

ONNISTUNUT REKRYTOINTI

Case: Restel Oy, Keskitetyn rekrytoinnin toimintaohjeistus ja työkalut

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2007
Lea Forsberg

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LEA FORSBERG:

Onnistunut rekrytointi
Case: Restel Oy, Keskitetyn rekrytoinnin
toimintaohjeistus ja työkalut

Taloushallinnon opinnäytetyö, 76 sivua, 20 liitesivua

Syksy 2007

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyön aihealueena on henkilöstöhallinto ja siitä eriteltynä sen osa-alue henkilöstöhankinta. Opinnäytetyö käsittelee yrityksen rekrytointia ja siinä onnistumista. Työn tavoitteena on selvittää rekrytoinnin ydin- ja avainasioita sekä avaimia rekrytoinnissa menestymiseen. Opinnäytetyön aihetta lähestytään yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus ja se toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena.

Teoriaosuudessa käsitellään rekrytointia kokonaisuutena, ei vain yksittäisenä prosessina tai pelkästään eri vaiheiden läpivientinä. Teoriaosuudessa selvitetään ensin, mitä tarkoittaa onnistunut rekrytointi sekä käydään läpi niitä asioita, joiden avulla saadaan rakennettua perusta onnistuneelle rekrytoinnille, kuten esimerkiksi imago, suunnitelmallisuus, keskittäminen ja työkalut. Tämän jälkeen käsitellään rekrytointiprosessin eri vaiheita ja sitä miten niissä tulee menetellä, että menestytään.

Empiirisessä osuudessa käydään läpi kohdeyrityksen rekrytointia. Aluksi selvitetään valitun toimialan, palvelualan ja siitä eriteltynä matkailu- ja ravintola-ala, tietoja ja tilannetta myynnin kehityksen ja työvoimatarpeen näkökulmasta. Tämän jälkeen käydään läpi Restel Oy:n yleisiä tietoja, työvoimatarpeen ja rekrytoinnin nykytilaa. Rekrytoinnin nykytilaa kartoitetaan kyselylomakkeen avulla.

Kyselyn kohderyhmäksi valittiin kattava joukko esimiehiä, joiden työnkuvaan kuuluu henkilöstöasioiden hoitaminen ja henkilöstöhankinta. Kyselyn perusteella yrityksen nykyinen rekrytointi kaipaa selkeää konseptia, ohjeistusta sekä työkaluja ja apuvälineitä. Case-osuudessa rakennetaan yrityksen rekrytoinnille selkeä linjaus ja sivutuotteina luodaan kohdeyrityksen rekrytointiin kaivattuja työkaluja ja apuvälineitä, kuten keskitetyn rekrytoinnin toimintaohje, oppilaitosyhteistyö ja työharjoitteluohjeistus sekä rekrytoinnissa käytettäviä apuvälineitä.

Avainsanat: rekrytointi, yrityskuva, työnantajaimago, yritysviestintä, toimintamallit, toimintaohjeistus, keskittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

LEA FORSBERG:

Successful recruitment
Case: Restel Oy, the Operating
Instructions and Tools for Centralised
Recruitment

Bachelor's Thesis, Financial Management, 76 pages, 20 appendices

Spring 2007

ABSTRACT

The field of this study is personnel administration, its main focus lying on recruitment of human resources. This thesis examines the recruitment policies of a company and successful recruitment. The aim of this study is to clarify the key concepts of recruitment and to provide information on how to plan a successful recruitment process. The topic is examined from the viewpoint of an enterprise. The method of the thesis is derived from qualitative methodology and it is been done as case-study.

The theoretical part of this study examines recruitment as a whole concept not as a separate process or only as the different phases of recruitment. The meanings of successful recruitment and concepts such as image, methods, centralisation and tools are discussed. In the end the different stages of the recruitment process are examined and the critical success factors in recruitment are discussed.

In the empirical part of this thesis is the recruitment in the target company. It is analysed by representing information and the current situation in the chosen branch, service branch and in particular hotel- and restaurant industry, from the viewpoint of development and need of labour. Then basic information concerning Restel Oy is provided and the current situation in need of labour as well as in recruitment is described. A survey of the situation in recruitment is carried out with the help of a questionnaire.

The questionnaire was collected from a comprehensive group of superiors whose job description contained taking care of human resources and recruitment. The results point out that current recruitment policy in the company lacks a clear concept and instructions as well as tools and instruments for assistance. In the case part a clear recruitment policy for the company was developed. As by-products tools and instruments for assistance for the target company were manufactured. These tools consisted of instructions for the operations of centralised recruitment, the operating instructions for co-operation with educational establishments and trainees as well as providing tools of assistance in recruitment.

Key words: recruitment, company image, corporate communications, standard of activity, instruction of operation, centralisation

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Taustaa työlle | 1 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset | 3 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmät | 7 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne | 9 |
| 2 | ONNISTUNEEN REKRYTOINNIN PERUSTA | 13 |
| 2.1 | Rekrytoinnin onnistuminen | 13 |
| 2.2 | Yrityskuva | 14 |
| 2.3 | Rekrytoinnin suunnitelmallisuus | 17 |
| 2.4 | Rekrytoinnin keskittäminen | 19 |
| 2.5 | Rekrytoinnin työkalut | 23 |
| 2.6 | Valintojen teko | 26 |
| 2.7 | Riskien huomiointi ja korjaavat toimenpiteet | 27 |
| 3 | REKRYTOINNIN VAIHEET | 29 |
| 3.1 | Yleistä rekrytoinnista | 29 |
| 3.2 | Tarpeen, toimenkuvan ja vaatimustason määrittäminen | 30 |
| 3.3 | Rekrytoinnin kanavat ja keinot | 31 |
| 3.4 | Rekrytointi- ilmoittelu ja hakijoiden valinta haastatteluun | 34 |
| 3.5 | Haastattelut ja lopulliset valinnat | 36 |
| 3.6 | Jälkityö | 38 |
| 4 | CASE: RESTEL OY, KESKITETYN REKRYTOINNIN TOIMINTA- OHJEISTUS JA TYÖKALUJA | 40 |
| 4.1 | Toimialatietoa | 40 |
| 4.2 | Case- organisaation esittely | 46 |
| 4.3 | Työvoimatarpeen ja rekrytoinnin nykytilanne | 49 |
| 4.4 | Keskitetty rekrytointi | 53 |
| 4.5 | Rekrytoinnin kanavat ja keinot | 62 |
| 4.6 | Rekrytoinnin työkaluja ja apuvälineitä | 63 |
| 5 | YHTEENVETO | 68 |
| | LÄHTEET | 71 |
| | LIITTEET | 76 |

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa työlle

Henkilöstö on yrityksen välttämättömin sekä samalla tärkein voimavara, kilpailu- ja menestystekijä. Yrityksen olemassaolo ja sen toimintojen pyörittäminen on riippuvainen kokonaan henkilöstöstä. Kun työntekijä lähtee, ei pelkkä henkilö poistu vaan lähtee samalla tietoa ja taitoa eli henkistä pääomaa pois yrityksestä. Tämä poistuminen tuo yritykselle ongelmia ja jopa taloudellisia tappioita. (Viitala 2004, 10–11; Kauhanen 2006, 16, 35.)

Suomessa on koko ajan kasvava työvoimapula ja se vaivaa useita eri sektoreita. Työvoiman, etenkin ammattitaitoisen työvoiman, saatavuudesta on lyhyessä ajassa tullut Suomessa valtakunnallinen ongelma. Toimialoilla on koko ajan kasvava työvoimapula; työvoima ja sen kysyntä eivät kohta.

Työvoiman vaihtuvuus on suurta, vaikkakin tähän on jo käytetty paljon erilaisia keinoja, kuten sitouttaminen, koulutus- ja valmennustoiminta, palkitseminen, kehityskeskustelut, jne. Näistä edellä mainituista menetelmistä huolimatta työvoima liikkuu ja vaihtuu. Tämän päivän työvoimapoliittinen suuntaus on vaihtuvuus eli samassa työpaikassa ollaan korkeintaan muutamia vuosia ja se koetaan markkinoilla jo pitkäksi ajaksi. Työpaikan vaihtuvuutta lyhyemmällä aikavälillä katsotaan jopa eduksi työntekijälle. Aikaisemmin trendi työvoimamarkkinoilla oli päinvastainen, työntekijät pysyivät saman työnantajan palveluksessa kymmeniä vuosia ja se katsottiin hyväksi asiaksi. Työntekijässä katsottiin olevan jopa jotain vialla jos työpaikka tai työnantaja vaihtui liian usein.

Tänä päivänä työvoimamarkkinoilla on tilanne, että työntekijöiden ikärakenne nuorentuu ja suuret ikäluokat jäävät työmarkkinoilta eläkkeelle. Työvoiman ikärakenteen nuorentuminen tuo mukanaan työvoiman liikkuvuutta ja vaihtuvuutta

eli työpaikkaa ja jopa paikkakuntaa vaihdetaan nopeammassa tahdissa. Vaihtuvuuden lisäksi toinen ongelma on, että ei pystytä tarjoamaan vakituista työtä riittävän nopeasti sitä haluaville.

Nuoret etsivät elämäänsä ja työhönsä lisäkokemuksia, vaihtelua, ammattitaidon karttumista sekä yleisesti uusia asioita, mutta työpaikan vaihdolla haetaan myös lisää työtunteja ja vakituisempaa työtä (Restel Oy 2007, Lähtötutkimukset).

Ongelmana on se, miten saadaan työntarjoajat ja työnhakijat kohtaamaan oikeaan aikaan oikeassa paikassa eli miten löydetään oikea rekrytointisektori, kenelle rekrytointi on pääasiassa suunnattava ja minkä kanavan kautta. Työnantajan on löydettävä yritykselleen oikeat väylät työvoiman hankintaan ja oltava esillä aktiivisesti positiivisella imagolla ja markkinoitava aktiivisesti yritystään työnantajana. Varsinkin isoissa yrityksissä työvoimanhankinta tulisi olla keskitettyä, harkittua ja yhtenäistä. Työvoimanhankinta tulee olla jatkuva prosessi sekä työvoimavirran yritykseen päin tulisi olla säännöllistä. Yhtenäiset ohjeistetut toimintatavat ja valmiit apuvälineet helpottavat rekrytointiprosessien läpivientä. (Elinkeinoelämän keskusliitto, Työvoimatiedustelu 2006; Kahma 2007.)

Tulevaisuudessa on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että koulutusten sisällöt vastaavat työelämän tarpeita. Tämän varmistamiseksi tarvitaan lyhyen ja pitkän aikavälin osaamis- ja koulutustarpeiden ennakointia sekä tiivistä yhteistyötä oppilaitosten ja työelämän välillä. Yritysten tulee osallistua omalla panoksellaan tähän ongelman ratkaisemiseen. Keinoja, esimerkiksi ehkäistä työkokemuksen puutetta, on tarjota entistä enemmän kesätyö- ja työharjoittelupaikkoja sekä muita mahdollisuuksia työssäoppimiseen niin nuorille kuin aikuisille. Hyvät omakohtaiset kokemukset työelämästä vahvistavat myös positiivista mielikuvaa alasta. (EK:n työvoimatiedustelu 2006.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on vaativaa työtä. Rekrytointi on aina ollut osa yritysten toimintaa ja on sitä tulevaisuudessakin. Yritysten toiminta on riippuvainen myös ihmisistä, pelkkä teknologia ei pyöritä kaikkea. Tämän opinnäytetyön aiheena on rekrytointi ja siinä onnistuminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia mitä teoriasia, tutkimukset ja eri artikkelit kertovat rekrytoinnista yleisesti ja mitä tarvitaan perustaksi menestymiselle rekrytoinnissa sekä kartoittaa rekrytointiprosessin eri vaiheita. Teoreettisena viitekehystenä toimii onnistunut rekrytointi valitulla toimialalla. Teoreettisen viitekehysten avulla selvitetään, mitä asioita tulee ottaa huomioon ja mitkä rakentavat hyvän pohjan sekä millä tavoin saadaan aikaiseksi onnistunut rekrytointi. Ydinongelmien kartoittaminen rakentaa pohjan, jonka kautta saadaan rakennettua ratkaisuja ja avaimia työvoimapulaan ja rekrytoinnin ongelmiin.

Case-osuuden tavoitteena on etsiä, tutkia ja löytää toimiva keskitetyn rekrytoinnin kokonaisuus, joka hyvin kentälle vietyä ja aktiivisesti työstettynä antaa käytännön työkaluja rekrytointiin kohdeyrityksessä. Lähtökohtana tälle työlle on ollut yleisesti vallitseva jatkuva työvoimapula ja kohdeyrityksen rekrytointiongelmat. Etukäteen kartoitettu, hyvin suunniteltu ja keskitetty rekrytointi ratkaisee ainakin osittain, ellei jopa ihannetilanteessa kokonaan, työvoimapulaa ja henkilöstöhankintaa koskevat ongelmat. (Kahma 2007.)

Tämän opinnäytetyön pääongelma on:

- Mitä asioita tulee huomioida, että onnistutaan rekrytoinnissa?

Opinnäytetyön alaongelmina ovat:

- Miten rekrytoinnin keskittämällä saavutetaan onnistuminen henkilöstöhankinnoissa?
- Mitä eri vaiheita rekrytointiprosessi sisältää?

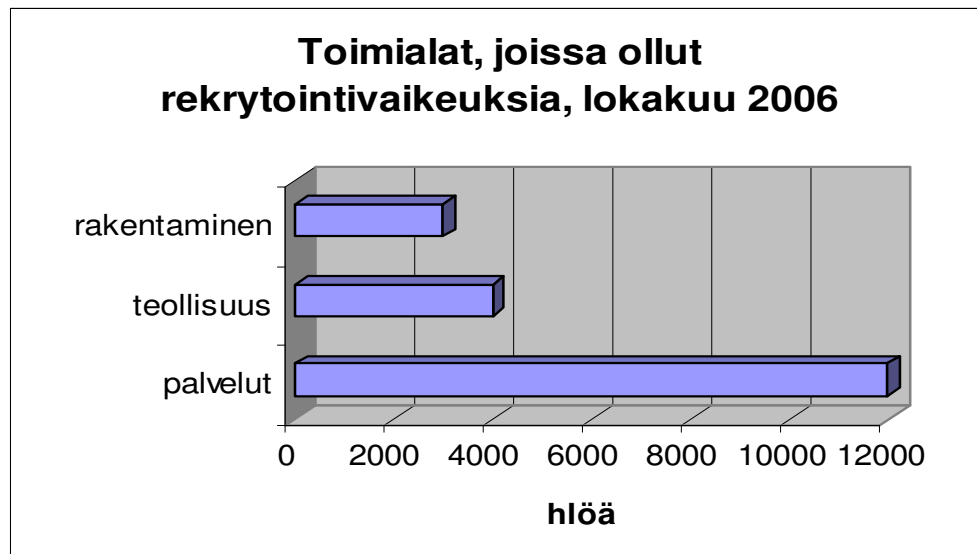
Työnantajana voi olla joko valtio, kunta tai yksityinen yritys. Työnantajayritykset jaetaan kahteen sektoriin, julkiseen tai yksityiseen. Tässä opinnäytetyössä rajausta on tehty näiden kahden sektorin välillä niin, että kohteena ovat yksityisen sektorin yritykset. Yksityinen sektori työllistää kaikista sektoreista eriteltynä eniten (taulukko 1). (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2007.)

TAULUKKO 1. Työmarkkinat, Väestö toiminnan mukaan (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2007)

| | 1990 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1 000 henkeä | | | | | | | |
| Väestö, keskiväkiluku | 4 986 | 5 176 | 5 188 | 5 201 | 5 213 | 5 228 | 5 246 | 5 266 |
| Työlliset | 2 504 | 2 335 | 2 367 | 2 372 | 2 365 | 2 365 | 2 401 | 2 443 |
| Työnantaja | | | | | | | | |
| <i>Yksityinen</i> | <i>1 793</i> | <i>1 692</i> | <i>1 718</i> | <i>1 723</i> | <i>1 709</i> | <i>1 704</i> | <i>1 744</i> | <i>1 786</i> |
| <i>Kunta</i> | 482 | 486 | 497 | 498 | 507 | 507 | 506 | 507 |
| <i>Valtio</i> | 226 | 151 | 147 | 146 | 144 | 149 | 147 | 149 |
| <i>Tuntematon</i> | 3 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 3 | 2 |

Yksityinen sektori on ollut suurin työllistäjä koko Suomen tasolla tarkkailtuna jo 1990-luvulta lähtien. Yksityinen sektori työllisti 2006 vuonna kaikista työllisistä noin 73 prosenttia. Yksityisen sektorin osuus työllistäjänä 1990-luvulta lähtien vuoteen 2006 on ollut tasaisesti 71–73 prosentin välillä. (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2007.)

Päätoimialat ovat teollisuus, kauppa, rakentaminen ja palvelut. EK:n tutkimuksen (Työvoimatiedustelu 2006) mukaan rekrytointivaikeudet ovat yleistyneet ja yleistyvät eniten kolmella sektorilla, teollisuudessa, rakentamisessa ja palveluissa. Toimialoista rajaus on tehty palvelualan sektoriin, koska palveluala kärsii tällä hetkellä eniten rekrytointivaikeuksista (kuvio 1).



KUVIO 1. Rekrytointitarve EK:n jäsenyrityksissä tehtävissä, joissa on ollut rekrytointivaikeuksia lokakuussa 2006 (EK, Työvoimatiedustelu 2006, 13)

Henkilömäärällä mitattuna rekrytointivaikeudet olivat suurimmat palvelualalla, jossa ne liittyivät yhteensä 12 000 henkilön palkkaamiseen. Teollisuudessa rekrytointivaikeudet koskivat 4 000 ja rakentamisessa 3 000 henkilön palkkaamista. Näin ollen nähtävissä on, että esimerkiksi teollisuusalan ja palvelualan välillä rekrytointivaikeuksien henkilömäärässä on 8000 henkilön ero, kun taas teollisuuden ja rakentamisen välillä on 1000 henkilön ero. Palvelualalla 12 000 henkilömäärä kattaa yksin teollisuus- ja rakentamisalan yhteenlasketun 7000 henkilön määrän. Tästä voidaan päätellä kuinka suuri on rekrytointivaikeuksien määrä erityisesti palvelualalla.

Palvelualoista keskitytään vain majoitus- ja ravitsemisalaan, sillä EK:n (Työvoimatiedustelu 2006) mukaan työvoimapulaa ja rekrytointivaikeuksia oli erityisesti ja eniten tällä kyseisellä alalla. Majoitus- ja ravitsemisalalla tarvitaan työntekijöitä nyt ja tulevaisuudessa, koko ajan enenevässä määrin. Ala työllistää koko ajan lisää uusia työntekijöitä. Olemassa olevat reservit ovat riittämättömät. Kohdeyritys, Restel Oy, on Suomen suurin majoitus- ja ravitsemisalan valtakunnallinen yritys. Työvoimapula sekä sen mukanaan tuomien ongelmien ratkaiseminen ovat akuuttia alalla ja yritykselle.

Työntekijöitä tarvitaan eri organisaation tasoilla, niin esimies- kuin suoritustasolla, mutta huutavin pula on suoritustason työntekijöistä. Suoritustason työntekijöistä potentiaalisimmista voidaan työkokemuksen ja ammattitaidon karttumisen myötä myöhemmin kouluttaa esimiehiä. Tämän vuoksi rajausta on tehty suorittavan tason henkilöstöön ja heidän rekrytointiin. Työvoimaa tarvitaan niin kokoaikaisiin töihin kuin osa-aikaisiin tehtäviin. Kuitenkin pääasiassa rekrytointi kohdistuu osa-aikaisten hakemiseen, koska osa-aikaiset jo yrityksessä työsuhteessa olevat, pyritään aina ensisijaisesti vakinaistamaan myöhemmin ajan kuluessa kokoaikaisiin tehtäviin kuten työsopimuslain 2 luvun 5 ja 6 pykälä edellyttää (TSL 55/2001).

Opinnäytetyössä etsitään ja työstetään kohdeyrityksen rekrytoinnille ensisijaisia:

- **kanavia**, esimerkiksi alan oppilaitokset, työvoimatoimistot, muut
- **työkaluja ja apuvälineitä**: keskitetyn rekrytoinnin toimintaohjeistus, ohjeistukset työharjoittelusta sekä -harjoittelijoiden käytöstä ja oppilaitosyhteistyöstä, rekrytointi-ilmoitusmallit, henkilötietolomake, työhaastattelupohja, oppilaitosten yhteystietoluettelo, työharjoittelijoiden tiedonkeruulomake.

Alan oppilaitokset, opettajat ja oppilaat ovat erinomainen yhteistyökohde rekrytoinnissa. Opiskelijoiden elämäntilanne antaa mahdollisuuden osa-aikaiseen työhön. Tavoitteena on luoda oma rekrytoinnin paketti oppilaitosyhteistyöhön. Rekrytointia ei voi kuitenkaan rajata pelkästään oppilaitoksiin ja oppilaitosyhteistyöhön, vaan myös muita kanavia ja työkaluja kartoitetaan.

Tässä työssä ei käsitellä ulkopuoliselta taholta ostettua rekrytointia tai alihankintaa, kuten rekrytointifirmat tai henkilöstövuokrausyritykset. Rajaus on tehty yrityksen omiin ja sisäisiin rekrytoinnin keinoihin. Tutkimuksen pääkohteena on ennakoiva rekrytointi ja tätä kautta yrityksen työvoimareservin kasvattaminen ennakoiden tulevaa henkilöstötarvetta ja ehkäisten työvoimapulaa. Sisäistä ja ulkoista rekrytointia käsitellään työkaluna akuuttiin työvoimapulaan.

Opinnäytetyö laaditaan yrityksen ja työnantajan näkökulmasta, koska organisaatio ja etenkin sen johto on se taho, joka päättää viime kädessä rekrytoinnin kehittämisalueet, kehittämistoimenpiteet ja prosessin toteuttajat sekä osallistujat.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaihetta voidaan lähestyä kahdella eri tavalla. Nämä lähestymistavat kategorioidaan joko kvalitatiiviseen (laadullinen) tai kvantitatiiviseen (määrällinen) tutkimustapaan. Tämä kahtia jaottelu ei sulje kuitenkaan pois sitä, että nämä kaksi tutkimusmenetelmätyyppiä tukevat toinen toistaan ja nykyään on suositeltavaakin käyttää molempia menetelmiä samassa työssä. (Hirsjärvi ym. 2007, 122–136.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on varauduttava siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Tämän vuoksi puhutaan mieluummin tutkimustehävästä, joka asetetaan yleisellä tasolla, ei ongelmasta. Kvantitatiivinen tutkimus jakautuu selvemmin erottuviin vaiheisiin ja asettaa selkeämmin tutkimusongelmat. (Hirsjärvi ym. 2007, 122–136.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta/ -ilmiötä. Menetelmässä vältetään suoraviivaisuutta ja mustavalkoista ajattelumallia. Aineisto hankitaan havainnoinnin eri keinoin esimerkiksi havainnoimalla ulkopuolisena tai osallistuvana. Omille tulkinnoille, näkökulmille, kokemuksille ja tunteille annetaan enemmän tilaa. Haastateltavat saavat kertoa vapaammin kyselyihin. Otanta on yleensä pienemmälle määrälle suunnattua. (Tilastokeskus, verkkokoulu 2004.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään pääasiassa laskennallisia, numeraalisia ja tarkkoja mittausmenetelmiä. Tässä menetelmässä tutkimusaineistot kerätään suuremmista mittavimmista joukoista eli otanta suunnataan isommalle alueelle. Tutkimusaineisto käsitellään usein tilastollisin menetelmin kuten taulukojen ja kaavioiden kautta. Analysointi tehdään tarkkaan ja vain tulosten ja lukujen perusteella. (Tilastokeskus, verkkokoulu, 2004.)

Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus. Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäinen osuus on teoriaosuus, jossa käydään läpi rekrytointiin liittyvää teoriaa sekä ajankohtaista tietoa työelämästä, kuten artikkelit, haastattelut, tutkimukset, organisaatioiden materiaalit. Näiden kautta selvitetään rekrytointin kulku, keinot ja kanavat sekä selvitetään keinoja onnistuneeseen rekrytointiin ja ennakoidaan syitä, jotka voivat tuoda mukanaan epäonnistumisia rekrytointissa. Toinen osuus on empiirinen osuus, jossa käsitellään rekrytointia tämän päivän työelämän ja käytännön näkökulmasta. Empiirisessä osuudessa käydään läpi selkeitä yksittäisiä tekemisiä ja kartoitetaan työkaluja onnistuneelle rekrytointille. Lähdemateriaalina tutkimuksessa käytetään olemassa olevaa henkilöstöä ja heille tehtyjä haastatteluja ja kyselyitä sekä rekrytointia ja toimialaa koskevaa aineistoa, kirjallisia lähteitä, tutkimuksia ja tilastoja.

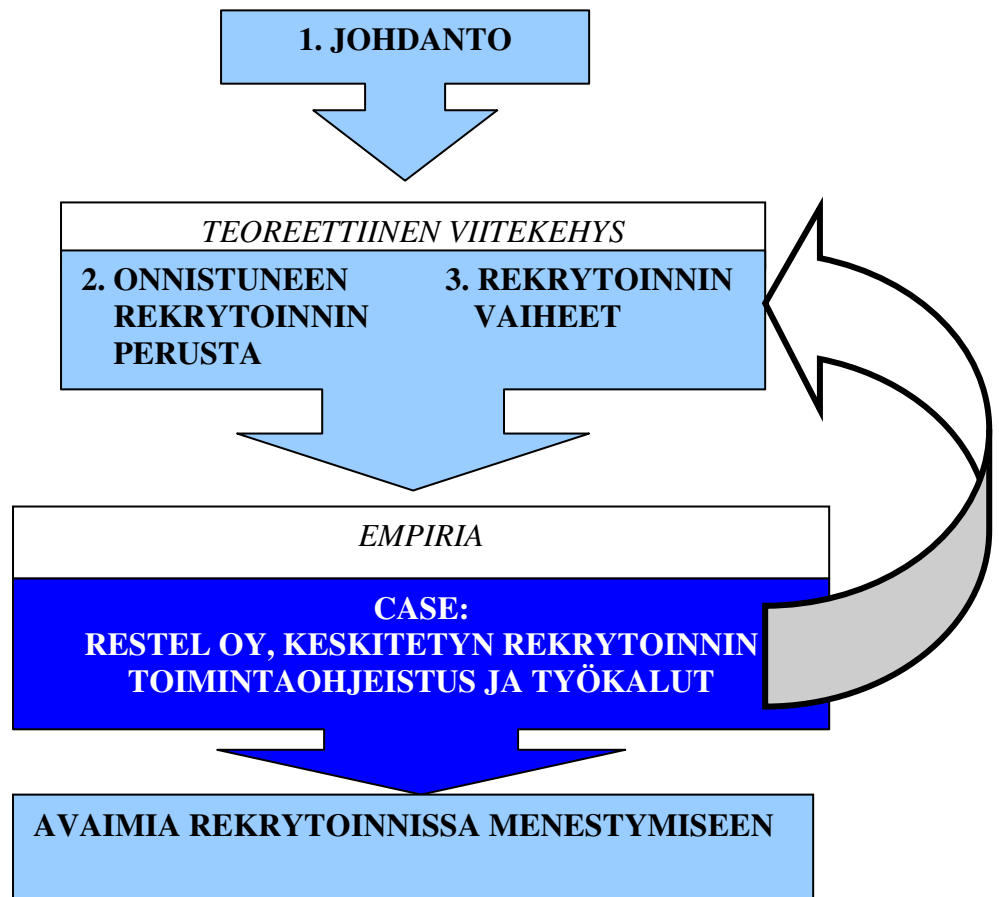
Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen ominainen piirre on yksityiskohtaisen tiedon hankkiminen yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimus on tutkimus, jossa jotain nykyajan ilmiötä tarkastellaan sen reaalielämän yhteydessä ja ympäristössä, jossa ilmiö tapahtuu. Tarkastelu tapahtuu erityisesti silloin, kun rajat ovat häilyvät ilmiön ja yhteyden välillä. Kun tehdään laadullista tutkimusta, silloin on aina tavallaan kysymys tapauksesta. Aineistoa kerätään useilla metodeilla, kuten havainnoimalla, haastatte luilla ja dokumentteja tutkimalla sekä analysoimalla. Tapaustutkimuksessa pääkysymykset voidaan määritellä kuinka sekä miksi ja tutkimuksen tulos antaa vastauksen näihin kysymyksiin. (Yin 2003, 9–14.)

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kartoitetaan case-yrityksen, Restel Oy:n, rekrytoinnin nykytilaa. Tämä kartoittaminen tehdään haastatteluilla ja kyselyillä. Haastateltavat edustavat yrityksen esimiestason henkilöstöä, jotka työssään ovat tekemisissä henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin kanssa. Kysymyslomake, joka käsittää rekrytointia, lähetetään henkilöstöasioista vastaaville esimiehille.

Opinnäytetyön pohjalla on ollut kohdeyrityksen antama projektityö. Projektityö koski oppilaitosyhteistyön kartoittamista sekä käynnistämistä ja siihen liittyvien materiaalien työstämistä, kuten ohjeistukset, yhteystiedot, lomakkeet. Tässä oppilaitosprojektiosuudessa työskenteli itseni lisäksi Terhi Nyman, joten ideointi ja aikaansaannokset ovat olleet tiimityön tulosta. Projektityöhön kuului lisäksi omina osanaan luoda keskitetyn rekrytoinnin toimintamalli ja työkalut koko konsernin tasolla. Oma työ ja työn sekä projektin kautta tulleet kokemukset, tuotokset sekä kohdeyrityksen taholta saatu ohjaus ovat olleet pohjana ja aineistona työn empiirisessä osuudessa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Rekrytointia lähdetään tutkimaan ja kartoittamaan teorian näkökulmasta. Teorian kautta luodaan pohja tutkimuksen empiiriselle osuudelle ja teoria tukee empiirisessä osuudessa esitetyjä asioita. Teoria osuuden jälkeen siirrytään opinnäytetyön empiiriseen osuuteen, joka on case-yritys osio (kuvio 2).



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

Empiirisessä osuudessa kerrotaan ensin case-yrityksen historiaa ja tämän hetkisiä tietoja yleisellä sekä rekrytointi tasolla, jonka jälkeen siirrytään case-osuuden ydinasiaan eli keskitettyyn rekrytointiin ja sen työkaluihin. Case-osuuden ydinasi-aa käsiteltäessä käytetään hyväksi ja tukena teoria-osuudessa esitettyjä seikkoja sekä kohdeyrityksen antamaa ohjeistusta. Case-osuudessa hyödynnetään myös kohdeyrityksessä jo olemassa olevia työkaluja, jotka koordinoidaan sekä ajan ta-saistetaan vastaamaan tämän päivän tarpeita ja rekrytoinnin tilaa.

Johdannossa aihetta lähestytään tämän päivän työvoimapolitiittisesta näkökulmasta ja työvoimatarpeesta, selvitetään tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat sekä mi-ten aihetta on rajattu. Johdannossa on kerrottu myös ne menetelmät, joita on käy-tetty tutkimuksen tekemiseen ja selvitetty koko opinnäytetyön rakenne.

Aluksi selvitetään tarkoituksellisuus asialle onnistunut rekrytointi. Tämän jälkeen käydään läpi asioita erikseen, jotka tulee ottaa huomioon, että rekrytointi onnistuu kokonaisuutena, ei pelkkänä prosessina. Onnistuneelle rekrytoinnille tarvitaan hyvin rakennettu perusta, josta itse rekrytointiprosessi voidaan käynnistää ja saada suoritettua. Yrityksien tulee kiinnittää huomiota tekemisien lisäksi imagollisiin seikkoihin ja markkinointiin.

Rekrytoinnin tulee olla hyvin organisoitua, jotta saadaan aikaiseksi myös hyviä tuloksia. Selkeät ohjeet, mallit ja apuvälineet mahdollistavat onnistumisen tehtävässä kuin tehtävässä. Projekteissa ja prosesseissa on aina tehtävä valintoja ja huomioitava myös niissä oleva riskien mahdollisuus. Koska kaikkia riskejä tai vahinkoja ei voida eliminoida etukäteen, on mietittävä miten mahdolliset tulevat epäkohdat ennakoitaa tai tehdyt virheet korjataan lyhyellä aikavälillä.

Kolmannessa luvussa käydään läpi rekrytointiprosessin eri vaiheet. Ensin selvitetään rekrytointia yleisellä tasolla, jonka jälkeen käydään läpi rekrytoinnin eri vaiheet ja niiden sisältö. Tässä luvussa käsitellään niitä asioita, mitä tulee kartoittaa ja tehdä, ennen kuin henkilöhaku käynnistetään sekä miten haku-, haastattelu- ja valintaprosessi viedään läpi ja mitä sen jälkeen vielä tulee huomioida.

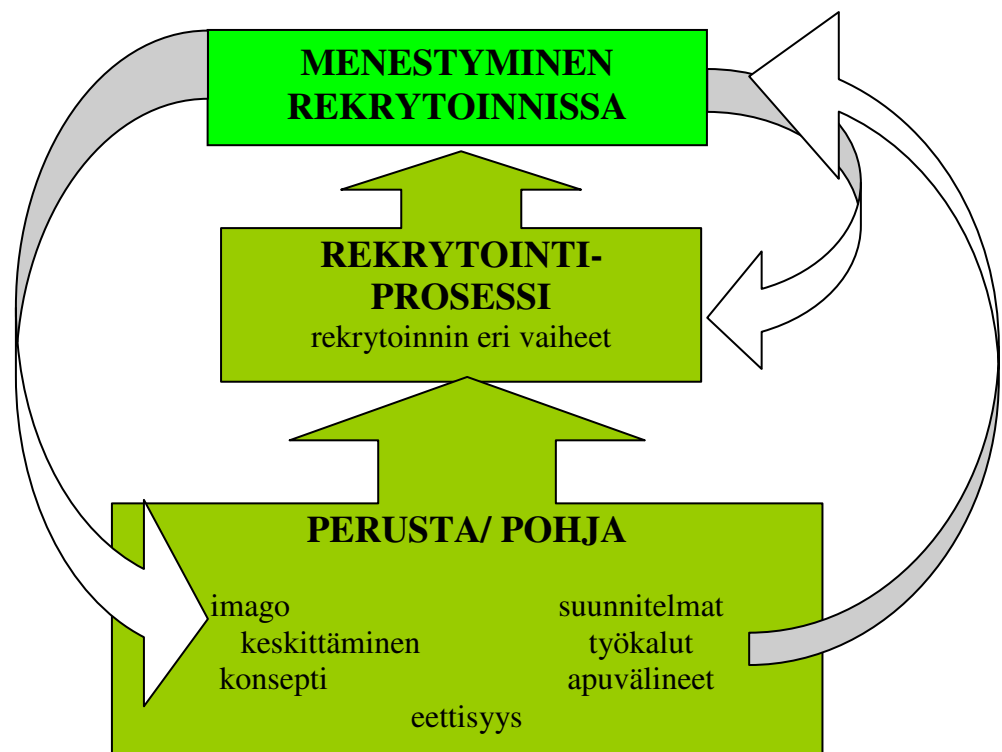
Case-osuuden alussa käydään läpi toimialatietoa, jossa on selvitetty opinnäytetyön kohteena olleen alan työllisyyttä sekä yleisesti toimialan historiatietoja ja tulevaisuuden näkymiä asiantuntijoiden ja heidän tuottamien tutkimusten sekä tulosten näkökulmasta. Toimialatietojen jälkeen siirrytään itse kohdeyritykseen, esittämällä perustietoja kohdeyrityksestä ja sen toiminnoista. Perustietojen jälkeen tarkastellaan ja kartoitetaan nykyistä työvoimatilannetta ja rekrytointia yrityksessä. Seuraavaksi käsitellään ja esitetään niitä rekrytoinnin väyliä, keinoja ja apuvälineitä, jotka olisivat kohdeyrityksen kannalta tärkeimpiä ja tulosta tuottavimpia sekä ohjaavat rekrytointia haluttuun suuntaan ja auttavat rekrytointiprosessin läpivientä.

Viimeisessä luvussa koko opinnäytetyön aineisto ja tulokset koostetaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän luvun tarkoituksena on summata yhteen kaikki tässä opinnäytetyössä esille tulleet asiat ja havainnot ja päästä tutkimuksen tavoitteeseen.

2 ONNISTUNEEN REKRYTOINNIN PERUSTA

2.1 Rekrytoinnin onnistuminen

Rekrytointia käsittelevissä teoriakirjoissa puhutaan paljon onnistuneesta rekrytoinnista, ei pelkästään rekrytoinnista. Onnistunut rekrytointi on monen asian summa ja kokonaisuus (kuvio 3), joka vaatii muutakin kuin vain teknistä suorittamista tai eri rekrytointivaiheiden läpivientiä. (Markkanen 1999, 9–47; Markkanen 2002; Koivisto 2004, 11–54; Österberg 2005, 70–85; Vaahtio 2005, 9–36; Kauhanen 2006, 68–72, 213–229.)



KUVIO 3. Rekrytoinnin kokonaisuus

Hyvä ja vakaa pohja, jota on työstetty suunnitelmallisesti sekä pitkällä aikavälillä, ja joka tähtää tulevaisuuteen eikä vain tähän päivään, on onnistumisen perusta. Tarvitaan selkeitä suunnitelmia sekä työvälineitä ja hyvää yritysimagea, että

rekrytoinnissa menestytään. Onnistunut rekrytointi edellyttää selkeää konseptia ja aikataulua sekä vastuunjako kaikkien rekrytointivaiheiden osalta. (Markkanen 2002; Koivisto 2004, 11–54; Österberg 2005, 70–85; Vaahtio 2005, 9–36; Kauhanen 2006, 68–72, 213–229.)

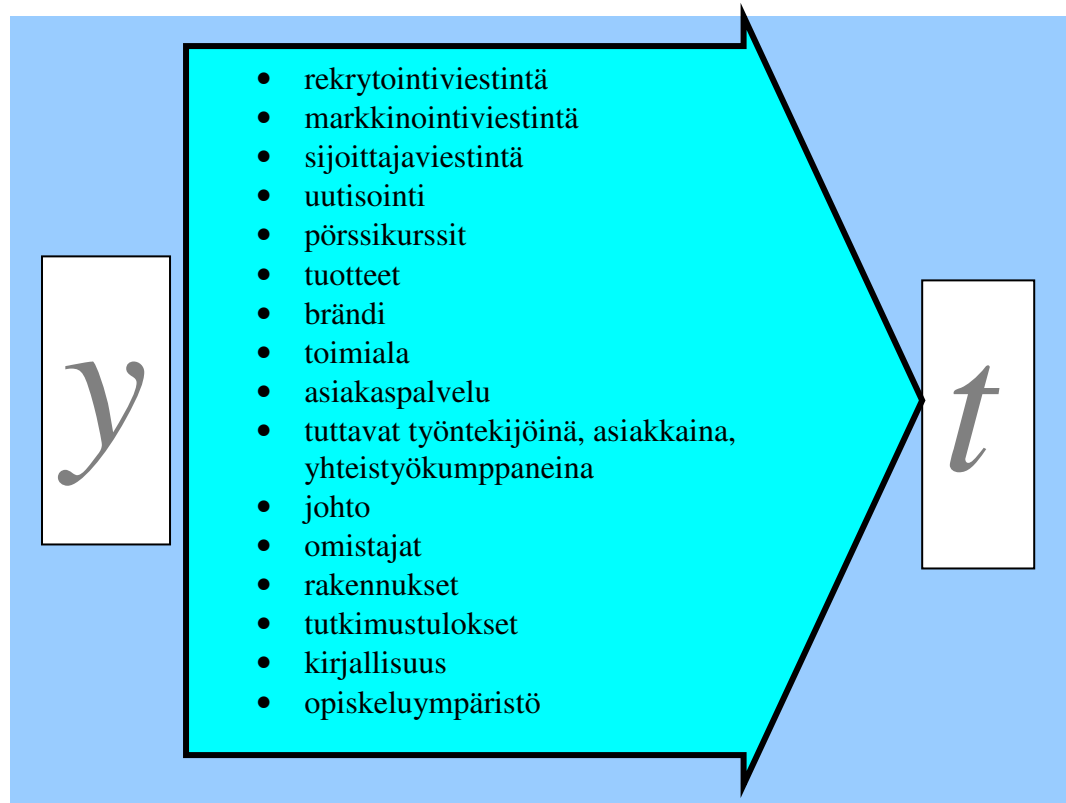
Rekrytointi vaatii ammattimaisuutta, harkintaa, välittämistä ja eettisyyttä. Kun nämä edellä mainitut asiat ovat hallinnassa, menestyminen rekrytoinnissa on mahdollista. Hyvin hoidetusta rekrytoinnista muodostuu yritykselle turvaverkko. (Markkanen 2002; Koivisto 2004, 11–54; Österberg 2005, 70–85; Vaahtio 2005, 9–36; Kauhanen 2006, 68–72, 213–229.)

2.2 Yrityskuva

Yrityskuva on tärkeä tekijä työvoimamarkkinoilla. Yrityksen vetovoima on hyvä, kun yrityskuva on positiivinen. Hyvän yrityskuvan omaava yritys saa helpommin työntekijöitä kuin huonossa maineessa oleva. Hyvämaineisiin yrityksiin hakeudutaan töihin aktiivisemmin, eikä yritysten tarvitse ostaa tai houkutellessa työntekijöitä yritykseen markkinoita kovemmillä palkoilla. (Markkanen 2002, 110–112; Viitala 2004, 45–51; Valvisto 2005, 22–27; Vaahtio 2005, 47–62.)

Yrityksessä on jokaisen henkilön, niin johdon kuin työntekijänkin, omalta osaltaan huolehdittava positiivisen yrityskuvan luomisesta ja ylläpitämisestä. Tilanne on huono organisaatioissa, jos negatiivinen yrityskuva vaikuttaa työntekijöiden saatavuuteen ja vanhatkin poistuvat muualle, jopa kilpailijoille. (Markkanen 2002, 110–112; Viitala 2004, 45–51; Valvisto 2005, 22–27; Vaahtio 2005, 47–62.)

Yrityskuvalla on keskeinen merkitys rekrytoinnissa. Siitä on kiinni, hakeutuuko yritykseen riittävästi osaavia henkilöitä, joten yritysten on kiinnitettävä erityistä huomiota kuvaansa työn tarjoajana. Yrityskuvaan ja sitä kautta työnantajakuvaan vaikuttaa monen asian summa (kuvio 4).



KUVIO 4. Työnantajamielikuva syntyy vähitellen (Valvisto 2005, 24)

Yrityskuva rakentuu yrityksen imagosta ja maineesta markkinoilla. Imago rakentuu mielikuvista, kuvasta ihmisten mielissä. Maine puolestaan syntyy teoista, miten asiat hoidetaan. Yrityskuvan rakentuminen ei tapahdu hetkessä vaan tulee ajan kuluessa ja sen rakentaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. (Vaahtio 2005, 56–62; Valvisto 2005, 24–25; Rope 2005, 53–68.)

Yrityksen viestintä, sisäinen ja ulkoinen, ovat yrityskuvan rakennuselementtejä. Viestintätapa on myös ajankohtaan, paikkaan ja sisältöön sidonnainen. Viestinnässä on otettava huomioon vastaanottajat ja se mitä viestinnällä halutaan saavuttaa. Yritysten on itse huolehdittava ja kannettava vastuu oman yritysimagon

laadusta toiminnoillaan sekä panostettava hyvän imagon saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Yritys itse on vastuussa siitä, millaisen kuvan se antaa organisaatioitaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 129; Vaahtio 2005, 56–62; Valvisto 2005, 24–25; Rope 2005, 53–68.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa olennaisesti yrityskuvan muodostumiseen. Yrityksen arvot ovat keskeinen osa yrityskulttuuria. Arvot luovat yrityksen imagon sekä luotsaavat yrityksen toimintaa eri tilanteissa käytännön työssä. Arvot ovat tärkeitä ja niitä on arvostettava. Yritysten arvoja ovat, esimerkiksi asiakaslähtöisyys, luotettavuus, laatu ja hyvä tulos. Arvoja määriteltäessä huomioidaan yleensä yrityksen henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien arvostukset. (Viitala, 2004, 56–59.)

Yrityksen johto vastaa yrityksen arvomaailmasta; luo, muuttaa ja ylläpitää arvoja omalla käyttäytymisellään ja tavallaan toimia. Professori Pumpienin yritystutkimuksissa on tullut esille (Heinonen & Järvinen 1997, 38–39 mukaan), että kestäviä arvoja, kulttuuria ja toimintatapoja ovat muun muassa: vahva johtajuus, joustavuus ja nopea reagointi muutostilanteissa, yksilöllisyys ja omaleimaisuus, ympäristöarvot, yritysimage, laadukas tuotepolitiikka, henkilöstön kehittäminen, hyvä kannattavuus, yritysysteistyö, toimintatapojen virtaviivaistaminen. (Viitala, 2004, 56–59.)

Henkilöstön kohtelu ja arvostaminen organisaatioissa sekä tätä kautta syntyvä työtyytyväisyys, ovat myös yrityskuvaa rakentavia tekijöitä. Se mitä ja miten työntekijät puhuvat työpaikoillaan tai sen ulkopuolella työpaikastaan ja työnantajastaan, vaikuttavat merkittävästi yrityskuvaan. Asiakkaiden saamat kokemukset ja kuulemat asiat sekä heidän mukanaan yrityksestä ulos kulkeva viesti, vaikuttavat suuresti yrityskuvan muodostumiseen. (Vaahtio 2005, 56–62, Valvisto 2005, 24.)

2.3 Rekrytoinnin suunnitelmallisuus

Suunnitelmallisuus on strategiaa ja strategista johtamista. Strategia sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategia on sitä, että yritys tekee tietoisin valinnan keskeisistä tavoitteista ja suuntaviivoista. Strategian avulla yritykselle etsitään tärkeimpiä ja olennaisimpia asioita ja yritys hallitsee ympäristöään. Strategia edellyttää käsitteellistä, laajaa jopa abstraktia ajattelua, mutta lopullisten strategioiden tulee olla konkreettisia ja käytännönläheisiä. Strategia on ikuinen kehitysprosessi, jonka muutostenkin keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä. Kun rekrytointi on konseptoitu, sen toteuttaminen on helpompaa, virtaviivaisempaa ja aikaansaadut tulokset ovat parempia ja varmempia. Rekrytointi, jota ei ole etukäteen mietitty tai suunniteltu, sisältää enemmän riskejä, siihen käytetään enemmän aikaa ja tulokset ovat arvaamattomampia. (Markkanen 2002, 9–16; Österberg 2005, 85; Kamensky 2006, 19–31.)

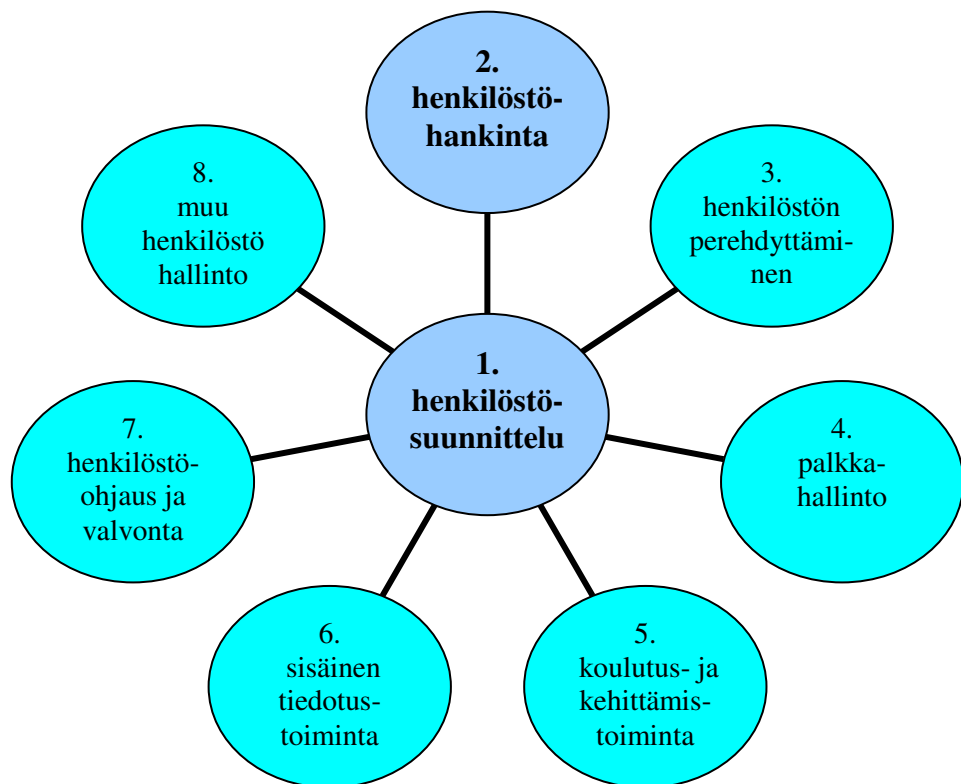
Strateginen johtaminen on puolestaan johtamisjärjestelmä tai ajattelutapa, jonka avulla yritys pyrkii varmistamaan menestyksen. Strategisessa johtamisessa katsotaan eteenpäin ajassa, eikä eletä tai hoideta pelkästään tämän päivän asioita tai toimintoja. Strategisessa johtamisessa otetaan huomioon, että tulosta tehdään huomenna ja senkin jälkeen. Tällainen johtaminen vaatii suunnitelmallisuutta sekä valmiuksia toimia tulevaisuudessa, ei pelkästään tässä päivässä. (Kamensky 2006, 19–31.)

Suunnitelmallisessa toiminnassa tiedostetaan omat resurssit. Tavoitteellinen toiminta etsii vastauksen kysymyksiin: mitä tehdään, miksi, miten ja missä aikataulussa. Määrätietoinen toiminta sisältää asioiden etukäteen tiedostamisen sekä varautumisen tulevaan ja ajantasaisuuden asioissa jonka myötä samanaikaisesti kyetään hoitamaan ja hallitsemaan myös tätä päivää. Aikataulujen tulee olla järkeviä ja riittäviä, mitään hyvää ei saada aikaiseksi liiallisella kiireellä. Pohjana suunnitelmiin ovat, muun muassa yrityksessä tapahtuvat tuotannolliset suunnitelmat, tulevat muutokset sekä historiatiedot. Rekrytointitarpeiden tiedostaminen ja määrittäminen saadaan kartoitettua henkilöstösuunnitelman kautta. (Heinonen &

Järvinen 1997, 19–26; Markkanen 2002, 9–16; Vaahtio 2005, 27–35, 52; Österberg 2005, 20–23, 85; Kauhanen 2006, 16.)

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein mitoitettu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelussa täytyy varautua monenlaisiin työvoimatilanteisiin, kuten henkilöstön lisääminen tai supistaminen. Kun alalla on esimerkiksi pulaa osaavasta työvoimasta, henkilöstösuunnittelussa tarvitaan ennakointia. (Heinonen & Järvinen 1997, 19–26; Markkanen 2002, 9–16; Vaahtio 2005, 27–35, 52; Österberg 2005, 20–23, 85; Kauhanen 2006, 16.)

Henkilöstösuunnittelu on koko henkilöstöhallinnon ydin (kuvio 5). Henkilöstösuunnittelu on yrityksen toimintojen kannalta kokonaisvaltaista suunnittelua ja kuuluu osana henkilöstötoimintojen suunnitelmallisuuteen ja toteuttamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 175 - 181.)



KUVIO 5. Klassinen näkemys henkilöstöhallinnon kokonaisuudesta (Palm-Voutilainen 1970, Viitala 2004, 225 mukaan)

Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan toiminnan jatkuvuus riittävällä henkilöstömäärällä. Henkilöstösuunnittelua tarvitaan, koska yritysten toiminnoissa ja toimintoihin vaikuttavissa tekijöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Henkilöstösuunnittelu on henkilöstömäärän ja -rakenteen suunnittelua. Suunnitelmassa mietitään toimintaorganisaatiota ja henkilöstörakennetta sekä yksilöllistä miehitys- ja henkilöstösuunnittelua ja määritellään tarvittavat henkilöstömäärät. Henkilöstösuunnitelmissa tulee miettiä etukäteen myös toteutus ja tarkkailu. (Hokkanen & Strömberg 2003, 175–181.)

Henkilöstöhankinnan suunnittelun tavoite on turvata riittävä työvoima yrityksessä. Hankintasuunnitelmaa rakennettaessa määritellään periaatteet hankinnalle ja luodaan systematiikka sekä pohditaan toimen tai hankinnan tarpeellisuutta. Suunnitelmassa kartoitetaan hankintatavat ja hahmotellaan käytännön toteuttaminen sekä perehdyttäminen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 175–181.)

Tehokas suunnittelu ja organisointi mahdollistavat riittävän keskittymisen rekrytoinnin myöhempien vaiheiden osa-alueisiin. Rekrytointisuunnitelma tai hankintasuunnitelma kytkeytyy osana yrityksen liiketoimintastrategiaan. Suunnitelmien pohjatietojen keräämisessä ja rakentamisessa auttavat yrityksen sisäinen viestintä. Konkreettisia suunnitelmia tehtäessä on myös huomioitava yrityksen sisäiset ja ulkoiset tulevat muutokset. Rekrytointisuunnitelma määrittää rekrytoinnin lähtökohdat, kuten mitä halutaan ja haetaan. Suunnitelmassa kartoitetaan myös keskeiset asiat, kuten keinot, kanavat ja aikataulut. (Markkanen 2002, 9–16; Valvisto 2005, 25.)

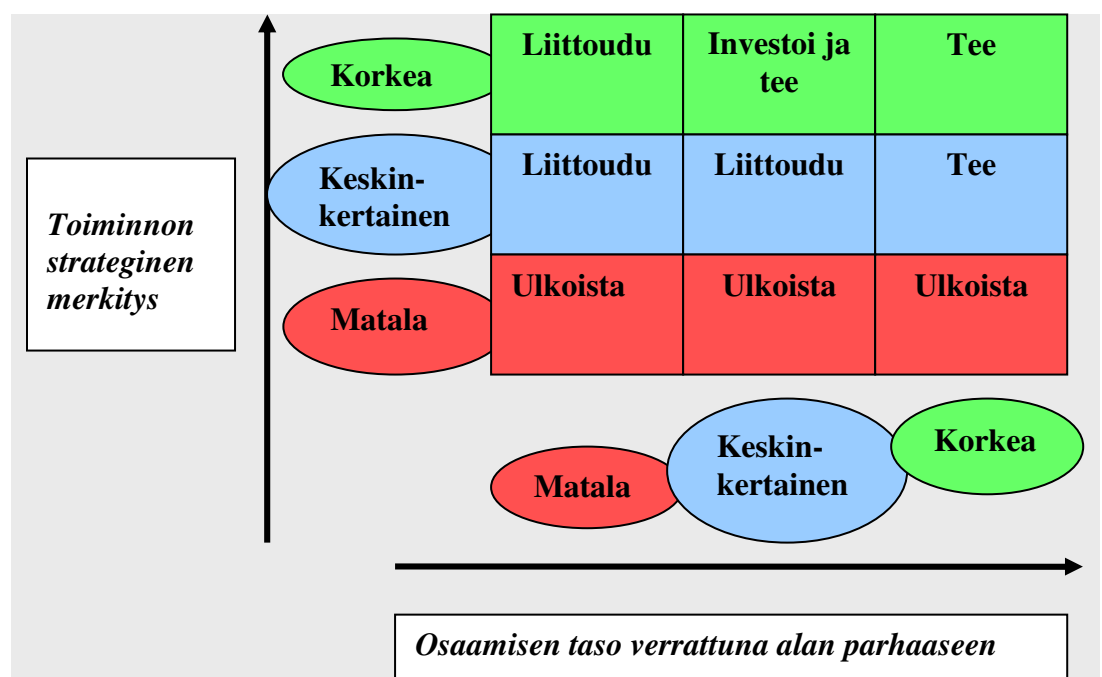
2.4 Rekrytoinnin keskittäminen

Yhteistyöllä tavoitetaan synergiaetuja ja voidaan vaikuttaa yhteisesti. Yritysten sisäiset verkot ovat tiimejä ja vastaavat ryhmätyöasetelmia. Yritysten väliset ja niiden sisäiset verkostot lisäävät vuorovaikutusta. Yhteispeli antaa mahdollisuuden joustavalle toiminnalle. (Kairinen 2004, 65.)

Toimintojen keskittämällä tekemisiä koordinoidaan ja yhtenäistetään sekä etsitään kanavat ja yhteistyökumppanit. Yhteistyötahojen kanssa tehdään keskitetyt yhteistyösopimukset ja rekrytointi tehdään yhtenäisesti sovitulla tavalla niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Toimintoja ei tarvitse suoranaisesti ulkoistaa ns. antamalla ulkopuolisen hoitaa kaikki toiminnot. Vaikka yhteistyökumppanit tulisivatkin yrityksen ulkopuolelta, yrityksen sisällä koordinoidaan keskitetysti vastuu rekrytoinnista organisaation omille vastuuyksiköille. Tällaisessa tilanteessa ei ulkoistamista varsinaisesti tapahdu vaan voidaan puhua liittoutumisesta. ”Lan-koja vedellään ja ohjaillaan” yrityksen päässä, joten lopulliset päätökset ja valin-nat tehdään organisaation taholla. (Koivisto 2004, 11–54; Österberg 2005, 70.)

Browman on esittänyt viitekehyksen siitä mitä itse tekeminen, ulkoistaminen tai liittoutuminen toiminnoissa merkitsee toiminnan strategiaan ja osaamisen tasoon (taulukko 2). Matriisi ei pyri antamaan yksiselitteisiä vastauksia vaan se kuvaa yleistä raamia ja toimii toimintojen organisointia pohdittaessa jonkinlaisena viite-kehystenä. (Kauhanen 2006, 53–54.)

TAULUKKO 2. Tee, ulkoista, liittoudu-matriisi Browman (Kauhanen 2006, 54)

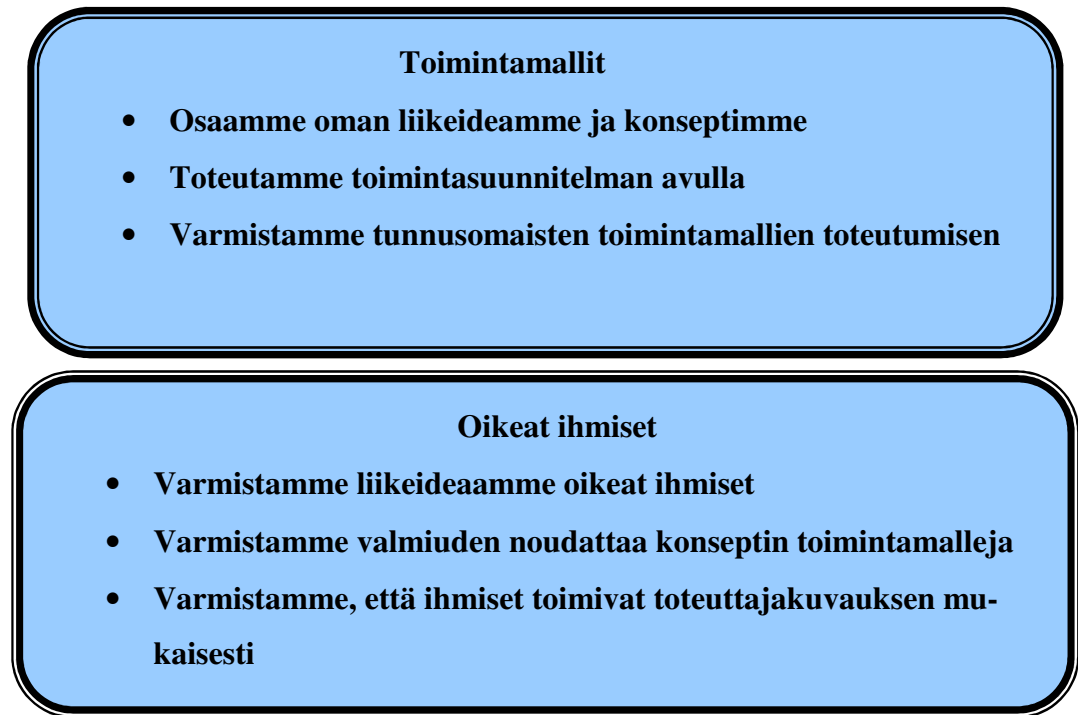


Matriisista näkee, että suoranainen toimintojen ulkoistaminen ei tuo mukanaan aina hyviä asioita. Paljon ja pitkään on liputettu ulkoistamisen puolesta, mutta se ei ole välttämättä aina kaikissa tilanteissa paras ratkaisu. Liittoutumalla eli luomalla yhteistyökontakteja ja investoimalla sekä itse tekemällä saavutetaan korkeimmat tulokset. Oman organisaation osaamisella ja tilanteiden muuttumisella sekä paljonko omia voimavaroja sitoutuu ja kuinka osaava ja luotettava yhteistyöpartneri on, vaikuttavat siihen miten ja missä suhteessa liittoutuminen, ulkoistaminen tai itse tekeminen tukee yritystä sen eri toiminnoissa. (Kauhanen 2006, 54.)

Keskittämällä saavutetaan tehokasta toimintojen organisointia ja toteuttamista. Useasti tarvitaan eri alojen osaajien yhteistyötä. Keskittäminen ja yhteistyö lisäävät yrityksissä tietopääomaa ja tuovat lisäarvoa yhteistyökumppaneiden toimintaan. Toiminnot ja asiat ovat helpompi toteuttaa, kun on selkeästi määritetty kenenellä on vastuu ja kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Tällaisessa yhteistyömuodossa ei tarvitse enää, joka kerta erikseen, kartoittaa tai etsiä tietoja yhteistyötahoista. (Heinonen & Järvinen 1997; Stähle & Laento 2000; Kauhanen, 2006, 53–54, 68–76.)

Yhteistyön ja keskittämisen avulla eri tahot voivat keskittyä ydinosaamiinsa. Alkututustumisen ja -kartoittamisen jälkeen kumppani onkin vanha tuttu ja heidän toimintatapansa tiedossa. Yhteisten toimintatapojen sopiminen vakituisten tahojen kanssa on helpompaa, kun taas uusien kanssa toimintatavat on aina sovittava erikseen. Yhteistyö kokonaisuudessaan keskitetyssä mallissa on joustavampaa, nopeampaa, selkeämpää, varmempaa ja tuloksellisempaa. (Heinonen & Järvinen 1997; Stähle & Laento 2000; Kauhanen, 2006, 53–54, 68–76.)

Liiketoimintamalli määrittää organisaation ydinlogiikan, asiakkuudet, tuotteet/palvelut, ansaintamallin ja tavan toimia. Liiketoimintamalli koostuu organisaation tekemistä avainvalinnoista ja vastaa kysymyksiin, ketkä ovat asiakkaita, miten asiakkaille luodaan arvoa, millä tavoin tulosta tehdään, mikä on tapa toimia ja kenen kanssa tehdään yhteistyötä. Tapa toimia osuutta kutsutaan toimintamalliksi (kuvio 6). (Hannus 2004, 307–308.)



KUVIO 6. Johtamisen toimintamalli 2007 (Restel Oy, 2007)

Organisaatiossa tapahtuu eri toimintoja ja niitä toteuttavat useat tekijät, kuten henkilöstö. Selkeät ohjeistukset auttavat toimintojen toteuttamisessa ja toimintoille asetetut raamit ohjaavat tekemisiä ja pitävät asiat halutulla linjalla. Kun toimitaan yhtenäisesti ja sovitulla tavalla, toiminta on varmempaa ja uskottavampaa. (Hannus 2004, 308–346, Sandström 2007.)

Toimintojen raamittaminen yhdenmukaistaa toimintatapoja. Toimintamallit organisaation toiminnoissa avustavat, selkeyttävät, helpottavat ja jopa nopeuttavat asioiden läpivientiä, kuten esimerkiksi henkilöstöhankintaa. Toimintamalli on ”suunniteltu konsepti, periaate” (Korpela 2007). Toimintamalli ”määrittää tavan, jolla organisaatio luo arvoa asiakkailleen ja tavan, jolla organisaatio toimii sisäisesti” (Hannus 2004, 3). Toimintamalleissa kirjataan puitteet ja ohjeistus organisaatiossa tapahtuville prosesseille, jotka toteutetaan yhtenäisesti koko organisaatiossa. Yhtenäiset toimintamallit takaavat sen, ettei toteutusvariaatioita ole käytössä yhtä monta, kuin on toteuttajaakin. (Sandström 2007.)

Keskitetty ja ohjeistettu toiminta on kustannustehokkaampaa, tuloksellisempaa ja selkeämpää johtaa. Tällainen toimintamuoto helpottaa organisaation toimintoja ja antaa kuvan, että yrityksessä tiedetään mitä siellä tehdään, vaikka yrityksellä olisi toimintoja yhdessä tai valtakunnallisesti useammassa yksikössä. Ylin johto, sijainnistaan huolimatta, voi luottaa, että jokaisessa yksikössä tai työpisteessä toiminnot toteutetaan organisaatiossa sovitulla tavalla. (Hannus 2004, 3–4, 307–308; Kahma 2007; Sandström 2007.)

2.5 Rekrytoinnin työkalut

Organisaatiossa toiminnoille tarvitaan työvälineitä, kun halutaan, että asioissa ja tekemisissä varmistetaan mahdollisimman hyvä lopputulos. Rekrytointiinkin tarvitaan selkeitä suunnitelmia, ohjeistuksia ja valmiita apuvälineitä, jotka ovat rekrytoinnin työkaluja. Valmiit työkalut helpottavat toimintojen toteuttamista sujuvasti ja niiden avulla onnistutaan saavuttamaan toivottu tulos. Organisaation omat valmiit työkalut poistavat myös epäonnistumisen riskiä ja antavat toiminnoille varmemman pohjan. Rekrytoinnille ja sen eri vaiheille voidaan yrityksissä luoda avuksi erilaisia välineitä. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi:

- toimintasuunnitelmat
- yritysviestintä ulkoinen ja sisäinen, markkinointimateriaalit
- rekrytoinnin materiaalit: lomakkeet, ohjeistukset, esitteet, ilmoitukset
- yhteistyökumppanit: sopimukset ja yhteystiedot

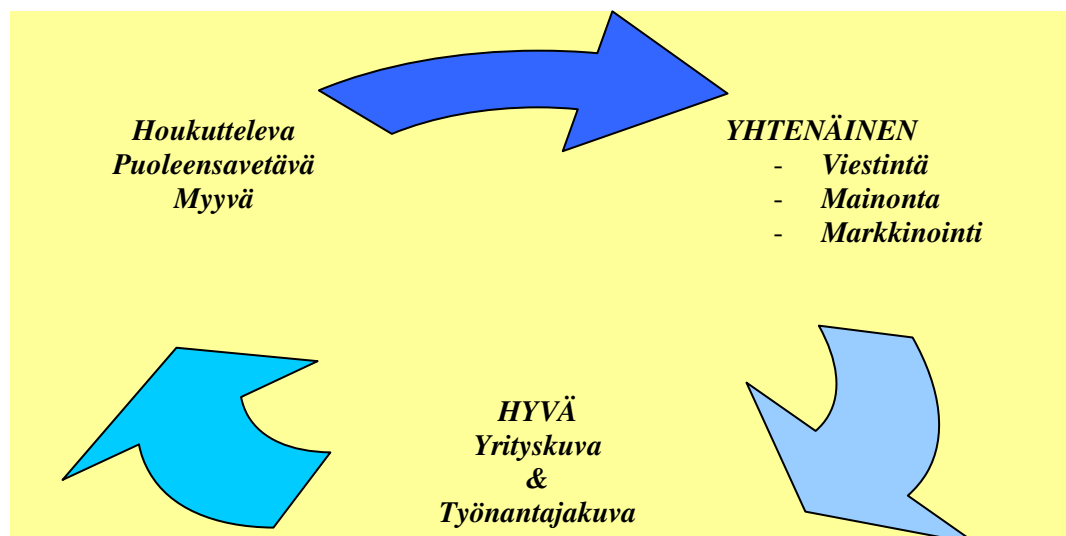
Toimintasuunnitelmat ovat apu rekrytoinnissa, sillä ne kertovat mitä tulee tehdä, jotta toimintamallit ja asiat toteutuvat käytännössä. Toimintasuunnitelma on aivo-riihi ja muistilista asioiden ja toimintojen tekemisestä käytännön työssä. Toimintasuunnitelmat voidaan tehdä joko henkilökohtaisesti tai tiimissä. Toimintamallit eivät yksinään ohjaa toimintojen toteutumiseen kokonaisvaltaisesti vaan ovat yleensä johdon strategisia valintoja ja ne on saneltu organisaatiossa ylhäältä

alaspäin. Jotta toimintamallien toteuttajat sisäistäisivät asiat konkreettisella tasolla, vaati tämä henkilökohtaisen lähestymisen itse asiaan. Toimintasuunnitelmien avulla toimintamallit ”myydään” ja jalkautetaan niiden toteuttajille. (Lempiäinen 2006; Kamensky 2006, 306–311; Sandström 2007.)

Yritysviestinnällä tarkoitetaan kaikkea mikä liittyy organisaation sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Yritysviestinnän on oltava loogista ja hyvin suunniteltua, nämä ovat avaimet menestykseen. Yritysviestinnän kautta viestitään yrityksen imagoista ja identiteetistä. Yritysviestintä on kaikkea ulkoiseen ja sisäiseen viestintään liittyviä asioita ja markkinointimateriaaleja. (Kariola 2002.)

Yritysten markkinointiviestintä perustuu yrityksen markkinointistrategiaan, jossa on selvitetty tarkkaan, millä periaatteilla varmistetaan menestyminen kilpailussa ja mihin tulevaisuudessa panostetaan (Kulttajavirasto, 2007).

Rekrytointiviestinnässä käytettävä materiaali on markkinointiviestintää ja sillä on keskeinen rooli hyvän yrityskuvan, suunnitelmallisuuden, keksittämisen sekä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Se mitä ja miten organisaatio viestii ulospäin, joko houkuttelee hakijoita (kuvio 7) tai työntää luotaan pois.



KUVIO 7. Hyvän ja yhtenäisen viestinnän vaikutus

Näkyvyys, myyvät ja selkeät viestit, joissa keskitytään oikealla tavalla olennaiseen, saavuttavat enemmän mielenkiintoa. Organisaatioissa tulee miettiä tarkkaan mitä markkinointiviestinnällä halutaan viestiä ja mitä niillä haetaan. Markkinointiviestinnän työkaluja ja materiaaleja on lukuisia, kuten esitteet, ilmoitukset, tapahtumamateriaalit. Selkeä ja yhtenäinen sanoma viestinnässä ja rekrytoinnissa tuo parhaan tuloksen. Jos saman yrityksen viestit ovat joka kerta erilaisia ja eri ihmisten suunnittelema tai jopa ammattitaidottomasti tehtyjä, ei se rakenna selkeää mielikuvaa yrityksestä ja ”myy” yritystä markkinoilla. (Heinonen & Järvinen 1997, 119–121; Markkanen 1999, 49–60; Kariola 2002; Markkanen 2002, 18–30; Valvisto 2005, 13–35; Valtiovarainministeriö, Vm 2005; Kauhanen 2006, 68–78; Rope 2005, 32–68, 90–138.)

Psycon Oy:n, yritys on henkilöstöressurssien, johtamisen ja organisaatioiden toiminnan kehittämisen konsulttitalo, asiakaslehdistä kerättyjä kommentteja liittyen rekrytointiin:

Keinoja sopivien työntekijöiden palkkaamiseksi etsittiin laajasti. – Meidän piti olla realisteja. Huippujen sijasta me päätimme löytää hyviä keskivertosuorittajia, joista me jalostamme huippuja, Igglon toimitusjohtaja Mikko Ranin (1/2007).

Olemme esimerkiksi uusineet hakemuskaavakkeen. Poistimme sellaiset tiedot, jotka eivät ole relevantteja haettavan työn sisällön kannalta, Nokian resursointipalvelupäällikkö Satu Roininen (1/2001).

Ammattimaisesti ja eettisesti hoidetussa rekrytointiprosessissa hakijaan kiinnitetään huomiota koko prosessin ajan. – On tärkeää, että organisaatiosta välitetään samanlaista työnantajakuva rekrytointiprosessin eri vaiheissa, Psycon Oy:n Rekrytointi ja Henkilöarvioinnit -palvelualueen johtaja Arja Läärä (1/2007).

Yritysten omat tarpeet huomioon ottavat rekrytoinnin materiaalit, työvälineet ja yhteistyötahot helpottavat sekä nopeuttavat ja takaavat rekrytoinnin onnistumisen sekä sitä kautta työvoiman saannin. Yrityksen omia rekrytoinnin materiaaleja voidaan tuottaa paljon erilaisia, kuten tiedonkeruulomakkeet, tiedonantoraportit, haastattelupohjat, ohjeistukset, yhteystietoluettelot, koulutukset, rekrytointiyksiköt

ja resurssipankit. Valmiiden työvälineiden avulla puute tai epävarmuus osaamisissa paikataan. Jos tieto ja taito eivät riitä, sitä annetaan ja lisätään. Kun yrityksellä ovat valmiit työkalut käytössä, on tärkeää muistaa, että niitä on myös huollettava. Työkaluja on päivitettävä säännöllisesti, sillä ajantasainen tieto työkaluissa on kaikkien osapuolien etu. (Heinonen & Järvinen 1997, 123–142; Markkanen 1999, 41–43; Mäki 2001; Koivisto 2004, 35; Vm 2005; Suvanto 2007.)

2.6 Valintojen teko

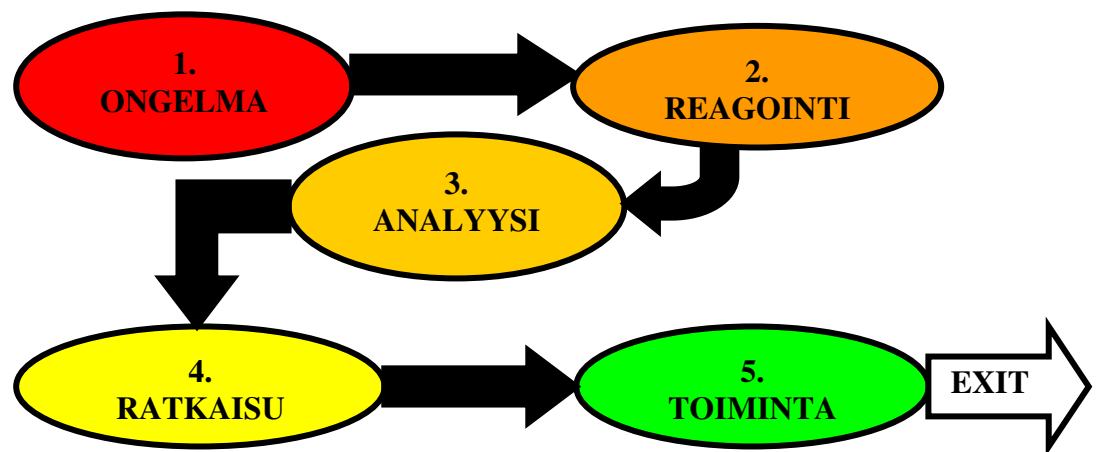
Ennen kuin rekrytointiprosessi käynnistetään, on valittava mitä haetaan ja kuka tekee sekä mitä rekrytoinnin kanavia ja keinoja käytetään kussakin rekrytointitilanteessa. Valintojen tulee lopulta vastata moneen kysymykseen, kuten esimerkiksi vastuuhenkilöt eri vaiheissa, avoinna olevan tehtävän määrittäminen ja millaista osaamista ja henkilöominaisuuksia haetaan ja tarvitaan. Täytyy arvioida juuri kyseiseen tilanteeseen sopiva väylä, keinot ja aikataulu. Rekrytointiprosessin läpivienti vaatii ennakkosuunnittelua. Lisäksi on pohdittava miten ja mitä tietoa kerätään, työsopimusasiat sekä perehdytyksen hoitaminen. Huolellinen etukäteistyö helpottaa valintojen tekoja. (Koivisto 2004; Valvisto 2005, 9–55.)

Henkilöltä kerättävien tietojen suhteen on muistettava lainsäädäntö. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004, 2.luku 3–5 §) määrää, että henkilötietojen käsittely tulee olla työsuhteen kannalta tarpeellista ja tiedot on kerättävä ensisijaisesti henkilöltä itseltään. Henkilötietolain (523/1999, 2. luku 5–10 §; 3. luku 11–12 §) mukaan lähtökohtaisesti kiellettyjä ovat siviilisäätyä tai raskautta koskevat kysymykset. Arkaluonteisten henkilötietojen käsittely, esimerkiksi: vakaumukset, rotu, sairaudet ja hoidot, seksuaalinen suuntautuminen, sosiaalihuollon tarpeet, ovat sallittuja jos niillä on merkitystä työn tekemisen kannalta ja hakija on antanut suostumuksensa. (Meincke & Vanhala - Harmanen 2006, 18–22.)

Kun valintatilanteessa on käytettävissä mahdollisimman paljon oikeaa ja täsmällistä pohjatietoa ja riittävästi työkaluja, ne auttavat ja tukevat valinnantekoa. Vanhat pinttyneet mielipiteet ja asenteet eivät saa häiritä uusia rekryointitilanteita. Jokainen rekryointitilanne on kyettävä viemään läpi omalla tapauksenaan, avoimella asenteella ja puhtain ajatuksin. (Koivisto 2004; Valvisto 2005, 9–55.)

2.7 Riskien huomiointi ja korjaavat toimenpiteet

Kun valinnat on tehty, toivotaan parasta. Vaikka rekryointi olisi kuinka huolella pohjustettua, riskien mahdollisuus on aina olemassa. Valintoja tekevät ihmiset ja ihmiset tekevät virhearviointeja, tämä on aivan inhimillistä. Tämä virhearvioinnin mahdollisuus on huomioitava ja mielellään etukäteen. Koska riskejä ei voida kokonaan eliminoida, on mietittävä keinoja miten niihin reagoidaan, kun ne tulevat esille (kuvio 8).



KUVIO 8. Riskien huomiointi ja korjaavat toimenpiteet ketju

Reagoinnit ja korjaavat toimenpiteet on pysyttävä lainsäädännön puitteissa. Kun henkilö on aloittanut työt, ja jos asiat eivät suju kuin oli tarkoitus, on kartoitettava tilanne uudestaan. Avoin keskustelu henkilön kanssa ja tilanteen analysointi ovat hyviä työkaluja ongelmien kartoittamisessa. Ensisijaisesti kartoitetaan: onko syy

osaamattomuudessa, tietämättömyydessä, asenteessa ja voiko niille tehdä jotain. Tällaisessa tilanteessa kehitysalueiden kartoitus ja lisäperehdytys sekä keskustelut ovat ensisijaisia toimenpiteitä. (Vaahtio 2005, 201–205.)

On tilanteita, joissa on syytä kartoittaa ehkä toimenkuvan muutosta tai uudelleen sijoitus mahdollisuutta. Tilanteessa, jossa ei löydy mitään korjaavaa toimenpidettä henkilö pitämiseksi yrityksessä, on viimeinen vaihtoehto lopettaa työsuhde. Tähän tilanteeseen kuitenkin lainsäädäntö (Työsopimuslaki, 55/2001, 1 luku 4§, 2 luku 2§) asettaa omat rajoitteensa. Koeajan puitteissa voi työsuhteen päättää ilman irtisanomisaikaa niin työnantaja kuin työntekijäkin ja työsuhde päätetään ns. koeaikapurkuna. Koeaikapurku ei saa kuitenkaan tapahtua ilman pätevää syytä ja vastoin lakia esim. syrjintä. (Vaahtio 2005, 201–205.)

3 REKRYTOINNIN VAIHEET

3.1 Yleistä rekrytoinnista

Rekrytointi on yrityksen toimesta tapahtuvaa henkilöstöhankintaa. Kairinen (2004, 61–62) jaottelee kirjoituksessaan ”Tulevaisuuden yritys ja sen henkilöstö” kolmeen lajiin tiedon, jota yrityksissä käytetään ja tarvitaan. Tässä tiedolla tarkoitetaan sitä tietoa ja sitä kautta taitoa, jota henkilöstöllä on. Hän havainnollistaa näitä tiedonlajeja Kalevalan kautta:

1) Väinämöinen edustaa vaativinta tiedon lajia, yleishistoriallista ”syntyjen syviä” hallintaa ja sellaista viisautta, jota lähinnä tieteellinen perustutkimus tuottaa.

2) Joukahainen taas edustaa käytännön tietoa, praktista osaamista. Tätä tietotaitoa ei kuitenkaan osata lisätä, keksiä uutta.

3) Tietotaidon lisäämiseen ja uuden keksimiseen tarvitaan paitsi Väinämöisen viisautta myös kolmatta tiedon lajia, jota Kalevalassa edustaa *Seppo Ilmarinen*, tuo Sammon eli rahakoneen takoja. Ilmarinen osaa yhdistää nämä molemmat tiedon ja osaamisen lajit.

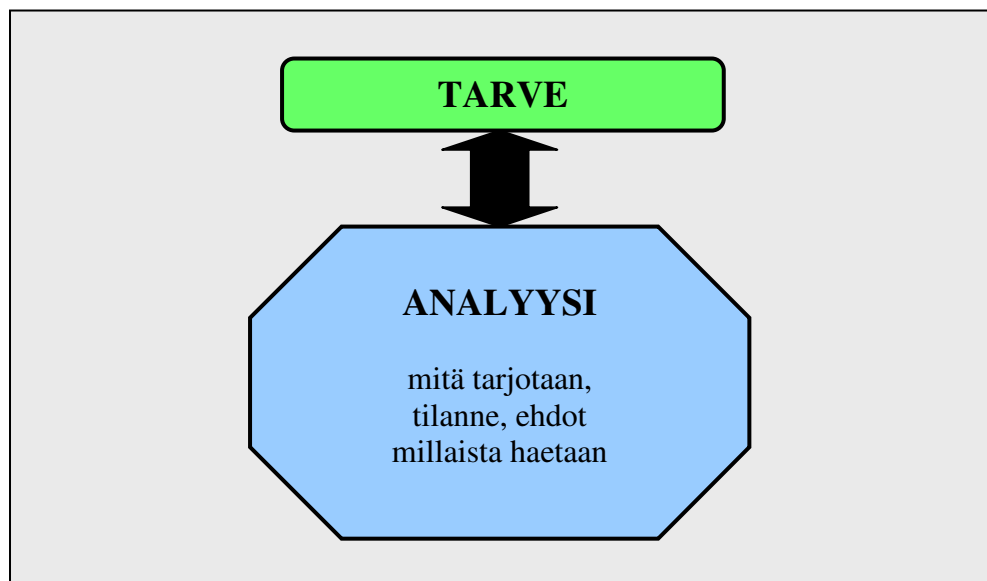
Tulevaisuudessa keskeisiin osaamis- ja tuotantoresursseihin kuuluvat *Väinämöisen, Joukahaisen ja Ilmarisen* tiedon ja osaamisen lajit. Ne hankitaan rekrytoimalla päteviä ihmisiä. (Kairinen 2004, 61–62.)

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on toimenpide, jolla hankitaan organisaatioon sen tarvitsema henkilöstö ja rekrytoinnin lähtökohtana on työvoimantarve. ”Sana rekrytointi juontaa juurensa sotilasorganisaation värväystapahtumaan”, muita käytössä olevia termejä ovat ”palkkaaminen” ja ”valitseminen” tai ”pestaaminen”. (Markkanen 1999, 10–16; Markkanen 2002, 5.)

Rekrytointi on eri palasten yhteensovittamista, kun kaikki osat loksahtavat paikoilleen, kokonaisuus on kasassa ja lopputulos saavutettu. Rekrytointi on osaamista ja rekrytoimaan oppii rekrytoimalla. Etukäteen hankittu oppi ja tieto antavat pohjan itse toiminnalle. Itse työ ja tekeminen vahvistavat taitoa ja käytännön onnistumiset tai virheet opettavat. Prosessina rekrytointi voi minimissään kestää muutamasta minuutista enimmillään useampiin kuukausiin. (Markkanen 1999, 10–16; Markkanen 2002, 5.)

3.2 Tarpeen, toimenkuvan ja vaatimustason määrittäminen

Kaikki henkilöstöhankinnan todelliset tarpeet on syytä tarkistaa aina tilannekohtaisesti erikseen, vaikka henkilöstösuunnitelma tai akuuttitilanne tarvetta osoittaisikin. Ensisijaisesti tulee miettiä voisiko tarvetta esim. korvata työn uudelleen organisoinnilla. Toinen vaihtoehto on miettiä löytyisikö yrityksen omista henkilöstöresursseista vastaus. Jos nämä edellä mainitut asiat eivät ole mahdollisia tai tästä huolimatta tarvitaan uutta työvoimaa, on ensin tehtävä työkuvasta analyysi (kuvio 9).



KUVIO 9. Tarpeen määrittäminen

Ennen itse rekryointitoimien käynnistämistä, on määriteltävä mitä tarvitaan. Onko kysymys akuuttitarpeesta vai resurssien lisäämisestä tai jopa molemmista. On myös kartoitettava, minkälaisin ehdoin työtä tarjotaan, onko henkilötarve tilapäistä vai jatkuvaa ja tarvitaanko osa-aikaista vai kokoaikaista työntekijää sekä mikä on työstä maksettava palkka. (Kauhanen 2006, 70–72.)

Toimenkuva on määritettävä selkeästi, jotta oikean henkilötyypin hakeminen olisi koordinoitua heti alusta alkaen oikeaan suuntaan. Kuvauksen tulisi lopulta antaa vastaus mitä haetaan. Itse rekryointiprosessia ei voi oikeastaan edes käynnistää, jollei tarkastella aluksi, mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja ne ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työssä onnistumisen ja menestymisen kannalta. Ei voi palkata yleisesti taitavaa, jos tehtävä vaatii ja tarvitaan alan erikoisosaamista ja päinvastoin. On kartoitettava, mitä kaikkea erilaisia tehtäviä toimenkuva sisältää ja millaista osaamista niistä suoriutuminen vaatii. (Markkanen 1999, 17–25; Vaahtio 2005, 71–91; Kauhanen 2006, 72–73.)

Kriteeristön eli vaatimustason laadinta kertoo, mitä osaamista tai henkilökohtaisia ominaisuuksia työtehtävistä suoriutuminen vaatii. Tällaisen kriteerilistan laadinnassa on kuitenkin muistettava realistisuus ja kriteerit on hyvä kirjata ylös. Kriteeristölista sisältää yksityiskohtaisia vaatimuksia, asioita henkilökohtaisista ominaisuuksista, osaamisesta sekä persoonaa koskevista ominaisuuksista, kuten fyysiset ominaisuudet, älykkyys ja työkokemus, motivaatio, harrastukset. (Markkanen 1999, 17–25; Vaahtio 2005, 71–91; Kauhanen 2006, 72–73.)

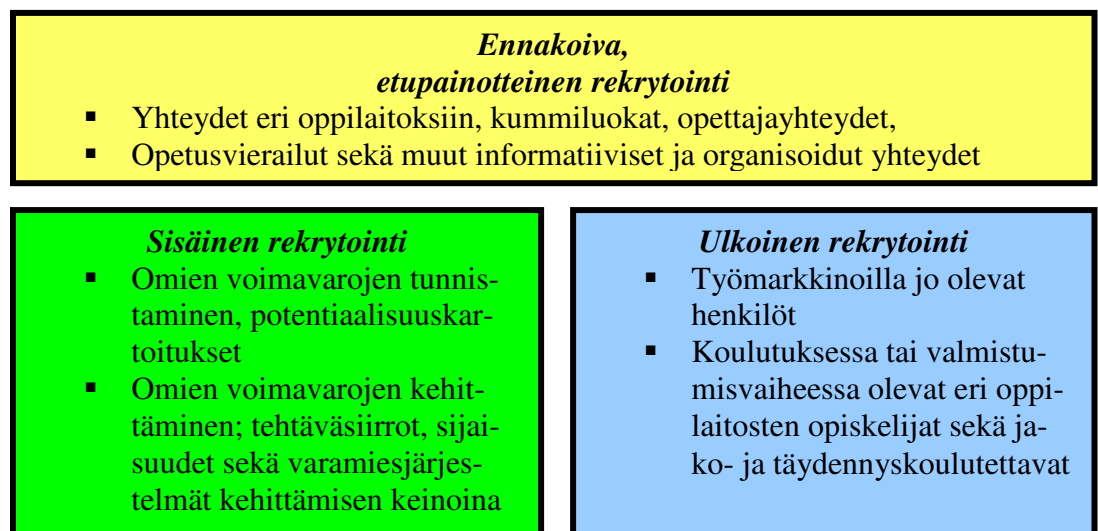
3.3 Rekryoinnin kanavat ja keinot

Hankintalähteitä eli rekryointikanavia on olemassa sisäisiä ja ulkoisia. Ulkoisella rekryoinnilla täytetään avoimia työpaikkoja, kun yritysten toiminnoissa tapahtuu muutoksia ja resurssitarpeet kasvavat tai muuttuvat. Sisäinen rekryointi hyödyntää yrityksessä jo olemassa olevia resursseja ja osaamista. Ulkoinen ja sisäinen rekryointi eivät ole toisiaan poissulkevia elementtejä. Ulkoista ja sisäistä rekryointia voidaan myös käyttää samanaikaisesti, siinä tapauksessa avoin paikka

pistetään hakuun molemmissa. Ennen kuin toimi laitetaan haettavaksi, on mietittävä mitä hankintalähteitä on tarjolla ja mitä niistä kyseisessä tilanteessa on asianmukaista käyttää. (Koivisto 2004, 49–51; Viitala 2004, 250; Vaahtio 2005, 36–39; Kauhanen 2006, 68–74.)

Sisäinen siirto on nopea ja riskittömämpi tapa sekä yleensä edullisempi kustannuksiltaan, kun vertaa ulkoiseen rekrytointiin. Toisaalta riskinä on jumiutuminen ja kaavoihin kangistuminen eli uutta osaamista ja ajattelua ei tule yritykseen niin kuin ulkoisessa rekrytoinnissa. Ulkoisen rekrytoinnin riskejä sekä haittoja ovat mm. hyppy tuntemattomaan eli hakijaa ei tunneta entuudestaan ja perehdyttäminen vie aikaa. Ulkoinen rekrytointi on myös hidas prosessi. Positiivisia asioita ulkoa rekrytoidessa ovat, esimerkiksi saadaan lisäosaamista, jota yrityksessä ei ole ennestään, uusia henkilöitä, uutta ajattelua ja virtaa. (Koivisto 2004, 49–51; Viitala 2004, 250; Vaahtio 2005, 36–39; Kauhanen 2006, 68–74.)

Tilanteessa, jossa on todettu, että organisaation nykyresurssit ovat riittämättömät, on ryhdyttävä laadulliseen kehittämiseen, sisäisiin siirtoihin sekä/ tai ulkoiseen rekrytointiin (kuvio 10).



KUVIO 10. Henkilöstön rekrytointimahdollisuuksia ja -lähteitä (Heinonen & Järvinen 1997, 124)

Etupainotteinen rekrytointi on toimintaa, missä pyritään saamaan aikaan kiinnostumista yrityksestä potentiaalisena työnantajana. Tällä menetelmällä haetaan tulevaisuuden työntekijöitä ja reservin kasvattamista mm. ensin osa-aikaisilla työsuhteilla alan opiskelijoille, jotka myöhemmin heidän elämätilanteensa muuttuessa toiseksi, esim. opiskeluiden päätyttyä, kokoaikaistetaan. (Viitala 2004, 242–255; Koivisto 2004, 32–51; Vaahtio 2005, 36–46.)

Sisäisessä rekrytoinnissa etsitään toimeen henkilö yrityksen sisältä. Sisäinen rekrytointi luo vuorovaikutusta yrityksen sisällä ja näin ollen myös kasvua ja kehitystä. Se lisää yrityksen sisällä osaamisen ja tiedon kulkua ja tukee oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa kulttuuria. (Viitala 2004, 242–255; Koivisto 2004, 32–51; Vaahtio 2005, 36–46.)

Ulkoisella rekrytoinnilla haetaan toimeen henkilöä ja lisätään resursseja ulkopuolelta. Jos yrityksessä ei ole seuraaja- ja varamiesresursseja, on haku käynnistettävä ulkoa. Ulkoisesti rekrytoidulla henkilöllä voi olla parhaimmassa tapauksessa hyvä vaikutus yrityksen toimintoihin ja ilmapiiriin. (Viitala 2004, 242–255; Koivisto 2004, 32–51; Vaahtio 2005, 36–46.)

Kanavaa valikoidessa on mietittävä myös, kenelle haku halutaan suunnata eli kohderyhmä sekä minkälaisella aikataululla ja budjetilla ollaan liikkeellä. Kanavan valinnalla on vaikutus myös yrityksen työnantajakuvaan. Kanavaa selvitetessä on mietittävä kokonaisuutta, ketä haetaan sekä paljonko ja miten yrityskuvaan haun avulla halutaan vaikuttaa. Etupainotteisen, sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin kanavia ovat yhteistyötahot, kuten oppilaitokset, rekrytointiyritykset ja työvoimatoimistot ja yrityksen omat resurssipankit. Tänä päivänä sähköiset kanavat ovat nousseet merkittävään asemaan rekrytoinnissa. Media ja erilaiset rekrytointitapahtumat sekä messut tuovat laajaa näkyvyyttä ja suuremmat kohderyhmät. Yritysten asiakkaat, muut sidosryhmät ja omat toimipaikat ovat erittäin hyviä, jo olemassa olevia ja jatkuvia, rekrytoinninkanavia. (Markkanen 2002, 17–24; Tompuri 2003; Viitala 2004, 242–255; Österberg 2005, 71–74; Kauhanen 2006, 73–76.)

Rekrytointikeinoja on olemassa paljon ja niistä on valittava jokaisella kerralla kyseiseen tilanteeseen sopivin. Yrityksen avoin ja aktiivinen viestintä sekä aktiivinen yhteistyö eri tahojen kanssa, kuten rekrytointi - ilmoittelu, yritysesittelyt, vierailut ja osallistumiset esim. oppilaitoksissa ja rekrytointitapahtumissa ovat erinomaisia keinoja. Yrityksen sisäinen resurssipankki ja sen kasvattaminen antaa yritykselle olemassa olevan jo valmiin henkilöstöreservin. Hyvä keino rekrytoida on myös yrityksen sisäisiä rekrytointeja palveleva tiedosto ja tietojärjestelmä, kuten tiedot harjoittelijoista, opinnäytetöitä tehneet, projekteissa toimineet, aikaisemmat työnhakijat, osa-aikaiset ja sisäisiä siirtoja odottavat. Yritysten omat tai yhteistyössä oppilaitosten kanssa järjestetyt koulutukset ja trainee-ohjelmat ovat huomionarvoisia keinoja rekrytoinnissa. (Markkanen 2002, 14–23; Tompuri 2003; Koivisto 2004, 32–51; Viitala 2004, 242–255; Österberg 2005, 71–74.)

3.4 Rekrytointi- ilmoittelu ja hakijoiden valinta haastatteluun

Rekrytointi-ilmoitusta suunniteltaessa on syytä miettiä etukäteen, mitä informaatiota halutaan antaa potentiaalisille hakijoille. Ilmoituksen tulee olla tarkasti laadittu ja oikein kohdennettu. Ilmoitusta laadittaessa on mietittävä sisällön tarkoituksenmukaisuus, ensinnäkin keitä halutaan tavoittaa ja mitä tietoa itse organisaatiosta halutaan antaa. Toimen sisältöä kuvaava tieto tulee olla realistista ja informatiivista, mutta samalla myös houkuttelevaa. Kun haetaan tiettyä henkilötyyppiä ja osaamista, on ilmoituksen kerrottava lukijalle selkeästi myös nämä asiat. Pitkä luettelo toivotuista osaamis- ja persoonallisuusvaatimuksista, joissa kuvaillaan superominaisuuksia omaavaa henkilöä, on mahdoton yhtälö. (Viitala 2004, 252–254; Österberg 2005, 74–75; Kauhanen 2006, 76–79.)

Kohderyhmä, jota yritys tavoittelee, ratkaisee ilmoituksen tyylin. Ilmoituksessa on tultava esille lisätietojen saamisesta seuraavat seikat: keneltä, milloin ja miten niitä saa. Ilmoituksen tulee myös kertoa selkeästi, miten hakijan tulee toimia ja mitä hakemuksia häneltä halutaan sekä mikä hakuaika ja mihin hakemukset tulee toimittaa. Kun ilmoitus on valmis, seuraavaksi tulee valita olemassa olevista kanavavaihtoehdoista tilanteeseen sopivin, jolla uskotaan saavutettavan juuri oikea

kohderyhmä sekä riittävästi hakemuksia. (Viitala 2004, 252–254; Österberg 2005, 74–75; Kauhanen 2006, 76–79.)

Jos ilmoitukseen on laitettu hakuajan päättymisen, on sitä kunnioitettava. Selvitystyötä voidaan tehdä sitä mukaan kun hakemuksia tulee ja se on hyvin suositeltavaakin, mutta ratkaisuja ei tule tehdä ennen hakuajan päättymistä. Kun haku aika umpeutuu, on oikea aika ratkaisuille. Hyvä hakemus vastaa suoraan laadittuun rekrytointi-ilmoitukseen. Hyvän hakemus on siisti, jäsennelty, selkeä ja kertoo mihin yritykseen ja tehtävään haetaan sekä minkä kanavan kautta. (Markkanen 2002, 35–49; Vaahtio 2005, 71–83; Österberg 2005, 75–79.)

Hakemuksen sisältö on tärkein seikka hakemuksia luettaessa, joten sisältöön on keskityttävä ja siinä olevat asiat vaativat tarkkuutta, kuten päivämäärät ja vuosiluvut. Hyvässä hakemuksessa on kerrottu selkeästi oma osaaminen ja persoonallisuus. Hakemuksista on etsittävä oleelliset faktat ja niitä tulee käyttää hyväksi päätöksenteossa, kun valitaan hakijoiden joukosta haastateltavien joukko. Epäilyksiä herättävät asiat tai seikat on syytä tarkistaa, esimerkiksi suositusten kautta tai hakijan suostumuksella. Kun kaikki hakemukset on käyty läpi, on ne syytä samalla tai läpikäymisen jälkeen kategorioida, esimerkiksi JATKOON, EHKÄ JA EI nippuihin. Kategoriointi on hyvä tehdä valmiin kriteerilistan mukaan. (Markkanen 2002, 35–49; Vaahtio 2005, 71–83; Österberg 2005, 75–79.)

Valinnoissa on muistettava lainsäädäntö. Työsopimuslaki (55/2001, 2. luku 5–6§, 5. luku, 7. luku 3–4§) määrää syrjintäkiellosta mm. iän, vakaumuksen, rodun tai sukupuolen mukaan ja tasapuolisesta kohtelusta. Vapaista työpaikoista tulee ilmoittaa yrityksen sisällä sekä työtä tulee tarjota ensisijaisesti jo työsuhteessa oleville osa-aikaisille, lomautetuille tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanoituille. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, 1–8 §) määrää sukupuoleen perustuvan syrjintäkiellon ja naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämisestä. Henkilötietolain (523/1999, 2. luku, 5–10 §; 3. luku 11–13 §) mukaan henkilötietoja tulee käsitellä huolellisesti ja asiallisesti. Tietojen käsittely tulee olla tarkoituksenmukaista ja perusteltua. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004, 2.luku 3–5 §) sanoo vielä, että henkilötietojen käsittely tulee

olla välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia, tiedot kerätään ensisijaisesti henkilöstä itseltään. Kun valinta on tehty siitä keitä haastatteluun kutsutaan, on heille siitä henkilökohtaisesti informoitava ja sovittava haastattelun ajankohta. Hakijoihin, jotka valittiin haastatteluun, on syytä ottaa välittömästi yhteyttä. Niille, joita ei valittu, on kohteliasta tiedottaa asiasta mahdollisimman pian. (Markkanen 2002, 35–49; Österberg 2005, 77–79, 183–286.)

3.5 Haastattelut ja lopulliset valinnat

Haastattelu on rekrytointiprosessissa henkilökohtaisen tapaamisen osio. Haastattelu on myös tärkein elementti tiedon keräämisen ja mielikuvan luomisen kannalta. Haastattelijoita olisi hyvä olla enemmän kuin yksi, sillä useamman henkilön havainnot antavat objektiivisemmän kuvan haastateltavasta. Haastattelussa tulee kiinnittää huomiota sanotun asian lisäksi sanattomaan viestintään; kuten eleisiin, tyyliin, yleiskuvaan, millainen kädenpuristus, silmiin katsominen. (Markkanen 2002, 53–89; Koivisto 2004, 55–87; Österberg 2005, 79–83.)

Haastattelukysymysten avulla kartoitetaan haastateltavalta osaamisen ja kokemuksen lisäksi myös persoonallisia ominaisuuksia, kuten motivaatiota, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, tiimityöskentelytaito. Haastattelulla haetaan kokonaiskuvaa haastateltavasta. Yleisin haastattelutekniikka on käyttää valmista kysymysten listaa haastattelun pohjana, johon kirjataan kommentteja haastattelusta. Tämä tekniikka sopii kaikille, jopa haastattelijalle jolla on vielä vähän kokemusta asiasta. Toinen vaihtoehto haastattelutekniikalle on avoin keskustelu, joka taas vaatii haastattelijalta huomattavasti enemmän kokemusta. (Markkanen 2002, 53–89; Koivisto 2004, 55–87; Österberg 2005, 79–83.)

Haastattelutilanteeseen pitää valmistautua etukäteen, esimerkiksi tutustumalla hakemukseen ja miettimällä koko haastattelutilanne ennakoita. Haastattelutila ja haastattelutilanne tulee olla rauhoitettu pelkästään haastattelua varten. Häiriötekijät on pyrittävä eliminoimaan mahdollisimman vähäisiksi. Haastattelijan on

seurattava haastattelun ilmapiiriä ja oltava valmiina vaikuttamaan tunnelmaan. (Markkanen 2002, 53–89; Koivisto 2004, 55–87; Österberg 2005, 79–83.)

Haastattelun alussa vapaa ja kevyempi keskustelu vapauttaa jännitystä ja rentouttaa tilannetta. Tämän jälkeen siirrytään itse asiaan eli tietojen keräämiseen, missä kysytään vaikeammat kysymykset. Lopuksi jätetään muutama helpompi kysymys ja annetaan lisäkysymyksille mahdollisuus sekä kerrotaan jatkotoimenpiteistä. Haastattelijan tulee keskittyä kuuntelemaan mitä haastateltava sanoo. Kuuntelemisen lisäksi hyvän haastattelijan ominaisuuksiin kuuluvat myös johdonmukaisuus haastattelun eteenpäin viemisessä, vastausten herättämien lisäkysymysten tekeminen ja että ei johdattele haastateltavan vastauksia. (Markkanen 2002, 53–89; Koivisto 2004, 55–87; Österberg 2005, 79–83.)

Valinnan teko ei ole helppoa, joten haastattelun tukena ennen varsinaista valintaa voidaan vielä käyttää muita työkaluja. Erilaiset soveltuvuustestit antavat lisäarvoa ja tukea valintatilanteisiin, kuten psykologiset, kielitaito tai työnsimulointi. Henkilövalintoja tehdessä on otettava huomioon lakisääteiset asiat, joista kerrottiin jo edellisessä luvussa (3.6, Rekrytointi- ilmoittelu ja hakijoiden valinta). Hakijan suositukset ja suosittelijat on syytä tarkistaa, kun ne on ilmoitettu ja hakija on antanut luvan suosittelijoiden haastatteluun. Suosittelijoiden antamaan tietoon tulee kuitenkin suhtautua arvioiden, esimerkiksi sen perusteella minkälainen yhteys suosittelijalla on hakijaan. (Markkanen 2002, 95–104; Koivisto 2004, 27–29; Österberg 2005, 83–89; Valvisto 2005, 36–46; Kauhanen 2006, 78–83.)

Ennen lopullista valintaa on syytä suorittaa myös terveystarkastus, ettei hakijalla ole fyysisiä tai psyykkisiä esteitä kyseisen työn teolle. Valintaa ei ole hyvä tehdä yksin, sillä yhden henkilön näkemys asiasta voi olla subjektiivista eli rajattua. Valitun henkilön tulee vastata määriteltyä tehtäväprofiilia. Hakijoista voidaan valita myös useampia henkilöitä, jotka vastaavat haettua linjaa. Valinnoissa on otettava huomioon myös tulevaisuus, ei pelkästään tämä päivä. Valitaan tulevaisuuden kannalta oikea henkilö. Näiden joukosta tehdään lopullinen valinta tai jätetään tekemättä. Jos valintatilanteessa epäröidään vähänkään ratkaisun tekoa, valintaa ei kannata tehdä. Päätös sisältää aina riskejä, joskus tietoinen riskinotto ja vahvaan tunteeseen perustuva vaistonvarainen toiminta ovat hyviä perusteita

valinnalle. Ei ole olemassa ehdotonta totuutta miten valitaan varmasti oikein. (Markkanen 2002, 95–104; Koivisto 2004, 27–29; Österberg 2005, 83–89; Valvisto 2005, 36–46; Kauhanen 2006, 78–83.)

3.6 Jälkityö

Kaikista valinnoista, kyllä tai ei, on syytä tiedottaa hakijaa välittömästi. Ensin tiedotetaan valitulle tai valituille. On olemassa myös mahdollisuus, että valittu kieltäytyykin vastaanottamasta paikkaa tai sopimukseen ei päästä. Tällaisessa tapauksessa on siirryttävä seuraavaan vaihtoehtoon. Seuraavaksi informoidaan niitä, jotka eivät tulleet valituiksi. Valitsematta jääneille on kohteliasta ilmoittaa kiitos osoitetusta mielenkiinnosta ja kuka tehtävään valittiin, jos se suinkin on mahdollista. Samalla voi myös ilmoittaa, että heidän tiedot säilytetään mahdollista uutta yhteydenottoa varten, esimerkiksi kun uusi rekrytointitarve tulee esille. (Vaahtio 2005, 191–194.)

Nopea tiedottaminen antaa yrityksestä hyvän kuvan ja poistaa hakijan epätietoisuutta. Mitä pidempään tiedonantoa pitkitetään, sitä suurempi on epätietoisuuden määrä. Epätietoisuus taas puolestaan laittaa liikkeelle luulo- ja huhupuheita eli väärää viestiä. Jokaisen yrityksen tulee arvostaa hakijoita siinä määrin, että rekrytointiprosessi viedään kunnialla loppuun asti. (Vaahtio 2005, 191–194.)

Lopullisen valinnan jälkeen tulee työsopimuksen teko, jolla työsuhde solmitaan. Työsopimuksella työntekijä sitoutuu tekemään palkkaa tai muuta vastiketta vastaan työnantajalle työtä. Työsopimus sitoo molempia osapuolia, joten sen tekemiseen on syytä paneutua huolella. Työsopimuksen voi laatia olemassa olevien mallisopimusten pohjalta. Työsopimusten eri tehtäviä koskevia mallipohjia saa työnantaja- ja työntekijäliitosta ellei tällaista ole yrityksessä valmiina. Työsopimuksessa sovitaan työn tekemisestä ja työnkuvasta keskeiset asiat, kuten työnantaja ja työntekijä tiedot, työsuhteen alkamisajankohta, työsopimuksen muoto ja kesto, koeaika, työntekopaikka, työtehtävät, sovellettava työehtosopimus, palkka, työaika- ja vuosiloma-asiat sekä irtisanomisaika. Työsopimusta solmittaessa tulee

työntekijälle myös selvittää muita työsuhteeseen kuuluvia asioita, kuten työterveydenhuolto, lähin esimies, vakuutukset ja erityisehdot. (TSL 55/2001, 1.–2. luku; Kauhanen 2006, 84–87.)

Työntekijä on myös perehdytettävä työhönsä. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän perehdytyksestä (TSL 55/2001 2. luku 1§). Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työtehtävät ja asiat, jotka hänen odotetaan hallitsevan. Perehdyttäminen tuo työntekijälle osaamisen ja turvallisuuden työnteossa fyysisellä ja henkisellä tasolla. Ei voida odottaa ja olettaa osaamista tai asioiden eteenpäin menoa, jos asiaan ei perehdytetä. Perehdyttämisellä lyhennetään aikaa, jossa työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Esimies on ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä, mutta se ei sulje pois kuitenkaan muiden työntekijöiden vastuuta perehdyttämisestä. Valmis etukäteen suunniteltu perehdytys on tehokkain tapa opettaa asioita. Suunnitelmallisessa perehdytyksessä varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat muistetaan kertoa ja eteneminen tapahtuu järjestelmällisesti. (Österberg 2005, 90–99; Valvisto 2005, 47–51.)

4 CASE: RESTEL OY, KESKITETYN REKRYTOINNIN TOIMINTA-OHJEISTUS JA TYÖKALUJA

4.1 Toimialatietoa

Myynti ja kehitys

Kansantalouden kokonaistuotannon kasvu on ollut nousujohteista jo usean vuoden ajan. Vuonna 2006 kasvu nousi 5,5 prosenttiin. Tämä johtui yksityisen kulutuksen kasvusta. Kotitaloudet luottavat vahvasti omaan talouteensa, joka puolestaan lisää kotitalouksien velkaantumista. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2007.)

Matkailu- ja ravintola-alalla kokonaisuudessaan kasvu on ollut useamman vuoden ajan jo nousujohteista. Alan tarjonnan kasvu sekä käyttökapasiteetin kohoaminen ovat vaikuttaneet positiiviseen kehitykseen (taulukko 3). (MaRa ry 2007.)

TAULUKKO 3. Myynti ja hinnat, Kokonaismyynti toimialoittain 2006 (Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto ry)

| Kokonaismyynti toimialoittain 2006 | Mrd. euro | Muutos (%) 06/05 |
|--|----------------------|-----------------------------|
| A- ja B-ravintolat | 2,07 | 5,9 |
| Majoitusliikkeet (sis. rav.toim.) | 1,74 | 7,4 |
| - majoitusmyynti edellisestä | 0,8 | 9,2 |
| C-ravintolat | 0,51 | 1,8 |
| Kahvilat, pikaruokapaikat | 0,56 | 4,2 |
| Henkilöstöravintolat, ateriapalvelu ym. | 0,72 | 5,3 |
| Yhteensä | 5,6 | 5,633 |

Matkailu- ja ravintola-alan kokonaismyynnin arvo kasvoi vuonna 2006 lähes 5,7 prosenttia verrattuna edelliseen vuoteen. Majoitusliikkeillä kasvu oli suurin verrattuna edelliseen vuoteen. Majoitusmyynti kasvatti myyntiään jopa 9,2 prosenttia. Kun laskuihin otetaan huomioon majoitusliikkeiden ravintolatoiminta, niin kasvu oli 7,4 prosenttia. A- ja B-ravintolat tulevat hyvänä kakkosena 5,9 prosentin kasvulla edellisestä vuodesta. Heikoiten menestyi C-ravintolasektori, jossa kasvua tehtiin 1,8 prosenttiyksikön verran.

Lähes 5,7 prosentin kokonaiskasvusta runsaat 3,5 prosenttia tuli alan palveluiden kysynnästä eli myynnin määrän noususta. Myyntihintojen kohoamisesta tuli loput eli lähes 2 prosenttia (taulukko 4). (MaRa ry 2007.)

TAULUKKO 4. Myynti ja hinnat, Hintojen muutokset (% edellisestä vuodesta) (Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto ry)

| Hintojen muutokset (% ed. vuodesta) | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|
| A- ja B-ravintolat | 2,6 | 3,7 | 3 | 2,9 | 2,6 | -0,1 | 1,1 | 1,7 |
| Majoitus | 7,3 | 3,9 | 4,9 | 2,6 | 1,8 | -0,8 | 2,7 | 2,8 |
| C-ravintolat, kahvilat, pikaruokap. | 2,2 | 2,1 | 2,5 | 2,6 | 3,7 | 1,4 | 2 | 2 |
| Henkilöstöravintolat | 2,3 | 5,2 | 4 | 2,8 | 2,9 | 2,5 | 3,1 | 2,3 |
| Kuluttajahintaindeksi | 1,2 | 3,4 | 2,6 | 1,6 | 0,9 | 0,2 | 0,9 | 1,6 |

Hintojen muutokset toivat kasvua majoitus- ja ravitsemisalan kokonaismyyntiin vuonna 2006 yhteensä vajaa 2 prosenttia. Eniten hintojen kasvu vaikutti majoitussektorilla, jossa hintojen kasvu oli 2,8 prosentin luokkaa. Seuraavaksi tuli henkilöstöravintolasektori 2,3 prosentin nousulla. A- ja B-ravintoloiden hintojen korotuksien vaikutus kokonaismyynnin kasvuun oli 1,7 prosentin luokkaa. (MaRa ry 2007.)

Yleisten talousnäkökymien ja EK:n suhdannebarometrien tulosten perusteella on odotettavissa hieman hidastumista myynnin kehityksessä. Epävarmuustekijöitä ovat mahdolliset öljyn hinnan nousu ja korkotason kohoaminen lisää entisestään. Toisaalta taas viimeisin ennuste (Berg 2007) talouselämän asiantuntijoilta on, että koron nousu taantuu. Yleisesti matkailu- ja ravintola-alan myynnin ennustetaan jatkavan positiivista kehitystään, mutta maltillisemmin verrattuna muutamaan edelliseen vuoteen. (MaRa ry 2007.)

Työllisyys

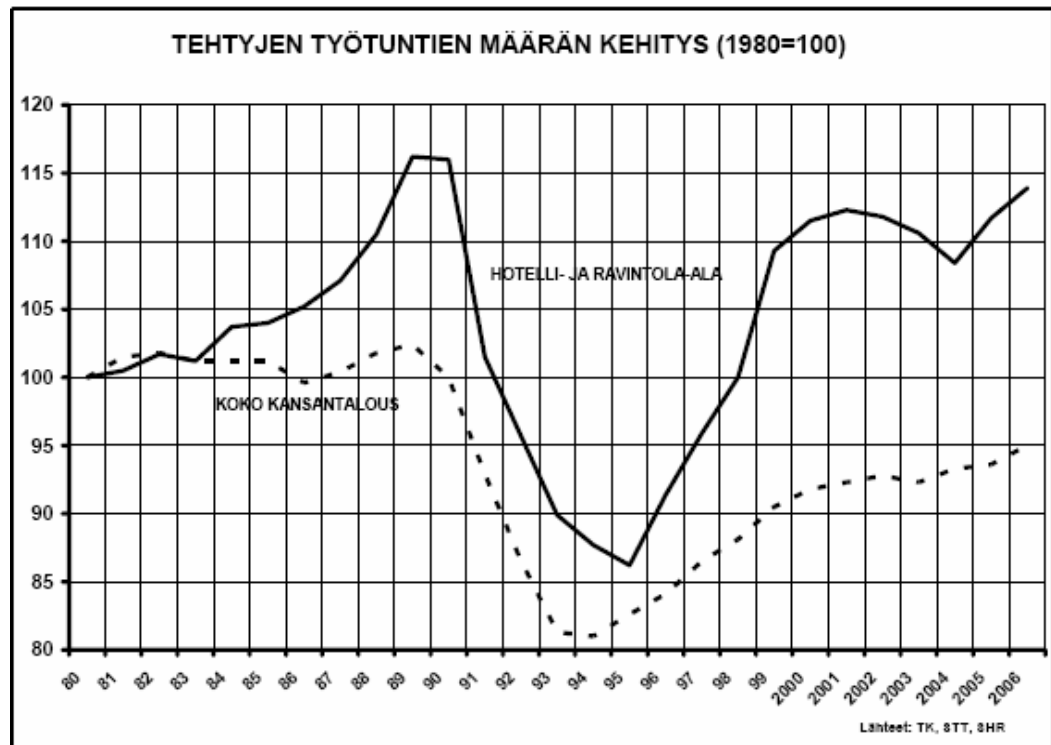
Matkailu- ja ravintola-ala työllistää yhä enemmän. Positiivinen myynnin kehitys on tuonut mukanaan työllistävän vaikutuksen. Työvoiman tarve ja käyttö ovat kasvaneet majoitus- ja ravitsemisalalla viime vuosina (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Työllisyyskehitys, Hotelli- ja ravintola-alan työllinen työvoima (Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto ry 2007)

| Hotelli- ja ravintola-alan työllinen työvoima | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Työlliset (1000) | 68,1 | 71,5 | 73,7 | 75,2 | 75,2 | 74,7 | 74,9 | 76 | 77,5 |
| Muutos (%) edellisestä vuodesta | 3,5 | 5 | 3 | 2 | 0 | - 0,7 | 0,3 | 1,5 | 2 |

Hotelli- ja ravintola-alan nykyisen matkailu- ja ravintola-alan työllisyystilanne on ollut tasaisen nousevaa jo vuodesta 1998. Vuoden 2006 tilanne oli 2 prosenttia enemmän työllisiä alalla kuin aikaisempaan vuonna. Työpanoksen kasvun kehitys johtui suuresti alan palveluiden kysynnän kasvusta.

Työllisyystilanteen positiivinen kehitys näkyy myös tehdyissä työtunneissa. Työllisyyden kasvua voidaan tarkkailla myös työtuntien kasvun määrällä (kuvio 11).



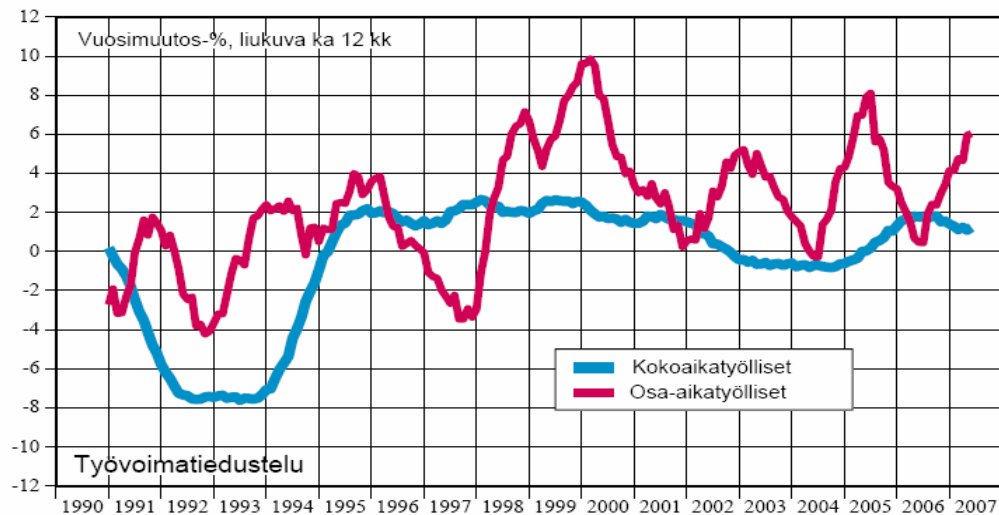
KUVIO 11. Tehtyjen työtuntien määrän kehitys 1980–2006 (MaRa ry 2007)

Hotelli- ja ravintolapalveluiden kysynnän heikko kehitys alkoi muutama vuosi sitten heijastua alan työpanokseen, jonka nousu taittui tuolloin laskuksi. Vuonna 2005 tehtyjen työtuntien määrä kääntyi jälleen nousuun, joka jatkui viime vuoden aikana. Myynnin hyvä kehitys on vaikuttanut alalla myös työllisyyteen ja tätä kautta kasvattanut alalla käytettyjen työtuntien määrää. Positiivista kasvua on jatkunut jo muutaman vuoden ajan. Työtuntien määrä ei kuitenkaan ole vielä yltänyt samaan huipputasoon, kuin se oli juuri lamaa edeltävällä kaudella 1990-luvun taitteessa, jonka jälkeen seurasi todella jyrkkä alamäki. Alamäki taittui ylämäkeen 1995 vuoden puolivälissä, jonka jälkeen kasvu on ollut noin 10 vuoden ajan tähän päivään asti lähes yhtä jyrkkää kuin 1990-luvun taitteesta alkanut 5 vuoden alamäki.

Työsuhteet

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2007, Työsuhteen muodot) yksityisen sektorin työsuhteista peräti 87 prosenttia on kokoaikatyötä ja vain 13 prosenttia osa-aikatyötä. Osa-aikaisia työntekijöitä tarvitaan useilla aloilla, koska tarve ajoittuu esimerkiksi ruuhkahuippujen mukaan. Viimeaikaisten tilastojen mukaan osa-aikaisten työntekijöiden määrä on suurempi kuin kokoaikaisten (kuvio 12).

Koko- ja osa-aikatyölliset



Lähde: Tilastokeskus
19.6.2007/tyot6/jka/suku

Elinkeinoelämän keskusliitto 

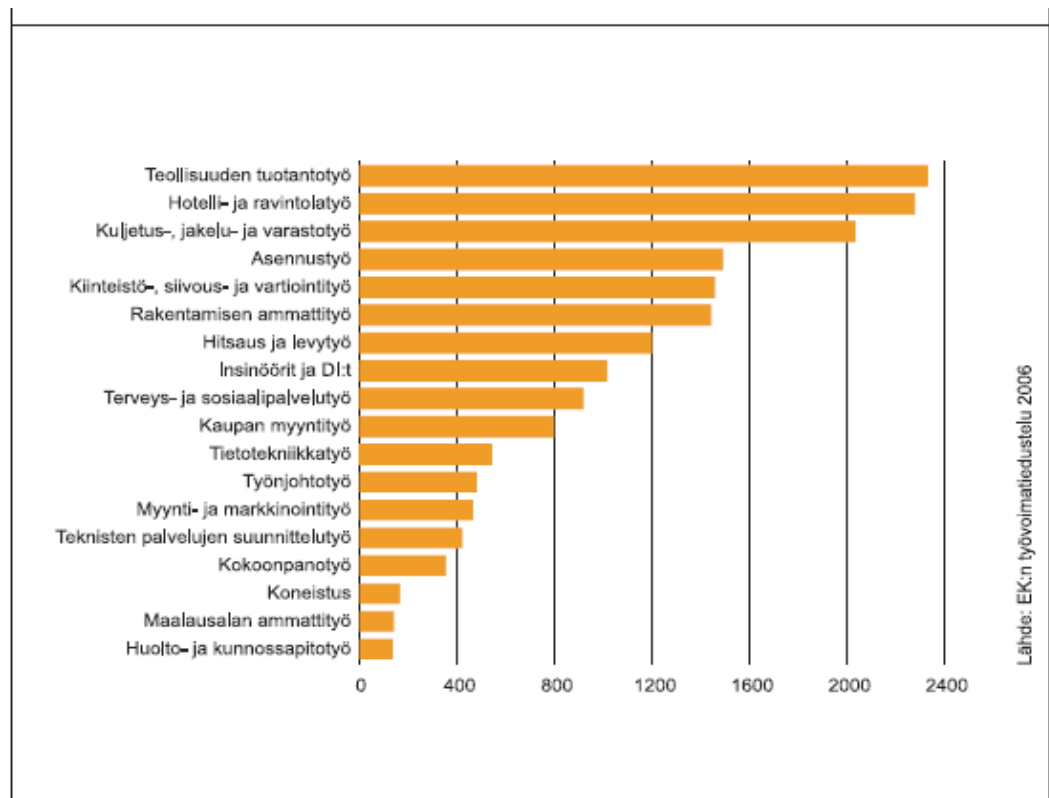
KUVIO 12. Koko- ja osa-aikatyölliset (EK 2007)

Kokoaikaisten määrän kehitys on ollut jonkin verran vaihtelevaa 2000-luvulla. Kasvua on tapahtunut 2004–2006 välisenä aikana 2,5 prosenttia, jonka jälkeen vuoteen 2007, puoleen väliin mennessä, laskua on noin 1 prosentin luokkaa.

Osa-aikaisten määrä on saannut ylös ja alas koko 2000-luvun ajan. Vuosien 2006–2007 välisenä aika kasvua on tapahtunut lähes 6 prosenttia. Osa-aikaisten määrä ylitti kokoaikaisten määrän 2006 vuoden puolen välin jälkeen.

Työvoiman tarve ja rekrytointi alalla

Hotelli- ja ravintola-alalla kysyntä on kasvanut usean vuoden ajan. Myynnin kasvu on vaikuttanut positiivisesti työtunteihin ja sitä kautta työvoimatarpeeseen. Alalla on kohonnut kysyntää niin asiakkaiden taholta kuin myös työnantajan taholta. Työvoimantarve hotelli- ja ravintola-alalla on kasvanut hälyttävästi ja kasvaa edelleen (kuvio 13).



KUVIO 13. Rekrytointitarve EK:n jäsenyrityksissä, tehtävissä, joissa ollut rekrytointivaikeuksia lokakuussa 2006, tehtäväryhmät, henkilöä (EK:n työvoimatiedustelu 2006)

Palvelualoista erityisesti hotelli- ja ravintola-alalla on suurin rekrytointitarve tällä hetkellä. Hotelli- ja ravintolasektorilla on eniten rekrytointiongelmia kaikista palvelualoista mitattuna. Rekrytointitarve henkilömäärällä mitattuna (EK 2007) oli 2277 henkilöä vuonna 2006, joista tarve kohdistui kaikkiin alan tehtäviin, kuten tarjoilija, kokki ja ravintolapäällikkö.

Yritysten tulee ottaa vakavasti tämän hetkinen työvoimatarve- ja rekrytointitilanne työvoimamarkkinoilla ja yrityksissä. Passiivisella odottelulla ja satunnaisella rekrytoinnilla ei tilanne ainakaan parane eikä näin ollen auta yrityksiä rekrytointiongelmista. Aktiivinen rekrytointi ja yhteistyö eri tahojen kanssa ovat yrityksille kullannarvoisia avaimia työvoiman hankintaan ja työvoiman saannin varmistamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Alan oppilaitokset ja niiden oppilaat ovat erinomainen yhteistyön kohde, sillä sitä kautta saadaan uusia resursseja yrityksiin.

Perehdytys voidaan aloittaa jo opiskeluvaiheessa, esimerkiksi harjoitteluiden sekä opiskeluiden ohella tapahtuvan työskentelyn kautta. Oppilaitosten kanssa yhteistyön kautta yritykset pääsevät vaikuttamaan alan koulutukseen ja jopa vetovoiman lisäämiseen. Rekrytoinnissa ei kuitenkaan voida lähteä soitellen sotaan vaan yritysten tulee panostaa rekrytoinnin suunnitelmallisuuteen. Selkeät linjaukset ja työkalut edesauttavat aktiivisuutta rekrytointiin ja menestymistä siinä. Nyt rekrytoinnissa tarvitaan tapojen ja tietojen päivittämistä tämän päivän tasolle sekä rohkeutta ja hallittua riskinottoa.

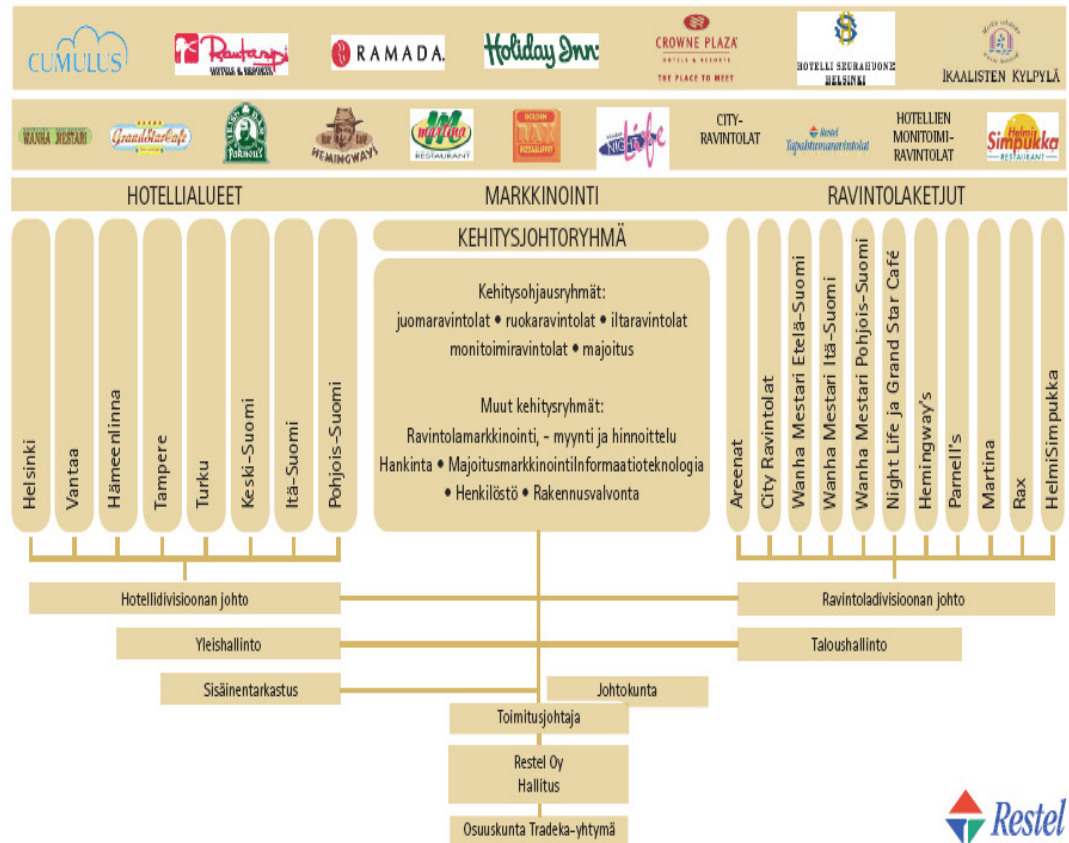
4.2 Case- organisaation esittely

Yleistä yrityksestä

Restel Oy on tällä hetkellä Suomen suurin hotelli- ja ravintola-alan yritys. Restel Oy on Osuuskunta Tradeka-yhtymän tytäryhtiö ja Restel konsernin hallinto- ja emoyhtiö, jonka liiketoimintaa harjoittavat tytäryhtiöt. Näitä tytäryhtiöitä ovat Restel Ravintolat Oy, Cumulus Oy, Rantasipi Oy, Restel Liikenneasemat Oy, Restel Kylpylähotellit Oy, Kansainväliset Restel Hotellit Oy, Rax Ravintolat Oy, Kylpyläkasino Oyj ja Hotelli Pohjanhovi Oy (kuvio 14).

Restelin toimintarakenne

Markkinat / Asiakkaat / Kilpailijat



KUVIO 14. Restel Oy:n toimintaorganisaatio 1.4.2007 (Restel Oy 2007, Vuosikertomus 2006)

Restel Oy on Suomen johtavin hotelli- ja ravintola-alan yritys. Yrityksellä on omistuksessa ja johdettavana 45 hotellia ja lähes 300 ravintolaa vuonna 2007. Yrityksen hotellibrändejä ovat Cumulus, Rantasipi, Ramada, Crowne Plaza, Holiday Inn, Ikaalisten Kylpylä ja Hotelli Seurahuone Helsinki. Ravintolamaailman konsepteja ovat Huviretki, Martina, Rax, Wanha Mestari, Grand Star Cafe, Night Life, HelmiSimpukka, Hemingway's, Parnell's, City Seurusteluravintolat, Hotellien ruokaravintolat, Hotellien monitoimiravintolat ja Tapahtumaravintolat (Hartwall Arena, Helsingin ja Tampereen jäähallit, Finnair Stadium, Turun Messu- ja kongressikeskus, Linnanmäen ravintolat, Mestaritalli, Energia Arena, Länsi Auto Arena).

Tulos ja henkilöstö

Hotellit ja ravintolat tekivät 300 miljoonan euron liikevaihdon vuonna 2006 ja kasvua on odotettavissa lähes 350 miljoonan euron liikevaihtoon vuonna 2007. Restel Oy:n liikevaihto on kasvanut tasaiseen tahtiin viimeisen 5 vuoden aikana (kuvio 15).

| Toimintavuosi | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Liikevaihto / M€ | 202 | 206 | 211 | 229 | 279 |
| Voitto ennen satunnaisia eriä / M€ | 20 | 22 | 24 | 20 | 27 |

KUVIO 15. Restel Oy:n liikevaihto ja voitto ennen satunnaisia eriä toimintavuosina 2002–2006 (Restel Oy 2007, Vuosikertomus 2006)

Restel Oy:n liikevaihto on ollut vakaasti ylöspäin nouseva jo viimeisen viiden vuoden aikana. Vuonna 2006 liikevaihto oli 279 miljoonaa euroa, joka oli edelliseen vuoteen verrattuna 50 miljoonaa euroa parempi. Aikaisempien vuosien vuosittainen liikevaihdon kasvu on ollut 4–18 miljoonaa euroa, joten vuodesta 2005 vuoteen 2006 kasvu on ollut suurin eli lähes 22 prosenttia.

Restel konsernin henkilöstömäärä vuoden 2006 päättyessä oli lähes 4 700 henkilöä. Restelin henkilöstömäärä kasvoi 2005–2006 välisenä aikana lähes 1400 henkilöllä. Restel on menestynyt hotelli- ja ravintolapalveluiden tuottajana ja konsernin toiminta on koko ajan kasvussa. Kasvunsa turvaamiseksi Restelissä tarvitaan koko ajan lisää henkilöstöä.

Organisaatiossa toimii henkilöstöpankkeja eri alueilla Suomessa. Henkilöstöpankit hoitavat alueellisesti henkilöstöhallinnon asioita, kuten rekrytointia, yhteistyötä toimipaikkojen ja oppilaitosten kanssa ja miehityskontrollerin tehtäviä.

Henkilöstöpankki vastaa alueensa henkilöstöresursseista sekä ylläpitää työvoimaresurssipankkia alueensa hotelli- ja ravintolatarpeisiin.

Henkilöstöpankki on yrityksen sisäinen työvoimareservi, joka antaa mahdollisuuden henkilöstölleen joustavaan, jokaisen elämäntilanteen huomioonottavaan työskentelyyn yrityksen eri toimipaikoissa. Henkilöstöpankki on yrityksen oma rekrytointikanava, josta on mahdollista työllistyä ja työllistää yrityksen toimipaikkoihin kokoaikaiseksi henkilökunnaksi.

Restel Oy:ssä toimii oma koulutusyksikkö Restel Business School, joka valmentaa kaikki Restelin esimiehet. Restel Business School tarjoaa myös räätälöityä valmennusta koko henkilöstölle erilaisiin tarpeisiin. Henkilöstön koulutukseen ja valmennukseen käytettiin vuonna 2006 noin 3250 vuorokautta, johdon valmennuksista ja tutkinnoista valmistui 150 johtajaa, päällikköä ja vuoropäällikköä.

4.3 Työvoimatarpeen ja rekrytoinnin nykytilanne

Työvoimatarve

Restel Oy:ssä oli avoimia työpaikkoja lokakuussa 2007 sisäisessä haussa, yrityksen intranetissä (Restel OnLine), 27 paikkaa sekä ulkoisessa haussa, julkisilla verkkosivuilla (www.restel.fi), 26 paikkaa. Näistä avoimista paikoista samaa paikkaa koskeva ilmoitus käsitti 15 toimea, joista ilmoitettiin molemmissa. Tämän lisäksi henkilöstöpankit hakivat yrityksen sivuilla määrittämätöntä määrää osa-aikaisia työntekijöitä kohdentamattomiin toimipaikkoihin. Kaiken kaikkiaan haettiin 38 työntekijää selkeästi määritettyihin toimipaikkoihin ja lisäksi henkilöstöpankkeihin lisäresursseja. Yritykseen haetaan jatkuvasti osa-aikaisia

työntekijöitä henkilöstöpankkeihin. Rekrytoinnissa, kuten ilmoitukset ja väylät, joita työntekijähaussa käytettiin, oli paljon eroavaisuuksia.

Rekrytoinnin nykytilanne

Rekrytoinnin nykytilaa konkreettisella tasolla kartoitettiin kyselyllä (liite 1). Yrityksessä työskentelee esimiestasolla noin 1000 henkilöä, joten rajaus kyselyn lähettämiseen oli tehtävä valitsemalla sellaiset henkilöt, joiden työ tapahtuu pääasiassa henkilöstöhallinnossa eli henkilöstöpankkien päälliköt ja henkilöstöasiantuntijat. Kyselyyn sai myös muutama ravintolapäällikkö, joilla tiedettiin olevan ongelmia rekrytoinnissa. Kysely lähetettiin yrityksen henkilöstöpankkien päälliköille (8), Shellien henkilöstöasiantuntijoille (4) ja toimipaikkojen ravintolapäälliköille (4). Kyselyyn vastanneita ja kyselyn palauttaneita oli 10, jokainen mainittu sektori edustettuna. Kysely sisälsi laaja-alaisesti kysymyksiä rekrytoinnin keinoista, kanavista ja vastuu asioista. Kysymyslomakkeella kartoitettiin myös mitä työkaluja halutaan ja tarvitaan rekrytointiin.

Kyselyn tuloksena saatiin kartoitettua henkilöstöasioista vastaavien mielipiteitä ja omakohtaisia kokemuksia rekrytoinnista. Kyselyn tulokset on jaettu kuuteen osa-alueeseen kysymysten mukaisesti. Nämä osa-alueet ovat: tavat, kanavat, vastuut, roolit, kehittämisalueet ja työkalut.

Vastausten mukaan rekrytoinnin tulee olla tehokasta, aktiivista, jatkuvaa ja säännöllistä. Rekrytoinnissa tulee antaa hyvä kuva yrityksestä työnantajana. Ilmoitusten tulee olla ammattimaisia, selkeitä ja riittävän informatiivisia sekä yrityksen yhdenmukaista linjaa ja positiivista imagoa tukevia. Apuna tulee olla käytettävissä selkeitä rekrytointia tukevia materiaaleja ja työkaluja. Rekrytoinnin tulisi painotua ennakointiin sekä aikaa, resursseja, valmistautumista ja panostusta pitää olla riittävästi. Työharjoittelijoita ja työssäoppijoita tulee käyttää aktiivisesti.

Käytettävissä olevista rekrytointikanavista kyselyssä tuli esille selkeästi oppilaitokset, työvoimatoimistot, internetin eri verkkosivut, henkilöstövuokrausyritykset, lehdet, kilpailijat, yrityksen omat sisäiset kanavat; henkilöstöpankki, toimipaikat ja omat verkkosivut. Oppilaitokset ja harjoittelijat sekä työssäoppijat koettiin ensisijaiseksi kanavaksi. Yrityksen sisäiset kanavat sekä työvoimatoimisto ja työvoimatoimiston verkkosivut (mol) ilmoitettiin seuraavaksi tehokkaaksi väyläksi, samalla keskiarvolla. Muita hyviksi ja toimiviksi rekrytointikanaviksi mainittiin ilmoittelu lehdissä, rekrytointitapahtumat, viidakkorumpu ja henkilöstövuokrausyritykset. Maksullisilla internetin eri verkkosivuilla koettiin olevan jonkin verran hyötyä rekrytointissa.

Kyselyn mukaan vastuu rekrytoinnista tulee jakaa selkeästi. Kysyttäessä onko pääasiallinen vastuu rekrytoinnista toimipaikoilla vai henkilöstöpankeilla, toimipaikkojen kannalla oli 60 prosenttia ja 40 prosenttia oli sitä mieltä, että henkilöstöpankeilla on pääasiallinen vastuu. Ero oli todella pieni, ja monien vastauksista ilmeni, että asia on riippuvainen siitä onko tarve toimipaikkakohtainen vai resurssien lisääminen. Henkilöstöpankki on päävastuussa silloin, kun kyse on ennakoinnista, resurssien lisäämisestä ja osa-aikaisista. Toimipaikka on puolestaan päävastuussa silloin, kun haetaan itse toimipaikkaan tiettyyn tehtävään työntekijää, mutta tässäkin tilanteessa henkilöstöpankki toimii tuki- ja rekrytointikanavana toimipaikalle.

Henkilöstöpankkien ja toimipaikkojen roolit rekrytointissa kyselystä ilmenneiden vastausten mukaan kulkivat lähes käsi kädessä. Selkeästi toimipaikkojen rooliksi rekrytointissa määriteltiin kaikkien työhakijoiden huomioiminen ja ohjaaminen henkilöstöpankkiin, jos toimipaikalla ei itsellään ole selkeää työntekijätarvetta.

Työharjoittelijoiden ja työssäoppijoiden aktiivinen vastaanottaminen koettiin myös tärkeäksi. Aktiivinen yhteistyö ja tiedottaminen henkilöstöpankkeihin sekä oppilaitosyhteistyöhön osallistuminen ja positiivisen työnantajakuvan antaminen ja ylläpitäminen mainittiin kaikissa vastauksissa. Henkilöstöpankkien rooli rekrytointissa oli vastausten mukaan aktiivisen yhteistyön ylläpito, tiedottaminen toimipaikkoihin ja oppilaitoksiin sekä jatkuva ennakoiva ja tarpeen mukainen

rekrytoinnin hoitaminen. Henkilöstöpankki oli monen vastaajan mielestä yrityksen rekrytoinnissa koordinaattori ja keskitetyn rekrytoinnin vastuutaho.

Kehitettävää nykyisessä käytännössä vastaajien mielestä oli paljon. Rekrytointiin tulisi luoda selkeä keskitetyn rekrytoinnin malli ja ohjeistus. Rekrytointiin kaivattiin selkeitä linjauksia ja ohjausta. Yksikköjen päälliköt ja muut henkilöstöasioista vastaavat tulisi perehdyttää sekä ”asenne kouluttaa” rekrytointiin. Asenne koulutusta kaivattiin myös harjoittelija asiassa eli työharjoittelija, työssäoppija tai vastaava toiminta tulisi toimipaikoissa ajatella niin, että niiden tuoma lisäarvo ymmärrettäisiin hyvänä ja kauaskantoisena asiana. Tällä hetkellä tilanteen tiedetään olevan se, että suoraan toimipaikoista työpaikkaa kysyviä työnhakijoita sekä työharjoittelijoita ja työssäoppijoita, jotka hakevat työssäoppimispaikkaa, ei huomioida riittävästi rekrytoinnin näkökulmasta. Tiedottamiseen ja tiedottamisen avoimuuteen kaivattiin selkeästi parannusta.

Rekrytointiin haluttiin työ- ja apuvälineitä, kuten yhtenäistä keskitettyä konsernitason rekrytointiohjeistusta sekä rekrytoinnissa käytettävää markkinointi- ja tukimateriaalia. Vastaajat toivoivat myös selkeitä apuvälineitä rekrytointiin, kuten haastattelupohjaa, yhtenäistä rekrytointi-ilmoituspohjaa, jota voi tarpeen mukaan muokata sekä ohjeistuksia työharjoittelija- ja työssäoppija-asiasta ja yritysesittelyistä. Yleisellä tasolla rekrytointiin kaivattiin lisäresursseja ja -aikaa sekä koulutusta. Parannusta toivottiin myös yrityskuvaan ja henkilöstöön vaikuttaviin asioihin. Imagoasiat ja henkilöstöedut on saatava ajantasaisiksi sekä toimiviksi, toivottiin ”palkka- ja tuntiporkkanaa” osa-aikaisille sekä konkreettista ja hallittua rekrytointia.

Ongelmat

Rekrytointiin liittyviä ongelmia on runsaasti nykyisessä tilanteessa ja niitä voidaan luetella paljon, mutta tässä käsitellään ensisijaisia ja erityisesti projektityön aikana esille tulleita ongelmia. Rekrytointiasiaa ei ole yrityksessä selkeästi suunniteltu ja koordinoitu sekä työkalut ja apuvälineet eivät ole ajantasaisia tai niitä ei

ole riittävästi. Rekrytointiin liittyviä ongelmia ovat lisäksi asenne- ja aikaongelmat, puutteita osaamisessa, epävarmuus ja tietämättömyys.

Asenneongelmat johtuvat muun muassa välinpitämättömyydestä, asiaa ei koeta tärkeäksi tai omaa yksikköä koskevaksi. Puutteet osaamisessa ja tietämättömyys johtuvat pääasiassa siitä, että ei yksikertaisesti tiedetä, mitä ja miten tehdä sekä ei ymmärretä asian tärkeyttä ja merkitystä. Epävarmuutta luo taas epätietoisuus tekemisen oikeellisuudesta. Aikapula vaivaa useita ja johtuu usein siitä, että ongelmien kanssa painitaan yksin sekä selkeät ohjeet ja työkalut puuttuvat.

Ratkaisut

Pohjatyö on rakennettava ja tehtävä kunnolla. Tässä auttavat selkeät suunnitelmat, pelisäännöt, materiaalit ja toimintatavat. Tekemiset on koordinoitava selkeästi ja vastuualueet on jaettava. Kun edellä mainitut asiat ovat selvillä ja paketissa, on ne myös jalkautettava eli tieto on vietävä kentälle niille henkilöille, jotka asioiden kanssa ovat tekemisissä jatkossa. Avoin, säännöllinen ja aktiivinen tiedottaminen sekä asiaan liittyvät koulutukset ja perehdytys ovat apuna tiedon viemisessä yksiköiden esimiehille.

4.4 Keskitetty rekrytointi

Oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosten ja työelämän välisestä yhteistyöstä työvoiman saannin apuna on ollut paljon kirjoitusta viime vuosina. Elinkeinoelämän keskusliiton kannanotto asiaan on ollut, että tällaisella yhteistyömuodolla on positiivinen vaikutus työvoiman saannin ja hankinnan ongelmiin. Tämä on havaittu monissa suomalaisissa yrityksissä, varsinkin niiden alojen organisaatioissa, joissa kärsitään rekrytointiongelmista ja työvoimapulasta.

Restel Oy:ssä käynnistettiin keskitetty oppilaitosyhteistyöprojekti elokuussa 2007. Projektin tarkoitus oli kartoittaa kaikki Suomen majoitus- ja ravitsemisalan oppilaitokset ja käynnistää yrityksen ja oppilaitosten välinen yhteistyö. Projektin ensimmäinen työvaihe sisälsi kaikkien majoitus- ja ravitsemisalan oppilaitosten etsimisen. Kartoituksessa haettiin kaikki Suomen alan oppilaitosten yhteystiedot ja yhteyshenkilöt. Kun yhteystiedot ja yhteyshenkilöt oli saatu selville, koottiin tiedot yhteen saatujen tietojen pohjalta (kuvio 16).

| AMMATILLISET OPPILAITOKSET: | | | | | | |
|------------------------------------|---------------|---------------------------------|-----------------------|----------------|-------------|----------------------------|
| Oppilaitos/ linja | osoite | postinum. & -tmp | www- sivut | s-posti | puh. | yhteys- henkilö |
| AMMATTIKORKEAKOULUT: | | | | | | |
| Oppilaitos/ linja | osoite | postinum. & -tmp | www- sivut | s-posti | puh. | yhteys- henkilö |

KUVIO 16. Pohja oppilaitosyhteystietoluettelosta

Seuraava vaihe sisälsi oppilaitosyhteistyöhön liittyvän ohjeistuksen (liite 2). Ohjeistukseen kerättiin yksinkertaisia tekemisiä alkaen yhteydenotosta oppilaitokseen ja vierailuihin oppilaitoksissa. Ohjeistus muokattiin tarkoituksella ns. muistilistamuotoon, jotta teksti olisi selkeää ja helposti ymmärrettävää. Valitettavan usein on huomattu, että kun ohjeet on kirjoitettu pitkiin raporttimuotoisiin selostuksiin, jää lukijalta moni asia huomioimatta, ja sanoma sisäistäminen tai muistaminen kokonaan on huomattavasti vaikeampaa.

Ohjeistuksen tekemisen jälkeen käynnistettiin yhteistyö ensimmäisellä yhteydenotolla. Tähän ensimmäiseen yhteydenottovaiheeseen oli sovittu kolme yhteyshenkilöä, ettei käynnistämisen vaiheessa asioiden koordinointi ja tiedottaminen olisi liian monen henkilön käsissä. Kysymyksessä on kuitenkin koko Suomen laajuutta käsittävästä yhteistyöstä, joten vastuun koordinointi liian monelle henkilölle


aiheuttaisi jo pelkästään tiedonkulussa ja asioiden sujuvuudessa ongelmia. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui kirjeitse, jossa oli asiaan liittyvä saatekirje sekä rekrytointi-ilmoitus työharjoittelija- ja työssäoppijahausta sekä osa-aikaisista työntekijöistä.

Viikon kuluttua kirjeen lähettämisestä, tehtiin toinen yhteydenotto sähköpostitse, jossa muistutettiin lähetetystä kirjeestä, asiasta ja liitteenä olivat samat ilmoitukset sähköisessä muodossa. Rekrytointi-ilmoitus toivottiin lähetettävän oppilaitosten oppilaille heidän sähköpostiinsa. Sähköisessä yhteydenotossa saatiin samalla tarkistettua yhteyshenkilöiden ja yhteystietojen ajantasaisuus ensimmäistä kertaa. Yhteystiedot tulee päivittää säännöllisesti, että käytettävissä on aina ajantasaista tietoa.

Oppilaitosyhteistyön käynnistämisen jälkeen, yhteistyön jatkaminen ja ylläpitäminen jatkossa on henkilöstöpankkien ja toimipaikkojen vastuulla. Yhteistyön tulee olla vastaisuudessa jatkuvaa, aktiivista ja sitoutunutta. Kentälle asian perehdytys hoidetaan osittain ohjeistuksen avulla, mutta myös esimiesten koulutuksilla.

Rekrytoinnin toimintaohjeistus henkilöstöpankeille

Henkilöstöpankkien rooli rekrytoinnissa on, koko organisaatiossa katsottuna, erittäin tärkeä. Alueelliset henkilöstöpankit ovat tukiorganisaatio oman alueensa rekrytoinnissa. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöpankit ovat yhteyskanava toimipaikoille sekä hakijoille ja toimivat rekrytoinnin tukiyksikköinä toimipaikoille. Henkilöstöpankit hoitavat yhteistyön oppilaitoksiin ja muihin rekrytoinnin väyliin sekä toimipaikkoihin (kuviot 17).



**HENKILÖSTÖPANKKI
ALUEEN REKRYTOINNIN
TUKI- JA YHTEISTYÖORGANISAATIO**

OPPILAITOKSET

**TYÖHARJOITTELIJOIDEN, TYÖSSÄOPPIJOIDEN SEKÄ
TYÖVOIMAN HANKINTAKANAVA**

henkilöstöpankin tehtävät:

- 🏠 ylläpitää aktiivista oppilaitosyhteistyötä
- 🏠 oppilaitosyhteystietojen päivittäminen 1-2 vuodessa
- 🏠 yritysesittelyt
- 🏠 rekrytointimateriaalin päivittäminen ja lähettäminen alueensa oppilaitoksiin
- 🏠 olemalla yhteydessä opettajiin tai käymällä oppilaitoksissa varmistaa, että lähetetty rekrytointimateriaali on sovitunlaisesti esillä esim. opiskelijoiden ilmoitustaululla tai lähetettynä heille sähköpostilla
- 🏠 yhteistyö opettajien kanssa
- 🏠 työntekijähaku tarvittaessa
- 🏠 yhteistyösopimusten tekeminen

rekrytoinnin toimintaohje

KUVIO 17. Keskitetyn rekrytoinnin toimintaohje, henkilöstöpankki/oppilaitokset

Henkilöstöpankit ovat oppilaitosten ja muiden rekrytointiin liittyvien tahojen kanssa aktiivisesti kontaktissa. Yhteistyöstä tuleva hyöty tulee palvella kaikkia osapuolia. Yhteistyömuotoja on paljon, kuten työn tarjoaminen ja työntekijähaku, yritysesittelyt, osallistuminen rekrytointi- ja työnantajaesittelytapahtumiin, toiminnan ja opintojen kehittäminen yhdessä niin, että se vastaa tämän päivän työelämän vaatimuksia. Yksi tärkeimmistä rooleista yrityksillä on tarjota työharjoittelu- ja työssäoppimispaikkoja alan oppilaitosten opiskelijoille sekä työvoimatoimiston kautta tuleville. Henkilöstöpankkien tulee huolehtia rekrytointimateriaalien reaaliaikaisuudesta ja näkyvyydestä, esimerkiksi työharjoittelija ja työssäoppijan hakuilmoitusten aktiivinen esilläolo oppilaitoksissa ja työvoimatoimistoissa.

Henkilöstöpankin tehtävä on vastaanottaa sekä huomioida kaikki pankkiin saapuneet hakemukset, kuten työ-, harjoittelu- ja työssäoppimishakemukset ja reagoida niihin välittömästi. Pankin tulee ottaa hakijaan ensikontakti, kutsua hakija haastatteluun ja hoitaa haastattelujärjestelyt. Haastattelun jälkeen, jos hakija on potentiaalinen, alkaa toimipaikkojen kartoitus. Kartoituksessa otetaan huomioon myös hakijan toive (kuvio 18).

HENKILÖSTÖPANKKI
KARTOITUS JA PEREHDYTYS KANAVA

TYÖHARJOITTELIJAT JA TYÖSSÄOPPIJAT

HENKILÖSTÖPANKKI KARTOITTAÄ TYÖSSÄOPPIMIS- JA TYÖHARJOITTELUPAIKKOJA JA HANKKII TYÖHARJOITTELIJOITA SEKÄ TYÖSSÄOPPIJOITA OPPILAITOSYHTEISTYÖN & MUIDEN KANAVIEN AVULLA

henkilöstöpankin tehtävät:

- 🏠 työpaikkaohjaaja koulutuksen hankinta
- 🏠 aktiivinen ja jatkuva haku eri kanavista, oppilaitokset, työvoimakoulutus
- 🏠 toimipaikkojen kartoitus ja työharjoittelijoiden sijoittaminen
- 🏠 työharjoittelija seuranta toimipaikoittain
(työharjoittelija tiedonkeruulomake ja henkilökohtainen kontakti)
- 🏠 työharjoittelijoista potentiaalit palkataan h-pankkiin heti työharjoittelun päätyttyä

rekrytoinnin toimintaohje

KUVIO 18. Keskitetyn rekrytoinnin toimintaohje, henkilöstöpankki/ työharjoittelijat & työssäoppijat

Työharjoittelijat tulevat yleensä ammattikorkeakoulupohjaisilta linjoilta, työssäoppijat ovat taas toisen asteen oppilaitosten opiskelijoita ja työvoimatoimistojen kautta tulee työharjoittelijoita työkokeiluihin. Harjoittelijat, joka yhtenäisenä

nimikkeenä tässä yhteydessä ja jatko-osassa tekstiä käsittää kaikki oppilaitosten ja työvoimatoimiston kautta tulevat työssäoppijat, työharjoittelijat sekä työkokeilut, ohjataan sovittuun toimipaikkaan. Tämän jälkeen toimipaikka ottaa vastuun jatkosta. Harjoittelun jälkeen toimipaikka täyttää yhdessä harjoittelijan kanssa harjoittelijan tiedonkeruulomakkeen ja toimittaa sen pankkiin. Pankki joko hyödyntää tietoja heti tarjoamalla välittömästi, esimerkiksi osa-aikaista työtä, tai arkistoi sen mahdollista tulevaa tarvetta silmälläpitäen.

Työpaikkaa hakevien kohdalla käytäntö kulkee lähes samalla tavalla kuin harjoittelijoiden. Poikkeuksena, kun verrataan harjoittelupaikkaa hakeviin, on tietysti se, että harjoitteluajanjaksoa ei ole vaan haastattelun jälkeen henkilö joko palkataan tai ei. Tilanteissa, joissa hakija palkataan henkilöstöpankkiin niin kutsutuksi henkilöstöpankkilaiseksi, pankki hoitaa työsopimuksen teon, työhöntulotarkastukseen ohjauksen ja alkuperehdytyksen tai perehdytykseen ohjauksen tietyssä toimipaikassa.

Oleellista henkilöstöpankin roolista rekrytoijana yrityksessä on se, että kaikki hakijat huomioidaan ja heihin otetaan kontakti. Lisäksi henkilöstöpankki toimii koordinaattorina rekrytoinnissa. Henkilöstöpankkien tulee tehdä pääasiassa ennakkoivaa rekrytointia ja pitää yllä työvoimaresurssipankkia, unohtamatta kuitenkin akuuttitilanteiden rekrytointia. Henkilöstöpankit toimivat myös alueensa miehityskontrollereina, mikä tarkoittaa avoimien vuorojen miehittämistä ensisijaisesti henkilöstöpankkilaisilla, kun toimipaikkojen omat työntekijäresurssit ovat riittämättömät. Henkilöstöpankin tulee myös aktiivisesti kartoittaa alueensa tulevaa työvoimatarvetta aktiivisella yhteistyöllä toimipaikkojen kanssa. Pankeilla on tukihenkilön, perehdyttäjän ja kouluttajan rooli toimipaikoille henkilöstöön liittyvissä asioissa. Henkilöstöpankkien henkilöstöhankintaa ja -hallintaa ohjaa keskitetyn rekrytoinnin ohjeistus (liite 3).

Rekrytoinnin toimintaohjeistus toimipaikoille

Yrityksen hotellit ja ravintolat eli toimipaikat ovat kaikkialla Suomessa näkyvillä paikoilla. Toimipaikoista kysytään suoraan harjoittelu- ja työpaikkoja. Suurin osa näiden suoramakujen ensikontakteista tapahtuu juuri yrityksen toimipaikkoihin. Toimipaikkojen rooli rekrytoijana on näin ollen yrityksessä keskeinen. Kaikki hakijat on huomioitava, eikä ketään saa päästää ulos ovesta ilman, että hakijalle jää jotain käteen (kuvio 19).

TOIMIPAIKAT
TOIMIPAIKOILLA ON MERKITTÄVÄ ROOLI HENKILÖSTÖPANKIN TYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINNISSA

TYÖNHAKIJA/-KYSYJÄ:

KAIKKI HAKIJAT HUOMIOIDAAN JA KONTAKTOIDAAN

toimipaikan tehtävät:

- 👤 hakijoilta, jotka ottavat kontaktin suoraan toimipaikkaan, täytetään henkilötietolomake

Tarve toimipaikassa

- 👤 toimipaikka hoitaa itse haastatteluprosessin (apuvälineenä valmis haastattelupohja liitteenä)
- 👤 toimipaikka tekee työsopimuksen toimipaikkaan tai henkilöstöpankkiin tilanteesta riippuen (huom! Vain jos sovittu h-pankin kanssa erikseen)

Ei tarvetta toimipaikassa

- 👤 toimipaikka antaa hakijalle h-pankin yhteystiedot, tervetuloa Resteliin vihkosen sekä välittää hakemuksen h-pankkiin
- 👤 lähettää h-pankkiin täytetyn henkilötietolomakkeen
- 👤 henkilöstöpankki hoitaa haastattelun ja mahdollisen työsopimuksen teon

rekrytoinnin toimintaohje

KUVIO 19. Keskitetyn rekrytoinnin toimintaohje, toimipaikka/ työnhakija & -kysyjä

Tilanteesta ja tarpeesta riippuen hakija huomioidaan, joko niin, että toimipaikka itse hoitaa henkilön tietojenkeruun ja haastattelun tai henkilö ohjataan henkilöstöpankkiin. Ohjaus henkilöstöpankkiin tapahtuu antamalla henkilölle vähintään


henkilöstöpankin yhteystiedot ja mahdollisesti lisäksi tervetuloa Resteliin esitelyvihkosen ja henkilötietolomakkeen; jonka hakija voi täyttää heti, jolloin toimipaikka toimittaa täytetyn lomakkeen pankkiin.

Harjoittelu- ja työpaikanhakijat on ymmärrettävä koko yrityksen tarpeen kannalta, ei vain koskien omaa toimipaikan tarvetta. Harjoittelijoiden käyttö toimipaikoissa on nähtävä lisäarvona ja potentiaalisina tulevina työntekijöinä yrityksessä. Harjoittelijoita on otettava vastaan aktiivisesti kaikissa toimipaikoissa, kun heitä on tarjolla. Harjoittelu-aika on työntajalle mahdollisuus antaa riittävä perusperehdytys osaamisen hankintaan ja työskentelyyn yrityksen toimipaikoissa.

Perehdytys harjoittelu-aikana tulee olla monipuolista ja siihen on suhtauduttava positiivisesti sekä sitouduttava tosissaan. Harjoittelu-aika tulee olla harjoittelijalle antoisa, monipuolinen ja positiivinen kokemus. Harjoittelun päätyttyä toimipaikan esimies ja harjoittelija täyttävät yhdessä harjoittelijan tiedonkeruulomakkeen, joka toimitetaan henkilöstöpankkiin. Harjoittelijan tiedonkeruulomakkeella saadaan perustiedot harjoittelijasta ja harjoittelusta, joka on pohjana mahdolliselle tulevalle työtarjoukselle. Harjoittelijoiden käyttöön ja opastamiseen yrityksessä on käytössä ohjeistus sekä esimiehille järjestetään työpaikkaohjaaja koulutuksia.

Yhteistyö ja tiedottaminen henkilöstöpankkeihin ovat avainsanoja myös toimipaikkojen kohdalla. Toimipaikkojen tulee tiedottaa ajoissa ja mielellään ennakoon tulevista työvoimatarpeista, esimerkiksi kun joku on lähdessä pois toimipaikasta tai toiminnassa tapahtuvien muutosten aiheuttama henkilöstön lisäys- tai vähennystarve. Sisäiset siirtotoiveet, kuten esimerkiksi paikkakunnalta toiselle muutot ja vastaavat asiat, on myös tiedotettava henkilöstöpankkiin (kuvio 20).

**TOIMIPAIKAT
AKTIIVINEN YHTEISTYÖ**



HENKILÖSTÖPANKKI YHTEISTYÖ

**AKTIIVINEN YHTEISTYÖ HENKILÖSTÖPANKKIEN
KANSSA, HENKILÖSTÖPANKKI TOIMII YHTEISTYÖ- JA
TUKIORGANISAATIONA TOIMIPAIKOILLE**

toimipaikan tehtävät:

- 📁 pyydetyt materiaalit (raportit, listat, lomakkeet) on toimitettava annettuihin aikatauluihin mennessä henkilöstöpankkiin
- 📁 ennakoidaan työvoimatarpeet ajoissa (esim. työsuhteensa lopettavat, sesongit, tapahtumat)
- 📁 tiedotetaan ajoissa työvoimatarpeista h-pankkia
- 📁 **toimipaikat varmistavat toimien aktiivisessa yhteistyössä henkilöstöpankkien kanssa , että pankissa ja toimipaikoissa on riittävästi henkilöstöresursseja**

rekrytoinnin toimintaohje

KUVIO 20. Keskitetyn rekrytoinnin toimintaohje, toimipaikat/ henkilöstöpankki yhteistyö

Henkilöstöpankilla tulee olla kaiken kattavaa tietoa oman alueensa henkilöstöasioista, jotta henkilöstöasioita koskeva tieto kulkisi koko konsernitasolla. Toimipaikkojen aktiivinen, ennakoiva ja riittävän ajoissa, annettujen aikataulujen mukainen tiedottaminen henkilöstöpankeille antaa riittävästi aikaa hoitaa asioit, kuten esimerkiksi avoimet työvuorot saadaan varmemmin miehitettyä. Henkilöstöpankkien olemassaolo ei kuitenkaan poista toimipaikkojen päävastuuta vuorojen miehittämisestä.

4.5 Rekrytoinnin kanavat ja keinot

Kanavat

Projektityön yhtenä kohteena oli rekrytointikanavien kartoittaminen. Kanaviksi löytyi uusia ja jo käytettävissä olevia. Rekrytoinnin kanavia, joita Restelissä voidaan käyttää, ovat muun muassa oppilaitokset ja työvoimatoimistot. Yrityksellä itsellään on sisäisiä kanavia, kuten henkilöstöpankit sekä toimipaikat, joista erikseen vielä mainittuna tapahtumaravintolat eri tapahtumien aikaan. Eri puolilla Suomea järjestettävät erilliset työntajayritys- ja rekrytointitapahtumat, joissa saadaan erityisesti näkyvyyttä yritykselle, ovat hyviä rekrytoinnin kanavia.

Internet mahdollistaa sähköisen kanavan käytön. Restelin omat sivut, Työvoimatoimiston verkkosivut mol ja jobstep ovat rekrytointi-ilmoittelussa ilmaisia. Maksullisia toimivia verkkokanavia on olemassa muun muassa Oikotie, Monster ja Stepstone. Median puolelta paikalliset sanomalehdet ja alan lehdet palvelevat hyvinä kanavina, mutta niissä ilmoittaminen maksaa.

Keinot

Rekrytoinnissa käytettäviä keinoja, Restel Oy:tä ajatellen, ovat yhtenäinen, selkeä ja näkyvä esilläolo sekä markkinointi. Yhteistyö eri tahojen kanssa, on myös avain rekrytoinnissa onnistumiseen. Selkeitä ja yritykselle sopivia keinoja rekrytointiin, ovat yritysesityt ja rekrytointi-ilmoittelu. Rekrytointimarkkinoinnissa on hyödynnettävä yrityksen sisäisiä kanavia eli toimipaikkoja. Toimipaikoissa voidaan pitää jatkuvasti esillä rekrytointimateriaaleja sekä rekrytoinnin ja yrityksen mainoksia. Yrityksen järjestämät omat rekrytointitilaisuudet tapahtumaravintoloissa erilaisten yleisötilaisuuksien aikaan, ovat hyvä keino olla esillä ja rekrytoida. Näillä edellä mainituilla keinoilla saadaan nimen omaa näkyvyyttä ja luodaan positiivista yrityskuvaa. Rekrytointimateriaalien käytön lisäksi, ei saa unohtaa oleellisia keinoja harjoittelijoiden aktiivista käyttöä, opinnäytetöitä ja sisäisiä siirtoja.

4.6 Rekrytoinnin työkaluja ja apuvälineitä

Yhteistyö- ja vastuutahot

Ne tahot tai kanavat, joiden kanssa ja kautta rekrytointia tehdään, tulee listata ja koota samaan pakettiin. Yhteistyö- ja vastuutahot on kirjattava ylös kyseisen asian yhteyteen, esimerkiksi ohjeistukseen tai erikseen luetteloon. Ohjeistukset ja luettelot on oltava kaikkien saatavilla ja käytössä. Tämä yhteistyö- ja vastuutahojen ylös kirjaaminen ja niiden helppo saatavuus ovat erinomainen työkalu rekrytointitilanteissa. Valmiit yhteystiedot nopeuttavat ja helpottavat koko prosessin läpivientiä. Aikaa ei kulu kanavien ja vastuuhenkilöiden etsimiseen vaan päästään suoraan itse asiaan.

Koska oppilaitosyhteistyössä oppilaitokset ovat yhteistyökumppani, ja alan oppilaitoksia on Suomessa valtava määrä eli noin 150, kerättiin kaikista Suomen alan oppilaitoksista projektin aikana oma erillinen yhteystietoluettelo. Oppilaitokset jaettiin luetteloon henkilöstöpankkien alueiden mukaan eli se osa Suomea, joka kuuluu tietyn henkilöstöpankin alueeseen, kuuluvat sille alueelle myös alueen alan oppilaitokset. Muut yhteistyötahot ja vastuuhenkilöt kirjattiin itse ohjeistuksiin, joihin ne liittyivät konkreettisesti.

Rekrytointimateriaali

Yrityksissä käytettävän markkinointimateriaalin on hyvä olla yhtenäistä, myyvää ja ajantasaista. Restel on kokonaisuus, jonka nimen alla toimii useita eri liikeideoita. Tämä kokonaisuus tulee näkyä kaikessa markkinoinnissa niin, että ihmiset nähtyään yrityksen logon, mieltävät ja muistavat siihen liittyvät kaikki liikeideat ja brändit. Markkinoinnissa tulee näkyä kokonaisvaltainen yrityskuva (kuvio 21).

Restel

WANHA MESTARI

USH BAR PARHOLLY

GrandStarCafe

HEMINGWAY'S

WILHELM RESTAURANT

GOLDEN RAX PIZZABUFFET

Helmi Simpukka RESTAURANT

NIGHT

Restel Tapahillumaravintolat

CUMULUS

Rantapöytä

RAMADA

Holiday Inn HOTELS - RESORTS

CROWNE PLAZA HOTELS & RESORTS

HOTELLI SEURAHUONE HELSINKI

Restel Oy hakee

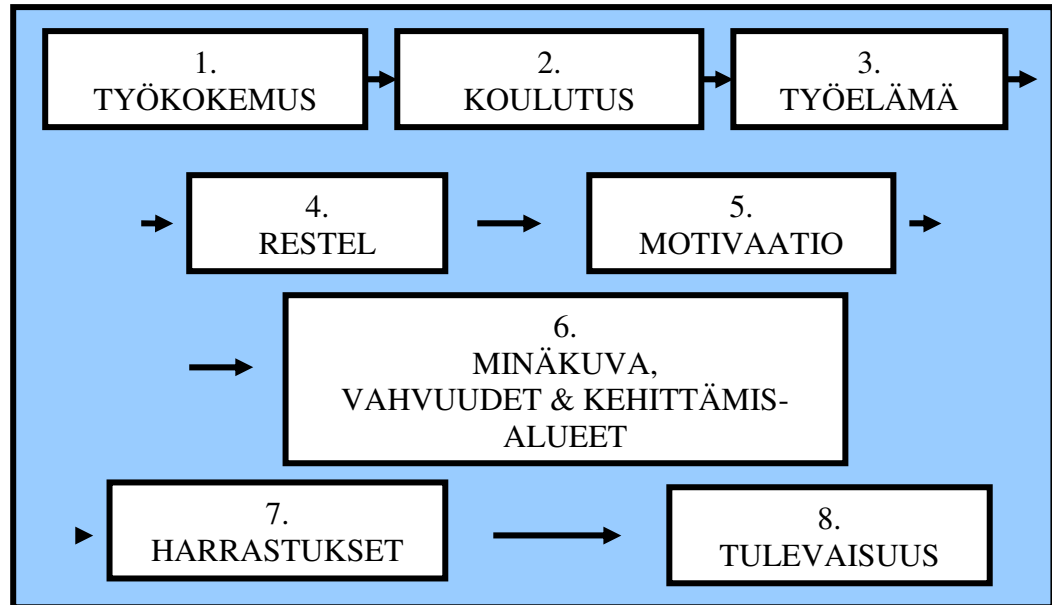
Alallaan Suomen johtavan yrityksen Restelin palveluksessa on noin 4.700 ammattilaista yli 320 toimipaikassa. Liikevaihtomme v. 2006 oli yli 279 miljoonaa euroa. Restelin operoimia hotelleja on Suomessa 45 kappaletta, sekä kaupunkien sykkeessä että luonnon helmassa. Sekä lähes 300 ravintolaa; lukuisia ruoka-, ilta-, areena- ja monitoimiravintoloita sekä krouveja ja pubeja. Syksystä 2006 alkaen myös 55 Shell HelmiSimpukka liikenneasemaa. Kaikkiaan Restel palvelee asiakkaitaan yli 82.000 asiakaspaikalla.

Työhakukaavakkeen voit myös käydä täyttämässä yrityksemme [www-sivuilla](http://www.sivuilla) osoitteessa: www.restel.fi

KUVIO 21. Rekrytointi-ilmoituspohja

Rekrytointimateriaaleina käytetään yhtenäisiä materiaaleja. Näitä yhtenäisiä rekrytointimateriaaleja ovat, esimerkiksi yritysesittely materiaali, esitevihkonen yrityksestä ja valmis rekrytointi-ilmoituspohja, joka on muokattavissa eri tilanteisiin sopiviksi, esimerkiksi eri tehtäväkuvat tai liikeideat. Käytettävissä on oltava myös tapahtumissa hyödynnettävä messupaketti, joka sisältää sovitut markkinointimateriaalit ja -välineet sekä tekniset laitteet. Kaikki edellä mainitut työkalut ovat saman linjan mukaisia, eikä yksittäisiä omia variaatioita tekijän tai toteuttajan mukaan.

Itse rekrytointiin kaivattuja selkeitä työkaluja olivat keskitetyn rekrytoinnin ohjeistuksen lisäksi haastattelurunko. Valmis, työkaluksi tarkoitettu, haastattelurunko tehtiin projektin aikana (kuvio 22).



KUVIO 22. Haastattelupohjan runko

Haastattelupohjassa on valmiita kysymyksiä eri osa-alueilta, kuten henkilötiedot, osaaminen, työelämä, motivaatio, minäkuva ja kehittämisalueet, harrastukset ja tulevaisuus. Haastattelulomakkeessa olevien kysymyksien avulla haetaan hakijalta laajempaa tietoa ja täsmentäviä vastauksia seuraaviin asioihin:

- ammattitaitoon, työ- ja opiskeluhistoriaan
- kartoitetaan mahdollisuutta tehdä vuorotyötä
- etsitään sanavalmiutta, keskittymiskykyä ja asiakaspalveluhenkisyttä
- kykyä toimia joukkueessa ja toimintamallien mukaan
- kykyä vastaanottaa palautetta
- selvitetään henkilökohtaista ja ammatillista soveltuvuutta
- halua työskennellä Restelissä

Haastattelupohjaa voi käyttää ohjeellisena ja suuntaa antavana tai sitten aivan täsmällisesti kysymys kysymykseltä. Haastattelupohja (liite 4) tehtiin Restelin näkökulmasta.

Harjoittelijatietoja toimipaikoittain on kerätty Restelissä useamman vuoden ajan, mutta tietoja on kerätty jälkikäteen syksyllä, ja vain ajanjakso- ja määrätietoja. Työharjoittelijoiden tietojen kerääminen jälkikäteen koettiin turhauttavaksi, sillä tietojen oikeellisuudesta ei ollut varmuutta, esimerkiksi ilmoittivatko toimipaikat kaikki harjoittelijatietonsa. Harjoittelijatietojen reaaliaikaisuus ja kattava tietojen määrä todettiin olevan rekrytoinnin kannalta tärkeää, joten projektin aikana tiimityönä tehtiin tätä tarkoitusta varten oma tiedonkeruulomake (liite 5). Yrityksessä on tämän lisäksi käytettävissä henkilötietolomake, jonka täyttävät kaikki työnhakijat rekrytointitilanteessa. Henkilötietolomake päivitettiin ajan tasalle projektin aikana.

Uuden työntekijän perehdytyksen yhtenä työkaluna on yrityksen oma perehdytysopas. Tämä on ollut käytössä jo vuosia ja todettu erinomaiseksi ja selkeäksi työkaluksi. Perehdytysopas annetaan jokaiselle työntekijälle jo ennen ensimmäistä työvuoroa, tutustumista varten ja luettavaksi. Oppaassa kerrotaan selkeästi juuri niitä asioita, mitä jokaisen työntekijän tulee tietää, omasta työnantajastaan ja yrityksestä, jossa työskentelee. Oppaassa käydään läpi muun muassa turvallisuus-, henkilöstö- ja työterveydenhuoltoasioita.

Harjoittelijoiden perehdytys on elintärkeää yritykselle. Harjoittelu-aika on loistava mahdollisuus riittävään perusasioiden perehdytykseen sekä aikaa riittää, esimerkiksi 1 kuukauden ja sitä pidemmissä harjoitteluissa, jopa lisä- ja erityisasioiden opettamiseen. Työharjoittelijoiden perehdytyksessä materiaalina käytetään samaa perehdytysopasta kuin uusien työntekijöiden kohdalla. Projektin aikana tehtiin erillinen ohjeistus toimipaikoille työharjoittelijoiden käyttämisestä toimipaikoissa (liite 6). Ohjeistuksessa käydään läpi harjoitteluun liittyvät sopimusasiat, harjoittelun sisällön eri vaiheet eriteltyinä sekä jälkityö yrityksen sisällä.

Keskitettyyn rekrytoinnin toimintaohjeistukseen perehdytys suunnataan toimipaikkojen esimiehelle. Restelin aluejohtajat, ketjujohtajat ja henkilöstöpankit toimivat alueensa perehdyttäjinä toimipaikkojen esimiehille. Perehdytys tapahtuu kirjallisen ohjeistuksen avulla ja henkilökohtaisella perehdytyksellä. Henkilökohtainen perehdytys tarkoittaa keskitettyä koulutusta asiaan, esimerkiksi alueiden johtoryhmissä tapahtuvat luennot ja henkilökohtaiset käynnit toimipaikoissa.

5 YHTEENVETO

Henkilöstöhankinta on aina ollut osa yrityselämää. Tänä päivänä työvoimapula on enenevässä määrin yhä useamman yrityksen ongelma. Rekrytointi ja sen toimiminen yrityksessä on avain työvoimahankintaan. Henkilöstö ja henkilöstökulut ovat yritysten suurin menoerä. Tämän vuoksi onkin syytä, että rekrytointi tuottaa mahdollisimman hyvän lopputuloksen. Hyvä lopputulos tarkoittaa tässä tilanteessa onnistunutta rekrytointia, menestymistä rekrytoinnissa.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin rekrytointia yrityksessä onnistumisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää rekrytoinnin avainasioita eli avaimia rekrytoinnissa menestymiseen. Tässä työssä etsittiin sekä käsiteltiin teorian ja ajankohtaisen tiedon kautta, mitä onnistunut rekrytointi, millä keinoin siihen päästään ja mitä eri asioita se pitää sisällään. Työssä selvitettiin, mitä tarvitaan onnistuneen rekrytoinnin pohjatyön rakentamiseen, mitä hyötyä toimintojen keskittäminen tuo yrityksessä sekä mitä eri vaiheita ja työkaluja itse henkilöstöhankintaprosessi pitää sisällään.

Teoriaosuudessa selvitettiin menestymistä rekrytoinnissa yleisellä tasolla. Tälle etsittiin pohjaa olemassa olevista lähteistä, kuten teoria ja ajankohtainen tieto työelämästä. Rekrytointia ja henkilöstöasioita käsittelevää teoriaa on olemassa valtavasti. Tässä työssä hyödynnettiin pääasiassa 2000- luvun materiaalia, mutta kuitenkin joitain lähteitä on käytetty 1990- luvulta. Ajankohtaista tietoa työelämästä saatiin, esimerkiksi rekrytointia ja henkilöstöasioita käsittelevistä artikkeleista, luennoista, haastatteluista, tutkimuksista sekä yritysten omista materiaaleista. Ajankohtaisen tiedon materiaali oli kokonaan 2000- luvulla tuotettua.

Case-osuudessa käsiteltiin kohdeyritys Restel Oy:n rekrytoinnin nykytilaa, ongelmia sekä luotiin avaimia ongelmien ratkaisuun. Rekrytoinnin nykytila sekä ongelmat saatiin selvitettyä kyselyn avulla. Kysely kattoi laajan avoimet kysymykset repertuaarin rekrytoinnista Restel Oy:ssä. Kysely lähetettiin 16 henkilölle ja kyselyyn saatiin vastauksia 10 henkilöltä. Nämä henkilöt oli valittu niin, että heidän kaikkien työtehtäviin sisältyy, joko osittain tai kokonaan, rekrytointia ja yleisesti henkilöstöasioiden hoitaminen ja niistä vastaaminen. Vastauksista oli

selkeästi luettavissa, että jokainen vastaajista koki rekrytoinnissa samantapaisia ja -linjaisia puutteita ja ongelmia.

Kaikki vastaajat kaipasivat selkeitä työkaluja ja apuvälineitä rekrytointiin. Kyselystä ilmeni, että rekrytointiin tulee Restel Oy:ssä saada selkeä konsepti ja ohjeistus siitä, miten rekrytointia tehdään koko konsernin tasolla. Yrityksen johdon toimeksiointi sekä kyselyn vastausten tulos antoivat suuntaviivan tälle opinnäytetyölle ja etenkin sen case-osuuteen. Tavoitteena oli rakentaa Restel Oy:lle selkeä keskitetyn rekrytoinnin toimintaohje, jota tulevaisuudessa kaikki toteuttavat yrityksessä.

Tämän päivän haasteet rekrytoinnissa ovat sellaisia, että yritysten tulisi suhtautua niihin vakavasti. Ilman rekrytointia ei tapahdu työvoimavirtaa sisään yritykseen, eikä avoimia toimia näin ollen voida täyttää. Yritysten, varsinkin suurten ja työntekijämääriltään isojen, tulisi panostaa rekrytointiin niin että se on hyvin valmistua, tarpeen mukaista sekä selkeästi läpivietävissä riippumatta siitä missä päin maata toimitaan. Ei voida vain olettaa, että asiat tapahtuvat itsestään ilman työhön tarvittavia työkaluja. Kukaan meistä ei pysty hallitsemaan kaikkea osaamista, vaikka kuinka olisi esimies. Konseptit ja ohjeistukset antavat tähän asiaan avaimen. Keskitetty rekrytoinnin toimintaohje sekä opinnäytetyön aikana luodut muut rekrytoinnin työkalut ja apuvälineet, kuten eri ohjeistukset, lomakkeet ja haastattelu- ja ilmoitusohjelmat, ovat Restelissä avaimet rekrytoinnissa menestymiseen. Näiden työkalujen ja apuvälineiden luomisessa on käytetty hyväksi teoriaosuudessa selvitettyjä asioita sekä yrityksen omia materiaaleja hyödyntäen, joko sellaisenaan käytettynä tai muokkaamalla niitä tarpeeseen sopiviksi.

Oma työkokemus Restelissä sekä yrityksen antama projektityö olivat suurena apuna tätä työtä tehdessä. Projektityössä työskenteli itseni lisäksi toinen henkilö, jonka kanssa yhteistyössä ideoitiin ja luotiin suurin osa opinnäytetyöhön liittyvää keskitetyn rekrytoinnin materiaalista. Organisaation antama tieto ja tuki opinnäytetyöhön olivat myös korvaamattomia.

Vaikka nyt tämä opinnäytetyön tuotoksena Restel Oy:lle on luotu selkeät rekrytoinnin ohjeistukset, työkalut ja apuvälineet, niin asiaa tulee seurata jatkossa, esimerkiksi miten ne toimivat käytännössä. Tulevaisuudessa jatkotutkimusaiheena olisikin hyvä tutkia tätä. Kohteena voisi olla ohjeistukset ja niiden konkreettinen hyöty, toimivuus ja vaikutus yrityksessä sekä samassa yhteydessä voisi etsiä kehittämisen- ja muutosalueet.

LÄHTEET

1. Julkaistut painokset

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Espoo: Pro Talent Oy.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Henkilötietolaki 523/1999. Annettu Helsingissä 22.4.1999.

Hirsjärvi, S. , Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu laitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Honkanen, H. & Nyman, K. (toim.). Hyvän henkilöstöarvioinnin käsikirja. Suomen psykologiliitto ry:n työryhmän työn pohjalta. Helsinki: Psykologinen kustannus Oy.

Itkonen, T. 2002. Uusi kielioapas. 2 painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kairinen, M. 2004. Tulevaisuuden yritys ja sen henkilöstö. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara, Näkökulmia lähitulevaisuuteen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7., tarkistettu painos. Enterprise-Adviser kirjasarja nro 15. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Koivisto, K. 2004. Oikea Valinta. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 609/1986. Annettu Helsingissä 8.8.1986.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Annettu Helsingissä 13.8.2004.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse - onnistunut rekrytointi. Porvoo - Helsinki – Juva: WSOY.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: Werner Söderström Osa-
keyhtiö.

- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2006. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Opetushallitus. 2007. Ammattikorkeakoulujen valintaopas, 2007, Yrkeshögskolornas urval. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Opetushallitus. 2006. Koulutusopas 2007, Ammatillinen- ja lukiokoulutus sekä vapaa sivistystyö. Rauma: Oy West Point.
- Rope T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen, Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Espoo: Timo Rope ja Infroviestintä Oy.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus- avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Ekonomia-sarja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1.2001.
- Vaahio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Yin, R. 2003. Case study research: Design and Methods. 3 painos. Sage Publication, Inc.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

2. Suulliset lähteet

- Kahma, J. 2007. Henkilöstöpäällikkö. Restel Oy. Haastattelu 29.5.2007, 14.8.2007.
- Lempiäinen, J. 2006. Lahden ammattikorkeakoulu. Johtaminen ja strategiat - Strategian implementointi. Luento Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos, Lahti 13.11.2006.
- Nyman, T. 2007. Henkilöstöhallinto, Restel Oy. Oppilaitosyhteistyö projekti Restel Oy:lle, 2. tiimityöntekijä. Avoimet keskustelut, ideoinnit, suunnittelupalaverit ja tiimityö, kesäkuu- lokakuu 2007.
- Ruokonen, C. 2007. Ravintolapäällikkö. Restel ravintolat Oy. Haastattelu 22.8.2007.
- Sandström, R. Toimitusjohtaja. Restel Oy. Esimiespäivät 2007 luento Aulanko 23.1.2007.

3. Muut lähteet

Berg, T. 2007. Taloussää muuttuu puolipilviseksi. Etelä- Suomen sanomat. 7.10.2007 [viitattu 7.10.2007].

Byckling, T. & Salonen, R. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus [verkkojulkaisu]. Tilastokeskus verkkokoulu [viitattu 29.8.2007].
Saataavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Työtä tarjolla – mistä tekijät?, Työvoimatiedustelu 2006 [verkkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 15.8.2007].
Saataavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyoelama_julkaisut.php

Elinkeinoelämän keskusliitto.2006. Rekrytointivaikeudet EK:n jäsenyrityksissä. Työvoimatiedustelu 2005 [verkkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 23.8.2007].
Saataavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyoelama_julkaisut.php

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2007. Työelämän tilastot, Koko- ja osa-aikatyölliset [verkkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 13.10.2007].
Saataavissa:http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/tyoelama/tyovoima_tyosuhteet.php

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2007. Työsuhteen muodot, Erilaisiin tilanteisiin tarvitaan erilaisia työsuhteita 22.5.2007 [verkkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 13.10.2007].
Saataavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyovoima/tyosuhteen_muodot.php

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2007. Kilpailu ammattitaitoisista ihmisistä kiristyy, 25.5.2007 [verkkojulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 15.8.2007].
Saataavissa: <http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyovoima/tyovoimapula.php>

Hannula, M., Kantoluoto S. & Sydänmaa S. 2006. Minä työpaikkaohjaajana – tavoitteena hyvä ohjaus [verkkojulkaisu]. Taloudellinen tiedostustoimisto [viitattu 23.10.2007].

Saataavissa: http://www.tat.fi/tat/fi/www/aineistot/tyossaoppiminen/mina_tyopaikkaohjaajana__tavoitteena_hyva_ohjaus/

Kariola, R. 2002. Yritysviestinnän strategiaa, yritysviestintä. Taideteollinen korkeakoulu, pidettyyn luento perustuen yrityksen Internet- ja intranet-sivujen tehäviä ja tavoitteita, 5.11.2002, Helsinki [verkkojulkaisu]. Taik www yrityksen viestinnässä [23.9.2007].
Saataavissa: <http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/mediamanagement/team01/strategia.htm>

Korpela, J. 2007. Pienehkö sivistyssanakirja [verkkojulkaisu]. Tampereen teknillinen yliopisto [viitattu 20.9.2007].
Saataavissa: <http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/sanat.html>

Kuluttajavirasto. 2007. Markkinointiviestintä [verkkajulkaisu]. Kuluttajavirasto [viitattu 23.9.2007].

Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/Page/69d393e7-7bc4-4b5d-b610-f108b9fb69a4.aspx>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2007. Suhdanne 2/2007, Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät [verkkajulkaisu]. Suomen hotelli- ja ravintola ry [viitattu 7.10.2007].

Saatavissa: <http://www.shr.fi/index.php?module=ContentExpress&func=display&ceid=1301&meid=90>

Mäki, K. 2001. Yksityisyyden suoja johti rekrytointiprosessin hiomiseen Nokiasa, Asiakaslehti 1/2001 [verkkajulkaisu]. Psycon Oy [viitattu 23.9.2007].

Saatavissa: http://www.psycon.fi/asiakaslehti/lehti0101_yksityisyys.html

Psycon Oy. 2007. Yritystiedot, monipuolinen konsulttitalo [verkkajulkaisu]. [viitattu 23.9.2007]. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/yritys/index.php>

Psycon Oy. 2007. Tehokkuutta rekrytointiin, Asiakaslehti 1/2007 [verkkajulkaisu]. Psycon Oy [viitattu 23.9.2007].

Saatavissa: http://www.psycon.fi/asiakaslehti/0107/0107_views1.php

Restel Oy. 2007. Johtamisen toimintamalli 2007, 5.5.2007. [online] salainen [viitattu 22.9.2007].

Restel Oy. 2007. Lähtötutkimukset. Tehty toukokuu – syyskuu 2007.

Restel Oy. 2007. Vuosikertomus 2006 [verkkajulkaisu]. Restel Oy [viitattu 8.10.2007]. Saatavissa: <http://www.restel.fi/info.cfm>

Saukkonen, P. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus [verkkajulkaisu]. Helsingin Yliopisto [viitattu 29.8.2007].

Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>

Suomen hotelli- ja ravintolaliitto ry. 2007. Hotelli- ja ravintola-alan rakenne, myynti ja hinnat 11.5.2007 [verkkajulkaisu]. Tilastokeskus, Tuotevalvontakeskus, Elinkeinoelämän keskusliitto, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry [viitattu 7.10.2007]. Saatavissa: <http://www.shr.fi/index.php?module=ContentExpress&func=display&ceid=320&meid=90>

Suomen hotelli- ja ravintolaliitto ry. 2007. Hotelli- ja ravintola-alan kustannusrakenne sekä tuottavuus-, työllisyys- ja ansiokehitys 11.5.2007 [verkkajulkaisu]. Tilastokeskus, Tuotevalvontakeskus, Elinkeinoelämän keskusliitto, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry [viitattu 7.10.2007].

Saatavissa: <http://www.shr.fi/index.php?module=ContentExpress&func=display&ceid=328&meid=90>

Suvanto, P. 2007. Asiakaslehti 1/2007, Uusi henkivakuutusyhtiö hakee ”hyviä tyyppejä” [verkkajulkaisu]. Psycon Oy [viitattu 23.9.2007].

Saatavissa: http://psynfi.solutions.fi/asiakaslehti/0107/0107_saastopankkiliitto.php

Tilastokeskus. 2007. Työvoimatutkimus 2007. Työmarkkinat, Väestö toiminnan mukaan [verkkajulkaisu]. Tilastokeskus [viitattu 17.9.2007].
Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_tyoelama.html

Taloudellinen tiedostustoimisto. Hyvä työssäoppimispaikka -itsearviointimalli yrityksille [verkkajulkaisu]. Taloudellinen tiedostustoimisto, Opetushallitus ja Euroopan sosiaalirahasto osana VETOLAVA 3 - projektia [viitattu 23.10.2007].
Saatavissa: http://www.tat.fi/tat/fi/www/aineistot/tyossaoppiminen/hyva_tyossaoppimispaikka___itsearviointimalli_yrityksille/

Taloudellinen tiedostustoimisto. 2006. Työssäoppimisen opas työpaikalle. 9.uudistettu painos [verkkajulkaisu]. Taloudellinen tiedostustoimisto, Opetushallitus ja Euroopan sosiaalirahasto osana VETOLAVA 3 - projektia [viitattu 23.10.2007]. Saatavissa: http://www.tat.fi/tat/fi/www/aineistot/tyossaoppiminen/tyossaoppimisen_opas_tyopaikalle/

Taloudellinen tiedostustoimisto. 2006. Työssäoppimisen prosessi kuntoon [verkkajulkaisu]. Taloudellinen tiedostustoimisto, Opetushallitus ja Euroopan sosiaalirahasto osana VETOLAVA 3 - projektia [viitattu 23.10.2007].
Saatavissa: http://www.tat.fi/tat/fi/www/aineistot/tyossaoppiminen/tyossaoppimisen_prosessi_kuntoon/

Tompuri, V. 2003. Shell luottaa ulkoistettuun rekrytointiin, Asiakaslehti 1/2003 [verkkajulkaisu]. Psycon Oy [viitattu 23.9.2007].
Saatavissa: http://psynfi.solutions.fi/asiakaslehti/lehti0103_shell.html

Valtiovarainministeriö. 15.4.2005. Valtio hyvä työnantaja, Testaa rekrytointikäytäntösi - esite [verkkajulkaisu]. Valtiovarainministeriö, Työmarkkinalaitos [viitattu 23.9.2007]. Saatavissa: <http://www.vm.fi/vm/fi/hakutulos.jsp?query=testaa+oma+rekrytointik%C3%A4yt%C3%A4nt%C3%B6si+esite&perushaku=1>

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Oppilaitosyhteistyö ja yritysesittely ohjeistus
- Liite 3. Keskitetyn rekrytoinnin toimintaohjeistus
- Liite 4. Haastattelupohja
- Liite 5. Työharjoittelija/ Työssäoppija tiedonkeruulomake
- Liite 6. Työssäoppijat ja työharjoittelijat Restelissä

LAHDEN HENKILÖSTÖPANKKI
Lea Forsberg
puh. 040 867 6675
lea.forsberg@restel.fi

Rekrytointi Restel Oy:ssä

KYSYMYSLOMAKE

VASTAAJAN PERUSTIEDOT:

Nimi: _____

PVM: _____

kokoaikainen h- pankki
osa-aikainen h-pankki
HAT/ Shell
ravintola/hotelli yksikkö
Shellin yksikkö

VASTAUKSET KIITOS TÄHÄN:

KYSYMYKSIO:

1. Miten tulee rekrytoida ?

2. Mistä (kanavat) rekrytoidaan ?

3. Mikä paras kanava, mille kanavalle
pääpaino?

1

5

2

6

laita mielestäsi tärkeysjärjestykseen !!!

3

7

4

8

4. Kenellä pääasiallinen vastuu
rekrytoinnista (h-pankit/ toimipaikat)
ja miksi ?

5. Mikä on toimipaikkojen rooli
rekrytoinnissa ?

6. Mikä on henkilöstöpankkien rooli
rekrytoinnissa ?

7. Mitä kehitettävää nykyisessä
käytännössä ?

8. Mitä työkaluja, apuvälineitä tai tukea
rekrytointiin / rekrytoinnissa tarvitaan ?

9. Millainen on alueesi rekrytointitarve
(jatkuva, vaihteleva, vähäinen, jne.) ?

10. Mitä KONKREETTISTA itse voit
tehdä rekrytoinnin suhteen?
(oppilaitosyhteistyö,
työharjoittelijat, työhakijat, jne.)

Terveisesi rekrytoinnista tai muusta:

KIITOS!



OPPILAITOS- YHTEISTYÖ

JA

YRITYSESITTELY

OHJEISTUS & MUISTILISTA

1



Yhteistyö

- Yhteistyösopimukset oppilaitosten kanssa (katso mallit)
- Aktiivinen yhteydenpito väh. 2 krt vuodessa
> syksy & kevättalvi
- Työharjoittelija- & työssäoppijasopimukset
- Aktiivinen harjoittelijoiden ja työssäoppijoiden vastaanotto ja käyttäminen kaikissa toimipaikoissa

2



1. OTA YHTEYS OPPILAITOKSEEN

- * puhelimitse
- * sähköpostilla
- * kirjeitse

Yhteystiedot oppilaitoslistasta.

Muista päivittää yhteystiedot 1-2 kertaa vuodessa!!!

2. KYSY ovatko kiinnostuneita

- * Restel yritysesittelystä,
- * työharjoittelupaikoista
- * työpaikoista

3. SOVI TOIMENPITEISTÄ

kiinnostuksen perusteella

3



YRITYSESITTELYYN VALMISTAUTUMINEN:

Tarkista hyvissä ajoin ennen yritysesittelytilaisuutta, mitä laitteita ja millainen tila on käytössäsi esittelyä varten mm.:

* **pürtoheitin** >

kalvot mukaan Restel yritysesittely Power Point slideista

* **tietokone** >

onko paikan päällä,
vietkö mukana koneen vai vain
cd:n/ muistitikun

* **videotykki** >

onko paikan päällä
vai vietkö mukana

4



YRITYSESITTELY VIERAILUT: muista ottaa mukaasi!!!

* Esittämisen mahdollistavat välineet:

> koneet, cd:t, muistitikku, jne.

* Tervetuloa Resteliin vihkoset

* Käyntikortteja

* Rekrytointimateriaalia:

> rekrytointi- ilmoitukset

> henkilölomakkeita

> Perehdytys Oppaita (voi kiertää kuulijoilla esittelyn ajan)

> kyniä, teippiä, sinitarraa, klemmareita, nitoja

> Muuta Restel materiaalia, markkinointia & tutustumista varten (kampanja mainokset, jne.)

5



REKRYTOINTI -ILMOITUKSET:

> Tilaa Kirsi Kärkkäiseltä

puh. 040 576 8678

tai kirsi.karkkainen@restel.fi.

> Kirsillä valmis pohja,

johon suunnittelet haluamasi tekstin

KATSO LIITTEET esimerkkinä

*haemme työharjoittelijoita

* haemme osa-aikaisia työntekijöitä

Muista päivittää ja lähettää

rekrytointi-ilmoituksia

oppilaitoksiin vähintään 2 X vuodessa.

6



MALLIT

REKRY-ILMOITUKSET & OPPILAITOS- YHTEISTYÖSOPIMUS

7



Restel Oy on Suomen suurin yksittäinen hotelli- ja ravintola-alan yritys. Restel konsernilla on kaikkiaan 44 hotelliä eri puolilla Suomea, ravintoloita 240. Yrityksen vuosilikevaihto on yli 210 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä noin 3000.

Yhtiön hotellit toimivat viiden hotelliketjun alla; Cumulus, Ramada, Rantasipi, Holiday Inn ja Crowne Plaza. Restel hyödyntää ketjumaista toimintatapaa ravintoloidensa konseptoinnissa ja palvelujen tuotannossa. Erilaisia ravintola-konsepteja on kaikkiaan 11. Lisäksi yritys harjoittaa ravintolatoimintaa maan suurimpien areenoiden tapahtumravintoloissa.

Haemme harjoittelijoita ja työntekijöitä

Restelin Lahden, Itä-Suomen, Helsingin ja Tampereen alueen hotelleihin ja ravintoloihin

Restelin Lahden, Itä-Suomen, Helsingin ja Tampereen henkilöstöpankin alueeseen kuuluu mm. Lahti, Heinola, Orimattila, Kuusankoski, Kouvola, Lappeenranta, Imatra, Mikkeli, Helsinki, Espoo/Vantaa, Lohja, Riihimäki, Hyvinkää, Kotka, Kerava, Järvenpää, Tampere, Vaasa, Hämeenlinna, Valkeakoski ja Nokia. Restelin henkilöstöpankki hoitaa näissä kaupungeissa harjoittelijoiden sijoittelua yhdessä toimipaikkojen kanssa.

Restelin henkilöstöpankki hoitaa näissä kaupungeissa harjoittelijoiden sijoittelua yhdessä toimipaikkojen kanssa. Alueella on edustettuna Restelin ravintolakonseptista 11 sekä Cumulus, Rantasipi, Ramada, Holiday Inn ja Crowne Plaza hotelleja.

Kiinnostuitko?

Ota minuun yhteyttä työnhaku ja työharjoittelu asioissa. Avustan myös mielelläni työssäoppijoiden sijoittumisessa alueen ravintoloihin, keittiöihin ja hotellien vastaanottoon.

Restel Oy / Henkilöstöpankki Lahden Alue
Leo Forsberg
Aleksanterinkatu 23
15110 Lahti
puh: 040-8676 675
e-mail: leo.forsberg@restel.fi

Lisätietoja Restelistä saat internetsivuilta: www.restel.fi

8





Restel Oy on Suomen suurin yksittäinen hotelli- ja ravintola-alan yritys. Restel konsernilla on kaikkiaan 44 hotelliä ja noin 300 ravintolaa eri puolilla Suomea. Yrityksen liikevaihto 2006 on noin 290 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 4 900.

Yhtiön hotellit toimivat kuuden hotelliketjun alla: Cumulus, Ramada, Rantasipi, Holiday Inn, Crowne Plaza ja Hotelli Seurahuone. Restel hyödyntää ketjumaista toimintatapa ravintoloidensa konseptoinnissa ja palvelujen tuotannossa. Erilaisia ravintolakonsepteja on kaikkiaan 12. Lisäksi yritys harjoittaa ravintolatoimintaa maan suurimpien areenoiden tapahtumravintoloissa.



Haemme TYÖHARJOITTELIJOITA

Restelin Lahden, Itä-Suomen, Helsingin ja Tampereen alueen hotelleihin ja ravintoloihin

Restelin Lahden, Itä-Suomen, Helsingin ja Tampereen henkilöstöpankin alueeseen kuuluu mm. Lahti, Heinola, Orimattila, Kuusankoski, Kouvola, Lappeenranta, Imatra, Mikkeli, Helsinki, Espoo, Vantaa, Lohja, Riihimäki, Hyvinkää, Kotka, Kerava, Järvenpää, Tampere, Vaasa, Hämeenlinna, Valkeakoski ja Nokia. Restelin henkilöstöpankki hoitaa näissä kaupungeissa harjoittelijoiden sijoittelua yhdessä toimipaikkojen kanssa.

Alueella on edustettuna Restelin ravintolakonseptista 12 sekä Cumulus, Rantasipi, Ramada, Holiday Inn, Crowne Plaza ja Seurahuone hotelleja.

Kiinnostuitko?

Ota minuun yhteyttä työharjoitteluasiassa. Avustan myös mielelläni työssäoppijoiden sijoittumisessa alueen ravintoloihin, keittiöihin ja hotellien vastaan-ottoon.

Restel Oy / Henkilöstöpankki Lahden Alue
Lea Forsberg
Aleksanterinkatu 23
15110 Lahti
puh: 040-8676 675
e-mail: lea.forsberg@restel.fi

Lisätietoja Restelistä saat internetsivuilta: www.restel.fi

9



YHTEISTYÖSOPIMUS

SOPIJAPUOLET

| | | |
|----------------------------|-------------------------------|-----|
| Koulutuksen järjestäjä | Yrityshenkilö | |
| Oppilaitos | puh | fax |
| Koulutusyksikkö | Email | |
| Katuosoite | Postiosoite | |
| Yritys / Muu työnantaja *) | Yrityshenkilö sopimusasioissa | |
| Katuosoite | puh | fax |
| Postitoimipaikka | Email | |


*) Yritys-sanalla tarkoitetaan jäljempänä myös muuta työnantajaa tai yhteisöä.

KOULUTUKSEN MUOTO

Työssäoppimista ja näyttöjä säätelevät seuraavat lait ja asetukset: Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998, ja asetus 811/1998, laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta 631/1998 ja asetus 812/1998. Työturvallisuuslaki 738/2002. Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 ja asetus nuorten työntekijäin suojelusta 508/861. Kansanterveyslaki 66/72.

Sopimus koskee työpaikalla käytännön toteuttavien yhteydessä järjestettävää koulutusta ja ammatillisen näyttöjä sekä näyttökirjoja. Opiskelija ei ole työsuhteessa työnantajaan eikä hänelle makseta palkkaa, ellei työsuhteesta ole erikseen sovittu työsuopimuksella. Ilman työsuhdetta opiskelija on opintososiaalisten etujen piirissä koulutuksen aikana.

10



SOPIJAPUOLET

TUTKINNOT JA OPISKELIJAMÄÄRÄT

| | |
|---|---|
| Tutkinnot, joita sopimus koskee Hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnot cateringalan perustutkinnot | Opiskelijoiden arvioitu lukumäärä/vuosi, joka sovitetaan erikseen lukukausittain |
|---|---|

Yhteystiedot opiskelijasta, työpaikkaohjaajasta ja ohjaavasta opettajasta, tutkinnosta, koulutusajasta, työssäoppimisen aikataulusta, näytöstä sekä työpäivästä määriteltään erillisellä opiskelijan oppimis-, ohjaus ja näyttösuunnitelmalla.

KOULUTUKSEN TAVOITE JA SISÄLTÖ

Tavoitteena on, että opiskelija oppii ja osoittaa ammattiosaamisen näytöllä osan tutkintoon kuuluvasta ammattitaidosta ja opetussuunnitelman tavoitteista tai koko näyttötutkinnossa vaadittavan osaamisen todellisessa työympäristössä ja sen säännöillä. Työpaikalla tapahtuva opiskelu on suunnitelmallista ja ohjattua. Tavoitteet ja sisällöt tarkennetaan opettajan, työpaikkaohjaajan ja opiskelijan yhteistyönä oppimis- ja ohjaussuunnitelmassa sekä näyttösuunnitelmassa.

TYÖTURVALLISUUS

Työnantaja vastaa opiskelijan työturvallisuudesta. Työturvallisuudessa erityisesti huomioon otettavat asiat kirjataan opiskelijan oppimis- ja ohjaussuunnitelmaan.

OPPILAITOKSEN / OHJAAVAN OPETTAJAN TEHTÄVÄT JA VASTUUT

Oppilaitos nimeää yhteishenkilön oppilaitoksen edustajaksi ja tukee työpaikkaa työssäoppimisen ja näyttöjen toteuttamisessa. Ohjaava opettaja selvittää työpaikan soveltuvuuden työssäoppimiseen ja näyttöihin sekä antaa yritykselle tarpeelliset tiedot opiskelijan saamasta opetuksesta ja työvalmiuksista. Ohjaava opettaja huolehtii siitä, että opiskelija tietää velvolluuksistaan noudattaa työpaikan järjestystä sekä työssä ja työturvallisuudesta annettuja ohjeita ja määräyksiä. Arvioinnista päättävät ohjaava opettaja ja työpaikkaohjaaja yhdessä tai erikseen.


YRITYKSEN TEHTÄVÄT JA VASTUUT

Yritys nimeää työpaikkaohjaajan ja antaa oppilaitokselle tarpeelliset tiedot työhön ja työympäristöön liittyvistä olosuhteista sekä henkilöstön ammattitaidosta ja koulutuksesta. Yritys huolehtii opiskelijan perehdyttämisestä ja tiedottamisesta työpaikan henkilöstölle ja vastaa opiskelijan työturvallisuudesta. Yritys huolehtii siitä, että opiskelija saa riittävästi ohjausta työssäoppimisen aikana. Arvioinnista päättävät työpaikkaohjaaja/työpaikan edustaja ja ohjaava opettaja yhdessä tai erikseen.

YHTEISTYÖ

Työpaikkaohjaaja/työpaikan edustaja ja ohjaava opettaja sopivat työssäoppimisen ja näytön yksityiskohtaisista järjestelyistä tarkemmin opiskelijan oppimis- ja ohjaussuunnitelmassa sekä näyttösuunnitelmassa. Työpaikkaohjaaja ja ohjaava opettaja tiedottavat toisilleen työssäoppimiseen liittyvistä muutoksista. Oppilaitos järjestää erikseen niin sovittaessa työpaikkaohjaajille soveltuvaa koulutusta.

11



KORVAUKSET

Työssäoppimisessa ja näytöissä korvauksia ei makseta kummallekaan osapuolelle.

MUUT ERIKSEEN SOVITTAVAT ASIAT

Työssäoppimisessa noudatetaan työsuojelun, työtapatuuriin ja vahingonkorvauksiin liittyvää lainsäädäntöä. Työssäoppiminen voidaan keskeyttää tämän sopimuksen purkautumatta. Keskeyttävä osapuoli (oppilaitos tai yritys) on velvollinen ilmoittamaan keskeyttämisestä viipymättä toiselle osapuolelle. Mahdolliset lisävuoktuukset: Yrityksellä on ___ voimassa oleva vastuuvakuutus, joka kattaa myös opiskelijat. Yrityksellä ei ole ___ voimassa olevaa vastuuvakuutusta.

VOIMASSAOLOAIKA

Tämä sopimus on voimassa toistaiseksi ____.

Tämä sopimus on voimassa erintään ____ / ____ / ____ saakka.

Sopimuksella on kahden (2) kuukauden irtisanomisaika molemmiin puoliin.

ALLEKIRJOITUKSET

Sopimus on allekirjoitettu kahtena kappaleena, yksi kummallekin osapuolelle.

| | | | |
|----------------|--------|-------------------------------|--------|
| Päiväys | Paikka | Päiväys | Paikka |
| Yritys | | Oppilaitos/ Apulaisrehtori | |
| Nimen selvitys | | Nimen selvitys | |

12





KESKITETYN REKRYTOINNIN TOIMINTA- OHJE

rekrytoinnin toimintaohje

1



YHTEYSTIEDOT

HENKILÖSTÖPANKIT:

| | |
|--|--|
| HELSINKI henkilöstöpankki | puh. 09-733 5323 |
| H-pankin päällikkö Jari Pursiainen | jari.pursiainen@restel.fi |
| Henkilöstökoordinaattorit Johanna Rokosa Ami Oksanen | johanna.rokosa@restel.fi ami.oksanen@restel.fi |
| TAMPERE henkilöstöpankki | puh. 040-570 5986 |
| H-pankin päällikkö Markku Muroma | markku.muroma@restel.fi |
| Henkilöstökoordinaattori Virpi Mannila | virpi.mannila@restel.fi |
| OULU henkilöstöpankki | puh. 040-8676 675 |
| H-pankin päällikkö Lea Forsberg | lea.forsberg@restel.fi |
| Henkilöstökoordinaattori Minna Torvi | mimma.torvi@restel.fi |

rekrytoinnin toimintaohje

2



TOIMIPAIKAT

**TOIMIPAIKOILLA ON ISO JA KESKEINEN ROOLI
HENKILÖSTÖRESURSSIEN HANKINNASSA**

TYÖSSÄOPPIJAT & TYÖHARJOITTELIJAT

**TYÖHARJOITTELIJAT ON YMMÄRRETTÄVÄ LISÄARVONA
JA MAHDOLLISINA POTENTIAALISINA TYÖNTEKIJÖINÄ**

toimipaikan tehtävät:

- ! aktiivinen hankinta
- ! aktiivinen käyttö kaikissa toimipaikoissa (otetaan vastaan, kun on tarjolla)
- ! työpaikkaohjaaja & näyttötutkinnon arvioija koulutuksen hankinta
- ! otetaan tosissaan perehdytysvastuu työharjoittelijan työhön opastamisessa
- ! luoda positiivinen, antoisa työharjoittelukokemus alueen h-pankin yhteystietojen antaminen työharjoittelijalle ja yrityksen harjoittelijalomakkeen toimittaminen h-pankkeihin
- ! jälkimarkkinointi (palkataan harjoittelijat heti harjoittelujakson jälkeen h-pankkeihin ja toimipaikkoihin)

rekrytoinnin toimintaohje

3



TOIMIPAIKAT

**TOIMIPAIKOILLA ON MERKITTÄVÄ ROOLI
HENKILÖSTÖPANKIN TYÖNTEKIJÖIDEN
REKRYTOINNISSA**

TYÖNHAKIJA/-KYSYJÄ:

KAIKKI HAKIJAT HUOMIOIDAAN JA KONTAKTOIDAAN

toimipaikan tehtävät:

- ! hakijoilta, jotka ottavat kontaktin suoraan toimipaikkaan, täytetään henkilötietolomake
- Tarve toimipaikassa**
- ! toimipaikka hoitaa itse haastatteluprosessin (apuvälineenä valmis haastattelupohja liitteenä)
- ! toimipaikka tekee työsopimuksen toimipaikkaan tai henkilöstöpankkiin tilanteesta riippuen (huom! Vain jos sovituu h-pankin kanssa erikseen)
- Ei tarvetta toimipaikassa**
- ! toimipaikka antaa hakijalle h-pankin yhteystiedot, tervetuloa Resteliin vihkosen sekä välittää hakemuksen h-pankkiin
- ! lähettää h-pankkiin täytetyn henkilötietolomakkeen
- ! henkilöstöpankki hoitaa haastattelun ja mahdollisen työsopimuksen teon

rekrytoinnin toimintaohje

4



TOIMIPAIKAT

**H-PANKKI TUKEE JA AUTTAA REKRYTOINNISSA,
TOIMIPAIKAT REKRYTOIVAT ITSE AKTIIVISESTI**

AVOIMET PAIKAT

**HENKILÖSTÖPANKKI ON TUKIYKSIKKÖ TYÖVOIMAN
HANKINNASSA JA TYÖVOIMAN TARJOAJANA**

toimipaikan tehtävät:

- ! ilmoitus aina h-pankkiin, kun avoimia paikkoja tai vuoroja
- ! ilmoitus avoimista vuoroista h-pankkiin, jos ei toimipaikalla itsellä mahdollisuutta täyttää avointa vuoroa
- ! pyritään ensisijaisesti kartoittamaan ja löytämään henkilöstöpankkilaisista sopiva työntekijä avoimeen paikkaan
- ! pyritään ensisijaisesti löytämään henkilöstöpankkilaisista sopiva tekijä vuoroon, toissijaisesti alihankkijalta
- ! sovitaan yhteisesti kuka rekrytoi avoimeen paikkaan, jos ei h-pankissa sopivaa henkilöä avoimeen paikkaan
- ! rekrytointi-ilmoitukset oltava yhtenäisiä, katso rekrytointi-ilmoitukset osio

rekrytoinnin toimintaohje

5



TOIMIPAIKAT AKTIIVINEN YHTEISTYÖ

HENKILÖSTÖPANKKI YHTEISTYÖ

**AKTIIVINEN YHTEISTYÖ HENKILÖSTÖPANKKIEN
KANSSA, HENKILÖSTÖPANKKI TOIMII YHTEISTYÖ- JA
TUKIORGANISAATIONA TOIMIPAIKOILLE**

toimipaikan tehtävät:

- ! pyydetty materiaalit (raportit, listat, lomakkeet) on toimitettava annettuihin aikatauluihin mennessä henkilöstöpankkiin
- ! ennakoidaan työvoimatarpeet ajoissa (esim. työsuhteensa lopettavat, sesongit, tapahtumat)
- ! tiedotetaan ajoissa työvoimatarpeista h-pankkiin
- ! **toimipaikat varmistavat toimien aktiivisessa yhteistyössä henkilöstöpankkien kanssa**, että pankissa ja toimipaikoissa on riittävästi henkilöstöresursseja

rekrytoinnin toimintaohje

6



HENKILÖSTÖPANKKI ALUEEN REKRYTOINNIN TUKI- JA YHTEISTYÖORGANISAATIO

OPPILAITOKSET

**TYÖHARJOITTELIJOIDEN, TYÖSSÄOPPIJOIDEN SEKÄ
TYÖVOIMAN HANKINTAKANAVA**

henkilöstöpankin tehtävät:

- ! ylläpitää aktiivista oppilaitosyhteistyötä
- ! oppilaitosyhteystietojen päivittäminen 1-2 vuodessa
- ! yritysesitykset
- ! rekrytointimateriaalin päivittäminen ja lähettäminen alueensa oppilaitoksiin
- ! olemalla yhteydessä opettajiin tai käymällä oppilaitoksissa varmistaa, että lähetetty rekrytointimateriaali on sovitunlaisesti esillä esim. opiskelijoiden ilmoitustaululla tai lähetettynä heille sähköpostilla
- ! yhteistyö opettajien kanssa
- ! työntekijä haku tarvittaessa
- ! yhteistyösopimusten tekeminen

rekrytoinnin toimintaohje

7



HENKILÖSTÖPANKKI KARTOITUS JA PEREHDYTYS KANAVA

TYÖHARJOITTELIJAT JA TYÖSSÄOPPIJAT

**HENKILÖSTÖPANKKI KARTOITTAAN TYÖSSÄOPPIMIS-
JA TYÖHARJOITTELUKORTTEJA JA HANKKII
TYÖHARJOITTELIJOITA SEKÄ TYÖSSÄOPPIJOITA
OPPILAITOSYHTEISTYÖN & MUIDEN KANAVIEN AVULLA**

henkilöstöpankin tehtävät:

- ! työpaikkaohjaaja koulutuksen hankinta
- ! aktiivinen ja jatkuva haku eri kanavista, oppilaitokset, työvoimakoulutus
- ! toimipaikkojen kartoitus ja työharjoittelijoiden sijoittaminen
- ! työharjoittelija seuranta toimipaikoittain (työharjoittelija tiedonkeruulomake ja henkilökohtainen kontakti)
- ! työharjoittelijoista potentiaalit palkataan h-pankkiin heti työharjoittelun päätyttyä

rekrytoinnin toimintaohje

8



HENKILÖSTÖPANKKI REKRYTOI ALUEEN TARPEEN MUKAAN TYÖNTEKIJÖITÄ

TYÖNHAKIJAT:

KAIKKI HAKIJAT HUOMIOIDAAN

henkilöstöpankin tehtävät:

- ! aina yhteydenotto hakijaan
- ! tapaamisten & haastattelujen sopiminen ja hoitaminen
- ! työkokeiluista sopiminen esim. työvoimatoimiston kautta> työtön työnhakija
- ! työsopimusten teko
- ! aktiivinen tarvekartoitus toimipaikoilta (ennakoiva)
- ! jälkityö, työntekijä palautteen vastaanotto toimipaikoista
- ! jälkityö, työntekijä palautteenanto työntekijälle



HENKILÖSTÖPANKKI H-PANKKI TUKEE JA AUTTAA ALUEEN REKRYTOINNISSA

AVOIMET PAIKAT JA VUOROT:

HENKILÖSTÖPANKKI ON TUKIYKSIKKÖ TYÖVOIMAN HANKINNASSA JA TYÖVOIMAN TARJOAJANA

henkilöstöpankin tehtävät:

- ! h-pankki vastaanottaa avoimien paikkojen ja vuorojen ilmoitukset
- ! sovitaan yhteisesti kuka rekrytoi avoimesta työpaikasta
- ! h-pankki auttaa rekrytoinnissa
- ! h-pankki auttaa avoimien vuorojen miehittämisessä ensisijaisesti henkilöstöpankkilaisilla, toissijaisesti alihankkijoilta
- ! kartoittaa henkilöstöpankkilaisista potentiaalit vaihtoehdot
- ! kartoittaa alueellaan muista toimipaikoista potentiaalit vaihtoehdot



HENKILÖSTÖPANKKI AKTIIVINEN YHTEISTYÖ

YHTEISTYÖ TOIMIPAIKKOJEN KANSSA

HP ON ALUEENSA YHTEISTYÖ- JA TUKIYKSIKKÖ SEKÄ TIEDOTTAJA HENKILÖSTÖASIOISSA

henkilöstöpankin tehtävät:

- ! h-pankki perehdyttää, tiedottaa ja kouluttaa henkilöstöasioissa
- ! h-pankki toimii alueensa vastuullisena tukitahona henkilöstöasioissa
- ! aktiivinen yhteydenpito yksiköihin
- ! henkilöstöpankki varmistaa toimien aktiivisessa yhteistyössä toimipaikkojen kanssa, että alueella on riittävästi henkilöstöresursseja




REKRYTOINTIPROSESSI

- ! Tarpeen määrittäminen
- ! Suunnittele rekrytointi
 - tapa
 - kanavat
 - keinot
- ! Avoimesta työtehtävästä ilmoittaminen
- ! Hakemuksen vastaanotto, käsittely ja hakijoiden valinta haastatteluun
- ! Haastattelu
- ! Valinta
- ! Työsuhteesta sopiminen
- ! Perehdytys




REKRYTOINNIN KANAVAT:

Ilmoituskanavat:

www.restel.fi
Restel Online >  näissä ilmoitettava aina
restel.online@restel.fi
tai IBonusAddressBookista valitse
Restel Online/IBonus
työvoimatoimisto / mol

HUOM! Avoimet esimiespaikat **Henkilöstöpäällikkö Jari Kahman** kautta
jari.kahma@restel.fi / 09 - 733 5338

paikallislehdet, alan lehdet  näistä sovitettava erikseen
oikotie esimiehen kanssa
muut maksulliset verkkokanavat

Muut kanavat:

henkilöstöpankki, toimipaikat, alan oppilaitokset, rekrytointitapahtumat,
messut, puskaradio



HAKEMUKSET

- ! **Älä tee yksin rekrytoinnin valintoja ja päätöksiä, jos mahdollista,** sillä väh. 2 henkilöä tai useamman henkilön tiimi antaa objektiivisemmän tuloksen
- ! **Hakemusten käsittely**
Hakemuksiin on hyvä tutustua sitä mukaan kun niitä saapuu
Hakemuksia voi alustavasti jaotella sitä mukaan kun niihin on tutustuttu esim. JATKOON, EHKÄ, EI kategorioihin
- ! **Tee lopulliset valinnat vasta, kun haku aika päättyy**
Kunnioita ilmoitetun hakuajan päättymistä



HAKEMUKSET

- ! **Valinta haastatteluun:**
Valintaa pohjustavat tekijöitä on useita mm.
Työkokemus, työharjoittelut, koulutus (kestot ja soveltuvuus)
Elämäntilanne, Käytettävyys
Muodosta hakijasta kokonaiskuva ja tee arvio hakemuksen perusteella. Valintoihin vaikuttavat hakemuksista saadun tiedon lisäksi syntynyt tuntemus
- ! **Kutsu haastateltavat**
- ! **Ilmoita kohteliaasti aina myös niille, joita ei valittu**
hyvän positiivisen yrityskuvan ja työnantajakuvan ylläpito muista, että odottavan aika on pitkä ja väärät "huhut" lähtevät helpommin liikkeelle



HAASTATTELU

Haastattelun aloitus ja läpivienti

- ! **Työnhakija täyttää henkilötietolomakkeen ennen haastattelua**
- ! **Haastattele erillisessä tilassa jos mahdollista**
 - poista häiriötekijät, kuten puhelin, muut ihmiset
 - varaa aikaa n 30-60 min
- ! **Muodosta ensivaikutelma**
 - minkäläisen kuvan hakija antaa omasta innostaan,
 - siisteydestä
 - sosiaalisuudestaan
- ! **Aloita keskustelulla jostain yleisestä asiasta, joka keventää ilmapiiriä**
ei suoraan haastatteluun> haastattelutilanteet jännittävät useita
- ! **Kerro haastattelun kulku**
- ! **Haastattelun läpikäynti Restel haastattelulomaketta hyödyntäen**
haastattelulomake on vain ohjeellinen apuväline
- ! **Haastattelun aikana voit esittää lisäkysymyksiä, jotka tulevat esille tilanteen tai vastausten myötä**



Haastattelun loppuosa

- ! **Kerro lopuksi lyhyesti**
 - kuvaus kohteena olevasta työstä ja tehtävistä,
 - Restelin toiminnasta yleensä sekä toimipaikan/toimipaikkojen
 - esittely
 - palkkaus & palkanmaksu
 - muut työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten työterveyshuolto,
 - perehdytysprosessi,
 - henkilökuntaedut &-korttiasiat
- ! **Tarkista kysymällä onko haastateltavalle jäänyt oikea kokonaiskuva mitä olemme tarjoamassa**
- ! **Kerro miten asia etenee,**
aikataulut ja yhteydenottolupaus joka tilanteessa
(jos valitaan tai ei valita)
- ! **Muodosta kokonaiskuva**
haastattelun aikana ja jälkeen kuulemasi ja ylös kirjattujen asioiden perusteella



! Haastattelulomakkeen läpikäynnillä haetaan täsmentäviä vastauksia mm.

- ammattitaitoon, työ,opiskeluhistoriaan,
- kartoitetaan hakijan nykyistä elämäntilannetta,
- etsitään sanavalmiutta, keskittymiskykyä,
- asiakaspalveluhenkisyyttä
- kykyä toimia joukkueessa ja toimintamallien mukaan
- kykyä vastaanottaa palautetta
- selvitetään henkilökohtaista ja ammatillista soveltuvuutta
- halua työskennellä meillä.



VALINNAN TEKO JA JÄLKITYÖ

- ! **Lopullinen valinta**
Aikataulun mukaan, mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen
Tee valinta tai jätä tekemättä (ei pakko valita jos ei potentiaalisia ehdokkaita, vaan käynnistä rekrytointiprosessi uudestaan)
Valitse
kirjaamisiesi asioiden,
antamiesi arviointien ja kokonaisuudesta
muodostuneen tuntemuksen ja kuvan mukaan.
Valintaan vaikuttavat nähtyjen ja kuultujen asioiden lisäksi intuitio,
joka ei ole ollenkaan huono asia. (luota vaistoihisi)
Varmista tarvittaessa taustat hakijan suosittelijoilta
Ilmoita valintasi pian asettamasi ja antamasi aikatauluun mennessä
(mahdollisimman pian)
- ! **Sovi tutustumiskäynti**
- ! **Vastaa aina kohteliaasti myös niille, joita et valinnut**
- ! **Hoida jälkityö**
työsopimus, työsuhteeseen liittyvät muut asia, työhöntulotarkastus lähete ja perehdytys sovitulla (h-pankki/toimipaikka) tavalla
perehdytysmateriaali on toimitettava etukäteen työntekijälle
ennen ensimmäistä vuoroa ennakoon



HAASTATTELUPOHJA

| | |
|--------------------------------|--|
| Nimi: | |
| Pvm: | |
| Tehtävä ja paikka johon hakee: | |
| Haastattelija: | |

TYÖKOKEMUS:

| |
|---|
| 1. Mitä työtä on tehnyt ja missä tehtävissä toiminut aikaisemmin? |
| 2. Mitkä asiat / tehtävät olleet eniten ja vähiten kiinnostavia? |
| 3. Mitä olet oppinut työssäsi? |

KOULUTUS:

| |
|--|
| 1. Mitä opintoja suoritettu? |
| 2. Miten opinnot tukeneet konkreettista työn tekemistä? Mistä ollut eniten hyötyä? |
| 3. Käynnissä olevat opinnot? |
| 4. Muu koulutus / osaaminen? (atk, yms.) |

TYÖELÄMÄ

| |
|---|
| Miten koet tiimityöskentelyn / yksintyöskentelyn ? |
| Miten koet palautteen työstäsi? (vastaanottokyky, miten reagoi, pomottamista/rakentavaa) |
| Toimintamallien sekä eri konseptien mukainen työskentely, kuinka paljon itse haluaa päättää tekemisistä |
| Löytyykö mukautumis- ja muuntautumiskykyä työskentelyyn useissa eri liikeideoissa? |
| Asiakaspalvelutyöntekijän tärkeimmät ominaisuudet? |
| Asiakaspalvelun tärkeimmät / keskeisimmät asiat? |
| Millainen on työhön sitoutunut työntekijä? |

RESTEL

| |
|--|
| Mitä tiedät Restelistä? |
| Oletko käynyt asiakkaana meidän toimipaikoissa ja viihdytkö? |
| Miksi haet juuri meille? |
| Mitä odotuksia (esim. työpaikkana, työantajana, koulutus)? |

MOTIVAATIO

| |
|---|
| Miksi tämä ala? |
| |
| Miksi haluat vaihtaa työpaikkaa? |
| |
| Mikä motivoi hakea/ tulla Resteliin? |
| |
| Mitä odotuksia sinulla on hakemaasi tehtävää kohtaan? |
| |
| Mitkä ovat tavoitteesi työelämässä? |
| |
| Mitkä ovat työtehtäväsi hyvät ja huonot puolet tai asiat? |
| |

MINÄKUVA, VAHVUUDET & KEHITYSALUEET

| |
|---|
| Kuvaile itseäsi persoonana? |
| |
| Kuvaile itseäsi työntekijänä? |
| |
| Missä olet hyvä? |
| |
| Mitä huonoja puolia sinussa on, henkilökohtaisia ja työntekijänä? |
| |
| Mitkä ovat kehittämisalueitasi persoonana ja työntekijänä? |
| |

HARRASTUKSET

| |
|-----------------|
| Mitä harrastat? |
| |
| |

TULEVAISUUS

| |
|---|
| Tavoitteesi työelämässä? |
| |
| Onko jatko-opinto suunnitelmia ja mitä? |
| |
| Mitä odotuksia sinulla on Restelin suhteen tulevaisuudessa? |
| |
| Missä näet itsesi 1 vuoden, 3 vuoden ja 5 vuoden päästä? |
| |
| Onko sinulla muita hakuja käynnissä työpaikoista? |
| |
| Milloin voit aloittaa? |
| Palkkatoiveesi? |
| Haluatko kysyä jotain? |
| |



TIEDONKERUULOMAKE

Henkilöstöpankki**Työharjoittelija /Työssäoppija**

Henkilötiedot

| | | |
|----------------|------------------|------------------|
| Sukunimi | Etunimi | Syntymäaika |
| Lähiosoite | Postinumero | Postitoimipaikka |
| Puhelin nro | Sähköpostiosoite | |

Työharjoittelu-/ työssäoppimisjakso

| | | |
|--|-------|-----------|
| Koulu/oppilaito s/ muu | Linja | Ajankohta |
| Työssäoppimis/harjoittelu jakson suoritus toimipaikka | | |
| Tehtävät toimipaikassa | | |

Edellinen koulutus

| | | |
|------------------|-------|-----------------------|
| Koulu/oppilaitos | Linja | Aika/valmistumisvuosi |
| Koulu/oppilaitos | Linja | Aika/valmistumisvuosi |
| Koulu/oppilaitos | Linja | Aika/valmistumisvuosi |

Työkokemus

| | | |
|------------|---------|------|
| Työnantaja | Tehtävä | Aika |
| Työnantaja | Tehtävä | Aika |
| Työnantaja | Tehtävä | Aika |

Tietojani saa käyttää henkilöstöpankin ylläpitämään opiskelijarekisteriin.

Kyllä
Ei

Aika

Paikka

Allekirjoitus

Olen kiinnostunut työskentelystä Restelissä.
Minuun saa ottaa yhteyttä työntarjous asioissa.
Minuun ei saa ottaa yhteyttä.



Työssäoppijat ja työharjoittelijat Restelissä

1



Työssäoppiminen

Työssäoppiminen on osa ammatillisen koulutuksen toteuttamista. Työssäoppimisella tarkoitetaan työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävää opetussuunnitelman mukaista oppimista. Työssäoppiminen toteutetaan tavallisesti ilman työsuhdetta ja palkkaa.

Työharjoittelu

Työharjoittelu on välttämätön osa tutkintoa. Työpaikoilla on ammattikorkeakoulujen, työvoimakoulutuksen, jatko- ja täydennyskoulutuksen ja lyhytkurssien työharjoittelijoita.

Työssäoppiminen ja harjoittelu on tuloksellista, kun työpaikkatasolla koetaan tärkeäksi tukea alan koulutuksen toteuttamista yhteistyössä alueen ammatillisten oppilaitosten kanssa. Työssäoppiminen ja harjoittelu tulee järjestää siten, että opiskelijat/harjoittelijat ovat asianmukaisen ohjauksen ja opastuksen piirissä.

2



Työssäoppiminen on mahdollisuus työpaikalle ja yritykselle

- olla mukana ammatillisen koulutuksen kehittämisessä ja suunnittelussa
- hyödyntää oppilaitoksen osaamista, asiantuntemusta ja koulutuspalveluja
- oppia tuntemaan nuorten odotuksia ja ajatusmaailmaa
- kehittää työpaikkojen oppimiskulttuuria ja työntekijöiden kouluttautumista
- saada osaavaa työvoimaa yritykseen

3



Työssäoppiminen/harjoittelu on prosessi,
joka muodostuu lukuisista vaiheista ja
jonka toteuttaminen on eri osapuolten yhteistyötä.

TYÖSSÄOPPIMISEN/HARJOITTELUN OSAPUOLET

- koulutuksen järjestäjä
- oppilaitos, työvoimatoimisto
- työnantaja
- työntekijät työyhteisössä
- työpaikkaohjaaja
- luottamushenkilöt
- opiskelija
- työmarkkinaosapuolet
- työsuojeluviranomaiset

4



TYÖNANTAJAN TEHTÄVÄT:

Työssäoppimisen/ harjoittelun toteuttaminen onnistuu,
kun koko henkilöstö kannustaa ja suhtautuu positiivisesti
opiskelijoihin.

- tarjota edellytykset koulutuksen järjestämiselle
- sopia kirjallisesti oppilaitoksen kanssa työpaikalla tapahtuvan opiskelun järjestämisestä
- nimitä vastuullinen työpaikkaohjaaja
- ohjata ja arvioida opiskelijan oppimista työpaikalla
- vastata oppijan työturvallisuudesta, soveltaa oppijaan tarvittavaa lainsäädäntöä
- järjestää muut sopimuksessa mainitut asiat
- tiedottaa työpaikan henkilöstölle työssäoppimisesta

5



TYÖPAIKKAOHJAAJAN TEHTÄVÄT:

Työpaikka nimeää vastuullisen työpaikkaohjaajan, huolehtii työturvallisuudesta sekä antaa oppilaitokselle riittävät tiedot työhön ja työympäristöön liittyvistä oloista ja työvälineistä.

Työpaikkojen ammatillaiset ovat työpaikkaohjaajina avainasemassa, sillä he välittävät osaamista tuleville työntekijöille.

- osallistua työssäoppimis-/ harjoittelujakson ennakkosuunnitteluun
- tutustua opiskelijan työssäoppimisen/ harjoittelun tavoitteisiin ja osaamiseen
- varmistaa, että työyhteisö tietää työssäoppijan/ harjoittelija tulosta työpaikalle
- perehdyttää ja ohjata opiskelijaa sekä antaa hänelle kehittäväää palautetta
- antaa oppilaalle kuva siitä, miten työyhteisö toimii ja kehittyy
- osallistua työssäoppimisen/ harjoittelun käytäntöjen kehittämiseen yrityksessä ja yhteistyössä oppilaitoksen kanssa
- antaa oppilaitokselle tiedot työhön ja työympäristöön liittyvistä oloista ja työvälineistä

6



OPISKELIJAN VASTUULLA ON

- noudattaa käyttäytymisestä, työstä ja työturvallisuudesta annettuja ohjeita ja määräyksiä
- tehdä työpaikkaohjaajan ja opettajan kanssa sovitut tehtävät ja noudattaa työssäoppimissopimuksessa sovituja asioita
- korvata aiheuttamansa vahinko, mikäli kyseessä on tahallinen vahinko
- muistaa työpaikan salassapitovelvollisuudet

7



Opetussuunnitelmassa

määritellään ne periaatteet, joiden mukaan osa ammatillisten opintokokonaisuuksien tavoitteista opiskellaan työpaikoilla sekä miten työssäoppimisen jaksot sijoitetaan tutkinnon kokonaisuuteen, millaisilla työpaikoilla tavoitteet voidaan saavuttaa ja miten ohjaus ja arviointi järjestetään.

Lähtökohtana työssäoppimisen suunnitelmaa laadittaessa on se, että oppilaitoksessa ja työpaikoilla tapahtuva oppiminen täydentävät toisiaan tutkinnon tavoitteiden saavuttamisessa.

Opiskelijan henkilökohtaisessa opiskelusuunnitelmassa

määritellään opintojen valinnat, hyväksilukemiset sekä työssäoppiminen ja näytöt. Työssäoppimisjaksoa varten opettaja, työpaikkaohjaaja ja opiskelija yhdessä sovitvat työpaikkakohtaisen suunnitelman siitä, mitä opiskelijan on tarkoitus oppia, mitä näyttää ja mitkä ovat arvioinnin kohteet ja arviointikriteerit. Näin opiskelija näkee, että opiskelu kytkeytyy työhön ja myös hänen tulevaisuuteensa työelämässä.

8



Lainsäädäntö ja suositukset

- Työssäoppimisen tulee olla tavoitteellista, ohjattua ja arvioitua opiskelua.
- Työssäoppiminen on suunniteltava yhdessä paikallisen työelämän edustajien kanssa ja siinä on otettava huomioon alueelliset ja paikalliset työelämän tarpeet ja mahdollisuudet.
- Oppilaitokselle tulee olla työssäoppimisen järjestämissuunnitelma, jossa määritellään kaikille aloille yhteiset työssäoppimisen periaatteet ja opetussuunnitelman tutkintokohtaisessa osassa on kuvattu miten kyseiseen tutkintoon sisältyvä työssäoppiminen toteutetaan.
- Oppilaitoksessa tulee päättää miten työssäoppiminen ja työssäoppimisen tavoitteet sijoitetaan opiskelijan henkilökohtaisessa opiskelusuunnitelmassa tutkinnon kokonaisuuteen ja miten oppilaitoksessa ja työpaikoilla tapahtuva oppiminen täydentävät toisiaan tutkinnon tavoitteiden saavuttamisessa.
- Oppilaitoksen tulee valmentaa opiskelijaa työpaikkaa varten.
- Työpaikalla on kiinnitettävä erityistä huomiota ohjaukseen ja valvontaan sekä palautteen antamiseen.
- Työssäoppiminen arvioidaan osana niitä ammatillisia kokonaisuuksia, joihin työssäoppiminen sisältyy. Opiskelijan tutkintotodistukseen merkitään näkyviin työssäoppimisen laajuus, mutta ei erillistä arvosanaa.

9



Kirjallinen sopimus

Sopimuksen tekemisen edellytyksenä on, että koulutustyöpaikalla on käytettävissä opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteiden mukaisen koulutuksen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestämisen kannalta

riittävästi tuotanto- ja palvelutoimintaa, tarpeellinen työvälineistö sekä ammattitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan pätevää henkilökuntaa,

joka voidaan määrätä opiskelijan vastuulliseksi kouluttajaksi.

(Asetus ammatillisesta koulutuksesta 603/2005 5 §).

Koulutuksen järjestäjä ja työpaikan edustaja sopivat kirjallisesti työssäoppimisen järjestämisestä.

Sopimuksen sisällöstä on säädetty asetuksessa ammatillisesta koulutuksesta (603/2005, 5 §).

Sen mukaan koulutuksen järjestäjä ja työnantaja sopivat työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävästä koulutuksesta

10



Kummankin osapuolen on allekirjoitettava sopimus, jossa

- *määritellään työssäoppimisen järjestäminen yhdessä työpaikan kanssa määräajaksi tai toistaiseksi*
- *sovitaan osapuolten tehtävistä*
- *sovitaan opiskelijan ohjauksesta*
- *sovitaan opiskelijan osaamisen arvioinnista ja siihen sisältyvien ammattiosaamisen näyttöjen järjestämisestä*
- *sovitaan työnantajalle mahdollisesti maksettavista korvauksista*
- *sovitaan muista koulutuksen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestämisen kannalta tarpeellisista asioista kuten opiskelijan ruokailusta ja mahdollisista matkakorvauksista.*

11



Kirjallisen sopimuksen osaksi liitetään opiskelijan henkilökohtainen opiskelusuunnitelma (HOPS), joka täydentää yksittäisen opiskelijan työssäoppimisjaksoihin liittyviä asioita, joita ovat sopiminen

- *opintojen tavoitteista ja työtehtävistä*
- *työssäoppimisjaksojen kestosta, ajankohdasta ja vastuusta*
- *ammattiosaamisen näytöistä.*

Opettaja, työpaikkaohjaaja ja opiskelija tekevät yhdessä opiskelijaa koskevan osan.

Opiskelija sitoutuu noudattamaan sopimusta ja on siten velvollinen noudattamaan myös työolainsäädännön määräyksiä, työyhteisön sääntöjä ja työturvallisuudesta annettuja ohjeita ja määräyksiä.

Työssäoppimisen järjestämisessä on kaikilla osapuolilla, opiskelijalla, työpaikalla ja koulutuksen järjestäjällä oma tehtävänsä, vastuunsa ja velvollisuutensa.

12



ESIMERKKI

SOPIMUS TYÖPAIKALLA KÄYTÄNNÖN TYÖTEHTÄVIEN YHTEYDESSÄ JÄRJESTETTÄVÄSTÄ KOULUTUKSESTA JA AMMATTIOSAAMISEN NÄYTOISTÄ

Tässä sopimuksessa sovitaan ammatillisesta koulutuksesta annetusta laista (L 630/1998) ja asetuksesta (603/2005) tarkoitetusta työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävästä koulutuksesta ja ammattiosaamisen näytöistä.

Opiskelija on opintososiaalisten etujen piirissä työpaikalla tapahtuvan koulutuksen ajan.

Koulutuksen järjestäjän on ennen sopimuksen tekemistä

- tarkistettava että, koulutustyöpaikka täyttää opetus suunnitelman perusteiden mukaiselle koulutukselle asetetut vaatimukset ja varmistettava että
- työssäoppimispaikalla on tehty työturvallisuuslaissa tarkoitetut työn vaaroja ja tarvittavia suojaimia koskevat arviot ja selvitykset
- ilmoitettava työnantajalle ammatillisesta koulutuksesta annetun lain 19 §:n mukaisesta työturvallisuusvastuusta
- varmistettava, että opiskelijalla on riittävä ammattitaito, kokemus ja sopivuus annettuihin työtehtäviin
- ilmoitettava opiskelijalle työhön liittyvistä ammattitaitovaatimuksista ja työn erityispiirteisiin liittyvistä seikoista

Työnantajan

- on ennen työn aloittamista riittävän tarkasti määriteltävä työn edellyttämät ammattitaitovaatimukset ja työn erityispiirteet
- huolehdittava opiskelijan perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin
- varmistettava, että opiskelijalla on riittävä ammattitaito, kokemus ja sopivuus suoritettavaan työhön sekä käytössään tarvittavat suojaimet

13



Sopimus koskee

työpaikalla järjestettävää koulutusta / ammattiosaamisen näyttöjä

Työpaikalla tapahtuva koulutus

tapahtuu / ei tapahdu työsuhteessa

1. Sopimuksen osapuolet

Koulutuksen järjestäjä
Työnantaja

2. Opiskelija ja työpaikalla järjestettävien opintojen tavoitteet

Opiskelija
Tutkinto, koulutusohjelma, opintokokonaisuus
Opetussuunnitelmaan perustuvat opintojen tavoitteet ja laajuus (ov)
Opintojen sisältö/opiskelijan (työ)tehtävät

2. Työpaikalla järjestettävien opintojen toteutus

3.1 Aika ja paikka

Aika, työajat (selvitys ilta-, yö- ja viikonlopputyön tarpeellisuudesta)
Työpaikka/-piste
Opiskelijan (työ)tehtävät
Opiskelijalta vaadittavat tiedot ja taidot (esim. hygieni- ja anniskelupassi, jne.)

3.2 Ohjaus annettuihin työtehtäviin

Opiskelijan ennakkovalmennus (esim. työturvallisuuteen ja ergonomiaan liittyvät opinnot)
Työpaikan edustajien tiedottaminen ja perehdyttäminen
Ohjaus, opetus ja tuki (henkilöt ja tehtävät)

3.3 Opiskelijan arviointi ammattiosaamisen näytöllä ja palaute opintojakson toteutuksesta

Ammattiosaamisen näyttö/muu työpaikalla tapahtuvan koulutuksen opiskelijan arviointi
Ammattiosaamisen näytön arvioijat
Palaute työpaikalla tapahtuvan opiskelun toteutuksesta ja järjestelystä

14



4. Työturvallisuus

Työturvallisuusvastuiden selvittäminen
Työn vaarojen arviointi, selvittäminen ja kirjaaminen.
Tarvittavat ilmoitukset ja selvitykset työsuojelupiirille
Henkilönsuojaimet, hankintavastuun jako
Tapaaturma-, vahinko- ja vastuuvakuutukset

5. Opintososiaaliset edut

Ruokailu
Kuljetus/matkat työpaikalle
Työvaatetus

6. Korvaukset

Aiheutuvien kustannusten vastuunjako

7. Voimassaoloaika

Tämä sopimus on voimassa työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestettävän koulutuksen ajan, enintään ___ saakka. Sopimuksella on kuukauden irtisanomisaika tai erikseen sovittaessa se voidaan irtisanoa ilman irtisanomisaikaa.

8. Allekirjoitukset

8.1 Sopijaosapuolet

Koulutuksen järjestäjä, Työnantaja

8.2 Informoitu ja kuultu

Opiskelija varmentaa allekirjoituksellaan, että hän on tietoinen ja että häntä on kuultu työpaikalla järjestettävästä koulutuksesta ja ammattiosaamisen näytöistä (L 630/1998, 36 §).

15



TYÖHARJOITTELUN / TYÖSSÄOPPIMISJAKSON KULKU

Harjoittelun/ työssäoppimisen suunnittelu koskee sekä työpaikkaa että oppilaitosta. Avainhenkilöitä ovat vastuullinen työpaikkaohjaaja ja ohjaava opettaja, samoin myös opiskelija.

Työpaikka nimeää henkilön, jonka vastuulla on työssäoppijan ohjaus. Hänen ja oppilaitoksen nimeämän ohjaavan opettajan suunnittelu- ja yhteistyöstä riippuu pitkälti, kuinka onnistuneita työssäoppimisjaksoista tulee.

Arviointiin (arvioinnin kohteet ja arviointikriteerit) ja palautteen antamiseen kannattaa kiinnittää jo suunnitteluvaiheessa huomiota, jotta niistä tulisi järjestelmällisiä.

On tärkeää, että opiskelijan vastaanottavan yksikön esimies on kytketty aikaisessa vaiheessa työssäoppimissuunnitteluun ja -toteutukseen.

Opiskelija on perehdytettävä työpaikkaansa aivan kuten muutkin työntekijät. Työssäoppimisjakson aikana opiskelijan tulee saada tuntuma paitsi omaan työhönsä, myös muualla työpaikalla tehtävään työhön sekä työyhteisön kokonaisuuteen.

Siihen häntä perehdyttävät esimies, työpaikkaohjaaja ja lähimmät työtoverit.

16



Ennen ensimmäistä vuoroa harjoittelija käy esimiehen kanssa läpi perehdytysmateriaalin:

Restel perehdytysopas, liikeideakuvauksen, toimintamallit, päiväkirjan, jne.

Esimiehen tehtävä on varmistaa, että harjoittelija ymmärtää mistä on kyse.

Harjoittelija saa mukaansa perehdytysoppaan kertaamista varten ja mahdollista tulevaa perehdytyslomakkeen täyttöä varten.

Harjoittelija tutustuminen henkilökohtaisesti haastattelemalla tapahtuu myös tässä vaiheessa. Haastattelussa kartoitetaan harjoittelijan aikaisempi osaaminen, työkokemus, motivaatio, jne.

Työvuorot on sovittavat siten, että vähintään ensimmäisessä vuorossa on toimipaikan esimies (rp/vp) mukana.

Jatkossa vuoroissa voi olla toimipaikan muut työntekijät, sillä edellytyksellä, että heillä on riittävä osaamisen taso yrityksen ja toimipaikan asioista.

Ensimmäisissä vuoroissa käydään läpi riittävän ajan kanssa perusasioita, kuten toimipaikka, kassakone, tuotteet, päiväkirja.

Tämän jälkeen siirrytään muihin laajempiin asioihin, kuten asiakaspalvelu, toimintamallit käytännössä, jne.

Toimipaikan esimiesten ja henkilökunnan esimerkki ohjaa oppijaa/harjoittelijaa (niin hyvässä kuin pahassa).

17



Yhden ainoan työn tekeminen koko työssäoppimisen/ harjoittelun ajan ei hyödytä opiskelijaa/harjoittelijaa, kuten monipuolisesti ja laadukkaasti järjestetty jakso.

Kokonaisuuden ymmärtämiseksi opiskelijan tulisi päästä tekemisiin useamman kuin yhden työpisteen tai työtehtävän kanssa.

Koko harjoittelun ajan on syytä muistaa palautteenanto ja sen arvo oppimisen kannalta.

Palautteen ja ohjauksen tulee olla rakentavaa ja asiallista, mutta myös kannustavaa ja kiittävää.

HARJOITTELU- TAI TYÖSSÄOPPIMISJAKSON lopuksi pidetään palautekeskustelu.

Mikäli harjoittelija tai työssäoppija on tullut yksikköön oppilaitoksen kautta, niin täytetään oppilaitoksen palautelomake ja annetaan lisäksi suullinen palaute. Palaute tulee antaa rehellisesti sekä kannustavasti. Opiskelijan tulee saada kuulla omat vahvuutensa, heikkoutensa ja kehityskohtansa.

18



Mikäli harjoittelija / työssäoppija on **potentiaalinen ja jatkossakin halukas työskentelemään Restelissä, tulee hänet ohjata tekemään työsopimus henkilöstöpankkiin**, mikäli toimipaikalla ei ole tarvetta palkata henkilöä suoraan omaan toimipaikkaansa.

Tärkeää on jättää opiskelijalle / harjoittelijalle positiivinen ja kannustava kuva yksiköstä ja yrityksestä.

Mikäli työssäoppimis- /harjoittelujaksossa käy ilmi, että henkilö ei ole Restelin konseptien toteuttajamallin mukainen ja palkkausperusteita ei ole, kiitetään työssäoppimisajasta ja työpanoksesta sekä toivotaan onnea jatkossa.

Jokaisen työssäoppimisjakson suorittaneista täytetään myös lomake Restel – työssäoppija- ja harjoittelijatiedot, mikä palautetaan välittömästi harjoittelu- tai työssäoppimisjakson päättyttyä oman alueen henkilöstöpankkiin.

19



TYÖAIKA

Suuri osa työssäoppimisesta toteutetaan ilman työsopimussuhdetta. Ilman työsopimussuhdetta toteutettavaan työssäoppimiseen ei sovelleta työaikalain säännöksiä eikä nuorista työntekijöistä annetun lain työaika koskevia säännöksiä.

Mikäli työssäoppiminen toteutetaan ilman työsopimussuhdetta, tulee koulutuksen järjestäjän ja työnantajan työssäoppimista koskevassa sopimuksessa kiinnittää erityistä huomiota opiskelijan työssäoppimisaikaan. Työssäoppiminen on opiskelua ja opiskelijan työssäoppimisajasta sovittaessa ovat oppimistavoitteet ensisijaisia.

Pääsääntönä tulisi olla, että ilman työsopimussuhdetta työpaikalla opiskelevien työssäoppimisajat eivät ylitä työaikalain ja nuorista työntekijöistä annetun lain säännöksissä määriteltyjä. Tästä poikkeaminen edellyttäisi opetuksellisia perusteluja.

20