

Asiakaslähtöisen rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin yritys X:ssä

Eerika Malkamäki

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja Esihenkilötyö

MALKAMÄKI EERIKA:

Asiakaslähtöisen rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin yritys X:ssä

Opinnäytetyö 67 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Huhtikuu 2024

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää henkilöstöpalveluyritys X:n rekrytointiprosessia asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin. Tutkimuksessa selvitettiin, miten henkilöstöpalveluyritys voi tuottaa lisäarvoa asiakkailleen kehittämällä rekrytointiprosessiaan, kohtaavatko rekrytointikonsulttien ja ravintolapäälliköiden näkemykset sopivasta työntekijästä sekä mitä konkreettisia työkaluja yritys voi luoda kehittäessään rekrytointiprosessiaan laadukkaammaksi ja yhtenäisemmäksi. Työn tuloksena luotiin työkaluja, joiden avulla yritys pystyy toteuttamaan rekrytointinsa asiakaslähtöisesti.

Opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka teoreettinen viitekehys rakentui palvelumuotoilun, henkilöstöpalvelualan ja rekrytoinnin ympärille. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa toteutettiin laadullisia teemahaastatteluita helmikuussa 2024. Haastatteluiden perusteella oli tavoitteena selvittää, millaisia toiveita ja odotuksia yrityksen rekrytointikonsulteilla ja asiakasyritysten ravintolapäälliköillä oli rekrytoinnin suhteen, ja miten heidän näkemyksensä kohtasivat. Kehitystyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun prosessimallia sekä lean-laatujohtamista.

Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen rekrytointikonsulttien ja asiakkaiden näkemykset kohtaavat melko hyvin, mutta käytännön toteutuksessa ilmenee haasteita. Merkittävimmät ongelmakohdat liittyivät hakijan luotettavuuden arvioimiseen, hakijaprofiilien kokoamiseen sekä hakijaesittelyiden oikeanlaiseen toteuttamiseen. Tutkimuksen tuloksena luotiin kolme työkalua yrityksen käyttöön: työhaastattelurunko, hakijaprofiilipohja ja asiakasprofiilikortit. Työkalut suunniteltiin teorian, tutkimushaastatteluiden ja yrityksen työntekijöiden kanssa käydyn suunnittelupalaverin pohjalta.

Jatkokehitysehdotuksena tutkimuksessa nostettiin esille eri alojen rekrytoinnin kehittäminen, uusasiakashankinta, rekrytointitapahtumien järjestäminen, hakijakokemuksen parantaminen sekä CRM-järjestelmän päivittäminen. Opinnäytetyön luotettavuutta arvioitiin tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista. Haastattelut toteutettiin eettisesti ja tutkimusmenetelmät sekä analysoitu data esiteltiin avoimesti raportissa.

Asiasanat: rekrytointi, henkilöstöala, palvelumuotoilu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

MALKAMÄKI EERIKA:

Developing a Customer-Centric Recruitment Process through Service Design
Methods at Company X

Bachelor's thesis 67 pages, appendices 7 pages
April 2024

The objective of this study was to develop the recruitment process of personnel service company X from a customer-centric perspective using service design methods. The study focused on how the company can add value for its customers in the restaurant industry by offering them suitable employees. The aim of the thesis was to create practical tools that enable the company to improve its service and thus gain competitive advantage. The theoretical framework of the study was built around service design, the personnel service industry, and recruitment.

The thesis is a study-based development project, with the study conducted through qualitative thematic interviews in February 2024. The goal of the interviews was to understand the expectations and preferences of the company's recruitment consultants and restaurant managers regarding recruitment and how their views differed. The service design process model and lean quality management were utilized in the development process.

The findings indicated that the perspectives of the personnel service company's recruitment consultants and its clients align relatively well, but practical implementation faces challenges. The most significant issues identified were related to assessing the reliability of applicants, compiling applicant profiles and conducting applicant presentations effectively. As a result of the study, three tools were developed for the company's use: a standardised interview framework, an applicant profile template and customer profile cards.

As suggestions for further research, the study highlighted the development of recruitment in various industries, new customer acquisition, organizing recruitment events, improving the applicant experience, and updating the CRM system. The reliability of the study was assessed from the perspectives of reliability and validity. The interviews were conducted ethically, and the study methods and analysed data were presented openly in the report.

Key words: recruitment, human resources, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA	7
	2.1 Toimeksiantajan ja henkilöstöalan esittely	7
	2.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaus	8
3	PALVELUMUOTOILU MENESTYSTEKIJÄNÄ	10
	3.1 Palvelumuotoilu henkilöstöalalla	10
	3.2 Palvelumuotoiluprosessi	11
	3.3 Arvon yhteistuottaminen asiakasprofiilien avulla	13
	3.4 Lean-laatujohtaminen henkilöstöalalla	14
4	REKRYTOINTI HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSESSÄ	17
	4.1 Henkilöstöpalveluyritys tukena rekrytoinneissa	17
	4.2 Työhaastattelun suunnitteleminen	18
	4.3 Tietojärjestelmien hyödyntäminen ja tietosuojatietosuojat	20
	4.4 Työlainsäädäntö vuokratyössä	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
	5.1 Tutkimuksen menetelmät	23
	5.2 Teemahaastattelut	23
	5.3 Aineiston analysointi ja kehittämistyön prosessi	25
6	TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA	28
	6.1 Tulosten teemoittelu	28
	6.2 Tulosten yhteenveto	36
7	TOIMENPIDESUUNNITELMA	39
	7.1 Työkalujen kehittäminen	39
	7.2 Uusi työhaastattelurunko	40
	7.3 Hakijaprofiilin kokoaminen	41
	7.4 Asiakasprofiilit hakijaesittelyiden tueksi	42
	7.5 Rekrytointijärjestelmän hyödyntäminen	48
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
	8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	50
	8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	52
	8.3 Jatkokehitysehdotukset	54
	8.4 Pohdinta	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Nykypäivänä yhä useampi yritys käyttää henkilöstöpalveluyrityksiä apuna rekrytoinneissaan. Näitä palveluntarjoajia on paljon, joten henkilöstöalalla menestyminen vaatii asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja modernien rekrytointijärjestelmien hyödyntämistä. Rekrytoinneissa onnistuessaan henkilöstöpalveluyritys voi tuottaa kilpailuetua sekä itselleen että asiakkaalleen. Rekrytointijärjestelmät mahdollistavat useiden hakijoiden samanaikaisen seurannan ja arvioinnin, jolloin yhtä hakijaa voidaan harkita useaan eri työpaikkaan. Tämä auttaa löytämään sopivan työntekijän avoimeen työtehtävään, kunhan rekrytointiprosessi toimii tehokkaasti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yritys X:n (jatkossa yritys) rekrytointia asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin. Keskeisenä painopisteenä on luoda työkaluja, joilla yritys voi esitellä asiakkailleen potentiaalisia työnhakijoita käyttäen hyödyksi sähköistä rekrytointijärjestelmää. Tällä hetkellä yrityksen toimintatavoissa eri työntekijöiden välillä on hajontaa, joten työkalujen avulla on tarkoitus myös yhtenäistää rekrytointiprosessia. Asiakkaat tekevät viimeiset päätökset rekrytointivalinnoista, joten on olennaista ymmärtää, millaista tietoa hakijoista he haluavat päätösten tueksi. Tutkimuksessa toteutetaan kvalitatiivisia teema-haastatteluita, joihin haastateltavaksi valitaan sekä yrityksen rekrytointikonsultteja että yrityksen asiakkaisiin kuuluvia ravintolapäälliköitä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu palvelumuotoilun, henkilöstöpalvelualan ja rekrytoinnin ympärille. Henkilöstöhallintoon liittyy myös markkinoinnin ja myynnin teemoja, sillä onnistunut rekrytointi vaatii sujuvaa viestintää ja onnistuneen palvelukokemuksen luomista. Kehittämistyö toteutetaan palvelumuotoilun menetelmin, sillä se tarjoaa tehokkaita työkaluja ja lähestymistapoja palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Työssä tutustutaan palvelun kehittämisprosessiin brittiläisen Design Councilin kehittämän Tuplatimanttimallin sekä lean-laatujohtamisen kautta. Tuplatimanttimallin käyttö perustuu siihen, että palvelun laatu syntyy vuorovaikutuksesta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Lean-laatujohtaminen puolestaan pyrkii poistamaan prosessista kaiken ylimääräisen varmistaakseen palveluiden tehokkuuden. Näiden lähestymistapojen yhdistäminen tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen palveluiden kehittämisestä, jossa huomioidaan

sekä asiakkaiden tarpeet, että prosessin optimointi. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, Charron, Harrington, Voehl & Wiggin 2015)

Opinnäytetyön odotetaan tuottavan konkreettisia suosituksia ja työkaluja, joilla yritys voi parantaa rekrytointiprosessiaan ja vahvistaa asiakaslähtöisyyttä. Tulokset toimivat pohjana yrityksen jatkokehitykselle ja kasvutavoitteiden saavuttamiselle. Opinnäytetyössä tutustutaan yrityksen käyttämään rekrytointijärjestelmään ja luodaan toimivat ohjeet hakijoiden haastatteluun, hakijaprofiilien kokoamiseen sekä hakijoiden esittelyyn asiakkaalle.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

2.1 Toimeksiantajan ja henkilöstöalan esittely

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti toimeksiantajayrityksen tarve kehittää ja yhtenäistää nykyistä rekrytointiprosessiaan. Yrityksen visiona on tarjota henkilöstöalan paras ja mutkattomin asiakaskokemus, reilulla ja rehdillä asenteella. Yritys on perustettu vuonna 2021 ja se toimii henkilöstöalalla tarjoten asiakkailleen tukea henkilöstöasioissa, erityisesti rekrytoinneissa. Yrityksellä on suuret kasvunäkymät ravintola-alalla, joten tutkimuksessa keskitytään erityisesti tämän alan rekrytointeihin.

Tällä hetkellä yrityksen rekrytointiprosessi kärsii hajanaisuudesta, kun työnhakijaesittelyt ravintolapäälliköille tapahtuvat eri rekrytointikonsulttien toimesta eri tavoin, pääasiassa sähköpostitse tai puhelimitse. Rekrytointikonsulteilla on myös erilaisia tapoja haastatella ja koota hakijatietoja ylös järjestelmään, minkä vuoksi rekrytointiprosessissa on paljon paikkakunta- ja työntekijäkohtaisia eroavaisuuksia. Yritys on kasvanut vuosien 2023–2024 aikana alle kymmenen työntekijän yrityksestä merkittävästi, sillä vuoden 2024 alussa yrityksessä työskentelee seitsemäntoista toimihenkilöä ympäri Suomen. Useiden uusien rekrytointikonsulttien myötä tarve yhtenäistää rekrytointiprosessia ja hakijoiden esittelytapaa on selkeä. Yrityksellä on myös tarve selvittää, miten hakijaesittelyissä varmistetaan tietosuojamääräykset, sillä rekrytointiin kuuluu paljon henkilötietojen käsittelyä. Digitalisaation kehityksen myötä sähköisten rekrytointijärjestelmien käyttö on lisääntynyt, joten yritysten taito hyödyntää niiden mahdollisuuksia korostuu. Yrityksen käytössä oleva rekrytointijärjestelmä on otettu käyttöön vasta lokakuussa 2023, joten kaikkia sen tarjoamia toiminnallisuuksia ei olla vielä opittu hyödyntämään.

Henkilöstöpalveluala on kasvanut suuresti ja sen yleistyminen työmarkkinoilla jatkuu. Tilastokeskuksen arvion mukaan henkilöstöalalla toimii noin 1700 yritystä, joten alalla vallitseva kilpailutilanne on tiukka. Tämä ajaa yrityksiä etsimään kilpailuetua paitsi hinnoittelussa, myös palvelun laadussa ja prosessien sujuvuudessa. Henkilöstöpalvelualan liitto arvioi, että ala työllistää Suomessa 170 000

henkilöä, mikä tarkoittaa henkilötyövuosissa noin 60 000 vuotta. Työvoimatutkimuksessa vuokratyötä tekevien määrää on tilastoitu vuodesta 2008 alkaen, ja heidän määränsä kasvaa vuosittain tasaisesti. (Henkilöstöala n.d.c.) Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2022 vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista oli 2,7 prosenttia. Vuokratyöntekijöitä oli vuonna 2022 eniten teollisuuden alalla, asiantuntijatyöissä, rakentamisessa sekä majoitus-, ravintola-, catering- ja vapaa-ajan palveluissa. Kaikista yleisintä vuokratyö oli majoitus- ja ravitsemistoiminnassa, jossa vuokratyöntekijöiden osuus oli 6 prosenttia työntekijöistä. (Tilastokeskus 2022.)

Henkilöstöpalveluala on merkittävä työllistäjä usealla eri toimialalla. Ala mahdollistaa työn tekemisen laajasti erilaisissa elämäntilanteissa, ja tämän vuoksi vuokratyötä tekevätkin kaiken ikäiset ihmiset. Nuorille vuokratyö voi mahdollistaa esimerkiksi ensimmäisen työpaikan saannin ja ensikosketuksen työelämään. Toisaalta senioreille vuokratyö mahdollistaa työelämään jäämisen eläkkeen kynnyksellä osa-aikaisen työn kautta. Henkilöstöpalveluyritykset pyrkivät myös osaltaan edistämään työperäistä maahanmuuttoa ja tarjoamaan vuokratyön kautta väylän kotoutumiseen työmahdollisuuksien avulla. (Henkilöstöala n.d.c.)

2.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yritys X:n rekrytointiprosessia asiakaslähtöisesti palvelumuotoilun keinoin yhtenäisemmäksi ja laadukkaammaksi. Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten sopivat työnhakijat saadaan tehokkaasti ja oikea-aikaisesti esiteltyä ravintola-alan rekrytoinneissa ravintolapäälliköille. Tarkoituksena on selvittää, kohtaavatko yrityksen rekrytointikonsulttien ja ravintolapäälliköiden näkemykset ja tarpeet, ja miten yritys voi tuottaa lisää arvoa asiakkailleen tarjoamalla heille sopivia työntekijöitä. Tutkimus on merkityksellinen, sillä oikeiden työntekijöiden sijoittaminen heille sopiviin työtehtäviin on sekä rekrytoivan yrityksen että asiakkaan etu.

Tutkimuksellisessa kehitystyössä on tavoitteena tuottaa käytännön ratkaisuja ja parannuksia todelliseen ongelmaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19). Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset, joihin työssä etsitään vastauksia. Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten henkilöstöpalveluyritys voi tuottaa lisäarvoa ravintola-alan asiakkailleen kehittämällä rekrytointiprosessiaan?
- Kohtaavatko rekrytointikonsulttien ja ravintolapäälliköiden näkemykset sopivasta työntekijästä?
- Mitä konkreettisia työkaluja henkilöstöpalveluyritys voi luoda kehittäessään rekrytointiprosessiaan laadukkaammaksi ja yhtenäisemmäksi?

Tutkimuksessa keskitytään rekrytointiprosessin loppuvaiheeseen, jossa sopivista hakijoista tehdään lopulliset rekrytointipäätökset. Tämä vaihe sisältää työnhakijoiden arvioinnin, työntekijäesittelyt ja hakijaprofiilien laatimisen, mikä puolestaan edellyttää onnistuneita työhaastatteluita. Tutkimus ei käsittele laajasti kaikkia rekrytointiprosessin vaiheita, eikä siinä syvennytä esimerkiksi työpaikkailmoituksen luomiseen tai hakijoiden etsimiseen. Tutkimuksessa ei myöskään keskitytä uusasiakashankintaan, vaan palvelua kehitetään olemassa oleville asiakkaille toimivammaksi.

3 PALVELUMUOTOILU MENESTYSTEKIJÄNÄ

3.1 Palvelumuotoilu henkilöstöalalla

Elämme asiakkaan aikakaudella, jonka tunnuspiirre on asiakkaiden tarpeiden syvällinen ymmärtäminen. Asiakkailla on tarjolla yhä enemmän vaihtoehtoja, ja sitä kautta enemmän valtaa. Tämä näkemys perustuu laajempaan trendiin, jossa kuluttajat ovat entistä vaativampia, tiedostavampia ja valmiimpia vaihtamaan palveluntarjoajaa, mikäli he eivät ole tyytyväisiä saamaansa palveluun. (Koivisto ym. 2019, 20.) Palvelumuotoilu on kehittyvä tutkimusala, eikä sillä ole kirjallisuudessa vain yhtä vakiintunutta määritelmää. Sen pääpaino on kuitenkin selkeästi palvelun kuluttajan kokemuksessa. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Termi palvelumuotoilu (service design) esiintyi ensimmäistä kertaa G. Lynn Shostackin esittelemänä 1980-luvulla (Shostack 1982). Palvelumuotoilu vaatii yritykseltä vahvaa asiakaslähtöistä näkökulmaa, ja hyvin onnistuessaan yritys pystyy palveluitaan kehittämällä tyydyttämään paremmin asiakkaiden tarpeita, syventämään asiakassuhteita ja saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. (Koivisto ym. 2019, 35.) Tavallisessa kehittämistoiminnassa tyypillistä on ratkaista ongelmat ja tuottaa palvelu oletettujen ongelmien perusteella, kun taas palvelumuotoilussa keskitytään asiakkaan tarpeen ymmärtämiseen ja osallistamiseen. Palvelulähtöisessä ajattelussa asiakkaalla on keskeinen rooli arvon tuottamisessa sekä sen määrittämisessä. Arvo syntyy siis asiakkaan ja yrityksen välillä. (Tuulaniemi 2011, 72-74.)

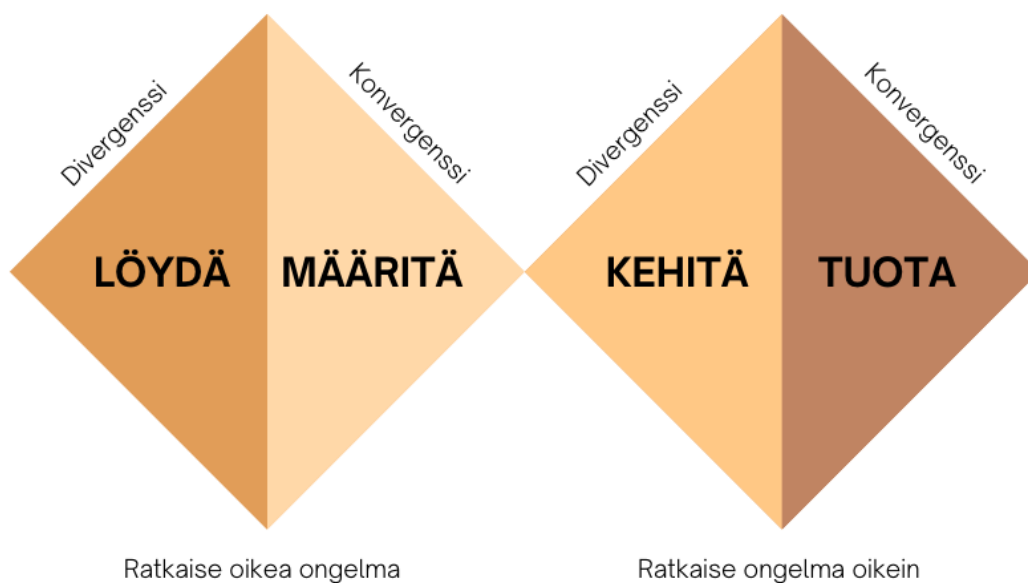
Palvelumuotoilun tavoite on varmistaa, että palvelut ovat käytännöllisiä ja käyttökelpoisia, asiakkaan näkökulmasta haluttavia sekä tarjoajan mielestä tehokkaita ja tuloksia tuottavia (Mager 2009, 34). Palveluita suunniteltaessa ei tyydytä siihen, mitä ihmiset sanovat, vaan pyritään myös selvittämään se, miten he todellisuudessa toimivat sekä mistä he unelmoivat. Näin ollen kehittämisessä pyritään huomioimaan tosiasiat, mutta myös näkemään se, mikä tulevaisuudessa voisi olla mahdollista. (Koivisto ym. 2019, 45.) Hyvät palvelulupaukset ovat keskeinen osa henkilöstöpalveluyrityksen brändin rakentamista ja asiakkaiden luottamuksen voittamista. Palvelulupaukset kertovat siitä, mitä asiakas ja työnhakija voivat

odottaa palvelulta. Hyvät palvelulupaukset ovat realistisia, selkeitä, helposti ymmärrettäviä ja ne erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Palvelulupauksen tulee olla linjassa yrityksen arvojen ja strategisten tavoitteiden kanssa, ja niistä kannattaa viestiä avoimesti sekä asiakkaille että omalle henkilöstölle. Lupaukset täytyy myös pystyä lunastamaan käytännön toiminnalla, jotta ne todella vahvistavat yrityksen luotettavuutta. (Koivisto ym. 2019, 165-168.)

Henkilöstöalan yritykset tarjoavat henkilöstöpalveluita asiakkailleen. Näitä palveluita ovat muun muassa henkilöstövuokraus, suorarekrytointi sekä ulkoistettu henkilöstöhallinto. Henkilöstöpalveluyrityksen tarjoama koostuu siis asiantuntijapalveluista, joita hyödyntämällä asiakas voi keskittyä ydinliiketoimintaansa. Henkilöstöalan asiantuntijat arvioivat, että vuokratyöntekijöiden hinta eli asiakkaalta laskutettavat maksukertoimet ovat hyvin identtisiä eri palveluntarjoajien kesken ja kilpailu alalla on kovaa. Asiakas, esimerkiksi työntekijää etsivä ravintolapäällikkö, on aiemmin mainittujen trendien mukaisesti valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa, jos hän kokee saavansa parempaa palvelua toiselta yritykseltä. Mahdollisia palvelumuotoilun kohteita henkilöstöalalla ovat esimerkiksi rekrytointiprosessin tehostaminen, työntekijöiden palkkaus- ja etuohjelmien kehittäminen ja työnantajakuvan parantaminen. (Henkilöstöala n.d.a)

3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluun on olemassa useita prosessimalleja. Niille kaikille on yhteistä monipuolinen tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi, erilaisten mallien luominen ja nopea testaus. Palvelumuotoilussa prosessin vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti, ja ideointivaiheeseen siirrytään vasta syvällisen asiakasymmärryksen hankinnan jälkeen. (Ojasalo ym. 2015, 74.) Yleisin prosessimalli pohjautuu brittiläisen Design Councilin vuonna 2004 kehittämään Tuplatimantti -prosessimalliin (the "Double Diamond" Process), joka on esitelty kuviossa 1 (Koivisto ym. 2019, 43). Tämä prosessimalli sisältää neljä vaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Kaksi ensimmäistä vaihetta pyrkivät tunnistamaan ongelman ja kaksi jälkimmäistä ratkaisemaan ongelman oikein. Prosessi ei kuitenkaan ole lineaarinen, kuten kuviossa esitetään, vaan monesti tutkittavasta asiasta ilmenee uusia puolia prosessin edetessä. (Koivisto ym. 2019, 43.)



KUVIO 1 Design Councilin Tuplatimanttiprosessimalli (mukaillen Koivisto ym. 2019, 43.)

Prosessimallin ensimmäinen timantti keskittyy oikean ongelman määrittelyyn. Löydä-vaiheessa kerätään tietoa palveluntarjoajan liiketoiminnallisista mahdollisuuksista ja reunaehdoista sekä asiakkaan tarpeista. Tietoa kerätään hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten haastatteluja ja havainnointia. Tärkeää tässä vaiheessa on ymmärtää ongelma, ei vain olettaa sitä. Kyse on syvällisen asiakasymmärryksen kartuttamisesta, joten tietoa pyritään luomaan mahdollisimman laajasti, jotta sitä voidaan myöhemmin rajata. Määritä-vaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja tulkitaan niin, että lopputuloksena syntyy tarkemmin rajattu ongelma, johon prosessin seuraavissa vaiheissa pyritään ideoimaan ratkaisua. Syntynyt ymmärrys voidaan kiteyttää helposti ymmärrettävään muotoon, esimerkiksi asiakasprofiileiksi, palvelupoluiksi tai suunnitteluvetureiksi. (Design Council n.d., Koivisto ym. 2019, 43-46.)

Kun ongelma on määritelty tarpeeksi selkeäksi, siirrytään tuplatimanttimallin toiseen osioon, eli ongelman ratkaisuun. Kehitä-vaiheessa ideoidaan tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ja konsepteja. Kehittämisvaihe on löydä-vaiheen tavoin divergentti, eli siinä pääpaino on luoda iso määrä ratkaisuehdotuksia. Tässä vaiheessa tulisi jo olla selvillä asiakastarpeet,

joten ideoinnin apuna voidaan käyttää niistä syntynyttä ymmärrystä. Kehitysvaihe toteutetaan yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. (Koivisto ym. 2019, 43-46.) Yhteinen suunnittelu antaa henkilöstölle mahdollisuuden olla mukana määrittelemässä brändiä sekä ymmärtää valintojen perusteita ja sitoutua muutokseen (Tuulaniemi 2011, 228). Tuota-vaiheessa ideoista rajataan toteutettavaksi ne, jotka toimisivat käytännössä ja vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. Ideoita kannattaa testata asiakkailla, henkilökunnalla tai muilla sidosryhmillä, jotta saadaan ymmärrys siitä, mitkä todellisuudessa toimivat käytännössä. Testauksen perusteella selviää, miten toimenpiteet toimivat aidosti yrityksen toimintaympäristössä, ja mitä jatkokehitystä ne vaativat. (Koivisto ym. 2019, 46.)

3.3 Arvon yhteistuottaminen asiakasprofiilien avulla

Yritys antaa asiakkailleen lupauksen tuottamastaan arvosta. Arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisiä elementtejä, sillä se määrittää, miten erotutaan kilpailijoista ja tiivistää mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Asiakas muodostaa oman käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiensa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. Asiakkaan kokema arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. (Tuulaniemi 2011, 30.) Nykyään näkemys asiakasarvosta ajatellaan niin sanottuna käyttöarvona (value-in-use), jonka mukaan arvoa ei ole olemassa, ennen kuin asiakas pystyy hyödyntämään eli käyttämään tuotetta tai palvelua hänelle tai organisaatiolleen mielekkäällä tavalla. (Niemi & Vuori 2021, Luku 6.)

Kun palveluntarjoajan tuotantoprosessi ja asiakkaan käyttäjäprosessi ovat yhtäaikaista, asiakkaalla on mahdollisuus osallistua arvon tuottamiseen yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa. Tällöin puhutaan arvon yhteistuottamisesta. Yrityksen arvolupaus on itsessään vasta ehdotus potentiaalisesta arvosta. (Niemi & Vuori 2021, Luku 6.) Henkilöstöpalveluyritys voi jo myyntineuvottelussa tarkentaa sitä, mitä asiakas haluaa palvelun avulla saavuttaa ja miten asiakasta voidaan tässä tukea. Asiakkaalle, esimerkiksi ravintolapäällikölle, henkilöstöpalvelu voidaan myydä mielikuvana ja lupauksena ”hyvästä työntekijästä”. Se, mitä hyvä työntekijä kullekin ravintolapäällikölle tarkoittaa, tulee tarkentaa neuvottelujen kautta. Ravintolapäällikön näkökulmasta arvon tuottaminen voi merkitä kilpailuedun saa-

vuttamista, sillä laadukas työntekijä, jonka henkilöpalveluyritys tarjoaa, luo positiivien asiakaskokemuksen ravintolan asiakkaille. Tämä puolestaan mahdollistaa lisämyynnin ja vahvistaa ravintolan asemaa markkinoilla. (Henkilöstöala n.d.b.)

Asiakkaan yksilölliset tarpeet kannattaa ottaa huomioon jo palvelun suunnittelu- vaiheessa. Kullakin asiakassegmentillä on omat tarpeensa ja asiakkaita voidaan ryhmitellä näiden tarpeiden mukaisesti. Asiakkaiden jakaminen segmentteihin tapahtuu syvällisen ymmärryksen ja luokittelun avulla. Asiakassegmenttejä voidaan kuvata asiakasprofiileilla, jotka ovat malliesimerkkejä tyypillisestä asiakkaasta tai asiakasryhmästä. Asiakasprofiilit ovat osittain oletukselle ja osittain dataan pohjautuvia kuvauksia organisaation olemassa olevista sekä potentiaalisista asiakkaista ja niiden avulla on helpompi konkreettisesti esitellä asiakkaan tarpeet organisaation työntekijöille. Asiakasprofiiliin tutustumalla työntekijä voi luoda asiakkaan näköisen palvelukokemuksen. (Löytänä & Korteso 2011, 68-71; Tuulaniemi 2011, 68-69.)

Asiakasprofiilien avulla yritys pystyy tunnistamaan ja johtamaan asiakassuhteitaan. Asiakassuhteiden johtamisella tarkoitetaan systemaattista tapaa kerätä ja analysoida tietoa suhteista ja pyrkiä sitä kautta kasvattamaan niiden arvoa. Asiakassuhteiden johtamista kutsutaan lyhenteellä CRM, joka tulee sanoista ”Customer relationship management”. (Löytänä & Korteso 2011.) Asiakassuhteita johdetaan nykypäivänä CRM-järjestelmien kautta, jossa on olennaista asiakkaan tarpeiden kirjaaminen ja palveluiden kehittäminen tarpeita vastaavaksi. Arvoa asiakas voi saada esimerkiksi parempana palveluna tai yksilöllisemmin räätälöidyn asiakaskokemuksen muodossa, kun työntekijästä riippumatta häntä osataan palvella järjestelmään kirjatut yksityiskohdat huomioiden (Buttle & Maklan 2019, luku 7). Joka kerta, kun asiakas ja yritys kohtaavat, yritys voi oppia asiakkaasta jotain sellaista tietoa, mitä hyödyntää myöhemmin. (Löytänä & Korteso 2011.)

3.4 Lean-laatujohtaminen henkilöstöalalla

Lean-laatujohtaminen on lähestymistapa, joka yhdistää lean-filosofian periaatteet laadunhallinnan kanssa. Lean-filosofia perustuu ajatukseen, jossa tavoitteena on

tuottaa korkealaatuista tuotetta tai palveluita kustannustehokkaasti ja minimoiden hukan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii tiedostamaan asiakkaan toiveet, joiden tulisi ohjata organisaation valitsemissa ratkaisuissa ja kehitystyötä. Tätä kautta määrittyvät toiminnot, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja erityisesti ne, jotka eivät sitä tee. Tämä ajattelutapa mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön ja keskittymisen olennaisiin, arvoa tuottaviin toimintoihin. Lean-ajattelu pitää sisällään organisaation toimintamallien tehostamista ja tekemisen järjestyttämistä. (Charron ym. 2015, 2-10.)

Mukaan The Lean Management Systems Handbook:ia (Charron ym. 2015, 72)

Lean-laatujohtamisella tarkoitetaan esimerkiksi

- Asiakkaan määrittelemän arvon ymmärtämistä: Mitä, miten ja milloin asiakas haluaa? Minkälaisia ominaisuuksia, saatavuutta asiakas haluaa nyt ja tulevaisuudessa?
- Arvon määrittelemistä asiakkaan käsityksen mukaisesti.
- Arvovirtakuvauksen määrittelemistä ja tunnistamista.
- Hyödyn ottamista arvovirrasta.
- Täydellisyyteen ja jatkuvaan kehitykseen pyrkimistä.

Lisäksi lean-laatujohtaminen korostaa lisäksi asiakaslähtöisyyttä, mikä tarkoittaa asiakkaan ja henkilöstön tarpeiden ja odotusten parempaa ymmärrystä ja prosessien suunnittelua. Lean-laatujohtamista voidaan soveltaa myös henkilöstöalalla siten, että se ilmenee jatkuvana pyrkimyksenä parantaa esimerkiksi rekrytointiprosessia. Organisaatio voi keskittyä virheiden minimoimiseen ja prosessien virtauksen optimointiin varmistaakseen, että rekrytointi tapahtuu tehokkaasti ja laadukkaasti. Prosessien virtaus viittaa työvaiheiden sujuvaan ja saumattomaan etenemiseen, rekrytoinneissa aina työpaikkailmoituksen laatimisesta lopulliseen työnhakijan valintaan asti. (Charron ym. 2015, 64., Henkilöstöala n.d.b.)

Laatua tulee henkilöstöalalla mitata muutenkin kuin määrällisesti. Määrällistä laatua mitatessa voidaan keskittyä työhakemusten tai -haastatteluiden lukumääriin, vaikka todellisuudessa suuri työhakemusten määrä ei välttämättä kuvasta niiden laadukkuutta tai sopivuutta avoimeen työpaikkaan. Toisaalta jo yksi laadukas hakemus voi olla riittävä, jos on onnistunut kirjoittamaan oikeanlaisen työpaikkailmoituksen ja houkuttelemaan siten sopivan hakijan kyseiseen työnkuvaan. (Salli

& Takatalo 2014, 25.) Näin ollen rekrytointiprosessia on syytä arvioida monipuolisesti laadullisin menetelmin. Lean-ajattelutapa tukee tätä lähestymistapaa, sillä sen tavoitteena on poistaa toiminnasta kaikki tarpeeton ja tehostaa toimintaa kokonaisuudessaan. (Charron ym. 2015, 2.)

4 REKRYTOINTI HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSESSÄ

4.1 Henkilöstöpalveluyritys tukena rekrytoinneissa

Henkilöstöalan yritysten palveluiden avulla asiakasyritys haluaa rekrytoinneissa välttyä virhearvioinneilta ja prosessin toivotaan olevan laadukas, nopea ja kustannustehokas. Neutraali asiantuntija pystyy kohtelemaan hakijoita tasavertaisesti ja tekemään objektiivisia päätöksiä. Asiakas voi hankkia henkilöstöpalveluyritykseltä palveluna jonkin tietyn rekrytoinnin vaiheen tai koko rekrytoinnin suunnittelusta työntekijän valintaan. (Henkilöstöala n.d.b) Yrityksen ulkoistaessa rekrytointiprosessinsa ulkopuoliselle taholle, sille jää aikaa keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Henkilöstöpalveluyritys voi tutustua asiakasyrityksen toimintaan ja prosesseihin, ja yhteistyön jatkuessa pidempään henkilöstökumppani osaa tarjota asiakkaalle sopivia työntekijäehdokkaita jo ennakoivasti. (Viitala 2021, luku 3.)

Rekrytointikonsultti tarvitsee työnhakijoista tarpeeksi tietoa valintapäätöksen muodostamiseksi. Rekrytointipäätös nojautuu enimmäkseen ehdokkaan työhistoriaan, koulutukseen ja erityistaitoihin. Henkilön valinnassa käytetään yleensä apuna muun muassa kirjallisia hakemuksia, puhelinhaastatteluita, simulaatioita sekä muita testauksia. (Viitala 2021, luku 3). Rekrytointipäätökset tehdään monin erilaisin kriteerein, mutta kriteerien lisäksi valintaan liittyy paljon sellaista, jota ei tunnisteta tai osata ilmaista rekrytointipäätöksen tueksi. Rekrytointikonsultin tunteukset ovat isossa osassa rekrytointipäätöstä, mutta niiden ilmaiseminen objektiivisesti on haastavaa (Kinnunen & Parviainen 2016, 12-16). Tärkeintä on kuitenkin valita rekrytointitavasta riippumatta henkilö, joka suoriutuu tehtävästä parhaiten, eikä valita esimerkiksi valitsijan kanssa samankaltaisinta henkilöä. Rekrytointipäätös tulee perustua asiallisiin perusteisiin, jotka voidaan selventää myös ulkopuolisille henkilöille. Rekrytoinnissa tulee noudattaa tasa-arvolain, työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain määrittelemiä kieltoja syrjinnästä. (Salli & Takatalo 2014, 89-91.) Lisäksi haastateltavalta ei saa udella tietoja, jotka liittyvät yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 3. luvun 8 §:ssä lueteltuihin syrjintäperusteisiin, kuten ikään, alkuperään, kansalaisuuteen, uskontoon, poliittiseen toimintaan,

seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun kiinteästi henkilöön liittyvään seikkaan. Haastattelukysymykset tulee siis suunnitella asianmukaisiksi.

Oikean rekrytointipäätöksen tekeminen voi olla myös henkilöstöpalveluyritykselle vaikeaa. Rekrytointipäätöstä tehdessä hakijasta pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva vähintään CV:n, hakemuksen ja haastattelun perusteella. Kokonaiskuvan saaminen saattaa olla haastavaa, sillä päätöksentekoon olennaisia yksityiskohtia hakijasta saattaa puuttua tai se voi olla epäluotettavaa tai tulkinanvaraista. Rekrytointivirheet voivatkin johtua useasta eri syystä, esimerkiksi rekrytoinnin vähäisestä valmistelusta, huonosta haastattelutavasta tai valitsijan ennakkokäsityksistä. (Sutherland & Wöcke 2011, 24-26.) Lopullisen päätöksen rekrytoinnista tekee yleensä asiakasyrityksen edustaja, ja hänellä voi olla mielessään tarkka kuva siitä, millainen työntekijä yritykseen sopii ilman järkevää perustelua. Näin ollen rekrytointikonsultin täytyy tuntea asiakkaan tarpeet sekä alan erityispiirteet ja olla valmis sopeutumaan tilanteisiin joustavasti omista näkemyksistään huolimatta. (Henkilöstöala n.d.b)

Rekrytointiprosessin aikana hakijoista on mahdollista luoda profiileja, joihin henkilöistä kerätään olennaiset tiedot ja arvioidaan soveltuvuutta. Henkilöstöpalveluyrityksellä on usein auki useampi toimeksianto, joihin työntekijöitä etsitään, joten yhden hakijan soveltuvuutta on hyvä pohtia laajemmin kuin vain yhden työtehtävän mukaan. Kun rekrytointia tekee useampi henkilö, kannattaa hakijoiden määrittelyssä hyödyntää esimerkiksi arvoasteikkoa. Ilman yhteistä määrittelyä on vaarana, että jokainen rekrytointiprosessiin osallistuva ymmärtää arviointikriteerit eri tavalla ja näin haastateltuja henkilöitä ei voida jälkikäteen verrata suhteessa toisiinsa. Työnhakijoista on syytä kerätä ylös riittävän kattavat tiedot, jotta rekrytointiin voidaan palata myöhemmin. (Salli & Takatalo 2014, 16.)

4.2 Työhaastattelun suunnitleminen

Työhaastattelu on useimmiten haastattelijan johtama strukturoitu haastattelu. Haastattelijalla on valmiiksi mietityt kysymykset ja järjestys niiden esittämiseksi. (Joki 2021, 69.) Salli & Takatalo ovat kuvanneet onnistuneen työhaastattelun

koostuvan kuudesta osasta, jotka on esitelty alla olevassa kuvassa. Työhaastattelu aloitetaan kevyellä keskustelulla, jotta tilanne rentoutuu ja saadaan aikaan otollinen ilmapiiri keskustelulle. Työhaastattelun ensimmäinen varsinainen vaihe on esittely, jonka aikana paikallaolijat esitellään, käydään läpi haettava tehtävä ja rekrytointiprosessin kulku. Esittelyiden jälkeen siirrytään käsittelemään hakijan koulutus- ja urapolkua käyttäen apuna hänen ansioluetteloaan, mitä seuraa kolmas vaihe, jolloin selvitetään haastateltavan motivaatiota. Tämän jälkeen haastattelussa siirrytään kompetenssialueiden läpikäyntiin, jotka on valittu tehtävään sopiviksi. Lopuksi käydään läpi vielä hakijan nykyistä elämäntilannetta ja lopetetaan haastattelu tiedottamalla jatkosta. (Salli & Takatalo 2014, 61.)



KUVIO 2. Työhaastattelun vaiheet (Mukaillen, Salli & Takatalo 2014, 61).

On olemassa erilaisia malleja, joiden avulla työhaastattelun kaava voidaan luoda. Yksi niistä on kompetenssipohjainen haastattelu, SOARA. Tämän haastattelutekniikan ajatuksena on saada mahdollisimman monipuolisesti ja luotettavasti tietoa hakijan työssä suoriutumisesta sen perusteella, miten hän on toiminut aiemmin vastaavissa tilanteissa. SOARA muodostuu sanoista Tilanne (Situation), Tavoite (Objective), Toiminta (Action), Lopputulos (Result) ja Reflektointi (Aftermath). Jos työtehtävässä tarvittavaksi kompetenssiksi on määritelty esimerkiksi vastuuntuntoisuus, haastatteliija voi kysyä hakijalta esimerkkiä tilanteesta, jossa hän on tehnyt virheen työssään. SOARA-mallin mukaisesti hakija kuvailee tilannetta, miten virhe tapahtui, miten hän toimi ja otti vastuun ja mikä tilanteen lopputulos oli. On myös tärkeää kysyä hakijalta, mitä hän on tilanteesta oppinut ja mitä hän tekisi tulevaisuudessa paremmin. Kompetenssipohjaisen haastattelun hyötynä on sen tuoma struktuuri ja tasapuolisuus. Kun kompetenssit on määritelty etukäteen ja

hakijan arviointi perustuu niihin, rekrytoija voi perustella päätöksiään käytännön kautta intuitiivisen arvion sijaan. (Salli & Takatalo 2014, 60-66.)

Työhaastattelun runko antaa ohjeet haastattelun rakenteeseen, mutta varsinaiset kysymykset tulee suunnitella pitäen haettava profiili tarkasti mielessään. Vaikka työhaastattelun on hyvä olla strukturoitu, niin sen ei tule tuntua kuulustelulta, vaan tasapainoiselta keskustelulta. Haastattelu on myös työnhakijalle tilaisuus kuulla lisää hakemastaan paikasta, minkä avoin vuoropuhelu mahdollistaa. (Backman 2023.) Kompetenssien lisäksi tai niiden sijasta rekrytointikriteereihin voi kuulua jokin yksittäinen taito tai vaatimus, esimerkiksi suomen kielen suullinen taito tai voimassa oleva hygieniapassi. Ennen haastattelukysymyksiä suunnittelua kannattaa asettaa tehtävänkuvan pohjalta selkeät rekrytointikriteerit, joiden sopiva määrä on kuudesta kahteentoista. Jos asian pystyy oppimaan työssä, sitä ei kannata pitää keskeisenä kriteerinä. Määritetyille kriteereille tulee luoda arviointias-teikko, jonka skaalalla haastateltavat pisteytetään. (Salli & Takatalo 2014, 15.)

4.3 Tietojärjestelmien hyödyntäminen ja tietosuoja

Rekrytointiprosessin tueksi on olemassa toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka mahdollistavat esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaisun, hakemusten käsittelyn, haastatteluiden seurannan sähköisesti. Järjestelmä avustaa eri vaiheiden systemaattisessa ja standardoidussa läpiviennissä, mikä vähentää virheiden mahdollisuutta. Hakijoista voidaan koota järjestelmään tiedot, joiden avulla rekrytointipäätös tehdään. (Oracle n.d.) Duunitorin teettämä vuoden 2024 rekrytointitutkimus avaa, että sähköpostitse toteutetut rekrytointiprosessit ovat vähentyneet huomattavasti edellisistä vuosista ja yhä useammat yritykset ovat siirtyneet käyttämään sähköisiä rekrytointijärjestelmiä. Tutkimuksen mukaan tämä kertoo siitä, että rekrytointi on ammattimaistumassa, minkä huomaa myös henkilöstöpalveluyritysten kasvavana liikevaihtona. (Rekrytointitutkimus 2024.)

Talent Adore -rekrytointijärjestelmän verkkosivuilla kerrotaan, että yksi sähköisen rekrytoinnin merkittävimmistä eduista on laajan hakijapoolin hallinnointi. Järjestelmä mahdollistaa useiden potentiaalisten hakijoiden seurannan ja arvioinnin samanaikaisesti, ja yhtä hakijaa voidaan harkita useaan eri työpaikkaan. Tämä lisää

mahdollisuuksia löytää sopiva kandidaatti avoimiin tehtäviin ja tehostaa rekrytointiprosessia. (Talent Adore, n.d.) Rekrytointijärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden tehdä rekrytointeja jouhevasti rekrytointitiimin sisällä, sillä kaikki järjestelmän käyttäjät pääsevät tarkastelemaan rekrytointiprosessin vaihetta, hakijan tietoja sekä keskusteluita, joita hakijan kanssa on käyty. Yksi henkilö voi siis tehdä hakijoille esikarsinnan, toinen haastatella heidät ja kolmas tehdä rekrytointipäätökset. Tämä tietysti edellyttää, että hakijoista tehdään yhdenmukaiset ja riittävän laajat kirjaukset. (Oracle, n.d.)

Vaikka sähköiset rekrytointijärjestelmät tarjoavat monia hyötyjä, on niiden käytössä myös haasteita. Yksi näistä haasteista on ihmiskontaktin vähentyminen. Automatisoidut viestit ja virtuaaliset ympäristöt tehostavat prosessia, mutta ne luovat samalla etäisyyttä hakijoiden ja rekrytoijan välille. Tämä saattaa heikentää hakijoiden kokemusta. Ongelmia voidaan kuitenkin ehkäistä ihmiskeskeisen suunnittelun ja jatkuvan hakijapalautteen keräämisen avulla. (Talentegy 2019.)

Hakijatietoja tallentaessa yrityksen järjestelmiin tulee pitää mielessä Euroopan parlamentin tietosuojasäädökset, jotka tulivat voimaan vuonna 2018. Tärkeimmät rekrytoinneissa huomioitavat tietosuojasäädökset ovat laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), EU:n yleinen tietosuoja-asetus eli GDPR (EU 2016/679) ja tietosuojalaki (1050/2018). Jokainen henkilötietoja käsittelevä yritys katsotaan GDPR-asetuksen määrittelemäksi rekisterinpitäjäksi, joka ylläpitää henkilörekisteriä. Jotta yritys saa laillisesti tallentaa tietoja, on sillä oltava henkilön antama aktiivinen suostumus ja sen täytyy pystyä osoittamaan, mitä tietoja hakijoista on kerätty. Työhakemuksen jättäminen ei itsessään ole suostumus, vaan hakijan tulee erikseen antaa lupa tietojen tallentamiseen. Tämänkin jälkeen tietoja voidaan käsitellä ainoastaan niitä käyttötarkoituksia varten, joihin suostumus on annettu. (Yleinen tietosuoja-asetus, n.d.) Työelämän tietosuojalain 3 § määrittelee kerättäville henkilötiedoille tarpeellisuusvaatimuksen, josta ei voi poiketa edes työnhakijan suostumuksella. Tämän lain mukaan työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja. (Anunti 2021.) Sähköiset rekrytointijärjestelmät auttavat henkilötietojen oikeaoppisessa käsitelyssä. Talent Adoren verkkosivuilla kerrotaan, että järjestelmä huolehtii siitä, että hakijoiden tietojen tallentamiseen on aina käyttäjän lupa ja tiedot hävitetään tietyn ajan kuluessa järjestelmästä. (Talent Adore n.d.)

4.4 Työlainsäädäntö vuokratyössä

Suomessa ei ole toistaiseksi säädetty erityisesti vuokratyötä koskevaa lakia, vaan työsuhteeseen sovelletaan yleistä työlainsäädäntöä lähtökohtaisesti samalla tavalla kuin muihinkin työsuhteisiin. Perinteiseen työntekijän ja työnantajan väliseen työsuhteeseen verrattuna vuokratyösuhteessa on kolme osapuolta: henkilöstöpalveluyritys, vuokratyöntekijä ja käyttäjäyritys. Vuokratyösuhteessa henkilöstöpalveluyritys on työntekijän työnantaja, mutta työ tehdään käyttäjäyritykselle. Henkilöstöyritys siis maksaa työntekijän palkan ja hoitaa kaikki muutkin sille työnantajana kuuluvat velvoitteet, mutta käyttäjäyrityksen tehtävä on ohjata ja valvoa työn tekemistä. (Hietala, Kaivanto & Schön 2022, 27-29.)

Henkilöstöpalveluyrityksellä on työntekijöitensä kohtaan kaikki työsuhteen oikeudet ja velvollisuudet, jotka eivät lain tai erillisen sopimuksen perusteella siirry käyttäjäyritykselle. Työehtosopimukset, erityisesti henkilöstöpalvelualan työehtosopimus, määrittelevät vuokratyöntekijöiden työsuhteiden ehdot lainsäädännön lisäksi. Yleissitova työehtosopimus asettaa vähimmäisehdot kaikille alaan kuuluville työntekijöille, ohittaen yrityskohtaiset sopimukset, jos se on työntekijälle edullisempi. Mikäli työntekijä ei kuulu mainittujen sopimusten piiriin, vuokrausyrityksen on noudatettava käyttäjäyrityksen mahdollisesti velvoittavaa työehtosopimusta. Eri alojen työehtosopimuksissa on myös vuokratyöntekijöitä koskevia määräyksiä, ja ne voivat liittyä vuokratyövoiman käyttöön, tiedottamiseen ja työsuhteen ehtoihin. Yleisesti voidaan siis sanoa, että vuokratyöntekijään sovellettavien keskeisten työehtojen tulisi olla vähintään samat kuin jos työntekijä olisi palkattu suoraan käyttäjäyrityksen palvelukseen. (Hietala, ym. 2022, 73-79.)

Vuokraus- ja käyttäjäyrityksen välisen asiakassopimussuhteen erityislainsäädäntöä ei ole, ja työvoiman vuokrausta koskevat sopimukset noudattavat yleistä sopimusoikeudellista lainsäädäntöä, kuten OikTL:ää. Lisäksi työoikeudellisessa lainsäädännössä on joitakin määräyksiä henkilöstöpalvelu- ja käyttäjäyrityksen välisestä suhteesta, esimerkiksi tiedonantovelvollisuus ja tietyt velvollisuudet koskien työntekijän työsuhdetta. (Hietala, ym. 2022, 12-14.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen menetelmät

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, jolloin olennaista on osallistuvien ihmisten ja tutkijan vuorovaikutus. Tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluiden perusteella. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, Luku 4.) Tässä opinnäytetyössä haluttiin saada selville sekä yrityksen työntekijöiden että asiakkaan näkemys ongelmasta, jotta kehitysideat olisivat tarkoituksenmukaisia ja hyödyllisiä. Haastatteluiden avulla pyrittiin ensisijaisesti selvittämään, miten rekrytointikonsulttien ja ravintolapäälliköiden näkemykset sopivasta työntekijästä ja rekrytointiprosessin sujumisesta kohtaavat. Haastatteluiden pohjalta tavoitteena oli löytää ne ongelmakohdat, joihin tutkimuksen seuraavassa vaiheessa kehitettiin ratkaisuita.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asema on eri tavalla keskeinen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkijalla on subjektiivinen rooli tiedon tutkimisessa ja tuottamisessa. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Laadullisessa tutkimuksessa on tarkasteltava myös tulkinnan ja ymmärtämisen vaikutusta tutkimustuloksiin, sillä tutkijan omat näkemykset ja taustatiedot voivat vaikuttaa tutkimuksen analysointiin. (Puusa, ym. 2020, luku 4.) Tutkimussuunnitelmaa saa laadullisessa tutkimuksessa muokata hankkeen edetessä. Avoin ja muovautuva tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen vaiheiden, aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin päällekkäisyyttä. Tutkimustiedon tulkinta on osana tutkimusta koko prosessin ajan. (Eskola & Suoranta 1998, luku 2.)

5.2 Teemahaastattelut

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja se sopii useisiin eri kehittämistehtäviin. Haastatteluiden avulla kehitettävästä aiheesta pyritään saamaan syvää, selkeää ja tarkkaa tietoa. Haastattelu on

vuorovaikutusta, joka vaatii aina kehittämistyön tarkoituksen selvittämistä etukäteen. (Ojasalo, ym. 2015, 106-107.) Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla voi esimerkiksi toistaa kysymyksen tai tarkentaa sitä, sekä selventää vastauksissa herääviä epäselvyyksiä toisin kuin sähköisissä kyseilyissä. Kysymykset voidaan myös esittää halutussa järjestyksessä, jolloin haastattelutilanteesta syntyy luonteva keskustelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on kuvata ja ymmärtää jotain ilmiötä tai toimintaa. Tämän vuoksi haastatteluiden sopivasta määrästä ei ole tarkkaa rajausta, mutta kuudesta kahdeksaan haastateltavaa ajatellaan olevan ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön sopiva määrä. Määrää tärkeämpää onkin haastatteluiden laatu ja haastateltavien valitseminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.) Haastatteluiden sopivaa määrää voidaan arvioida myös aineiston kylläntymisen eli saturaatiopisteen saavuttamisen kautta. Saturaatiopiste on saavutettu ja haastatteluita on tarpeeksi, kun uudet haastatellut eivät enää tuota olennaista uutta tietoa. (Ojasalo, ym. 2015, 111.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden muodossa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa vastaajia ei haluta liikaa ohjailta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3). Kysymykset oli muotoiltu ja laadittu ennakkoon, mutta haastattelu rakentui tilanteessa. Haastateltavia tutkimuksessa oli kahdeksan, joista kolme työskentelee yrityksessä rekrytointikonsultteina ja viisi asiakasyritysten ravintolapäälliköinä. Yrityksen rekrytointikonsultteista valittiin haastateltaviksi ne henkilöt, jotka toteuttavat työssään rekrytointeja ravintola-alalla. Haastateltujen rekrytointikonsulttien vastualueet jakautuvat maantieteellisesti, sillä yksi heistä tekee rekrytointeja Helsingissä, yksi Tampereella ja yksi Levillä. Näin ollen tutkimukseen saatiin kolme erilaista näkökulmaa. Ravintolapäälliköistä pyrittiin valitsemaan sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta vuokratyöntekijöiden kanssa työskentelystä ja rekrytointivalintojen teosta.

Haastateltaville lähetettiin saatekirje (Liite 1) tutkimukseen, jossa pyydettiin varaamaan verkkokalenterista sopiva aika haastattelulle. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teamsin kautta helmikuussa 2024. Haastattelun kysymysrunko (Liite 2) toimitettiin haastateltaville etukäteen. Teemahaastattelun runko käytiin läpi toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa, jonka

lisäksi se oli kommentoitavana opinnäytetyön ohjaajalla. Näiden pohjalta haastattelun kysymyksiä yksinkertaistettiin ja selkeytettiin. Jokaiseen haastatteluun käytettiin aikaa noin puoli tuntia, jonka jälkeen äänitallenteet litteroitiin auki.

5.3 Aineiston analysointi ja kehittämistyön prosessi

Laadullisen aineiston analyysissä on tavoitteena luoda aineistosta kokonaisuus, jonka avulla mahdollistetaan syvä tulkinta tutkittavana olevasta ilmiöstä, eli tässä tutkimuksessa ravintolapääälliköiden ja rekrytointikonsulttien näkemysten kohtaamisesta ravintola-alan rekrytointiprosessiin liittyen. Analyysissä tavoitteena on päästä onnistuneisiin tulkintoihin ja muodostaa niiden pohjalta tutkimuksen kohteena olevaa yritystä palvelevat johtopäätökset, toimenpidesuosituksset sekä jatkotutkimusehdotukset. (Puusa ym. 2020, luku 9.)

Haastatteluiden jälkeen aineiston käsittely aloitettiin litteroimalla haastattelut kirjalliseen muotoon. Litterointi voidaan tehdä joko sanatarkasti tai yleiskielellä, riippuen miten aineistoa halutaan jälkikäteen analysoida. Tässä tutkimuksessa olennaista oli haastatteluiden sisältö, joten aineisto voitiin litteroida yleiskielellä. Jos käytetyillä sanoilla tai ilmaisuilla on merkitystä tutkimuksen kannalta, litterointi tulisi tehdä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto useampaan kertaan läpi, jonka jälkeen aineisto pyrittiin pelkistämään eli reduceoimaan. Tässä vaiheessa on keskityttävä vahvasti rajattuun tutkimuksen kannalta olennaiseen tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Litteroitu aineisto puretaan yleensä teema-alueittain, eli haastatteluista etsitään niissä toistuvia ilmiöitä tai asioita (Ojasalo ym. 2015, 110). Laadullinen aineisto ryhmitellään, jotta pystytään vertailemaan eri teemojen esiintymistä aineistossa. Aineisto voidaan ryhmitellä myös esimerkiksi vastaajan iän tai asuinpaikan mukaan ennen varsinaisten teemojen etsimistä. Alustavien ryhmittelyjen jälkeen aloitetaan etsimään teemoja eli aiheita ja niitä kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Tutkimuksen aineistosta alustavaa ryhmittelyä tehtiin

hahmottelemalla haastatteluissa toistuneita aiheita. Lisäksi vastaajien taustatietoja pyrittiin jäsentelemään, jotta niiden vaikutusta esille nouseviin teemoihin voitaisiin arvioida.

Sisällönanalyysi etenee aineiston läpikäymisen ja pelkistämisen kautta ryhmitteilyyn, alaluokkien muodostamiseen ja edelleen pääluokitteluun (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Tarkoituksena on tiivistää aineisto selkeäksi kokonaisuudeksi ja tämän kautta tuottaa uutta tietoa tutkimukselle mielekkästä näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2014, luku 4.) Opinnäytetyössä haastattelut koskivat rekrytointikonsulttien ja ravintolapäälliköiden näkemyksien kohtaamista, joten teemoittelussa pyrittiin löytämään vastauksien eroja ja yhtäläisyyksiä. Kirjallisuudessa korostetaan, että teemat eivät nouse aineistosta itsestään, vaan kyse on aina tutkijan aktiivisesta toiminnasta aineiston tulkinnassa. Se, millaiseen tulkintaan päädytään, riippuu ennen kaikkea tutkijan näkökulmasta. Samasta aineistosta voidaan siis saada hyvinkin erilaisia tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.)

Kehittämistyön työkaluna käytettiin aiemmin esiteltyä palvelumuotoilun timanttimallia. Tutkimuksen löydä-vaiheessa suoritettiin haastatteluja ravintolapäälliköille ja rekrytointikonsulteille, jotka tarjosivat arvokasta tietoa rekrytointiprosessin haasteista. Määritä-vaiheessa kerättyä tietoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla, mikä auttoi tunnistamaan rekrytointiprosessin ydinongelmat. Seuraavaksi kehittä-vaiheessa järjestettiin keskusteluhetki yrityksen rekrytointikonsulttien kanssa, jossa ideoitiin ratkaisuja tunnistettuihin ongelmiin. Tutkijan oma pohdinta ja analyysi vahvistivat ratkaisujen kehittämistä ja tarkoituksenmukaisuutta. Lopuksi tuota-vaiheessa tutkimuksen tuloksia ja keskusteluhetkessä syntynyttä tietoa hyödynnettiin työkalujen kehittämisessä. Konkreettisia työkaluja tutkimuksessa kehitettiin kolme. On tärkeää huomata, että palvelumuotoilun prosessi ei etene lineaarisesti, vaan vaiheet voivat toistua tarpeen mukaan, tarjoten joustavuutta ja mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen (Koivisto ym. 2019, 43).

Kehittämistyötä tarkasteltiin lean-laatujohtamisen kannalta siten, että tuotetut työkalut parantaisivat rekrytointiprosessin tehokkuutta ja poistaisivat hukkaa. Tuloksena pyrittiin siis löytämään rekrytointiprosessista sellaiset ongelmakohdat, joi-

den kehittäminen olisi kaikista hyödyllisintä tutkimusongelman kannalta. Työkaluja kehittäessä prosessista pyrittiin tunnistamaan sellaiset hukcatekijät, jotka hidastavat tai haittaavat rekrytointiprosessin sujuvuutta. Lean-laatujohtamiseen kuuluvat vahvasti myös asiakkaan arvon maksimointi sekä jatkuva kehittyminen, joten työkaluissa otettiin asiakaslähtöinen näkökulma ja ymmärrettiin, että niissä on varaa myös jatkokehitykselle. (Charron ym. 2015, 2-10, 64.)

6 TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA

6.1 Tulosten teemoittelu

Sisällönanalyysin tarkoituksena oli jäsentää ja ymmärtää ravintolapääälliköiden ja rekrytointikonsulttien näkemyksiä sopivasta työntekijästä ja rekrytointiprosessista. Analyysin tuloksena valittiin kolme keskeistä teemaa, jotka ryhmiteltiin omiksi pääluokikseen. Nämä pääluokat olivat hakijan luotettavuus, hakijaprofiilin kokoaminen ja hakijaesittelyt ravintolapääälliköille. Niiden valinta pääluokiksi perustui siihen, että ne edustivat olennaisia osatekijöitä, joilla oli keskeinen rooli ravintolapääälliköiden ja rekrytointikonsulttien arvioissa ja päätöksenteossa rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tässä kappaleessa esitellään ensin haastateltavien taustatietoja, jonka jälkeen sisällönanalyysistä saadut tulokset kootaan pääluokit-
tain.

Haastateltavien taustatiedot

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä, joista kolme työskentelee toimeksiantajan rekrytointikonsultteina ja viisi asiakasyrityksien ravintolapääällikköinä. Rekrytointikonsulteista kaikki ovat työskennelleet yrityksessä alle vuoden. Kaikki heistä tekevät rekrytointeja ravintola-alalla ja esittelevät työnhakijoita ravintolapääälliköille. Rekrytointikonsultit vastaavat eri alueiden rekrytoineista ja he työskentelevät eri kaupungeissa, Helsingissä, Tampereella ja Levillä. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista, että haastateltavilta nousee alueellisen jakautumisen vuoksi erilaisia ajatuksia.

Kaikki viidestä haastatellusta ravintolapääällikköä ovat hyödyntäneet vuokratyövoimaa yrityksessään. Kaksi heistä käyttää vuokratyöntekijöitä lähinnä tuurausvuoroissa, joiden työvuorot sovitaan yleensä nopeallakin aikataululla. Näihin tilanteisiin ravintolapääälliköillä on käytössään työntekijäpooli, josta he voivat suoraan pyytää haluamansa työntekijän vuoroon. Mikäli tutut työntekijät eivät ole saatavilla vuoroon, ravintolapääällikkö ottaa yhteyttä henkilöstöpalveluyritykseen,

joka esittelee sopivan työntekijän. Kolme haastateltua ravintolapäällikköä on lisäksi palkannut henkilöstöpalveluyrityksen kautta työntekijöitä säännöllisempiin vuoroihin, kuten sesongin ajaksi määräaikaisella tai toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella. Haastateltujen ravintolapäällikköjen alaisina työskentelee keskimäärin 15 työntekijää ja he tekevät rekrytointipäätökset pääsääntöisesti itsenäisesti. Kaksi viidestä ravintolasta kuuluvat isompaan ravintolakonserniin, joten päätöksiin vaikuttavat myös ylemmältä johdolta tulevat ohjeistukset.

Hakijan luotettavuus

Sekä ravintolapäälliköiden että rekrytointikonsulttien haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi nousi hakijoiden luotettavuuden arviointi. Ravintolapäälliköistä useampi korosti työnhakijan osaamisen ohella tämän luotettavuuden ja henkilökemioiden tärkeyttä. Myös rekrytointikonsulttien haastatteluissa ilmeni samoja teemoja, ja heistä kaikki kokivat tärkeäksi esimerkiksi suosittelijoiden selvittämisen rekrytointiprosessissa.

Ravintolapäälliköistä kolme mainitsivat, että koronapandemian vaikutus näkyy edelleen ravintola-alalla. Pandemia-ajan pitkät lomautukset ja heikentynyt taloustilanne ajoivat paljon osaajia vaihtamaan alaa, ja alan etujärjestön MaRa ry arvioi alalta lähteneen jopa 10 000 työntekijää korona-aikana (Helsingin Sanomat 2022). Ravintolapäälliköiden on täytynyt pohtia kriteereitään rekrytointivalinnoissa, ja haastatteluiden perusteella he eivät enää aina odota hakijoilta useamman vuoden kokemusta tai alan koulutusta. Päälliköt ovat valmiita kouluttamaan kokemattomia työntekijöitä, kunhan heillä on aito halu kehittyä ja valmiudet oppia uusia tehtäviä. Ravintolapäälliköistä kaikki totesivat haastattelussa, että he toivovat hakijoilta ennen kaikkea luotettavuutta. Ravintola-alan työtehtävissä korostuvat tiimityötaidot, asiakaspalveluhenkisyys ja omatoimisuus, joten työntekijän valintaan vaikuttaa merkittävästi myös tekijät, joita ei pysty suoraan koulutus- tai työkokemuksen perusteella määrittelemään.

Mielelläni opetan työhön liittyviä taitoja työpaikalla, kunhan työntekijä on oikeasti motivoitunut oppimaan. Tietysti riippuu paljon työsuhteen pituudesta, että miten paljon toivon aiempaa osaamista, kun ei

vaikka yksittäisessä iltavuorossa ole aikaa sitten opettaa kädestä pitäen. Mutta oikeastaan tärkeintä on se tekevä asenne ja että sanaan voi luottaa.

Luotettavuutta ravintolapäälliköt määrittivät monella työntekijän ominaisuudella, joista haastatteluissa eniten toistunut oli rehellisyys ja vastuullisuus. Ravintolapäälliköt siis kokevat luotettavaksi työntekijät, jotka viestivät avoimesti esihenkilönsä kanssa haasteista ja tulevat vuoroihin paikalle sovittuun aikaan. Muita luotettavuutta lisääviä tekijöitä olivat itsenäisyys työtehtävissä, tiimityöskentelytaidot ja sitoutuminen yrityksen arvoihin.

Olen nähnyt sellaisiakin työntekijöitä, jotka ovat kyllä tehtävässään taitavia mutta kaikki viestintä on kauhean vaikeaa ja vuoroihin tullaan myöhässä.

Luotettavuus toistui teemana myös rekrytointikonsulttien haastatteluissa. Yksi heistä kertoi, että usein asiakas valitsee hakijoista sen, kehen luottaa eniten. Tällainen tilanne on haastava, sillä rekrytointikonsultin on vaikea tietää etukäteen, mitkä tekijät luovat ravintolapäällikölle luotettavuuden tunteen ja miten vakuuttaa hänet siitä.

Joskus käy niin, että ravintolapäällikkö valitsee yllättäen hakijoista omasta mielestäni heikoimman vaan sen takia että hän on työskennellyt aiemmin vaikka jossain asiakkaan ystävän ravintolassa. Ehkä hän (ravintolapäällikkö) ajattelee että työntekijä voisi sopia sen perusteella myös heidän ravintolaansa. Tuntuu että ikään kuin sellainen tuttuus on monella ihan ykköskriteeri rekrytointivalinnoissa.

Työntekijän luotettavuuden arvioimiseksi osa konsulteista pyytävät hakijan nimeämään suosittelijan ja kysyvät miksi he valitsivat juuri tämän henkilön. Usein hakijat nimittäin kertovat suosittelijaksi jonkun henkilön, jolla ei todellisuudessa ole mitään tietoa hakijan työskentelytavasta, esimerkiksi kummitädin tai joukkuekaverin. Kun hakija antaa suosittelijansa yhteystiedot, haastatteluista rekrytointikonsulteista kaksi kolmesta soittaa useimmiten tälle heti haastattelun jälkeen. Suosittelijaa pyydetään kuvailemaan hakijan työskentelytapaa ja antamaan

oma arvionsa työntekijästä. Rekrytointikonsultit kirjaavat saamansa tiedot ylös hakijaprofiiliin.

Rekrytointikonsultit kertoivat, että he olivat saaneet suosittelijoilta paljon arvokasta tietoa työnhakijan osaamisesta ja luotettavuudesta. Suosittelut joko vahvistavat tai heikentävät rekrytointikonsultin omaa arviota ja havaintoja hakijasta. Entisen työnantajan suosittelu oli haastatteluiden perusteella myös toimiva tapa perustella hakijan luotettavuutta ravintolapäällikölle. Kaikki rekrytointikonsultit eivät kuitenkaan ole suosittelijoihin lainkaan yhteydessä. Lisäksi haastatteluiden perusteella rekrytointikonsultit keskittyvät työhaastatteluissa kysymään hakijoilta kysymyksiä heidän taitoihinsa ja käytännön asioihin liittyen, kun taas työskentelytavat ja luotettavuuden arviointi jää pieneen rooliin. Haastatteluissa keskitytään siis osin rekrytointiprosessin kannalta epäolennaisiin kysymyksiin, eivätkä haastattelut eri rekrytointikonsulttien välillä noudata samaa kaavaa. Tämä johtaa siihen, ettei hakijoita ole mahdollista verrata toisiinsa.

Hakijaprofiilin kokoaminen

Kattavien ja totuudenmukaisten esittelyiden laatiminen työnhakijoista on olennainen osa yrityksen rekrytointikonsulttien työtä. Yritys ei ainakaan tällä hetkellä järjestä koulutusta erilaisiin työtehtäviin, joten rekrytoinneissa haetaan ensisijaisesti työntekijöitä, joilla on jo aiempaa kokemusta hakemastaan tehtävästä. Työ tehdään asiakasyrityksessä, joten henkilöstöpalveluryitys ei pääse myöskään arvioimaan työpanosta henkilökohtaisesti. Näin ollen haastattelijan tulee pystyä luottamaan hakijan CV:n, työtodistusten, mahdollisten suosittelijoiden ja haastattelun luomaan kokonaiskuvaan. Haastatelluista rekrytointikonsulteista kaikki kokosivat melko samanlaiset taustatiedot ylös hakijasta. Näitä tietoja olivat hakijan koulutustausta, työkokemus, käytettävyys, työskentelyalue, tarvittavien lupien voimassaolo (esimerkiksi hygieniapassi) ja palkkatoive. Hakijan taitotasosta rekrytointikonsultit kirjasivat ylös tietoja eri tavoin. Kaikki kolme merkitsivät hakijan kohdalle, mitä ravintola-alan työtehtäviä hän osaa tehdä, mutta kaikki eivät tarkentaneet osaamisiansa. Siinä missä toinen mainitsi hakijan olevan a la carte -taitoinen, toinen kirjasi lisäksi ylös montako lautasta hän pystyy kantamaan ja kuinka hyvin hän

osaa suositella viinejä. Rekrytointikonsulttien välillä oli siis vaihtelua siinä, miten yksityiskohtaisesti taitoja eritellään.

Rekrytointikonsulteista kaksi kertoivat, että hakijaprofiilin kokoamisessa haastavinta on työnhakijan luonteen ja olemuksen kirjoittaminen auki. Toisaalta keskustelua käytiin myös siitä, kuinka tärkeä osa haastattelua on tuoda esiin sitä, millainen hakija on CV:n ulkopuolella. Kaikki kolme rekrytointikonsulttia olivat kohdanneet jossain vaiheessa työuraansa saman ongelman: He olivat työskennelleet yhdessä toisen rekrytointikonsultin kanssa eri vaiheissa rekrytointiprosessia. Aiempi käsittelijä oli esittänyt perustiedot hakijasta, joiden perusteella tämä vaikutti sopivalta haettuun tehtävään. Myöhemmin selvisi, että hakijan luonteenpiirteet eivät olleetkaan sopineet tehtävään, vaan esimerkiksi rauhallinen työntekijä oli osoittautunut epäsovivaksi kiireiseen työympäristöön. Työtapaa ei ollut osattu kuitenkaan kuvailla hakijan profiilissa.

Joskus vaikeinta mutta tärkeintä on haastattelun jälkeen kirjoittaa auki hakijasta jäänyt fiilis. Varsinkin jos hakija on paperilla tosi pätevä mutta haastattelussa tulee erikoinen olo, niin sitä on vaikea avata. Olisi kuitenkin tärkeää kirjoittaa ylös myös epävarmat fiilikset niin että myöhemmin rekrytointiprosessissa ajatuksiin voisi palata. Kun haastattelee useita kymmeniä työntekijöitä viikossa, pitäisi omien muistienpanojen olla sellaiset mihin pystyy sitten myöhemmin palaamaan.

Rekrytointikonsulteista kaikki kokivat haastavaksi kirjoittaa auki varsinkin hakijan huonot ominaisuudet, jotka eivät suoraan liity hänen taitoihinsa. Yksi mainitsi, että myös negatiivisten puolen avaaminen hakijaprofiiliin on todella tärkeää, sillä henkilöstöpalveluyrityksellä on vastuu siitä, millaista palvelua asiakas saa. Jokainen vuokratyöntekijä on ikään kuin yrityksen käyntikortti, joten myös haastavat asiat pitäisi pystyä kirjoittamaan auki hakijan tietoihin asiallisella tavalla.

Haastatteluissa keskusteltiin myös tietosuojakäytäntöjen huomioimisesta hakijatietojen käsittelyssä, eivätkä kaksi kolmesta rekrytointikonsultista osanneet tarkentaa, miten he varmistavat toiminnallaan sen, että henkilötietoja käsitellään lain vaatimalla tavalla. Kaikilla oli tapanaan kysyä haastattelun yhteydessä saako ha-

kijan tietoja jakaa eteenpäin asiakasyritykselle, ja tämän suostumuksen perusteella he jakavat hakijoista tietoja eteenpäin. Hakijan tietoja jaetaan asiakkaille haastatteluiden perusteella hyvin vapaamuotoisesti sähköpostitse sekä muiden viestintäkanavien välityksellä. Asiakasyritykselle lähetetään pyydettäessä esimerkiksi hakijan CV, joka sisältää usein hakijan henkilötietoja, kuten osoitteen, yhteystiedot ja jopa sosiaaliturvatunnuksen. Tällaisten henkilötietojen jakamisessa tulisi aina olla varovainen, ja toteuttaa se EU:n tietosuojalain vaatimalla tavalla.

Ravintolapäälliköiden ajatukset hakijaprofiileista olivat haastatteluiden perusteella suppeammat, eivätkä he olleet juurikaan ajatelleet millainen on hyvä hakijaprofiili. Ravintolapäällikölle profiili näyttäytyy joko selkeänä tai epäselvänä sen mukaan, miten hyvin he saavat hakijan taidoista ymmärryksen. Haastatteluista kävi ilmi, että ravintolapäälliköt arvostavat profiileissa erilaisia asioita. Yhdelle ravintolapäälliköistä oli tärkeää, että tiedot kootaan mahdollisimman tiiviiseen muotoon ja profiili toimii vain suositteluna, jonka perusteella hän haluaa tavata hakijan kasvoitusten. Yksi ravintolapäälliköistä taas toivoi mahdollisimman yksityiskohtaista hakijaprofiilia, johon mukaan olisi liitetty kuva, CV ja mielellään myös videoesittely hakijasta. Jos ravintolapäällikkö pyytää rekrytointiapua hänelle tuntemattomalta henkilöstöpalveluyritykseltä, on myös hakijaprofiilin sisältö merkittävämpi kuin tutun yrityksen kanssa toimiessa. Tuttuun palveluntarjoajaan pystyy luottamaan, ja rekrytointikonsultin suositteleman hakijan ottaa herkemmin koevuoroon ilman erityisempää esittelyä.

Työntekijän esittely ravintolapäällikölle

Rekrytointikonsulteilla on haastatteluiden perusteella erilaiset tavat esitellä hakijoita ravintolapäälliköille. Yleisin tapa esitellä hakija ravintolapäällikölle oli hakijaprofiilin tiivistäminen muutamaan ydinkohtaan ja tiivistelmän lähettäminen sähköpostitse. Sähköpostin alussa konsultit usein esittelevät lyhyesti yrityksen ja kysyvät ravintolan rekrytointitarpeesta, minkä jälkeen he kokoavat sähköpostiin kolmesta viiteen sopivinta työnhakijaa. Sesongit määrittelevät rekrytointikonsulttien työtä ja hakijaesittelyiden määrää. Esimerkiksi kesätyösesonkiin esitellään aina

isompia massoja hakijoita, sillä haettavia työpaikkojakin on enemmän. Sesongeissa hakijoiden massaesittelyt ovat siis yleisiä. Jos taas rekrytointikonsultilla on tiedossa jokin tarkka tilaus, esimerkiksi johonkin ravintolaan etsitään keittiöpäällikköä, esitellään sinne kohdennetummin vain yksi tai kaksi potentiaalisinta hakijaa.

Muita esittelytapoja, joita haastatellut rekrytointikonsultit käyttävät, olivat puhelimitse sekä kasvokkain tapahtuvat esittelyt. Yksi rekrytointikonsultista kertoi, että hän kokee luontevimmaksi ja tehokkaimmaksi soittaa suoraan ravintolapäällikölle ja kertoa päätiedot hakijasta. Näin hän saa myös suoraan vastauksen eikä joudu odottamaan sähköpostivastausta. Puhelussa voi myös ehdottaa luontevasti tapaamista ravintolapäällikön kanssa, jolloin potentiaaliset työnhakijat voi käydä läpi myös kasvotusten. Kaikki rekrytointikonsultit mainitsivat haastattelussa, että he haluavat mukautua asiakkaan toiveeseen ja tapaan, mutta sitä on välillä vaikea selvittää. Varsinkin uusien asiakkaiden kanssa toimintatapoja ei alkuun tiedä, jolloin turvaudutaan yleensä sähköpostiesittelyyn. On yleistä, ettei tällaisiin sähköpostiviesteihin saada mitään vastausta. Toisaalta puhelimitse tehtyjen esittelyiden jälkeen yksityiskohtiin on hankalaa palata, kun yhdellä rekrytointikonsultilla on samaan aikaan esittelyssä työntekijöitä useaan ravintolaan. Rekrytointikonsulteilla kuluu siis esittelyitä tehdessään aikaa välillä hukkaan, kun asiakkaan toivottua viestintätapaa tai -kanavaa ei ole selvitetty tai pohdittu.

Yksi rekrytointikonsultista mainitsi, että monet hänen kontaktoimistaan ravintolapäälliköistä liittävät vuokratyöhön paljon negatiivisia mielleyhtymiä. Työnhakijoista ei aina välitetä ravintolapäälliköille rehellisiä tietoja, vaan hakijaa kuvataan osaavammaksi kuin hän todellisuudessa on. Esimerkiksi ravintolan vuoropäälliköksi esitellään henkilö, jolla on aiempaa kokemusta vain muutamasta keikkavuorosta ravintolan saliapulaisena. Jo yksi tällainen kokemus vaikuttaa ravintolapäällikön ajatukseen rekrytoinnin ulkoistamisesta negatiivisella tavalla. Kaikki haastatteleman kolme rekrytointikonsulttia olivat sitä mieltä, että hakijasta kannattaa kertoa totuudellinen kuva, niin hyvässä kuin pahassa. Tämä luo luottamusta yrityksen ja asiakkaan välille. Haastateltavista kaikki mainitsivat, että on välillä vaikea samaan aikaan myydä työntekijä asiakkaalle ja kertoa tästä rehellisesti myös kehityskohdat ja epäilykset.

Ehkä on ollut myös sellaista välillä, että ravintolapäälliköt ovat suhtautuneet vuokratyövoimaan aika negatiivisesti. Heillä on vaikka joku huono kokemus henkilöstöpalveluyrityksen toiminnasta ja työnhakijoista lupaillaan ihan liikoja. Ikään kun myydään hevosta yksisarvisena. Siinä pitää enemmän todistella, että meidän yrityksemme kautta saa oikeasti osaavia tyyppejä töihin eikä vääristellä tietoja. Mutta sitten täytyy myös varoa, ettei itse anna liian positiivista kuvaa työntekijästä, josta ei lopulta voi tietää kaikkea hakemuksen ja haastattelun perusteella. Hankala mennä takuuseen ihmisestä, jonka työtapoja ei ole käytännössä nähnyt.

Ravintolapäälliköt olivat samaa mieltä rekrytointikonsulttien kanssa siitä, että he haluavat kuulla hakijoista rehellisen kuvan. Ravintolapäällikkö on se, kuka pystyy arvioimaan hakijan heikkoudet suhteessa työtehtävään ja päättää onko jokin taito tai luonteenpiirre soveltuva työpaikkaan. Hakijan esittelyssä todettu heikkous ei välttämättä ole työn kannalta olennainen.

Ravintolapäälliköiden haastatteluissa neljä mainitsivat, että heille tulee paljon yhteydenottoja henkilöstöpalveluyrityksiltä ympäri vuotta. Suurin osa tulee sähköpostitse tai soittamalla niin sanottuna kylmämyyntinä, eli ilman aiempaa yhteydenottoa tai tilausta. Näihin ravintolapäälliköt suhtautuvat vaihtelevasti. Jos heillä on ollut haasteita jonkin tehtävän kuvan rekrytoinnissa, voi myyntipuhelu tuoda toivotun avun rekrytointiin. Yleisempää on kuitenkin, että henkilöstöpalveluyrityksen edustaja soittaa tai lähestyy ravintolapäällikköä tarjoten työntekijöitä viestitse ilman mitään ennakkotietoa. Ravintolapäälliköt luonnehtivat tällaisia yhteydenottoja turhiksi ja ärsyttäviksi, sillä niissä ei ole ajateltu ravintolan profiilia tai tarpeita.

Paljon tulee sellaisia soittoja, että meillä olisi nyt tarjoilla hyviä työntekijöitä. Näissä puheluissa ei olla usein mietitty yhtään meidän (ravintolan) näkökulmaa että millaisia työntekijöitä me saattaisimme tarvita. Esimerkiksi a la carte -ravintolaan ehdotetaan pikaruokakokkia, jolle meillä ei ole tarvetta. Tai sitten lupaillaan, että kyllä meillä tekijöitä löytyy, kun tosipaikan tullen ei olekaan ketään sopivaa.

Hyvä esittely viimeistellään rekrytointivalinnan jälkeisellä yhteydenotolla. Ravintolapäälliköistä neljä toivoivat, että rekrytointikonsultti olisi häneen yhteydessä työntekijän ensimmäisten vuorojen jälkeen. Monesti ravintolapäällikkö joutuu itse olemaan yhteydessä rekrytointikonsulttiin silloin, kun asiat eivät suju halutulla tavalla. Rekrytointikonsultin kannalta yhteydenotto ensimmäisien vuorojen jälkeen olisi hyödyllinen, sillä sitä kautta hän voi saada ajankohtaisen tiedon työsuhteen alkamisesta. Rekrytointikonsultin on hyvä kuulla, mikäli työntekijän ensimmäisinä työpäivinä on tapahtunut jotain yllättävää tai jos ravintolapäällikkö on tyytymätön henkilön suoritukseen. Myös positiivista palautetta on mukava kuulla, sillä se viestii onnistuneesta rekrytoinnista ja syventää asiakassuhdetta. Jos rekrytointi onnistui, asiakas käyttää mielellään saman henkilöstöpalveluyrityksen apua uudestaankin.

6.2 Tulosten yhteenveto

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, kohtaavatko rekrytointikonsulttien ja ravintolapäälliköiden näkemykset sopivasta työntekijästä ja rekrytointiprosessin sujuvuudesta. Yhteenvetona voidaan todeta, että näkemykset kohtaavat melko hyvin. Rekrytointikonsultit ymmärtävät ravintolapäälliköiden toiveita, mutta käytännön toteutuksessa ilmeni haasteita. Suurimpia ongelmia yrityksen rekrytointiprosessissa ovat hakijan luotettavuuden selvittäminen, hakijaprofiilien hajanaisuus ja hakijaesittelyiden toteuttaminen.

Hakijan luotettavuuden arviointi korostui sekä ravintolapäälliköiden että rekrytointikonsulttien haastatteluissa. Luotettavuuden arvioinnissa keskeisiä tekijöitä olivat suosittelijoiden selvittäminen, hakijan aiempi työkokemus ja yhtenevien tekijöiden etsiminen. Koronapandemian myötä rekrytointikriteerit ovat muuttuneet siten, että ravintolapäälliköt ovat valmiita kouluttamaan uusia työntekijöitä enemmän. Työntekijän luotettavuus ilmeni rehellisyytenä ja vastuullisuutena. Rekrytointikonsulteista vain osa kysyy hakijalta suosittelijan yhteystietoja, vaikka se osoittautui haastatteluissa toimivaksi luotettavuuden arviointikriteeriksi. Huomionarvoista oli myös, että työhaastatteluiden sisällöt vaihtelivat eri rekrytointikonsulttien välillä ja näin ollen hakijoiden vertaaminen suhteessa toisiinsa on haastavaa.

Toisena haasteena rekrytointiprosessissa ilmeni hakijaprofiilien erilaisuus. Rekrytointikonsultit kokivat haasteellisena koota kattava ja totuudenmukainen hakijaprofiili, joka perustuu työnhakijan taustatietoihin ja haastattelun luomaan kokonaiskuvaan. Profiiliin tulisi pystyä kokoamaan tietoa henkilön soveltuvuudesta tehtävään. Kaikki rekrytointikonsultit kokivat haastavaksi kirjoittaa avoimesti myös hakijan mahdollisista heikkouksista, jotka eivät suoraan liity taitoihin. Rekrytointikonsultit eivät haastatteluiden perusteella huomioineet EU:n tietosuojalakea toiminnassaan tarpeeksi. Ravintolapäälliköille hakijaprofiilit näyttäytyvät eri tavoin ja he arvostavat erilaisia tietoja profiileissa. Ravintolapäällikön suhde rekrytoivaan tahoon vaikuttaa siihen, millaisen hakijaprofiilin hän haluaa hakijasta.

Rekrytointikonsultit esittelivät hakijoita ravintolapäälliköille eri tavoilla, pääosin sähköpostitse. Haastatteluista kävi ilmi, että esittelyt tapahtuvat yleisesti rekrytointikonsulttien luontaisella tyylillä, eikä asiakkaan toiveita otettu käytännössä juurikaan huomioon. Sesongit määrittelevät esittelyiden määrää siten, että esimerkiksi kesätyösesongissa massaesittelyt ovat tavallisia. Muita esittelytapoja ovat puhelinyhteyksin ja kasvokkain tapahtuvat esittelyt. Ravintolapäälliköt toivoivat, että hakijoista tarjotaan mahdollisimman rehellinen kuva, sillä heillä on kokemusta siitä, että hakijan taitoja liioitellaan tai vääristetään. Lisäksi he saavat paljon turhia yhteydenottoja, joissa asiakkaan tarpeita ei olla ajatehtu. Konsultit toivat esiin, että on vaikea tietää etukäteen, millaista yhteydenpitoa ravintolapäällikkö arvostaa. Yhteydenpito on tärkeää myös esittelyn ja työntekijävalinnan jälkeen, sillä se syventää asiakassuhdetta.


LUOTETTAVUUS
Rekrytointikonsultit:

- Luotettavuutta arvioidaan selvittämällä suosittelijat ja hakijan tausta
- Haasteena miten arvioida hakijan luotettavuutta ravintolapäällikön kannalta

Ravintolapäälliköt:

- Korostavat luotettavuuden merkitystä osana työntekijän arviointia
- Valmis kouluttamaan, kunhan hakija motivoitunut
- Taidot voi oppia, kunhan henkilökemiat toimivat
- Suosivat tutuilta tuntuvia hakijoita

HAKIJAPROFIILI**Rekrytointikonsultit:**

- Profiilin kokoaminen: Taitojen, luonteen ja kokemusten arviointi.
- Haasteena se, miten avata hakijan luonnetta ja ominaisuuksia, jotka eivät suoraan liity taitoihin.
- Negatiivisten arvioiden muotoilu oikealla tavalla haastavaa

Ravintolapäälliköt:

- Tärkeintä että profiili on selkeä
- Profiilin toivottu sisältö vaihtelee riippuen mm. yrityksen tuttuudesta ja rekrytointitarpeesta

TYÖHAKIJAN ESITTELY**Rekrytointikonsultit:**

- Esittelee sillä tavalla mikä itselle luontevin, mutta onko se paras asiakkaalle?
- Sähköpostit, soittamalla, kasvotusten
- Esittelyiden määrä vaihtelee sesongin ja asiakkaan toiveiden mukaan

Ravintolapäälliköt:

- Toivovat selkeitä ja rehellisiä esittelyitä oikea-aikaisesti
- Eri toiveet esittelyille: Sähköposti, puhelut, tapaamiset, koevuorot
- Turhat yhteydenotot ärsyttävät ja huono tai valheellinen esittely voi vaikuttaa negatiivisesti yrityskuvaan

KUVIO 3 – Koonti haastatteluiden tuloksista

7 TOIMENPIDESUUNNITELMA

7.1 Työkalujen kehittäminen

Toimeksiantajayritys voi luoda sekä itselleen että asiakkaalleen kilpailuetua toteuttamalla rekrytinnin mahdollisimman laadukkaasti siten, että työtehtävään valitaan oikea henkilö. Toisin sanoen toimeksiantajayrityksen palvelun ytimessä on parhaan mahdollisen työntekijän työllistäminen asiakasyritykseen. Jotta tähän lopputulokseen päästään, tulee asiakkaan tarpeet ymmärtää syvällisesti ja kehittää rekrytointiprosessin haastekohtia. Tehokkaampi kommunikaatio ja yhteiset käytännöt helpottavat rekrytointien onnistumista. Työkalujen kehityksessä huomioitiin myös lean-laatujohtamisen periaatteet niin, että ne olisivat tarkoituksenmukaisia ja tehostaisivat rekrytointiprosessia.

Kehittämisehdotuksissa hyödynnettiin työn teoriaperustaa, haastatteluiden tuloksia ja opinnäytetyöntekijän omia näkemyksiä. Tutkimushaastatteluiden analysoinnin jälkeen yrityksessä käytiin yhteinen keskusteluhetki rekrytointikonsulttien kanssa, jotta työkaluista ja toimenpidesuunnitelmasta saataisiin yritykselle aidosti hyödyllisiä. Keskustelussa käytiin läpi haastatteluiden tuloksia ja ideoitiin yhdessä, mitä käytännön ratkaisuita yrityksen rekrytointiprosessiin voidaan kehittää.

Rekrytointiprosessi pilkottiin kolmeen ongelmakohtaan, joihin kehitettiin ratkaisut. Työkaluina näihin ongelmakohtiin kehitettiin uusi haastattelurunko, hakijan tiedot kokoava yhtenäinen hakijaprofiili sekä erilaisten asiakkaiden tarpeita havainnoivat asiakasprofiilit. Juuri näiden työkalujen uskotaan olevan yritykselle hyödyllisiä, sillä ne keskittyvät toteuttamaan rekrytoinnit ja hakijaesittelyt yhtenäisemmin ja asiakkaan tarpeet huomioiden. Yrityksen rekrytointiprosessin uskotaan yhtenäistyvän, kun kaikkia luotuja työkaluja hyödynnetään, sillä ne toimivat ikään kuin jatkumona toisilleen. Kun työhaastattelussa hakijalta kysytään tarkoituksenmukaiset kysymykset, saadaan koottua kattava hakijaprofiili. Toimivan hakijaprofiilin avulla työnhakija on taas helpompi esitellä asiakasyritykselle toivotulla tavalla.

7.2 Uusi työhaastattelurunko

Haastatteluiden ja tutkimuksessa hyödynnetyn teorian tiedon perusteella työhaastattelulla on iso merkitys hakijan luotettavuutta arvioidessa. Kehitysprosessin edetessä kävi ilmi, että yrityksen rekrytointikonsulteilla on erilaisia tapoja toteuttaa työhaastatteluja. Tämä ei ole toivottavaa, kun yritys pyrkii siihen, että samaa työnhakijaa voidaan tarvittaessa suositella työhön esimerkiksi Etelä-Suomessa ja Lapissa. Eri alueiden rekrytoinnit ovat eri rekrytointikonsulttien vastuulla, ja heidän arvionsa hakijasta tulisi perustua samoihin kriteereihin. Yhtenä konkreettisenä työkaluna yritykselle luotiin uusi yhtenäinen haastattelurunko. Tämä haastattelurunko on sopiva ravintola-alan työhaastatteluihin, mutta sitä voidaan käyttää muokattavana pohjana myös muiden toimialojen haastatteluissa. Haastattelukysymyksiä luodessa kiinnitettiin erityisesti huomiota hakijan luotettavuuden arvioimiseen, sillä se nousi esiin haastatteluissa keskeisenä teemana.

Lean-laatujohtamisen periaatteiden mukaan yrityksen yhtenäiset toimintatavat vähentävät prosessin hajanaisuutta ja siinä syntyvää hukkaa. (Charron ym. 2015, 2.) Uusi haastattelupohja vähentää rekrytointiin käytettävää aikaa, sillä rekrytointikonsulttien ei tarvitse suunnitella työhaastattelujaan alusta alkaen itse. Lisäksi hakijoilta osataan pohjan avulla kysyä tasavertaisesti haastattelukysymykset, jotka ovat olennaisia työpaikan kannalta.

Haastattelurunko toteutettiin aiemmin luvussa 4.2 esitellyn haastattelun vaiheet -koonnin avulla (Salli & Takatalo 2014, 67). Ennen työhaastattelua haetusta tehtävästä tulee määritellä selkeästi, mitä ominaisuuksia ja taitoja hakijalta toivotaan. Nämä kriteerit täytyy luokitella haastattelurungossa arviointiasteikoksi, jotta hakijoita voi verrata toisiinsa. Hyvät työhaastattelukysymykset auttavat arvioimaan hakijan soveltuvuutta tehtävään. Haastattelurunkoa suunnitellessa täytyi ottaa huomioon alalle olennaiset erityispiirteet ja sitä kautta tarvittavat kompetenssit. Teoriaosuudessa esiteltyä SOARA-mallia hyödynnettiin haastattelurungon toteuttamisessa ja ravintola-alan ydinkompetensseiksi valittiin luotettavuus, asiakaspalvelutaidot ja paineensietokyky.

Suosittelijan selvittäminen nousi tärkeäksi teemaksi hakijan luotettavuutta arvioidessa. Jatkossa rekrytointikonsulttien tulee työhaastatteluissa kysyä hakijalta,

onko hänellä suosittelijaa ja miksi juuri tämä henkilö sopisi suosittelijaksi. Hakijalta kysytään samassa yhteydessä, saako suosittelijaan olla yhteydessä ja pyytää yhteystiedot, jos hakija ei ole niitä jakanut hakemuksessaan. Rekrytointikonsultin tulee olla haastattelun jälkeen suosittelijaan yhteydessä, sillä tutkimuksessa kävi ilmi, että suosittelijan kommentti joko vahvistaa tai heikentää rekrytointikonsultin omia havaintoja hakijasta.

Haastattelurunkoon sisällytettiin myös ohjeistus työhaastattelun toteuttajalle. Haastattelija voi muokata haastattelutilanteesta omaan tyyliinsä sopivan, mutta on tiettyjä seikkoja, mitkä jokaisen haastattelijan täytyy muistaa. Haastattelurungossa on maininta esimerkiksi siitä, että laki kieltää kysymästä tarpeettomia kysymyksiä hakijalta ja että rekrytointipäätökset tulee tehdä haastateltavan itse antamien tietojen perusteella. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 3).

7.3 Hakijaprofiilin kokoaminen

Jotta hakijoiden esittely olisi yhdenmukaista, opinnäytetyön toisena työkaluna luotiin uusi hakijaprofiilipohja, jonka rekrytointikonsultit täydentävät rekrytoinnin aikana (Liite 4). Rekrytointikonsultin tulee kirjata muistiinpanot ja täyttää hakijaprofiili mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta yksityiskohdat ovat hänellä tuoreessa muistissa. Hakijaprofiili sisältää tarvittavat tiedot hakijasta, ja se toimii esimerkkinä tiedoista, jotka hakijoista tulee koota. Hakijaprofiilin laajuuteen vaikuttivat teoriaosuudessa esitellyt rekrytointipäätöksiin vaikuttavat tekijät sekä ravintolapäälliköiden haastatteluissa esiintyneet toiveet. Hakijaprofiili kootaan sähköisesti yrityksellä käytössä olevaan Talent Adore-rekrytointijärjestelmään, joten käytännössä profiilin ulkonäkö poikkeaa liitteenä olevasta. Hakijaesittelyitä ei tule tehdä sähköpostitse, vaan profiili tulee jakaa asiakkaalle rekrytointijärjestelmän kautta. Vaikka hakijalta pyydettäisiin lupa tietojen jakamiseen, sähköpostitse lähetettävät esittelyt eivät ole EU:n tietosuojalain mukaisia. Sähköpostitse lähetettäviä tietoja ei ole mahdollista täysin poistaa vastaanottajalta. Järjestelmästä taas profiilit katoavat automaattisesti vuoden kuluttua hakemuksen jättämisestä, ellei hakija anna lupaa tietojen pidempään säilytykseen. (Yleinen tietosuoja-asetus n.d., Talent Adore n.d.)

Hakijaprofiiliin kerätään tieto hakijan työhakemuksen ja haastattelun perusteella. Tutkimushaastatteluiden perusteella rekrytointikonsultit kokivat vaikeana kirjoittaa profiiliin auki hakijasta välittyvä tunne ja erotella, mitkä tiedot ovat rekrytointikonsultin omia havaintoja ja mikä hakijan kertomia faktoja. Jotta hakijan tiedot eivät jäisi tulkinnan varaan, on hakijaprofiiliin eritelty erikseen hakijan taustatiedot, käytettävyys sekä rekrytointikonsultin ja suosittelijan kommentit. Näin asiakas näkee, mitkä kommentit ovat tulleet keltäkin. On eri asia, kertooko hakija itse olevansa reipas, tuleeko hänestä reipas kuva rekrytointikonsultille, vai kuvaileeko hakijan edellinen työnantaja häntä reippaaksi. Lisäksi rekrytointikonsultin tulee hakijaprofiilia täyttäessään palata rekrytointiprosessissa aiemmin määriteltyihin arviointikriteereihin ja pohtia, miten hakija soveltuu tehtävään niiden valossa. Hakijoita tulisikin kohdella mahdollisimman objektiivisesti. (Salli & Takatalo 2014, 16.)

Hakijaprofiili on luotu ajatellen erityisesti ravintola-alaa ja esittelyitä ravintolapäälliköille. Siitä tulee ilmi kaikki olennaiset asiat, jotka tutkimushaastatteluiden perusteella vaikuttavat ravintolapäällikön rekrytointipäätökseen. Toisaalta siitä on karsittu kaikki epäolennainen, jotta rekrytointissa voitaisiin keskittyä aidosti tärkeimpiin yksityiskohtiin. Hakijaprofiili auttaa rekrytointikonsulttia pitämään hakijan tiedot mielessään erityisesti tilanteissa, joissa samaa hakijaa arvioidaan uudelleen toisen rekrytointiprosessin yhteydessä.

7.4 Asiakasprofiilit hakijaesittelyiden tueksi

Tutkimuksen perusteella rekrytointikonsultit kaipaavat tukea siihen, miten erilaisiin asiakkaisiin ollaan yhteydessä ja miten hakijaesittelyt toteutetaan. Kolmantena työkaluna opinnäytetyössä luotiin asiakasprofiilit kuvaamaan yrityksen kolmea eri asiakastyyppeä, jotta voidaan ymmärtää, millaista viestintää ja tukea erilaiset asiakkaat toivovat rekrytointiprosessin esittelyvaiheessa. Työkalun toteutuksessa käytettiin teoriapohjana luvussa 3.3 käsitellyjä ohjeita asiakasryhmien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Tämä työkalu auttaa rekrytointikonsultteja tunnistamaan asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita, jotta he pystyisivät tarjoamaan räätälöidempää palvelua asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

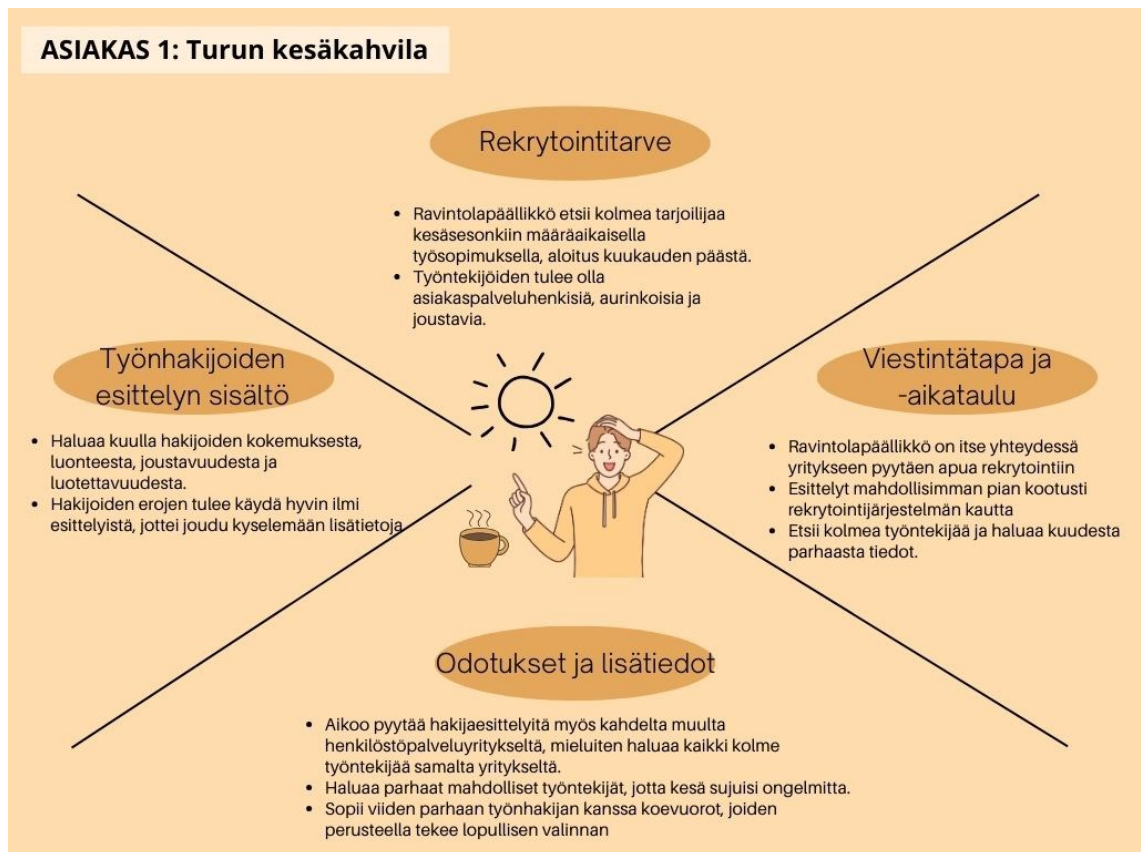
Asiakkaan määrittelemän arvon ymmärtäminen on yksi lean-laatujohtamisen pääperiaatteita. Haastatteluiden avulla saatiin tietoa siitä, mitä asioita ravintolapääälliköt toivovat ja haluavat saavuttaa rekryointipalvelua käyttämällä. Nämä toiveet ymmärtämällä yritys pystyy viemään palveluaan oikeaan suuntaan. (Charron ym. 2015, 72.) Asiakasprofiilit luotiin mahdollisimman todenmukaisesti haastatteluiden pohjalta kuvaamaan kuvitteellisia ravintolapääälliköitä. Profiileissa kuvataan asiakkaan rekryointitarve, toivottu viestintätapa- ja aikataulu, työnhakijoiden esittelyiden sisältö ja odotukset. Näiden tietojen avulla luotiin toimintaohjeet kolmen erilaisen asiakkaan tarpeisiin sopiviksi. Asiakasprofileihin ei sisällytetty tietoa asiakkaan palvelupolusta tai arvomaailmasta, sillä ne eivät ole tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaisia.

Asiakas 1: Turkulainen kesäkahvila

Ensimmäinen asiakas etsii kolmea tarjoilijaa kesäsesonkiin. Kesätyöntekijöiden tarve on kuukauden päästä, ja ravintolapääälliköllä ei ole itsellä aikaa toteuttaa rekryointiprosessia. Hän toivoo, että kesätyöntekijät olisivat asiakaspalveluhenkisiä, joustavia ja aurinkoisia. Nämä toiveet ravintolapääällikkö kertoo, kun hän on itse yhteydessä henkilöstöpalveluyritykseen pyytäen apua rekryointiin. Hän pyytää hakijaesittelyitä myös kahdelta kilpailevalta henkilöstöpalveluyritykseltä.

Henkilöstöpalveluyrityksen toiminta tulee olla tämän asiakkaan kohdalla nopeaa ja selkeää. Ravintolapääällikölle kannattaa lähettää sähköisesti kuuden sopivan työnhakijan tiedot, jotta asiakkaalla on valinnanvaraa. Esittelyistä pitää tulla esiin hakijan olennaisin aiempi työkokemus, suosittelijan kommentti ja CV. Asiakkaalle täytyy esittelyissä antaa riittävän laaja kuva jokaisesta esiteltävästä työnhakijasta, jotta hänen ei tarvitse pyytää lisätietoja rekryointikonsultilta. Asiakas toimii nopeasti sen yrityksen kanssa, keneltä kokee saavansa parhaan ja selkeimmän palvelun. Asiakas toivoo esittelyitä kootusti sähköisessä muodossa. Yrityksen tulee huomioida hakijoiden tietosuoja, joten asiakkaalle lähetetään linkki rekryointijärjestelmään. Järjestelmän kautta asiakas pääsee tutustumaan hakijoihin ja valitsemaan, ketkä hän haluaa tavata koevuoroissa.

Jos rekrytointi onnistuu, ja asiakas haluaa tavata hakijat koevuoroissa, rekrytointikonsultin kannattaa olla tiiviisti yhteydessä asiakkaaseen. Ravintolapäälliköltä tulee kysyä koevuorojen sujumisesta, jotta rekrytointikonsultti saa nopeasti tiedon tarpeesta uusille esittelyille. Jos koevuorot sujuvat hyvin ja asiakas päättää palkata esitellyt työntekijät, rekrytointikonsultin tulee olla läpi kesäsesongin yhteydessä sekä asiakkaaseen että työntekijöihin. Näin hän vahvistaa asiakassuhdetta ja kuulee, mikäli työt eivät suju toivotulla tavalla.



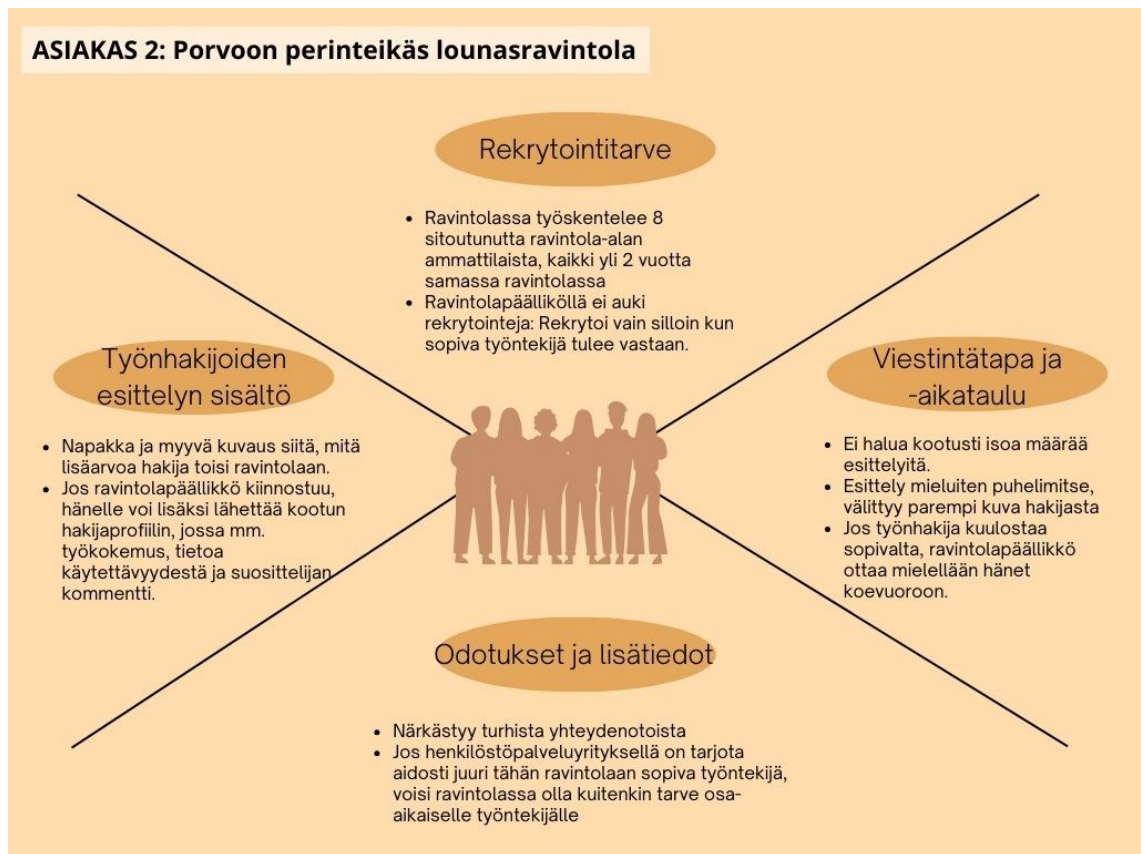
KUVA 1: Asiakas 1, Turun Kesäkahvila

Asiakas 2: Porvoon perinteikäs lounasravintola

Perinteikkäässä lounasravintolassa työskentelee kahdeksan sitoutunutta työntekijää. Ravintolapäälliköllä ei ole auki omia rekrytointeja eikä hänellä ole tarvetta uusille työntekijöille. Viimeisimmät rekrytoinnit ovat tapahtuneet sattumalta, esimerkiksi ravintolapäällikön vanha opiskelukaveri etsi työpaikkaa ja sai ravintolasta vuoropäällikön paikan. Ravintolapäällikköä turhauttaa henkilöstöpalveluyri-

tysten turhat yhteydenotot eikä hän vastaakaan esimerkiksi sähköpostitse lähetettyihin esittelyihin. Ravintolapäällikkö kuitenkin ajattelee, että jos henkilöstöpalvelu yrityksellä on aidosti hänen ravintolaansa sopiva työntekijä, voisi ravintolassa olla tarve osa-aikaiselle saliapulaiselle.

Henkilöstöpalvelu yrityksen toiminta tulee olla tämän asiakkaan kohdalla kunnioitettavaa ja rauhallista. Asiakkaalle ei kannata lähettää kootusti useita hakijoita esittelyyn, vaan aidosti pohtia hakijoiden soveltuvuutta juuri tähän ravintolaan. Tällaista soveltuvuutta voi olla esimerkiksi se, että hakijalla on erityisosaamista ravintolan menusta tai hän on aiemmin työskennellyt samanhenkisessä ravintolassa. Jos sopiva hakija osuu kohdalle, rekrytointikonsultti voi esitellä hänet puhelimitse tai kasvokkain. Ensimmäinen yhteydenotto voi olla napakka ja myyvä, siten että hakijan soveltuvuudesta ravintolaan kerrotaan innostuneesti. Jos ravintolapäällikkö kiinnostuu kuulemaan hakijasta lisää, voi hänelle lähettää linkin rekrytointijärjestelmän hakijaesittelyyn, josta löytyy kattavammin tietoa hakijasta. Lisäksi tämän asiakkaan kohdalla kannattaa ennakoida työntekijätarvetta sesonkien mukaan. Sopivan hakijan esittely tammikuussa kiireisen pikkujoulusesongin jälkeen ei kannata, mutta huhtikuussa kesäsesongin kynnyksellä ravintolapäällikkö voi suhtautua esittelyyn innostuneemmin.



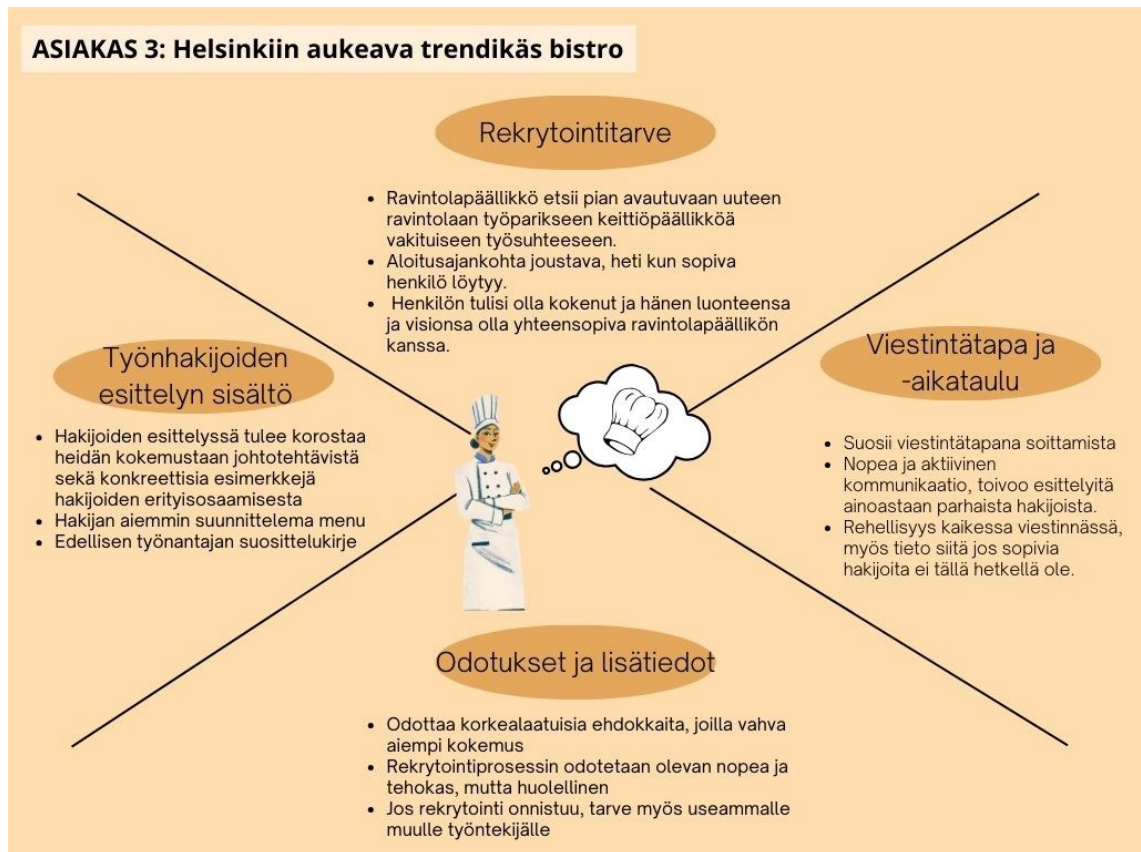
KUVA 2: Asiakas 2, Porvoon perinteikäs lounasravintola

Asiakas 3: Helsinkiin aukeava trendikäs bistro

Urallaan menestynyt ravintolapäällikkö avaa Helsinkiin uuden bistrohenkisen ravintolan. Hän etsii ravintolalle keittiöpäällikköä, joka toimisi samalla ravintolapäällikön työparina. Keittiöpäällikkö on vastuussa menun suunnittelemisesta ja keittien johtamisesta, joten hänen tulee olla kokenut alan ammattilainen. Lisäksi ravintolapäällikkö toivoo, että keittiöpäällikön luonne ja visio olisivat yhteensopivat hänen kanssaan. Työsuhde alkaa heti sopivan henkilön löytyessä ja on vakituinen, ideaalitulanteessa keittiöpäällikkö sitoutuisi ravintolan kehittämiseen pidemmäksi aikaa. Ravintolapäällikkö pyytää rekryointiapua tutulta henkilöstöpalveluyritykseltä, jonka kautta hän on saanut aiemminkin apua rekrytoinneissa.

Tämän asiakkaan kohdalla esiteltävät hakijat tulee valita tarkasti, sillä ravintolapäälliköllä on jo tarkka visio siitä, millaisen työparin hän haluaisi itselleen löytää. Asiakkaan kanssa tulee aluksi käydä yksityiskohtaisesti läpi, millaista keittiöpäällikköä hän etsii ja määrittellä yhdessä hakijoille kriteerit. Rekryointikonsultin tulee

viikon sisään tilauksesta esitellä ravintolapäällikölle yhdestä kolmeen sopivaa hakijaa. Asiakas arvostaa rehellisyyttä myös siitä, jos sopivia hakijoita ei tällä hetkellä ole kyseiseen työtehtävään. Paras tapa kommunikoida kyseisen asiakkaan kanssa on soittamalla. Hakijaesittelyissä tulee korostaa aiempaa kokemusta johtotehtävistä sekä antaa konkreettisia esimerkkejä hakijoiden aiemmasta työkokemuksesta, esimerkiksi hakijan aiemmin luomista menukokonaisuuksista. Suositteleva tai suosittelevan kommentti vahvistaa hakijan kertomaa, joten sellainen kannattaa liittää hakijaprofiiliin. Tämä asiakas odottaa korkealaatuisia ehdokkaita ja rekrytointiprosessin tulee olla nopea ja tehokas mutta erittäin huolellinen. Jos rekrytointikonsultti pystyy toteuttamaan ravintolapäällikön toiveen, on asiakkaalle mahdollista esitellä ravintolan auetessa myös muuta sali- ja keittiöhenkilökuntaa. Tähän asiakassuhteeseen on syytä siis panostaa.



KUVA 3: Asiakas 3, Helsinkiin aukeava trendikäs bistro

7.5 Rekrytointijärjestelmän hyödyntäminen

Talent Adore on suomalainen globaalisti toimiva HR-teknologiayritys, joka tarjoaa tekoälyä ja automaatiota hyödyntäviä rekrytointiratkaisuja. Tämä rekrytointijärjestelmä tarjoaa käyttäjäystävällisen kokemuksen, jossa pystyy hallinnoimaan koko rekrytointiprosessia työpaikkailmoituksista rekrytointipäätöksiin. Talent Adore mahdollistaa integraatiot eri työpaikkailmoituskanavien kanssa, esimerkiksi Duunitori.fi-ilmoitusintegraatio, jonka avulla kaikki järjestelmässä julkaistut työpaikkailmoitukset julkaistaan myös Duunitori.fi verkkosivuilla. Toimeksiantajayritys toteuttaa kaikki rekrytointinsa Talent Adoren kautta. Järjestelmä on otettu käyttöön yrityksessä lokakuussa 2023 ja toimihenkilöt on perehdytetty sen käyttöön. Tutkimushaastatteluiden jälkeen yrityksen haastekohtia käytiin läpi Talent Adoren yhteyshenkilön kanssa. Yhteyshenkilö avasi, miten järjestelmä tukee hakijoiden esittelyä ja hakijaprofiilien yhtenäistämistä. Järjestelmässä on ominaisuuksia, jotka helpottaisivat näitä rekrytointiprosessin haastekohtia.

Yhteyshenkilö kertoi, että esittelyissä tärkeintä on toteuttaa ne tietosuojalain mukaisesti. Esimerkiksi sähköpostiesittelyissä on ongelmana se, etteivät henkilötiedot ole suojassa eivätkä poistettavissa. Sähköpostitse lähetetyn esittelyn henkilötiedot jäävät pysyvästi sähköpostipalvelimelle, jolloin niitä ei saa poistettua hakijan toiveesta. Rekrytointijärjestelmän hyödyntäminen esittelyissä on suositeltavaa, sillä silloin kaikki hakijan tiedot säilyvät hallittavissa yhdessä paikassa. Esittelyt on järjestelmän kautta mahdollista toteuttaa siten, että järjestelmään luo uuden käyttäjän, jolla on oikeus nähdä ennalta määritellyt tiedot. Uuden lukijaprofiilin luominen onnistuu yksinkertaisesti määrittelemällä lukijalle kuuluvat oikeudet ja jakamalla kirjautumislinkki halutulle henkilölle, esimerkiksi ravintolapäällikölle. Näin ravintolapäällikölle voi luoda oman käyttäjän, johon rekrytointikonsultti avaa näkyviin esimerkiksi vain tietyn haun alla olevat työnhakijat, tai jopa vain rajatun määrän potentiaalisimpia hakijoita. Käyttäjän pystyy myös poistamaan järjestelmästä vaivattomasti, jolloin ravintolapäällikölle ei tallennu mitään hakijoiden henkilötietoja.

Talent Adoren yhteyshenkilö kertoi myös neuvoja hakijaprofiilien yhtenäistämiseen, joiden avulla yritys pystyisi hyödyntämään järjestelmää paremmin. Työ-

paikkailmoitusta laatiessa tai muokatessa haulle voi lisätä erilaisia rekrytointikriteereitä. Nämä kriteerit näkyvät hakijoiden profiileissa, ja rekrytointikonsultti voi antaa pisteitä sen mukaan, täyttyvätkö kriteerit hakijan kohdalla. Esimerkkinä kriteereistä tarjoilijahakijan kohdalla voisi olla, onko hakija työskennellyt aiemmin kassa-, tilaus- vai à la carte-tarjoilijana. Rekrytointikonsultin tulisi merkitä haastattelun perusteella järjestelmään, mitä työtehtäviä hakija osaa näistä tehdä. Tällä hetkellä yrityksessä käytetään kriteereinä ainoastaan sellaisia, jotka hakija täyttää itse hakemuksessaan, esimerkiksi merkitsee tiedon voimassa olevista hygieni- ja anniskelupasseista. Työpaikkailmoitukseen lisätyt kriteerit auttaisivat eri rekrytointikonsultteja arvioimaan hakijoita tasavertaisesti. Yhteyshenkilö mainitsi lisäksi, että tulevaisuudessa tekoäly voisi avustaa rekrytointikonsultteja tunnistamalla hakemuksista henkilöitä, jotka täyttävät rekrytointikriteerit.

Talent Adore mahdollistaa siis tutkimuksessa kehitettyjen työkalujen toteutuksen käytännössä, tietosuojalain vaatimalla tavalla. Työntekijäesittelyt on mahdollista toteuttaa suoraan järjestelmän kautta ja hakijaprofiileihin saa kriteereitä, joilla saman haun kaikki hakijat voidaan pisteyttää. Toimenpiteenä yrityksen tulee aloittaa näiden toimintojen testaus aluksi yhdessä työhaussa. Jos testauksessa huomataan, että uudet käytänteet helpottavat rekrytointikonsulttien työtä ja parantavat rekrytointien laatua, tulee käytännöt ottaa käyttöön kaikkien rekrytointien osalta. Jatkotutkimuksena järjestelmässä olisi mahdollista ottaa käyttöön lisämaksullisia toimintoja, jotka tekisivät hakijaesittelyistä vieläkin helpompia toteuttaa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa kohdeyrityksen tarpeesta kehittää rekrytointiprosessiaan asiakaslähtoisemmäksi ja yhtenäisemmäksi. Työn tavoitteena oli luoda yritykselle työkaluja, joiden avulla tuotetaan yritykselle kilpailuetua ja asiakkaalle lisäarvoa. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä, joista kolme työskentelevät kohdeyrityksessä ja viisi ovat yrityksen asiakkaita. Kehittämismenetelmäksi valittiin palvelumuotoiluprosessi, johon yhdistettiin lean-johtamisajattelun teemoja. Lean-johtamisen kautta tutkimuksen työkaluja ja toimenpideohjeita pyrittiin yhtenäistämään niin, että yrityksen työtavat olisivat yhdenmukaiset ja rekrytointikonsultit tekisivät mahdollisimman vähän turhaa työtä rekrytointien aikana. Valitut menetelmät sopivat tutkimuksen tarkoitukseen hyvin, sillä laadullinen kehitys tapahtuu prosessien ymmärryksen ja vuorovaikutteisen suunnittelun kautta. Työn teoriaosuudessa tutustuttiin palvelumuotoiluun, asiakaskokemukseen, lean-laatujohtamiseen sekä rekrytointiin henkilöstöalalla.

Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä oli kolme. Näistä ensimmäisessä haluttiin selvittää, miten henkilöstöpalveluyritys voi tuottaa lisäarvoa ravintola-alan asiakkailleen kehittämällä rekrytointiprosessia. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että henkilöstöpalvelualan yrityksen ovat merkittävä työllistäjä ravintola-alalla Suomessa. Yhä useampi ravintola hyödyntää henkilöstövuokrausta ja rekrytointipalveluita löytääkseen sopivat työntekijät yritykseensä ja helpottaakseen työsuhteiden hallintaa. Henkilöstöpalveluyritys voi tuottaa lisäarvoa ravintola-alan asiakkailleen syventymällä asiakkaan henkilöstötarpeisiin, löytämällä sopivat työntekijät avoimiin työpaikkoihin ja toteuttamalla rekrytoinnit sujuvasti asiakkaalle mieluisella tavalla. Näin ravintolapäälliköllä vapautuu aikaa ydinliiketoimintaansa, ravintolan arjen organisointiin. Palvelumuotoilun avulla voidaan tehostaa rekrytointiprosessin eri vaiheita, kuten hakijoiden arviointia ja valintaa. On olennaista, että henkilöstöpalveluyritys ymmärtää asiakkaiden erilaiset tarpeet, jotta palvelu tuottaa asiakkaalle toivottua hyötyä.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, kohtaavatko rekrytointikonsulttien ja ravintolapäälliköiden näkemykset sopivasta työntekijästä. Laadullisina teemahaastatteluina toteutettujen tutkimushaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että näkemykset kohtaavat melko hyvin, mutta käytännön toteutuksessa ilmenee haasteita. Merkittävimmät ongelmakohdat rekrytointiprosessissa liittyivät hakijan luotettavuuden selvittämiseen, hakijaesittelyiden toteuttamiseen ja hakijaprofiilien erilaisuuteen. Hakijan luotettavuuden selvittäminen oli keskeistä sekä ravintolapäälliköiden että rekrytointikonsulttien näkemyksissä. Ravintolapäälliköt toivovat, että työnhakijoista kerrotaan mahdollisimman rehellinen kuva, mutta rekrytointikonsultit kokivat haasteellisenä koota kattava ja totuudenmukainen hakijaprofiili. Rekrytointikonsultit kohtasivat vaikeuksia kirjoittaa avoimesti myös hakijan mahdollisista heikkouksista, ja EU:n tietosuojakäytäntöjä ei huomioitu tarpeeksi. Toisen tutkimuskysymyksen vastaukset paljastivat yrityksen rekrytointiprosessin haasteet, joihin kehitystyössä pyrittiin löytämään ratkaisuja.

Kolmas ja viimeinen tutkimuskysymys kosketti konkreettisia työkaluja, joita henkilöstöpalveluyritys voi luoda kehittäessään rekrytointiprosessiaan asiakaslähtöisemmäksi ja yhtenäisemmäksi. Opinnäytetyössä kehitettiin kolme työkalua yrityksen käyttöön, jotka ratkaisevat tutkimuksessa selvinneen ongelmakohdat. Työnhakijan luotettavuuden arvioimiseksi kehitettiin yhtenäinen työhaastattelurunko ravintola-alalle, joka varmistaa haastatteluiden yhdenmukaisuuden. Työhaastatteluissa tulee jatkossa keskittyä enemmän hakijan kompetenssien ja luotettavuuden arvioimiseen, mikä onnistuu haastattelupohjaa hyödyntämällä. Toisena työkaluna luotiin yhtenäinen hakijaprofiilipohja, joka sisältää olennaiset tiedot työnhakijoista. Pohjan avulla eri rekrytointikonsultit osaavat kerätä hakijoista kaiken tarpeellisen tiedon. Kolmanneksi luotiin asiakasprofiilit, jotka syventävät yrityksen ymmärrystä asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista ja auttavat toteuttamaan työnhakijoiden esittelyt ravintolapäälliköiden toiveiden mukaisesti. Asiakasprofiilit esittelevät kolme kuviteltua asiakasta ja heidän toiveensa. Tutkimus osoitti myös, kuinka tärkeää hakijoiden tietoja tallentaessa on huomioida heidän tietosuojansa. Tämä onnistuu, kun kaikki hakijan tiedot säilytetään Talent Adore-rekrytointijärjestelmässä oikealla tavalla. Nämä kolme työkalua tukevat toisiaan, sillä rekrytointiprosessi etenee näiden kolmen vaiheen kautta. Kun hakija haastatellaan hyvin ja hänestä luodaan toimiva hakijaprofiili, hänen esittelynsä ravintolapäällikölle on laadukkaampaa.

Kaikenlaiset muutokset ja kehitystyö organisaatioissa vaatii kuitenkin aina motivaatiota ja sitoutumista. Kehitettyihin työkaluihin täytyy sitoutua, jotta rekrytointiprosessi muuttuisi yhtenäisemmäksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Sitoutuminen voi tapahtua koulutusten ja työpajojen avulla, joissa henkilöstö perehtyy uusiin prosesseihin ja ymmärtää niiden merkityksen. Lisäksi osallisuus muutokseen vahvistaa motivaatiota sitoutua uusiin toimintatapoihin. (Varney 2012, luku 4.) Yrityksen työntekijöitä osallistettiin tutkimukseen sekä haastatteluvaiheessa että työkalujen suunnittelun aikana, jotta työkalut tukisivat aidosti heidän työskentelyään. Työkaluihin tulee lisäksi palata ja niiden toimivuutta kehittää, jotta ne palvelevat yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö ovat avainasemassa, kun pyritään saavuttamaan positiivisia muutoksia ja parantamaan palveluiden laatua.

8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön ja tutkimusetiikan noudattaminen tulee huomioida koko tutkimuksen ajan. Luotettavaan tutkimuskäytäntöön sisältyy, että esitetään ne tekijät, joiden perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja tutkimukselle epäolennaisista tekijöistä. Laadullisessa tutkimuksessa täytyy tiedostaa, että tutkimuksen kelvollisuutta ei määrittele kerätyn datan määrä, vaan se, millaista analyysiä ja johtopäätöksiä aineiston perusteella luodaan. Luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla, mutta huomioon tulee ottaa myös tutkijan suhde organisaatioon ja tutkittavaan kohteeseen. (Puusa ym. 2020, luku 11.) Opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu Tampereen korkeakoulu yhteisön kirjallisen raportoinnin mukaisia ohjeita hyvästä ja eettisestä kirjallisesta raportoinnista. Tutkimuksen viitekehyksessä käytettiin lähteinä sekä kotimaisia että kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita, kirjoja sekä ajankohtaisia verkkosivuja. Työn lähteet ovat alkuperäisiä, ajankohtaisia sekä luotettavia ja aineistoa hyödynnettiin taitavasti läpi tutkimuksen.

Reliabiliteetti-arvolla tarkoitetaan sitä, tutkitaanko valittua ilmiötä mittareilla luotettavasti ja olisivatko tutkimuksen tulokset toistettavista. Todellisuudessa uusintamittaus ei aina varmista tutkimuksen reliabiliteettia, sillä käsiteltävä ilmiö voi ajan

saatossa muuttua (Kananen 2010, 129.) Tämän tutkimuksen haastattelut ja asiakaskokemus ovat hyvä esimerkki tällaisesta muuttuvasta ilmiöstä. Haastattelutilanteisiin vaikuttaa esimerkiksi haastattelijan suhde haastateltaviin ja ennakkotiedot haastateltavista henkilöistä. Tutkimustulokset olisivat siis todennäköisesti erilaiset eri näkökulmasta tai eri haastattelijan toimesta tehtyinä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa huomioon myös tutkimustiedon saturaatio eli kylläntyminen. Haastatteluiden määrä oli tähän tutkimukseen sopiva, sillä haastatteluissa esiintyi loppua kohden samoja teemoja. Jos tutkimuksessa olisi haluttu selvittää yleisemmällä tasolla henkilöstöalan asiakkaiden tarpeita, olisi haastatteluita täytynyt tehdä enemmän. Yrityksen rekrytointikonsulteista haastateltiin kaikki, jotka toteuttavat rekrytointeja ravintola-alalla. Jos tutkimuksessa olisi haluttu selvittää miten yrityksen rekrytointiprosessi vertautuu kilpailijoihin, haastatteluista olisi voinut tehdä laajemmin myös muissa henkilöstöalan yrityksissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.)

Tutkimuksen validiteettia voidaan arvioida pohtimalla, kuinka hyvin mittauksen kohteena olleet muuttujat on onnistuttu mittaamaan tutkimusmenetelmän tarkoittamalla tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, tutkitaanko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joissa on tärkeää, että tekijällä on tietoa tutkittavasta ilmiöstä jo etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.) Tämä toteutuu opinnäytetyössä, sillä tutkija työskentelee itse henkilöstöalalla ja toteuttaa rekrytointeja ravintola-alalla. Haastattelut on siis osattu rakentaa tavalla, joka mahdollistaa tutkimuksen kannalta hyödyllisen tiedon kokoamisen. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tekijän oma kiinnostus aihetta kohtaan ja se, että hän työskentelee itse tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Tutkija oli kuitenkin työskennellyt kohdeyrityksessä vasta kaksi kuukautta tutkimuksen alkaessa, jolloin tutkimuksen objektiivisuus voi toteutua paremmin verrattuna siihen, jos hän olisi toiminut yrityksessä jo pidempään.

Opinnäytetyössä suoritettavat haastattelut tehtiin eettisyys ja luotettavuus huomioiden. Kaikille haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoitus ja käyttö, ja he suostuivat vapaaehtoisesti haastateltaviksi. Haastateltavia ei voida tunnistaa opinnäytetyöstä ja alkuperäinen tutkimusaineisto säilyy kokonaisuudessaan vain opin-

näytetyön tekijällä. Tutkimuksen eettisyyttä korostaa myös se, että tutkimussuunnitelma, tutkimusmenetelmät sekä analysoitu data on esitelty avoimesti ja ulkopuolisen henkilön on mahdollista tutustua tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tuotoksena kehitetyt työkalut on luotu teoreettisen perustan ja haastatteluiden pohjalta, mutta niihin vaikuttivat vahvasti organisaation tarve sekä tutkijan oma näkökulma. Palvelumuotoilun erityispiirre onkin, että se keskittyy kerralla vain tietyn yrityksen ja palvelun kehittämiseen, jolloin tuloksia ei ole tarkoitettu yleistettäväksi.

8.3 Jatkokehitysehdotukset

Opinnäytetyötä tehdessä ymmärrettiin käsiteltävän aiheen, rekrytointiprosessin, laajuus ja tiedostettiin, ettei kaikkea haluttua pystytä tutkimaan. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan yrityksen ravintola-alan rekrytointiprosessin loppuvaihetta, jossa hakijasta kootaan tiedot asiakkaan toivomaan muotoon. Tutkimuksessa painotettiin asiakkaan ja rekrytointikonsulttien näkökulmia. Tutkimus olisi toteutettavissa koskemaan myös yrityksen muiden alojen, kuten teollisuuden ja rakentamisen, rekrytointiprosessia. Tutkimuksessa luotua haastattelurunkoa voidaan hyödyntää pohjana muiden alojen rekrytoinneissa, mutta sitä tulee muokata alakohtaisesti.

Yrityksen tulisi systemaattisesti kerätä palautetta kehitettyjen työkalujen toimivuudesta ja tehokkuudesta sekä asiakkailta että työntekijöiltä, ja analysoida tämä palautetieto huolellisesti. On olennaista arvioida, vastaavatko työkalut todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin rekrytointiprosessissa ja tehdä niihin tarvittaessa muutoksia. Kehitystyön tulee olla jatkuvaa ja iteratiivista, ja yrityksen on sitouduttava pitkäjänteisesti tähän muutosprosessiin. Palvelumuotoilun syklisyys mahdollistaa joustavan reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin ja palautteeseen, edistäen parempien ja käyttäjäkeskeisempien palveluiden kehittämistä. Tähän päästään esimerkiksi toteuttamalla säännöllisiä käyttäjätestejä ja työpajoja, jotka havainnollistavat työkalujen kehitystarpeita.

Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, mitä yrityksen nykyiset asiakkaat toivovat rekrytointiprosessilta. Tutkimuksen jatkokehityksessä voitaisiin keskittyä tar-

kastelemaan uusasiakashankintaa ja työnhakijaesittelyitä uusille asiakkaille. Tällöin tulisi tutustua laajemmin markkinaan ja selvittää tapoja lähestyä uutta asiakasta. Yrityksellä on käytössään CRM-järjestelmä, mutta asiakastietojen tallentamista järjestelmään voisi kehittää, sillä nykyiseen järjestelmään kirjataan ainoastaan asiakkaan yhteystiedot. Laajentamalla asiakastietojen tallentamista eri henkilöt voisivat olla samaan asiakkaaseen yhteydessä prosessin eri vaiheissa joustavammin, kun kaikki yhteydenpito olisi kirjattu ylös. Tämä lisäisi asiakasymmärrystä entisestään.

Yksi potentiaalinen jatkokehityksen suunta on hakijaesittelyiden toteuttaminen rekrytointitapahtumien muodossa suoraan asiakasravintolan tiloissa. Tällaiset tapahtumat tarjoaisivat tilaisuuden työnhakijoille ja ravintolapäälliköille kohdata kasvokkain. Lähestymistapa voisi edistää vuorovaikutusta ja luoda rennon ilmapiirin, jossa sekä hakijat että työnantajat voisivat tutustua toisiinsa paremmin. Tämä olisi myös yksi tapa esitellä isoa määrää työnhakijoita ravintolapäälliköille esimerkiksi kesätyösesongin aikaan.

Työnhakijat liittyvät vahvasti rekrytointiprosessin onnistumiseen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin laajentaa näkökulma keskittymään hakijakokemukseen ja esimerkiksi siihen, miten hakijat osaisivat paremmin tuoda esiin osaamistaan työhaastattelussa. Yritys ei tällä hetkellä järjestä vuokratyöntekijöilleen koulutusta tai perehdytyspäiviä, jolloin työnhakijoilta toivotaan jo valmiiksi ravintola-alan osaamista. Jatkokehityksenä yritys voisi selvittää myös mahdollisuutta järjestää vuokratyöntekijöilleen koulutusta, jonka avulla asiakkaiden rekrytointi- ja osaamisvaatimuksiin voitaisiin vastata entistä paremmin.

Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinneissa on välttämätöntä nykyaikaisessa työelämässä, erityisesti Suomessa, missä tasa-arvo, kulttuurinen moninaisuus ja inklusiivisuus ovat keskeisiä arvoja. Suomen monimuotoinen yhteiskunta ja työelämä vaikuttavat maahanmuuttajien työllistymiseen, tehden maasta houkuttelevan kohteen osaavalle työvoimalle, kansainvälisille opiskelijoille ja investoinneille. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.) Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista tutkia työhön valittujen hakijoiden yhteisiä piirteitä ja selvittää, liittyvätkö ne esimerkiksi kulttuuriin tai mahdollisiin ennakkoluuluihin. Olisi tärkeää arvioida,

huomioiko nykyinen rekryointiprosessi riittävästi monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden tavoitteet, ja kehittää sitä tarvittaessa, jotta varmistetaan, että rekryointiprosessit ovat avoimia ja oikeudenmukaisia kaikille hakijoille taustasta riippumatta.

8.4 Pohdinta

Nykypäivänä yritysten menestys ja kilpailukyky riippuvat suuresti kyvystä löytää ja sitouttaa oikeanlaisia työntekijöitä. Henkilöstöpalveluyritykset toimivat tässä keskeisessä roolissa tarjoten tukea rekryointiin ja henkilöstöhallintaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöpalveluyritys voi palvelumuotoilun keinoin kehittää yrityksen rekryointiprosessia yhtenäisemmäksi ja laadukkaammaksi. Tavoite saavutettiin, sillä opinnäytetyö tarjoaa uusia näkökulmia ja käytännöllisiä työkaluja toimeksiantajayrityksen käyttöön. Tutkimuskysymyksiin saatiin selkeät vastaukset ja työn teoriaosuus tuki kehitystyötä.

Opinnäytetyön tulokset ovat merkityksellisiä toimeksiantajalle monella tavalla. Tutkimus auttoi tunnistamaan ja korjaamaan hajontaa yrityksen toimintavoissa. Työkalut parantavat yrityksen kykyä tarjota asiakkailleen entistä parempaa palvelua ja vahvistaa sen mainetta luotettavana kumppanina rekryointiprosesseissa. Kehitystyön tekeminen toimeksiantajalle nuorelle yritykselle oli antoisaa, sillä yhteisiä toimintatapoja vasta haetaan ja muutokselle on tilaa. Muutokseen tulee toteutuakseen kuitenkin sitoutua ja työkalut on otettava käyttöön yrityksen arjessa. Opinnäytetyössä esiin tuodut jatkokehitysehdotukset voivat myös innostaa yritystä jatkamaan toimintansa kehittämistä ja kenties luomaan uusia innovatiivisia ratkaisuja.

Opinnäytetyön tekeminen tarjosi tekijälleen arvokasta kokemusta henkilöstöpalvelualan erityispiirteistä ja käytännönläheisestä kehitystyöstä. Tutkimusprosessi opetti teoreettisen tiedon hyödyntämistä työelämässä ja kommunikointia eri sidosryhmien kanssa. Tutkimuksessa osattiin taitavasti yhdistää alan teoreettinen tieto yrityksen konkreettisiin haasteisiin ja hyödyntää tutkijan omaa asiantuntemusta kehitysehdotuksissa. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus mah-

dollisti yrityksen haasteiden selvittämisen tarkoituksenmukaisesti ja tukena käytetyt palvelumuotoilun timanttimali ja lean-laatujohtamisen teoria tarjosivat arvokasta ohjausta tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkimustuloksissa yllättävää oli, että myös henkilöstöalan ammattilaiset kokevat rekrytoinnin toteuttamisen paikoin haastavana.

Tutkimuksen aihe osoittautui hyvin ajankohtaiseksi ja merkitykselliseksi myös henkilöstöpalvelualalle, sillä alalle perustetaan paljon uusia yrityksiä, jotka pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua menestyäkseen. Nykyään asiakaskokemuksella on entistä suurempi merkitys yritysten menestykselle ja asiakaslähtöinen palvelumuotoilu auttaa yrityksiä parantamaan asiakaskokemusta luomalla sujuvia prosesseja. Lisäksi digitalisaatio on muuttanut tapaa, jolla yritykset kommunikoi- vat asiakkaiden kanssa ja luovat kestäviä suhteita. Eriteltyjen tutkimustulosten ja suositusten avulla myös muut henkilöstöpalveluyritykset voivat saada ideoita ja inspiraatiota omien rekrytointikäytäntöjensä parantamiseen. Tämä voi edistää alan kehitystä kohti entistä asiakaslähtöisempiä ja tehokkaampia rekrytointiprosesseja.

LÄHTEET

Anunti, T. 2021. Henkilötiedot rekryssä – Mitä tietoja työnantaja saa kerätä työnhakijasta? Tilisanomat. Verkkosivu. Viitattu 15.2.2024. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilotiedot-rekryssa-mita-tietoja-tyonantaja-saa-kerata-tyonhakijasta>

Buttle, F. & Maklan, S. 2019. Customer relationship management; concepts and technologies. E-kirja. New York: Routledge. 4. Painos. Viitattu 4.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=5755765>

Backman, E. 2023. Mitä kysyä työnhakijalta? Katso 30 toimivaa työhaastattelukysymystä. Duunitori. Verkkosivu. Viitattu 15.3.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelukysymykset-rekrytoijalle>

Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F. & Wiggin, H. 2015. The Lean management systems handbook. E-kirja. Boca Raton: CRC Press. Viitattu 23.3.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-lean-management/9781466564350/chapter-01.html>

Design Council. n.d. Framework for Innovation. Verkkosivu. Viitattu 28.1.2024. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 6.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibslibrary.com/reader/9789517685047>

Henkilöstöala. n.d.a. Henkilöstöalan yritysten palvelut. Verkkosivu. Viitattu 18.1.2024. <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-palvelut/>

Henkilöstöala. n.d.b. Mitä henkilöstöalalla tehdään? Verkkosivu. Viitattu 18.1.2024. <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-ratkaisut-tyopaikkojen-ja-tyontekijoiden-kohtaannon-parantamiseksi/>

Henkilöstöala. n.d.c. Merkittävä työllistäjä. Verkkosivu. Viitattu 20.1.2024. <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja-2/>

Hietala, H., Kaivanto, K., Schön, E. 2022. Vuokratyö. 2. Painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BACBFXETEB#piste:tZi>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. 7. uud. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 15.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamari-tieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(\(ad\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamari-tieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6))((ad)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Kansallinen rekrytointitutkimus: Rekrytointi ja ehdokaskokemus Suomessa 2024. n.d. Duunitori. Verkkosivu. Viitattu 14.3.2024. https://drive.google.com/file/d/1XDKkUX_uWclc9cyqG5Flazslh0X2tz2b/view

Kinnunen, T. & Parviainen, J. 2016. Feeling the Right Personality. Recruitment Consultants' Affective Decision Making in Interviews with Employee Candidates. Nordic Journal of Working Life Studies 6 (3), 5-21. Viitattu 19.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/26672/23444>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 15.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAH-BFXDTEB#kohta:\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)bisneskirja](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/JAH-BFXDTEB#kohta:((20)Palvelumuotoilun((20)bisneskirja)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004/759. Viitattu 8.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 4.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416866>

Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field, teoksessa: Miettinen, S. & Koivisto, M. (eds.): Designing Services with Innovative Methods. E-kirja. Keuruu: Otava Book Printing Ltd. Viitattu 22.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789525018424>

Niemi, J & Vuori, J. 2021. Myyntityö Vuorovaikutuksena. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 15.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517689205>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 5.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Oracle n.d. What Is an Applicant Tracking System? Viitattu 8.2.2024. <https://www.oracle.com/human-capital-management/recruiting/what-is-applicant-tracking-system/>

Peltola, S. 2022. Ravintola-alalla on pulaa työvoimasta ja opiskelijoista, ja nyt Suomessa kokeillaan jo terassitarjoilijoiden pikakoulutusta. Helsingin Sanomat. Verkkosivu. Viitattu 28.2.2024. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008772657.html>

Puusa, A. Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. E-kirja. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Tallinno: Printon Trükikoda. Viitattu 6.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

Saarijärvi, H & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? E-kirja. Jyväskylä: Docendo Oy. Viitattu 20.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522919847>

Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/loista-rekrytoijana-2014#kohta:Loista\(\(20\)rekrytoijana](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/loista-rekrytoijana-2014#kohta:Loista((20)rekrytoijana)

Shostack, G. L. (1982) "How to Design a Service?" European Journal of Marketing, vol. 16, (Jan-Feb 1982), 49-63.

Sutherland, M. & Wöcke, A. 2011. The symptoms and consequences to selection errors in recruitment decisions. South African Journal of Business Management 42 (4), 23-32. Viitattu 19.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://browzine.com/libraries/2233/articles/476950773>

Talent Adore. n.d. GDPR ja Rekrytointi – Miten rekrytoit laillisesti jatkossakin? Verkkosivu. Viitattu 15.2.2024 <https://talentadore.com/fi/blogi/gdpr-rekrytointi-miten-rekrytoit-laillisesti-jatkossakin>

Talentegy. 2019. Candidate Experience Report: Perceptions & Behaviors. Viitattu 20.2.2024. <https://www.talentegy.com/hubfs/2019%20CX%20Report/Talentegy2019%20Candidate%20Experience%20Report.pdf>

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050. Viitattu 8.2.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>

Tilastokeskus. 4.4.2023. Työvoimatutkimus 2022. Verkkosivu. Viitattu 16.1.2023. <https://www.stat.fi/julkaisu/cl8e9iaj0j1y70avukedyye4c>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi, 2018. Viitattu 6.2.2024 Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. Viitattu 20.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta:Sis\(\(e4\)llysluettelo/piste:t1UY](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BABBGXETEB#/kohta:Sis((e4)llysluettelo/piste:t1UY)

Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d. Työelämän monimuotoisuusohjelma. Verkkosivu. Viitattu 5.4.2024. <https://tem.fi/tyoelaman-monimuotoisuusohjelma>

Varney, S. Leadership in Complexity and Change : For a World in Constant Motion. E-kirja. Berliini: De Gruyter, 2021. Viitattu 29.3.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <http://libproxy.tuni.fi/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=nlebk&AN=3050069&site=ehost-live&scope=site>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 15.3.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Viitattu 15.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Yleinen tietosuoja-asetus. n.d. Your Europe. Verkkosivu. Viitattu 15.3.2024. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukutsun saatekirje

Rekrytointiprosessin kehittäminen / Kutsu haastatteluun

Hyvä vastaanottaja,

Olen Eerika Malkamäki ja opiskelen tradenomiksi Tampereen ammattikorkeakoulussa erikoistuen HR- ja esihenkilötyöhön. Teen opinnäytetyötä asiakaslähtöisen rekrytointiprosessin kehittämiseen liittyen henkilöstöpalveluyritys [] toimeksiantona. Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda työkaluja [] rekrytointiprosessiin tuottaaksemme lisäarvoa asiakkaillemme. Haluaisinkin kuulla asiakkaanamme juuri teiltä näkemyksiänne rekrytointiprosessimme onnistumisesta.

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan haastatteluina, johon kutsun teidät osallistumaan. Keskustelun avulla pyrin löytämään tapoja parantaa ja tehostaa rekrytointiprosessia. Tämän kautta voimme auttaa teitä vielä paremmin rekrytoinneissanne.

Haastattelut käydään helmikuun aikana. Haastatteluun tulee varata aikaa n. 30 minuuttia, ja voimme käydä sen kasvotusten Tampereella tai etäyhteyksin. Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Kenenkään haastateltavan tiedot eivät paljastu tuloksissa ja niitä käytetään ainoastaan opinnäytetyön tarkoituksiin.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Milja Valtonen Tampereen ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi.

Arvostaisin suuresti, jos voisitte varata aikaa kalenteristanne osallistuaksenne haastatteluun. Voitte vahvistaa osallistumisenne alla olevan linkin kautta. Linkistä pääsette varaamaan ajan ehdottamistani vaihtoehtoista. Otattehan yhteyttä, jos ehdottamistani ajoista mikään ei sovi kalenteriinne.

www. []

Toivon vahvistusta viimeistään 20.2.2024, jotta voimme sopia ajan haastattelulle.

Ystävällisin terveisin,

Eerika Malkamäki

[]

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset

1(2)

Haastattelu / Ravintolapäälliköt

Taustatiedot:

1. Kuinka monta työntekijää ravintolassanne työskentelee? (1-5, 6-20, 21-50, 51-100)
2. Käyttääkö ravintolanne vuokratyöntekijöitä, jos käyttää niin kuinka paljon ja millaisiin työsuhteisiin (Keikkavuorot, määräaikainen, vakituinen)
3. Millaiset sesongit ohjailevat ravintolanne toimintaa? (Kesäsesonki, pikkujoulukausi, joku muu, mikä?)
4. Kuka tekee lopulliset rekrytointivalinnat ravintolassanne?
5. Kuinka monta työntekijää olette palkanneet joko omille kirjoille tai vuokratyörytysen kautta kuluneen vuoden aikana? (0, 1-5, 6-20, 21-50, 51-100)

Hakijan arviointi

1. Mitkä työnhakijan ominaisuudet vaikuttavat rekrytointipäätökseenne?
2. Mitkä tekijät herättävät luotettavuutta hakijassa?
3. Millaisia haasteita kohtaatte työnhakijoiden seulonnassa ja valinnassa?
4. Miten käsittelette hakijaa, jolla ei ole aiempaa kokemusta ravintola-alalta tai hänen kokemuksensa on vähäistä?

Hakijoiden esittely

1. Mitä tietoja haluatte saada työnhakijoista, keitä esittelemme ravintolaanne?
2. Miten kommunikaatio ja yhteistyö rekrytointikonsulttien kanssa on sujunut aiemmissa rekrytoinneissa?
3. Kuinka usein toivotte, että olemme yhteydessä rekrytointien osalta?
4. Haluatteko mieluummin, että työntekijät esitellään teille henkilökohtaisesti esimerkiksi puhelussa tai kasvotusten, vai kootusti järjestelmän kautta?
5. Mitä hyötyjä näette siinä, jos työnhakijoita esitellään teille kootusti järjestelmän kautta?
6. Miten voimme tukea teitä paremmin rekrytointiprosessissa?

Haastattelu / Rekrytointikonsultit

Taustatiedot

1. Mikä on työnkuvasi yrityksessä?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?
3. Mikä on roolisi rekrytoinneissa?

Hakijan arviointi

1. Mitä taustatietoja keräät työnhakijasta rekrytointivaiheessa?
2. Millä tavalla kokoat hakijasta tiedot työhaastattelun jälkeen?

3. Millaisia arviointikriteereitä eli kompetensseja käytät valitessasi sopivia työntekijöitä ravintola-alan rekrytoinneissa? Arvioitko eri hakijoita suhteessa näihin kriteereihin vai toisiinsa?

Hakijoiden esittely ravintolapäälliköille

1. Mitä tietoja hakijasta jaat ravintolapäälliköille?
2. Missä muodossa jaat tiedot ravintolapäällikölle?
3. Kuinka tärkeänä pidät hakijan persoonallisuuden ja luonteenpiirteiden kuvaamista ravintolapäälliköille?
4. Minkälaiset ravintolapäälliköiden jatkokysymykset tuottavat ongelmia tai vaikeuttavat rekrytointiprosessia?
5. Mistä olet saanut erityistä kiitosta ravintolapäälliköiltä?
6. Tuleeko mieleesi tilanne, jossa työntekijä ei sopinutkaan ravintolaan, johon hänet esittelit? Kerro tästä tilanteesta.
7. Oletko ravintolapäällikköön yhteydessä rekrytointipäätöksen jälkeen?
 - b. Jos olet, miten?
 - c. Jos et, miksi?

Liite 3. Haastattelurunko

1(3)

Ravintola-alan työhaastattelurunko

Huomioitavia asioita

Haastattelutilanne on monelle hakijalle jännittävä tilanne, joten siitä tulisi tehdä mahdollisimman vapautunut hetki. Jos haastateltava kokee, että häntä kuunnellaan ja arvostetaan, hänen on myös helpompi loistaa.

Kysymysrunko antaa pohjan haastattelun kululle. Kysymyksen jälkeen on hyvä myös esittää tarkentavia lisäkysymyksiä riippuen haastateltavan vastauksesta. Lisäkysymyksillä voi saada selville asioita, jotka eivät muuten olisi tulleet esiin.

Rekrytointipäätökset tulee tehdä haastateltavan antamien tietojen perusteella. Huomioithan, että hakijalta EI saa kysyä tarpeettomia kysymyksiä hänen yksityiselämänsä, kuten uskontoon, perhesuhteisiin tai alkoholin käyttöön liittyen. Ethän aseta haastateltavaa kiusalliseen tilanteeseen, jossa hän joutuisi vastaamaan kiellettyihin kysymyksiin. Hakijan taustoja ei saa myöskään tarkistaa Googlestä tai sosiaalisesta mediasta. Kaikki tiedot tulee saada työnhakijalta itseltään.

Käytä samaa haastattelurunkoa kaikille hakijoille, sillä yhdenmukaisuus mahdollistaa keskinäisen vertailun. Kirjoita muistiinpanoja ylös haastattelun aikana ja täydennä ne heti haastattelun jälkeen.

Kriteerien ja arvoasteikon määrittäminen

Ennen haastattelua haastattelijan täytyy tehdä itselleen selväksi, millaista työntekijää haetaan. Myös tutustuminen hakijan hakemukseen etukäteen helpottaa haastattelun rakenteen suunnittelemista ja sujuvoittaa keskustelua, kun haastattelijan ei tarvitse tuijottaa hakijan CV:tä.

Määrittele haettavan tehtävän 6-12 tärkeintä taitoa tai kompetenssia, joita toivot hakijalla olevan. Ravintola-alalla nämä voisivat olla esimerkiksi 1. Aiempi kokemus tarjoilusta 2. Motivaatio oppia uusia asioita 3. Ruoka- ja juomatuntemus 4. Luotettavuus 5. Asiakaspalvelutaidot 6. Paineensietokyky.

Haastattelun aikana haastattelija selvittää, miten nämä kriteerit täyttyvät hakijan kohdalla.

Arvoasteikkona voi käyttää

1. Ei täytä kriteereitä
2. Täyttää kriteerit puutteellisesti
3. Täyttää kriteerit
4. Täyttää kriteerit erinomaisesti

(Salli & Takatalo 2014)

Haastattelurunko

<p>Esittely: Paikallaolijat, tehtävä, rekrytointiprosessi</p>	<p>Urapolku /CV</p>	<p>Motivaatio tehtävään</p>
<p>Kompetenssialueiden läpikäynti</p>	<p>Nykyinen elämäntilanne</p>	<p>Lopetus: Jatkosta informointi, tilaa kysymyksille</p>

(Salli & Takatalo 2014, 61)

1. Esittely

- Toivota hakija tervetulleeksi
- Esittele itsesi, yritys ja haettava työtehtävä.
- Kerro lyhyesti, mitä haastattelu tulee sisältämään

2. Urapolku / CV

- Kerro hakemaasi tehtävään liittyvästä työ- ja koulutustaustastasi. (Käykää yhdessä hakijan kanssa CV läpi)
- Osaamisen läpikäynti: Ravintola-alan tyypilliset työtehtävät, esimerkiksi kassan käyttö, juomasekoitusten teko, tilausten ottaminen
 - o Ota tarkkaan ylös, mitä työtehtäviä hakija jo osaa!
- Onko sinulla hygienia- ja anniskelupasseja?

3. Motivaatio tehtävään

- Mikä juuri tässä tehtävässä innostaa sinua?
- Mitä taitoja haluaisit kehittää tässä työssä ja miksi?
- Millaiset työtehtävät ovat sinulle mieluisimpia? (Esimerkiksi a la carte, yökerho, tilaustarjoilu tapahtumissa...)
- Minkälaisessa ravintolassa työskentelisit mieluiten? (Esimerkiksi lounasravintola, italialainen bistro, kiireinen pikaruokaravintola)

4. Kompetenssialueiden selvittäminen SOARA-tekniikan avulla (Pohdi tehtävän kannalta olennainen kompetenssi, esimerkiksi asiakaspalvelutaidot)

- Tilanne: Kerro esimerkki haastavasta asiakaspalvelutilanteesta

- Tavoite: Mikä oli sinun tavoitteesi kyseisessä tilanteessa?
- Toiminta: Mitä teit tilanteen ratkaisemiseksi? Miksi päädyit tähän ratkaisuun?
- Lopputulos: Miten tilanne päättyi, kuinka tyytyväisenä asiakas lähti?
- Reflektointi: Mitä opit tästä tilanteesta? Mitä tekisit toisin?

5. Nykyinen elämäntilanne

- Etsitkö koko- vai osa-aikaista työtä?
- Milloin pystyt aloittamaan?
- Millainen palkkatoive sinulla on?
- Millä alueella haluaisit työskennellä?
- Millä kuljet töihin, onko sinulla omaa autoa?
- Onko sinulla suosittelijaa jostain edellisestä työpaikastasi? Miksi juuri hän on sopiva suosittelijaksi? Voimmeko olla häneen yhteydessä?
- Esittelemme sinut asiakkaillemme. Millä adjektiiveilla toivot, että sinua kuvaillaan työntekijänä?

6. Lopetus: Info jatkosta, kysymykset

- Kerro miten rekrytointiprosessi etenee ja miten sekä milloin olet yhteydessä
- Kysy onko hakijalla kysyttävää. Jätä aikaa avoimelle keskustelulle.
- Saako hakemuksesi jakaa asiakkaillemme? Asiakas tulee näkemään CV:si, hakukirjeesi, yhteistietosi sekä meidän kokoaman kommentin.

Lähteet:

Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/loista-rekrytoijana-2014#kohta:Loista\(\(20\)rekrytoijana](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/loista-rekrytoijana-2014#kohta:Loista((20)rekrytoijana)

Liite 4. Hakijaprofiili



Hanna Hakija

- Yhteystiedot
- Puhelinnumero, sähköpostiosoite ja paikkakunta

AC-tarjoilu, baaritarjoilu / Tampere / Osa-aika

- Ravintola-alan perustutkinto, tarjoilija
- Työskennellyt 2 vuotta italialaisessa ravintolassa tarjoilijana, A la carte sujuu, kassan käyttö ja italialaiset juomat.
- Aiemmin baaritarjoilijana yökerhossa 3 vuotta. Osaamista siis juomasekotteista ja kiireisestä työympäristöstä. Osaa myös vetää karaokea.
- Anniskelupassi ja hygieniapassi voimassa, tarkistettu haastattelussa
- Puhuu suomea äidinkielenä, lisäksi vahva englanti ja ranska
- Palkkatoive 13,13e/h MaRan TES mukaisesti
- Käytettävyys: Etsii osa-aikaista työtä, n. 20h/vko. Aloitus mahdollinen huhtikuun alusta. Kulkee julkisilla Tampereen ja Nokian alueella.

Rekrytoijan kommentti:

Haastattelussa kertoi olevansa joustava ja vastuullinen työntekijä. Haluaisi seuraavaksi oppia toimimaan vastuutehtävissä, esimerkiksi salin vuoropäällikkönä. Lisäksi uusien juomien reseptiikan suunnittelu kiinnostaa. Mainitsi hakeneensa useampaa työtä, joten hänen rekrytointinsa kannattaa pitää nopeana jottei ehdi työllistyä muualle.

Suosittelijan kommentti:

Voin suositella Hannaa ravintola-alan työtehtäviin. Hän on vuoroissa ajoissa paikalla ja asiakkaamme pitävät hänestä! Hän on pidetty myös työkavereiden keskuudessa. Hannalla on hyvät edellytykset kehittyä myös esihenkilötehtäviin, sillä hän on toiminut ravintolassamme apuna juomatilausten kanssa ja perehdyttänyt uusia työntekijöitä.

OHJE REKRYTOIJALLE

- Yhteystiedot
- Työnimike mihin hakee ja on pätevä / työskentelypaikkakunta / Työsuhteen tyyppi
- Taustatiedot: Koulutus, aiempi työkokemus, erityisosaaminen, tarvittavat passit, kielitaito, palkkatoive
- Käytettävyys: Koko- vai osa-aika, aloitus, kulkeminen
- Rekrytoijan kommentti: Havainnot haastattelun aikana, lisätiedot
- Suosittelijan kommentti: Hakijan antaman suosittelijan kommentti kehityskohtineen