

Rekrytointisuunnitelma kausiravintolalle

Iina Haarala



Tekijä lina Haarala	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rekrytointisuunnitelma kausiravintolalle	Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 5
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia rekrytointisuunnitelma sesonkiravintolalle kesäksi 2018. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii helsinkiläinen ravintolalaiva Flying Dutch Oy. Ravintolalaiva Flying Dutch sijaitsee Helsingin keskustassa, Hakaniemen sekä Kaisaniemen välillä. Tavoitteena oli luoda rekrytointisuunnitelma, jonka avulla yritykseen rekrytoidaan optimaalisimmat työntekijät, ottaen huomioon työn sesonkiluonteisuuden. Opinnäytetyöni on produkti, jonka tuotoksena on konkreettinen suunnitelma PowerPoint-esityksen muodossa. Suunnitelmaa käytetään apuna keväällä 2018 Flying Dutch Oy:n rekrytoimissa työntekijöitä kesälle 2018.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tietoperustassa paneudutaan rekrytoinnin eri osa-alueisiin ja rekrytointiprosessin kulkuun. Teoriaosuudessa kerrotaan rekrytoinnin perusteista sekä siihen liittyvistä lakipykälistä. Tämän jälkeen siirrytään kertomaan rekrytoinnista enemmän yrityskohteisena prosessina avaamalla henkilöstöjohtamisen, rekrytoivan yrityksen vision, sekä työnantajakuvan tärkeyttä. Tämän jälkeen kerrotaan halutun henkilön profiilin luomisesta ja eri rekrytointistrategioista. Viimeisessä osiossa kerrotaan rekrytointiprosessin kulusta aina rekrytointitarpeen tunnistamisesta työntekijän palkkaamiseen, ja seurantaan sekä kehittämiseen saakka. Tietoperusta on rajattu koskemaan aiheita, jotka ovat oleellisia toimeksiantajayrityksen kannalta. Kirjallisuuden lisäksi tiedonhaussa käytettiin avuksi toimeksiantajan ja edelliskauden työntekijöiden kanssa käytyjä keskusteluita. Keskustelut toteutettiin vapaamuotoisina haastatteluina kasvotusten sekä puhelimitse. Itse rekrytointisuunnitelma pohjautuu tietoperustan sekä vapaamuotoisten haastatteluiden avulla kerättyihin tietoihin.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, rekrytointisuunnitelma, kausiravintola, henkilöstöhankinta	

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Rekrytointi eli organisaation henkilöstöhankinta	3
2.1	Rekrytointi ja laki.....	3
2.1.1	Etuoikeutetut työntekijät.....	4
2.1.2	Työsopimuksen luominen.....	5
2.2	Rekrytointistrategiat.....	6
2.2.1	Sisäinen rekrytointi.....	6
2.2.2	Ulkoinen rekrytointi.....	7
2.2.3	Etupainotteinen rekrytointi.....	8
2.3	Työnantajakuva.....	9
3	Rekrytointiprosessi.....	12
3.1	Rekrytointitarpeen tunnistaminen.....	12
3.2	Rekrytointikanavat	13
3.3	Soveltuvuusarviointi.....	14
3.3.1	Työkokemus ja osaaminen.....	17
3.3.2	Luonne.....	18
3.3.3	Hakemus ja työhaastattelu soveltuvuusarvioinnin menetelmänä.....	20
3.4	Päätös ja palkkaaminen.....	21
3.5	Sitouttaminen ja seuranta.....	22
4	Toteutussuunnitelma	24
4.1	Produktin vaiheet ja aikataulu	24
4.2	Tiedonhankinta.....	25
5	Pohdinta ja arviointi	27
5.1	Valmiin rekrytointisuunnitelman arviointi.....	27
5.2	Oma oppiminen.....	28
	Lähteet	30
	Liitteet.....	33
	Liite 1.Rekrytointisuunnitelma Flying Dutch Oy kesä 2018	

1 Johdanto

Uusien työntekijöiden rekrytointi kuuluu jokaisen työllistävän yrityksen toimintaan. Tapahdettiin se sitten kerran yrityksen elinaikana, tai joka kuukausi, uuden työntekijän palkkaaminen on aina merkittävä päätös yritykselle. Rekrytointi vaikuttaa niin ulkoisen kuin sisäisenkin palvelun laatuun, tehokkuuteen sekä toiminnan sujuvuuteen, ja epäonnistuneesta rekrytoinnista voi joutua kärsimään pitkään. Ennen kaikkea onnistuneen rekrytoinnin seurauksena yritykseen odotetaan saapuvan jotain sellaista, joka näkyy myönteisesti asiakkaille saakka. (Viitala 2013, 98—99.)

Opinnäytetyöni aiheena on luoda kausityöntekijöiden rekrytointisuunnitelma kesälle 2018, toimeksiantajana toimii ravintolalaiva Flying Dutch. Toimeksiantajayritys sijaitsee Helsingin Hakaniemessä ja on toiminnassa vain kesä kautena, joka tässä tapauksessa tarkoittaa toukokuun alusta syyskuun loppuun. Ravintolalaivan aukiolo- ja työajat ovat riippuvaisia säästä, joka Suomessa on hyvinkin epävakaa, ja tämän vuoksi juuri oikeanlaisten joustavien työntekijöiden rekrytointi on todella tärkeää. Työni tarkoituksena on luoda yritykselle konkreettiset ohjeet sekä toimintamallit henkilöstön rekrytointiin. Työlläni haluan auttaa ravintolaa saavuttamaan optimaalisen tilanteen niin henkilöstön lukumäärän, ammattitaidon kuin henkilöstön tyytyväisyydenkin suhteen. Tunsin tarvetta rekrytointisuunnitelmalle tehdessäni kyseisessä ravintolassa kesällä osa-aikaisena töitä. Työnkuvaani kuului suorittavan vuoron lisäksi työvuorolistojen teko. Työskennellessäni ravintolassa näin henkilöitä, jotka eivät olleet parhaita mahdollisia työntekijöitä kyseisen konseptin ravintolaan, mikä taas aiheutti ongelmia työyhteisössä. Rekrytointisuunnitelman käyttö auttaisi estämään tätä ongelmaa, sillä rekrytointiprosessista pääsisi läpi vain firmalle optimaalisimmat työntekijät.

Rekrytointisuunnitelman merkitys toimeksiantajalle on myös taloudellisesti suuri, sillä työn ollessa joustavaa ja vain osan aikaa vuodesta, on tärkeää saada sama työmäärä suoritettua mahdollisimman vähällä työvoimalla. Ravintolan tuotto riippuu suuresti säästä, joten ylimääräistä työvoimaa ei voida pitää listoilla, mikä tuo oman haasteensa sopivan henkilöstön löytymiseen. Koen, että suunnitelmallisempi rekrytointi voisi auttaa sopivampien työntekijöiden löytymistä.

2 Rekrytointi eli organisaation henkilöstöhankinta

Rekrytointi käsitteenä tarkoittaa parhaan kandidaatin eli työntekijän hakemista avoimna olevaan työtehtävään. Rekrytointi on prosessi, johon kuuluu muun muassa rekrytointitarpeen tunnistaminen, tarvittujen työntekijän henkilöprofiilin luominen, työpaikkailmoituksen laatiminen, hakemusten seulonta, hakijoiden haastattelu, työntekijän palkkaaminen sekä hänen kouluttaminen ja sovittaminen työyhteisöön. Rekrytointi siis sisältää ne toimenpiteet, millä yritys saa palvelukseensa sen tarvitsemat henkilöt. (Viitala 2013, 98.)

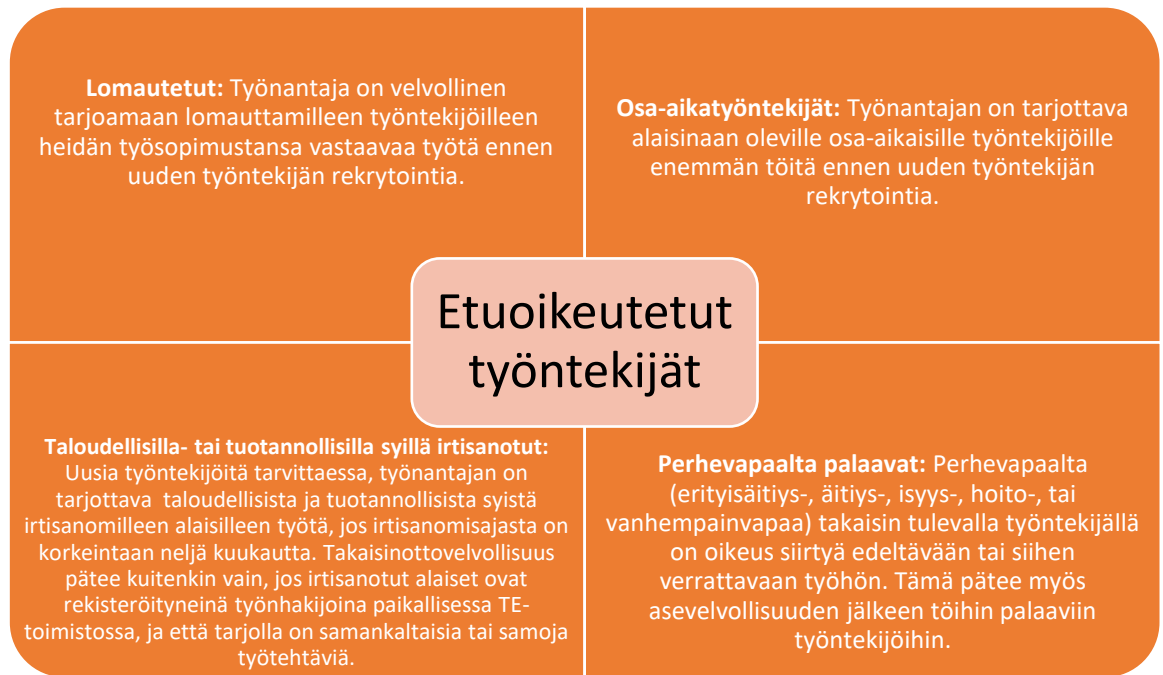
Työntekijöiden valikoimisen tarkoitus on löytää juuri sopiva työntekijä tiettyyn työtehtävään, mikä tekee tästä toiminnosta työyhteisön henkilöstöjohtamisen tärkeimmän. Ei ole mahdollista optimoida työntekijöiden tehokkuutta, jos työntekijöiden määrä tai laatu ei ole organisaation tarpeiden tasolla. Hyvin suunnitellut organisaatiot eivät pysty loistamaan vain hyvän suunnittelemisen voimalla, eivätkä kiitokset taikka palkka pysty motivoimaan työntekijöitä suoriutumaan kykyjään paremmin. Ilman perustaa, jossa oikea työntekijä sekä työtehtävä kohtaavat, ei ole mahdollista saada täyttä tulosta myöskään muilta henkilöstöjohtamisen alueilta. Työ ei nimittäin ole vain annettujen työtehtävien suorittamista, vaan myös sosiaalisella, psykologisella ja taloudellisella ympäristöllä on vaikutuksensa. Nykyään rekrytoimissa ei kuitenkaan riitä vain työntekijän ja työtehtävän yhteensovittaminen, vaan täytyy katsoa pidemmälle tulevaisuuteen. Työntekijän joustavuus nopeiden muutosten keskellä on oleellista, eikä häntä valikoidessa ole enää järkevää keskittyä vain työntekijän taitoihin ja aiempaan työkokemukseen tai koulutukseen. Tämä siksi, että on organisaatiolle tuottavampaa löytää henkilö, joka ei sovi vain nykyiseen avoimna olevaan työpaikkaan, vaan jolla olisi myös potentiaalia liikkua yrityksen sisällä eri työtehtävissä. (Roberts 2005, 3.)

2.1 Rekrytointi ja laki

Rekrytointiin liittyvät moraalisen ja eettisen puolen lisäksi myös niin työnantajaa, kuin työntekijääkin suojelevat lait ja säännöt. Jokaisella alalla on esimerkiksi työehtosopimus, joka määrittelee sekä työntekijän että työnantajan velvollisuudet ja oikeudet (kuten työaika, palkat, lomat ja työrauha). Näitä ehtoja ja määräyksiä on huomioitava päivittäin kaikissa henkilöstötoiminnoissa. Työehtosopimukset solmitaan työnantajaliiton ja ammattiliiton kesken, ja ne ovat yleensä yleissitovia, eli sitovat myös niitä työnantajia, jotka eivät kuulu sopimuksen tehneeseen työnantajajärjestöön. (Viitala 2013, 340–342.)

2.1.1 Etuoikeutetut työntekijät

Ennen työsopimuksen tekemistä täytyy työnantajan pitää kiinni tietyistä lainsäädännön luvuista, jotka kaventavat oikeutta vapaasti valita rekrytoitava alainen. Työnantajan on ennen uuden alaisen rekrytointia saatava selville, onko hänen tarjottava työtä jollekin jo alaisena olevalle (lomautetulle tai osa-aikaiselle) tai aiemmin erotetulle työntekijälle. (Kauppakamari 2017.) On olemassa niin sanottuja etuoikeutettuja työntekijöitä, joille työnantajan täytyy tarjota työtä ennen uuden työntekijän palkkaamista. Näitä työntekijöitä ovat osa-aikatyöntekijät, lomautetut työntekijät, taloudellisilla- tai tuotannollisilla syillä irtisanotut työntekijät, sekä perhevapaalta palaavat työntekijät (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Etuoikeutetut työntekijät (Helsingin seudun kauppakamari 2017)

2.1.2 Työsopimuksen luominen

Työsopimuksella työntekijä ja työnantaja sopivat, mitkä ovat ne ehdot, joilla työntekijä myy vapaa-aikansa ja työpanoksensa työnantajan käyttöön. Sopimus kannattaa tehdä aina kirjallisena, sillä vaikka suullinen työsopimus on yhtä pätevä, on sovittuja asioita vaikea todistaa kirjaamatta niitä ylös.

Työsopimuksen tulisi sisältää ainakin seuraavat asiat (Lakimiesliitto 2017):

- Työsopimuksen osapuolet
- Työnteon alkamisajankohta
- Onko kyseessä määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva työsopimus (jos määräaikainen, tulee sen peruste käydä ilmi)
- Työntekopaikka
- Alaisen pääasialliset työtehtävät
- Palkka ja muut mahdolliset etuudet
- Palkanmaksukausi
- Säännöllinen työaika ja maininta mahdollisten ylitöiden korvaamisesta
- Vuosiloman määräytymisperusteet
- Mahdollisten lomarahojen maksaminen
- Irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste
- Sovellettava työehtosopimus eli TES
- Allekirjoitukset (molemmille osapuolille omat kappaleet sopimuksesta)

Työsopimuksen tekemisessä on kaksi vaihtoehtoa; toistaiseksi voimassa oleva työsopimus tai määräaikainen työsopimus. Määräaikaisiksi työsopimuksiksi lasketaan sopimukset, jotka on sovittu päätymään tietynä päivämääränä, tai sopimukset, joiden päättyminen on sidottu jonkin tietyn työn loppuun saattamiseen. Määräaikaiseen työsopimukseen on aina oltava lain vaatima painava syy. Jos työnantajan tarve työvoimalle on pysyvä, ei perusteluja määräaikaiselle työsopimukselle ole. Tämä pätee kuitenkin vain työnantajan aloitteesta tehtäviä määräaikaisia työsopimuksia kohtaan, sillä kyseisiä sopimuksia koskevat rajoitteet on luotu työntekijän turvaksi. Jos muuta ei ole sovittu, työsopimus on aina toistaiseksi voimassa oleva. (Helsingin seudun kauppakamari 2017.)

2.2 Rekrytointistrategiat

Rekrytointistrategialla tarkoitetaan toimintalinjoja, joiden puitteissa rekrytointia lähdetään toteuttamaan. Voidaan esimerkiksi päättää, että rekrytointi tapahtuu ensisijaisesti organisaation sisältä, tai että avoimeen työpaikkaan halutaan työntekijä, joka on organisaatiolle täysin uusi. (Viitala 2013, 103—105.)

Rekrytointistrategian valinnassa tulee ottaa huomioon rekrytointikohtaisesti, millaista rekrytointitapaa käytetään. On mahdollista käyttää sisäistä rekrytointia, eli palkata henkilö työtehtävään organisaation sisältä toisista työtehtävistä. Ulkoista rekrytointia käytettäessä työnhakijat ja resurssin lisäykset tulevat organisaation ulkopuolelta. Kolmas vaihtoehto, etupainotteinen rekrytointi, on tulevaisuuden työntekijöiden kiinnostuksen herättämistä. Tätä rekrytointitapaa käytetään esimerkiksi opiskelijoiden kanssa, kun heidät opiskelujen ohessa palkataan osa-aikaisiksi, ja myöhemmin vakinaistetaan organisaatioon. (Viitala 2013, 103—105.)

2.2.1 Sisäinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi käsitteenä tarkoittaa hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valittu työntekijä on jo ennestään yrityksen palveluksessa. Sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus organisaatiossa on työntekijöiden pysyvyyden ja työtyytyväisyyden kannalta tärkeää, sillä kun työntekijä on tehnyt työtään kolmen vuoden ajan, hän tuntee sen jo niin hyvin, että mielenkiinto alkaa helposti siirtymään toisaalle, jos työnkuvan uudistusta ei ole mahdollista tehdä. Tällöin ratkaisu voi olla joko tarjota hänelle uramahdollisuuksia organisaation sisällä, tai antaa hänen hakeutua muualle. Varsinkin jos kyseessä on avainhenkilö, hänestä kannattaa pitää kiinni tarjoamalla päivitystä työtehtäviin. Joidenkin organisaatioiden kohdalla urakehitys on mahdollista vain rekrytoinnin yhteydessä. Tämän vuoksi on todella tärkeää jo organisaation hengenkin kannalta luoda yleistä ilmapiiriä, että hyvillä työntekijöille halutaan antaa mahdollisuus kehittyä yrityksen sisällä, ja että heistä halutaan pitää kiinni. (Viitala 2013, 105.)

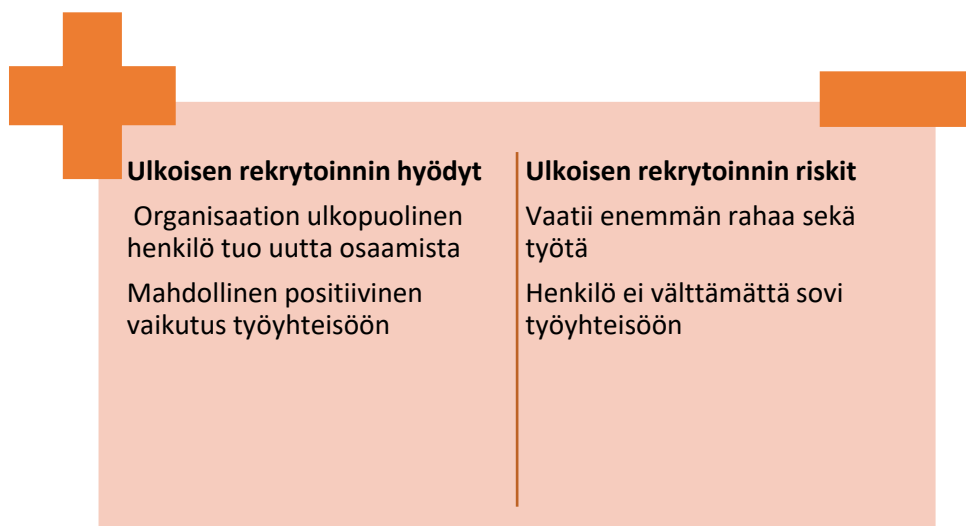
SISÄISEN REKRYTOINNIN HYÖDYT	SISÄISEN REKRYTOINNIN RISKIT
Osaamista ei lähde pois yrityksen sisältä	Rekrytointitarve ei poistu, se vain siirtyy
Mahdollisuudet urakehitykseen luovat positiivista työnantajakuvaa	Voi aiheuttaa jännitteitä työyhteisöön
Urakehitys sitouttaa työntekijöitä organisaatioon entistä enemmän	Mahdollinen muutosvastarinta kun henkilöstö ei uusiudu
Henkilö tuntee organisaation jo entuudestaan	

Kuvio 2. Sisäisen rekrytoinnin hyödyt ja riskit (Viitala 2013, 105)

Talon sisäinen siirto on yleensä ulkoista rekrytointia turvallisempaa, sillä organisaatiossa on jo tiedossa työntekijän osaaminen, eikä osaamista myöskään lähde pois yrityksen sisältä. Työntekijöiden mahdollisuus urakehitykseen luo positiivista työnantajakuvaa, mikä sitouttaa työntekijöitä organisaatioon entistä enemmän. On kuitenkin tärkeää muistaa, että välillä tarvittavaa osaamista löytyy vain organisaation ulkopuolelta, eikä sisäinen rekrytointi ole paras vaihtoehto (ks. kuvio 2). (Viitala 2013, 105.)

2.2.2 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi, eli kun yritykseen palkataan henkilö organisaation ulkopuolelta, on järkevintä silloin, kun halutaan firman kasvavan. Jos avoimeen työtehtävään palkataan henkilö organisaation sisältä, jättää hän olemassa olevan työpaikkansa vailla työntekijää, eli rekrytointitarve pysyy samana. Ulkoinen rekrytointi on valitettavasti hitaampaa ja kalliimpaa, ja siinä on aina olemassa riski, että uusi työntekijä ei sopeudu olemassa olevaan työyhteisöön. Positiivisia puolia ulkoisessa rekrytoinnissa on uuden osaamisen tuominen organisaation sisälle, ja sen vaikutus koko työyhteisöön (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Ulkoisen rekrytoinnin hyödyt ja riskit (Viitala 2013, 110—111)

Kun mietitään, halutaanko rekrytoida sisäisesti vai ulkoisesti, täytyy aina punnita molempien vaihtoehtojen sekä hyviä, että huonoja puolia. Jos halutaan varmistaa työnhakijoiden taso, olisi järkevää olla ulkoisessa haussa talon sisäinen hakija, ja sisäisessä täytössä

vaihtoehtona myös organisaation ulkopuolinen hakija. Tällä tavalla pystytään vertaamaan myös oman henkilöstön tasoa ulkopuolisiin hakijoihin. Olipa sitten kyse ulkoisesta tai sisäisestä rekrytoinnista, jokaisen rekrytointiprosessin tulee olla täysin identtinen, jotta työhön hakijat tuntevat saavansa reilut lähtökohdat. (Koivisto 2004, 49—50.)

2.2.3 Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteinen rekrytointi tarkoittaa toimintaa, jonka tavoitteena on saada opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä potentiaalisena työnantajana. Tämä onkin kansainvälistyneiden suuryritysten yksi eniten käytetty rekrytointistrategia. Kun yritys on menestynyt, se voi ikään kuin kuoria kerman päältä, eli palkata suoraan oppilaitoksista valmistuneita tulevaisuuden huipposaaajia. (Koivisto 2004, 92.)

Suoraan valmistuneiden työntekijöiden palkkaaminen on erinomainen sijoitus yrityksen tulevaisuuteen, sillä heillä on tuoreet ja ajantasaiset tiedot alalta, sekä motivoitunut ja innostunut asenne. He ovat usein myös valmiita kansainvälisiin tehtäviin, sillä henkilökohtaiset rajoitteet (kuten perhe) eivät ole vielä ajankohtaisia. Mahdollisena haittana tässä rekrytointistrategiassa on työkokemuksen puute, joten perehdyttämiseen täytyy panostaa enemmän kuin tavallisesti. (Koivisto 2004, 92; Viitala 2013, 104.)

2.3 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, mikä ihmisille tulee ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan tietystä organisaatiosta. Tämä vaihtelee riippuen henkilön näkökulmasta ja henkilökohtaisista kokemuksista organisaation suhteen. (Viitala 2013, 102—103.)

Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle uusi sukupolvi valtaa työmarkkinat. Heillä on uusi arvomaailma ja uudet vaatimukset, mikä on saanut yritykset miettimään omaa työnantajakuvaansa ja kuinka sitä voi kehittää ja ylläpitää. Yritykset ovat tajunneet, että jos he haluavat pitää itsensä mukana kilpailussa työmarkkinoiden parhaista ammattilaisista, on heidän päivitettävä johtamistyylejään ja asenteitaan maailman tahdissa. Tyytyväistä henkilöstöä voi pitää työnantajakuvan lahjomattomimpana ja parhaana rakentajana, ja hyvä työnantajakuva onkin seurausta oikeiden asioiden tekemisestä oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. (Monster 2017; Viitala 2013, 102—103.)

Mittausten mukaan tärkeimmät tekijät työtyytyväisyyden ja sitoutuvuuden suhteen ovat itsensä toteuttamisen mahdollisuus, kehittyminen, arvostus, oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen, toimiva viestintä sekä hyvä ilmapiiri. Työtyytyväisyyden ja sitoutuvuuden kautta nämä ovat myös tärkeitä työnantajakuvan rakennusaineita. Monille nuorille näiden lisäksi tärkeitä ominaisuuksia työpaikalla ovat vapaus ja se, että töissä saa olla myös hauskaa. (Monster 2017; Viitala 2013, 102—103.)

Y-sukupolvi, eli 1980 - 2000-luvulla syntyneet, tuntuvat yleiskäsityksen mukaan olevan X-sukupolvea, eli ennen 1980-lukua syntyneitä, vaativampia työolosuhteidensa ollessa kyseessä. Y-sukupolven edustajan Anna Koivusen (IBM:n ryhmätyöratkaisujen myyjä) mukaan Y-sukupolvea kohtaan on kuitenkin aidosti haitallisia mielikuvia, esimerkiksi oletettu tarve saada kaikki ”hopealautasella”. Tämä on yksi syy työnantajakuvan perusteelliseen miettimiseen sekä ”työnantajabrändäykseen”, eli yritysten luomiseen itsestään vetovoimaista kuvaa työnantajana. ”Samalla luodaan vääriä odotuksia työpaikasta. Mieluummin voitaisiin kertoa todenmukaisesti työn sisällöstä. Ei työn tarvitse olla tähtisadetta ja ilotulituksia, vaan nuoret hakevat ihan tavallisia töitä.” (Kauppalehti 2015.)

Työntekijät ovat niitä, jotka luovat yrityksen toiminnalle kasvot ja imagon, ja vetävät puoleensa itsensä näköisiä työnhakijoita. Työntekijät ovat siis avainasemassa luomassa yrityksestä haluttua työpaikkaa, ja tästä syntyy itseään toistava kaava, jossa hyvästä imagoista nauttiva yritys saa työntekijöikseen itsensä näköisiä ihmisiä. Ei ole siis ihme, että yritykset miettivät imagoaan ja menekkiään työmarkkinoilla, kun se onnistuessaan luo tilanteen, jossa pelkkä imago tekee markkinointityön yrityksen puolesta. Menestyvät yritykset osaavat pitää todellisuutta vastaavia mielikuvia yllä, ja ne kehittyvät sen maineen mukaisesti, jos sanoma osataan kohdistaa oikealle kohderyhmälle oikealla tavalla. Täytyy kuitenkin muistaa, että pelkkä hyvä brändi ei riitä pitämään työntekijöitä yrityksessä, jos maine ja todellisuus eivät kohtaa. (Markkanen 2002, 111—112.)

Avain menestykseen on ajatuksen tasolla erittäin yksinkertainen: jos yritys haluaa nousta keskinkertaisuudesta erinomaisuuteen, on palkettava huippulahjakas yksilö, joka nauttii arvostusta työmarkkinoilla. Kun pidetään huolta, että hänellä on optimaaliset työskentelyolosuhteet, hän vetää muita lahjakkaita yksilöitä puoleensa kuin magneetti. Hetken kuluttua tämä ryhmä erittäin lahjakkaita yksilöitä on vahvistanut yrityksen brändiä ja tämän huomaavat myös asiakkaat, joten kaupan käynti alkaa kiihtyä toden teolla. Haastavaa

tästä tekee se, että yrityksen vajoaminen käy vielä helpommin. Kun yksi lahjakkuus päättää lähteä yrityksestä, sana yrityksen vaikeuksista leviää. Media ja asiakkaat huomaavat tämän erittäin nopeasti, ja aiheutuu niin kutsuttu joukkopako. Työnantajakuva on siis todella vitaali tekijä, kun yritys haluaa vetää puoleensa menestykseen johtavia työntekijöitä. (Markkanen 2002, 111—112.)

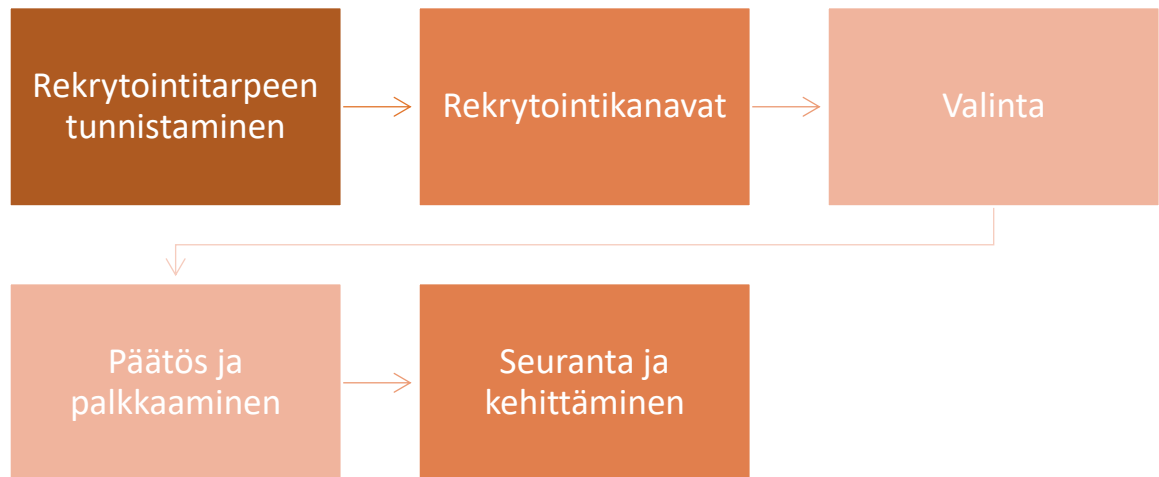
Yrityksen visio, missio ja arvot ohjaavat yrityksen valintoja ja auttavat päätöksenteossa. Visio määritellään usein seuraavalla tavalla: Se on näkemys siitä, missä yritys halutaan nähdä tietyn ajan kuluttua. Visiolla määritellään yrityksen tavoitteet, ja sen tulisi olla jopa niin yksinkertainen, että sen voi tiivistää yhteen lauseeseen. Vision määrittelyminen jo yrityksen alkutaipaleella on tärkeää, sillä se auttaa yritystä määrittämään edelleen yrityksen operaatiomallin ja muun muassa tarvittavat resurssit ja investoinnit myös työvoiman suhteen. (Markkanen 2002, 111 – 112.)

Vision ja arvomaailman tulee olla linjassa arjen toimien kanssa alusta saakka, sillä mikään yritys ei halua herätä tilanteeseen, jossa nämä eivät vastaa ollenkaan sitä, miten asiat oikeasti käytännössä hoidetaan. Jos yrityksen arvot eivät vastaa lainkaan arjen todellisia käytännön arvoja, virheiden tekeminen yleisty, ja yritys saattaa esimerkiksi rekrytoida henkilöitä piittaamatta ollenkaan siitä, miten he sopivat yrityksen arvomaailmaan. Tämä saattaa johtaa siihen, että rekrytoitujen henkilöiden on vaikea sitoutua yrityksen tavoitteisiin sekä toisiinsa, mikä taas johtaa siihen, että paljon potentiaalia jää käyttämättä. Jotta saavutettaisiin onnistuneita rekrytointeja ja sitä kautta strategisesti merkityksellinen yrityskulttuuri, täytyy tunnistaa, minkälaisia työntekijöitä yritys tarvitsee strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tämän jälkeen tulee tunnistaa, kuinka näitä henkilöitä voidaan houkuttaa ja sitouttaa yritykseen, sekä mitä yritys tarjoaa heille ennen, jälkeen ja työsuhteen aikana. (Markkanen 2002, 111—112.)

Parhaissa yrityksissä arvomaailmaan liittyvät asiat ovat esillä päivittäin ja yhteys mission, vision ja arvojen sekä henkilövalinnan ja palkitsemisen välillä on äärimmäisen yhtenäistä. Parhaissa yrityksissä näiden suhteen ei haluta tehdä kompromisseja, sillä tiedetään, että kompromisseista syntyy velkaa, jonka maksamiseen eivät varat tai aika riitä. (Rantanen 6.10.2013.)

3 Rekrytointiprosessi

Uuden työntekijän rekrytointi on prosessi, joka alkaa tarpeesta ja päättyy tarpeen ratkaisuun. Kuten mihin tahansa hankkeeseen, siihen kuuluvat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe. Näiden jälkeen rekrytointiprojektiin kuuluu seurantavaihe työsuhteen alussa. Jotta prosessi olisi mahdollisimman onnistunut ja mutkaton, suunnitteluvaiheessa on tärkeää sopia, **kuka** tekee, **miten** tehdään, **mitä** tehdään, **mitä** se saa **maksaa** sekä **missä aikataulussa** projekti olisi tarkoitus saada suoritettua. Projektin toteutukseen lähdetään vasta sitten, kun suunnitelma on huolellisesti tehty ja kaikki osalliset ovat hahmottaneet sen. (Markkanen 2002, 9.)



Kuvio 4. Rekrytointiprosessi (mukaillen Honkaniemi ym. 2007, 32—37)

3.1 Rekryointitarpeen tunnistaminen

Koko rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle rekryointitarpeen tunnistamisesta (ks. kuvio 4). Tämä aiheutuu tavallisimmin siitä, kun työntekijä lähtee organisaatiosta, ja hänen tilalleen tarvitaan korvaava henkilö. Vaikka toimenkuva ja tavoitteet olisivat tässä vaiheessa hyvin tiedossa ja tuntuisi kaikkein loogisimmalta palkata mahdollisimman samanlainen henkilö korvaamaan vanha työntekijä, kannattaa kuitenkin tehdä kriittinen analyysi todellisesta rekryointitarpeesta. Rekrytoinnista vastaavien tulee miettiä tulevaisuutta ja mahdollisia muutoksia organisaation sisällä, ja sitä kautta mahdollista tarvetta avoimena olevan viran

kehittämislle. Tässä vaiheessa esimies tarkastelee oman yksikkönsä toimintaa ja tavoitteita suhteessa koko organisaation tavoitteisiin. Hänen olisi hyvä pohtia, millaista osaamista yksikössä sillä hetkellä on ja mitä jatkossa tarvittaisiin, voitaisiinko rekrytointia vaativan työn tehtäviä jakaa kenties nykyisen jäljellä olevan henkilöstön kesken ja mikä onkaan rekrytointitarpeen todellinen ydin. Tämän analyysin jälkeen esimies pystyy perustelemaan rekrytointitarpeensa ja voi lähteä jäsentämään rekrytoitavan henkilön tehtäväkuvauksia. (Honkaniemi ym. 2007, 40—41.)

Tämä tehtäväkuvauksien laatiminen onkin yksi kaikkein keskeisimmistä rekrytointiprosessin vaiheista, sillä sen todenmukaisuudesta ja tarkkuudesta riippuu onnistuminen prosessin seuraavissa vaiheissa, koska sen pohjalta luodaan arvioinnissa käytettävät kriteerit. Hyvä tehtäväkuvaus on johdonmukainen, jäsentynyt, havainnollinen sekä realistisesti rakennettu. Realistisuudella tarkoitetaan tässä tilanteessa todenmukaista kuvausta tulevan työntekijän roolista ilman turhia lupauksia, joista seuraa vain pettymyksiä ja kalliita ja epäonnistuneita rekrytointeja. On siis tärkeää sisällyttää tehtäväkuvaukseen myös työn vaikeat ja epämieluisat puolet. (Honkaniemi ym. 2007, 40— 41.)

3.2 Rekrytointikanavat

Kun rekrytointitarve on tunnistettu ja rekrytointistrategia päätetty, on seuraava askel miettiä, miten yrityksen tulevat työntekijät tavoitettaisiin parhaiten. On tärkeää miettiä kohdeyhmää tarkoin; seuraavatko he esimerkiksi sosiaalista mediaa, www-sivuja tai sanomalehtiä vai hakevatko he töitä työvoimatoimiston kautta. Näitä erilaisia keinoja tavoittaa työnhakijat kutsutaan rekrytointikanaviksi. Rekrytointikanavia on nykyään lukuisia, eikä vanhanaikainen sanomalehti-ilmoitus ole enää välttämättä tehokkain. Digitalisaation myötä palveluiden siirtyminen verkkoon on olennaisesti nostanut sähköisten rekrytointikanavien suosiota. (Honkaniemi ym. 2007, 46; inHunt 2017.)

Perinteiset työnhakuun ja työpaikkailmoitusten julkaisuun tarkoitettut verkkosivut kuten Mol.fi, Monster.fi ja Oikotie.fi ovat saaneet kilpailijoita muun muassa verkostoitumissivusto LinkedInistä ja sosiaalisen median jättiläisistä Twitteristä, Facebookista sekä Instagramista. Lähitulevaisuudessa ennustetaan myös mobiililaitteisiin ladattavien rekrytointisovellusten nousemista yhdeksi päärekrytointikanavaksi. (Honkaniemi ym. 2007, 46; inHunt 2017.)

Duunitori Oy suorittaa joka vuosi tutkimuksen, joka selvittää rekrytoinnin sen hetkistä tilaa Suomessa. Vuoden 2017 tutkimus suoritettiin huhtikuussa 2017 ja siihen vastasi yhteensä lähes 190 rekrytoinnin ammattilaista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että TE-palvelut ovat tärkein ulkoinen rekrytointikanava. Tämän jälkeen tärkeimpiä ovat verkkosivut Oikotie.fi, Duunitori.fi ja Monster.fi. Oikotien tärkeys kuitenkin laski 6 % vuodesta 2016 ja Monster.fi sivuston tärkeys 3 %. Duunitori.fi sivuston suosio taas nousi 10 %. Myös verkkosivujen välillä on siis eroja. Painetut ilmoitukset printtilehdissä, esimerkiksi Helsingin Sanomissa, eivät nauti kovinkaan suurta suosiota, sillä vain alle 10 % vastaajista piti näitä tärkeinä rekrytointikanavina. Ylivoimaisesti tärkeimpiä rekrytointikanavia olivat henkilöstön verkostot, omat kotisivut sekä rekrytointi organisaation sisältä. Yli 60 % vastaajista mainitsi nämä vähintään tärkeänä, kun arvosteluasteikko oli *ei merkitystä, vähän merkitystä, melko tärkeä, tärkeä ja erittäin tärkeä*. (Duunitori 2017.)

3.3 Soveltuvuusarviointi

Soveltuvuusarviointi on henkilöarviointimenetelmä, jolla pyritään kartoittamaan henkilön työssä suoriutumista ja mahdollisia kehittämistarpeita. Ammattitaitoinen psykologinen arviointi tuottaa objektiivista ja kokonaisvaltaista tietoa arvioinnin kohteena olevasta henkilöstä. Näitä soveltuvuusarviointeja tehdään, jotta rekrytoiva organisaatio saisi vitaleja lisätietoja päätöksenteon tueksi. Nämä soveltuvuusarvioinnista saadut tiedot yhdistetään organisaatiossa jo olemassa oleviin tietoihin, kuten haastattelulla saatuun informaatioon ja työkokemus- ja osaamisaluetietoihin. (Honkaniemi ym. 2007, 21.)

Uusia työntekijöitä rekrytoidessa on tärkeää määrittää, minkälaista työntekijää todellisuudessa etsitään. Sen vuoksi henkilöprofiilin luominen on oleellista. Se on yksi keskeisimmistä työvaiheista koko rekrytointiprosessissa, ja se tulisikin aina vähintään tarkistaa jokaisen rekrytoinnin alkaessa, sillä pienilläkin eroavaisuuksilla saattaa olla suuria seurauksia pitkällä tähtäimellä. Markkinat nimittäin elävät jatkuvasti, eivätkä samat asiat, jotka toimivat vuosi sitten, toimi välttämättä enää tänä päivänä. (Empore 2014; Honkanen & Nyman 2001, 11.)

Ensi askeleen tulisi olla rekrytoivan yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden listaaminen, niin liiketoiminnan kuin tuloksenkin kannalta. Vasta kun on saatu realistinen kuva siitä, miten rekrytoitavan henkilön oletetaan auttavan yritystä pääsemään tähän tavoitteeseen ja mitä

hänen oletetaan saavan aikaan, voidaan olla varmempia siitä, mitä ominaisuuksia hänellä tulisi olla. (Empore 2014; Honkanen & Nyman 2001, 11.)

HENKILÖPROFIILIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

MARKKINA - & KILPAILUTILANNE

TYÖNHAKIJAMARKKINAT

ASIAKASODOTUKSET

TYÖNHAKIJOIDEN
KÄYTTÄYTYMINEN

REKRYTOIVAN YRITYKSEN
TUNNETTUUS

TYÖNANTAJAIMAGO

KASVU-
& KEHITYSMAHDOLLISUUDET

UUDET TUOTTEET JA PALVELUT

RESURSSIT PEREHDYTYKSEEN

Kuvio 5. Henkilöprofiiliin vaikuttavat tekijät (Empore 2014)

Henkilöprofiiliin määrittävät tekijät saattavat muuttua rekrytoivan henkilön ympärillä, vaikka itse työnkuva ja työn tavoitteet säilyisivät ennallaan (ks. kuvio 5). Pienetkin muutokset vaikuttavat siihen, minkälaisia henkilöitä yrityksen kannattaa, tai on edes mahdollista rekrytoida. Näitä vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa markkina- ja kilpailutilanne, asiakkaiden odotukset, työnhakijoiden käyttäytyminen, työnantajaimago ja rekrytoivan yrityksen tunnettuus, uudet tuotteet ja palvelut, kasvu- ja kehitysmahdollisuudet sekä resurssit perehdytykseen. Kivimäki korostaa blogissaan, että on yleinen virhe muodostaa henkilöprofiili vain listaamalla ominaisuuksia, joita rekrytoitavan henkilön tulisi täyttää. Tämä johtaa helposti virherekrytointiin, sillä haettavan henkilön profiili on tehty alusta asti väärin (virherekrytointi ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että työntekijä olisi huono; hänet on voitu vain palkata väärään työtehtävään). Kun on selvää, mitä ollaan etsimässä, on helpompi karsia

väärät henkilöt ja jatkaa prosessia oikeiden kanssa, sillä mitä huolellisemmin esityö on tehty, sitä sujuvampi koko rekrytointiprosessi tulee olemaan. Rekrytoidessa täytyy myös miettiä, millaisen paikan uusi työntekijä tulee täyttämään. Toisinaan palkattava henkilö tulee jo olemassa olevan position jatkeeksi, toisinaan hän täyttää yrityksestä kokonaan poistunutta osaamista. Joskus kyse on myös siitä, että yrityksestä poistunutta osaamista ei kannata korvata täysin samalla, vaan uuden henkilön tulisi lisätä tähän osaamiseen vielä jotain uutta. (Kivimäki 12.10.2016.)

Koiviston (2004) mukaan suunnittelussa tulisi aina ottaa huomioon, onko kyseessä täysin uudistettu tehtävä vai niin kutsuttu ”aukon täyttö”. Oli tilanne kumpi tahansa, toimenkuvan sisältöä tulee aina miettiä tarkkaan etukäteen, ja valintaa tehtäessä tulisi muistaa, että tehtävästä muotoutuu ennen pitkää tekijänsä näköinen. Näin ratkaisua tehtäessä vaikutetaan samalla pitkälle tehtävän tuleviin painotuksiin sekä sisältöön.

3.3.1 Työkokemus ja osaaminen

Kun rekrytoiva yritys on määritellyt rekrytoitavan henkilön paikan yrityksessä, on seuraava askel tiettyjen ammatillisten osaamisten listaaminen, joiden tulee täytyä, jotta henkilö on soveltuva työhön.



Kuvio 6. Halutun työntekijän ammatillinen profiili (mukaillen Markkanen 2008, 47)

Ammatillista osaamisen tasoa kartoittaessa kannattaa miettiä ainakin paljonko työkokemuksista tulisi olla, mitä jo aloitusvaiheessa tulisi osata ja mitä ollaan valmiita opettamaan. Myös työn vastuut ja tärkeimmät laadulliset ja määrälliset tavoitteet kannattaa määrittää. (ks. kuvio 6). (Markkanen 2008, 47.)

On siis tärkeää olla selvillä, etsitäänkö yritykseen jo valmis tekijä vai halutaanko henkilö, jolla on tulevaisuuden kasvupotentiaalia. Valmiin tekijän rekrytoinnissa on riski, että työn tekijä ei ole täysin motivoitunut tekemään juuri sitä samaa työtä, johon hänellä on jo vuosien kokemus. Kyseisen henkilön motivoinnin kohdalla tulisi kiinnittää erityistä huomiota koulutus- ja etenemismahdollisuuksiin, työn joustavuuteen sekä tietenkin rahalliseen korvaukseen. (Markkanen 2008, 46—50.)

Alalla vähän aikaa olleen, mutta kasvupotentiaalia näyttäneen henkilön palkkaaminen saattaa kuulostaa kaikin puolin houkuttelevammalta. Hänellä on tuore näkemys alan töihin, sekä motivaatiota oppia uutta. Varsinkin uuteen työpaikkaan sopeutuessa tämä on tärkeää, sillä kauan alalla olleet saattavat tehdä työnsä hyvin, mutta ”vanhanaikaisesti”. Työuransa alussa oleva henkilö on palkaltaan pienempi, mutta täytyy muistaa, että hänen perehdyttämiseensä liittyy paljon suoria ja epäsuoria kuluja. Tämän vuoksi ei kannata keskittyä pelkästään palkkaan, vaan arvioida koko rekrytointi-investoinnin kokonaisuutta. (Markkanen 2008, 46—50; Kivimäki 12.10.2016.)

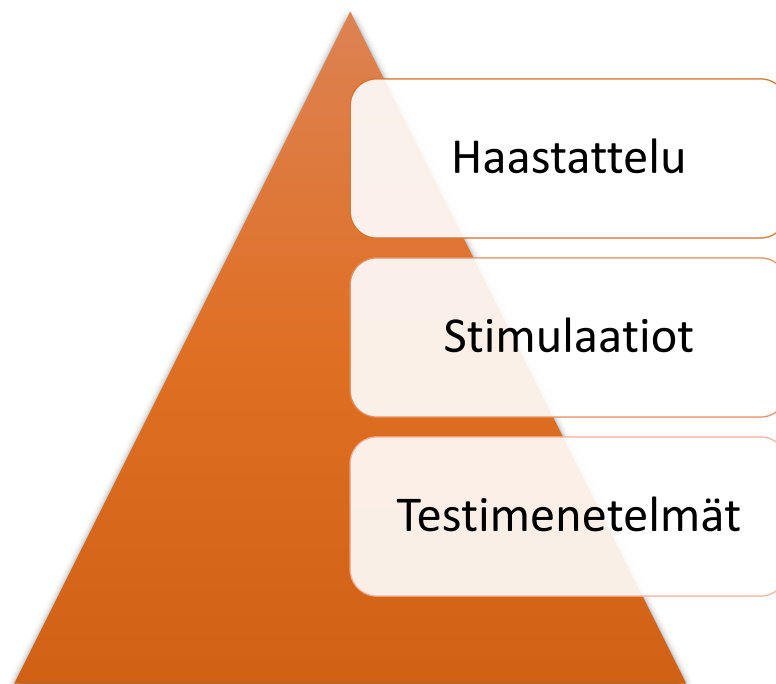
3.3.2 Henkiset valmiudet

Työsuoritukseen kohdistuvien odotusten lisäksi rekrytoija on luonnollisesti kiinnostunut ihmillisistä tekijöistä, eli minkälainen persoona ja ihminen työtä hakeva henkilö oikeasti onkaan. Rekrytoitavan henkilön tulisi olla myös henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan esimiehen odotukset täyttävä. Rekrytoidessa olisi aina hyvä muistaa, että ihmisiä palkataan kokemuksen ja osaamisen perusteella, mutta asenne tai tavat ovat yleensä pää syy heidän erottamiseensa. Onnistunutta rekrytointia voi auttaa haluttujen luonteenpiirteiden ja käyttäytymismallien tarkka listaaminen, mutta liian tarkka luonteenpiirteiden rajaus voi olla myös haitaksi. Henkilöprofiili olisi fiksua jättää mieluummin hieman avoimeksi niiden kriteereiden kohdalta, jotka eivät liity olennaisesti työhön ja vaikuta siinä menestymiseen. Liian tiukka seulonta karsii hakijoita ja rajaa potentiaalisia työnhakijoita rekrytoinnin ulkopuolelle. (Markkanen 2009, 43.)

Työmarkkinoiden tilannetta ja organisaation menestystä on koko ajan vaikeampi ennustaa, joten joustavuus ja tehokkuus muutoksissa nousevat vaatimuslistan kärkeen, kun puhutaan, mitä kriteereitä uudelta työntekijältä halutaan. Tämä tulee vaatimaan tulevaisuudessa yhä systemaattisempaa arviointia. (Niitamo 2003, 13.)

Laajasti selitettynä henkilöarviointi tarkoittaa yksilön kaikenlaisten piirteiden ja ominaisuuksien tarkempaa arviointia. On olemassa henkilökohtaisia arviointeja, jolloin tarkastelun kohteena ei ole lainkaan koulutus tai ammatilliset saavutukset, vaan henkilökohtaiset valmiudet. Näitä henkilökohtaisia valmiuksia ovat esimerkiksi luonteenpiirteet, yhteistyökyvyt, vuorovaikutus- ja ilmaisutaidot, työmotivaatio sekä soveltuvuus työyhteisöön. Englanninkielisiä termejä tälle ovat muun muassa *formal qualifications* ja *personal qualifications*. (Niitamo 2003, 19—20.)

Henkilökohtaisia arviointimenetelmiä on useita, mutta ne voidaan jakaa karkeasti kolmeen yläkategoriaan. Nämä kategoriat ovat itse työhaastattelu, erilaiset testit ja stimulaatiot (ks. kuvio 7). Kaikki kolme sisältävät lukuisia tekniikoita ja lähestymismenetelmiä, joista rekrytoivat organisaatiot valitsevat heille sopivimmat. (Niitamo 2003, 20.)



Kuvio 7. henkilöarvioinnin menetelmäluokat (Niitamo 2003, 20)

Teknisten valmiuksten arviointi on oleellista varsinkin työhönoton, urakehitysohjelmien ja työtehtäviin sijoittelun yhteydessä. Teknisten valmiuksien arviointikriteerit (kuten myös henkilökohtaisten) perustuvat rekrytoivan organisaation tarpeisiin sekä arvioinnin tavoitteiden määrittelyyn. Näiden arviointikriteerien määrittelemisen avulla voidaan keskittyä juuri niihin alueisiin, joista rekrytoijalle on suurinta hyötyä esimerkiksi päätöksenteossa. (Honkanen & Nyman 2001, 40.)

Teknisten valmiuksien painotus on vähenemässä, ja henkilökohtaisten valmiuksien tärkeys tulee koko ajan selvemmäksi rekrytoijille. Tämä on ansaittua, sillä laajoin tieteellisin tutkimuksin on pystytty osoittamaan, että muodollisten kvalifikaatioiden merkitys on henkilökohtaisia vähäisempää, kun mietitään työmenestyksen ennustamista. Henkilökohtaisten valmiuksien merkitystä ei siis kannata aliarvioida missään tilanteessa, vaikka teknisiä valmiuksia voikin olla turha asettaa vastakkain niiden kanssa, sillä ne saattavat olla monesakin mielessä todella erilaisia ulottuvuuksia. (Niitamo 2003, 15.)

Henkilöarviointeja tehdään eniten työhönoton yhteydessä, mutta ne ovat lisääntymässä myös työuran edetessä. Tämä pätee esimerkiksi sisäiseen rekrytointiin, kun työtehtävät muuttuvat ja halutaan varmistua hyvän ja luotetun työntekijän soveltuvuus myös uuteen työtehtävään. (Niitamo 2003, 13—14.)

3.3.3 Hakemus ja työhaastattelu soveltuvuusarvioinnin menetelmänä

Haastattelu on henkilöarviomenetelmä, joka on ansioluettelon tarkastelun ja toimenhakupapereiden jälkeen seulontavaiheessa eniten käytetty. Itse rekrytoinnin arviointivaiheessa työhaastattelu on ylivoimaisesti useimmin käytetty menetelmä. Haastattelutyypit jaetaan perinteisesti kahteen pääluokkaan: strukturoituun eli jäsennettyyn ja strukturoimattomaan eli vapaamuotoiseen haastatteluun. Nämä kaksi tekniikkaa ovat toistensa vastakohtia, ja suurin osa haastatteluista sijoittuu lähemmäs jompaakumpaa. (Niitamo 2000, 27.)

Vapaamuotoinen haastattelu etenee ilman ennalta sovittua kaavaa, sillä se etenee haastattelijan ja haastateltavan spontaanien aloitteiden ja heidän välilleen syntyvän vuorovaikutuksen myötä. Haastattelu on täynnä hyvin avoimia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on peilata haastateltavan persoonallisuutta. Näiden avoimien kysymysten tuottaminen tapahtuu intuitioon perustuen, ja vapaamuotoinen haastattelu muistuttaakin ulkoisesti ja loogi-

selta rakenteeltaan ihmisten välistä arkista seurustelua ja keskustelua. Tämä haastattelu-tapa nostaa kuitenkin esiin kaksi isoa kysymystä: onnistutaanko persoonallisuuden arvi-
oinnissa täysin, ja onko persoona tärkein tai ainoa arvioitava ominaisuus? (Niitamo 2000,
28—29.)

Jäsennetty työhaastattelu taas on haastattelumalli, jossa on sarja työtä koskevia kysymyk-
siä, jotka esitetään yhtenäisesti ja toistuvan kaavion mukaisesti. Useimmiten käytetään
myös tiettyä haastattelurunkoa, jolloin samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville
yhtenäisesti. Tämän haastattelutyypin etuna on vertailupohjan syntyminen haastateltavien
välille, eli kysymysten jäsentäminen saa aikaan yhtenäisen linjan, jonka kautta haastatel-
tavien vastauksia voidaan verrata. Haastattelun jäsentäminen helpottaa asioiden syste-
maattista käsittelyä, joka taas tarkoittaa sitä, että kaikki asiat tulevat varmasti käsitellyksi.
Strukturoidun haastattelun sudenkuoppa on huonosti toteutettuna liika kaavamaisuus ja
jäykkä teknisten sääntöjen toteuttaminen. Tämä voi aiheuttaa vuorovaikutuksen täydellistä
puuttumista haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Niitamo 2000, 32—33.)

Vaikka hakijoiden haastattelu on henkilöarvioinnin tehokkain ja monipuolisin keino, on se
saanut liian vähän arvostusta ja huomiota.

”Elämme tekniikkayhteiskunnassa, jossa testien lupaama tekninen sädekehä hel-
posti sokaisee näkemästä henkilöarviomenetelmien koko kenttää. Haastattelemine
ja ihmisten kohtaaminen on liian arkista ja vaatimattomalta näyttävää, jotta menetel-
mää voisi pitää tarpeeksi uskottavana.” (Niitamo 2003, 22.)

Konu korostaa blogissaan, että haastattelutyylejä on erilaisia, eikä vapaamuotoinen ja täy-
sin suunnittelematon haastattelu välttämättä riitä henkilöarvioinnin tekemiseen. Ainakin
osittain strukturoitu haastattelu helpottaa rekrytoijien työtä, kun hakijoita on helpompi ver-
rata toisiinsa. Kysymykset ovat myös todennäköisesti laadullisesti parempia, kun niitä on
mietitty etukäteen ajan kanssa. (Konu, J. 1.9.2017.)

Suuri osa työhaastatteluista tehdään yksilöhaastatteluina, eli yksi haastattelijaa haastatte-
lee yhtä henkilöä. On kuitenkin olemassa myös ryhmä- eli niin sanottuja paneelihaastatte-
lujia, joissa vähintään kaksi henkilöä haastattelee ja arvioi samanaikaisesti yhtä tai useam-
paa hakijaa. Ryhmähaastatteluiden tarkoituksena on nähdä, kuinka arvioitu yksilö sopii

työyhteisöön, yksikköön ja työtovereihin. Myös työyksikön jäsenet (haastattelijat) näkevät, kuinka suhtautuvat uuteen ehdokkaaseen. (Niitamo 2003, 24.)

3.4 Päätös ja palkkaaminen

Haastatteluiden ja henkilöarvioiden jälkeen rekrytoijilla on toivottavasti jonkinlainen käsitys siitä, kuka tai ketkä hakijoista olisivat oikeita valintoja. Olipa kyse miten vaikeasta, helposta, lyhyestä tai pitkästä rekrytointiprosessista tahansa, päätös täytyy aina tehdä. Saattaa olla myös tilanteita, milloin avoimeen virkaan hakee vain yksi henkilö. Hänenkin kohdallaan tulee tehdä päätös, palkataanko häntä vai ei. Tämä ”Hobsonin valinta” saattaakin olla vaikein kaikista, sillä kun vaihtoehdot ovat ”ota” tai ”jätä”, saattaa tuntua helpoimmalta palkata henkilö, joka ei välttämättä ole paras mahdollinen, mutta parempi kuin ei mitään.

Tärkeimmät elementit valinnan tekemisessä ovat todisteiden kerääminen ja niiden perusteella päätökseen päätyminen. Rekrytointiprosessin alussa tehty tarkistuslista ominaisuuksista, joita palkattavalta henkilöltä haetaan, auttaa valinnan tekemisessä huomattavan paljon. Tämä lista myös varmistaa sen, että jokaisesta hakijasta on saatu kaikki tarvittava tieto. (Roberts 2005, 165.)

3.5 Sitouttaminen ja seuranta

Kun juuri se oikea uusi jäsen yritykseen on löydetty, halutaan hänet sitouttaa yritykseen mahdollisimman onnistuneesti. Sitoutuminen on henkilön psykologinen suhde organisaatioon, jossa hän työskentelee. Jos tämä suhde on huono, kynnys työsuhteen katkaisemiselle on matalampi. Sitouttaminen on todella tärkeää, sillä se on oleellista organisaation tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan laadun ja jatkuvan toiminnan kehittämisen ja uudistumisen takia. (Viitala 2013, 85.)

Sitouttamisella on lukuisia etuja. Sen avulla esimerkiksi säästetään uuden henkilöstön perehdyttämisen, valinnan ja rekrytoinnin kustannuksissa. Myös työntekijöiden tehokkuus, suorituskyky ja tuottavuus paranevat, sekä kilpailukyky ja tulostaso säilyvät. Työntekijöiden tietopääoma on yritysten keskeinen kilpailuvaltti, ja avainhenkilöiden menettäminen sitouttamattomuuden takia aiheuttaa organisaatiolle arvokkaan tietopääoman menetystä, mikä taas heikentää sen kilpailukykyä markkinoilla. (Lampikoski 2005, 78.)

Uuden työntekijän sitouttamisen ensiaskel on huolellinen perehdytys. Vaikka tämä vaihe onkin yksi valintaprosessin viimeisimpiä, on se vähintään yhtä tärkeä kuin aikaisemmat. Henkilö, joka perehdyttää uuden tulokkaan on avainasemassa, kun puhutaan perehdytyksen onnistumisesta. Uudelle työntekijälle tulisi välittää positiivinen kuva työpaikasta, ja nitoa suuri informaatiomäärä kompaktiin pakettiin niin, että perehdytettävä henkilö sisäistää kaiken mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. (Honkaniemi ym. 2007, 154.)

Perehdytysjakson alussa olisi hyvä asettaa selkeät tavoitteet, mitä jakson aikana halutaan saada aikaan, ja näitä tavoitteita ja sekä työnantajan että työntekijän odotuksia tulisi tarkastella pariin otteeseen perehdytysjakson eri vaiheissa. Uuden työntekijän alkua organisaatiossa tulee tukea aktiivisesti, sillä uuden työtehtävän vastaanottaminen on aina resursseja kuluttava vaihe. Uuden työntekijän onnistuminen uudessa työtehtävässään on suurelta osin kiinni hänen henkilökohtaisista valmiuksistaan, mutta valtava vaikutus on myös organisaation ja esimiehen kyvyillä ottaa tulokas vastaan. (Honkaniemi ym. 2007, 154.)

Työsuhteen alussa oleva koeaika on aikaa, jolloin työntekijä näkee, sopiiko työntekijä työyhteisöön ja vastaako hänen ammatillinen osaamisensa organisaation tarpeita. Tämä on myös uudessa työpaikassa olevalle henkilölle tilaisuus nähdä, viihtyykö hän uudessa työpaikassa ja ovatko työtehtävät kiinnostavia. Hyvin perehdytetyt ja tyytyväiset työntekijät ovat valmiita antamaan itsestään enemmän kuin pyydetään, ja he ovat usein myös itse loistavia perehdyttäjiä ja hyviä esimerkkejä muille työntekijöille. Perehdyttämiseen siis kannattaa panostaa, sillä suurimpia syitä työntekijän irtisanoutumiseen koeajalla tai sen jälkeen ovat epätervetullut olo työyhteisöön tai perehdyttämisen heikkous. Tämä aiheuttaa rahallista tappiota, kun rekrytointiprosessi joudutaan pahimmassa tapauksessa aloittamaan täysin alusta. (Psycon 2017.)

Jos käy niin valitettavasti, että rekrytoitu henkilö ei jostain syystä sovellukaan työtehtävään (joko omasta tai työnantajan mielestä), koeajalla työsuhteen purkaminen käy helposti. Kun tapahtuu koeaikapurku, irtisanomisaikaa ei ole. Koeaika voi olla mitä vain väliltä 0-6 kuukautta, ja se voidaan sopia aina erikseen tilannekohtaisesti. (Erto 2017; Viitala 2013, 124.)

4 Toteutussuunnitelma

Tässä luvussa esitellään produktin toteutus ja sen aikataulu. Rekrytointisuunnitelman luominen alkoi tapaamisella toimeksiantajan kanssa, jolloin käytiin läpi nykyistä tilannetta ja keskusteltiin rekrytointisuunnitelman tarpeesta. Sovimme tapaamisia koko opinnäytetyöprojektini ajaksi, sekä sovimme lähettäväni aina uusimman version työstäni toimeksiantajalleni ennen tapaamisia.

4.1 Aikataulu ja vaiheet

Produktin toteuttaminen aloitettiin elokuussa 2017 tapaamalla toimeksiantaja ja keskustelemalla yrityksen tarpeista rekrytointiin liittyen. Ensimmäisen tapaamisen aikana saatiin hahmoteltua produktin aikataulu sekä lopullinen tavoite, joka haluttiin saavuttaa opinnäytetyöni avulla. Keskustelimme toimeksiantajan kanssa omista kokemuksistamme edelliseltä kesältä sekä siitä, mitä tulisi muuttaa henkilöstön suhteen. Seuraavissa tapaamisissa keskustelimme syvemmin edellytyksistä, joita toimeksiantaja haluaisi tulevilla työntekijöillään olevan sekä henkilöarvioinnin menetelmistä, joilla nämä oikeat henkilöt löydetäisiin. Tapaamisia toimeksiantajan kanssa oli noin kerran kahdessa viikossa (ks. kuvio 8), jonka lisäksi yhteyttä pidettiin puhelimitse sekä sähköpostin välityksellä. Myös kolme henkilökunnan jäsentä otettiin mukaan keskusteluun puhelinhaastattelun muodossa. Tavoitteena oli saada mahdollisimman perusteellinen kuva työn luonteesta ja sen tehtävistä, sekä siinä vaadittavista vaatimuksista.

PRODUKTIAIKATAULU

Rekrytointisuunnitelma kausiravintolalle, kesä 2018

ELOKUU		SYYSKUU	
vko 31	Produktin aloitus	vko 35	Haastattelun hiominen
	Ensimmäinen tapaaminen		Haastateltavien kontaktointi
	Toimeksiantosopimuksen teko		
		vko 37	Toimeksiantajan haastattelu
vko 33	Haastattelun suunnittelu		Henkilökunnan haastattelu
LOKAKUU		MARRASKUU	
vko 40	Haastatteluiden analysointi	vko 48	Viimeinen tapaaminen
	Rekrytointisuunnitelman teko		Tuotoksen esittely
			Palautekeskustelu
vko 42	Rekrytointisuunnitelman viimeistely		

Kuvio 8. Produktiaikataulu

Itse tuotoksen luonnostelemisen aloitin jo projektin alkaessa, tehden muistiinpanoja tapaa-
misten yhteydessä. Keskustelujen edetessä tuli selväksi, että toiveena olisi mahdollisim-
man helppolukuinen sekä yksinkertainen tapa esittää asiat. Tästä syystä tuotokseni tulisi
olemaan rekrytinnista vastaavalle henkilölle suunnattu PowerPoint-esitys.

4.2 Tiedonhankinta

Tärkeimmät tiedonkeruumenetelmät rekrytointisuunnitelmaa tehdessä olivat vapaamuotoi-
set haastattelut puhelimitse ja henkilökohtaisesti toimeksiantajan sekä edelliskauden työn-
tekijöiden kanssa. Haastatteluiden jälkeen kirjasin vastaukset ylös, sekä analysoin niitä
tehdessäni rekrytointisuunnitelmaa.

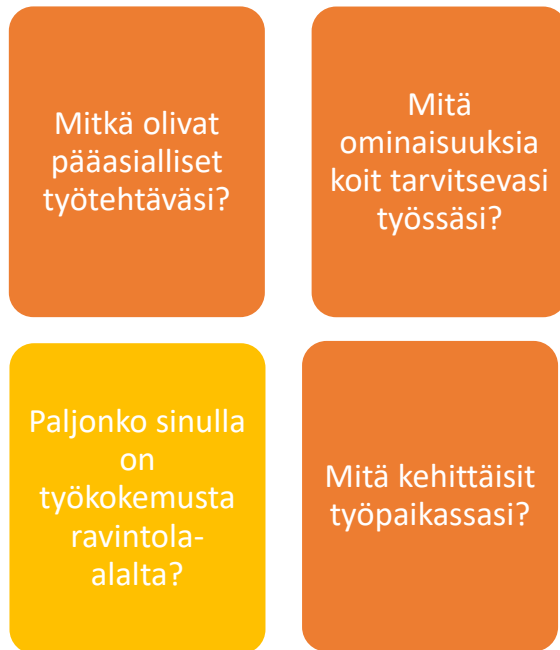
Haastattelukysymykset toimeksiantajalle olivat seuraavat: Montako työntekijää organisa-
ation tarvitaan töihin ensi kaudeksi? Mitä ominaisuuksia työntekijöillä halutaan olevan? Pi-
tääkö rekrytoitavalla henkilöllä olla alan koulutusta? Paljonko rekrytoitavalla henkilöllä tu-
lisi olla työkokemusta alalta? Halutaanko pitää kiinni vanhoista työntekijöistä vai rekrytoida
kokonaan uusi henkilökunta? Onko muita toiveita, joita tulisi ottaa huomioon (ks. kuvio 9)?
Haastattelut toimeksiantajan kanssa toteutin henkilökohtaisesti.



Kuvio 9. Haastattelukysymykset toimeksiantajalle

Haastattelukysymykset edelliskesän työntekijöille olivat seuraavat: Paljonko sinulla on työ-
kokemusta ravintola-alalta? Mitkä olivat pääasialliset työtehtäväsi? Mitä ominaisuuksia

koet tarvitsevasi työssäsi? Mitä kehittäisit työpaikassasi (ks. kuvio 10)? Haastattelut edelliskauden työntekijöiden kanssa toteutin puhelimitse.



Kuvio 10. Haastattelukysymykset edelliskauden työntekijöille

Haastattelurunko oli väljä, ja kysymysten oli tarkoitus vain avata keskustelu haastateltavien ja haastattelijan välillä. Koska tunsin kaikki haastateltavat entuudestaan, vapaamuotoinen ja rento keskustelu oli mielestäni paras tapa saada todenmukaiset ja hyödyllisimmät vastaukset. Jokainen haastattelu kesti noin 15 minuuttia. Rekrytointisuunnitelmaa tehdessäni käytin tiedonlähteenä myös opinnäytetyöni tietoperustaa ja siinä mainittuja kirjallisuuslähteitä.

5 Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielessä jo opintojen alkamisesta lähtien. Opintojen edetessä on tullut monta hetkeä, jolloin olen ajatellut löytäneeni opinnäytetyöni aiheen, mutta innostukseni on kuitenkin laantunut aina uuden mielenkiintoisemman aiheen tultua vastaan. Ehdin jo hieman huolestua tulenko löytämään mieleistä aihetta, josta kirjoittaminen ei olisi puuduttavaa. Halusin myös tehdä opinnäytetyön, josta olisi oikeasti hyötyä, sillä se on suurin motivaatio itselleni hyvään työn jälkeen.

Viime kesänä työskennellessäni ravintolalaiva Flying Dutchilla kuitenkin näin tarpeen, johon tiesin voivani antaa apua. Huomasin työyhteisön epätoimivuuden ja sen aiheuttaman negatiivisen ilmapiirin. Työntekijöiden kesken puhuttiin pahaa kollegoista, eikä omia työtehtäviä hoidettu tasaisella laadulla. Osalta työntekijöistä puuttui selvästi motivaatio työtä kohtaan. Tämä sai minut pohtimaan, miksi kyseiset ihmiset edes ovat yrityksessä töissä, kun on varmasti olemassa henkilöitä, jotka olisivat motivoituneita tekemään töitä ja oikeasti nauttimaan siitä. Otin asian puheeksi ravintoloitsijan kanssa, ja ilmaisin halukkuuteni auttaa. Kerroin haluavani tehdä opinnäytetyönä rekrytointisuunnitelman, jonka avulla yritykseen palkattaisiin työntekijöitä, jotka ovat eduksi yritykselle. Ravintoloitsija myönsi ongelman ja lähti innoissaan toimeksiantajaksi opinnäytetyölleni.

Koska olen ollut yrityksessä useana kesänä töissä, voin sanoa tuntevani sen hyvin. Olen myös nähnyt lukuisia eri kausityöntekijöitä, joista osa on pysynyt yrityksessä monta kesää, osa taas vain yhden kauden. Usean kesän perusteella oli helppo vertailla työntekijöiden ominaisuuksia toisiinsa ja lähteä hahmottamaan rekrytointisuunnitelmaa ja halutun työntekijän profiilia.

5.1 Valmiin rekrytointisuunnitelman arviointi

Valmis rekrytointisuunnitelma on esitelty PowerPoint-esityksessä, jossa on ohjeet henkilöstön muodostamiselle kesäkaudelle 2018. PowerPoint-esitys on jäsennetty rekrytointiprosessin vaiheisiin, joka on myös yksi tietoperustan pääaiheista. Halusin näin sitoa produktin tietoperustaan, ja hyödyntää oppimaani käytännössä.

Olen tyytyväinen produktiini, sillä sain paljon positiivista palautetta toimeksiantajaltani. Yrityksen olemassa oleva rekrytointistrategia oli olematon, joten rekrytointin eri vaiheiden jä-

sentely ja perustelu faktoilla tulee toimeksiantajan mukaan tuomaan paljon ryhtiä ja loogisuutta tuleviin rekrytointeihin. Parasta opinnäytetyöproduktissa on mielestäni se, että pääsen itse näkemään sen vaikutukset ensikädessä tulevana keväänä ja kesänä. Pystyn silloin myös hyödyntämään kaikkea opinnäytetyöprosessin aikana oppimaani, sillä avustan ravintolapäällikköä kevään rekrytoinneissa.

Jos saisin tehdä jotain toisin, opettelisin mielelläni käyttämään eri ohjelmaa PowerPointin sijaan. Kokeilin käyttää ohjelmia, kuten Canvasia ja WordPressiä, mutta tiukan aikataulun takia minulla ei ollut aikaa opetella käyttämään niitä tarpeeksi hyvin sisällön luomiseen. Varsinkin Canvasin yksinkertaiset mutta tyylikkääts fontit ja taustat miellyttivät silmääni. Toimeksiantajani oli tyytyväinen työn ulkoasuun sekä sen helppolukuisuuteen, ja PowerPoint-esitys tullaan tulostamaan ja sitä tullaan käyttämään tulevissa kokouksissa sekä luonnollisesti rekrytoinnin tukena. Konkreettisen rekrytointisuunnitelman luomisen lisäksi koen työni tuovan toimeksiantajayritykselle niin sanottua aineetonta arvoa, sillä monet rekrytointiprosessin vaiheet olivat toimeksiantajalleni aivan uusia asioita. Oli motivoivaa nähdä kauan alalla olleen yrittäjän olevan aidosti kiinnostunut siitä, mitä minulla on sanottavaa. Sain lisää itsevarmuutta ja ilmoitin haluavani osallistua tulevan kevään rekrytointiprosessiin, sillä minun osaamiseeni selvästi luotettiin.

5.2 Oma oppiminen

Konkreettisen läsnäolon väheneminen opintojeni edetessä oli saanut minut rehellisesti sanottuna kaipaamaan koululle tuloa sekä uusien asioiden oppimista. Opinnäytetyötä tehdessäni koin pitkästä ajasta aivojeni saavan kauan kaivattuja ärsykeitä, kun tiukan aikataulun sanelemana tein työtäni koulun tiloissa noin viisi päivää viikossa. Oli mahtavaa kesäloman jälkeen huomata, että opinnot kiinnostivat edelleen, vaikka kyseessä olikin koulutuksen loppumetrit.

Henkilöstöjohtaminen on aina kiinnostanut minua aiheena, ja sen ympärille painottuvat kurssit olivat omia henkilökohtaisia suosikkejani. Opinnäytetyön tekeminen siihen liittyen oli todella mielekästä, sillä opin valtavasti aiheesta, joka oli minulle yksi pääsyy edes haakea liikkeenjohdolliseen koulutusohjelmaan. Koen saaneeni todella paljon lisää tietoa, taitoa sekä itsevarmuutta henkilöstöjohtamisen saralla. Koen opinnäytetyöprojektin aikana oppineeni asioita, joita en olisi muuten oppinut ja joita tulen varmasti käyttämään työelämässä valmistumiseni jälkeen.

Itse rekrytointiprosessiin syveneminen ja siitä kertovan kirjallisuuden lukeminen oli itselleni mielenkiintoisinta, ja sain vahvistusta halulleni työskennellä HR-asioiden parissa tulevaisuudessa. Myös se, että itselläni on vahva tunneside toimeksiantajayritykseen, ja tieto siitä, että työstäni tulee olemaan todella hyötyä yritykselle, antoi lisämotivaatiota uusien asioiden opiskelulle.

Olen tyytyväinen omaan suoritukseeni, sillä tein opinnäytetyöni kahdessa kuukaudessa, jonka lisäksi työskentelin noin 40 tuntia viikossa ilta-/yöpainotteisesti ravintolassa. Jos tekins jotain toisin, olisi se opinnäytetyön aloittaminen aikaisemmin sekä töiden vähentäminen sen tekemisen aikana. Tiukan aikataulun takia opinnäytetyö tuntui välillä liian stressaavalta ja yöunet jäivät todella vähälle. Koska minulla ei ollut ollenkaan vapaa-aikaa tehdessäni aamupäivät opinnäytetyötä sekä illat ja yöt raskasta baarityötä, koin pienimuotoisen loppuun palamisen, joka näkyi työni tasossa niin työntekijänä kuin opiskelijanakin. Oli itseltäni typerää laittaa henkinen hyvinvointini toissijaiseksi, kun se ei ollut välttämätöntä. Olen kuitenkin erittäin ylpeä itsestäni ja siitä, mihin pystyin, kun vain päätin pystyväni.

Lähteet

Empore 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. Luettavissa: <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php#profiili>. Luettu: 19.9.2017.

Toimihenkilöliitto Erto 2017. Koeaika. Luettavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosopimus/koeaika>. Luettu: 1.10.2017.

Helsingin seudun kauppakamari 2017. Rekrytointi ja työsopimuksen tekeminen. Etuoikeutetut työntekijät. Luettavissa: <http://helsinki.chamber.fi/fi/kysy-neuvoja/tyosuhdeopas/rekrytointi-ja-tyosopimuksen-tekeminen/>. Luettu: 14.9.2017.

Helsingin seudun kauppakamari 2017. Rekrytointi ja työsopimuksen tekeminen. Määräaikainen työsopimus. Luettavissa: <http://helsinki.chamber.fi/fi/kysy-neuvoja/tyosuhdeopas/rekrytointi-ja-tyosopimuksen-tekeminen/>. Luettu: 14.9.2017.

Honkaniemi L., Junnila K., Ollila J., Poskiparta H., Rintala-Rasmus A. & Sandberg J. 2007. Viisaat Valinnat. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

inHunt 2017. Digitalisaatio rekrytoinnissa – mikä on muuttunut? Luettavissa: <https://inhunt.fi/2016/01/digitalisaatio-rekrytoinnissa-mika-on-muuttunut/>. Luettu: 1.10.2017.

Kauppalehti 2015. Y-sukupolvi on työelämän puhemies. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/olitko-nuori-lama-aikaan-vai-nousukaudella-nain-se-nakyy-tyopakalla/52bz9dGf>. Luettu: 15.9.2017.

Kivimäki, J. 12.10.2016. Oikea profiili, onnistunut rekrytointi? Näin määrität tarpeesi. ManpowerGroupin blogi. Luettavissa: <http://blogi.manpower.fi/rekrytointi-profiilin-maarittaminen>. Luettu: 20.9.2017.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Konu, J. 1.9.2017. Vierasblogi: Kohti parempia työhaastatteluja – strukturoitu vai neitseellinen haastattelu, STAR vai SOARA?. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/vierasblogi-kohti-parempia-tyohaastatteluja-strukturoitu-vai-neitseellinen-haastattelu-star-vai-soara/>. Luettu: 27.9.2017.

Lakimiesliitto 2017. Muista työsopimuksessa. Luettavissa: <https://www.lakimiesliitto.fi/oikkarit/tyoelama/muista-tyosopimuksessa/>. Luettu: 14.9.2017.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Prima Oy. Helsinki.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. WSOY. Juva.

Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOY. Juva.

Monster 2017. Hyvä työnantajakuva syntyy sisältäpäin. Luettavissa: https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx. Luettu: 15.9.2017.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu – Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Oy Edita Ab. Helsinki.

Rantanen, S. 6.10.2013. Missio, visio ja arvot työnantajakuvan rakentamisessa. Luettavissa: <http://emine.fi/missio-visio-arvot-tyonantajakuvan-rakentamisessa/>. Luettu: 19.9.2017.

Rekrytointi Oy, L. 18.8.2014. Viisi vinkkiä oikean henkilön rekrytointiin. Luettavissa: <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkeja-tyontekijan-palkkaamiseen/viisi-vinkkia-oikean-henkilön-rekrytointiin/>. Luettu: 20.9.2017.

Roberts, G. 2005. Recruitment and Selection. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Rekrytointisuunnitelma



REKRYTOINTITARVE

3 kokoaikaista työntekijää

2 osa-aikaista työntekijää

3 kiireapulaista

REKRYTOINTIKANAVAT

Pääosin käytetään verkkosivuja, kuten Duunitori.fi sekä Monster.fi

Myös osa edelliskauden työntekijöistä jää tiimiin

Jo olemassa olevat kontaktit, suositukset muilta kollegoilta

SOVELTUVUUSARVIOINTI

Soveltuvuutta arvioidaan alkuseulonnan (hakemukset) jälkeen työhaastattelun avulla

Työhaastattelu on vapaamuotoinen, tavoitteena saada luontevaa keskustelua aikaiseksi sekä nähdä, toimivatko henkilökemiat

Työhaastattelun jälkeen mahdollinen koevuoro (jos palkkaus silloin, kun ravintola on jo auki), jonka jälkeen nähdään millainen työsopimus kirjoitetaan

EDELLYTYKSET

Baarin vastaavan pätevyys

Anniskelupassi

Hygieniapassi

Joustava, ymmärtää kausityön epävakauden ja työaikojen vaihtelevuuden

Halu työskennellä viikonloppuisin

Positiivinen ja motivoitunut, kehittää hyvää työyhteisöä

Sopiva persoona ja henkilö Flying Dutch Oy:n tiimiin

PÄÄTÖS

Kun potentiaaliset työntekijät ollaan löydetty, päätökset pyritään tekemään mahdollisimman nopeasti, mieluiten kahden viikon sisällä

Haastatteluiden jälkeen valituille työntekijöille ilmoitetaan puhelimitse valinnasta, sekä sovitaan aika työsopimuksen kirjoittamiselle, sekä vaadittujen todistusten tuomiselle

Hakijoille keitä ei valittu, ilmoitetaan myös puhelimitse tai viestillä

TYÖSOPIMUS

3 henkilölle tarjotaan täysiaikainen työsopimus (37,5h/vko)

2 henkilölle tarjotaan osa-aikainen työsopimus (30h/vko)

3 henkilölle tarjotaan kiireapulaisen paikkaa (0h/vko), eli tiettyä tuntimäärää ei luvata, mutta sen oletetaan olevan noin 15-20h/vko

ARVIOINTI & PEREHDYTYS

Työntekijöillä on kahden viikon koe-aika, jonka aikana työsuhde voidaan päättää, jos he eivät ole soveltuvia työhön

Perehdytyksestä vastaa vuoropäällikkö, joka suorittaa perehdytysvuorot työntekijän kanssa

Perehdytyksen jälkeen käydään kehityskeskustelu, missä molemmat osapuolet saavat kysyä ja kertoa kokemuksistaan, sekä antaa kehitysideoita

LÄHTEET

Vapaamuotoiset haastattelut toimeksiantajan kanssa

Vapaamuotoiset haastattelut henkilökunnan jäsenten kanssa

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä

Duunitori 2017