taas informaation menettäminen. Suomessa strukturoituja haastattelumenetelmiä käytetään harvoin. (Väisänen 1997, 4.) Dipboyen (1994, 79-123) mukaan strukturoituhaastattelu on validiteetiltään parempi kuin strukturoimaton haastattelu. Strukturoimaton haastattelu etenee keskustelun omaisesti. Haastattelijä rohkaisee haastateltavaa puhumaan ja tekee jatkokysymyksiä. Strukturoimaton haastattelu ennustaa hyvin vähän työssä menestymistä (Arvey & Coampion 1982; Harris 1989; Wiesner & Cronshaw 1988). Silti se on eniten käytetty valintametsodi USA:ssa ja Isossa-Britanniassa ja sillä on suurin vaikutus henkilön valintapäätökseen (Friedman & Williams 1982; Smith 1991). Semistrukturoituhaastattelu on eräs yleisimmin käytetyistä haastattelumuodoista. Paneelihaastattelu ja stressihaastattelu ovat vähemmän käytettyjä haastattelumenetelmiä. (Makin & Robertson 1986, 38.)

Tilannehaastattelussa haastattelevalta tiedustellaan, miten hän toimisi kuvitteellisissa työtilanteissa. Tilannehaastattelun kysymykset on laadittu siten, että ne vastaisivat todellisia työtilanteita. Tilannehaastatteluilla on todettu olevan jonkin verran korkeampi validiteetti kuin valintahaastatteluilla yleensä. Hyvin toteutetun tilannehaastattelun voitaneen katsoa olevan lähellä simulaatiotestejä. (Makin & Robertson 1986, 39.)

5.2.3 Soveltuvuusarviot

”Kaikkihan me kaipaamme jotakin päätöstemme tueksi, mutta testit ovat kerta kaikkiaan liian riskipitoisia.” – James Waldroop, yrityspsykologi (Prewitt 1998,8.)

Soveltuvuusarvioiden tehtävänä on ennustaa henkilön sopivuutta yritykseen ja tiettyyn tehtävään sekä menestymistä siinä. Soveltuvuusarvioita ei juurikaan käytetä yksistään valintaperusteena, vaan lisänä käytetään henkilökohtaista haastattelua. Soveltuvuusarvioiteja on monenlaisia, joista tunnetuimpia ovat erilaiset psykologiset testit. (Järvinen & Korosuo 1989, 84; Lehtinen & Lehtinen 1989, 48-49.) Psykologiset testit antavat tietoa siitä, kuinka testattava mahdollisesti käyttäytyy, mutta ei siitä kuinka henkilö todellisuudessa käyttäytyy. (Harrison 1995, 34.) Suomea on kuvattu psykologisten testien luvatuksi maaksi. Tämä johtuu osaltaan siitä, että Suomessa testejä käytetään varsin paljon. (Tikkanen 1998, 15.) Nuorien henkilöiden potentiaalisuutta arvioitaessa kykytestien käyttö on perusteltua. Kykytestejä ei juurikaan käytetä avainhenkilöiden rekrytoinnissa, sillä he ovat osoittaneet kyvykkyytensä jo aikaisemmissa työpaikoissa. Testien käyttö on sitä vähäisempää, mitä korkeammalla organisaatiotasolla valittava henkilö tulee työskentelemään. Testien avulla voidaan yrittää ennustaa työssä menestymisen lisäksi mahdollisia koulutustarpeita. (Järvinen & Korosuo 1989, 84; Lehtinen & Lehtinen 1989, 48-49.) Testit kykenevät ainakin erottelmaan mahdolliset ja mahdottomat hakijat. Hakijoiden paremmuusjärjestykseen asettaminen on kuitenkin testien avulla vaikeaa. Testien käyttöä rajoittaa osaltaan niiden hinta. Suomessa yhden henkilön arviointi maksaa keskimäärin 3000-6000 markkaa. (Tikkanen 1998, 18.) Yhdysvalloissa testit ovat vieläkin kalliimpia. Konsultoiva psykologi saattaa velottaa testin tulkinnasta 1500-2000 dollaria ehdokasta kohti. (Prewitt 1998, 9.)

Testit ovat osoittautuneet käyttökelpoisimmiksi silloin, kun työ, johon valinta tähtää, voidaan määritellä selvästi ja kun hyvälle työsuoritukselle on olemassa selkeä ja yksiselitteinen kriteeri. Testien käytössä esiintyy toki myös ongelmia. Töiden muututtua monimutkaisemmiksi, moniulotteisemmiksi ja toisistaan riippuvaisemmiksi on yhä vaikeampi kehittää käyttökelpoisia työnkuvauksia ja työsuoritusten kriteerejä, joita mitataan. Samoin työtehtävien sisältö on muuttunut nopeasti kehittyvässä teknologiayhteiskunnassa. Kuvaus, joka on tänään sopiva, voi seuraavana päivänä olla soveltumaton. Varsin usein yritykset ovat ulkoistaneet testauksen. Heikkona puolena tässä on se, että organisaation ulkopuoliset konsultit eivät

tunne organisaation kulttuuria ja itse työtä niin hyvin kuin itse kyseisessä työyhteisössä työskentelevät. (Järvinen & Korosuo 1989; Lehtinen & Lehtinen 1989)

”Eivät konsultitkaan Jumalia ole. He eivät voi tuntea yhtä hyvin kuin me itse sitä kenttää, johon rekrytoitava joutuu.” - Jyri Rautakoura (Kinturi 1998.)

Kykyttestit

Kykytesteillä mitataan henkilön älyllisiä edellytyksiä, ei niinkään älykkyyttä sinänsä. Kykytestien tuloksena saadaan kuva henkilön yleislahjakkuuden tasosta, kielellisestä käsityskyvystä, numeerisesta lahjakkuudesta, loogisesta päättelykyvystä ja ideasujuvuudesta. Älykkyystestien antama arvio työssä menestymisestä on yleisesti melko heikko. (Stenberg, Wagner, Williams & Horvath 1995, 912-927.) Arviot tosin vaihtelevat. McCllandin (1973) mukaan kognitiivinen älykkyyys ennustaa erittäin vähän työssä menestymisestä. Barrett ja Depinet (1991) sen sijaan pitävät älykkyystestejä osittain valideina menetelminä. Wigdorin ja Garnerin (1982) tekemän tutkimuksen mukaan älykkyystestien ja työesityksen välinen valideettikerroin on 0,2. Hartigan ja Wignorin (1989) sekä Wignorin ja Garnerin (1982) tekemien tutkimusten mukaan kognitiivisten kyvykkyys testien ja työesityksen välinen korrelaatio on 0,2-0,3.

Persoonallisuustestit

Persoonallisuustesteissä pyritään selvittämään, onko testattavalla sellaisia luonteenpiirteitä, joita tehtävässä menestyminen edellyttää. Usein persoonallisuustesteillä pyritään selvittämään myös henkilön sopivuutta organisaatiokulttuuriin. Persoonallisuustestien analysoinnin suorittaa psykologi. (Väänänen 1999, 105, 142.) Persoonallisuustestit antavat ammattitaitoisesti käytettynä tietoa muun muassa henkilön dynaamisuudesta, paineenhallintakeinoista, itsetunnosta, empatiakyvystä, eläytymiskyvystä ja sosiaalisesta käyttäytymisestä. (Strömmer, 1999, 257.) Persoonallisuustestit eivät anna luotettavaa kuvaa työssä menestymisestä. Esimerkiksi hyvin menestyvillä johtajilla ei ole löydetty mitään tiettyjä persoonallisuuspiirteitä, jotka olisivat hyvälle johtajalle ominaisia. (Chan 1996; Kenny & Zaccaro 1983; Thorne & Gough 1991.) Persoonallisuus ei selitä ihmisen käyttäytymistä kokonaan. Käyttäytyminen on persoonallisuuden ja ympäristön yhteistulos. (Tikkanen 1998, 15.) Persoonallisuustestejä

käytetään lähes poikkeuksetta yhdessä haastattelun kanssa. Tämä lisää valinnan reliabiliteettia. (Väänänen 1999, 105, 142.)

Onesin ja Viswesvaran (1996, 609-629) mukaan laajat persoonallisuustestit antavat luotettavamman ja kokonaisvaltaisemman kuvan hakijasta kuin kapea-alaiset testit. Ones ja Viswesvaran perustelevat laajojen testien käyttöä myös sillä, että työtehtävät ovat usein hyvin monipuolisia ja monimutkaisia ja tällöin myös testiltä vaaditaan monipuolisuutta. Barrickin ja Mountin (1994) tekemän tutkimuksen mukaan Big Five testi ennusti paremmin työssä menestymistä kuin kapea-alaisemmat persoonallisuustestit. Tutkimustulokset laajojen ja kapea-alaisen testien validiteetista ovat osittain ristiriitaisia. Hoganin ja Robertsin (1996) mukaan kapea-alaiset testit ennustavat tiettyjä spesifejä ominaisuuksia paremmin kuin laaja-alaiset testit. Ashtonin, Jacksonin, Paunosen, Helmesin, ja Rothsteinin (1995, 432-442) tekemän tutkimuksen mukaan ”hauskuutta etsivä”-käyttäytyminen (juhlminen, urheilu, alkoholin kulutus ynnä muu sellainen) ennusti paremmin sosiaalisuutta ja ekstrovertisuutta kuin laajat testit.

Psykologisten testien merkitys valinnan onnistumisen takaajana ei suinkaan ole kiistaton. Kyse on lähinnä testien validiteetista. Persoonallisuustestin perusteella on hyvin vaikea ennustaa työmenestystä. (Chan 1996; Kenny & Zaccaro 1983; Strömmer 1999, 257; Thorne & Gough 1991.) Henkilövalinnoissa on eniten käytössä itsearviointeihin perustuvia persoonallisuusinventareja. Niissä on kolme keskeistä virhelähdettä. Sosiaalisen suotavuuden virhemahdollisuus syntyy, kun ihmisellä on taipumus antaa itsestään todellista parempi kuva. Toisena virhelähteenä on ihmisten, varsinkin nuorten kyvyttömyys kuvata itseään. Kolmas syntyy tilannetekijöistä. Arkiset tilanteiden vaihtelut vaikuttavat eri tavalla eri ihmisiin. (Holtari 1999, 46.)

5.2.4 Simulaatiotestit

Simulaation tavoite on tuottaa ympäristö ja tehtävät, jotka mahdollisimman hyvin vastaavat operationaalista tilannetta. Simuloiduissa tehtävätilanteissa arvioitavalle henkilölle annetaan erimuotoisia, mahdollisimman todellisia työtehtäviä ja –tilanteita simuloivia ongelmia päätöksenteko- ja ristiriitatilanteina ratkaistaviksi. Tyypillisiä taitoja, joita näillä testeillä arvioidaan ovat analysointi- ja johtamistaito, päätöksenteko ja suunnittelutaito sekä kirjallinen ja suullinen esittämistaito. Simuloinnilla tapahtuvan suorituksen arvioinnin luotettavuus riip-

puu siitä, miten hyvin se vastaa todellista järjestelmää eli kuinka validi simulaatio on. Mitä taamisen vaikeutta lisää se, että todellinen tilanne on yleensä vähemmän kontrolloitu ja ennustettava. (Järvinen & Korosuo 1990, 85; Vartiainen 1985, 6-7.)

5.2.5 Arviointikeskus

Arviointikeskus on menetelmä, jossa hyödynnetään useita valintamenetelmiä. Arviointikeskuksessa käytetään erilaisia simulointitestejä, joista useimmin ryhmäkeskusteluja ilman puheenjohtajaa, kuviteltuja johtamistehtäviä ja erilaisia rooliharjoituksia. (Thornton & Byham 1982, 3.) Ulkoisessa rekrytoinnissa arviointikeskusta käytetään lähinnä samaa tehtävää haakevien taitojen ja ominaisuuksien arvioinnissa. Sisäisessä rekrytoinnissa sen pääkäyttöalue on yrityksen omien henkilöresurssien potentiaalın arvioinnissa. (Järvinen & Korosuo 1990, 85.)

Arviointikeskuksessa mitataan henkilön taitoja, ei kykyjä. Taidoilla tarkoitetaan henkilön taitoa ratkaista työhön liittyviä ongelmia ja se sisältää kykytaustan lisäksi työkokemuksen kautta opitut ratkaisutavat. Vaikka testitilanteet eivät täysin vastaakaan todellista työtilannetta, voidaan arviointikeskusta pitää suhteellisen luotettavana henkilön käyttäytymisen ennustajana. Arviointitekniikkaan kuuluu testien lisäksi työnantajan ja konsultin suorittamat haastattelut, joista haetaan vahvistusta eri testien perusteella tehtyihin oletuksiin. (Lewis 1987, 160-161.)

5.2.6 Grafologia

Grafologia on käsialan tutkimusta, jossa käsialan perusteella tehdään tulkintoja henkilön persoonallisuudesta. Ihmisen käsiala on sekä fysiologinen että psykologinen. Grafologiaa käytetään tyypillisesti haastattelujen ja muiden testien tueksi, mutta on myös tapauksia, joissa yritykset pyytävät työhakemukset käsinkirjoitettuna saadakseen selville hakijan luonteet ennen kuin heidät kutsutaan edes haastatteluun. (Barret 1996, 8-9; Oksanen 1991, Oksanen 1996.) Suomessa grafologisia testejä käytetään hyvin vähän, mutta esimerkiksi Keski-Euroopassa ja erityisesti Ranskassa (Barsoux & Lawrence 1990, 47-51) menetelmää käytetään lähes yhtä yleisesti kuin Suomessa psykologisia testejä (Kauhanen 1997, 56). Yli 75 % ranskalaisyrityksistä ja sveitsiläisistä yrityksistä vieläkin useampi käyttää grafologiaa työntekijän valintamenetelmänä (Altman 1995, 34). Työmenestyksen kannalta sen validius on

kuitenkin havaittu tutkimusten (Ben-Shakhar, Bar-Hillel, Bilu, Ben-Abba & Flug 1986, 645-653; Bruchon-Schwitzer & Ferriwux 1991.) mukaan heikoksi.

5.2.7 Geeniseulonta

Geeniseulonnassa otetaan ihmisestä geeninäyte. Näytteen avulla pyritään muun muassa selvittämään mahdollisia myöhemmin puhkeavia sairauksia ja alttiutta työperäisiin sairauksiin. Kansanterveyslaitoksen ja Helsingin yliopiston (1998, ks. Hakonen 1998, 10-11) tekemän tutkimuksen mukaan Suomessa yritysten edustajat ja työikäiset kansalaiset suhtautuivat yleensä kielteisesti työhönottotilanteen geeniseulontoihin. Seulontojen käytön epäillään johtavan syrjintään ja työsuojelun laiminlyömiseen. Mahdollinen syrjintä työhönnotossa oli suomalaisten mielestä geenitestien tärkeä haittapuoli myös vuonna 1993 tehdyssä väestökyselyssä (Aula, Hieta, Niemelä et al. 1996). Työnhakijan terveyden suojelua ja työnantajan mahdollisia kustannussäästöjä pidettiin vähemmän painavina perusteina arvioitaessa geeniseulontojen käytön oikeutusta. Testien luotettavuutta pidettiin myös arveluttavana. (Hakonen 1998, 10-11.) Sosiaali- ja terveysministeriön geeniseulontatyöryhmän mukaan geenitestit eroavat kaikista muista henkilön terveydentilaa selvittävästä testeistä yksityisyyden kannalta merkittävässä suhteissa. Työryhmä esitti, ettei muun muassa työnantajilla olisi oikeutavaa geenitutkimuksen tuloksia eikä asettaa tulosten saamista työsuhteen edellytykseksi. (Kouros 2000, 21.)

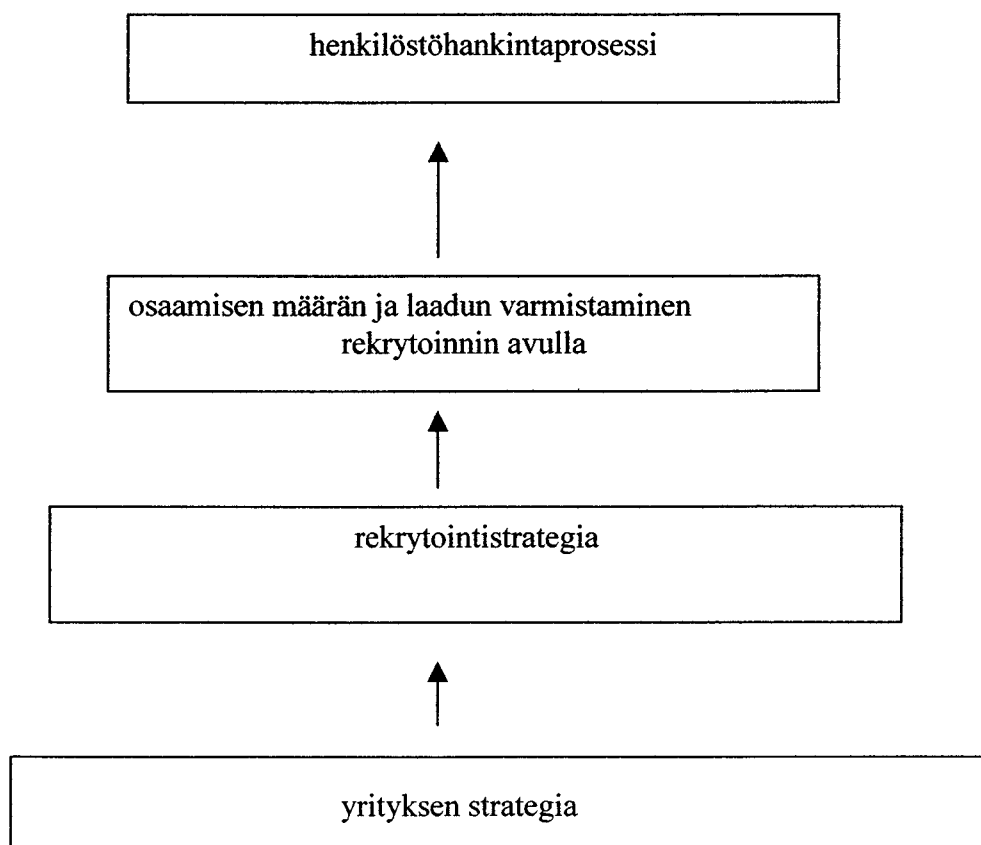
5.2.8 Suositukset

Suosituksia saadakseen työnantaja ottaa yleensä yhteyttä hakijan aikaisempiin työnantajiin. Suositusten käytön eräs ongelma ilmenee jo termin suomennoksessa. Lähes poikkeuksetta suositukset ovat työntekijän kannalta positiivisia ja niiden luotettavuus onkin usein kyseenalainen. Suositusten merkitys valinnan yhteydessä on lähinnä siinä, että niiden kautta voidaan suhteellisen luotettavasti varmistaa hakijan aikaisemman työn laatu ja kesto. Suositusten merkitys kasvaa valittaessa henkilöitä vaativiin tehtäviin kuten johtohenkilöiksi. (Lewis 1987, 149; Oikea henkilö oikealle paikalle 1988, 60; Palm & Voutilainen, 115.)

6 YHTEENVETO TAUSTASTA JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja kuvata Suomessa toimivien suuryritysten rekrytointistrategioita ja henkilöstönhankintaprosesseja. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään sitä, miten yritykset pyrkivät rekrytoinnin avulla takaamaan osaamisen laadun ja määrän organisaatioissaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti asiantuntija- ja johtotason henkilöiden rekrytointia.

Tutkimuksen teoriaosa luo pohjan empiirisen osan tarkastelulle. Rekrytoinnin laaja-alainen ja moniulotteinen käsittely auttaa ymmärtämään tutkimuksen empiirisessä osassa esiin tulleita asioita paremmin. Kuviossa 15 on kuvattu yhteenveto tutkimuksen taustasta.



KUVIO 15. Yhteenveto tutkimuksen taustasta.

Tutkimusongelmat:

1. Minkälaisia ovat yritysten rekrytointistrategiat?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat rekrytointistrategioihin?
 - Millainen rekrytointiprosessi yrityksissä on?
2. Miten yritykset pyrkivät takaamaan organisaation osaamisen rekrytoinnin avulla?
 - Miten rekrytoinnin avulla pyritään kasvattamaan yrityksen osaamista?
 - Miten rekrytoinnissa huomioidaan organisaation osaaminen?
 - Millaista osaamista yritykset hakevat rekrytoinnin avulla?
3. Millainen on yritysten henkilöstöhankintaprosessi?
 - Millainen henkilöstösuunnittelu yrityksissä on?
 - Millainen on yritysten työanalyysi?
 - Minkälaista tyyppiä yritykset hakevat?
 - Mitä lähteitä yritykset käyttävät henkilöstöhankinnassa?
 - Millainen on yritysten henkilöarviointi rekrytoinnissa?
 - Minkälaisia ongelmia yrityksillä on ilmennyt rekrytoinnissa?

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Tutkimuksen empiirisessä osassa pyrimme selvittämään suomalaisten suuryritysten rekrytointistrategioita. Tutkimuksessa oli mukana 16 yritystä. Yritykset olivat ABB, Ericsson, Fortum, Huhtamäki, Ilmarinen, Leonia, Kemira, Kesko, Nokia, Novogroup, Sampo, Siemens, Sonera, Stockmann, UPM-Kymmene, VR. Yritykset ovat toimialallaan Suomen suurimpia. Keskeisiä valintakriteereitä yritysten valinnalle olivat yrityksen koko ja toimiala. Pyrimme saamaan eri toimialojen yrityksiä tutkimukseen, jotta tutkittavaa ilmiötä kyettäisiin tarkastelemaan laajemmasta näkökulmasta. Yritysten suuri koko oli valintakriteerinä siksi, että suuryritykset tekevät rekrytointia paljon ja laajemmassa mitakaavassa kuin pienemmät yritykset. Lisäksi suuryritysten rekrytointia käsitteleviä pro gradu -tason tai sitä laajempia tutkimuksia ei ole Suomessa juurikaan tehty.

Tiedonkeruu

Tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksen empiirisessä osassa käytettiin teemahaastattelua. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47-48.) mukaan teemahaastattelulle on tunnusomaista, että kyseinen menetelmä kohdentuu teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelun runko toimii haastattelutilanteessa keskustelun ohjailuvälineenä. Kysymysten ja teemojen järjestys on kuitenkin vapaa, ja ne käydään läpi siinä järjestyksessä, missä keskusteluluonteisesti etenee. Tiedonkeruumenetelmässä päädyimme teemahaastatteluun koska pyrkimyksenä oli saada tutkittavasta ilmiöstä syvällisempää tietoa. Teemahaastattelu mahdollisti reagoinnin haastateltavan antamiin vastauksiin. Lisäksi haastateltava kykeni kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja laajasti.

Tutkimuksessa haastateltiin yritysten rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin 27.6 - 12.7.2000 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin yritysten toimitiloissa. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin. Haastattelupaikat olivat rauhallisia ja viihtyisiä. Haastattelujen alussa kerroimme haastateltaville henkilöille tutkimuksesta ja kysyimme lu-

van haastattelujen äänittämiseen. Haastattelujen ilmapiiri oli luonteeltaan rento ja vapautunut. Haastatteluissa käytimme apuna ennakolta laatimiamme kysymyksiä (liite 1), joihin haimme tarkennuksia haastattelujen aikana mieleen tulleilla lisäkysymyksillä. Keskeisimmät teema-alueet haastatteluissa olivat: rekrytointistrategiat, organisaation osaamisen hankinta, työanalyysi, henkilöstösuunnittelu, rekrytointikanavat, henkilöarviointi, henkilövalintaan vaikuttavat tekijät, rekrytointiongelmat. Valitut teemat nousivat esiin kirjallisuudessa rekrytointiin kuuluvina tai siihen vaikuttavina tekijöinä. Nauhoitimme haastattelut kasettinauhurille ja litteroimme ne myöhemmin tekstinkäsittelyohjelmalla.

Tutkimustapa

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Alasuutarin (1993) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista ilmiöiden kuvailevuus. Laadullisessa tutkimuksessa ei niinkään etsitä yhteyksiä tai syy – seuraussuhteita korrelaatioanalyysien avulla. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, miten ilmiöt tapahtuvat. Päädyimme laadulliseen menetelmään, koska näin katsomme pystyvämme selvittämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin.

Tulosten analysoimisessa käytimme hermeneuttista lähestymistapaa. Päädyimme hermeneuttiseen lähestymistapaan, jotta kykenisimme ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä paremmin yritysten näkökulmasta käsin. Hermeneuttisessa tutkimuksessa on tunnusomaista siinä vallitseva ymmärtämisen pyrkimys. Todellisuus paljastaa itsensä tulkinnalle tietyllä tavoin kokonaisvaltaisesti. Sikäli hermeneuttista tutkimusta voidaan pitää synteettisenä. Hermeneuttiselta kannalta katsoen tulkinnalla on aina jo esiyymmärryksensä. (Kaikkonen 1996, 96.) Tutkijan on otettava huomioon, että hän on sidoksissa esitietämykseensä (Naskali 1983, 40-47). Rekrytointia tutkittaessa meillä oli toisaalta esiyymmärryksen tasolla vallitseva käsitys rekrytointiin liittyvistä käsitteistä ja niiden merkityksistä, toisaalta tutkimastaan ajasta ja tuolloin vallitsevasta käsityksestä. Jatkuva omien esiyymmärryksen tasolla olevien näkemysten tarkentaminen oli meidän ja tutkittavan ilmiön välistä vuoropuhelua, joka opetti meitä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkittavan ilmiön ja meidän välinen vuoropuhelu muodosti spiraalin, jossa meidän esiyymmärryksen tasolla olleet näkemykset syvenivät ja meidän ennakkokäsitykset asetettiin kritiikin kohteiksi, jolloin se toimi rakentavana elementtinä merkityssuhteita rakennettaessa. Paneuduimme tulkinnassa myös niin sanottuihin itsestäänselvyyksiin, jolloin kykenimme ylittämään esiyymmärryksemme ja pysymään uskollisena tutkimuskohteelle, inhimilliselle todellisuudelle.

Esiymmärretyksi tuleminen traditiossa sekä uuden tulkinta johtavat hermeneuttiseen kehään. Antaessaan lähtökohdan ja mahdollisuuden ymmärrykseen, traditio sitoo tulkintaa. Tulkinnassa ei ole mahdollista todenmukaisesti ottaa radikaalia hyppyä traditioon nähden. Traditio on kuitenkin jatkuvan muutoksen tilassa. Siinä olevat mahdolliset merkitysyhteydet eivät ole sulkeutuneet vaan ovat edelleen avoinna. Merkitysten kokonaisuus on siis liikkeessä. Tämän takia on välttämätöntä tulkita traditiota uusissa tilanteissa ja vaihtuvia tilanteita kaikessa rauhassa mukana muuttuvan tradition valossa antaen todellisuuden säilyttää ja ilmaista itsensä. (Kaikkonen 1996, 97.) Hermeneuttisella kehällä, spiraalilla, ei ole absoluuttista alkua ja loppua. Kehä on sulkeutumaton. (Kurki 1995, 121.)

Hermeneuttisessa lähestymistavassa tulkitsemisen vaiheet ovat ”selittäminen”, tulkinta ja ymmärtäminen:

- esiymmärrys ja sen kriittinen erittely
- metodinen työvaihe: eritellään havaittua aineistoa
- soveltava tulkinta
- tulkitsijan käsitys maailmasta muuttuu prosessin aikana ja ymmärrystä tarkistetaan

Tulkinnassa ulkoisesti havaittavat piirteet sisältävät symbolisia suhteita ja merkityksiä. Ne yritetään hermeneuttisessa työskentelyssä paljastaa. (Koskiahho 1990, 44.)

Tulkitsimme aineistoa useaan kertaan, jolloin joka kerta meille muodostui uusi käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin katsoimme ilmiötä joka kerta uudesta näkökulmasta lisääntyneen ymmärryksen pohjalta ja kyseenalaistimme jälleen uudistunutta esiymmärrystämme. Näin tulkinnasta muodostui prosessi, jonka aikana saimme koko ajan ideoita tutkittavasta ilmiöstä.

Hermeneuttisen tutkimuksen aksiomaattisena lähtökohtana on osien ja kokonaisuuden välisten suhteiden tajuaminen. Ilmiön irrottaminen yhteyksistään pelkistää sen luonnonesineeksi tavoitellessaan inhimillisessä toiminnassa mahdottomia puhtaita havaintoja. (Naskali 1983, 40-47.) Aineiston tulkinnassa pyrimme huomioimaan kokonaisuuden ja siihen liittyvien osien vaikutuksen toisiinsa.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Menetelmän tai mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetiltaan hyvä tutkimus antaa samansuuntaisia tuloksia muissakin tutkimuksissa sekä muiden tutkijoiden tutkimina. Reliabiliteetti sisältää aineiston toistettavuuden, pysyvyyden ja uskottavuuden. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.) Haastattelun reliabiliteetilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, saadaanko toista haastattelijaa käyttämällä sama tulos tai onko haastatteluun liittyvät muuttujat jaoteltu oikein oikeisiin luokkiin. (Hirsjärvi & Hurme 1991). Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen luotettavuuden (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185).

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen mittarien pätevyyttä mitata tutkittua asiaa. Validiteetiltään hyvä mittari mittaa sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Validiteetista voidaan erottaa käsitevalidius ja sisältövalidius. Haastattelututkimuksessa käsitevalidius tarkoittaa arviointia käsitteiden luotettavuudesta ja niiden keskeytyksestä. Tällöin tarkastellaan ongelmanasettelun, pääkategorioiden ja haastattelurungon laatimisen onnistumista. Sisältövalidius tarkastelee haastattelututkimuksessa sitä, vastaavatko kysymykset tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetaanko tutkittavan ilmiön ydin. Sisältövalidiutta voidaan parantaa tarkentavilla lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 128-130.)

Tutkimuksen ongelmanasettelua, pääkategorioita ja haastattelurunkoa voidaan pitää kohtalaisen onnistuneena. Haastattelurungon avulla saimme monipuolisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusongelmiin kyettiin vastaamaan melko hyvin. Haastateltavien henkilöiden valintaa voidaan pitää onnistuneena. Haastateltavat henkilöt olivat yritysten rekrytoinnista vastaavia henkilöitä ja osasivat kertoa asioista melko monipuolisesti. Haastateltavat henkilöt kertoivat asioista avoimesti. Tähän vaikutti osaltaan se, että ennen haastattelun aloittamista painotimme, ettei yritysten toimintoja kuvata tutkimusraportissa yksilöllisesti ja ettei yrityksen nimi tule tutkimusraportin tulososassa esille. Kokonaisuudessaan haastateltavien antamaa tietoa voidaan pitää melko luotettavana johtuen edellä mainituista tekijöistä. Tulee kuitenkin muistaa, että joskus haastateltavat pyrkivät antamaan työskentelemästään yrityksestä ylipositiivisen kuvan. Tulosten tulkinnassa pyrimme ottamaan huomioon kokonaisuuden ja analysoimme haastatteluja kriittisesti. Näin pyrimme tuomaan esiin asiat mahdollisimman realistisesti. Case yritysten määrää (16) voidaan pitää kohtalaisena. Viimeisimmät haastat-

telut eivät tarjonneet juurikaan uutta, vaan olivat lähinnä toistoa jo ilmenneisiin asioihin. Tulosten yleistettävyyden kannalta case yritysten määrä on kuitenkin pieni, eivätkä tulokset tästä johtuen ole yleistettäviä.

8 TULOKSET

Tuloksissa esitetään tutkittujen yritysten yhteisiä toimintalinjoja. Lisäksi pyrimme nostamaan esille harvinaisemmin esiintyviä tapauksia. Tässä yhteydessä yritykset termillä tarkoitetaan tutkittuja 16 yritystä.

8.1 Yritysten rekrytointistrategiat

Yritysten kokonaisstrategian ja rekrytointistrategian välillä on useimmissa tapauksissa selvä linkki. Useilla yrityksillä kokonaisstrategia heijastuu rekrytointiin selvästi. Liiketoimintastrategia vaikuttaa osaltaan rekrytointistrategian luomiseen ja toteuttamiseen. Yritysten nykyinen ja tuleva kokonaisstrategia pyritään huomioimaan rekrytoinnissa siten, että yrityksissä olisi nyt ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista suhteessa liiketoimintastrategiaan. Rekrytointistrategialla pyritään takaamaan osaamisen oikea määrä ja myös oikeanlainen osaaminen liiketoimintastrategian kannalta. Vaikka kaikki tutkittavat yritykset ovat menestyviä suuryrityksiä on yritysten rekrytointistrategioiden välillä suuria eroja. Suuressa osassa yrityksistä liiketoimintastrategia vaikuttaa selkeästi rekrytointistrategiaan.

”Rekrytointi lähtee siitä bisneksen kautta ja heijastuu siitä sitten millon mihinkin. Kun lähdetään hakemaan bisnekselle kasvua, niin tämän tyylistä osaamista on pyritty löytämään niin ulkopuolelta kuin sisäpuoleltakin. Kyllä tää on näkynyt rekrytoinnissakin.”

Kaikissa yrityksissä kokonaisstrategiaa ei kuitenkaan ole selkeästi huomioitu rekrytointia koskevia linjauksia tehtäessä. Joissakin harvoissa tapauksissa rekrytointipäätöksiä saatetaan tehdä huomioimatta kunnolla liiketoiminnan kehittymistä.

”Kai sit sama, mitä strategiassa tapahtuu, et kun paikka avautuu, niin se täytyy täyttää.”

Liiketoimintastrategia heijastuu rekrytointia koskeviin linjauksiin eri tavoin. Keskeisimpiä rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen kasvu, kansainvälistyminen ja toiminta-

alueiden laajentaminen. Yrityksen kasvu vaikuttaa rekrytointiin siten, että tarvitaan määrällisesti riittävästi osaamista. Varsinkin informaatioteknologian ja tietotekniikka-alan yrityksillä kasvu on nopeaa ja suurta. Tämä heijastuu suuriin rekrytointimääriin. Yritysten kansainvälistyminen vaikuttaa rekrytointiin määrällisten seikkojen lisäksi tietyn tyyppisen osaamisen tarpeen lisääntymisenä. Kansainvälistyminen asettaa henkilöstölle tietyn tyyppisen osaamisen tarvetta, joka vaikuttaa osaltaan henkilöstövalinnan kriteereihin. Toiminta-alueiden laajentaminen heijastuu rekrytointiin uudenlaisen osaamisen tarpeena. Viimeaikoina monissa yrityksissä on noussut esille esimerkiksi elektronisen kaupankäynnin ottaminen mukaan toimintaan, joka on lisännyt erityisesti informaatioteknologian osaamisen tarvetta. Toisaalta myös yrityskauppojen myötä toiminta-alueet ovat laajentuneet ja tätä kautta on syntynyt tarvetta uudennlaiselle osaamiselle.

”Liiketoimintastrategia on laajentuminen ulkomaille, voimakas kasvu samalla. Se tarkoittaa, että meidän on saatava uusia ihmisiä ja paljon.”

Yritysten liiketoimintastrategioissa tapahtuvat muutokset heijastuvat osaltaan henkilöstösuunnitteluun. Monessa tapauksessa strategioita tarkastetaan neljännesvuosittain. Muutokset strategioissa asettavat omat vaatimuksensa henkilöstösuunnitteluun. Henkilöstösuunnittelun aikajänteen ja systemaattisuuden suhteen on yritysten välillä eroja. Useimmissa tapauksissa yritykset ovat tehneet karkeat henkilöstösuunnitelmat 3-5 vuodeksi eteenpäin ja yksityiskohtaisemmat suunnitelmat vuodeksi eteenpäin. Toimiala vaikuttaa kuitenkin selkeästi henkilöstösuunnittelun aikajänteeseen. Tietotekniikka ja informaatiotekniikka-alan yrityksissä henkilöstösuunnitelmia tarkastetaan neljännesvuosittain ja joissain tapauksissa jopa kuukausittain. Tämä johtuu strategisten muutosten nopeudesta ja erityisesti toimialan hektisyydestä. Erilaisia muutoksia tapahtuu paljon ja nopeasti. Tietotekniikka- ja informaatiotekniikka-alan kehitysvauhti on erittäin nopea ja vaikeasti ennakoitavissa. Tämä heijastuu osaltaan henkilöstösuunnitteluun. Varsinkin pitkän ajan suunnittelu on vaikeaa, sillä on hankala ennakoida minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja kuinka paljon. Muilla toimialoilla muutokset ja hektisyys eivät ole aivan yhtä suuria ja asioita kyetään paremmin ennakoimaan. Muutosnopeus on kuitenkin kasvanut myös muilla toimialoilla ja tämä on lyhentänyt suunnittelun aikajännettä yleisesti ottaen kaikilla aloilla.

”Pyritään ennakoivaan suunnitteluun. Viimeaikoina alalla tullut aika suuria muutoksia ja yllätyksiä ja niitä ei voi kovin pitkälle ennustaa.”

Joillakin yrityksillä strategiset linjaukset koskien haltuunottoja ja omistajan vaihdoksia vaikuttavat osaltaan henkilöstösuunnittelun aikajänteeseen ja systemaattisuuteen. Yritykset tarkentavat pidemmän aikavälin visioita ja tekevät tarvittaessa muutoksia suunnitelmiin. Tämä näkyy henkilöstösuunnittelun aikajänteen lyhentymisenä. Pidemmän aikavälin suunnittelu ei täten ole yksityiskohtaista vaan joustava muutoksille.

”Nythän meillä on tämän omistajan vaihdoksen myötä ja liiketoiminnan muuttumisen myötä vähän erilainen aikajänne. Se asettaa uusia haasteita. Eli kun tulee näitä muutoksia, niin pitäis pystyä ajattelemaan, että mitä se pidemmällä aikavälillä on. Meillä on eri vuosijaksoja henkilöstösuunnittelussa, mutta me täsmennetään sitä vuosittain. Vaikeus on tietenkin se, että tulee näitä muutoksia. Että kun on se visio 5-7 vuotta, että tiedetään minne ollaan menossa ja sitä pitää niiku koko ajan katsoa, että pitääkö se sen määrän ja laadun osalta paikkansa. Liiketoiminnan kanssa pyritään tiiviiseen yhteistyöhön, että tiedetään mitä siellä tapahtuu, että tiedetään, mitä meidän kilpailuympäristössä tapahtuu. Pyritään ennakoimaan.”

Anglen, Manzin ja Van de Venin (1985, 53-54) henkilöstöressurssien arvostuksen jaottelussa suuri osa yrityksistä on tyyppin kolme mukaisia. Tämä näkyy siten että henkilöstöressurssien ja yrityksen kokonaistrategian välinen voimakas yhteys puuttuu. Muutama yrityksistä täyttää tyyppin neljä kriteerit. Näissä yrityksissä henkilöstöressurssit vaikuttavat teknisten ja taloudellisten tekijöiden ohella yrityksen kokonaistrategiaan. Rekrytointi on muuttunut sopeutuvasta ennakoivaksi.

”Henkilöstö on suurin voimavara”

Muutamassa yrityksessä on myös tyyppiin kaksi viittaavia piirteitä. Näissä yrityksissä henkilöstösuunnitelmia ei huomioida kunnolla yrityksen kokonaissuunnittelussa ja henkilöstötoiminto joutuu sopeutumaan jo tehtyihin päätöksiin.

TAULUKKO 4. Kokonaisstrategian ja rekrytointistrategian välinen yhteys.

YRITYKSEN REKRYTOINTI-STRATEGIOIHIN VAIKUTTAVIA KOKONAISSTRATEGIAN OSA-ALUEITA	KOKONAISSTRATEGIAN HEIJASTUMINEN REKRYTOINTIIN
- kasvu	- osaamisen määrän kasvu
- kansainvälistyminen	- tietyn tyyppisen osaamisen tarve
- toiminta-alueiden laajentuminen	- uuden tyyppisen osaamisen tarve

Yritykset pyrkivät henkilöstösuunnittelun avulla varautumaan tuleviin rekrytointitarpeisiin. Useimmissa yrityksissä rekrytointi on osaltaan sekä ennakoivaa että reagoivaa. Helposti ennakoitavat asiat kuten eläkkeelle jäämiset ja liiketoiminnan kasvu yleisellä tasolla on ennakoitu yrityksissä hyvin ja niihin on osattu varautua esimerkiksi kouluttamalla nuoria työntekijöitä sekä rekrytoimalla lisää henkilöitä. Joissakin yrityksissä on pyritty kouluttamaan ihmisiä pidemmällä aikavälillä, jolloin henkilöstöllä on valmiuksia erilaisiin tehtäviin. Tämänkaltaisen varamiesjärjestelmä antaa hyvät edellytykset sisäiselle rekrytoinnilla, jonka avulla kyetään melko nopeastikin reagoimaan niin eläkkeelle jäämisiin kuin myös irtisanoutumisiin. Jossakin tapauksessa nopeaan kasvuun määrällisesti ennakolta varautuminen rekrytoimalla henkilöitä ikään kuin varastoon on aiheuttanut ongelmia sen suhteen, että henkilöille ei myöhemmin ole kyetty tarjoamaan riittävässä määrin töitä.

”Juuri tässä nopeassa kasvussa on se vaara, että tulee tällanen vauhtisokeus, että otetaan liian paljon väkeä kerralla ja kun vauhti tasaantuu, niin huomataan että meitä on liikaa. Joskus ne osaamiset ja tarpeet eivät kohtaa, jollakin alueella voi olla tietyllä hetkellä, että emme pysty tarjoamaan uutta työtä tai henkilö tekee itse johtopäätökset ja lähtee suosiolla. Että on liikaa tietyllä osa-alueella väkeä.”

Joissakin yrityksissä tulevat osaamistarpeet on huomioitu siten, että on rekrytoitu henkilöitä ikään kuin kasvamaan tulevaa työtä ajatellen.

”Kyllähän se tällästä ennakoivaa, että se huomioidaan pidemmän aikavälin suunnittelulla että vuoden kahden aikavälillä tulee tällainen tarve. Että jo siinä rekrytointivaiheessa py-

ritään huomioimaan se potentiaali, että pyritään katsomaan että tässä henkilössä ois potentiaalia edetä, että voidaan jopa joskus ottaa niin sanotusti ylikoulutettu siihen, johonkin käsitteilytehtävään, jos hän mahdollisesti voisi tulla tämmöseksi tiiminvetäjäksi, esimieheksi että tämmöistä soveltuvuutta pyritään katsomaan.”

Tulevaisuuden tarpeisiin ennakointi training-ohjelman avulla on harvinaista. Rekrytoimalla ulkoisesti nuoria henkilöitä koulutusohjelmaan kyetään heistä kouluttamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaavia henkilöitä. Training-ohjelma tähtää usein esimies-tehtäviin, jolloin vuoden harjoittelujakson aikana pyritään koulutuksen ja harjoittelun avulla kasvattamaan valmiuksia toimia tulevissa tehtävissä.

Käytännössä rekrytointi on kuitenkin melko reagoivaa ja systemaattinen suunnittelu puuttuu monessa tapauksessa. Yrityksen havaitessa osaamisen puutetta syntyy usein kiireellinen tarve saada kyseistä osaamista riittävä määrä.

”Kyllä se on tyypillisesti hyvin nopeaa. Esimies tulee oven taakse, että nyt äkkiä tällänen tyyppi. Ja toinen on tietysti se, että on työvoimapula, ihmiset pystyy nopeasti vaihtamaan työpaikkaa ja se tekee myös, että äkkiä hankkimaan uutta työntekijää.”

Joitakin muutoksia, kuten liiketoiminnan nopeaa muuttumista ja yrityskauppoja on erittäin vaikea ennakoida ja reagoiva rekrytointi on tällöin ymmärrettävää.

”Tietotekniikka-alalla joudutaan tekemään nopeita päätöksiä. Tekniikka kehittyy aivan valtavalla nopeudella. Esimerkiksi joku tarjouskilpailu ratkeaa jonakin tietynä päivänä ja sitä ennen meidän on turha suunnitella minkälaista osaamista tarvitaan.”

Yksi yritys on pyrkinyt varautumaan ja ehkäisemään työpaikan vaihdoksia tekemällä työpaikan vaihtajille kyselyn vaihdon syistä ja vaihtoon vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn avulla pyritään selvittämään mitä kehitettävää yrityksellä on omassa toiminnassaan tämän suhteen ja näin korjaamaan toimintaa tältä osin.

Snowin ja Snellin (1993, 451, 467) kolmen rekrytointimallin luokituksessa useimmat yritykset toimivat lähinnä mallin kaksi mukaisesti. Mallin kaksi mukaista toimintaa on yrityksillä erityisesti reagoiva rekrytointi sekä yrityksen vallitsevaan strategiaan soveltuvan osaamisen

hankkiminen. Mallin yksi mukainen toiminta oli yrityksissä melko vähäistä. Melko monessa yrityksessä esille nousee mallin yksi mukaisesta toiminnasta kuitenkin rekrytoinnin perustuminen työanalyysiin ja tietyn tehtävän täyttämiseen. Muutamalla yrityksellä on malliin kolme viittaavia piirteitä, josta keskeisemmin nousee esille henkilöstön rekrytoiminen sen perusteella, miten hän pystyy tuomaan uutta osaamista organisaatioon.

TAULUKKO 5. Rekrytoinnin tarve ja ennakoitavuus

REKRYTOINNIN TARVE	REKRYTOINNIN ENNAKOITAVUUS
- eläkkeelle siirtymiset	- helppo ennakoida - yritykset hyvin varautuneet
- yrityksen hillitty kasvu	- melko helppo ennakoida - yritykset hyvin varautuneet
- yrityksen nopea ja voimakas kasvu	- jossain määrin ennakoitavissa, usein kuitenkin vaikea ennakoida tarkasti - toimenpiteet usein reagoivia
- nopeat strategiset muutokset	- usein vaikea ennakoida - toimenpiteet reagoivia
- yrityskaupat, tarjouskilpailut	- vaikea ennakoida - vaaditaan nopeaa reagointia

Ulkoisen ympäristön vaikutus rekrytointiin

Ulkoisella ympäristöllä on vaikutusta yritysten rekrytointiin. Kaikilla yrityksillä keskeisimmin nousee esille teknologian kehitys, joka on vaikuttanut yritysten liiketoimintastrategioihin ja toimintatapoihin. Teknologian kehitys on näkynyt uudenlaisen osaamisen tarpeena. Erityisesti informaatioteknologian ja tietotekniikan alan osaajien rekrytoiminen on lisääntynyt jokaisella yrityksellä. Kyseisten alojen osaajista on pulaa lähes jokaisessa yrityksessä. Myös kilpailu osaajista on viime vuosien aikana kiristynyt. Samoista osaajista kilpailevat monessa tapauksessa useiden eri toimialojen yritykset ja osaavaa henkilöstöä on entistä vaikeampi saada.

”Kilpailu hyvistä ihmisistä on kiristynyt. Ja nimenomaan tietäntyyppisistä henkilöistä. Että vielä viisi vuotta sitten pankit eivät kovin paljon kilpailleet tietotekniikka-alan ihmisistä. Eikä edes mietitty, että tarvitaan niin korkeaa teknologiaa kuin nyt, jolloin meillä on verkkopankki ja puhelinpankki.”

”Ne paikat jotka sitten aukeaa ja joihin tarvittaisiin henkilöä heti niin ei niitä sitten saa edes isolla rahalla”

Työvoimapula on noussut keskeiseksi rekrytoinnin haasteeksi 1990-luvun lopussa erityisesti informaatioteknologian ja tietotekniikan alojen osaajista. Tämä johtuu suureksi osaksi siitä, ettei koulujärjestelmä ole kyennyt vastaamaan teknologian ja yritysmaailman vaatimuksiin. Tulevaisuudessa työvoimapula leviää myös muille alueille suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

”90-luvulla mietittiin sitä, että miten saatiin porukkaa ulos, 90-luvun lopussa muuttunut päivinvastaiseksi. 2000-luvulla työvoimapula näkyy erityisesti it-alalla, ei vielä teollisuudessa, ne tulee perässä. 2010 kaikesta osaamisesta tapellaan kovasti.”

Suomen koulutusjärjestelmä on osaltaan vaikuttanut rekrytointiin. Koulujärjestelmä ei ole kyennyt vastaamaan työvoimapulaan koskien lähinnä informaatioteknologia ja tietotekniikka aloja. Perinteisesti korkeakoululaitos on pyrkinyt ottamaan etäisyyttä yrityksiin. Viime vuosina yritysten ja koulumaailman välinen yhteistyö on kuitenkin lähentynyt ja koulut ovat ottaneet opetussuunnitelmiin sellaisia asioita, joita yritysmaailmassa kaivataan ja jossain määrin voidaan puhua jopa täsmäkouluttamisesta. Jotkut yritykset ovat tehneet kiinteätä yhteistyötä koulumaailman kanssa, jotta koulumaailma kykenisi vastaamaan yritysmaailman tarpeisiin. Yrityksen edustajia on käynyt keskustelemassa kouluissa ja pyrkinyt vaikuttamaan osaltaan opetuksen painopistealueisiin. Teknisten seikkojen lisäksi esiin on nostettu vuoro-vaikutustaitojen kehittämisen merkitys jo peruskoulussa. Vie kuitenkin oman aikansa ennen kuin koulujen reagointi näkyy käytännössä.

Globalisaatio vaikuttaa rekrytointiin siten, että työntekijöiden liikkuminen on helpottunut ja lisääntynyt. Suomalaiset yritykset joutuvat täten kilpailemaan osaajista entistä enemmän myös ulkomaisten yritysten kanssa. Globalisaation myötä myös työntekijöiden kvaalifikaatiovaatimukset ovat kasvaneet, jolloin entistä enemmän vaaditaan kansainvälistä osaamista.

Toimiala heijastuu rekrytointiin erityisesti henkilöstön vaihtuvuuden ja houkuttelevuuden suhteen. Informaatioteknologian ja tietotekniikka-alan yrityksissä vaihtuvuus on suuri ja vaikeammin ennakoitavissa. Suuri vaihtuvuus vaikeuttaa henkilöstösuunnittelua. Tietyille aloille on vaikea saada osaajia.

TAULUKKO 6. Ulkoisen ympäristön vaikutus rekrytointiin

REKRYTOINTIIN VAIKUTTAVAT ULKOISEN YMPÄRISTÖN TEKIJÄT	VAIKUTUS REKRYTOINTIIN
- teknologian nopea kehitys	- uudenlaisen osaamisen tarve
- koululaitos	- pula osaajista
- globalisoituminen	- koveneva kilpailu osaajista - työntekijän kvalifikaatiovaatimusten kasvu
- yritysten välinen koveneva kilpailu	- pula osaajista

Sisäisen ympäristön vaikutus rekrytointiin

Sisäinen ympäristö vaikuttaa osaltaan eri tavoin yritysten rekrytointiin. Henkilöstön ikään-
tyminen vaikuttaa erityisesti tulevaisuudessa eläkkeelle siirtymiseen. Tällä hetkellä eläk-
keelle siirtymiset ovat erittäin pieniä ja niihin on osattu varautua hyvin. Yritykset ovat re-
kisteröineet henkilöstön demografiset tekijät henkilötiedostoihin ja ovat hyvin perillä henki-
löstön ikäjakaumista ja eläkkeelle siirtymisistä. Tulevista eläkkeelle siirtymisistä on puhuttu
yrityksissä varsin paljon ja niihin on pyritty varautumaan tekemällä nuorennusleikkauksia,
rekrytoimalla eri ikäisiä henkilöitä ja kouluttamalla nykyisiä työntekijöitä.

Henkilöstön omat mieltymykset työhön ja urakehitykseen vaikuttavat osaltaan sisäiseen rek-
rytointiin. Esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa pyritään kartoittamaan henki-
löstön mielenkiinnon kohteita ja etenemistä uralla. Systemaattinen henkilökohtainen ura-
suunnitelma on kuitenkin harvinaista yrityksillä. Monesti pelkästään kehityskeskustelujen ta-
solle jääviä urasuunnitelmia on usein varsin vaikea käytännössä hyödyntää sisäisessä rekry-
toinnissa. Liian tiukoissa urasuunnitelmissa yritykset näkevät vaarana sen, että mikäli niitä ei
kyetä toteuttamaan aiheuttaa tämä helposti pettymystä yksilölle.

Yleisesti ottaen organisaation arvoilla on hyvin pieni merkitys rekrytointiin. Monesti arvojen vaikutus jää pelkästään puheen tasolle, ainoastaan parissa yrityksessä arvojen merkitys tulee esille käytännön rekrytoinnissa. Näissä yrityksissä arvoja pyritään vertaamaan hakijan ominaisuuksiin, kuten oppimiskykyyn ja toisten kunnioittamiseen. Yrityksen organisaatiokulttuurin vaikutuksella rekrytointiin on sen sijaan usein merkitystä, joskin yrityskohtaisia eroja on havaittavissa tämän suhteen. Organisaatiokulttuuri heijastuu lähinnä ulkoisen rekrytoinnin henkilöstövalintoihin. Toisilla yrityksillä se näkyy selkeästi henkilöstövalinnassa, joillakin yrityksillä organisaatiokulttuurin merkitystä rekrytoinnin kannalta ei sen sijaan ollut kunnolla tiedostettu. Suuri osa yrityksistä pyrkii tietoisesti rekrytoimaan sekä organisaatiokulttuurin kanssa samantyyllisiä että erityyppisiä henkilöitä. Tällä yritykset pyrkivät siihen, että organisaatioon tulisi uudenlaisia näkemyksiä asioihin. Yritykset välttävät kuitenkin rekrytoimasta organisaatiokulttuurista liiaksi poikkeavia henkilöitä, sillä vaarana on tällöin, ettei henkilö sovi organisaatiokulttuurin, eikä viihdy organisaatiossa. Joissakin yrityksissä erilaisuus nähdään rikkautena, mutta silti rekrytointia vaivaavat ennakkoluulot ja rohkeuden puute.

”Olisi ihanne, että saataisiin vähän erilaisia ihmisiä kuin mitä talossa jo on. Liian paljon katsotaan, että meille sopiva tyyppi. Ei uskalleta rekrytoida erilaisia ihmisiä.”

”Pitäisi päästä eroon ennakkokäsityksistä, esimerkiksi mikäli ovesta tulee sisään haastattelun Harley Davidson tatuointi otsassa kaveri, niin silti ennakkoluuloton ote, ennakkoluulot olisi syytä minimoida. Henkilö voi olla vaikka kuinka kyvykäs.”

Yritykset, joissa rekrytoidaan pelkästään tiukasti organisaatiokulttuurin mukaisia tietyyppisiä henkilöitä ovat harvinaisia, mutta niitäkin yhä on.

”Samanhenkisiä henkilöitä pyritti palkkaamaan. Että kyl mä luulen, et jos on erihenkkinen niin ei siitä tule mitään. Että en kuvitteliskaan, että joku, joka pukeutuis eri tavalla ja ajattelis eri tavalla niin tulis tänne töihin.”

Yhdessä yrityksessä organisaatiokulttuuria oli tietoisesti pyritti muuttamaan rekrytoimalla erityyppisiä henkilöitä töihin.

”Mä uskon, että viimisen kahden vuoden ajan on haettu tiettyä uutta osaamista ja agressiivisempia tyyppisiä johto ja ylemmän tason tehtäviin. Eli kun otetaan tällaisia tuloshakusia ja rahatietoisia ihmisiä niin kyllä ne myös ihmisinä on toisenlaisia.”

TAULUKKO 7. Sisäisen ympäristön vaikutus rekrytointiin.

REKRYTOINTIIN VAIKUTTAVAT SISÄISEN YMPÄRISTÖN TEKIJÄT	VAIKUTUS REKRYTOINTIIN
- henkilöstön demografiset tekijät	- eläkkeisiin varauduttu hyvin nuorennusleikkausten ja sisäisen rekrytoinnin avulla
- organisaatiokulttuuri	- henkilövalinnat sekä organisaatiokulttuurin mukaisia että organisaatiokulttuurista poikkeavien henkilöiden valintaa

8.2 Organisaation osaamisen takaaminen

Yrityksillä on monia keinoja lisätä osaamistaan. Työ sinänsä nähdään keskeisenä oppiympäristönä ja henkilöstön osaamisen lisääjänä. Monipuoliset työtehtävät ja erilaisiin projekteihin osallistuminen lisäävät laaja-alaista näkemystä ja auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia. Täten yksilö kykenee hahmottamaan yksittäiset työtehtävät paremmin osana kokonaisuutta. Useat yritykset käyttävät sisäistä työkiertoa. Tällä pyrittiin osaltaan lisäämään henkilöstön osaamista. Sisäisellä työkierrolla kyetään vastaamaan osaamistarpeeseen aloilla, jossa kasvu ei ole niin suurta ja jossa toimialan muutosnopeus on suhteellisen pientä. Suurilla kasvualueilla osaamisen tarpeeseen ei sisäisellä työkierrolla kuitenkaan kyetä vastaamaan.

”Teollisuuden alueella pystytään aika paljon sisäisellä siirrolla, koska toimialan kasvu ja uudistuminen eivät ole niin nopeita kuin tietoliikennealueella.”

Monet yrityksistä käyttävät ulkomaankomennuksia henkilöstön osaamisen lisäämiseksi ja tätä on pyritty hyödyntämään henkilön palatessa takaisin kotimaahan.

Koulutus on keskeinen keino lisätä organisaation ja sen henkilöstön osaamista. Kaikissa yrityksissä käytetään sisäistä koulutusta ja jotkut yritykset käyttävät myös ulkoista koulutusta. Sisäiseen koulutukseen on panostettu yrityksissä ja se näkyy monipuolisena koulutus- tarjontana. Muutamilla yrityksillä on erityisiä esimies- ja johtotason koulutusohjelmia, jotka on tarkoitettu potentiaalisille tulevaisuuden johtajille. Koulutuksen avulla yritykset pystyvät osaltaan vastaamaan työtehtävien muutokseen ja kehityksen vaatimuksiin. Koulutus vie kuitenkin oman aikansa, eikä sen avulla kyetä vastaamaan suuriin osaamisen määrällisiin tarpeisiin nopealla aikavälillä. Viimevuosina erilaiset yrityskaupat ovat lisääntyneet. Muutama yritys on pyrkinyt hankkimaan lisää osaamista yrityskauppojen kautta. Yrityskauppojen avulla yritys kykenee nopeasti hankkimaan tietyn tyylistä osaamista.

”Osahan näistä yrityskaupoista on sellaisia että ostetaan osaamista. Ja se on oikeastaan pääasia. Tässä palvelubisneksessä se erinomaisuus tulee osaamisesta.”

Fuusiot ovat melko harvinaisia, mutta niitäkin esiintyy. Fuusioissa osaamisen hankkiminen ei ole pääasia, vaan fuusioita tehdään muista syistä. Fuusioiden heikkoutena osaamisen hankinnan kannalta on se, että osaaminen on hyvin erilaista ja vaikeasti kontrolloitavissa. Yksi yrityksistä onkin joutunut fuusion jälkeen saneeraamaan paljon ihmisiä päällekkäisen osaamisen johdosta.

Yritykset näkevät rekrytoinnin tärkeänä osaamisen hankkimisen välineenä. Rekrytoinnin merkitys korostuu tilanteissa, joissa osaamisen tarve on suuri. Tällöin rekrytoinnin avulla kyetään osaamista hankkimaan suhteellisen nopeasti riittävä määrä. Koulutuksen avulla osaamisen lisääminen on monessa tilanteessa liian hidasta, jolloin rekrytoinnilla kyetään akuuttiin tarpeeseen vastaamaan nopeammin. Monet yritykset pyrkivät rekrytoinnissaan huomioimaan uudentyyppisen osaamisen lisäämiseen. Käytännössä tämä tulee esille esimerkiksi rekrytoimalla henkilöitä joilla on työkokemusta hieman toisentyyppisistä yrityksistä, jopa eri toimialoilta. Käytännössä uudenlaisen osaamisen rekrytointi on monessa yrityksessä kuitenkin ideaalitalanne ja kiireen sanelemana joudutaan monesti rekrytoimaan henkilö, jonka parhaiten katsotaan suoriutuvan tehtävästä.

”No kyllähän se mitä meidän pitäisi on se osaaminen ja meillä haetaan sitä osaamista. Ja meillä on ollu semmonen tavoite, että meillä haetaan sitä uutta osaamista ja mielellään niin että rekrytoitais semmosia henkilöitä, jolla on jonkin verran työkokemusta. Että olemme

ajatelleet sen niin, että henkilöt kykenisivät sillä kokemuksellaan muista organisaatioista niistä toimintatavoista ja palvelumalleista tuomaan meille sitten jotain uutta.”

Rekrytoinnin keskeinen merkitys osaamisen lisäämisenä tulee esille yrityksen ja sen tiettyjen liiketoiminta-alueiden kasvaessa, jolloin tarvitaan määrällisesti riittävä määrä osaajia ja tietynlaista osaamista.

”Kasvu suurin syy rekrytoinnille ja strategiamuutokset. Että strategian kannalta haetaan tietyltä alueelta kasvua ja sitten tietenkin tarvitaan näiden alojen osaajia.”

Tietynlaisen osaamisen rekrytointi on painottunut suurimmaksi osaksi yrityksen ydinosaamisalueisiin, jolloin strategiset linjaukset ovat lisänneet osaamisen tarvetta tietyillä osa-alueilla. Yhteinen osaamisalue, mihin yritykset ovat rekrytoineet enenevässä määrin osaajia on informaatioteknologinen ja tietotekninen osaaminen.

TAULUKKO 8. Yrityksien käyttämät keinot organisaation osaamisen lisäämiseksi

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Työ itsessään, erilaisiin projekteihin osallistuminen - Työkierrot - Koulutus - Yritysosotot - Rekrytointi |
|--|

Organisaation osaamisen huomioiminen rekrytoinnissa

Ainoastaan muutamassa yrityksessä on tehty systemaattinen osaamiskartoitus organisaation henkilöstöstä. Kyseisissä yrityksissä on käytössä elektroninen tietokanta, johon henkilöstön osaamisalueet on tallennettu. Parhaimmissa tapauksissa osaamista on kartoitettu esimiehen kanssa käytyjen kehityskeskustelujen lisäksi kysymyslomakkeiden ja muiden osaamiskartoituskeinojen avulla. Muutamassa yrityksessä systemaattiset organisaation osaamiskartoitukset ja niiden muuttaminen sähköiseen muotoon ovat kehitteillä. Monessa yrityksessä systemaattinen osaamiskartoitus puuttuu. Osaamisalueita on saatettu käydä hiukan läpi kehityskeskusteluissa tai sitten ne puuttuvat aivan kokonaan.

”Ei ole omaa osaamisrekisteriä, ei saada tietää, että jos joku on venäjänkielen taitonen, niin mä en saa mistään tietää, et se on kyl sinänsä uskomatonta.”

Kaikilla yrityksillä on kehittämistä sisäisen osaamisen selvittämisen, tallettamisen sekä olemassa olevan osaamisen tietojärjestelmän suhteen. Joissakin yrityksissä esimiehet ovat melko hyvin perillä alaistensa osaamisesta. Tiedon siirto esimiehiltä toisille ja toisille osastoille on kuitenkin monesti puutteellista ja tällöin koko organisaation osaamisen selvittäminen on vielä puutteellista. Organisaation osaamisen hyödyntämisessä rekrytoinnin suhteen on kaikilla yrityksillä kehittämisen varaa. Jopa yrityksissä, joissa on sähköiset tietojärjestelmät, on kehittämistä tietojen hyödyntämisen suhteen, erityisesti sisäisen rekrytoinnin suhteen.

”Sisäisen osaamisen tietämyksessä kehittämisen varaa. Jokaisesta työntekijästä koulutusrekisteri olemassa ja sitä updatetaan päivittäin, että minkälaista osaamista hän on kehittänyt. Ne rekisterit ei oo ihan aukottomia, sanahaulla ei vielä kunnolla pystytä kartoittamaan. Tullevaisuudessa tietokantojen merkitys kasvaa.”

”Ei ole toimineet sisäisessä rekrytoinnissa. Failit esimiehillä pöytälaatikoissa. Siinä kohtaa ongelma. Ei käydä järjestelmällisesti läpi. Siinä ois kehittämisen paikka varmasti.”

8.3 Henkilöstöhankintaprosessi

Henkilöstöhankintaprosessi käynnistyy yrityksissä tyypillisesti esimiehen havaitessa osaamisen puutetta. Seuraavana vaiheena prosessissa on työanalyysi. Vaikka työanalyysi koetaan tärkeänä, ei sitä kaikissa tapauksissa ole systemaattisesti tehty. Joissakin tapauksissa luotetaan aikaisemmin tehtyyn työanalyysiin ja ajoittain analyysin tekeminen jää varsin väljäksi.

”Mä luulen että tää tulee siinä vaiheessa kun ruvetaan suunnittelemaan tätä rekrytointia. Ja varsinkin kun mukana on ulkopuolinen ammattilainen että millaist osaamista vaaditaan. Joka hommassahan tää pitäis olla mukana. Että viimeistään siinä kun tulee tää tarve ja tehdään lupa-anomusta niin jos ei sitä siinä vaiheessa oo tehty niin se näkyy sitten lopputuloksessa.”

Työanalyysissä pyritään selvittämään millaista osaamista työn tekeminen vaatii. Useimmat yritykset pyrkivät analysoimaan tuotannollisten kvalifikaatioiden lisäksi työssä menestymisen kannalta keskeisiä sosiaalisia kvalifikaatioita.

”Analysoidaan, mikä toimenkuva on, mitä henkilön pitää saada aikaseks vuoden, kahden, kolmen aikana. Sen jälkeen kirjoitetaan toimenkuvaukset auki ja mietitään sitä kompetensinäkökulmaa. Mitä taidollista osaamista: java-osaamista ja sitten tulee näitä pehmeitä osaamista esimerkiksi vuorovaikutustaitoja ja sitten tulee henkilön kokemustausta. Näistä asioista tavallaan rakentuu se pohja, sama pohja on kun katsotaan talon sisältä.”

Muutamit yritykset huomioivat myös työympäristön työanalyysiä tehtäessä. Huomattavaa kuitenkin on, että eroavaisuuksia on työanalyysin tekemisessä paitsi yrityksien välillä myös yksittäisissä yrityksissä työskentelevien esimiesten välillä.

”Tottakai me huomioidaan esimerkiksi tiimiin kun palkataan, niin katsotaan että minkälaisia henkilöitä siinä tiimissä on, että ei välttämättä haeta samanlaisia ollenkaan, että jos tämänlainen on jo, että pyritään ottaa semmonen, joka tasapainottaa tiimin olemusta. Että sanotaan että jos siellä on jo vilkkaita ja innovatiivisia ihmisiä jotka tavallaan huolehtii jo liikaiki toisten asioista niin otetaan tasapainoisempi, tämmönen rauhallisempi henkilö rauhoittamaan sitä sitten.”

TAULUKKO 9. Työanalyysi yrityksissä

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Kaikkien yritysten käyttämä - Analysoitavia seikkoja: tuotannolliset ja sosiaaliset kvalifikaatiot - Pohjana rekrytoitavan henkilön valinnalle |
|--|

8.4 Rekrytointikanavat

Sisäinen rekrytointi

Kaikilla yrityksillä ensisijainen rekrytointikanava on sisäinen rekrytointi. Avoimet toimet ilmoitetaan ensin yrityksen sisäisessä intranetissä ennen mahdollista ulkoista hakua. Sisäisen

rekrytoinnin avulla pyritään kasvattamaan henkilöstön osaamista ja antamaan yksilöille mahdollisuuksia kehittyä siirtymällä tehtävästä toiseen. Sisäinen rekrytointi on myös koettu henkilöstön puolelta motivoivana ja palkitsevana. Sisäiseen liikkuvuuteen monesti kannustetaan ja sitä pidetään toivottavana. Sisäisen rekrytoinnin osuus joillakin yrityksillä on jopa 80-90 % kaikista rekrytoinneista. Toimialakohtaiset erot ovat kuitenkin suuria. Tietoliikenne, tietotekniikka- ja informaatiotekniikka-alan yritykset, joilla kasvu on nopeaa suurin osa rekrytoinnista tapahtuu ulkoisesti.

”Meillä on tää sisäinen rekrytointi, että saadaan nää olemassa olevat resurssit hyödynnettyä ja onhan tää henkilökunnan viihtyvyydenkin kannalta tärkeää”

Sisäisen rekrytoinnin hyvänä puolena nähdään se, että tunnetaan henkilö hyvin, jolloin esimerkiksi hänen esimiehensä voi arvioida hänen suoriutumistaan tulevassa tehtävässä. Etuna nähdään myös organisaation ja toimialan markkinoiden tunteminen ennestään. Sisäisen rekrytoinnin huonona puolena koetaan se, että uudenlaisen osaamisen ja uusien näkemysten tuleminen organisaatioon jää vähäiseksi.

”Että ei tuu uutta osaamista ja uusia näkemyksiä, jotka voi ihan terveellä tavalla ravistella tätä organisaatiota.”

Myös potentiaalisten kandidaattien määrän jääminen vähäiseksi koetaan huonona puolena. Yhdessä yrityksessä talon sisäinen kilpailu pätevistä osaajista koetaan ongelmana.

”Sisäinen tehtäväkierto kuitenkin vaikeaa, kun esimiehellä hyvä työntekijä, ei halua luopua. Huonommasta halutaan luopua, mutta kuka haluaa ottaa.”

Yrityksen sisäisen rekrytoinnin seurauksena toisiin tehtäviin siirtyvä henkilö jättää osaamispuolan koskien hänen entisiä työtehtäviä. Tällöin seurauksena saattaa olla ketjureaktio, jolloin sisäinen rekrytointi aiheuttaa useampia rekrytointeja. Aina seurauksena ei kuitenkaan ole ketjureaktio, sillä osaamisvajetta voidaan pyrkiä paikkaamaan erilaisilla tehtävien jaoilla ja uudelleen järjestelyillä.

Yleisesti ottaen rekrytointikanavia pohdittaessa pyritään ensin kartoittamaan organisaation sisäistä osaamista ja kiinnostuksen kohteita. Mikäli yrityksen sisältä ei löydy tarvittavaa

osaamista käytetään ulkoisia rekrytointikanavia. Joissakin tapauksissa yritykset tietävät heti osaamisen puutteen havaitsemisvaiheessa, ettei kyseistä osaamista ole yrityksen sisällä. Tällöin työpaikka laitetaan samanaikaisesti sisäiseen ja ulkoiseen hakuun.

Ulkoiset rekrytointikanavat

Internet on käytetyin kanava. Lähes kaikki yritykset käyttävät internetiä ulkoiseen rekrytointiin. Avoimet työpaikat ilmoitetaan yrityksen kotisivuilla. Lisäksi useimmat yritykset käyttävät ulkoisten internetrekrytointiyritysten palveluita hyväksi. Internetrekrytointi on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina ja sen merkitys kanavana tulee myös tulevaisuudessa korostumaan. Muutamassa yrityksessä jo nyt lähes kaikki työhakemukset tulevat internetin kautta. Yritykset näkevät internetin positiivisina puolina sen nopeuden, helpon käytön, tietyn kohderyhmän ja osaamisen tavoittamisen sekä globaalisuuden, minkä ansiosta ihmisiä tavoitetaan ympäri maailmaa.

”Internet tavoittaa aika hyvin nuoret. Joblinen käyttäjistä yli puolet jotain parikymppisiä, mutta kyl siel oli yli kolmekymppisiäkin jotain 15 %.”

”Että ne ketkä internetiä käyttää niin omaa tiettyt valmiudet e-businekseen tai ainakin on kiinnostuneita siitä.”

Heikkoina puolina internetissä kanavana nähdään se, etteivät hakijat vielä osaa käyttää sitä kunnolla. Monesti yritykset saavat paljon huonosti täytettyjä hakemuksia internetin kautta, johtuen osaksi siitä, että hakijan on helppo täyttää hakulomake. Jossain määrin myös persoonattomuus, henkilöiden erottuminen koettiin vaikeaksi. Muutamissa yrityksissä tähän on varauduttu valmiissa kysymyslomakkeessa ”vapaalla tilalla”, jossa yksilö voi vapaasti kertoa omasta osaamisestaan ja mielenkiinnon kohteistaan.

Perinteinen Helsingin Sanomat on yhä edelleen keskeinen hakukanava. Se koetaan varmaksi hakukanavaksi, jonka avulla tavoitetaan suuri joukko ihmisiä. Usein sen avulla saadaankin paljon hakemuksia. Helsingin Sanomien lisäksi yritykset käyttävät myös muita aikakauslehtiä ja nimenomaan ammattilehtiä, joiden avulla pyritään hakemaan juuri tiettyä kohderyhmää. Jotkut yritykset käyttävät myös paikallisia sanomalehtiä, joiden avulla tavoitetaan paikallista väestöä haettaessa kyseisen alueen toimipisteeseen henkilöstöä. Jotkut yritykset

käyttävät lehti-ilmoittelua myös imagollisista syistä. Lehti-ilmoitusten avulla yrityksillä on mahdollisuus kehittää imagoaan ja viestittää pelkän työpaikkailmoituksen lisäksi muitakin asioita.

Rekrytointimessut ja oppilaitostapahtumat ovat varsin käytettyjä kanavia yrityksillä. Oppilaitosyhteistyöt ovat lisääntyneet viime vuosina. Opiskelijat nähdään tulevaisuuden työntekijöinä ja oppilaitosrekrytoinnit ovat yritysten eräs keino vastata nykyiseen ja varsinkin tulevaisuuden työvoimapulaan ja kovenemaan kilpailuun osaajista. Oppilaitosrekrytoinnin hyvänä puolena yritykset näkevät tietynlaisten, potentiaalisten ja kehityskykyisten osaajien tavoittamisen.

Yhdessä yrityksessä tehdään yhteistyötä jo peruskoulu- ja lukiotason oppilaitosten kanssa ja pyritään rekrytoimaan oppilaita kesätöihin. Suuri osa yrityksistä aloittaa oppilaitosrekrytoinnin korkeakoulu- ja yliopistotasolla rekrytoimalla opiskelijoita kesätöihin. Tyypillisesti opintojen edetessä pyydetään opiskelijaa lopputyön tekijäksi ja tätä kautta varsinaiseen palvelukseen. Opiskelijarekrytoinnilla pyritään siihen, että henkilö oppii talon tavoille ja että opiskelijat saataisiin tulevaisuudessa vakinaiseen palvelukseen. Varsinkin opiskelijarekrytoinnissa korostuu yritysten kasvattajan rooli.

Suorahakua ja head huntingia käytetään lähes poikkeuksetta yrityksissä johtohenkilöiden hakuun. Joissakin tapauksissa kyseisiä kanavia käytetään myös erityisiin asiantuntijatehtäviin, joihin muuten on vaikea saada työntekijöitä. Head huntingia käytetään lähinnä sellaisten avainhenkilöiden hakuun, jotka toimivat toisen yrityksen johtotehtävissä tai muissa avaintehtävissä ja joita muulla tavoin on vaikea tavoittaa. Yhtenä seikkana on myös se, että tällainen haku tapahtuu ilman julkisuutta. Työvoimatoimiston käyttö on yritysten keskuudessa melko vähäistä. Yksi yritys on tehnyt hiukan yhteistyötä MTV-3:n kanssa, mutta muuten tv:n käyttöä rekrytointikanavana ei esiinny yrityksillä. Suoraan kilpailevilta yrityksiltä rekrytoiminen on melko vähäistä. Yrityksen sisäisten verkostojen ja suhteiden käyttö sen sijaan on melko käytetty menetelmä. Yhdessä yrityksessä henkilöstölle maksetaan uusien työntekijöiden löytämisestä vihjepalkkio. ”Puskaradion” avulla on myös saatu osaajia.

”Ku tuntee tavallaan et niiku suhteiden kautta. Et se on niiku fakta, että jos tietää että joku tekee hirveen hyvää työtä että se on niiku suhdeverkon kautta.”

Ulkoisten kanavien hyvinä puolina yritykset näkevät laajan hakijajoukon tavoittamisen sekä uudenlaisen osaamisen ja uusien näkemysten saamisen yritykseen. Kanavan valintaan vaikuttaa keskeisesti avoinna oleva työpaikka ja tavoiteltava kohderyhmä. Hyvin usein yritykset käyttävät useampaa ulkoista kanavaa samanaikaisesti. Ulkoisten kanavien käytössä on yrityksillä tapahtunut viime vuosien aikana kehitystä. Kanavien käytössä on pyritty huomioimaan yhä enemmän myös yrityksen imagon kehittämistä ja houkuttelevuutta. Kuitenkin yhä edelleen monella yrityksellä on kehittämistä kanavien valinnan ja käytön suhteen erityisesti tietyn halutun kohderyhmän saavuttamisen ja houkuttelevuuden suhteen.

TAULUKKO 10. Yritysten käyttämät rekrytointikanavat

REKRYTOINTIKANAVA	SYY KÄYTTÖÖN
Sisäinen rekrytointi - intranet	- Henkilöstön osaamisen lisääminen - Henkilöstöä motivoiva
Ulkoiset kanavat	- Laajan hakijajoukon tavoittaminen - Uudenlaisen osaamisen ja näkemysten saaminen organisaatioon
- Internet	- Nopea - Helppo käyttää - Tietyn kohderyhmän tavoittaminen - Globaalisuus
- Helsingin Sanomat	- Laajan hakijajoukon tavoittaminen - Imagolliset syyt
- Paikalliset sanomalehdet	- Alueellisen kohderyhmän tavoittaminen
- Ammatilliset lehdet	- Tietyn kohderyhmän tavoittaminen
- Rekrytointimessut	- Potentiaalisten työnhakijoiden tavoittaminen
- Oppilaitokset	- Potentiaalisten tulevaisuuden työntekijöiden tavoittaminen
- Head hunting	- Tavoitetaan henkilöitä, joita muilla keinoin on erittäin vaikea tavoittaa - Haku tapahtuu ilman julkisuutta
- Informaalit kanavat	- Laadukkaan työntekijäpotentiaalin tavoittaminen

Henkilöarviointi

Yritysten henkilöarviointiprosessi alkaa työpaikkahakemusten analysoinnilla. Hakemusten analysoinnissa on yrityskohtaisia eroja. Joissakin yrityksissä henkilöstöosasto tekee esikarsinnan hakemusten perusteella, jonka jälkeen esimies tekee vielä lopullisen karsinnan. Toisissa yrityksissä hakemukset menevät suoraan rekrytoivalle esimiehelle, joka valitsee potentiaaliset kandidaatit hakuprosessin jatkokäsittelyyn.

Toisena vaiheena henkilöarvioinnissa kaikilla yrityksillä on haastattelu. Tyypillisesti esimiehet kutsuvat 5-10 henkilöä haastatteluun. Haastattelujen toteuttamisessa on yrityskohtaisia eroja. Muutamassa yrityksessä esimies suorittaa haastattelut yksin ja valitsee heistä parhaimmat soveltuvuustesteihin. Yksin suoritettujen haastattelujen luotettavuus on monesti heikompi kuin mikäli haastattelijoina olisi useampi, sillä esimies ei välttämättä ole kunnolla perehtynyt työn teknisistä vaatimuksista, sillä he ovat päivittäin varsin vähän tekemisissä teknisen osaamisen kanssa. Lisäksi yksittäisen esimiehen henkilökohtaisen mieltymykset saattavat heikentää valinnan luotettavuutta.

Joissakin tapauksissa esimiehen apuna haastattelussa on henkilöstöosaston edustaja ja joissakin harvoissa tapauksissa tiimin edustaja. Tiimin edustajien hyötynä on tiimin synergioiden testaaminen ja myös se, että tiimin jäsenet pystyvät testaamaan henkilön teknistä osaamista, sillä he ovat päivittäin tekemisissä teknisten asioiden kanssa. Tiimin jäsenten mukaanotto haastatteluun korostuisi erityisesti tiimityöhön rekrytoitaessa, jolloin tiimin synergioilla ja henkilökemioilla on suuri merkitys. Tästä huolimatta henkilökemioiden ja tiimin synergioiden mahdollinen huomiointi jää lähes poikkeuksetta pelkästään esimiehen vastuulle haastattelutilanteessa.

”Tiimin jäsenten yhteensopivuutta sais niiku enemmän huomioida. Monesti se jää pelkästään esimiehen päätökseks.”

Haastattelun hyvinä puolina yritykset näkevät hakijan henkilökohtaisen tapaamisen, jolloin voidaan tarkastella lähemmin persoonallisuutta, henkilökemioiden toimivuutta, vuorovaikutusta ja kokonaisuutta. Yritykset luottavat haastatteluun hyvin paljon ja osaksi tästä syystä se onkin niin käytetty menetelmä.

”Kyllä siis haastatteluvaikutelma, että jos me haetaan niiku lähempää asiakaspintaa, niin kolmessa vartissa pystyy aika hyvin arvioimaan, että mitkä on henkilön mahdollisuudet tässä tehtävässä. Me nähdään se, että kaikkihan on hakemusten perusteella ulospäinsuuntautuneita, aktiivisia, muutoskykyisiä. Mutta haastattelutilanteessa näkee sitten, että pitääkö tää paikkansa.”

Haastattelun avulla rekrytointia suorittavilla esimiehillä on mahdollisuus tutustua myös hakijoiden ulkoiseen olemukseen, vaikkei se keskeinen kriteeri hakijan valinnassa olekaan.

”Siinä näki sitten jo melkein ulkonäöstä, että mitä siitä hommasta tulee. Kuka on flekmaattinen, kuka aktiivinen, että siinä jo pystyy kategorisoimaan.”

Haastatteluvalmiuksissa on yrityskohtaisia ja erityisesti esimieskohtaisia eroja. Yhdessä yrityksessä haastatteluissa on aina mukana sertifioitu, koulutettu haastattelija. Certifioidun, koulutetun haastattelijan käytön tarkoituksena on lisätä haastattelun luotettavuutta. Muutamassa yrityksessä esimiehille on annettu haastattelukoulutusta, jotta he osaavat kiinnittää huomiota oleellisiin asioihin haastattelutilanteessa. Suuressa osassa yrityksissä esimiehet suorittavat kuitenkin haastattelut ilman erikoiskoulutusta. Paljon rekrytointia suorittaneet esimiehet ovat toki harjaantuneet haastattelijoina, mutta vasta vähän aikaa esimiesasemassa ja vähän haastatteluja tehneet esimiehet omaavat heikommat valmiudet henkilöarviointiin haastattelussa. Tämä heijastuu helposti haastattelujen toteutuksen heikompaan tasoon ja luotettavuuteen. Joissakin yrityksissä haastattelujen luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä useampia haastattelijoina, useissa tapauksissa esimies kuitenkin tekee haastattelut yksin.

”Tottakai talossa on esimiehiä, jotka sooloilee ja ei noudata noita ohjeita. Ei millään voida valvoa, että haastattelut menevät standardien mukaan.”

Haastattelun jälkeen lähes kaikki yritykset käyttävät soveltuvuustestejä. Lähes kaikissa tapauksissa testien teettäminen on ulkoistettu. Testien avulla pyritään selvittämään soveltuvuutta työtehtäviin. Soveltuvuuslausunto antaa tietoa tavasta työskennellä, motivaatiosta, kyvykkyydestä, kehittymispotentiaalista ja yleisälykkyydestä. Useimmiten testien tarkoitus on lähinnä antaa tukea esimiehen näkemyksille. Pelkästään testien avulla ei valintaa suoriteta.

”Mutta vaikka ne nyt meilläkin aika mittavia ovat niin ihminenhän on aika monimutkainen kokonaisuus. Et ei sitä nyt silleen tosta noin vaan voi pistää pakettiin että tosta noin vaan. Mutta ne on hyviä testejä tehdä. Mutta usein se on niiku vahvistus johonkin ja syventää sitä. Mutta ei niihi mun mielestä saa silleen liian orjallisesti myöskään tuijottaa. Mut kyl ne mun mielestä paikkansa puolustaa. Ja sit niissä tulee esille et jos on jotain mielenterveydellisiä ongelmia, et ammattilaiset osaa ne paremmin kattoa.”

Monessa tapauksessa yrityksiä esimiesten ja testien tekijöiden välisessä yhteistyössä on kehittämisen varaa. Esimies voisi monessa tapauksessa antaa tarkemman kuvan työstä, työn vaatimuksista sekä työyhteisöstä ja varsinkin tiimistä. Tällä tavalla testien tekijät osaisivat paremmin painottaa haettuja seikkoja ja näin lisätä testin luotettavuutta ja validiteettia. Joissakin yrityksissä testien tekijän kanssa yhteistyö on kuitenkin tiivistä ja toimii hyvin.

”Soveltuvuuslausunnoissa katsotaan ulospäinsuuntautuneisuutta, mutta ei se psykologi tiedä tarkkaan mihin tehtävään se on menossa, puhumattakaan että tuntis sen tiimin”

Lähes kaikissa yrityksissä henkilön valinta pohjautuu haastatteluun ja soveltuvuusarvioon. Yhdessä yrityksessä käytetään tiettyihin tehtäviin myös työnäytteitä arvioitaessa henkilön kyvykkyyttä menestyä työssä. Lausuntojen pyytäminen entisiltä työnantajilta ei ole kovin yleistä. Lopullisen valinnan suorittaa esimies. Yritykset kokevat haastattelun ja soveltuvuusarvion yhdessä käytettynä luotettaviksi. Sisäisessä rekrytoinnissa valintaprosessi on monessa yrityksessä hyvin samankaltainen kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. Mikäli henkilön toimenkuva ei muutu paljon, käytetään usein ainoastaan esimiehen haastattelua. Mikäli toimenkuva muuttuu merkittävästi ja varsinkin henkilön edessä esimiestehtäviin käytetään lähes poikkeuksetta haastattelun lisäksi soveltuvuusarvioita samalla tavalla kuin ulkoisessa rekrytoinnissakin.

Kaikkien yritysten rekrytointipolitiikkaan kuuluu ensisijainen sisäinen rekrytointi. Kirjallinen rekrytointipolitiikka puuttuu useasta yrityksestä. Yleisellä tasolla yrityksissä noudatetaan politiikkaa melko hyvin. Rekrytointia suorittavilla esimiehillä on kuitenkin eroja politiikan noudattamisen suhteen. Henkilökohtaiset mieltymykset saattavat ajaa yrityksen politiikan edelle.

”Joskus meidän esimiehet viittaa vähän kintaalla näille psykologin lausunnoille ja joskus on jouduttu niihin puuttumaan.”

TAULUKKO 11. Yritysten käyttämät henkilön arviointimenetelmät

ARVIOINTI-MENETELMÄ	KÄYTTÖ	KEHITETTÄVÄÄ
- Työhakemukset ja ansioluettelo	- Henkilöstöosaston tai esimiehen suorittama esikarsinta	- Sujuvampi karsinta
- Haastattelu	- Esimiehen suorittama, joissakin yrityksissä useampi haastattelija	- Esimiesten koulutus haastatteluun - Useampi haastattelija - Tiimin jäsenet - Henkilöstöosaston edustajat
- Soveltuvuusarviointi	- Vahvistus haastattelulle - Psykologin / alan ammattilaisten suorittama	- Tiiviimpi yhteistyö esimiehen ja soveltuvuusarvion tekijän välillä

Hyvän tyypin hakeminen

Valittavalle henkilölle asetetut vaatimukset ovat tehtäväkohtaisia. Ei siis voida sanoa, että yritykset hakisivat tietynlaista tyyppiä, vaan haettavat ominaisuudet vaihtelevat tehtävän mukaan. Joitakin ominaisuuksia toki arvostetaan tehtävästä riippumatta. Lähes kaikki yritykset nostavat esille sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen merkityksen. Työympäristö vaatii yhä enemmän toimeen tulemistä erilaisten ihmisten kanssa. Asiakaspinta on madaltunut ja tiimityö yrityksissä lisääntynyt. Tämä edellyttää sosiaalisia taitoja jopa tietokoneohjelmoijalta.

”Vuorovaikutustaidot edellytetään kaikilla. Hyvin vähän on sellasia hommia, että sä voit sulkeutua johonkin huoneeseen ja tehdä siellä hommia rauhassa.”

Kielitaitoa pidetään monessa yrityksessä itsestään selvänä. Muutamassa yrityksessä businesskieli on englanti, joten sen hallintaa voidaan pitää ehdottomana edellytyksenä. Yritykset ovat huomioineet maailman nopean muuttumisen ja kehityksen arvostetuissa ominai-

suuksissa. Tärkeinä ominaisuuksina nähdään oppimiskyky, kehityskyky, joustavuus ja avoimuus. Muutama yritys näkee myös optimismin, tulevaisuuteen luottamisen tärkeänä.

”Kyllä me arvostetaan tämmöstä innovatiivista ajattelua. Kykyä tuoda uusia asioita ja myöskin tämmöstä asioiden eteenpäinviemistä. Puhutaan tämmösestä yrittäjämäisyydestä. Ettei vaan tämmöstä kuka pystyy ideoimaan uusia vaan että kuka pystyy myös käytännön tasolla toteuttamaan ne.

Työtehtävät vaikuttavat siihen haetaanko spesifiä vai generalistista osaamista. Joissakin tehtävissä, kuten tuotekehittelyssä, laskentatoimessa ja tietotekniikassa, vaaditaan hyvin spesifistä osaamista ja tällöin tällaisen henkilön rekrytointi on perusteltua. Yhä useammat tehtävät edellyttävät kuitenkin erityyppistä osaamista ja varsinkin esimiestason tehtäviin valittaessa painottavat yritykset generalistista osaamista. Joissakin yrityksissä laaja-alaista osaamista ja näkemystä kehitetään työkierojen kautta. Ainoastaan muutamassa yrityksessä korostetaan generalistien merkitystä erityisesti. Yhdessä yrityksessä nostetaan esiin opiskelijoiden vastuu generalististen taitojen hankkimisessa. Suomen korkeakoululaitos antaa mahdollisuuden laaja-alaisiin opintoihin, mutta silti opiskelijat lähes poikkeuksetta valitsevat sivuaineita hyvin suppeasti ja kapea-alaisesta näkökulmasta.

”Ei pelkkää teknistä osaamista, ei pelkkää kaupallista osaamista. Ideaalityyppi olisi, että henkilö osaa monipuolisesti eri asioita. Yhä enemmän business ja tää meidän liiketoiminta menee siihen, että se on palvelutoimintaa, konsultointia ja niin edelleen.”

Suuri osa yrityksistä rekrytoi henkilöitä kasvamaan yritykseen. Osaksi tämä johtuu siitä, että valmiita osaajia on vaikea saada. Varsinkin toimialoilla, joissa työvoimapula on suuri, rekrytoidaan paljon opiskelijoita ja vastavalmistuneita töihin. Opiskelijat otetaan tyypillisesti kasvamaan kesäharjoitteluun, jonka jälkeen jatketaan mahdollisesti syksyllä osa-aikaisena ja myöhemmin toivotaan, että opiskelija tekee lopputyön yritykseen ja tämän jälkeen hänet rekrytoidaan vakinaiseen työhön. Tällöin opiskelija on päässyt jo melko hyvin perille yrityksestä ja työtehtävistä. Joissakin tapauksissa vastavalmistuneet on sijoitettu ensin rutiinimaisiin tehtäviin ja myöhemmin ylennetty vaativimpiin tehtäviin. Tällä tavoin on pyritty opastamaan sekä tehtävään että talon tavoille.

”Joudutaan kyllä ottamaan se kasvattajan rooli ja mitä enemmän liikutaan täällä uuden teknologian puolella, niin ei niitä valmiita osajia ole. Niitä ei ole valmistunut mistään koulusta, niin tuore toimialana. Ne kasvaa siinä työn ohella ja oppii siinä.”

”Mielellään palkattais valmiita osajia, mutta kun ne ei tahdo liikkua.”

Useimmissa tapauksissa yritykset rekrytoivat henkilöitä suoraan tiettyyn tehtävään ja katsovat henkilön soveltuvuutta kyseiseen tehtävään. Joissakin yrityksissä esiintyy myös tulevaan työhön rekrytointia. Tällaisissa tapauksissa potentiaalinen ja kehityskykyinen henkilö rekrytoidaan ensin vaatimattomimpiin tehtäviin ja vähän ajan kuluttua hänet siirretään vaatimimpiin tehtäviin. Vaarana tulevaan työhön rekrytoimisessa yritykset näkevät pitkästymisen. Mikäli ensimmäinen työtehtävä ei tarjoa potentiaaliselle kyvyille riittävästi haasteita saattaa henkilö irtisanoutua ennen kuin hänelle on tarjottu suunniteltua työtehtävää.

”Meillä on käynyt myös niin, että henkilöt ovat turhautuneet, kun ollaan otettu taloon tutustumaan ja se aika on ollut liian pitkä. Että näissä pitää olla varuillaan kun katsoo, että nyt olisi hyvä henkilö vapailla markkinoilla, mutta kun ei ole osoittaa tehtävää.”

Muutamassa yrityksessä rekrytointia pyritään tietoisesti katsomaan pitemmällä aikavälillä. Valintavaiheessa selvitetään erityisesti henkilön kehityskykyä ja potentiaalia. Näissä yrityksissä rekrytointia katsotaan työtehtäviä ja yksiköitä laajemmasta näkökulmasta konsernitasolla. Tällöin mietitään, miten henkilö voi siirtyä yksiköstä toiseen konsernin sisällä ja minkälaista annettavaa hänellä on konsernille. Näin laajasta näkökulmasta katsovat yritykset ovat kuitenkin vähissä.

”Henkilöstöä rekrytoitaessa täytyy ottaa huomioon, ettei henkilöä rekrytoida yksikköön, vaan konserniin. Mun täytyy katkoa, että 3-4 vuoden päästä henkilöllä täytyy olla töitä muualla kuin mun organisaatiossa.”

Rekrytoitaessa vastavalmistuneita yritykset painottivat jonkin verran tutkintoa. Koulutuksen tason nousu vaikuttaa osaltaan siihen, että isoon osaan toimihenkilötason tehtävistä yritykset rekrytoivat korkeakoulututkinnon tai ammattikorkeakoulututkinnon omaavia henkilöitä. Yhä enemmän painopiste on siirtynyt akateemiseen koulutukseen. Työvoimapulaa potevilla aloilla tutkinnolla ei nähdä olevan niin suurta merkitystä. Tutkinto arvostettiin esimerkiksi

sinänsä, että hän on kyennyt saattamaan jotakin loppuun. Toimihenkilötasolla yleisimpiä tutkintoja yrityksissä ovat ekonomi, diplomi-insinööri, filosofian maisteri ja insinööri. Akateemisuus sinänsä ei kuitenkaan ole missään yrityksessä itsetarkoitus, vaan henkilövalinnassa kiinnitetään huomiota erityisesti tehtävän ja henkilön yhteensopivuuteen. Tiettyihin tehtäviin haetaan kuitenkin tiettyä koulutusta, josta esimerkkinä voidaan mainita laskentaekonomien tehtävät. Työkokemuksen karttuessa varsinkin talon sisäisissä rekrytoinnissa ei koulutustausta ole enää niin merkittävä tekijä valinnassa. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että samoissa tehtävissä on hyvin eri koulutustaustan omaavia henkilöitä, kuten lääkäreitä, humanisteja ja fyysikoita. Useammassa tapauksessa korkea koulutustausta nähdään tärkeänä sikäli, että se antaa oppimisvalmiudet, jota työssä tarvitaan. Huomattavaa kuitenkin on, että esimiesten välillä on eroja siinä, minkä verran kukin koulutustaustaa painottaa valinnoissa.

”Yleensä tehtävästä riippuen tarvitaan tietty peruskoulutus siellä, mutta kyllähän se käytännössä on niin, että työ opettaa siihen. Kyllä siinä jonkinlainen peruskoulutus tulee olla, ne antaa sitten mahdollisuuden oppia asioita.”

Arvosanojen merkitys yliopistojen ja korkeakoulujen tutkinnoissa on yleisesti ottaen varsin pieni. Työkokemuksella on verraten suuri vaikutus valintaan. Opiskelijarekrytoinnissa se, että hakijalla ylipäänsä on mitä tahansa työkokemusta ansiokkaana. Mitä vaativampiin tehtäviin henkilöä haetaan, sitä enemmän työkokemus korostuu. Useammassa yrityksessä työkokemuksen merkitys korostuu paitsi työn menestyksekkäässä tekemisessä myös uusien ideoiden tuomisena organisaatioon. Tällöin työkokemuksen ei välttämättä tarvitse olla samalta toimialalta.

Rekrytoitaessa henkilöitä johtotason tehtäviin arvostetaan esiintymistaitoja ja nimenomaan johtamiskykyä.

”On meillä esimerkkejä johtotason henkilöistä, ett ei oo akateemista koulutusta. Että se on sitten kokemuksen kautta hankittu ja on sitten referenssejä muissa hommissa hankittu, ettei sitä kysytäkään sitä koulutusta. Eikhää se oo se, että saa niiku tän porukan tekemään työtä, että saa mukaansa. Ettei siinä ole enää niin kysymys tästä substanssista, että pitäis tuntea tää ala niin hyvin.”

Tiettyjen alojen työvoimapula ei ole juurikaan laskenut rekrytoitavalle henkilölle asetettuja vaatimuksia. Joissakin tapauksissa yritykset ovat käyttäneet erityisjärjestelyjä henkilöiden sijoittamiseen jakamalla tiimin sisällä työtehtäviä ja muokkaamalla niitä henkilöille sopivaksi. Riman alentamisessa yritykset näkevät vaarana virherekrytoinnin, joka tulee yrityksille erittäin kalliiksi.

”Jotain on ehkä opittu 80-luvulta, jolloin puhuttiin atk-osaajista. Jokainen, joka osas sanoo sanan atk, oli jollain viikon kurssilla käynyt, niitä oli hullun lailla. Palkattiin yrityksiin, surkeastihan siinä kävi sitten. Varmasti niitä ylilyöntejä tässä markkinatilanteessa tapahtuu.”

Henkilön valintaa tehtäessä yritykset arvioimaan kandidaattia kokonaisuutena, jolloin valintaan vaikuttavat useat seikat persoonallisuutta myöten.

”Me yritetään katkoa niitä niiku kokonaisuutena, että on se ihminen ja se haastattelu, aikaisemmat työkokemukset, koulutus, mutta nää on kaikki pieniä palasia, jotka muodostaa kokonaisuuden.”

Muutamassa yrityksessä rekrytoinnin seurannasta on huolehdittu systemaattisesti. Tietyin väliajoin seurataan rekrytoidun henkilön menestystä työssä sekä hänen viihtymistään ja sopeutumistaan organisaatioon. Seuranta käsittää usein rekrytoidun henkilön haastatteluja kuin myös hänen esimiehensä lausunnon. Monessa yrityksessä seuranta oli vähemmän systemaattista tai sitä ei tehty lainkaan.

TAULUKKO 12. Yritysten arvostamat yleisimmät taidot ja ominaisuudet

TAIDOT JA OMINAISUUDET	SYY
- Sosiaaliset taidot - Vuorovaikutustaidot	- Toimeentulo erilaisten ihmisten kanssa - Tiimityö - Asiakaspinnan madaltuminen
- Kielitaito	- Kansainvälistyminen
- Oppimis- ja kehittämiskyky	- Maailmassa ja liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset

Rekrytointiongelmat

Yritysten suurin rekrytointiongelma on kiireellisyys. Yritykset joutuvat rekrytoimaan henkilöitä usein hyvin nopeasti. Monet rekrytointitilanteista tulevat pienellä aikavaroituksella ja erityisesti tällöin niitä on vaikea ennakoida. Osaltaan kiireellisyyteen ja rekrytoinnin tasoon vaikuttaa se, että esimiehet hoitavat rekrytointia omien työtehtäviensä ohessa. Tällöin esimiehet eivät aina ehdi perehtyä rekrytointiin kunnolla.

Työvoimapula tietyillä toimialoilla on kiireellisyyden ohella yritysten suuri ongelma rekrytoinnissa. Pätevien osaajien löytäminen on tullut entistä vaikeammaksi erityisesti informaatioteknologia-, tietoliikenne- ja tietotekniikka-aloilla. Työvoimapula tulee heijastumaan entistä suuremmin tulevaisuudessa myös muille toimialoille suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Työvoimapulaan osaltaan liittyvä tekijä on yritysten entistä koventuva kilpailu osaajista. Monessa tapauksissa kymmenet eri yritykset kilpailevat samasta osaajasta ja yritykset, jotka eivät ole niin houkuttelevia joutuvat kokemaan entistä suurempia vaikeuksia työvoiman saannissa.

”Se on aina mun mielestä ongelma et jos on hirvee kiire. Et jos joku ihminen on lähtemässä niin hirvee kiire et se uus tyyppi saattaa olla meil nelkyt vuotta. Mut siin just sit jäitä hatuun, et vaik kaikki meinaa kaatua niskaan et se ei oo viikosta tai kahesta kiinni. Että siin on kuitenkin hyvä miettii se kunnolla valmiiksi. Et se on ehkä semmonen kysymys taistelu kiirettä vastaan. Ja sitten kun lähetään hakee näitä hyviä osaajia niin niist taistelee sit usein myös muut. Et usein on kuitenkin niitä tilanteita et henkilöillä on papereita muuallekin ja sit me tavallaan taistellaan aikaa vastaan et nappaaks joku sen välistä.”

Rekrytoivien esimiesten vaihteleva osaamistaso rekrytoinnin suhteen koetaan melko monessa yrityksessä ongelmana. Kunnollisen rekrytointikoulutuksen sekä haastattelukoulutuksen ja kokemuksen puute esimiehillä vaikuttaa rekrytoinnin tasoon alentavasti. Esimiesten ja henkilöstöosaston yhteistyön välillä on myös monesti kehittämisen varaa. Samoin esimiehen ja sovellusarviointeja tekevien henkilöiden välisessä yhteistyö voisi olla tiiviimpää.

Yrityksillä, joilla on toimipisteitä pienemmillä paikkakunnilla on monta kertaa ongelmia saada kyseisille paikkakunnille osaavaa henkilöstöä siirtymään esimerkiksi pääkaupunkiseu-

dulta. Paikkakuntakohtaiset toimipisteet koetaan joissakin tapauksissa ongelmallisiksi myös toiseen suuntaan tapahtuvissa siirroissa.

”Tää maantieteellinen homma on aika ongelmallinen toisinaan. Että maakunnissa vielä olis väkeä ja sitten Helsinki tarttis. Mutta myyppäs nyt sitten jostakin Pieksämäeltä omakotitalos niin sä et saa täältä minkään näköstä. Ensinnäkin sitä on Pieksämäellä pirun vaikea myydä ja siit ei saa sitten että tääl pitäis pystyä asumaan.”

Eräänlaisena ongelmana koetaan viime vuosina lisääntynyt henkilöstön vaihtuvuus. Erityisesti nuoret haluavat monesti kokeilla työuran alussa eri työpaikkoja. Henkilöiden halu kehittää itseään ja edetä uralla asettaa haasteita sisäiselle rekrytoinnille. Mikäli henkilölle ei ole tarjota uusia haasteita organisaation sisällä, etsii henkilö usein niitä muista organisaatioista.

”Koko ajan vaikea saada että semmosia, jotka sitoutuu pitkäks aikaa, että meillä ei atk-henkilöt pitkään viihdy, että nopeesti haluaa uusia haasteita, että meillä ei ole it-henkilöille sellaisia tarjota.”

Ajoittain ongelmana esiintyy se, että työstä ei ole kyetty antamaan oikeanlaista kuvaa kandidaatille. Toisaalta on myös tapauksia, joissa hakija antaa itsestään liian positiivisen kuvan.

”Käy myös välillä niin, että saatamme antaa ruususemman kuvan tehtävästä kuin miten kandidaatti sen kokee ja sitten koeajan aikana näitä sopimuksia puretaan joko kandidaatin toimesta tai meidän toimesta.”

Rekrytointikanavista lehti-ilmoittelu koetaan aika ajoin ongelmallisena. Hakemuksia tulee paljon, jolloin niiden käsittely vie paljon aikaa. Kuitenkaan hakijoiden laatu ei tätä kanavaa käyttäen aina ole niin korkea. Muutama yritys on kokenut pulmana rekrytointiprosessin veynymisen pitkällä aikavälillä. Pitkät hakuajat saattavat aiheuttaa sen, että hakijat siirtyvät päätöstä odottaessaan kilpailijoille. Yritykset ovat pyrkineet ehkäisemään tätä reagoimalla hakemuksiin jo ennen hakuajan umpeutumista.

TAULUKKO 13. Yrityksillä esiintyvät ongelmat rekrytoinnissa

REKRYTOINTIONGELMA	SYY
- Kiire	- Liiketoiminnan nopeat muutokset - Tilanteiden puutteellinen ennakoiminen
- Työvoimapula	- Koulutusjärjestelmän kykenemättömyys vastata tiettyjen toimialojen nopeaan kasvuun - Teknologian nopea kehittyminen - Liiketoiminnan nopea kasvu
- Lisääntynyt vaihtuvuus	- Ihmisten asenteet työtä kohti muuttuneet - Työn luonteen muuttuminen
- Koveneva kilpailu osaajista	- Kilpailutilanteen koveneminen yritysten välillä - Pula tiettyjen alojen osaajista
- Maantieteelliset seikat	- Kasvukeskusten veto

Yrityksillä on erilaisia erityisen onnistuneita kokemuksia rekrytoinnista. On tapauksia, jossa on onnistuttu rekrytoimaan kilpailevaan yritykseen lähtenyt pätevä henkilö takaisin tai uskallettu rekrytoida 60-vuotias henkilö töihin. Hyviä kokemuksia on myös siitä, että on mal-
tettu olla rekrytoimatta henkilöä siitä huolimatta, että on ollut kova kiire, mikäli aivan sopi-
vaa henkilöä ei ole löytynyt. Kun hakuaikaa on viitsitty hieman pidentää on sopiva tyyppi
löytynyt. Yhdellä yrityksellä on myös hyviä kokemuksia nopeasta reagoinnista henkilön in-
ternetin kautta jättämään avoimeen hakemukseen. Yritys otti yhteyttä henkilöön pari tuntia
hakemuksen jätön jälkeen työtarjouksen merkeissä. Yksi yritys nostaa esille rekrytoinnin
onnistumisen kokonaisuutena korostaen henkilöstön tärkeyttä organisaation voimavarana.

*”Se että miten yritys menestyy niin riippuu siitä, minkälainen henkilöstö on sitä hoitamas-
sa.”*

9 POHDINTA

9.1 Yhteenvetoa ja johtopäätöksiä tuloksista

Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin 16:a Suomessa toimivaa suuryritystä. Johtuen kohderyhmän pienestä koosta, eivät saadut tulokset ole yleistettäviä. Saadut tulokset antavat kuitenkin suuntaviivoja Suomessa toimivien suuryritysten rekrytoinnista.

Lähes kaikilla yrityksillä kokonaisstrategian ja rekrytointistrategian välillä on selvä linkki. Liiketoimintastrategia vaikuttaa osaltaan rekrytointistrategian luomiseen ja toteuttamiseen. Rekrytointistrategiassa pyritään ennakoimaan liiketoiminnan muutokset. Monella yrityksellä ennakointi on kuitenkin puutteellista. Käytännössä rekrytointi on melko usein reagoivaa. Liiketoiminnan muutoksia ei ole ennakoitu riittävässä määrin tai niihin ei ole kyetty vastamaan. Monissa tapauksissa toiminta muistuttaakin ”palokuntamentaliteettia”, jolloin syntyneeseen osaamispulaan joudutaan reagoimaan nopeasti.

Monissa tapauksissa osaamisen tarpeen ennakointi on vaikeaa. Liiketoiminnoissa tapahtuu paljon muutoksia nopeasti ja tulevaisuutta on entistä vaikeampi ennakoida. Muutoksen suuri nopeus ja ennakoinnin vaikeus heijastuu osaltaan osaamistarpeen suunnittelun lyhyeen aikajänteeseen. Erilaiset yrityskaupat ja lisääntynyt vaihtuvuus sekä eri toimialojen hektisyys vaikeuttavat osaltaan ennakoitavuutta. Yritysten reagoiva toiminta onkin tällöin ymmärrettävää. Monessa tapauksessa yritysten henkilösunnittelussa on kuitenkin kehittämisen varaa. Huolellisen henkilöstösunnittelun avulla kyettäisiin varautumaan ennakolta moniin osaamispulatilanteisiin, jotka nykyisin tuntuvat tulevan kuin salama kirkkaalta taivaalta. Ainoastaan muutamassa yrityksessä tehtiin systemaattista yhteistyötä henkilöstöosaston, eri liiketoimintayksiköiden ja esimiesten kesken. Säännöllisen ja systemaattisen yhteistyön avulla kyettäisiin tilanteita ennakoimaan ja varautumaan niihin paremmin.

Ennakoivaa rekrytointia voidaan pitää tärkeänä. Ennakoivan rekrytoinnin avulla kykenee yritys hyödyntämään resurssejaan paremmin. Reagoiva rekrytointi aiheuttaa helposti osaamispulan yritykseen, jonka vaikutus saattaa olla merkittävä. Mitä suurempi osaamispula on

ja mitä kauemmin se jatkuu, sitä kohtalokkaampi vaikutus sillä on yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta.

Yritysten rekrytointiin vaikuttavista kokonaisstrategisista osa-alueista nousee keskeisesti esiin yrityksen kasvu, kansainvälistyminen ja tiettyjen toiminta-alueiden laajentuminen. Yritysten kasvu aiheuttaa lähes poikkeuksetta osaamisen määrän vajetta. Kasvu on useimmissa tapauksissa ennakoitavissa, mutta sen aiheuttamaan osaamispulaan on usein vaikea varautua. Monissa yrityksissä on tiivistetty oppilaitosyhteistyötä, jotta tulevaisuudessa kyettäisiin vastaamaan kasvuun. Suomi on kuitenkin suhteellisen pieni maa ja osaajien määrä hyvin rajallinen. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että osaajia on rekrytoitu ulkomailta. Tietyn alan osaajista on kuitenkin suuri pula. Tämä aiheuttaa yrityksille tulevaisuudessa entistä suuremman haasteen - Yritykset pyrkivät kasvamaan, mutta osaajia ei kuitenkaan ole riittävästi saatavissa.

Yritysten kansainvälistyminen on lisännyt tietäntyyppisen osaamisen tarvetta. Tämä näkyy henkilövalinnoissa kielitaidon ja kansainvälisen kokemuksen painottamisena. Suomalainen koulujärjestelmä on kyennyt hyvin vastaamaan kielitaitoa koskeviin vaatimuksiin. Ulkomaankomennuksille rekrytoitaessa nousee merkittäväksi tekijäksi kulttuurin tuntemus sekä sopeutumiskyky. Tärkeänä seikkana voidaan pitää myös paikallisten markkinoiden tuntemista. Monilla yrityksillä on olemassa varsin toimiva koulutus ulkomaan tehtäviin lähtijöille. Tästä huolimatta on aikaisempi kokemus vieraista kulttuureista ja mielellään kohdemaasta tärkeä kriteeri valintapäätöksiä tehtäessä.

Toiminta-alueiden laajentaminen on osaltaan lisännyt tietyn tyyppisen osaamisen tarvetta. Erityisesti viime vuosien aikana elektronisen kaupankäynnin lisääntyminen on lisännyt kyseisen alan osaajien tarvetta. Informaatioteknologian ja tietotekniikan alan osaajista on pulaa jokaisessa yrityksessä. Suomen koulutusjärjestelmä ja yritysten sisäinen koulutus eivät ole tähän kyennyt vastaamaan riittävässä määrin. Monessa yrityksessä myös imagolliset seikat ja kykenemättömyys tarjota riittävässä määrin haasteita kyseisen alan osaajille vaikuttaa osaltaan siihen, että heitä on vaikea saada houkuteltua organisaatioon. Monta kertaa alan niin sanotusti todelliset osaajat valitsevat työpaikakseen alaan erikoistuneen pienemmän yrityksen.

Tarkasteltaessa yritysten rekrytointia Snow:n ja Snellin (1993, 451, 467) luokituksen mukaan, voidaan havaita mallin kolme mukaisen rekrytoinnin tärkeyden korostuneen nykyaika-

na, johtuen suuresta muutosnopeudesta. Useimpien yritysten rekrytointi noudattaa pitkälti luokituksen mallia kaksi. Rekrytoinnissa pyritään huomioimaan nykyiset liiketoimintastrategiset linjaukset. Mikäli yritys rekrytoi mallin kaksi mukaisesti tiukasti nykyiseen strategiaan soveltuvia henkilöitä, koskien osaamisalueita ja ominaisuuksia, on vaarana se, että strategioiden muuttuessa ei tarvittavaa osaamista heillä ole. Muutamalla yrityksellä esiintyy malliin kolme viittaavia piirteitä, mutta mallin kokonaisvaltainen huomioiminen puuttuu. Yritysten kannattaisi entistä enemmän huomioida se, mitä uutta osaamista rekrytoitava henkilö kykenee tuomaan organisaatioon. Myös rekrytoinnin tarkasteleminen strategisesta näkökulmasta vaatii kehittämistä. Rekrytoimalla oppimiskykyisiä, joustavia ja muutosvalmiita laaja-alaisia osaajia kykenee yritys vastaamaan strategisiin muutoksiin paremmin, eikä osaamispuola ole niin suuri. Lähes kaikilla yrityksillä on kehitettävää rekrytoinnin hahmottamisena kokonaisvaltaisemmin ja pidemmällä aikavälillä. Mallin kolme mukainen toiminta on käytännön tasolla varsin haasteellinen toteuttaa kokonaisvaltaisesti.

Ulkoisen ympäristön vaikutus rekrytointiin on merkittävä. Erityisesti teknologian nopea kehitys ja maailman yleinen muutosnopeus ovat vaikuttaneet osaamisen tarpeen lisääntymiseen, eivätkä koululaitos saati yritykset ole kyenneet vastaamaan tähän kunnolla. Yritysten välinen koveneva kilpailu on entistä enemmän lisännyt yritysten osaamispuolaa. Kilpailu osaajista ei rajoitu pelkästään saman toimialan yrityksiin, vaan yhä enemmän samoista osaajista kilpailevat usein usean eri toimialan yritykset. Tulevaisuudessa kilpailu osaajista tulee entisestään lisääntymään ja tällöin yritykset joutuvat yhä enemmän pohtimaan rekrytointia markkinoinnin näkökulmasta. Esiin nousee kysymys, kuinka houkutellessa pätevät osaajat juuri meidän yritykseen. Koveneva kilpailu osaajista johtuu osaltaan taloudellisesta nousukaudesta. Laman aikana saattoi yrityksillä olla varaa valita hyvistäkin tyypeistä, mutta nykyään on monta kertaa niin, että hyvät tyypit valitsevat yrityksen.

Globalisoituminen vaikuttaa osaltaan yritysten rekrytointiin. Globalisoituminen on osaltaan vaikuttanut siihen, että yritysten kilpailu osaajista on kiristynyt. Suomessa toimivat yritykset ovat joutuneet ja joutunevat jatkossa entistä enemmän kohtaamaan karun totuuden: Suomi maana ei ole houkutteleva. Kylmä ilmasto, korkea verotus sekä suomen kieli vähentävät ulkomaalaisten kiinnostusta Suomeen. Kyseisiin tekijöihin yritysten on vaikea vaikuttaa. Suomessa toimivien yritysten onkin vaikea saada päteviä osaajia ulkomailta ja lisäksi suomalaiset osaajat muuttavat yhä useammin ulkomaille töihin.

Yrityksen sisäinen ympäristö vaikuttaa osaltaan rekrytointiin. Toisin kuin ulkoisia tekijöitä yritykset kykenevät kontrolloimaan sisäisten tekijöiden vaikutusta rekrytointiin. Käytännössä sisäisiin tekijöihin ei kuitenkaan ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Henkilöstön demografiset tekijät on huomioitu rekrytoinnissa pääsääntöisesti hyvin, mutta yrityksen arvojen ja kulttuurin huomioimisessa on kehittämisen varaa. Arvot luovat monessa tapauksessa perustan yrityksen toiminnalle. Hiukan hämmästyttävää onkin, että paria poikkeusta lukuun ottamatta yritykset eivät huomioi rekrytoinnissa kunnolla omia arvojaan. Arvot voitaisiin huomioida esimerkiksi henkilövalinnoissa ja kanavien käytössä. Arvojen huomioiminen henkilövalinnoissa voisi näkyä valintakriteereissä, jolloin yritykseen saataisiin sen arvojen mukaan toimivia henkilöitä. Rekrytointikanavien käytössä yritykset voisivat huomioida myös arvoja enemmän. Kanavien avulla yrityksellä on mahdollisuus tuoda epäsuorasti arvojaan esiin ja vaikuttaa näin potentiaalsiin hakijoihin.

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa jonkin verran rekrytointiin, joskin sen merkitystä ei ole kunnolla huomioitu. Rekrytoinnin avulla yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin sitä vahvistaen tai muuttaen. Monissa yrityksissä tätä ei ole kunnolla vielä ymmärretty tai ainakaan hyödynnetty riittävässä määrin. Hyvin harvassa yrityksessä organisaatiokulttuuria on pyritty muuttamaan tiettyyn suuntaan rekrytoimalla tarkoituksella olemassa olevasta organisaatiokulttuurista poikkeavia henkilöitä yritykseen. Erityisesti rekrytoimalla toisentyypisiä henkilöitä yrityksen johtotehtäviin, jossa vaikutusmahdollisuudet ovat suuremmat kyetään organisaatiokulttuuria ohjaamaan haluttuun suuntaan helpommin. Rekrytoimalla samankaltaisia henkilöitä kyetään vallitsevaa organisaatiokulttuuria vahvistamaan. Vaarana tällöin on kuitenkin kapea-alainen näkökenttä. Monissa tapauksissa yritysten tulisi uskaltaa rikkoa rekrytoinnin perinteisiä rajoja valitsemalla erityylisiä henkilöitä. Kun erilaisuutta on sopivassa määrin mahdollistetaan monipuolinen näkemys.

Rekrytointi on keskeinen keino lisätä yrityksen osaamista. Sen merkitys korostuu erityisesti osaamisen suuren määrän sekä tietentyypisen osaamisen hankkimisessa. Pienet osaamisvajeet kyetään korvaamaan koulutuksella ja sisäisillä tehtäväkiertoilla, mutta koulutuksen avulla tai sisäisen tehtäväkierron avulla ei yritys kykene vastaamaan suureen osaamispuulaan. Yrityksen nopeaan kasvuun ja tiettyjen toiminta-alueiden laajenemiseen rekrytointi on käytännössä ainoa keino hankkia riittävästi osaamista. Kasvunopeuden lisääntyminen ja teknologian kehittyminen tullevat korostamaan rekrytoinnin merkitystä osaamisen hankintakeinona entistä enemmän tulevaisuudessa.

Systemaattinen henkilöstön osaamiskartoitus puuttuu monesta yrityksestä. Vain muutamassa yrityksessä osaamiskartoituksissa on menty pintaa syvemmälle ja taltioitu henkilöstön osaaminen elektroniseen tietokantaan. Yleisellä tasolla yrityksissä saatetaan olla tietoisia henkilöstön osaamisesta, mutta systemaattinen ja syvällisempi tietämys puuttuu. Mikäli osaamisesta ei olla kunnolla tietoisia, on sitä vaikea hyödyntää. Kaikilla yrityksillä onkin kehittämistä osaamisen hyödyntämisessä sisäisen rekrytoinnin suhteen. Kehittämällä henkilöstön osaamisen tietokantoja kyetään osaamisen tarpeen ilmennettyä nappia painamalla selvittämään esimerkiksi kuka osaa espanjaa ja kuka java-ohjelmointia. Tietämys organisaation jäsenten osaamisesta on tärkeää myös ulkoisen rekrytoinnin kannalta. Organisaation henkilöstön osaamisvajaiden selvitys auttaa suunnittelemaan tulevaisuuden ulkoisia rekrytointeja. Vaillinainen tieto organisaatiossa jo olemassa olevasta osaamisesta saattaa aiheuttaa turhia ulkoisia rekrytointeja, joilta voitaisiin välttyä hyödyntämällä sisäistä osaamista.

Kaikki yritykset ovat tehneet työanalyyseja. Monessa tapauksessa työanalyyseistä puuttuu kuitenkin kokonaisvaltainen ja systemaattinen ote. Ajoittain turvaudutaan olemassa olevaan työanalyysiin. Työanalyysi olisi kuitenkin syytä tarkistaa aina toimen tullessa avoimeksi, sillä harva työ säilyy vuosia samana. Työn tuotannollisten kvalifikaatioiden lisäksi sosiaalisten kvalifikaatioiden selvitys on yrityksissä hoidettu hyvin. Kehitettävää löytyy kuitenkin työympäristön huomioimisessa. Esimerkiksi tiimin jäsenten ja asiakkaiden huomioiminen on usein liian vähäistä.

Kaikki yritykset käyttävät ensisijaisesti sisäisiä rekrytointikanavia. Monessa yrityksessä suurin osa rekrytoinneista tapahtuu sisäisesti. Nopeasti kasvavilla yrityksillä sen sijaan valtaosa rekrytoinnista tapahtuu ulkoisesti johtuen suuresta osaamisen määrän puutteesta. Tulevaisuudessa ulkoisten kanavien käyttö lisääntynee, sillä demografiset tekijät ja vaihtuvuuden lisääntyminen vaikuttavat osaltaan siihen, että organisaation sisäinen osaaminen pienenee suhteessa yritysten tarpeeseen. Sisäinen rekrytointi koetaan henkilöstön keskuudessa palkitsevana. Sisäisten siirtojen avulla kyetään lisäämään henkilöstön laaja-alaista näkemystä, josta on hyötyä esimerkiksi johtotehtävissä. Mikäli kuitenkin tukeudutaan liiaksi ainoastaan sisäiseen rekrytointiin on vaarana Berryn ja Berryn kuvaaman group think –ilmiön syntyminen. Tällöin organisaatio tarkastelee asioita usein vain tietyistä näkökulmista. Käytettäessä ulkoista rekrytointia sisäisen rekrytoinnin lisäksi kyetään kapea-alaista asioiden tarkastelunäkökulmaa ehkäisemään, jolloin uudet työntekijät tuovat mukanaan uusia ideoita ja uudenlaisia näkökulmia tarkastella asioita.

Yritykset käyttävät hakijan arvioinnissa haastatteluja ja soveltuvuusarviointia. Tätä ei voida pitää yllätyksenä, sillä erilaisten testien käyttö on Suomessa hyvin yleistä (Tikkanen 1998, 15). Soveltuvuusarviointia käytetään lähinnä tukemaan haastattelussa saatua vaikutelmaa. Useamman arviointimenetelmän käyttö lisää luotettavuutta. Haastattelun reliabiliteetissä ja validiteetissä on suuria esimieskohtaisia eroja. Esimiesten rekrytointikoulutuksella kyettäisiin arvioinnin tasoa nostamaan selvästi. Esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset saattavat karsia hyviä hakijoita pois ilman että niillä on mitään tekemistä työn tekemisen tai organisaatioon sopeutumisen kannalta. Arvioinnin tasoa kyetään nostamaan myös haastattelijoiden lukumäärää lisäämällä ja ottamalla mukaan useampia haastattelukierroksia. Nyt valinta perustuu useimmissa tapauksissa esimiehen tekemään yhteen haastatteluun. Kaikki yritykset luottavat omiin valintamenetelmiin. Yritysten kuva on varsin ruusuinen, sillä Adamsin, Elacqua ja Colarellin (1999, 99-113), Arveyn ja Campionin (1982, 286-288) sekä Howardin ja Ferrisin (1996) tutkimusten mukaan kyseiset menetelmät ennustavat hyvin vähän työssä menestymistä. Monessa tapauksessa yritysten systemaattinen seuranta rekrytoinnin onnistumisesta puuttuu. Seurannan avulla kyettäisiin kehittämään arviointimenetelmiä ja tätä myöten valintaprosessin tasoa saataisiin nostettua.

Yritysten työnhakijalta edellyttämät ominaisuudet viittaavat nykytyöyhteisössä esiin nousseisiin seikkoihin, kuten sosiaalisuuteen, oppimiskykyyn, kehityspotentiaaliin, joustavuuteen ja avoimuuteen. Kyseisten ominaisuuksien arvostus yritysten silmissä on varsin ymmärrettävää, sillä muutosnopeus ja lisääntynyt tiimityö asettaa omat vaatimuksensa työssä menestymiseen. Yritysten asettamat kriteerit ovat kohtuullisia, eikä Fernández-Araózin (1999) kuvaamia epärealistisia vaatimuksia aseteta.

Rekrytointia katsotaan tyypillisesti avoimessa olevan tehtävän mukaisesti. Usein pitempiaikainen tarkastelu puuttuu. Tarkastelemalla enemmän henkilön tulevaisuuden potentiaalia ja katsomalla rekrytointia konsernitason näkökulmasta saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva. Liian usein esimiehet kuitenkin katsovat rekrytointia ja henkilövalintaa omasta ja oman yksikön näkökulmasta ja tulevaisuuden tarkastelu jää vähemmälle.

Yrityksissä esiintyy aika ajoin tulevaan työhön rekrytointia. Kehitettävää tämän suhteen kuitenkin vielä on ja tulevaan työhön rekrytointia voitaisiin käyttää nykyistä enemmän tarjoamalla nuorille potentiaalisille osaajille kehittymisen paikkoja. Sisäisessä rekrytoinnissa tulisi entistä enemmän huomioida yksilöiden omat halut ja toiveet edetä uralla ja tarjota tä-

hän mahdollisuuksia. Mikäli sisäisessä rekrytoinnissa ei huomioida riittävän hyvin henkilön urakehitystä tarjoamalla hänelle uusia haasteita, lähtee henkilö etsimään niitä muualta. Nuorille kyvyille tarjottavat esimies- ja asiantuntijavalmennusohjelmat ovat yrityksissä vähäisiä. Tällaisten ohjelmien avulla kyettäisiin yritykseen houkuttelemaan nuoria potentiaalisia osajia.

9.2 Kehittämisehdotuksia liikkeenjohdolle

Rekrytointia voidaan pitää tärkeänä toimenpiteenä yrityksen menestystä ajatellen. Henkilöstö on kuitenkin viime kädessä se, joka tuloksia tekee. Oleellista on henkilöstön näkemisen voimavarana. Osaava henkilöstö on selvä kilpailuetu ja edellytys yrityksen menestymiselle. Rekrytointiin tuleekin tämän vuoksi panostaa, jotta organisaation osaamista kyetään lisäämään. Rekrytointi vaatii huolellista suunnittelua, jotta sen toteutus onnistuu. Rekrytoinnin kokonaisvaltainen hahmottaminen on oleellista, jolloin sitä tulee tarkastella myös strategisesta näkökulmasta. Suunnittelusta kyetään saamaan enemmän ennakoivaa, kun rekrytoiva esimies, liiketoimintastrategioista vastaavan yksikkö ja henkilöstösuunnitteluosasto tekevät keskenään tiivistä yhteistyötä. Ennakoivan suunnittelun avulla kyetään olemassa olevia resursseja hyödyntämään tehokkaammin ja reagoivaa ”palokuntamentaliteettia” ehkäisemään.

Rekrytointi tulee nähdä entistä laajemmasta näkökulmasta. Sen sijaan, että rekrytointia nähdään keinona paikata avautunut tehtävä tulee rekrytointi nähdä keinona lisätä organisaation osaamista.

Rekrytointia varten on suotavaa kirjata rekrytointia koskeva politiikka ja saattaa se kaikkien rekrytointiin osallistuvien tietoisuuteen. Rekrytoivia esimiehiä tulee myös kouluttaa rekrytointia koskevissa asioissa koskien niin arviointimenetelmiä kuin myös toimialan kehitykseen liittyviä seikkoja.

Sisäisen rekrytoinnin ohella on suotavaa käyttää ulkoista rekrytointia sopivassa suhteessa uusien ideoiden ja osaamisen takaamiseksi. Sisäisessä rekrytoinnissa tulee hyödyntää henkilöstön osaamisesta tehtyä osaamiskartoitusta, jota päivitetään säännöllisin väliajoin. Näin ollaan selvillä organisaatiossa olevasta osaamisesta ja kyetään paremmin hyödyntämään

olemassa olevia voimavaroja. Systemaattiset henkilöstön osaamista kuvaavat tietokannat mahdollistavat sisäisessä rekrytoinnissakin suorahaut, jolloin rekrytointi saadaan entistä tehokkaammaksi. Sisäisessä rekrytoinnissa tulisi hyödyntää myös yksilöille laadittuja urasuunnitelmia ja huomioida täten yksilöiden toiveita ja kehittymishalukkuutta. Tällä tavoin kyetään lisäämään henkilöstön viihtyvyyttä ja sitoutuneisuutta.

Ulkoisia rekrytointikanavia käytettäessä tulee huomioida tarkasti haettava kohderyhmä ja eri kanavien mahdollisuudet tavoittaa kyseinen kohderyhmä. Suuren hakijajoukon tavoittamista oleellisempaa on saada potentiaalisia hakijoita. Internet-hakukanavaa tulee kehittää sellaiseksi, että hakijat kyetään erottelemaan toisistaan antamalla heille mahdollisuus tuoda esiin persoonallisuuttaan ja motivaatiotaan työskennellä kyseisessä tehtävässä ja organisaatiossa muiden osaamista koskevien seikkojen lisäksi.

Erilaisia oppilaitosyhteistyöhankkeita tulee tiivistää entisestään. Tarjoamalla opiskelijoille työmahdollisuuksia jo opintojen alkuvaiheessa, kyetään potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä houkuttelemaan ja sitouttamaan jo aikaisessa vaiheessa. Opiskelijoiden rekrytoinnissa ei tule tyytyä ainoastaan yrityseshittelyihin ja rekrytointimessuihin, vaan suorahakua tulisi lisätä myös opiskelijarekrytointiin.

Ulkoisissa kanavissa tulisi käyttää entistä enemmän mielikuvitusta ja ottaa mukaan yhä enemmän markkinointipainotteista otetta. Tärkeää kuitenkin on, että kaikissa rekrytoinneissa noudatetaan realistisen rekrytoinnin periaatteita antamalla kandidaatille oikea kuva työstä. Näin vältetään turhat liian suurista odotuksista aiheutuvat irtisanoutumiset.

Henkilöarvioinnissa kannattaa eri arviointimenetelmiä käyttää monipuolisesti. Käyttämällä useampia haastattelijoita ja haastattelukierroksia pystytään lisäämään luotettavuutta. Entistä enemmän tulee myös huomioida tiimin ja mahdollisten alaisten mielipidettä ja heitä voidaan ottaa mukaan haastatteluun esimiehen ohella. Arviointiin osallistuvien henkilöiden tulee tehdä kiinteää yhteistyötä jo valintakriteereitä asetettaessa sekä koko arviointiprosessin ajan. Arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota työn tuotannollisten kvalifikaatioiden lisäksi sosiaaliin ja normatiivisiin kvalifikaatioihin. Lisäksi tulee huomioida koko työyhteisön ja tiimin henkilökemioiden vaikutus. Arvioinnissa kannattaa henkilöä arvioida haettavaa työtehtävää laajemmasta näkökulmasta tarkastelemalla yksilön kehittymiskykyä ja hänen mahdollisuuksiaan edetä organisaatiossa pidemmällä aikavälillä. Unohtaa ei myöskään sovi seurantaa.

Tarkastelemalla rekrytoitujen henkilöiden menestymistä työssään kyetään arvioimaan arviointimenetelmien luotettavuutta ja validiteettia ja näin niitä on mahdollista kehittää.

9.3 Tutkimuksen onnistuminen ja jatkotutkimusehdotukset

Mielestämme onnistuimme tutkimuksessa kohtalaisesti. Tutkimuksen teoreettisessa osassa kykenimme mielestämme antamaan rekrytoinnista kattavan ja monipuolisen kuvan. Tutkimuksen empiirisessä osassa käytettyä yritysten valintaa pidämme onnistuneena. Tutkimuksessa oli mukana toimialoillaan Suomessa toimivia suurimpia yrityksiä. Tällä tavoin saimme kuvattua rekrytointia paljon harjoittavien yritysten toimintaa, jotka ovat paneutuneet asiaan enemmän. Tutkimus oli melko suureksi osaksi kuvailevaa ja normatiivista. Problematisoivaa otetta olisi voinut olla hiukan enemmän. Joidenkin teemojen käsittely jäi hieman pintapuoliseksi ja niissä olisi voinut olla syvällisempää tarkastelua. Eräs tällainen tema-alue oli osaamisen tarkastelu. Osaamisen hyödyntäminen ja hankinta rekrytoinnin avulla kaipaakin vielä lisätutkimusta. Muita jatkotutkimuksen aiheina voisivat olla selvittää, miten uuden henkilön rekrytoinnin myötä osaamista saadaan siirrettyä työyhteisön muille jäsenille sekä miten uutta osaamista saadaan hyödynnettyä koko organisaation kannalta. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös rekrytoinnin vaikutus organisaatiokulttuuriin. Tällöin voitaisiin selvittää esimerkiksi ulkoisen rekrytoinnin tuomia mahdollisia muutoksia organisaation kulttuuriin.

LÄHTEET

- Adams, G., Elacqua, T. & Colarelli, S. 1994. The employment interview as a sociometric selection technique. *J. Group psychother. Psychodrama sociom*, fall, 99-113.
- Alamäki, K. 1992. Korkeakoulutetun työvoiman rekrytointi julkisella ja yksityisellä sektorilla. Oulun yliopiston opintoasiain toimiston julkaisuja. Sarja A: 4. Oulu.
- Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Altman, W. 1995. The write way to a job. *Business recruitment feature*. London evening standard, 24 January, 34.
- American management association. 1986. *Hiring costs and strategies*. New York: AMACOM.
- Andrews, K. 1996. What strategy is. Teoksessa H. Mintzberg & J. Quinn. *The strategy process*. New Jersey: Prentice-Hall, 47-55.
- Angle, H. Manz, C. & Van de Ven, A. 1985. Integrating human resource management and corporate strategy: A preview of the 3M story. *Human resource management* 1/85, 51-68.
- Arvey, R. & Campion, J. 1982. The employment interview: a summary and review of recent research. *Personnel psychology* 35:2, 281-322.
- Ashton, M., Jackson, D., Paunonen, S., Helmes, E., ja Rothstein, M. 1995. The criterion validity of broad factor scales versus specific facet scales. *Journal of research in personality*, 29, 432-442.
- Aula, P., Hietala, M., Niemelä, P. et. Al. 1996. Miten suomalaiset suhtautuvat geenitesteihin. *Duodecim* 1996, 112, 95-102.

- Aulasmaa, M. 1996. Yritykset rekrytoivan kansainvälistyjiä. Fakta 3/1996, 42-43.
- Baird, L., Meshoulam, I. & DeGive, G. 1984. Meshing human resource planning with strategic business planning: A model approach. Teoksessa D. Gutknecht. Meeting organisation and human resource challenges. Perspectives, Issues and strategies. Lanham: University press of America.
- Barrett, D. 1996. Grafologia. Helsinki: Helsinki media.
- Barrett, G. & Depinet, R. 1991. A reconsideration for testing for competence rather than for Intelligence. American psychologist, 46, 1012-1024.
- Barrick, M. & Mount, M. 1994. Do spesific components of conscientiousness predict better than the overall construct? Teoksessa: R. Page. Personality and job performance: Big Five versus specific traits, symposium conducted at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, Nashville, TN.
- Barsoux, J. & Lawrence, P. Management in France. Lontoo: Cassell educational ltd.
- Ben-Shakhar, G., Bar-Hillel, M., Bilu, Y., Ben-Abba, E. & Flug, A. 1986. Can graphology predict occupational success? Two empirical studies and some methodological ruminations. Journal of applied psychology, 71, 645-653.
- Borman, W. & Motowidlo, S. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Teoksessa N. Schmitt, W. Borman & associates (toim.). Personnel selection in organisations, 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bruchon-Schwitzer, M. & Ferrieux, D. 1991. Une enquête sur le recrutement en France. European review of applied psychology, 41, 9-17.

- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C. 1993. A theory of performance. Teoksessa N. Schmitt, W. Borman & associates (toim.). Personnel selection in organisations, 35-70. San Francisco: Jossey-Bass
- Castren, P. 1998. Pula osaajista yleistyy ja painottuu entistä vaativampiin ammatteihin. Painamaton käsikirjoitus. 19.1.1998. Teollisuus ja työnantajat.
- Chan, D. 1996. Criterion and construct validation of an assessment centre. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 167-181.
- Colarelli, S. 1996. Establishment and job context influences on the use of hiring practices. *Applied psychology: an international review* 45 (2), 153-176.
- Diboye, R. 1994. Structured and unstructured selection interviews: beyond the jobfit model. *Resource Personal human resource management* 12, 79-123.
- Douglas, J., Klein, S. & Hunt, D. 1985. The strategic managing of human resources. New York: John Wiley & Sons
- Dunderfelt, T. 1998. Henkilökemia. Juva: WSOY.
- Economica 1999. Vastuuta niin paljon kuin jaksaa kantaa. *Economica* 4/99, 26-29.
- Fernández-Araóz, C. 1999. Hiring without firing. *Harvard business review*, July-August 1999.
- Filin, P. 1999a. Fyysinen ikä vai asenneikä? *Fakta* 9/1999, 48.
- Filin, P. 1999b. Online loksauttaa palat paikoilleen. *Fakta* 9/1999, 32-33.
- Filin, P. 1999c. CV on sähköinen valttikortti. *Fakta* 9/1999, 34.
- Fischer, F. 1972. "Manpower planning: definition and scope" Teoksessa J. Famularo *Handbook of modern personnel administration*. New York.

- Fitz-enz, J. 1990. Getting and keeping good employees. *Personnel*. August/1990.
- Frenc, W. 1982. *The personnel management process*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Friedman, T. & Williams, E. 1982. Current use of tests for employment.
- Glinow, M. 1993. Diagnosing "best practice" in human resource management practices. Teoksessa G. Ferris (toim.) *Research in personnel and human resources management*, 95-112.
- Goldstein, I., Zedeck, S. & Schneider, B. 1993. An exploration of the job analysis-content validity process. Teoksessa N. Schmitt, W. Borman & associates (toim.). *Personnel selection in organisations*, 3-34. San Francisco: Jossey-Bass
- Guion, R. 1993. The need for change: six persistent themes. Teoksessa N. Schmitt, W. Borman & associates (toim.). *Personnel selection in organisations*, 481-496. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hakonen, A. 1998. Työnantajat ja työntekijät sanovat ei geeniseulonnoille työhönotossa. *Kansanterveys* 10/1998, 10-11.
- Harris, M. 1989. Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel psychology*, 42, 691-726.
- Harrison, K. 1995. Actions do speaks louder than words. *People management* 13 July, 34-35.
- Hartigan, J. & Wigdor, A. 1989. *Fairness in employment testing*. Washington, DC. National academy press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. Helsinki: yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hogan, J. & Roberts, B. 1996. Issues and nonissues in the fidelity/bandwidth tradeoff. *Journal of organizational behaviour*.
- Holtari, T. 1999 . Jos haluat hyvän ja halvan, saat ostaa kaksi. *Fakta* 9/1999 , 46.
- Howard, A. 1986. College experiences and managerial performance. *Journal of applied psychology*, 71, 530-552.
- Howard, J. & Ferris, G. 1996. The employment interview context: social and situational influences on interviewer decisions. *Journal of applied social psychology*.
- Jackson, M. 1973. *Henkilöstöhankinnan menetelmät*. Helsinki: *Ekonomia-sarja*.
- Jones, 1989, 67. *The headhunting business*. London: MacMillan Press.
- Järvinen, A. & Korosuo, H. 1990. *Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä*. Juva: WSOY.
- Kaikkonen, V. 1996. *Johdatus yrityksen taloustieteelliseen ajatteluun ja tutkimukseen*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kauhanen, J. 1997. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Juva: WSOY.
- Kelley, R. & Caplan, J. 1993. How Bell labs creates star performers. *Harvard business Review*, July-August, 128-129.
- Kenny, D. & Zaccaro, S. 1983. An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of applied psychology*, 68, 678-685.
- Kinturi, M. 1998. Työvoiman rekrytointi: kalastusta pinnalla ja pinnan alla. *Yritystalous* 3/98.

- Kirnan, J., Farley, J. & Geisinger, K. 1989. The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis by sex, ethnicity, and age. *Personal psychology* 42/1989.
- Klimovski, R. Rafaeli, A. 1983. *Journal of occupational psychology* 56, September, 191-202.
- Korosuo, H. & Järvinen, A. 1992. *Rekrytoijan käsikirja*. 1992. Vantaa: Weilin & Göös.
- Kouros, K. 2000. Soveltuvuusarvioinnit, testaaminen ja terveystarkastukset: parhaillaankin hyvää ennustamista. *Lakimiesuutiset* 3/2000, 20-23.
- Koskiahho, B. 1990. *Ohi, läpi ja reunojen yli. Tutkimuksenteon peruskysymyksiä*. Helsinki: Painopaikka.
- Kotter, J. 1982. *Yritysjohdajan profiili*. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Kurki, L. 1995. *Miten ymmärrän heuristisen tutkimuksen*. J. Nieminen (toim.) *Menetelmävalintojen viidakossa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kuuskoski, M-L. 1999. Työvoiman etsintä siirtyy internetiin. *Johtoporras* 1/99, 40-41.
- Laipio, M. 1998. Televisio täyttää nyt avoimia työpaikkoja. *Työelämä* 5/1998, 19.
- Lehtinen, R. & Lehtinen, H. 1989. *Kannustava henkilöstöhallinto*. Helsinki: SKSK-Kustannus.
- Levy-Leboyer, C. 1994. Selection and assessment in Europe. Teoksessa: H. Triandis, M. Dunnette & L. Hough (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd edition, 173-190. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Lewis, C. 1987. *Employee selection*. Vermont: Brookfield Publishing Co.

- Lundell, J. 1999. Yrityksestä tuli altavastaaaja. Kotimaa, 13.8.1999, 6-7.
- Makin, P. & Robertson, I. 1986. Selecting the best selection techniques. Personnel Management 18: November, 38-40.
- Mandell, M. 1964. The selection process: Choosing the right man for the job. New York.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse: onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.
- McClelland, D. 1973. Testing for competence rather than for "intelligence." American psychologist 28, 1-14.
- Mencken, F. & Winfield, I. 1998. In search of the "right stuff :": The advantage and disadvantages of informal and formal recruiting, practices in external labor markets. American journal of economics and sociology 2/1998, 135-153.
- Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Morgan, H. & Cogger, J. 1980. Haastattelun opas. Psykologinen kustannus Oy.
- Naskali, P. 1983. Hermeneuttisesta tutkimusotteesta kasvatustieteessä. S. Hirsjärvi (toim.) Kasvatus- ja yhteiskuntatieteiden metodologisista lähtökohdista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nenonen, H. 1995. Hiljaiset hyvästit tai kultainen kädenpuristus. Optio 16.11.1995, 64-65.
- Nieminen, P. 1998. Kun koulutus lisääntyy, uraputki laajenee. Kauppalehti Optio, 10.12.1998, 28- 29.
- Nyman, G. 1996. Hyödynnä muutoksen mahdollisuus. Fakta 11/96, 72-73.

- Offermann, L. & Gowing, M. Personnel selection in the future: The impact of changing demographics and the nature of work. Teoksessa N. Schmitt, W. Borman & associates (toim.). Personnel selection in organisations, 385-417. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oikea henkilö oikealle paikalle. 1988. Rastor.
- Oksanen, O. 1991. Käsiäla, luonne ja kohtalo. Helsinki: Otava.
- Oksanen, O. 1996. Suuri käsiälakirja. Helsinki: Otava.
- Ollus, M., Lovio, R., Mieskonen, J., Vuorinen, P., Karko, J., Vuori, S. & Ylä-Anttila, P. 1990. Joustava tuotanto ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla. Helsinki: Sitra nro 109.
- Ones, D. & Wiswesvaran, C. 1996. Bandwidth – fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. Journal of organizational behaviour, 17, 609-626.
- Palm, A. & Voutilainen, E. 1978. Henkilöstöasiain opas. Jyväskylä: Gummerus.
- Palm, A. & Voutilainen, E. 1977. Henkilöstöpolitiikka. Jyväskylä: Gummerus.
- Palm, A. & Voutilainen, E. 1974. Henkilöstöasiain opas. Jyväskylä: Gummerus.
- Pennanen, R. Osaajista taistellaan taas. Fakta 2/1997, 52-53.
- Petäjävaara, U. Ilmoittelu henkilöstöhaussa. Yrityksen rekrytointiopas. Jyväskylä: Kauppa lehti Business Books.
- Plumbley, P. 1974. Recruitment and selection. London.
- Porter, L., Lawler, E. & Hackman, E. 1975. Behaviour in organisations. New-York: McGraw-Hill.

- Prewitt, E. Miten työnhakijan persoonallisuus pitäisi testata. Fakta 11/1998, 8-10.
- Prieto, J. 1993. The team perspective in selection and assessment. Teoksessa H. Schuler, J. Farr & M. Smith (toim.) Personnel selection and assessment, 221-234.
- Quinn, J. 1996. Strategies for change. Teoksessa H. Mintzberg & J. Quinn. The strategy process New Jersey: Prentice-Hall, 3-10. Rajalahti, H. 1999. Duunaten ja bailaten oy jee. Talouselämä 29/99, 28-29.
- Rhodes, D. 1988. Can HR respond to corporate strategy? The journal of business strategy. March/April, 57-58.
- Rissanen, P. 1997. ”Poppamiehiä ei ole”. Johtoporras 1/97, 50-52.
- Robinson, R. 1978. International business management. Hinsdale: The Dryden press.
- Rubenowitz, S. 1975. Henkilöstöhallinto ja työpsykologia. Helsinki: Weilin+Göös.
- Sahiluoma, V. 1996. Head Hunter on harmaa eminenssi, joka löytää asiakkaalleen sopivan yritysjohtajan vaikka Kiinaan. Kauppalehti Optio 16/96, 38- 40.
- Satakunnan Sanomat 24.1.1999, 26.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schneider, B. 1975. Staffing organisations. Pacific Palisades.
- Schuler, R. & Jackson, S. 1996. Human resource management. Positioning for the 21st century. St- Paul: West Publishing.
- Sidney, E. 1988. Managing recruitment. London: Gower publishing company Ltd.

- Smith, M. 1991. Recruitment and selection in the U.K. with some data on Norway. *European review of applied psychology*, 41, 27-34.
- Snow, C. & Snell, S. 1993. Staffing as strategy. Teoksessa N. Schmitt, W. Borman & associates (toim.). *Personnel selection in organisations*, 448-478. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stenberg, R, Wagner, R, Williams, W & Horvath, J. 1995. Testing common sense. *American Psychologist* 50 (11), 912-927.
- Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Stymne, A. 1993. *Platsjournalen August/93*.
- Suomen työnantajain keskusliitto. 1989. *Henkilöstöhallintoa esimiehille*. Helsinki: Teollisuuden kustannus oy.
- Sydänmaalakka, P. 1996b. Rakenna tehokas rekrytointiprosessi. *Fakta* 11/96, 74-75.
- Sydänmaalakka, P. 1996a. Jäitä hattuun valinnassa. *Fakta* 11/96, 75-76.
- Teollisuuden osaamistarveluotain. 1998. 1/98. TT.
- Thorne, A. & Gough, H. 1991. *Portraits of type. An MBTI research compendium*. Palo Alto, California: Consulting psychologist press.
- Thornton, G. Byham, W. 1982. *Assesment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Tikka, K. 1983. Konsultit ja testit. *Konttori uutiset* 2/1983.
- Tikkanen, T. 1998. Testit eivät kerro koko totuutta. *Hyvä terveys* 9/1998, 15-17.

- Tommola, U. 1995. Sadat johtotason henkilöt löytäneet työtä Johtajapankin välityksellä. Työelämä 2/95, 10-11.
- Tukiainen, V-P. 1995. Myyntimiehen sielu antaa töitä insinöörille. Kauppalehti Optio 3/95, 18-19.
- Tuomaala, M. 1998. Työnantajahaastattelut 1997. Helsinki: Työministeriö.
- Tuomi, S. Mistä TietoEnator löytää 2000 atk-ammattilaista. Kauppalehti 5.4.2000, 19.
- Turtiainen, J. 1997. Kvalifikaatio ja ennakointi. Työpoliittinen aikakauskirja 1-2/1997, 15-34.
- Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointijärjestelmien seurantaryhmän TASE:n loppuraportti: Illuusioista todelliseen – opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi (1997) Helsinki.
- Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointiryhmän loppuraportti 1994. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Varila, J. 1992. Työmarkkinakelpoisuus ja työssä oppiminen. Henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksia, keinoja ja ehtoja. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Vartiainen, M. 1985. Simuloinnin psykologiset perusteet. Teoksessa: V. Teikari & M. Vartiainen (toim.) Simulaatio työtaidon kehittäjänä. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu.
- Virtanen, S. 1998. Työelämä haluaa monitaitoisen ja joustavan ekonomin. Ekonomi 6/98, 23.
- Väisänen, T. 1997. Hyvän henkilöstön rekrytointi on vaativa haaste. Vähittäiskauppa 3/1997, 4-5.

- Väänänen, P. 1999. Selection and assessment. Teoksessa Ninth European Congress on work and organizational psychology – innovations for work, organization and well-being. Helsinki: The Finnish institute of occupational health
- Wanous, J. 1980. Organizational entry, recruitment, selection and socialization of newcomers. Reading, Mass.
- Wiesner, W. & Cronshaw, S. 1988. A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of occupational psychology*, 62, 275-290.
- Wigdor, A & Garner, W. 1982 (toim.) Ability testing: Uses, consequences, and controversies. Washington, DC: National academy press.
- Yrityksen rekryointiopas 1985. Helsinki: Business Books.

HAASTATTELUT

Antero Aalto, Fortum 29.6.2000

Leena Balac, UPM-Kymmene 28.6.2000

Tedik Bederdin, VR 6.7.2000

Lea Heikkinen, Kesko 12.7.2000

Sirpa Kaltiainen, Sampo 7.7.2000

Tiina Kautonen, Nokia 4.7.2000

Heli Kärkkäinen, Sonera 27.6.2000

Katja-Maria Mattila, Ericsson 28.6.2000

Maarit Ojari, Huhtamäki 7.7.2000

Riitta Okka, Leonia 5.7.2000

Jaana Pietilä, ABB 4.7.2000

Ari Räsänen, Stockmann 3.7.2000

Arja Savolainen, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 5.7.2000

Mauno Tirkkonen, Siemens 4.7.2000

Taina Varis, Novogroup 5.7.2000

Jolanna Vuorenhela, Kemira 3.7.2000

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Rekrytointistrategiat

- Millainen on yrityksen rekrytointipolitiikka?
- Onko politiikka kirjattu ja kaikkien suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvien tiedossa?
- Miten hyvin politiikkaa noudatetaan?
- Onko eri osastoilla yhteinen linja rekrytoinnissa? Miksi? Miten hyvin noudatetaan?
- Kuka vastaa rekrytoinnista?
- Miten yrityksen kokonaisstrategia näkyy henkilöstöpolitiikassa?
- Miten henkilöstösuunnittelu näkyy yrityksen kokonaisstrategiassa?
- Millainen on yrityksen henkilöstösuunnittelu?
- Miten rekrytointistrategia liittyy yrityksen kokonaisstrategiaan?
- Edustaako rekrytointistrategia reaktiivista, proaktiivista vai jotain muuta linkkiä kokonaisstrategiaan?
- Miten ulkoinen ympäristö (työmarkkinat, teknologia, toimiala, kulttuuri) näkyy rekrytoinnissa
- Miten sisäinen ympäristö (organisaation henkilöstön ominaisuudet ja organisatoriset tekijät) näkyy rekrytoinnissa?
- Onko organisaation henkilöstöstä tehty osaamiskartoitus, kehityskartoitus, urasuunnittelu tms.
- Kuinka pitkälle aikavälille henkilöstösuunnittelu ulottuu?
- Miten organisaatiossa reagoidaan eläkkeelle jäämisiin, työpaikan vaihdoksiin, yrityksen kasvuun? (onko varauduttu ennakolta, miten?)

Organisaation osaamisen hankinta?

- mihin rekrytoinnilla pyritään?
- työpaikan täyttämiseen, organisaation osaamisen lisäämiseen,
- Mihin rekrytointi perustuu?
- henkilön ja työn yhteensovittaminen (työanalyysi)
- kilpailustrategiaan, -> tiimien synenergiat, roolikuvaukset
- strategian muodostamiseen, laaja-alainen osaaminen, nopea resurssien kehittäminen
- Mitkä ovat rekrytoinnin syyt?

Työanalyysi

- onko eri tehtävien osaamisvaatimukset selvitetty? Miten?
- Miten työtehtävien osaamisvaatimuksia hyödynnetään rekrytoinnissa?

Henkilöstösuunnittelu

- tehdäänkö yrityksessä urasuunnittelua?
- millainen urasuunnittelu on?
- miten tämä näkyy henkilöstösuunnittelussa ja rekrytoinnissa?
- Rekrytoidaanko suoraan tehtävään vai rekrytoidaanko ns. tulevaan työhön?
- Miten rekrytoinnissa huomioidaan esim. organisaatorakenne, palkitsemisjärjestelmä ja arvot ja yleensäkin organisaatiokulttuuri?

Kanavat

- Mitä kanavia käytetään työntekijän haussa?
- Miten kanavien käyttö eroaa työnvaativuuden mukaan?
- Miksi käytetään juuri kyseisiä kanavia? Miksi ei esim. muita?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat eri kanavien valintaan?
- Mikä on sisäisen haun suhde ulkoiseen hakuun? Millaisissa tilanteissa käytetään sisäistä, millaisissa ulkoista?
- Kuinka hyvin ollaan perillä organisaatiossa olevasta osaamisesta ja miten sitä on pyritty kartoittamaan?

Tietynlaisen tyyppin hakeminen

- minkälaista tyyppiä haetaan?
- Mitä ominaisuuksia arvostetaan?
- Millaista osaamista arvostetaan?
 - mitä yliammatillisia osaamisia arvostetaan?
- Miksi?
- Rekrytoidaanko specialisteja vai generalisteja? Miksi?
- Onko rekrytoinnissa määritetty ns. hyvän tyyppin ominaisuudet, jota yritys etsii, vai ovatko ominaisuudet työtehtäväkohtaisia?
- Miten tärkeänä nähdään koulutustausta, esim. akateeminen loppututkinto, arvosanat, työkokemus jne.
- Minkälainen vaikutus persoonallisuudella on valintaan?

-

Henkilöarviointi

- Miten työnhakijan osaaminen ja kelpoisuus työhön pyritään selvittämään?
- Mitä testejä, haastatteluja, yms. käytetään?
- Miksi?
- Millaiseksi arvioitte menetelmien luotettavuuden ja validiteetin?

Rekrytointiongelmat

- Millaisia rekrytointiongelmiä on ollut?
- Miten ongelmat on pyritty välttämään?
- Miten mahdollinen työvoimapula on vaikuttanut pätevyysvaatimuksiin?

Valinta

- Millä perusteella valinta suoritetaan?
- Mihin tekijöihin rekrytointi perustuu?
- Ketkä osallistuvat valintaan? Miksi?