

## REKRYTOINNIN MITTAAMINEN JA PALKITSEMINEN

Kandidaatin tutkielma  
MARKO LUTTINEN  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
LASKENTATOIMI  
KESÄ 2018

---

**Tekijä** Marko Luttinen

---

**Työn nimi** Rekrytoinnin mittaaminen ja palkitseminen

---

**Tutkinto** Kandidaatintutkinto

---

**Koulutusohjelma** Laskentatoimi

---

**Työn ohjaaja(t)** Jari Melgin

---

**Hyväksymisvuosi** 2018

**Sivumäärä** 29

**Kieli** Suomi

---

## **Tiivistelmä**

Tutkielmani voi karkeasti jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa paneudun rekrytointiin yleisesti ja sen tärkeyteen yrityksen toiminnassa, käyn myös empiirisen tutkimuksen avulla läpi rekrytointia prosessina. Toisessa osassa tuon oppimani käytännön erään myyntiorganisaation rekrytointiin yritystapaus näkökulmasta. Minulla on käytössäni henkilöstödataa noin 200 lopettaneesta työntekijästä ja noin 200 parhaillaan työsuhteessa olevasta työntekijästä.

Rekrytointi on yksi yrityksen tärkeimmistä funktioista löytää oikeat henkilöt oikeaan tehtävään ja näin ollen lisätä kasvua ja pitää yllä kannattavuutta. Prosessina rekrytointi kattaa kaikki rekrytointiin liittyvät toimenpiteet aina oikean työntekijäprofiilin kartoittamisesta palkkauspäätökseen asti. Yrityksissä rekrytointi on jonkin tietyn henkilön tai osaston vastuulla. Tänä päivänä rekrytointi on monimuotoistunut huomattavasti. Siinä missä rekrytointi oli ennen lähinnä avoimesta positioista ilmoittamista, on se nyt pikemminkin verkostojen hyödyntämistä ja headhuntausta, myös sosiaalisen median vaikutus on kasvanut rekrytoinnissa huomattavasti.

Rekrytointia voidaan mitata määrällisesti, laadullisesti tai näiden yhteissummuna. Käyttämäni mittaamisen perustana toimii Management Control System, joka kattaa laajasti mittaamisen perusteet. Toisaalta rekrytointia prosessina voidaan mitata myös investointina, kuten työssäni teen.

Kohdeyrityksestä saadun datan perusteella huomataan, että heidän tuottava rekrytointisykli on tällä hetkellä huomattavasti yli viisi kuukautta. Toisaalta henkilöstödatan ja työntekijöiden tuottavuuden perusteella laskettuja merkityksellisiä pisteitä työsuhteen kestossa ovat kaksi kuukautta ja viisi kuukautta. Laskettaessa rekrytointia puhtaasti investointina huomataan, että viiden kuukauden rekrytointisykli on tällä hetkellä tappiollinen.

Jotta rekrytointisyklistä saadaan positiivinen, tulee kohdeyrityksen tiukentaa rekrytoinnin kriteerejä ja toisaalta parantaa rekrytoinnin laatua ja uusien työntekijöiden motivointia, sekä koulutusta. Eli lopettaa hukkarrekrytoinnit ja parantaa työntekijöiden tuottavuutta työsuhteen alkuvaiheessa. Näihin parannuksiin ohjaa toimiva rekrytoijan palkkamalli. Rakentamani palkkamallin pohjana hyödynnän agenttiteoriaa, jotta palkkamalli tukee niin yrityksen tarpeita ja tehokkuutta, kuin myös rekrytoijan intressejä suoriutua työtehtävistään kiitettävästi.

---

**Avainsanat** Rekrytointi, Mittaaminen, Palkitseminen, Investointi, Agenttiteoria

---

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	4
2. Rekrytointi yleisesti.....	5
2.1 Rekrytoinnin tärkeys .....	5
2.2 Kenen tehtävä rekrytointi on? .....	6
2.3 Rekrytoinnin kustannus .....	6
2.4 Nykyaikainen rekrytointi.....	7
2.5 Pieni vs. suuri yritys.....	7
3. Empiirinen tutkimus: Rekrytointiprosessi.....	8
3.1 Rekrytoinnin aloitus .....	9
3.2 Työilmoituksen kirjoitus ja julkaisu.....	9
3.3 Kandidaattien kartoitus .....	10
3.4 Prosessin soveltuvuus .....	11
4. Rekrytoinnin mittaaminen .....	11
4.1 Mittaaminen yleisesti.....	11
4.2 Määrällinen mittaaminen .....	13
4.3 Suoriteperusteinen rekrytointi .....	13
5. HR-data .....	15
5.1 Lyhyt katsaus kohdeyritykseen .....	15
5.2 Löydöksiä.....	16
5.3 Tulkinta .....	17
6. Rekrytointi investointina.....	18
6.1 Investointi yleisesti .....	18
6.2 Kustannus nykyisellä toimintatavalla.....	19
6.3 Panostus rekrytoinnin laatuun.....	21
6.4 Panostaminen tuottavuuteen.....	22
6.5 Johtopäätökset.....	23
7. Palkitseminen.....	24

7.1 Palkitseminen yleisesti.....	24
7.2 Palkitsemisjärjestelmä .....	25
8. Loppusanat.....	26
9. Lähteet: .....	29

## 1. Johdanto

Seuraava tutkielma käsittelee rekrytointia, mitä rekrytointi on, kuinka se käytännössä tapahtuu, kuinka sitä mitataan ja miten siitä voidaan palkita. Tutkielman voi karkeasti jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa paneudun rekrytointiin yleisesti ja sen tärkeyteen yrityksen toiminnassa, käyn myös empiirisen tutkimuksen avulla läpi rekrytointia prosessina. Empiirisen tutkimuksen pohjana käytän kahta haastattelua, kahdesta eri henkilöstövuokraukseen erikoistuneesta yrityksestä. Toinen yrityksistä on globaali ja nopeasti Suomessa kasvava yritys, toinen yksi Suomen markkinajohtajista kyseisellä toimialalla. Yritykset ja haastateltavat henkilöt pysyvät tekstissä nimettöminä omasta toiveestaan. Rekrytointiprosessin jälkeen tutkin, kuinka rekrytointia mitataan ja arvioidaan.

Toisessa osassa tuon oppimani käytännön erään myyntiorganisaation rekrytointiin yritystapaus näkökulmasta. Minulla on käytössäni henkilöstödataa noin 200 lopettaneesta työntekijästä ja noin 200 parhaillaan työsuhteessa olevasta työntekijästä. Datan avulla pyrin selvittämään, mitkä mittarit ovat käytännöllisiä juuri kyseiselle yritykselle, pyrin löytämään konkreettisen tavan mitata heidän rekrytointia, sekä sen tuloksellisuutta. Tutkimuksen pohjalta pyrin rakentamaan käytännöllisen palkitsemisjärjestelmän juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin, joka on niin toimiva, että sen voisi käytännössä ottaa rekrytoinnista vastaavien henkilöiden palkanmaksuperusteeksi. Myyntiorganisaatio, jonka datan pohjalta mallin luon jää nimettömäksi yrityksen omasta tahdosta.

Akateemisen viitekehyksen työhöni tuon mittaamisen ja palkitsemisen teorioiden kautta. Rekrytoinnin mittaamisessa tukeudun vahvasti yleisesti tunnustettuun johdon kontrolliin (Management Control System, MCS). Sen avulla pyrin löytämään tekijöitä, jotka on hyvä ottaa huomioon rekrytointisuorituksen mittaamisessa. Lukijan kannattaakin pitää MCS-teoriaa tausta-ajatuksena koko ”Rekrytoinnin mittaaminen”-kappaleen ajan. Palkitsemiseen

akateemisen viitekehyksen tuo agenttiteoria, jota voidaankin pitää koko palkitsemisen perustana. Pohdin, kuinka agenttiteoria vaikuttaa rekrytoinnin palkitsemiseen ja sitä, kuinka agenttiteoria tulisi ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmässä, jotta järjestelmä tukisi niin yritystä, kuin myös rekrytoijaa. Eli toisin sanoen, pyrin luomaan palkitsemisjärjestelmän, joka ottaa agenttiteorian huomioon ja pyrkii poistamaan palkitsemiseen liittyvät agenttiongelmät.

Työn lopussa teen vielä yhteenvedon, jossa käyn läpi tiivistetysti pääkohtia työssäni. Arvioin myös, kuinka mielestäni onnistuin palkitsemisjärjestelmän rakentamisessa, kuinka realistista sitä olisi hyödyntää aidosti työelämässä ja kuinka se pohjautuu yleisesti tunnistettaviin rekrytoinnin mittaristoihin.

## 2. Rekrytointi yleisesti

Seuraava kappale käsittelee rekrytointia yleisesti, mitä se käytännössä on, miksi se on niin tärkeää yritysten kannalta ja miksi siihen ollaan valmiita panostamaan niin paljon. Artikkelien pohjalta, pyrin tekemään päätelmiä siitä, onko jokin seikka rekrytoinnissa tärkeämpää esimerkiksi suurissa yrityksissä, kuin pienissä yrityksissä.

### 2.1 Rekrytoinnin tärkeys

Rekrytointi on yksi yrityksen tärkeimmistä funktioista löytää oikeat henkilöt oikeaan tehtävään ja näin ollen lisätä kasvua ja pitää yllä kannattavuutta. ”Perinteinen rekrytoinnin prosessi - toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus - on jo aikaa sitten jäänyt pääosin suorittavien tehtävien käyttöön.” (Kaijala, M. 2016). Näin ollen erityisesti ammattitaitoa vaativa rekrytointi on pitkälti tietynlaisten erikoisemman profiilin työntekijöiden rekrytointia ja ”headhuntausta”, esimerkkinä tällaisesti vaikkapa asiantuntijarekrytointi. Rekrytointia ja ”headhuntausta” käytetään tilanteissa, joissa etsitään yrityksen ylintä johtoa, mutta myös tilanteissa, joissa etsitään henkilöitä tiettyihin toimintoihin, jotka vaativat erikoisosaamista ja asiantuntemusta tietystä osa-alueesta (asiantuntijarekrytointi) (Nazmi, B. 2005). Edellä mainituissa tilanteissa rekrytoinnin onnistuminen on erityisen tärkeää verrattuna tilanteisiin, joissa rekrytoidaan matalamman profiilin työntekijöitä. ”Modernit talentit omistavat oman osaamisensa, tietävät sen hinnan eivätkä välttämättä halua sitoutua jatkuvasti yhteen työnantajaan.” (Kaijala, M. 2016). Mikäli asiantuntijan tai ylimmän johtoon kuuluvan henkilön rekrytointi epäonnistuu tuo se mukanaan huomattavan määrän lisätyötä, esimerkiksi koulutuksen järjestämisen ja työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta. Kyseiset toiminnot

ovat yrityksille kalliita ja aikaa vieviä. Toisaalta, koska niin kutsutut yrityksen avainhenkilöt tiedostavat oman osaamisensa ja kuten Maijala toteaa ”tietävät oman osaamisensa hinnan”, on onnistuneen rekrytoinnin kannalta myös erittäin tärkeää löytää keino sitouttaa rekrytoitu henkilö kyseiseen yritykseen.

## 2.2 Kenen tehtävä rekrytointi on?

Usein yrityksissä on omat henkilöt tai jopa osastot, jotka vastaavat rekrytoinnin onnistumisesta ja rekrytointitarpeiden kartoituksesta. Kaijala toteaa, että rekrytointi on aina johtajan tehtävä ja rekrytoinnin onnistuminen rekrytointijohtajan vastuulla (Kaijala, M. 2016). Onkin totta, että rekrytointijohtajan on otettava täysi vastuu itse palkkaamistaan henkilöistä ja pyrittävä kartoittamaan työntekijöiden soveltuvuus kyseiseen tehtävään erityisen tarkasti ennen palkkauspäätöksen tekemistä. Kyseinen soveltuvuus kertaantuu edelleen mitä haastavammasta positioista on kysymys. Vertaa esimerkiksi ihmisen palkkaamista perus suorittavaan tehtävään, vaikkapa kaupan kassalle tai henkilön palkkaamista myymäläpäälliköksi. Kassahenkilön epäonnistuesssa tehtävässään on se helppo, nopea ja usein kustannustehokasta vaihtaa uuteen henkilöön. Myymäläpäällikön epäonnistuminen taas vaikuttaa koko yritykseen, niin sen myyntiin, kuin henkilöstöön.

## 2.3 Rekrytoinnin kustannus

Usein kuulee puhuttavan, että rekrytointi on erityisen tärkeää sen kustannusten vuoksi. Tämä pitääkin paikkansa ja on helppo havainnollistaa laskuesimerkin kautta. ”Työntekijän palkkaaminen on suuri investointi. Jos oletetaan, että työsuhteen pituus olisi neljä vuotta ja henkilön palkka olisi pyöreät 5 000 euroa kuukaudessa, neljän vuoden suorien kustannusten suuruus olisi yli 300 000 euroa tai (kovin pienellä) yleiskustannuskertoimella 2 laskettuna vajaat puoli miljoonaa euroa.” (Kaijala, M. 2016). Jos kyseisen henkilön kustannus 4 vuoden aikajaksolle on noin puolimiljoonaa euroa, on sanomattakin selvää, että henkilöltä odotetaan kiitettävää suoriutumista myös työtehtävässään. Tästä voikin päätellä, että jo rekrytointivaiheessa tehtävä tarkka kartoitus ja työntekijän kyvykkyyden arviointi kyseiseen työtehtävään on tehtävä huolella ja pyrittävä löytämään henkilö, jonka arvo yritykselle on huomattavasti suurempi, kuin palkkakustannukset. ”Ainoa tapa onnistua johtajana on palkata parhaat saatavilla olevat kyvyt, maksaa kunnolla ja motivoida. Jos et onnistu tässä, löytyy tilallesi varmasti joku toinen, joka onnistuu!” (Kaijala, M. 2016).

## 2.4 Nykyaikainen rekrytointi

Sosialisaation myötä myös rekrytoinnin keinot ovat huomattavasti monimuotoisemmat, kuin ennen. Nykypäivänä rekrytointia helpottaa sosiaalinen media ja sen kautta luodut verkostot, sekä kyky tavoittaa ihmisiä. SimplyHired:in tuottaman tutkimuksen mukaan yli puolet rekrytoijista käyttää rekrytoinnin tukena jotakin sosiaalisen median kanavaa ja 31% erityisestään LinkedIn palvelua (Hull, J. 2011). Sosiaalisen median käyttö ja nimenomaan kohdennettu rekrytoinnin käyttö on varmasti yksi osasy syy ”headhuntauksen” yleistymiseen. Verkostot takaavat kattavan ja ennen kaikkea kustannustehokkaan tavan etsiä kyvykkyydeltään ja profiililtaan sopivia henkilöitä juuri kyseiseen yrityksen eriteltyyn tarpeeseen. Tämä seikka korostuu taas, kun etsitään juuri tiettyä osaamista ja asiantuntijaa, massarekrytoinnin sijasta. Etupainotteinen kandidaatin kartoitus on seikka, jonka myös Mueller, G. tiedostaa artikkelissaan ”Human resources marketing and recruiting: Search for international executive talent”. Artikkelin pohjana olevassa tutkimuksessa hän käsittelee muun muassa, kuinka potentiaalinen kandidaatti vastaa headhunterin puheluun, eli kuinka kandidaatti selviytyy puhelinhaastattelusta, kuinka kandidaatti selviytyy itse haastattelusta ja tekee itsestään headhunterin kannalta haluttavan työntekijän myös haastattelun jälkeen. Hän pohtii myös, mitkä ovat sellaisia aineettomia ominaisuuksia, joihin tulisi kiinnittää huomiota, sekä tietysti sitä, kuinka potentiaalinen kandidaatti näkyy erilaisissa sosiaalisissa medioissa. (Mueller, G. 2016). Eräs yleisesti tunnustettu aineeton ominaisuus on esimerkiksi motivaatio kyseistä yritystä ja tehtävää kohtaan.

## 2.5 Pieni vs. suuri yritys

Etenkin pienten yritysten on erittäin kannattavaa käyttää rekrytoinnin tukena sosiaalista mediaa nimenomaan sen kustannustehokkuuden ja tavoitettavuuden vuoksi. Heillä myös rekrytointitarpeet on usein huomattavasti pienempiä, kuin suurilla yrityksillä, joten massojen tavoittaminen ei ole niin suuressa roolissa. Suurten yritysten on taas suotavaa käyttää massarekrytointikanavia, etenkin silloin, kun ei ole tarkoitus rekrytoida tiettyä asiantuntijaa haastavaan tehtävään vaan kyseessä on ns. ”perus rekrytointi” johonkin matalamman profiilin positioon. Tällaisia kanavia on mm. henkilöstövuokraus ja henkilöstörekrytointiyritykset, joiden asiakkaina tuntuukin olevan juuri suuria yrityksiä ainakin Suomen työpaikkailmoituksia tutkittaessa (Mol ja Oikotie).

Joka tapauksessa, on sitten kyseessä pieni tai suuri yritys, on yrityksen rekrytointiprosessin oltava ennalta suunniteltu ja ennen kaikkea yrityksen tarpeita vastaava. Myös työntekijän motivaatio ja halukkuus suoriutua annetusta tehtävästä on tunnistettava etukäteen. Työntekijöitä on helppo kouluttaa, mutta ilman sisäistä motivaatio ei työntekijä hyödynnä oppimaansa tehokkaasti omassa työtehtävässä. ”Osaamisen kehittäminen on helppoa, mutta asenteita on vaikea muuttaa. Jos rekrytointiprosessin tulee houkutella työntekijöitä hyvällä asenteella, koulutusprosessissa on keskityttävä osaamisen kehittämiseen.” (Popa, V. ym. 2009).

### 3. Empiirinen tutkimus: Rekrytointiprosessi

Edellä tekstissä olen kuvailut rekrytointia hyvin yleisellä tasolla, sekä käynyt läpi asioita, jotka ovat rekrytoinnin kannalta tärkeitä ja mihin asioihin rekrytoinnissa tänä päivänä keskitytään ja kuinka sitä tehostetaan. Entä mitä rekrytointi on ihan käytännön tasolla? Pääsin haastattelemaan kahta eri rekrytoijaa kahdesta eri henkilöstövuokraukseen ja suorarekrytointiin keskittyvästä yrityksestä. Toinen henkilöistä toimi Recruiter tittelillä ja toinen Junior Recruiter tittelillä. Yritykset ja henkilöiden nimet jäivät tekstistä pois heidän omasta toiveestaan. Yritykset, joiden prosesseihin pääsin tutustumaan, oli hieman erilaiset niin rekrytoitavien henkilöiden, kuin myös Suomen kokoluokan suhteen. Ensimmäinen yritys oli kansainvälinen, valkokaulusrekrytointeihin erikoistunut yritys. Heidän asiakkainaan toimi niin suuret, kuin pienet yritykset. Suuret yritykset käyttävät heitä laajemmin, pienet taas enemmän asiantuntijarekrytoinneissa. Toinen yritys on yksi Suomen markkinajohtajista henkilöstövuokrauksen ja suorarekrytoinnin saralla. Heidän asiakkainaan toimivia yrityksiä oli ihan laidasta laitaan ja heidän rekrytoinnit keskittyivät kaikkiin mahdollisiin positioihin, niin valkokaulus-, kuin myös sinikauluspositioihin. Esimerkiksi IT-asiantuntijarekrytointeihin tai sitten ihan vaikkapa siivoojiin tai rakennusmiehiin. Molemmissa yrityksissä oli kuitenkin tarkasti jaoteltu osastot, jotka vastasivat tietyn tyyppisistä rekrytoinneista. Markkinajohtajalla osastoja oli luonnollisesti enemmän, sillä myös rekrytoinnit keskittyivät laajempiin tehtäviin. Hämmästykseni molempien yritysten toimintamallit olivat lähestulkoon identtiset, niin suuria poikkeuksia ei ollut, että molempien yritysten prosessit tulisi kirjoittaa erikseen tässä tekstissä. Mainitsen kuitenkin poikkeukset aina kyseisen vaiheen kohdalla. Poikkeukset, joita havaitsin, liittyivät lähinnä osallistuvien henkilöiden määrään yhdessä rekrytoinnissa tai



ilmoitustenjulkaisutapoihin. Mielestäni itse rekrytointiprosessin kuvaaminen on erittäin tärkeää tämän työn kannalta, sen avulla pystymme ymmärtämään paremmin eri vaiheet, joita rekrytoinnissa on, etenkin myöhempää rekrytoinnin arviointia silmällä pitäen.

### 3.1 Rekrytoinnin aloitus

Rekrytointi alkaa asiakkaan tarpeen kartoituksella. Tarpeen kartoituksessa käydään konkreettisesti läpi, millaista henkilöä kyseinen yritys etsii, mitä henkilön työtehtäviin ja vastuualueisiin kuuluu, millainen koulutustausta tai työkokemus kyseisellä henkilöllä tulee olla ja mitä yritys kyseiseltä henkilöltä odottaa. Tässä vaiheessa on myös erittäin tärkeää tutustua hieman itse yritykseen, sen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Yritykseen tutustuminen auttaa henkilöstövuokrausyritystä löytämään juuri tietynlaisen ja yritykseen sopivan persoonan ja näin ollen varmistaa työntekijän sopivuuden yritykseen myös tunnepuolella. Inhouse-rekrytoinnissa tämä vaihe on helpompi, sillä rekrytoinnista vastaava henkilö tuntee jo valmiiksi yrityksen kulttuurin ja toimintatavat. Tehtävän kartoitus on tietenkin erittäin tärkeää myös talon sisäisissä rekrytoinneissa, sillä vaikka rekrytointivastaava oletettavasti tietääkin noin suurin piirtein, mitä kyseinen henkilö tulee tekemään, on silti tehtävästä keskusteltava tulevan työntekijän esimiehen kanssa, sillä jokaisessa tehtävässä on elementtejä, joita ei heti ulkopuolelta näe tai tiedosta.

### 3.2 Työilmoituksen kirjoitus ja julkaisu

Kun työntekijästä on laadittu tarpeita vastaava profiili, on seuraavana vuorossa kirjoittaa työilmoitus. Työilmoituksessa tulee käydä ilmi kaikki käytännön asiat, kuten aloitus, työsuhteen kesto ja työtehtävät. Työilmoituksessa usein myös kerrotaan tarkasti millaisia työtehtäviä kyseisellä henkilöllä tulee olemaan, millaista koulutustaustaa tai työkokemusta häneltä odotetaan ja onko tehtävässä mahdollisuus edetä talon sisällä uusiin positiioihin. Tämän lisäksi työilmoituksissa on usein myös pieni informaatioteksti kyseisestä yrityksestä, yrityksen nykytilasta, kasvutavoitteista, sekä kulttuurista ja käytännöistä.

Kun ilmoitus on kirjoitettu, on se valmis jaettavaksi. Tässä vaiheessa tulee vahvasti esille jo aiemmin tutkimani sosiaalisen median vaikutus. Usein työilmoitus jaetaan yrityksen kotisivuille ja suurimpiin työnhakualustoihin, kuten mol, oikotie, monster, duunitori jne. On huomioitava, että osa alustoista on maksullisia, joten ilmoituksen julkaisun laajuus on hyvin riippuvainen yrityksen omista näkemyksistä. Myös tässä osiossa oli hieman eroja kahden

haastattelemani yrityksen toimintatavoissa ja yhteistyökumppaneissa. Edellä mainittujen ilmoituksenjulkaisualustojen lisäksi yritykset jakavat työilmoituksia aktiivisesti sosiaalisessa mediassa. Molemmat yritykset käyttivät mittavasti hyväkseen esimerkiksi LinkedInin eri ryhmiä, sekä Facebookia. LinkedInissä ilmoitus julkaistiin aina henkilöstövuokrausyrityksen omille sivuille, mutta erityisesti myös ryhmiin, joiden käyttäjinä toimi kyseiselle positiolle relevantit profiilit, kuten vaikkapa tiettyjen liittojen tai järjestöjen LinkedIn ryhmät. Näiden lisäksi ilmoitus julkaistiin kohdennetusti esimerkiksi kouluihin sähköpostin välityksellä.

### 3.3 Kandidaattien kartoitus

Kun työpaikka on ilmoitettu tarvittavissa kanavissa, odotetaan että työnhakijat löytävät tehtävän ja hakevat sitä. Saapuneet työhakemukset käsitellään saapumisjärjestyksessä ja rekrytoijan tehtävänä on tarkistaa hakijan pätevyys työnhakukirjeen ja CV perusteella. Kun työntekijä täyttää vaatimukset ja osoittaa hakurijeessään oikeanlaista motivaatiota, on rekrytoija henkilöön yhteydessä ja suorittaa puhelinhaastattelun. Puhelinhaastattelun kestoksi molempien yritysten työntekijät kertoivat keskimäärin 10-20minuuttiin, position haastavuudesta riippuen. Mikäli kandidaatti tekee vaikutuksen puhelinhaastattelussa, kutsutaan hänet paikanpäälle kasvotusten tehtävään haastatteluun. Toinen yrityksistä käyttää kasvotusten tehtävässä haastattelussa kandidaatin pisteytyskorttia, jossa on eritelty toimintaa ohjaavat osa-alueet ja kysymykset on laadittu niiden pohjalta. Toinen yrityksistä käyttää kompetenssipohjaista haastattelua, jossa arvioidaan työntekijän toimintatapoja ja ongelmanratkaisutaitoja. Näiden lisäksi molempien yritysten rekrytoijat käyvät vielä haastattelussa tarkasti läpi hakijan kyvykkyyden suoriutua kyseessä olevasta tehtävästä, koulutustaustan ja työkokemuksen perusteella. Haastattelut olivat saman tyyppiseen positioon melko identtiset molemmilla yrityksillä, vaikka arviointimenetelmät poikkesivatkin hieman toisistaan. Myös yritysten sisällä oli pieniä eroja eri osastojen välillä hakijan kyvykkyyden ja soveltuvuuden mittaamisessa.

Mikäli kandidaatti tekee haastattelijaan vaikutuksen, kirjoittaa haastattelija kyseisestä kandidaatista esittelyn ja lähettää sen asiakasyritykseen arvioitavaksi. Kandidaattien esittelyjen pohjalta kohdeyritys päättää, keitä hakijoista yritys haluaa tavata ja suorittaa vielä omat haastattelut. Haastattelujen jälkeen molemmat henkilöstövuokrausyritykset ovat yhteydessä sekä yritykseen, että hakijoihin ja selvittävät molempien fiiliksiä kyseisestä tehtävästä ja hakijoiden soveltuvuudesta. Mikäli kohdeyritykseen valituista kandidaateista

löytyy yrityksen kannalta potentiaalinen työntekijä palkkaa yritys kyseisen kandidaatin henkilöstövuokrausyrityksen kautta, jos kyseessä on suora rekrytointi, palkataan työntekijä suoraan kohdeyrityksen palkkalistoille.

### 3.4 Prosessin soveltuvuus

Valitsin haastatteluun tarkoituksella henkilöstövuokrausyritykset, sillä he suorittavat hyvin laajasti rekrytointeja eri tehtäviin ja eri toimialoille, näin ollen heidän käyttämänsä rekrytointiprosessi luo perusraamit rekrytoinnille, eli on niin sanotusti yleispätevä. On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi Inhouse-rekrytoinnissa ei välttämättä ole läheskään kaikkia edellisen prosessin vaiheita, haastattelut ovat mahdollisesti heti enemmän painottuneita kyseiseen tehtävään ja rekrytoinnin kulku saattaa vaihdella paljon eri tehtävästä riippuen, vertaa asiantuntijan rekrytointia ja suorittavan työntekijän rekrytointia.

## 4. Rekrytoinnin mittaaminen

On tärkeää huomioida, että rekrytointia mitataan eri tavalla eri yrityksissä. Henkilöstövuokrausyrityksissä rekrytoinnin onnistumista mitattiin esimerkiksi rekrytoinnin nopeudella, rekrytoitavien henkilöiden määrillä, sekä kandidaattien tyytyväisyydellä rekrytointiprosessiin, sekä hakijoiden tyytyväisyyteen siitä, kuinka heitä kohdeltiin. ”Usein ajatellaan, että tarvitsemme samaan tehtävään samanlaisen ihmisen, kuin meillä aikaisemminkin oli. Jos rekrytoidaan vanhan tilalle eikä uutta rakentaen, ei tiedetä tarkkaan, mitä ollaan rekrytoimassa, miksi rekrytoidaan ja ennen kaikkea, mitä rekrytoitavan pitäisi saada vuodessa tai kahdessa aikaiseksi.” (Kujala, M. 2016). Näin ollen rekrytoinnin mittaamisessa tulisi myös huomioida rekrytoitavan henkilön kyvykkyys suoriutua työtehtävästä, henkilöstövuokrausyrityksen näkökulmasta tämän tarkastelu ei kuitenkaan ole mahdollista vaan tarkastelu tapahtuu nimenomaan yrityksen näkökulmasta, joka työntekijän palkkaa.

### 4.1 Mittaaminen yleisesti

Mittaaminen on hyvin laaja käsite, mutta erittäin tehokkaasti läsnä yrityksen arjessa, sillä lähestulkoon kaikkea pyritään mittaamaan. Yrityksissä mitataan niin työntekijöiden suoriutumista, kuin itse yrityksen suoriutumista verrattuna kilpailijoihin. Etenkin myyntiorganisaatioissa myös palkkamallit perustuvat usein henkilön suoritukseen, jota

pyritään mittaamaan erilaisin suorituskyvyn mittarein. Eräs yleisesti tunnettu mittaamisen lähestymistapa on johdon kontrolli, eli Management Control System (MCS). Johdon kontrollia voi tutkia esimerkiksi viiden osa-alueen kautta: suunnittelun, palkkion ja korvauksen, hallinnollisen ja kulttuurisen valvonnan, sekä kybernetiikan, eli informaatiotekniikan ja tiedonkäsittelyn kautta (Malmi, T & Brown, D 2008). Nämä viisi osa-alueetta muodostaa kokonaisuuden, jolla voidaan mitata suoritusta kokonaisvaltaisesti. Tosin MCS edellä esitettynä kokonaisuutena on toisinaan hyvin haastava viedä käytäntöön erilaisissa yrityksen prosesseissa ja etenkin mittariston rakentaminen vaatii johdolta tarkkaa suunnitelmallisuutta. Asiaa helpottaa, jos osa-alueet viedään samaan kuvioon ja hahmotetaan MCS kokonaisuutena, ei vain osa-alueina, kuten Malmi ja Brown tekevät.

*T. Malmi, D.A. Brown / Management Accounting Research 19 (2008) 287–300*

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Kuvio 1.

Tulkitsen itse MCS kokonaisuuden niin, että kulttuuriset tekijät vaikuttavat koko mittausprosessiin ja luovat toisen raamin itse mittaamiselle. Eri yrityksillä on erilaiset tarpeet ja esim. rekrytoinnin kannalta yrityksen kulttuurin sopivuus palkatulle työntekijälle on erittäin merkittävä. Keskeltä kuvaa löytyy niin sanotut faktuaaliset tekijät, rekrytoinnin kannalta esimerkiksi prosessin suunnittelu ja toteutus, sekä ajallinen tavoite, kuinka nopeasti rekrytointiprosessin tulisi edetä. Keskeltä löytyy myös esimerkiksi rekrytointiin käytettävissä oleva budjetti, sekä rekrytoinnin mittaaminen. Näiden pohjalta pystytään rakentamaan palkitsemisjärjestelmä. Kuvan alaosassa on yrityksen hallinnollinen puoli, kuten organisaatorakenne ja toimintatavat. Nämä muodostavat toisen laidan itse prosessille, eli palkatun työntekijän pitää myös pystyä sitoutumaan näihin ja tiedostettava nämä. Tulkitsin

johdon kontrollia omin näkemyksin ja kävin sitä läpi aiheeseen liittyen rekrytoinnin kautta. Se on kuitenkin niin laajasti tunnustettu, että se soveltuu lähes kaikkeen suorituksen mittaamiseen. Seuraavaksi käyn läpi tarkemmin itse rekrytointiin soveltuvaa mittaamista, mutta lukijan on hyvä pitää MCS ajattelua taustalla myös näissä mittaamisen malleissa.

#### 4.2 Määrällinen mittaaminen

Työntekijöiden määrällinen mittaaminen on relevanttia esimerkiksi suurissa yrityksissä, joissa rekrytoidaan kerralla monta henkilöä suorittamaan tiettyä, tarkasti ohjattua tehtävää, jossa työntekijän ominaisuuksilla ei ole niin suurta merkitystä, tehtävä ei vaadi tiettyä tarkoin määritettyä osaamista ja itse tehtävään on helppo perehdyttää tai sen voi jopa kouluttaa alusta loppuun uusille työntekijöille. Tällainen tilanne on käsillä esimerkiksi kasvua tekevässä siivousalan yrityksessä, jonka tavoitteena on löytää mahdollisimman paljon työvoimaa, jolle voidaan opettaa työ ja yrityksen tavat ja toimintaperiaatteet toteuttaa kyseiseen tehtävään palkatun henkilön osuus tietyssä prosessissa. Näin ollen rekrytoijan palkkio voi perustua rekrytoitujen henkilöiden määriin pääluvun mukaisesti.

#### 4.3 Suoriteperusteinen rekrytointi

Määrällisen rekrytoinnin sijaan itse näen huomattavasti tärkeämpänä rekrytointien laadun. Tietysti puhuttaessa suoritusperusteisesta tai laadullisesta rekrytoinnista tulee ottaa huomioon, että tämä korostuu esimerkiksi asiantuntijarekrytoinneissa. ”Olemme Suomessakin siirtymässä suorituspohjaiseen rekrytointimalliin, tämä muutos alkaa osaamisintensiivisistä tehtävistä yrityksen johdossa ja asiantuntija tasolla ja siirtyy sitten hiljalleen myös muihin tehtäviin.” (Kujala, M. 2016). Suoritusperusteisessa rekrytoinnissa otetaan huomioon työntekijän kyky selviytyä työtehtävästä, sisäistää työtehtävänsä nopeasti, sekä työntekijän kyvykkyys tuottaa yritykselle lisäarvoa ja kehittää yritystä. Näin ollen taustalla ja sillä, mitä työntekijä voi tuoda yritykseen omalla jo hankitulla kokemuksella on suuri arvo rekrytoinnin kannalta.

Kujala määrittelee suoritusperusteisen rekrytoinnin seuraavalla kaavalla:

$$\frac{\text{(perus- ja ydinosaaminen)}}{\text{kyvykkyys + työn hallinta ja johtaminen + tiimityö + ongelmanratkaisu}} \times \text{motivaatio}^2$$

*työn ja johtamisen sopivuus, kulttuurinen sopivuus*  
*(sopivuus tilanteeseen)*

(Kaava 1. Kujala, M. 2016)

Avaan kaavaa hieman niin, miten itse sen tulkitsen, lukijan kannattaa arvioida myös itse kaavaa kriittisesti.

Jakajan yläosa ”perus- ja ydinosaminen” käsittää mielestäni niin kutsutun substanssiosaamisen. Kaikki nämä ovat taitoja, jotka voidaan oppia ja joita voi kehittää tarkoituksella. Joillakin ihmisillä esimerkiksi tiimityötaidot tai ongelmanratkaisutaidot ovat luontaisesti hyviä, mutta niitä voi myös kehittää ja ne voi oppia. Sijoitetaan kaavan yläosaan siis opitut ja kehitettävissä olevat taidot. Mitä suurempi luku kaavan yläosaan tulee, sitä paremmin henkilö pystyy opituilla taidoilla suoriutua työtehtävästä.

Jakajan alaosa ”sopivuus tilanteeseen” on mielestäni persoonaan liittyviä ominaisuuksia ja sen arviointia, kuinka tietynlainen persoona ja yrityksen kulttuuri kohtaavat. Näitä ei oikeastaan voi opetella, sillä jokaisella ihmisellä on oma persoona ja toisaalta jokaisella yrityksellä oma kulttuuri. On faktaa, että vaikka ihminen olisi kuinka kyvykäs suorittamaan työtehtävän, mutta ei persoonaltaan sovi yritykseen ei työnteko varmasti tunnu mielekkäältä, eikä ihminen pysty antamaan kaikkeaan työtehtävänsä suorittamiseen. Tätä arvoa kuvataan taas toisin päin, mitä pienempi luku jakajaksi tulee, sitä paremmin henkilö sopii yritykseen persoonaltaan.

Kolmas ja mielestäni tärkein ominaisuus on motivaatio. Motivaatiota on haastava selvittää rekrytointitilanteessa ja se vaatiikin rekrytoijalta erityistä taitoa. Ilman sisäistä motivaatiota työn suorittamiseen on sitä myös vaikea ulkopuolelta luoda. Mikäli sisäinen motivaatio on olemassa, on työntekijän motivaatiota ja halua suoriutua myös helpompi kasvattaa.

Oheinen kaavio on melko käytännöllinen ja helposti käytettävissä oleva. Kaavioon tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä arvojen sijoittaminen kaavioon on hyvin haastavaa ja subjektiivista. Sitä voikin siis käyttää vain rekrytointivaiheessa päätösten tukena.

Kaavasta voidaan helposti päätellä, että Kujala asettaa suuren painoarvon nimenomaan työntekijän motivaatiolle. Se onkin helposti perusteltavissa, sillä mikäli perus- ja ydinosaminen on kunnossa ja henkilö on työhön sopiva (sopivuus tilanteeseen), on vain työntekijän motivaatiolla merkitystä sen kannalta, kuinka hyviä tuloksia työntekijä saa aikaiseksi. Jos esimerkiksi rekrytoija löytää henkilön, joka on hankkinut vaadittavan koulutuksen ja työkokemuksen, sekä sopii yrityksen profiiliin, mutta joka on vain hieman motivoitunut, ei työntekijä todennäköisesti anna täyttä työpanostaan työtehtävää kohtaan.

Tämä näkyy ”perussuorittamisena”, työntekijä suoriutuu työtehtävistään ja hoitaa työnsä, mutta ei tuo mitään lisäarvoa yritykseen. Toisaalta, jos taas perus- ja ydinosaaminen on kohtalaisella tasolla ja työntekijä persoonaltaan soveltuu yritykseen, mutta on erittäin motivoitunut työtehtävästä ja haluaa panostaa täysillä, on työntekijän tuoma lisäarvo varmasti havaittavissa. Lisäarvo saattaa näkyä esimerkiksi havaintoina prosessien kehittämisen suhteen, työtapojen uudistamisessa tai vaikkapa ihan vain työryhmässä hyvänä fiiliksenä, joka vie koko työtiimiä eteenpäin. Näin ollen motivaatio tarttuu myös muihin. Kujala korostaa teoksessaan vielä motivaatiota kutsumalla sitä Suomen kielessä ”näläksi, poltteenksi ja sitoutumiseksi” (Kujala, M. 2016). On siis selvää, että Kujala itse uskoo työntekijöiden motivaation tuovan yritykseen huomattavan lisäarvon, ostan myös itse tämän ajatuksen.

## 5. HR-data

Kuten johdannossa totesin, käytössäni on dataa noin 200 työsuhteen päättäneestä ja noin 200 tällä hetkellä työsuhteessa olevasta työntekijästä. Datasta on poistettu avainhenkilöt, sillä heillä on poikkeuksetta keskiarvoa huomattavasti pidempi työsuhteen kesto, joten ne voidaan lukea tilastollisiksi poikkeamiksi. Tutkittava data on siis vain suorittavien työntekijöiden dataa, siitä on poistettu kaikki esimiesasemassa olleet henkilöt. Tämän datan avulla pyrin selvittämään kyseiselle organisaatiolle tärkeitä huomioita, jotka vaikuttavat rekrytointiin ja sen onnistumiseen. Datan ja edellä käsiteltyjen asioiden pohjalta pyrin luomaan kyseiselle kohdeyritykselle palkitsemisjärjestelmän, joka voitaisiin käytännössä ottaa yrityksessä käyttöön sellaisenaan.

### 5.1 Lyhyt katsaus kohdeyritykseen

Kohdeyrityksenä toimii noin 200 henkeä työllistävä myyntiorganisaatio. Yritys on kasvanut tasaiseen tahtiin viime vuosina ja kasvuvauhti on ollut liikevaihdolla mitattuna yli 40% per vuosi. Työntekijöiden lukumäärä on kasvanut myös kovaa vauhtia ja se on osaltaan luonut painetta rekrytointiin ja siinä onnistumiseen. Nopea kasvu ja sen hallittavuus, myös rekrytoinnin saralla, on varmasti osasyy siihen, miksi sain käyttööni kyseisen datan yrityksestä.

## 5.2 Löydöksiä

Tutkittaessa dataa muodostuu yrityksen työntekijöiden keski-ikäksi 29,3 vuotta, työntekijöistä huomattavasti suurin osa on juuri +/- 5 vuotta keski-ian molemmin puolin. Tilastollisesti alle 20 ja yli 40 vuotiaita on lähestulkoon sama määrä, joten iän perusteella ei tarvitse tehdä tulkintoja datasta. Myös sukupuolijakauma on hyvin tasainen, työsuhteessa olevista miehiä on 60,3% ja naisia näin ollen 39,7%. Lopettaneista miesten osuus on 46,6% ja naisten osuus 53,4%.



Työsuhteen kesto keskimäärin on työsuhteessa olevilla miehillä 534 päivää ja naisilla 512 päivää. Kun katsotaan vielä tällä hetkellä työsuhteessa olevien henkilöiden keskimääräistä työsuhteen kestoja niin, että otetaan dataan mukaan vain ne henkilöt, jotka ovat jo ylittäneet koeajan, saadaan

keskimääräiseksi työsuhteen kestoksi miesten osalta 736 päivää ja naisten osalta 753 päivää. Kyseiset työntekijät siis ovat tällä hetkellä työsuhteessa, joten keskiarvo todennäköisesti nousee, ellei huomattava osa pidempiaikaisista työntekijöistä päättää työsuhtetta.

Lopettaneiden työntekijöiden keskimääräinen työsuhteen kesto on miehillä ollut 148 päivää ja naisilla 107 päivää. Kohdeyritys käyttää 6kk koeaikaa, lopettaneiden datasta nähdään, että lopettaneista miehistä 79% on lopettanut koeajalla, lopettaneista naisista taas peräti 86% on



lopettanut koeajalla. Kun tutkitaan vielä työsuhteiden kestoja vain henkilöiden osalta, jotka ovat lopettaneet koeajan jälkeen huomataan, että miesten keskimääräinen työsuhteen pituus nousee 345 päivään ja naisten 239 päivään.



Kun verrataan dataa vuosien osalta, nähdään, että vuonna 2017 kaikista aloittaneista peräti 69% lopetti työsuhteen samana vuonna! Vuoden 2018 data elää koko ajan, mutta vuonna 2018 25.5 mennessä palkatuista työntekijöistä lopettaneita on vain 31%, toki tarkastelu jakso on lyhyt. Vuonna 2018 aloittaneiden, jo lopettaneiden työntekijöiden keskimääräinen työsuhteen kesto oli 25.5 mennessä 29 päivää.

Uuden työntekijän aloittaessa yritys on laskenut, että 2kk jälkeen työntekijä on heille tuottava. Tässä ajassa työntekijä on ehtinyt oppia oman projektinsa, jossa työskentelee ja saanut tarpeeksi henkilökohtaista valmennusta, jotta työn tulos on tasolla, joka on yrityksen kannalta tuottavaa. Kaikista lopettaneista miehistä 48% ja naisista 53% lopetti ensimmäisen 2kk sisällä.

### 5.3 Tulkinta

Ero nykyisten työntekijöiden ja työsuhteen päättäneiden keskimääräisessä työsuhteen pituudessa on mittava. Kyseessä on myyntiorganisaatio ja palkkamallina takuupalkka + provisio, ero keskimääräisessä työsuhteen pituudessa selittyy mahdollisesti sillä, pärjääkö työssä vai ei. Lopettaneista työntekijöistä koeajalla lopetti miehistä 79% ja naisista 86%. Tämä antaa jo selviä merkkejä siitä, että lopettaneet työntekijät ovat niitä, jotka eivät työtehtävissä pärjää tai kokevat esimerkiksi myyntityön henkisesti liian raskaana.

Edellä tehdyt löydökset viittaavat vahvasti siihen, että yritykseen rekrytoidaan paljon työntekijöitä, ikään kuin "annetaan mahdollisuus kokeilla" ja mikäli työ ei tuota tulosta työntekijä poistuu omasta tahdosta tai irtisanotaan. Noin joka toinen työntekijä on yritykselle tappiollinen ja työsuhde päättyy ennen 2kk tuottavuusrajaa. Datasta ei voida selvittää sitä, onko työntekijä irtisanottu vai lähtenyt omasta tahdosta. Selvästi kuitenkin nähdään se, että poistumasta puolet tapahtuu todella nopeasti työsuhteen alkamisen jälkeen.

Vuonna 2017 aloittaneista työntekijöistä 69% lopetti työsuhteen samana vuonna, 25.5 2018 mennessä 31% oli lopettanut työsuhteen. Tarkastelu jakso on lyhyt, mutta näyttää, että työntekijöiden perehdyttämiseen tai rekrytoinnin laatuun on panostettu. Määriä tarkasteltaessa kumulatiivisesti vuonna 2018 ollaan samassa rekrytointivauhdissa, kuin vuonna 2017. Tästä johtuen uskonkin, että panostus on rekrytointien laadussa tai työntekijöiden perehdyttämisessä ja valmentamisessa tai molemmissa. Vuonna 2018 aloittaneiden ja jo lopettaneiden työntekijöiden keskimääräinen työsuhteen kesto oli 25.5

mennessä 29 päivää, eli merkit siitä, että työsuhde puretaan tai työntekijä poistuu, mikäli työntekijä ei saa haluttua tulosta aikaiseksi näkyy mielestäni myös tässä.

## 6. Rekrytointi investointina

Työntekijöistä saadun datan perusteella heräsi ajatus siitä, että rekrytointia voisi mitata investointina. Näin ollen pystyn laskemaan selvästi eroja siitä, kuinka esimerkiksi laatuun panostaminen tulee tuottamaan yritykselle enemmän rahaa, sekä vapauttamaan ajallisia resursseja muihin tehtäviin. Ajallinen resurssi vapautuu uusien työntekijöiden koulutukseen käytetystä ajasta, sekä esimerkiksi it-osaston yhteen työntekijään käyttämästä ajasta. Seuraavissa laskelmissa on pakko tehdä hieman yleistyksiä tiettyjen kustannusten osalta, sillä työntekijöiden tuottavuus poikkeaa toisistaan. Käytän siis laskuissa karkeita keskiarvoja. Laskelmista saatujen mahdollisten eroavaisuuksien pohjalta uskon, että pystyn hyödyntämään havaintoja rakentaessani uutta palkkamallia.

### 6.1 Investointi yleisesti

Suppeasti määriteltynä investoinnilla tarkoitetaan sijoittamista johonkin aineelliseen tai aineettomaan pääomaan, josta odotetaan tuottoja tulevaisuudessa. Tässä tapauksessa rekrytointiprosessia tutkittaessa investointina voidaan ajatella, että rekrytointiin käytetty pääoma tulee tuottamaan tulevaisuudessa tuottoja uusien työntekijöiden kautta. Investointeja arvioidaan usein ajallisesti, kuten lyhyen tai pitkän aikavälin investointi, tuotto-odotuksin, usein suuremman riskin omaavilta investoinneilta odotetaan suurempaa tuottoa ja tietysti sillä, kuinka investointi tullaan rahoittamaan. ”Toisin sanoen, pääomasijoitus on suunnittelua, analysointia, valintaa (esim. investointikohteiden välillä), sekä pääomasijoitusten hallintaa.” (Kent Baker, H. & English, P. 2011). Investointikohteiden valinta on yritykselle aina haastavaa, sillä investointia on aina ajateltava laajemmin, kuin vain tuotto-odotusten näkökulmasta. Investoinnin on sovittava yrityksen strategiaan (Kent Baker, H. & English, P. 2011) ja arvoihin, toisaalta investoinnista voi syntyä myös ulkoisvaikutuksia koko yritykseen. Esimerkiksi investoimalla rekrytointiin voi koko rekrytointiprosessi parantua ja näin ollen tuottaa laadukkaampia työntekijöitä, jolloin tuotot työntekijöistä saattaa ylittää edellisiin rekrytointeihin pohjautuvat tuotto-odotukset. Joka tapauksessa investoinnit ja rahoituspäätökset ovat aina sidoksissa toisiinsa ja investointitapa pohjautuu aina rahoituksen hallintaan. (Kent Baker, H. & English, P. 2011).

Investointia arvioitaessa on tärkeää pyrkiä tunnistamaan tekijät, jotka investointiin vaikuttavat. Rekrytoinnissa esimerkiksi rekrytointiajankohta ja maksullisten rekrytointikanavien toimivuus tietyn tyyppisessä rekrytoinnissa. Investoinnin arvioinnin kannalta on myös pyrittävä tarkasti määrittämään investointiin sidottava kassavirta (Kent Baker, H. & English, P. 2011), näin ollen on helpompi reagoida, mikäli investointi ei etenekään halutulla tavalla. Investointien päätarkoitus on kuitenkin tuottaa osakkeen omistajille voittoa, kehittää yritystä, lisätä kilpailukykyä tai kaikkia edellä mainituista. Kuten edellä olen todennut, rekrytointi on eräs yrityksen tärkeimmistä prosesseista ja näin ollen investointi rekrytointiin ja sen parantamiseen on perusteltua. Ihanne tilanne investoinnissa on arbitraasi, jolloin voidaan saada investoinnista tuottoa ilman riskiä. Tämä on kuitenkin poikkeustilanne ja käytännössä realisoituu hyvin harvoin. Yleistyksenä voidaan todeta, että investoinneissa on aina riski.

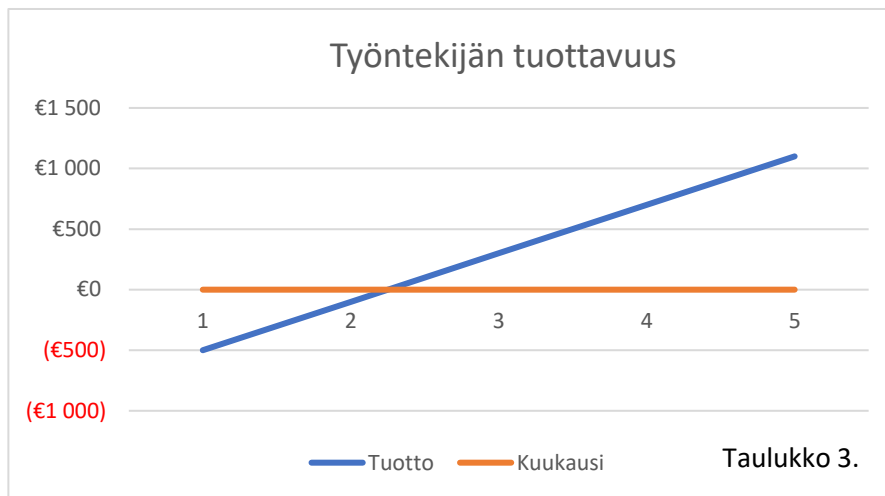
Seuraavissa esimerkeissä käytän investointiteoriaa hyvin pelkistetyssä muodossa, en ota laskuissa huomioon rahan aika-arvoa. Investointikustannus perustuu palkkoihin ja kiinteisiin kustannuksiin, tuotto-odotukset työntekijöiden yritykseen tuottamiin keskimääräisiin voittoihin. Laskelmissa käytetyt arvot ovat yrityksen määrittämiä.

## 6.2 Kustannus nykyisellä toimintatavalla

Vuonna 2017 yritykseen rekrytoitiin 193 uutta työntekijää, kumulatiivisesti vuonna 2018 ollaan samassa rekrytointivauhdissa. Erona näiden vuosien osalta on kuitenkin se, että vuonna 2017 rekrytoituista henkilöistä peräti 69% päätti työsuhteen samana vuonna. 25.5 mennessä 2018 rekrytoituista henkilöistä työsuhteen oli päättänyt samana vuonna vain 31%. Vuoden 2018 tilastot elää kuitenkin koko ajan, joten käytän keskiarvoa, joka on laskettu pidemmältä ajalta. Työsuhteen 2kk sisällä päättäneiden prosenttiosuus lopettaneista työntekijöistä on noin 50%, joten noin joka toinen työntekijä on yleistyksen mukaan sellainen, joka ei tuota yritykselle voittoa laisinkaan.

Rekrytoinnin kustannukset vuosi tasolla määräytyy rekrytoijien palkoista, kouluyhteistyöstä, sekä työilmoitusten julkaisuista erilaisilla maksullisilla työilmoituslustoilla. Rekrytoinnin kustannuksiin ei lasketa tässä esimerkissä työntekijöiden koulutukseen, perehdyttämiseen ja ohjaukseen käytettyä aikaa. Rekrytoinnin kustannukset vuosi tasolla on karkeasti arvioituna

noin 80 000€, tähän summaan on laskettu myös palkasta aiheutuneet lisäkustannukset. Näin ollen, rekrytointikustannukset yhtä työntekijää kohden on  $80\,000\text{€}/193=415\text{€}$ .



Keskimäärin yhden työntekijän tuottamaa tappiota ensimmäisen kahden kuukauden aikana ja voittoa siitä eteenpäin voidaan ajatella lineaarisesti oheisen taulukon mukaisesti.

Keskimäärin ensimmäisenä kuukautena uusi työntekijä tuottaa yritykselle 500€ tappiota, seuraavana kuukautena 100€ tappiota, kolmantena kuukautena työntekijä tuottaa kuitenkin jo 300€ voittoa, neljäntenä kuukautena 700€ voittoa ja viidentenä 1100€ voittoa. Työntekijän tuottaman voitto kasvaa vielä ajan mukaan, mutta tarkastellaan tässä ensimmäisiä viittä kuukautta, sillä ne ovat yrityksen kannalta kaikista kriittisimmät. Työntekijöiden tuottamiin voittoihin ja tappioihin on laskettu mukaan kaikki yhteen työntekijään kohdistuvat kustannukset, kuten palkka ja sivukulut, johdon ja koulutuksen kulut, it-osaston kulut, sekä yhdelle työpisteelle jaetut kiinteät kustannukset.

Taulukko 4. Työntekijän kustannus	
	Nykyinen malli:
Rekrytointi	- 415,00 €
1.kk	- 500,00 €
2.kk	- 100,00 €
Yht:	- 1 015,00 €
3.kk	300,00 €
4.kk	700,00 €
5.kk	1 100,00 €
Yht:	1 085,00 €

Kahden ensimmäisen kuukauden aikana työntekijän kustannukset yritykselle ovat kaiken kaikkiaan  $415\text{€}+500\text{€}+100\text{€}=1\,015\text{€}$ . Kuukausien kolme, neljä ja viisi aikana tuottama voitto taas puolestaan  $300\text{€}+700\text{€}+1\,100\text{€}=2\,100\text{€}$ . Näin ollen voidaan ajatella, että työntekijä on kattanut kaikki itseensä kohdistuneet kustannukset viidennen kuukauden jälkeen ja tuottanut keskimäärin voittoa yritykseen  $2100\text{€}-1015\text{€}=1085\text{€}$ .

Kuten aiemmin selviää, puolet aloittaneista lopettaa 2kk sisällä, lasketaan heidän osuus niin, että puolet lopettaa 1kk aikana ja tuottaa tappiota 500€ per työntekijä ja toinen puolisko lopettaa 2kk sisällä ja tuottaa tappiota 500€+100€=600€ per työntekijä. Tehdään sama oletus myös jatkaneiden puolelle, oletetaan että puolet heistä on töissä vielä kuukautena 5 ja tuottavat yritykselle keskimäärin voittoa 1085€ kyseisenä kuukautena kattaen omat aiemmat kustannukset, mukaan lukien rekrytoinnin kustannuksen. Oletetaan myös, että toinen puoli jatkaneista lopettaa ennen kuukautta 5, mutta saavat katettua omat kustannuksensa, mukaan lukien rekrytoinnin kustannuksen, eli eivät ole yritykselle voitollisia tai tappiollisia.

Tästä päästään itse laskuun. Jotta luvut ovat relevantteja, on hyvä jakaa rekrytoidut työntekijät kuukausi tasolle ja katsoa kuluja seuraavan viiden kuukauden jaksona. Keskimäärin yhtenä kuukautena rekrytoituja henkilöitä on  $193/12=16$  henkilöä per kuukausi.

Työntekijöiden lukumäärä kpl	%-osuus alkuperäisestä määrästä 16	Tuotto/työntekijä	Tuotto yhteensä
4	25 %	-500,00 €	-2 000,00 €
4	25 %	-600,00 €	-2 400,00 €
4	25 %	- €	- €
4	25 %	1 085,00 €	4 340,00 €
	Rekrykustannus:	-415,00 €	-3 320,00 €
	Yht:		-3 380,00 €

Taulukko 5.

Viiden kuukauden aikana uudet työntekijät siis tuottavat yritykselle 3 380€ tappiota, tämä tarkoittaa, että vanhemmat työntekijät, jotka ovat olleet talossa jo 5kk kattavat loput tappiosta ja mahdollistavat yrityksen viimevuosien nopean ja tehokkaan kasvun. Tulos on huolestuttava.

### 6.3 Panostus rekrytoinnin laatuun

Tehdäänpä edellisten lukujen perusteella esimerkki, jossa panostetaan rekrytoinnin laatuun niin, että pyritään löytämään motivoituneita työntekijöitä, jotka eivät lopeta ensimmäisten 2kk aikana niin suurella prosentilla. Rekrytoinnin keinoilla pyritään löytämään 2kk sisällä lopettaneista kaikkein kallein 25%, eli työntekijät, jotka tuottavat tappiota 2kk ajan ja poistuvat tämän jälkeen yrityksestä. Jätetään siis kaikkein tuottamattomin 25% (eli  $193*0,25=48$  henkilöä) kokonaan palkkaamatta, näin ollen palkataan 145 henkilöä vuodessa. Kuukausi tasolla palkattiin 16 henkilöä, nyt palkataan vain  $0,75*16=12$  henkilöä. Näin ollen

henkilöt, joita valitaan työhön ovat erittäin motivoituneita tuloksen tekemiseen, jos tulosta ei kuitenkaan synny, eikä työ tunnu omalta, puretaan työsuhde heti ensimmäisen kuukauden jälkeen.

Koska henkilöitä on vuosi tasolla vähemmän, on rekrytoinnin kustannus per henkilö suurempi.  $80\,000\text{€}/(193*0,75)=553\text{€}$  per henkilö. Koska rekrytointikustannukset ovat nousseet, syö se osansa myös tuottavien työntekijöiden tuotosta, oletetaan kuitenkin, että nollatuloksen tuottaneet henkilöt pysyvät nollatuloksessa ja tuottavien henkilöiden osalta tuotto vähenee rekrytointikustannusten erotuksen verran.

Työntekijöiden lukumäärä kpl	%-osuus alkuperäisestä määrästä 16	Yhden työntekijän tuotto	Tuotto yhteensä
4	25 %	-500,00 €	-2 000,00 €
0	0 %	-600,00 €	- €
4	25 %	- €	- €
4	25 %	947,00 €	3 788,00 €
	Rekrykustannus:	-553,00 €	-2 212,00 €
	Yht:		-424,00 €

Taulukko 6.

Kokonaistappio 5kk tarkastelu jaksolla on näin ollen 424€. Tappio on pienempi, mutta en ole silti tähän tyytyväinen, haluan 5kk tarkastelu jaksosta tuottavan.

#### 6.4 Panostaminen tuottavuuteen

Oletetaan, että rekrytoinnin laatu ollaan saatu nostettua edellisen esimerkin tasolle, mutta tehostetaan vielä koulutusta, perehdyttämistä ja luodaan työntekijöihin motivaatiota heti alusta lähtien, tavoitteena nostaa työn tuottavuutta uudelle tasolle. Käytetään edellisen laskuesimerkin tapaan lukuja niin, että olemme karsineet alkuperäisestä 193 henkilön rekrytointimäärästä tuottamattomimman 25% pois, mutta oletetaan, että saadaan vielä lisättyä työntekijöiden tuottavuutta 25%. Oletetaan myös, että taas nollatuloksen tuottanut 25% alkuperäisistä rekrytoinneista tuottaa edelleen nollatuloksen, eli tarkastelun kohteeksi jää ensimmäisen kuukauden aikana työsuhteen lopettaneiden tuottamaton osuus, sekä viidentenä kuukautena voittoa tuottava osuus.

Työntekijän kustannus		
	Nykyinen malli:	25% parempi työntuottavuus:
Rekrytointi	-415,00 €	-553,00 €
1.kk	-500,00 €	-375,00 €
2.kk	-100,00 €	-75,00 €
Yht:	-1 015,00 €	-1 003,00 €
3.kk	300,00 €	375,00 €
4.kk	700,00 €	875,00 €
5.kk	1 100,00 €	1 375,00 €
Yht:	1 085,00 €	1 622,00 €

Taulukko 7.

Vietynä 25% paremmin tuottavat työntekijät rekrytointisykliin saadaan tulokseksi seuraava taulukko:

Työntekijöiden lukumäärä	%-osuus alkuperäisestä määrästä 16	Yhden työntekijän tuotto	Tuotto yhteensä
4	25 %	-375,00 €	-1 500,00 €
0	25 %	-75,00 €	-€
4	25 %	- €	-€
4	25 %	1 622,00 €	6 488,00 €
	Rekrykustannus:	-553,00 €	- 2 212,00 €
	Yht:		2 776,00 €

Taulukko 8.

Kokonaistuotto 5kk tarkastelu jaksolla on näin ollen 2 776€. Nyt tulos on jo selvästi plussalla, kaikkien tappiollisten työntekijöiden tuottamat kustannukset on katettu 5kk talossa olleiden työntekijöiden tuotoilla ja rekrytointisykli on positiivinen!

## 6.5 Johtopäätökset

Edellisten laskuesimerkkien kautta näemme selvästi, että nykyinen rekrytointitapa on epätuottava ja työntekijöiden kiertonopeus on liian suuri. Panostamalla rekrytoinnin laatuun suoriteperusteisesti, eli kuten aiemmin Kujalan esittämästä funktiosta näemme, panostamalla rekrytoinnissa työntekijöiden motivaation tunnistamiseen, toisaalta taas parantamalla perehdytysprosessia ja työntekijöiden koulutusta, saamme aikaan tuottavan rekrytointisyklin.

## 7. Palkitseminen

Jotta sain kyseiseltä yritykseltä käyttöni edellä käsitellyn HR-datan, tuli minun työni pohjalta rakentaa yrityksen käyttöön palkitsemisjärjestelmä, joka voitaisiin käytännössä ottaa käyttöön yrityksen toiminnassa. Kuten aiemmin opimme, rekrytointi on melko haastava ja moniulotteinen prosessi, joka kattaa monia eri vaiheita rekrytoinnin aloittamisesta, kuten työntekijän profiilin luomisesta, aina itse palkkaamiseen asti. Kävin myös läpi eri tapoja mitata rekrytointia ja havaintojen pohjalta suosin itse erityisesti suoriteperusteista palkitsemista. Tämän lisäksi HR-datasta saatujen havaintojen pohjalta oivalsin, että rekrytointia voi mitata ajallisesti sykleissä ja laskea investointina yrityksen kasvuun. Onnistunut rekrytointisykli takaa yritykselle tuottoja työntekijöistä nopeammin ja tehokkaammin. Laskin syklit 5kk aikajänteellä, joten oletettavasti syklejä voi olla päällekkäin useampi, yritykseenhän rekrytoidaan jatkuvasti lisää työntekijöitä vanhojen työntekijöiden poistuessa yrityksestä. Näin ollen esimerkiksi 5kk mittainen sykli voi alkaa joka kuukausi, mutta työntekijät vain vaihtuvat ja seuranta tapahtuu aina kunakin kuukautena rekrytoitujen työntekijöiden osalta.

### 7.1 Palkitseminen yleisesti

Ennen siirtymistä itse palkitsemisjärjestelmään on hyvä hieman pohtia palkitsemista yleisesti. Palkitsemisen perustana pidetään usein agenttiteoriaa, joten paneudutaan siihen. Agenttiteoria lyhykäisyydessään tarkoittaa tilannetta, jossa päämies antaa agentille suoritettavaksi tehtävän (Jensen, M. & William, H. 1976). Agentti kuitenkin suorittaa tehtävän usein omaa etua ajaen, näin ollen päämiehen etu saattaa jäädä agentin oman edun tavoittelun varjoon (Jensen, M. & William, H. 1976). Usein tilanne on käsillä, kun tutkitaan esimerkiksi pörssiyrityksen johdon palkkausta, suhteessa osakkeenomistajien etuun. Palkkaus on suoriteperusteista ja näin ollen saattaa ajaa johdon tekemään hyvin lyhytnäköisiä päätöksiä, joilla saadaan nopeita voittoja. Pidemmällä aikavälillä päätökset saattavat olla haitallisia yritykselle. Näin ollen yrityksen johto ajaa omaa etuaan lisäämällä nopeasti yrityksen tuottoja, joista aiheutuu haittoja myöhemmin. Myöhemmin ilmenevät haitat puolestaan kohdistuvat osakkeen omistajiin. Rekrytoinnista palkittaessa agenttiongelman muodostuu rekrytoijan ja yrityksen välille. Mikäli rekrytointia mitataan vain määrällisesti, saattaa se ajaa rekrytoijan palkkaamaan ihmisiä liian löysin perusteiden ja näin valikoituu myös enemmän ihmisiä, jotka eivät kykene työtä suorittamaan. Toisaalta, jos rekrytointia mitataan vain uusien työntekijöiden suoriutumisen perusteella, saattaa rekrytoija asettaa liian vaativat



standardit rekrytoinnille ja näin ollen yritys menettää potentiaalisia hyviä työntekijöitä rekrytoijan palkatessa vain parhaita hakijoita. Agenttiongelmasta saattaa myös muodostua informaation epäsymmetrisyyden suhteen (Jensen, M. & William, H. 1976), todennäköisesti rekrytoijalla on nimittäin enemmän tietoa työnhakijoista ja rekrytointiin vaikuttavista seikoista, kuin yrityksen johdolla. Näin ollen rekrytoija voi käyttää informaatiota omaksi edukseen.

Jotta agenttiongelmasta vältytään, tulee palkkamallin perustua mittareihin, jotka tasapainottavat molempien etuja. Esimerkiksi määrällisiin tavoitteisiin, mutta samalla laatuvaatimuksiin.

## 7.2 Palkitsemisjärjestelmä

Koska rekrytointi on hyvin paljon hallinnollista työtä, kuten ilmoituksen kirjoitusta, ilmoituksen julkaisua, kandidaattien kartoitusta jne. koen, että rekrytoijalla tulee olla jokin kiinteä tuntipalkka, jonka päälle rekrytoituista henkilöistä saadaan korvaus. Korvaus tulee myös suoritusperusteisesti, ei vain pääluvun mukaan. Toisin sanoen, jotta rekrytoija keskittyy myös täysillä itse rekrytointiprosessiin, tulee hänellä olla pohjalla jokin kiinteä palkka.

Myös oikeiden ja motivoituneiden työntekijöiden palkkaamisesta tulee saada korvaus. Kyseisen yrityksen datan pohjalta suoritettujen laskuesimerkit kertovat, että 2kk jälkeen työntekijästä tulee yrityksen kannalta tuottava, joten ehdotan, että rekrytoija saa tuntipalkan lisäksi ensimmäisen kiinteän bonuksen niistä työntekijöistä, jotka ovat yrityksessä töissä vielä kolmantena kuukautena. Tämän jälkeen seuraava bonus tulee henkilöistä, jotka ylittävät koeajan 6kk. Tämä siksi, että tässä vaiheessa työntekijät ovat jo erittäin tuottavia yritykselle ja tilastojen mukaan koeajan jälkeen työntekijöiden keskimääräinen työsuhteen kesto kasvaa radikaalisti. Näin ollen voidaan olettaa, että mikäli työntekijä on vielä koeajan jälkeen yrityksessä töissä, on se jo erittäin tuottava yritykselle ja suoriutunut tehtävistään mallikkaasti. Tämä motivoi rekrytoijaa kartoittamaan potentiaalisten työntekijöiden tulevaisuuden suunnitelmia ja halua sitoutua yritykseen. Yrityksen nopea kasvu vaatii myös paljon työntekijöitä, joten laadullisen palkitsemisen lisäksi bonuksiin oikeuttaa vain se, että myös rekrytoinnin määrälliset tavoitteet täytetään. Määrälliset tavoitteet auttavat poistamaan agenttiongelman ja toisaalta antaa mahdollisuuden niille työntekijöille, joiden palkkaamisen osalta rekrytoija ei ole täysin varma. Määrälliset tavoitteet tulee kuitenkin

asettaa niin, että ne eivät vaadi ns. hukkarekrytointeja, eli rekrytointeja, joista rekrytoija tietää jo suoraan, että uusi työntekijä ei tule työssä menestymään.

Eli palkkamalliksi muodostuu siis: **kiinteä tuntipalkka + 3kk kohdalla maksettava kiinteä bonus pääluvun mukaisesti + koeajan jälkeen maksettava bonus, edellytyksenä bonuksille on myös määrätavoitteiden täyttäminen.** Koeajan jälkeen maksettava bonus voi olla kiinteä, tai se voi olla sidoksissa esimerkiksi työntekijöiden tuottavuuteen kyseisenä ajankohtana, tämän yritys voi itse päättää, mikä on heidän mielestään järkevin peruste bonukselle.

Mielestäni bonukset ovat järkevää sitoa aikaan, sillä se motivoi rekrytoijaa suorittamaan laadukkaampia rekrytointeja. Mikäli rekrytoija palkkaa yritykseen henkilöitä, jotka ei suoriudu työtehtävistä, eikä missään vaiheessa ole yritykselle tuottavia, on mielestäni turha myös maksaa rekrytoijalle bonuksia. Näin ollen on perusteltua maksaa ensimmäinen bonus kolmantena kuukautena ja seuraava bonus koeajan jälkeen, joka on selvästi ratkaiseva ajankohta työntekijöiden keskimääräisen työsuhteen keston kannalta.

Palkitsemisjärjestelmän luomisessa katson järjestelmää konsultin lasien läpi ja erityisesti yrityksen näkökulmasta. Järjestelmä siis suosii ehdottomasti yritystä ja ajaa sen etua. Bonus suoritetaan vain, jos siihen on peruste. Toisaalta kyseinen järjestelmä motivoi myös rekrytoijaa ja poistaa agenttiongelman rekrytoijan ja yrityksen väliltä. Rekrytoijan tulee ottaa tarkemmin huomioon henkilöiden kyvykkyys ja motivaatio, järjestelmä myös sitouttaa itse rekrytoijaa seuraamaan työntekijöiden etenemistä ja kehitystä, sekä puuttumaan mahdollisiin koulutuksen ja opastuksen puutoksiin. Tämän lisäksi rekrytoijan tulee tuottaa riittävä määrä työntekijöitä tukemaan yrityksen nopeaa kasvua. Vaikka kyseessä on lähes 200 henkilöä työllistävä yritys, uskon että yritys on tarpeeksi maltillisen kokoinen, jotta rekrytoija pystyy vielä relevantista seuraamaan työntekijöiden kehittymistä.

Siihen, mikä on oikean tasoinen tuntipalkka ja kuinka suuret kyseiset bonukset kultakin ajankohdalta tulee olla, en ota kantaa. Se on mielestäni ratkaistava yrityksen ja rekrytoijan välisissä palkkaneuvotteluissa.

## 8. Loppusanat

Kuten työstäni selviää, rekrytointi erittäin tärkeä osa-alue yrityksen perustoiminnassa ja siihen sitoutuu aina mittavasti aikaa ja rahaa, se on myös aina jonkin tietyn henkilön tai

osaston vastuulla. Sosiaalinen media on nopea ja kustannustehokas väline rekrytoinnin tueksi ja se onkin jo yleisesti käytössä. SimplyHiredin tuottaman tutkimuksen mukaan LinkedIn on käytetyin rekrytoinnin tehostamiseen soveltuva sosiaalinen media, LinkedIn tarjoaa mm. maksullisen ”Recruiter” työkalun, jonka avulla on erittäin tehokasta löytää juuri tietyn profiilin omaavia henkilöitä. Itse rekrytointiprosessi on suhteellisen mittava ja sisältää paljon hallinnollista työtä. Rekrytoijan ammattitaitoa mittaa kyky tunnistaa motivoituneet työntekijät ja ennen kaikkea kyky löytää potentiaaliset työnhakijat, jotka sopivat kyseiseen positioon vaadittavaan profiiliin. Rekrytointia voidaan mitata määrällisesti ja laadullisesti, eli suoriteperusteisesti. Henkilöstövuokrausyrityksessä rekrytointia mitattiin myös esimerkiksi ajallisesti. Itse suosin mittaamisessa suoriteperusteista mittaamista, se nimittäin takaa yritykselle tuottavimmat työntekijät, toisaalta palkitsee rekrytoijaa silloin, kun rekrytointi on onnistunut. Onnistunut rekrytointi säästää yrityksen resursseja, kuten tuottamattomiin työntekijöihin kohdistettua aikaa ja kuluja, kuten palkkakuluja.

Yritystapauksessa saamani aineiston pohjalta löysin mielenkiintoisia seikkoja työntekijöiden tuottavuudesta ja työnkestoista. Onnistuin mielestäni löytämään ajallisesti kriittisiä pisteitä, joiden avulla pystyin selvittämään juuri kyseiselle yritykselle soveltuvia mittareita. Myös rekrytoinnin ja työntekijöiden seuraamisen laadun parantamisella onnistuin rakentamaan tuottavan viiden kuukauden rekrytointisyklin. Yrityksen nykyinen tuottava rekrytointisykli on huomattavasti viittä kuukautta pidempi, sillä tällä hetkellä vanhat työntekijät maksavat vielä mittavan osuuden uusien työntekijöiden tuomista kuluista viidennen kuukauden jälkeen. Jotta kasvu on hallittua ja tuottavaa on rekrytointia ehdottomasti kehitettävä kyseisessä yrityksessä. Kohdeyrityksen tärkein panostus rekrytointiin on panostaminen rekrytointien laatuun, eli siihen, että tunnistetaan jo rekrytointivaiheessa työntekijät, jotka eivät ole missään vaiheessa tuottavia ja jätetään konkreettisesti heidät rekrytoimatta, eli tiukennetaan rekrytoinnin kriteerejä.

Toinen merkittävä seikka on työntuottavuuteen panostaminen. Mielestäni työntuottavuutta voidaan nostaa työntekijöiden seurannalla, koulutuksella ja motivoinnilla. Motivoinnissa rekrytoijan rooli kasvaa, sillä hänen tulee tunnistaa heti työhaastatteluvaiheessa motivoituneet työnhakijat ja pyrittävä motivoimaan heitä entisestään. On myös tärkeää, että rekrytoija luo motivaatiota työntekijöihin jo ennen työsuhteen alkua ja kertoo heille tarkasti, mikä heidän tehtävä kyseisessä prosessissa on ja kuinka tärkeä heidän työpanos on

kokonaiskuvassa. Lyhyesti siis parannetaan rekrytoinnin laatua ja motivoidaan paremmin työntekijät, jotta heistä tulee nopeammin yritykselle tuottavia.

Työni lopussa rakensin yritykselle käyttöön palkitsemisjärjestelmän rekrytointiin. Mielestäni onnistuin tässä hyvin ja koen, että palkitsemisjärjestelmä on niin realistinen, että sitä voisi aidosti hyödyntää rekrytoijan palkan perusteena. Palkitsemisjärjestelmä ottaa huomioon yrityksen edun, bonukset maksetaan, kun työntekijästä tulee keskiarvojen mukaisesti tuottava. Toinen bonus maksetaan, kun työntekijä ylittää koeajan. Koeaika on ehdottomasti keskimääräisen työsuhteen kannalta yksi yrityksen ajallisista kriittisistä pisteistä. Näin ollen rekrytoijan bonuksien perusteena on tuottavuus ja ajallinen sitoutuminen yritykseen. Tämän lisäksi on perusteltua maksaa rekrytoijalle myös kiinteää tuntipalkkaa bonusten lisäksi, sillä se turvaa rekrytoijan toimeentulon, sitouttaa rekrytoijaa yritykseen ja motivoi panostamaan itse rekrytointiprosessin toteuttamiseen. Hyvin laadittu rekrytointiprosessi mahdollistaa parempien työntekijöiden löytämisen, joka taas puolestaan tuottaa varmemmin rekrytoijalle bonuksia palkatuista työntekijöistä.

Esimerkit, joita työssäni käytin, on sen tasoisia, että uskon niistä olevan hyötyä yrityksille myös yleisellä tasolla, ne voidaan nimittäin helposti monistaa vastaamaan jonkin toisen yrityksen kustannusfunktioita ja toimintatapoja. Toivon myös, että työni herättää ajatuksia yleisesti rekrytoinnista kiinnostuneille henkilöille tai henkilöille, jotka tällä hetkellä työskentelevät rekrytoinnin parissa.

## 9. Lähteet:

Baker K. & English P. "Capital Budgeting Valuation: Financial Analysis for Today's Investment Projects." John Wiley & Sons 2011

Hull Jon," 50% reduction on recruitment costs: how social media became my best friend". April 27, 2011 HR magazine UK

Jensen, M. & Meckling, W. " Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.", Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

Kajjala Markku, Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?, Alma Talent 2016

Malmi, T. & Brown, D. "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions." Management Accounting Research 19 (2008) 287–30

Mueller, G. "Human resources marketing and recruiting: Search for international executive talent." 1 January 2016, Pages 191-204

Mol.fi

Nazmi, B. "How to get the best from a headhunter: Responding to an approach, seeking out opportunities" [Business Information Review](#) Volume 22, Issue 4, December 2005, Pages 227-233

Oikotie.fi

Popa, V., Tănăsescu, D., Rădulescu, I. "Project for human resources allignment at big challanges in SCM (Supply Chain Management)", Volume 14, Issue SPEC. ISSUE 11, 2009, Pages 152-158