

Rekrytointipalveluiden ostamisen opas



1 ENNEN PALVELUN OSTAMISTA Sivu 3	2 YLEISTÄ REKRYTOINTI- YRITYKSISTÄ Sivu 6	3 PALVELUN OSTAMINEN Sivu 8	3.1 KILPAILUTUS Sivu 11
3.2 HINNOITTELU Sivu 14	3.3 SOPIMUKSET Sivu 16	4 HENKILÖ- ARVIOINTI Sivu 19	5 SANASTO Sivu 21

Esipuhe

Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä osa on yhteistyö kumppaniverkoston kanssa. Työkalujen ja kumppanien valinta on vaikeaa, jos täytyy vain “luottaa” myyjän puheisiin työkalujen ja toimittajien luotettavuudesta ja asianmukaisuudesta. Mitä kaikkea ostavan organisaation tulisi osata kysyä ja selvittää, jotta olennaisia asioita ei jää huomioimatta?

Rekryointipalvelut ovat yleisimpiä HR -ammattilaisen ostamia palveluita. Palvelutarjonta on runsasta yhden konsultin yrityksistä kymmeniä, jopa satoja konsultteja työllistäviin. Palveluntarjoajien näkökulmasta kilpailu asiakkaista on kovaa, jossa myyntitaidot laitetaan koetukselle. Uusien palveluntarjoajien on tehtävä itsensä tunnetuksi ja myyntilupaukset hipovat toisinaan pilviä.

Uuden työntekijän rekryointi on tärkeä investointi organisaatiolle. Rekryointipalveluiden tarjoaja on asiakkaansa käyntikortti työnhakijoiden suuntaan. Samalla konsultti voi tuoda merkittävää lisäarvoa sparraamalla asiakastaan rekryointimarkkinoiden tilanteesta sekä haettavan henkilön profiilista kokemuksensa avulla. Virherekryointien kustannukset nousevat helposti suuriksi, ei pelkästään taloudellisina menetyksinä, vaan myös ajallisina menetyksinä unohtamatta maine- ja mielikuvavaikutusta. Mikäli organisaatio päättää käyttää tähän rekryointipalveluiden tarjoajaa, on tärkeää, että päätös palveluntarjoajasta on asiantuntevasti tehty.

Tämän oppaan tavoitteena on tukea rekryointipalveluntarjoajan valintaa, nostaa esille valinnassa huomioitavia seikkoja ja auttaa välttämään yleisimpiä kompastuskiviä. Palveluntarjoajan valintaprosessin laajuuteen vaikuttaa moni asia, eikä ole tarkoitus ja ajankäytöllisesti järkevää, että tässä oppaassa läpikäytyjä asioita tulisi ottaa kaikkiin valintaprosesseihin täydessä laajuudessa käyttöön. Suosittelemme poimimaan oppaasta tilanteen kannalta tärkeimmät sisällöt ja helmet ja hyödyntämään niitä soveltuvin osin.

Opas on laadittu yhteistyöprojektina Henry ry:n HR-kumppanien hankinnan jaoksen jäsenten toimesta. Jaoksen jäsenet edustavat pitkän linjan ammattilaisia sekä palveluntarjoajan että palveluiden ostajan puolelta.

Toivomme oppaan olevan hyödyksi kaikille rekryointeja tekeville tahoille.

Helsingissä 3.8.2015

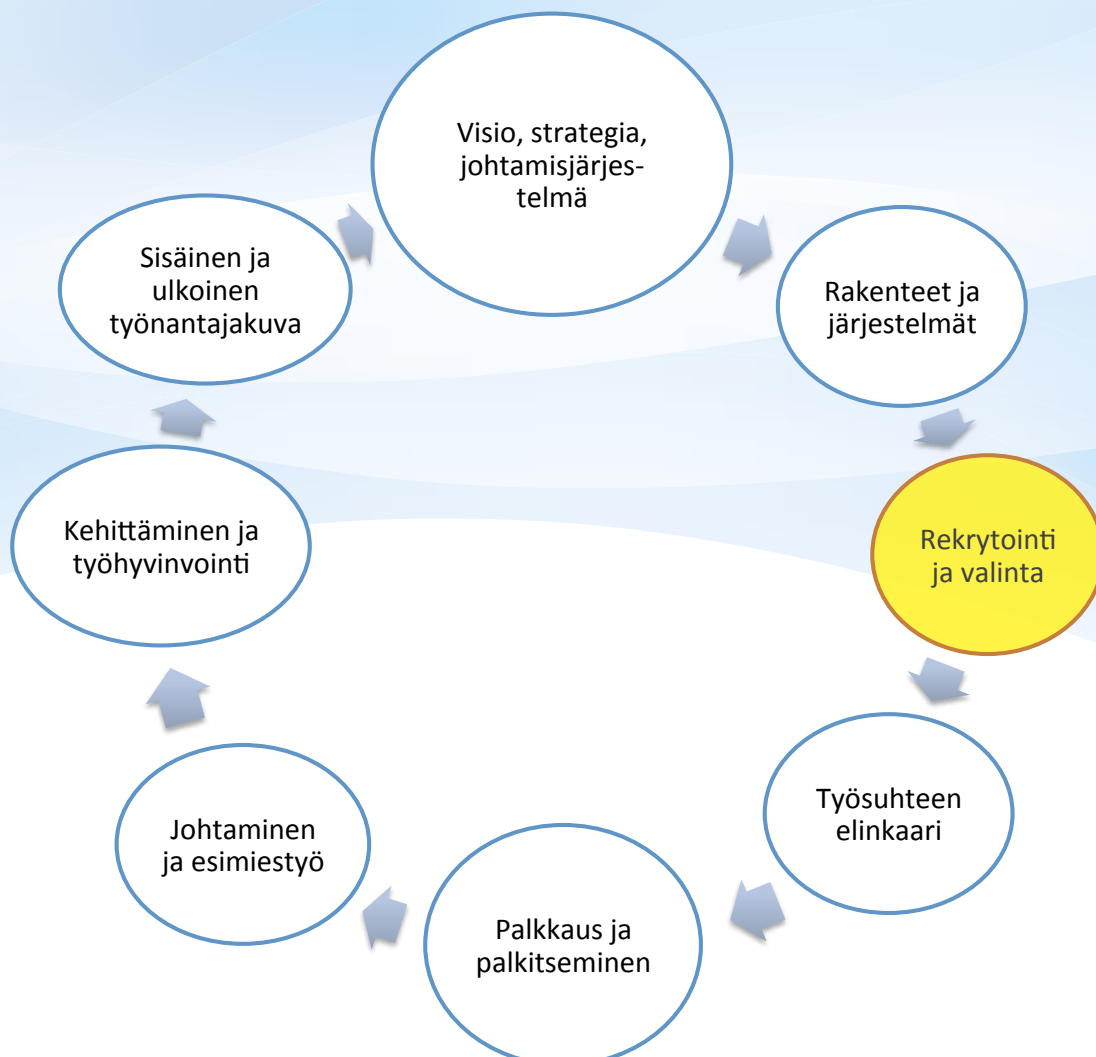
Kirsi Laine, Master Suomi
Annikka Isotalus, If Vahinkovakuutusyhtiö
Pauliina Ådahl, Sanoma News
Paula Peltolin, Operaria
Johanna Ramos, Mercuri Urval
Kristian Kotilainen, Eilakaisla
Timo Tuohimaa, Personnel

Rekrytointi osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta

Henkilöstöjohtaminen on strategian toteuttamista, toiminnan edellyttämän osaamisen varmistamista ja rakenteiden, ilmapiirin ja järjestelmien luomista. Organisaatiolla tulee olla käytettävissään vision ja strategian toteuttamiseen tarvittava osaaminen sekä sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät.

Rekrytoinnin tarkoituksena on hankkia yrityksen tarvitsema henkilöstö joko organisaation ulkopuolelta tai organisaation sisäisistä resursseista. Henkilöstöstrategiassa tarkastellaan liiketoimintastrategioiden edellyttämää osaamista ja työvoimaa suhteessa yrityksen nykyiseen tilanteeseen, ja sen pohjalta laaditaan rekrytointisuunnitelma.

Rekrytointisuunnitelma on osa henkilöstöstrategiaa. Siinä määritellään periaatteelliset toimintalinjat rekrytointiprosessin käytännön toteutukselle, kuten mahdollisuudelle ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttämiseen. Suunnitelma toimii linjaavana ohjeena, sillä jokainen rekrytointi on ainutlaatuinen ja ratkaisut tehdään tilannekohtaisesti.



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen osatekijöitä

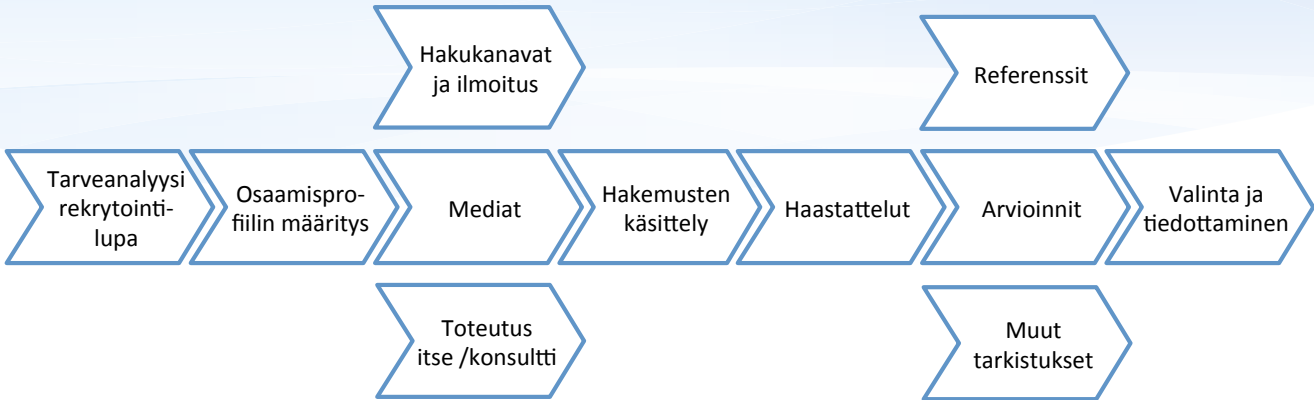
1 ENNEN PALVELUN OSTAMISTA

Toimenpiteet ja huomioitavat asiat ennen rekrytoinnin ulkoistamista

Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on organisaation sisällä hyvä käydä keskustelua rekrytointitarpeesta ja mahdollisista toimenkuvien muutostarpeista. Huolellinen rekrytointiprosessin ja ajankäytön suunnittelu jo määrittelyvaiheessa tuo hyötyjä prosessin edetessä. Strategisen henkilöstösuunnittelun näkökulmaa tarvitaan, kun esimies ja HR tarkastelevat yhdessä, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan tulevaisuuden tavoitteisiin pääsemiseksi, millaista osaamista jo on ja mitä puuttuu. HR:n tehtävä on pohtia yhdessä esimiehen kanssa, millainen tehtäväkokonaisuus palvelee toimintaa parhaiten, esimerkiksi voidaanko organisaatiojärjestelyillä muodostaa erilainen toimenkuva tai tarvitaanko organisaatioon uudenlaista osaamista. HR:llä saattaa olla parempi kokonaiskuva yrityksen mahdollisesti rekrytointiin vaikuttavasta tilanteesta, kuten tulevista organisaatiomuutoksista ja FTE-laskennasta.

Ennen kuin rekrytointipalveluja lähdetään hankkimaan, on tarpeen varmistaa onko rekrytoivalla organisaatiolla uudelleensijoitus- tai takaisinottovelvollisuutta, sillä aiemmin käydyt YT-neuvottelut vaikuttavat niiden jälkeen alkaviin rekrytointeihin.

HR:n ja esimiehen rooli, kokemus ja resurssien riittävyys rekrytoinnissa vaikuttavat palveluntarjoajien valintaan. Työnantajamielikuvan näkökulmasta on tärkeä varmistaa rekrytoinnin ammattimainen läpivienti. Tarvittaessa hankitaan rekrytoinnin läpivientiin palveluntarjoaja, jonka valinnassa HR voi tuoda merkittävää lisäarvoa arvioimalla palveluntarjoajan sopivuutta. Palveluntarjoajan valintaan saat vinkkejä tästä oppaasta.



Kuva 2. Rekrytointiprosessin yleiskuvaus

Pohdittavaa

- Onko rekryointilupa olemassa?
- Osallistuuko hankintaosasto mahdolliseen rekrytoinnin ostoon tai palveluntarjoajan valintaan?
- Onko olemassa puitesopimusta?
- Millainen budjetti on varattu rekrytoinnille?
- Millainen aikataulu prosessille on varattu? Voidaanko varata aikaa kunnolliseen suunnitteluun?
- Selvitä, keitä palveluntarjoajia on mahdollisesti käytetty ja hae palautetta heidän toiminnastaan. Välttämättä aikaisempi kumppani ei ole paras vaihtoehto, mikäli organisaatio kaipaa uudistumista tai muutosta.
- Hyödynnä omaa verkostoasi, kysy vinkkejä ja suosituksia
- Internetistä löydät lisää vaihtoehtoja, suhtaudu kriittisesti sieltä saatavaan informaatioon.
- Kansainvälisessä rekrytoinnissa tulee selvittää paikalliset lait ja säännöt, esim. luottamusmiesten osallistuminen. Tarkista palveluntarjoajan soveltuvuus omaan organisaatioosi
- Miten organisaationne aiemmat rekrytoinnit ovat onnistuneet / epäonnistuneet?
- Millaista osaamista/palvelua tarvitsette rekrytoinnin onnistumiseksi?

Tarkista palveluntarjoajan soveltuvuus omaan organisaatioosi.

Rekryointipalveluntarjoajan lisäarvo asiakasorganisaatiolle tulee asiantuntemuksesta, joka sillä on rekryointiprosessin kokonaisuuden ja sen hoitamiseen liittyvien vaiheiden hallinnasta. Rekryointikonsultin käyttäminen säästää asiakasorganisaatiossa aikaa ja antaa mahdollisuuden hyödyntää palveluntarjoajan mahdollista CV-pankkia ja muita tietolähteitä. Parhaimmillaan konsultti tuo rekryointitilanteeseen ulkopuolisen näkemyksen, haastaa totuttuja käytäntöjä ja tarjoaa uusia ratkaisumalleja.

Jos ryhdyt toteuttamaan toimeksiantoja sinulle tuntemattoman toimijan kanssa, on aina hyvä tarkastella avoimesti kyseisen toimijan sopivuutta sen hetkiseen tarpeeseen ja yrityksesi arvoihin peilaten. Toisessa yrityksessä toimivalle kollegallesi toimeksiantoa hyvin hoitanut yritys ei välttämättä automaattisesti sovellu sinun organisaatiosi tarpeisiin.



Rekrytointipalvelutoimiala on vaihteleva ja monimuotoinen

Suomessa toimii useita kymmeniä yrityksiä, joiden päätoimialaan sisältyy henkilöstön hankintaan liittyviä palveluita. Lisäksi on paljon yrityksiä, jotka ilmoittavat tarjoavansa rekrytointiin liittyviä palveluita, mutta eivät tee tätä varsinaisesti päätyökseen.

Työllistämistoimialalla oli helmikuussa 2014 Suomessa aktiivisina 1514 yritystä (TOL toimialaluokittelu: 78 Työllistämistoiminta, Intellia Oy:n tietokanta). Näistä yrityksistä suurin osa olivat 1-4 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Luonnollista on, että suurimman osan kotipaikka on Helsinki. Myös Tampereella, Turussa, Espoossa ja Vantaalla on noin 100 yritystä kussakin. Liikevaihtotieto puuttuu tietokannasta noin 600 yritykseltä, mikä viittaa pieniin toimijoihin.

Toimiala on rikkonainen, ja tilastojen valossa alalla on todella paljon toimijoita. Rekrytointityöhön liittyvät osaamis- ja laatukriteerit täyttäviä toimijoita, jotka tuntevat hyvin yleisesti hyväksytyt eettiset ohjeet ja alaan liittyvän lainsäädännön, on huomattavasti vähemmän. Tästä syystä rekrytointipalveluja ostavan on hyvä tehdä riittävän perusteellinen taustatyö ennen ostopäätösten tekemistä.

Jos yhteistyötä lähdetään tekemään aivan uusien toimijoiden kanssa, on hyvä aloittaa rekrytointi strukturoidulla tiedon keruulla eli RFI:llä (request for information), jossa pyydetään palveluntarjoajalta ehdotus etenemistavasta. Palveluntarjoajilta kannattaa pyytää vastaukset valmiiksi asetettuihin kysymyksiin, jotta vertailu olisi helpompaa – tai ainakin jokaiselta palveluntarjoajalta vastaukset kriittisimpiin valintakriteereihin. Mikäli rekrytoivalla yrityksellä ei ole tietoa, ketä toimijoita lähestyä, voi esimerkiksi pyytää Henry ry:n jäseniltä lisätietoa esim. samalta toimialalta tai referenssejä hyvistä kumppaneista.

Rekrytointipalveluiden hankinnan näkökulmasta yritykset voidaan luokitella karkeasti neljään ryhmään:

- Yritykset, jotka **tarjoavat laajamittaisesti erilaisia henkilöstöpalveluita** (rekrytoinnit, henkilöstövuokraus, ulkoistukset ja palveluratkaisut, henkilöarvioinnit jne.).
- Yritykset, jotka ovat **keskittyneet rekrytointeihin jollakin tietyllä toimialalla**, tai erikoistuneet rekrytoimaan henkilöitä esimerkiksi taloushallinnon tehtäviin tai myynnin tehtäviin.
- **Suorahakuyritykset** eli ns. headhunting -yritykset, jotka ovat erikoistuneet vaativiin, yleensä johto- ja asiantuntijatasen rekrytointitoimeksiantoihin.
- **Henkilöarviointeihin erikoistuneista** yrityksistä osa toteuttaa myös rekrytointitoimeksiantoja.

Yrityksessä on hyvä pohtia, miten hyvä sen oma tuntemus toimialan työmarkkinoista on ja miten hyvin organisaatiossa tiedetään tavoitteena olevan kandidaattiryhmän markkinatilanne. Mitä laajempi ymmärrys näistä on, sen helpommin yrityksessä voidaan itsenäisesti pohtia hankintastrategiaa. Joissain tehtävissä kotimaan rekrytointimarkkinat voivat olla rajoittuneet ja on syytä pohtia rekrytoinnin laajentamista kansainväliseksi. Lisäksi yrityksen oma työnantajamielikuva ja vetovoima kyseisessä hakijaryhmässä voi tehdä sopivien hakijoiden houkuttelemisesta hankalaa, jolloin kumppanin avulla toteutettu rekrytointi saattaa tuottaa tuloksia nopeammin kuin omin voimin suoritettu.



Rekryointipalvelun ostamisessa voidaan hyödyntää erilaisia yhteistyömalleja

Rekryointipalvelun ostaminen voidaan tehdä eri tavoilla. Yleisin tapa on ostaa yksittäisen rekrytointitoimeksiannon toteutus. Tällöin sopimus tehdään yhdestä toimeksiannosta kerrallaan. Joskus voi olla mielekästä antaa rekrytointiprosessin osa, kuten esimerkiksi hakemusten vastaanotto ja esikarsinta (ns. screening) ulkopuolisen hoidettavaksi. Hakemuksia voi tulla paljon eikä oma aika välttämättä riitä hakemusten läpikäyntiin tehokkaasti. Tällöin kumppanista voi olla iso apu rekrytointiprosessin läpiviemisessä ajallaan.

Rekryointiprojekteissa kuten kesäharjoittelijoiden rekrytoinneissa osa yrityksistä käyttää ulkopuolista toimijaa tiiviin aikataulun, suuren hakijamäärän ja hakuprosessin työmäärän vuoksi. Vastavasti erilaisia rekrytointiprojekteja voidaan räätälöidä moniin erilaisiin tarpeisiin. Kannattaakin kertoa omista tarpeistaan ja toivomuksistaan palveluntarjoajalle sekä keskustella erilaisista toteutusvaihtoehdoista. Hyvät palveluntarjoajat ovat kokeneita resursointiprojektien toteuttajia ja voivat tuoda saamistaan kokemuksista arvokasta tietoa, ts. mikä toimii ja mikä ei.

Silloin kun yrityksellä ei esimerkiksi ole omaa henkilöstöosastoa tai henkilöstöhallinnon resurssit ovat niukat, voidaan miettiä rekrytointiasiantuntijan palvelun ostamista ns. in-house periaatteella. Tällöin yritys ostaa rekrytointikonsultin, joka toimii yrityksen nimettynä rekrytointiasiantuntijana vastaten rekrytointitoimeksiantojen hoitamisesta samalla tavoin kuin hän olisi yrityksen oma työntekijä.

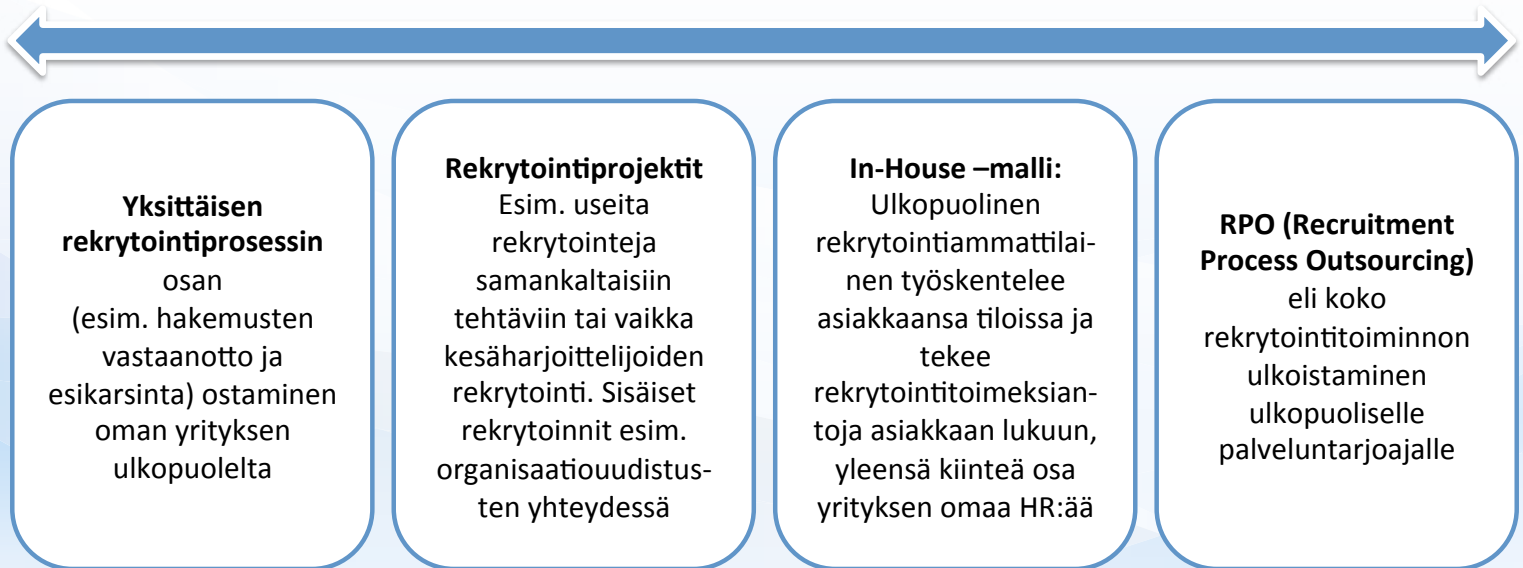
Jotkut yritykset ovat ulkoistaneet koko rekrytointitoimintonsa alihankkijalle. Tällöin puhutaan ns. RPO:sta (Recruitment Process Outsourcing).

Räätälöi ostettavat palvelut tarpeesi mukaan!

Rekryointipalvelun ostaminen: eri vaihtoehtoja ulkoistuksen asteesta riippuen

Ulkoistamisen aste

Pieni *Suuri*



Alla kuvataan rekrytointiprosessi palveluntarjoajan kanssa toteutettuna. Ennen varsinaisen rekrytoinnin aloittamista on erittäin tärkeää ymmärtää palvelun kilpailutusprosessi, joka usein on HR-ammatilaisille vieraampaa aluetta ja jää helposti tekemättä. Siksi kuvaamme seuraavissa kappaleissa lyhyesti erityisesti tarjouspyyntöä, hinnoittelua sekä sopimuksia.



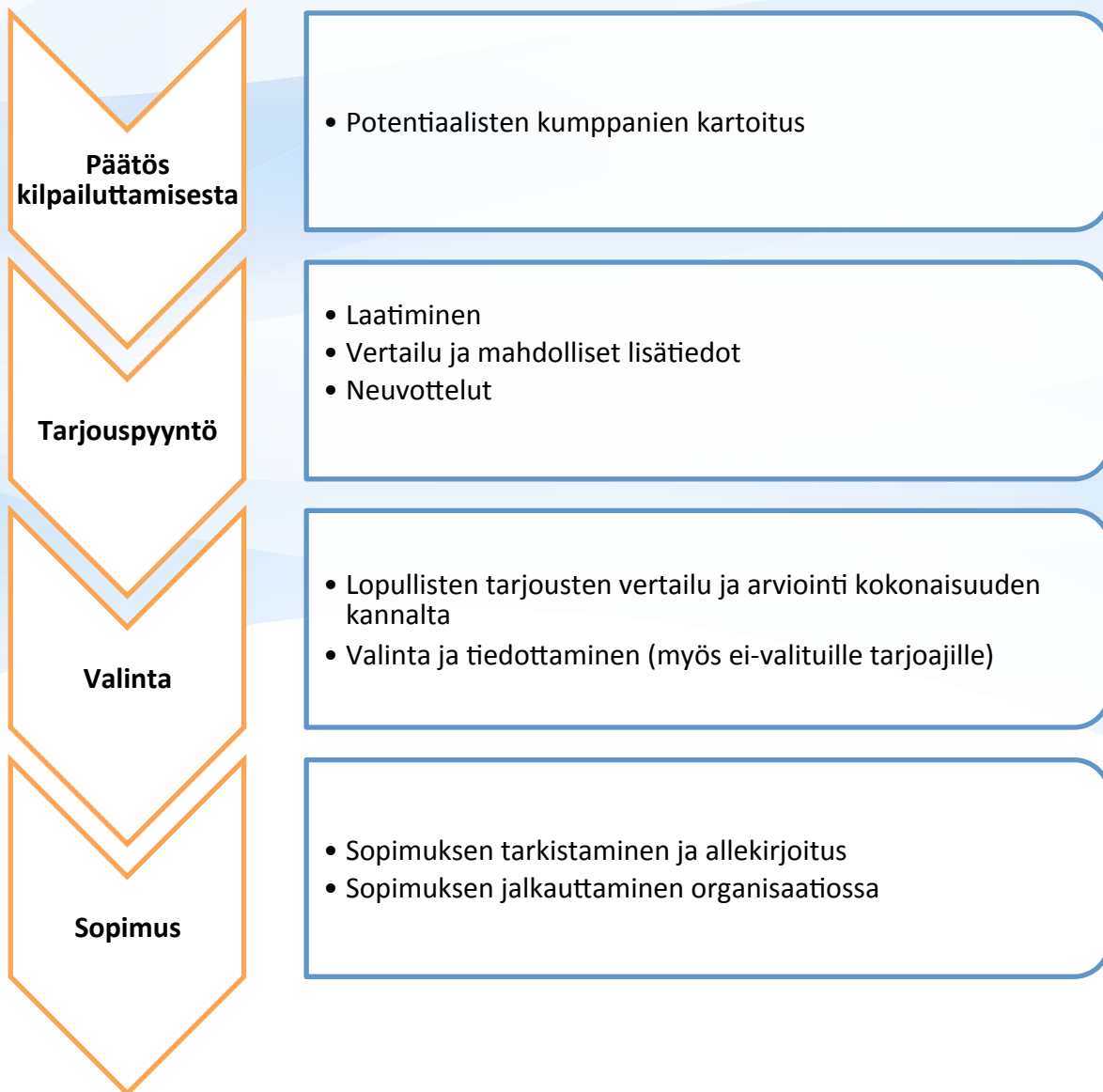
Rekryointipalvelun hankintaan voi hyödyntää yleisiä hankinnan prosesseja ja työkaluja. Tähän lukuun olemme koonneet rekryointitoimialalle tyypillisiä asioita, joihin on hyvä kiinnittää huomiota ostettaessa rekryointipalvelua yrityksesi ulkopuolelta.

Yleisiä huomioita rekryointipalveluiden kilpailutuksessa

- Alalla on kohtalaisen vakiintuneita palvelukokonaisuuksia, mutta niiden sisällä on vaihtelua eri toimijoiden välillä
- Yksittäisen rekryoinnin osalta voidaan toimia palveluntarjoajan ehdotuksen pohjalta, jolloin määritetään lähinnä tarve saada haluttujen kriteerien mukainen henkilö. Tällöin palveluntarjoaja ehdottaa toimintatapa ja määrittää sille hinnan.
- Jos haetaan pidempiaikaista kumppanuutta, kannattaa yhdessä konsulttien kanssa miettiä yrityksen HR-prosesseja ja mukauttaa palvelu niihin sopivaksi. Tällöin kannattaa tehdä kattava tarjouspyyntö, jossa on määritelty reunaehdot ja HR-prosessi kuvataan riittävän tarkasti.
- Pitää muistaa, että hyviä tuloksia voidaan saada aikaan erilaisilla tavoilla, toisin sanoen yksityiskohtia ei aina kannata määritellä liian tarkkaan. Esimerkiksi henkilöarvioinnissa ei välttämättä ole merkityksellistä, mitkä yksittäiset testit ovat käytössä, vaan se, että käytetään useita luotettaviksi todennettuja testejä, joiden käytön henkilöarvioinnin toteuttaja hallitsee ja se, että arvioinnin toteuttaja ymmärtää kyseistä liiketoimintaa ja sen vaatimuksia.
- Pitkäaikainen yhteistyö voi mahdollistaa rekryointien onnistumisen pitkällä tähtäimellä. Rekryointikonsultti oppii tuntemaan organisaatiokulttuuria paremmin ja tunnistamaan, mitä kyseisessä organisaatiossa menestymisen todella vaatii. Toisaalta on tärkeää kriittisesti arvioida säännöllisesti muiden toimijoiden tarjoamia mahdollisuuksia.
- Sisällön määrittelemisessä on tärkeää selvittää asiakkaan ja rekryointikonsultin roolit eli mitä kumpikin tekee ja missä vaiheessa.
- Mitä tärkeämpi ja vaativampi tehtävä sitä kokeneempi rekryointipalveluntarjoaja kannattaa valita.
- Hyvä rekryointikumppani ymmärtää työelämää ja liiketoimintaa monipuolisesti ja pystyy antamaan tästä referenssejä.
- Suorahakuyritysten välillä on suuria eroja toimintatavoissa sekä laadussa. Esimerkiksi researcher voi olla joko opiskelija tai kouluttautunut informaattikko. Lisätietoja voit hakea esim. yhdistykseltä, joka kehittää suorahakualaa Suomessa (FEX Suorahakuyhdistykset ry, www.ssy.fi).

Hyvä rekrytointikumppani osaa tarjota toimeksiantoon sopivan konsultin.

Kilpailutusprosessi



Tarjouspyyntö

Tarjouspyynnön tulisi sisältää tai sitä tehtäessä tulisi ainakin punnita seuraavien asioiden tarpeellisuus:

- Lyhyt kuvaus yrityksestä ja sopimukseen liittyvistä yrityksistä
- Määrittely hankittavista palveluista, esimerkiksi puitesopimustarjouspyynnössä rekrytointien vuosittainen volyyymi, tyypillisimmät tehtävät ja toimenkuvat ja rekrytointien alueellinen jakautuminen
- Pyyntö toimittajan toiminnasta, kuten taloudellinen tila, tilaajavastuulain mukaiset edellytykset, toimialatuntemus, kokemus sekä referenssit, rekrytointipalvelu- ja prosessikuvaus
- Pyydä ehdotus medioiden hyödyntämisestä / käyttämisestä, mukaan lukien sosiaalinen media
- Kysymys: Miten toimittaja eroaa kilpailijoistaan? (vahvuudet ja heikkoudet)
- Kysymys: Miten toimittaja aikoo hoitaa asiakkuutta, mikäli tulee valituksi? (yhteyshenkilöt, yhteydenpito, raportointi jne.)
- Kysymys: Millaiset toimitusehdot? Tai vaihtoehtoisesti hyväksyykö toimittaja sinun yrityksesi ehdot tai sopimus pohjan?
- Pyydä kuvaus palkkion muodostumisesta ja hinnoitteluperiaatteesta (ellet itse määrittele hinnoittelumallia)
- Pyydä sopimusluonnos (takuehdot, sopimuksen voimassaolo ja keskeyttämis ehdot)
- Tarjouspyyntöön vastaaminen ja kilpailutuksen aikataulut (päivämäärät, yhteyshenkilöt, missä muodossa tarjoukset tulee jättää ja miten sekä mihin ne toimitetaan)

3.2 HINNOITTELU



Tunne hinnoittelun taustalla vaikuttavat asiat

Palvelun hinta perustuu useimmiten rekrytoitavan kuukausi- tai vuosiansioon, mutta myös kiinteää hintaa käytetään. Palkkio muodostuu rekrytoitavan kuukausipalkasta ja kertoimesta tai prosentuaalisesta osasta.

Kerroin on luku, jolla kerrotaan kuukausipalkka rekrytointipalkkion laskemiseksi. Se vaihtelee normaalisti 1,5 ja 3 välillä. Esimerkiksi 3 500€/kk palkalla ja kertoimella 2 palkkioksi muodostuu 7 000€ + arvonlisävero. Tilaajan kannattaa aina ensin varmistaa, mitä hinta pitää sisällään. Korkeampi kerroin saattaa sisältää esimerkiksi soveltuvuusarvioinnin ja mediakustannukset. Kustannus vaihtelee eri hakumenetelmien välillä. Ns. ilmoitushaun ja suorahaun välillä voi olla selvä ero kustannustasossa johtuen toimeksiannon vaativuudesta ja arvioidusta työmäärästä.

Toinen käytetty tapa on prosentuaalisen palkkion laskeminen. Tällöin voidaan laskea esimerkiksi vuosiansiosta laskettava palkkio seuraavalla kaavalla: vuosiansio x palkkioprosentti. Palkkio vaihtelee normaalisti 8 % - 30 % välillä tehtävän vaativuudesta riippuen. Ylimmän johdon ja hallitusjäsenien suora hakujen (Executive Search) palkkio voi ylittää huomattavasti tässä mainitut prosenttiosuudet. Vuosiansiotaso lasketaan usein 12,6 x kk-palkka, jolloin otetaan huomioon mm. lomarahojen vaikutus vuosiansioon. Näin ollen esimerkiksi 3 500€ kuukausipalkkaa ansaitsevan asiantuntijan rekrytointipalkkioksi muodostuisi 12 % palkkiotasolla: $12,6 \times 3\,500\text{€}/\text{kk} = 44\,100\text{€}/\text{v}$, josta 12 % on 5 292€ +arvonlisävero (vastaava kerroin olisi tällöin 1,512).

Kolmas tapa on antaa kertaluonteinen hinta euromääräisenä, jolloin hintaa ei ole sidottu rekrytoitavan henkilön palkkatasoon.

On hyvä huomioida, että usein palkkion lisäksi voidaan mainita tai jättää mainitsematta merkittäviäkin kustannuksia. Näitä voivat olla mm. maksut eri mediakanavien käytöstä, matkakulut, päivärahat tai henkilöarviointikustannukset. Myös arvonlisävero saatetaan jättää mainitsematta.

Kun vertaillet hintoja, kannattaa tarkistaa seuraavat asiat:

- Prosessin sisältö ja toimittajan kompetenssit, laatu sekä toimitusehdot
- Soveltuvuuden arvioinnissa käytetyt menetelmät ja niiden sisältö
- Laatutakuun voimassaolo ja ehdot
- Maksuehdot (mahdolliset aloitusmaksut, maksuaika jne.)

Tarkista mitä kokonaishinta sisältää, vältä yllättävät menoerät!



3.3 SOPIMUKSET



Yksittäinen toimeksiantosopimus

Hyvä tapa välttää ikävyyksiä ja mahdollisia hankalia riitatilanteita on kirjata yhteisesti sovitut asiat kirjallisesti omaan dokumenttiin, eli laatia sopimus. Allekirjoituksilla sinetöity dokumentti toimii sitovana toimintaohjeena sen allekirjoittaneiden osapuolten välillä sopimuksen voimassaoloaikana.

Tavallisesti rekryointipalvelua toimittavalla yrityksellä on oma toimeksiantosopimusdokumentti, jonka se lähettää toimeksiannon saatuaan tilaajalle. Toimeksiantosopimus kannattaa kuitenkin pyytää nähtäväksi jo tarjousvaiheessa. Tilaajan velvollisuus on lukea sopimus läpi ja vaatia sopimukseen lisäyksiä tai muutoksia, jos se ei vastaa sovittua, ei ole riittävän kattava tai ei huomioi riittävästi tilaajan näkökulmaa. Joskus on hyvä varmistaa juristilta, että sopimus täyttää yrityksen vaatimukset.

Yksittäinen toimeksiantosopimus on melko yksinkertainen ja yleensä kertaluonteinen sopimus. Kattavassa toimeksiantosopimuksessa tulisi olla ”Toimeksiantosopimuksen pääkohdat” -osiossa kuvatut asiat, kts. sivu 17. Yksittäinen toimeksiantosopimus päättyy, kun toimeksianto on viety päätökseen ja lasku on maksettu tai jos takuu-aika on sovittu, vasta silloin, kun takuu-aika on mennyt umpeen. Sopimus ei luonnollisesti sido umpeuduttuaan kumpaakaan osapuolta, joten esimerkiksi hinnoittelu voi vaihdella eri toimeksiantojen välillä ja jokainen toimeksianto on oma itsenäinen sopimus toimitettavasta palvelusta. Silloin kun toimeksiantoja on useita, kannattaa harkita palvelusopimuksen eli puitesopimuksen laatimista rekryointikumppanin kanssa.

Sopimuksessa tulee olla vähintäänkin kaikki se, mistä on sovittu.

Toimeksiantosopimuksen pääkohdat

1. Sopimuksen osapuolet (ainakin: yritysten nimi, osoite ja kotipaikka sekä y-tunnukset)
2. Sopimuksen tarkoitus
3. Toimitettavan palvelun kuvaus
4. Osapuolten velvollisuudet
5. Toimitusehdot (usein liitteenä)
6. Maininta mikäli yksinoikeus (sen ehdot)
7. Hinnoittelu ja sen muutokset sekä muut mahdolliset kustannukset
8. Palkkion määrittely, mikäli toimeksiantaja rekrytoi esitellyistä kandidaateista useamman henkilön
9. Maksuehdot ja laskutusperusteet
10. Takuu ja sen ehdot ja toiminta virhetilanteissa sekä mahdolliset sanktiot
11. Salassapito ja sanktiot
12. Force Majeure (poikkeustilanteet)
13. Muut erityiset asiat, joista on sovittu
14. Suoja-aika
15. Sopimuksen voimassaolo ja sopimuksen päättäminen
16. Sovellettava oikeus mahdollisissa riitatilanteissa
17. Allekirjoitukset

Palvelusopimus, puitesopimus tai raamisopimus

Palvelusopimuksella tarkoitetaan toimittajan ja asiakkaan välistä laajempaa sopimusta, jonka voimassaoloaikana voidaan tarvittaessa tehdä yksittäisiä toimeksiantosopimuksia. Palvelusopimuksesta käytetään nimityksiä kuten puitesopimus tai raamisopimus (frame agreement).

Palvelusopimuksen tarkoitus on helpottaa osapuolten yhteistyötä. Yksittäiseen toimeksiantosopimukseen tai tilaukseen ei tarvitse kirjata sopimuksen yleisiä ehtoja, koska niistä on sovittu erillisessä palvelusopimuksessa, johon viitataan yksittäisissä toimeksiantosopimuksissa. Palvelusopimuksissa on sovittu myös hinnat, joten yksittäisen toimeksiannon kohdalla ei tarvitse erikseen neuvotella hinnoista.

Palvelusopimuksessa on sovittu yksityiskohtaisesti kaikista palvelun ostamiseen, tuottamiseen ja toimittamiseen yleisesti vaikuttavista asioista sekä salassapito, force majeure sekä muut sopimusjuridiset asiat. Mikäli mahdollista, kannattaa palvelusopimus tarkastaa juristin toimesta.

Mikäli kalenterivuoden aikana on useita toimeksiantoja, on palvelusopimuksen tekeminen järkevää. Käytännössä kaikilla suuremmilla yrityksillä on tällaisia palvelusopimuksia erilaisiin hankintoihin. Palvelusopimusten voimassaoloaika on usein pidempi kuin yksi vuosi. Tosin hinnasto voi olla voimassa eri pituisen ajan kuin palvelusopimus. Hinnaston voimassaoloajasta tai hinnan tarkistusajankohdista sovitaan tarkasti palvelusopimuksessa. Kannattaa myös tarkistaa, sitoutuuko palvelusopimuksen puitteissa tiettyyn rekrytointien kappalemäärään.

Palvelusopimus on lähtökohtaisesti kilpailutettava sopimus. Aina kilpailuttaminen ei ole perusteltua, mikäli yrityksellä on toimiva rekrytointikumppanuus. Julkisella sektorilla tulee aina huomioida hankintalain periaatteet.

Palvelusopimuksen pääkohdat

1. Sopimuksen osapuolet (ainakin: yritysten nimi, osoite ja kotipaikka sekä y-tunnukset)
2. Sopimuksen tarkoitus
3. Toimitettavan palvelun kuvaus
4. Osapuolten velvollisuudet
5. Toimitusehdot (usein liitteenä)
6. Maininta mikäli yksioikeus (sen ehdot)
7. Hinnoittelu ja sen muutokset sekä muut mahdolliset kustannukset
8. Maksuehdot ja laskutusperusteet
9. Takuu ja sen ehdot ja toiminta virhetilanteissa sekä mahdolliset sanktiot
10. Salassapito ja sanktiot
11. Force Majeure (poikkeustilanteet)
12. Muut erityiset asiat joista on sovittu
13. Sopimuksen voimassaolo ja sopimuksen päättäminen
14. Sovellettava oikeus mahdollisissa riitatilanteissa
15. Allekirjoitukset

Henkilöarviointi osana rekrytointiprosessia

Rekrytointiprosessin osana toteutetaan usein henkilöarviointi, voidaan puhua myös soveltuvuusarviointista. Johto-, keskijohto- ja asiantuntijatehtävissä henkilöarvioinnin toteutus on yleistä. Muilla tehtävätasolla arviointien yleisyys vaihtelee.

Henkilöarviointi voidaan toteuttaa joko organisaatiossa sisäisesti hankkimalla osaamista arviointien toteuttamiseen ja käyttämällä laatuvaatimukset täyttäviä arviointimenetelmiä tai kokonaan ulkopuolisen asiantuntijayrityksen toimesta. Osa rekrytointipalveluja tarjoavista yrityksistä tarjoaa myös henkilöarviointipalvelun. Henkilöarvioinnit voi myös ostaa erikseen toiselta toimijalta, mikäli yrityksessä on jo olemassa kumppani henkilöarviointipalvelulle.

Laki yksityisyyden suojasta (13.8.2004/759) määrittää, että vastuu soveltuvuusarvioinnin asianmukaisuudesta on työnantajalla. Näin ollen työnantajan tulee varmistaa, että käytetyt testausmenetelmät ovat luotettavia. Työnantajan tulee myös varmistaa, että soveltuvuusarviointien suorittajat ovat asiantuntevia.

Lain mukaan vastuu soveltuvuusarvioinnin asianmukaisuudesta on työnantajalla.

Näyttöä luotettavuudesta voi pyytää ensisijaisesti soveltuvuusarvioinnin toteuttajalta, joka puolestaan on perehtynyt käyttämiensä menetelmien luotettavuuteen niitä hankkiessaan tai kehittäessään. On hyvä varmistaa, että käytettävien menetelmien luotettavuutta (reliabiliteetti) ja pätevyyttä (validiteetti) on tutkittu. Asianmukaisesti toimivilla menetelmätoimittajilla on tarjolla dokumentoitua tietoa testausmenetelmien luotettavuudesta. Tämä sisältää useimmiten tietoa testin taustateoriasta, testin teknisestä rakenteesta, luotettavuustutkimuksista sekä testin standardisoinnista.

Konsultin tulisi hahmottaa liiketoiminnan ja työtehtävän vaatimukset oikein, jolloin hänen on helpompi arvioida henkilön sopivuus kyseiseen yritykseen ja tehtävään täsmällisemmin. Mitä tarkempaa tietoa organisaatiosta, tiimistä, esimiehestä ja tehtävästä pystytään tarjoamaan konsultille, sitä paremmat edellytykset konsultilla on täyttää rekrytointiprosessin läpivientiin kohdistuvat vaatimukset ja odotukset.

Asiantunteva arviointityö edellyttää, että konsultti tuntee hyvin käyttämänsä arviointimenetelmät ja hänellä on kokemusta arviointityöstä. Konsultti voi tuottaa lisäarvoa, mikäli hän on tehnyt arvioita vastaavalla toimialalla tai samankaltaisiin tehtäviin. Sertifiointit (joko Psykologiliiton henkilöarvioinnin sertifiointit tai arviointimenetelmätoimittajien sertifiointit) ovat yksi tapa varmistua arviointia suorittavan konsultin asiantuntevuudesta.

Asianmukaisesti toimivat arviointikonsultit noudattavat soveltuvuusarvioinnin eettisiä periaatteita. Näihin kuuluvat esimerkiksi ennen arviointia hakijalle annettava riittävä selvitys arvioinnin tarkoituksesta, arvioinnin vapaaehtoisuudesta, kenelle toimitetaan tietoa arvioinnin tuloksista, missä ja kuinka kauan tuloksia säilytetään ja ketkä pääsevät tarkastelemaan tietoja. Arviointiin osallistujalla on myös aina oikeus saada palaute arvioinnin tuloksista.

Yksittäistä arviointityökalua käytettäessä tuloksien painoarvo ei saa korostua ja tuloksia tulee aina tarkastella osana kokonaisuutta. Testituloksia ei tule käyttää irrallisina, vaan ne tulee olla osana muuta rekrytointiprosessia, johon sisältyy aina hyvä haastattelu. Testituloksia tulee tarkastella suhteessa työtehtävään ja sen vaatimuksiin, jolloin rekrytointiprosessin alkuvaiheessa määritelty tehtäväprofiili ja tehtävän vaatimukset ovat vertailupohjana arviointituloksia tarkasteltaessa.



Hankkiessasi henkilöarviointipalvelua, kannattaa selvittää seuraavat asiat:

- Täyttävätkö käytetyt menetelmät laatuvaatimukset ja onko tästä saatavilla dokumentaatiota?
- Arviointikonsulttien kokemus ja liiketoiminnan ymmärtäminen
- Haastattelun sisältyminen arviointikokonaisuuteen
- Tavoiteprofiilin määrittäminen osana henkilöarviointiprosessia ja sen liittäminen arviointiprosessiin
- Eettisten periaatteiden sisältö

Hallitse sanasto, olet vahvoilla ostajana!

Anonyymi haku/hiljainen haku: Rekrytointi, joka ei syystä tai toisesta saa näkyä julkisuudessa niin, että työnantaja on tunnistettavissa. Haku voi olla julkisessa haussa ilman työnantajan nimeä (rekrytointiyrityksen nimissä) tai se voidaan toteuttaa suoraan hakuna.

Avoin haku/julkinen haku/ilmoitushaku: Rekrytointitoimeksiannon toteutustapa, jossa avoinna oleva työpaikka on julkisesti nähtävänä eri hakukanavien välityksellä. Hakukanavina voidaan käyttää printtimedioita, sähköisiä medioita, rekrytointisivustoja ja -portaaleja, rekrytointiyrityksen ja/tai rekrytoivan organisaation kotisivuja tai sosiaalista mediaa. Avoin hakumenettely sisältää yleensä rekrytoivan organisaation tiedot, muussa tapauksessa on kyseessä hiljainen tai anonyymi hakumenettely.

CV-pankki: Työnhakijoiden/ehdokkaiden CV-tietoja sisältävä tietokanta. Rekrytointikonsulttiyrityksillä on useimmiten oma CV-pankki, johon hakuprosesseissa mukana olleet ehdokkaat ovat antaneet omat tietonsa. On olemassa myös erillisiä toimijoita, jotka keräävät hakijoiden CV-tietoja, hallinnoivat näitä ja myyvät CV-tietoja työntekijöitä hakeville tahoille.

Desk research: Eri lähteistä haettava, ehdokkaita koskeva tiedonkeruu ja analysointi. Lähteitä ovat esim. internet, matrikkelit, printtimediat. Taustatyötä, jota tehdään esimerkiksi suoraan hakutoimeksiannon alkuvaiheessa pitkää listaa (long list) koottaessa.

Ehdokasmuistio/ehdokasesittely/file: CV-tyyppisiä tietoja, joita ehdokkaat ovat luovuttaneet luotamuksellisina konsultin käyttöön tiettyä tarkoitusta varten. Työelämän säädöksissä tarkoin määriteltäviä tietoja voidaan kerätä ja säilyttää ja milloin ne on hävitettävä. Suorahakuyritykset ovat velvollisia tekemään ilmoituksen rekistereistään tietosuojavaltuutetulle.

Executive Search: Johdon ja hallitusten jäsenten suoraan hakua.

Follow up: Seurantakeskustelu, tarkoitetaan valinnan jälkeen tapahtuvaa valitun henkilön työmenestyksen ja onnistumisen seuranta. Keskustelun hoitaa haun toteuttanut palveluntarjoaja.

FTE: Full-Time Equivalent eli henkilötyövuosilaskenta tai miestyövuosi. FTE kertoo työssä käyvän henkilöstön määrän ja se koostuu sekä täysipäiväisistä että osa-aikaisista resursseista.

Kattosopimus/puitesopimus/palvelusopimus/frame agreement/raamisopimus: Rekrytointipalveluntarjoajan ja työntekijöitä hakevan organisaation välinen yhteistyösopimus, jossa on määriteltäviä

yleiset yhteistyön ehdot, kummankin osapuolen vastuut ja velvollisuudet sekä hinnan määräytymisen perusteet. Puitesopimus voi olla voimassa samanaikaisesti joko yhden tai useamman palveluntarjoajan kanssa, jolloin asiakasorganisaation edustajat voivat käyttää haluamaansa puitesopimus-toimijaa. Puitesopimus ei sisällä yksittäisen toimeksiannon yksityiskohtia, vaan ne voidaan sopia erikseen toimeksiantosopimuksessa.

Kerroin: Rekryointitoimeksiannon palkkion muodostumisen määre.

Korvausrekryointi: Työtehtävästä lähteneen tilalle haetaan uusi henkilö vastaavaan tehtävään. Kyseessä ei ole korvausrekryointi, mikäli tehtävä on kokonaan uusi tai vastaavaa tehtävää ei ole aiemmin ollut esim. organisaatiomuutoksen seurauksena.

Long list: Ns. pitkä lista eli researcherin suorahaussa tuottama tutkimuskooste hakuprofiilin mukaisesta ehdokasjoukosta. Kandidaattien nimilista, joka esitellään ja hyväksytetään nimitasolla toimeksiantajalle. Tässä vaiheessa kandidaatteja ei ole vielä tavoiteltu. Tehtävästä riippuen listalla on keskimäärin n. 15–35 henkilöä.

Off limit: Tarkoittaa yrityksiä, joihin suora hakuyritys ei voi olla yhteydessä esim. kumppanuussopimuksista riippuen (yrityksen omat avainasiakkaat) tai johtuen toimeksiantajan antamista rajoituksista.

Passiiviset kandidaatit/aktiiviset kandidaatit: Passiivisilla kandidaateilla viitataan henkilöihin, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta tehtävää. Kuitenkin juuri heitä usein halutaan tavoittaa uusiin tehtäviin ja tämä huomioidaan hakustrategiassa (esim. suora haku tai ilmoittelu isommassa printtimediassa). Aktiivinen kandidaatti seuraa avoimia työtehtäviä ja on jo usein tehnyt periaatepäätöksen työpaikan vaihtamisesta.

Pre-screening/seulonta: Ehdokasjoukkoa koskevien tietojen alustava käsittely, jonka perusteella pyritään karsimaan pois hakuprofiiliin sopimattomat ehdokkaat.

Profiili/rekryointiprofiili/tavoiteprofiili/vaativuusmäärittely: Haettavan työntekijän osaamisen, koulutuksen, työkokemuksen ja henkilöominaisuuksien kuvaus. Tavoiteprofiilin mukaisen henkilön odotetaan soveltuvan toimeksiannossa määritellyyn tehtävään.

Referenssi: Ehdokkaan itsensä ilmoittamat yhteystiedot henkilöistä, jotka ovat valmiita esittämään arviointinsa ehdokkaan toiminnasta ja työsaavutuksista. Referenssejä ei voi tiedustella ehdokkaasta ilman hänen antamaansa lupaa.

Rekryointikonsultti: Rekryointitoimeksiantoja asiakasorganisaatioille toteuttava konsultti. Rekryointikonsulttinimike ei ole suojattu, eikä rekryointikonsultin ammattiin ole erillistä koulutusta. Rekryointikonsultti on neuvonantaja ja rekrytoinnin ammattilainen.

Rekryointipalkkio: Konsultille maksettava korvaus rekryointitoimeksiannon toteutuksesta. Palkkio voi muodostua eri tavoilla, esimerkkeinä kiinteä palkkio, palkattavan henkilön kuukausiansioon

tietyllä kertoimella sidottu palkkio tai palkattavan henkilön vuosiansiosta tietyn prosenttiosuuden suuruinen palkkio.

Researcher: Suorahakuun ja liiketoimintaan erikoistunut tietopalveluasiantuntija, jonka tehtävänä on tunnistaa henkilöprofiiliin sopivat suorahaun kohdeyritykset ja ehdokkaat ja laatia ns. long list. Researcher voi olla palveluntarjoajan omaa henkilökuntaa tai alihankintana ostettua palvelua.

Short list: Ns. lyhyt lista kandidaatteja, jolla tarkoitetaan sitä ehdokasryhmää, joka konsultin arvion mukaan täyttää henkilöprofiilin mukaiset valintakriteerit ja jotka tullaan esittelemään toimeksiantajalle, tavallisimmin sopimuksen mukaisesti 3-5 henkilöä.

Some-rekrytointi: sosiaalisen median käyttäminen yhtenä hakukanavana työntekijän hakuprosessissa.

Sourcing: Rekrytoinnin yhteydessä tarkoittaa sopivien kandidaattien etsimistä erilaisista tietolähteistä, esim. yritysten CV-pankeista. Ei aina edellytä hakustrategian tarkkaa määrittelyä eikä ole yhtä mittavaa kuin suorahaku.

Speksaus/toimeksiannon määrittely/yritys- ja tehtäväanalyysi: Rekrytoiva organisaatio määrittelee konsultille hakuprosessin tavoitteen eli työtehtävän, johon työntekijää ryhdytään hakemaan. Toimeksiannon määrittely sisältää muun muassa organisaatio- ja tehtäväkuvauksen, osaamisedellytysten kuvauksen ja työyhteisön ja sidosryhmien kuvauksen.

Staffing/resursointi: Henkilöiden sijoittaminen organisaation sisällä tiettyyn työtehtävään ja vastuurooliin. Käytetään yleisesti projektiluonteisissa tehtävissä, joissa henkilöt ovat yrityksen työntekijöitä, mutta heidän sijoituspaikkansa vaihtelee projektin mukaan.

Success fee: Rekrytointipalkkio konsultille maksetaan vasta sitten, kun työntekijä on palkattu. Mikäli konsultti ei löydä työntekijää yritykselle, ei palkkiota makseta lainkaan.

Suoja-aika: Mikäli palvelun tilaaja palkkaa toimeksiannon yhteydessä esitellyn kandidaatin varsinaisen toimeksiantosopimuksen päätyttyä, on rekrytointipalveluntarjoalla oikeus palkkion laskuttamiseen suoja-aikana. Suoja-aikaa ei ole lainkaan, jos sitä ei ole määritelty sopimuksessa.

Suorahaku/headhunting/executive search: Palveluntarjoaja etsii sopivia ehdokkaita tehtävän määrittelyn ja hakustrategian mukaisesti eri lähteistä. Heihin ollaan alustavasti yhteydessä ja esitellään kyseessä oleva työtehtävä sekä tiedustellaan mahdollista kiinnostusta tehtävään.

Suorekrytointi: Rekrytointitoimeksianto, jossa konsultti toteuttaa asiakasorganisaation puolesta työntekijän hakuprosessin. Lopputuloksena asiakasorganisaatio palkkaa työntekijän palvelukseensa.

Takaisinottovelvollisuus: Organisaatiolla on velvollisuus tarjota irtisanotuille työntekijöille heidän irtisanomisaikanaan (ns. uudelleensijoitusaikana) tehtäviä, joihin henkilö joko sopii osaamisensa

puolesta, tai olisi tehtävään koulutettavissa. Takaisinottovelvollisuuden aikana (irtisanomisajan päättymisestä seuraavat 9 kk) organisaation on tarjottava irtisanotuille, jotka ovat työttömiä työha-
kijoita, vastaavaa avointa tehtävää, jos sellainen tulee organisaatiossa avoimeksi.

Takuu: Rekryointipalveluntarjoajan antama takuu palvelulle. Mikäli valitun työntekijän työsuhde purkautuu takuussa määritetyn ajan sisällä, palveluntarjoaja sitoutuu hakemaan uuden työntekijän, yleensä veloitusetta tai normaalia pienemmällä palkkiolla. Takuuehdot voivat vaihdella riippuen työsuhteen päättymisen syistä, takuuajan pituudesta ja siitä, miten uusi rekryointi toteutetaan.

Tietokantahaku: Avoinna olevaan tehtävään etsitään ehdokkaat valmiista tietokannoista. Tietokan-
nat voivat olla joko palveluntarjoajan omia tai työnhakijoiden CV-tietoja keräävien yritysten tietokan-
noista ostettuja.

Toimeksiantomuistio/toimeksiantokuvaus: Asiakirja, johon konsultti on kirjannut käytyjen kes-
kustelujen perusteella hakuun liittyvät tärkeät tekijät. Näitä voivat olla mm. yrityksen tulevaisuuden
suunnitelmat, organisaation rakennetta ja hallintoa koskevat asiat, haettavan henkilön hakuprofiili,
aikataulu, työn raportointi sekä erityiset luottamuksellisina pidetyt asiat. Asiakkaan hyväksymä toi-
meksiantomuistio ohjaa keskeisellä tavalla konsultin myöhempää työskentelyä.

Toimeksiantosopimus: Rekryointikonsultin ja työntekijää hakevan organisaation välinen yhteis-
työsopimus, jossa on määritelty toimeksiannon toteutuksen ehdot, sisältö, aikataulu, hinnat sekä
kummankin osapuolen vastuut ja velvollisuudet. Toimeksiantosopimus tehdään yleensä jokaisesta
toimeksiannosta erikseen, ellei ole olemassa puitesopimusta.

Vihjepalkkio: Työntekijän rekryointiin johtaneesta vinkistä/vihjeestä voidaan maksaa palkkio. Vih-
jepalkkioita hyödyntävät sekä konsulttiyritykset että työntekijöitä itse palkkaavat yritykset.

Yhdistelmähaku: Rekryointitoimeksianto, jossa yhdistetään erilaisia hakukanavia samaan haku-
prosessiin, esim. suora hakuprosessin ja rekryointimedioiden hyödyntäminen samanaikaisesti.

Yksinoikeus: Konsultti hoitaa rekryointitoimeksiantoa yksinoikeudella, eli rekrytoiva organisaatio
ei voi samanaikaisesti käyttää useampaa palveluntarjoajaa hakemaan henkilöä samaan tehtävään.



HENRY ry - Ihmisten kanssa huipulle!