

Tomi Torvinen

**TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ -  
REKRYTOINTIOPPAAN LUOMINEN UNIRESTA OY**

**TOIMINNALLINEN OPPINNÄYTETYÖ -  
REKRYTOINTIOPPAAN LUOMINEN UNIRESTA OY**

Tomi Torvinen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Tomi Torvinen

Opinnäytetyön nimi: Toiminnallinen opinnäytetyö, Rekrytointioppaan luominen Uniresta Oy

Työn ohjaaja: Antti Vähäkangas

Työn valmistumislukukausi -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 36+3

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Uniresta Oy. Uniresta Oy on oululaisten opiskelijayhdistysten omistama yritys. Yritys tarjoaa opiskelija- ja henkilöstöravintolapalveluita sekä juhla- ja catering-palveluita. Tämän työn tavoitteena oli luoda rekrytointioppas Uniresta Oy:n ravintolapäälliköiden käyttöön rekrytoinnin tueksi. Työssä tutkittiin rekrytointiprosessia ja perehdyttämisen tärkeyttä osana onnistunutta rekrytointia.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön raporttiosuus koostuu tietoperustasta ja tutkimuksesta, joka toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin kyselylomakkeella. Kyselylomakkeilla kerättiin tietoja ravintolapäälliköiltä keväällä 2020. Opinnäytetyön tietoperusta on koottu kirjallisuudesta ja verkkolähteistä.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuloksena syntyi rekrytointioppas. Rekrytointioppaaseen on kerätty ajantasaista tietoa ravintolapäälliköiden tarpeet huomioiden. Rekrytointioppaassa käsitellään rekrytointiprosessia, perehdyttämistä ja palkitsemista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että perehdyttämistä olisi syytä tarkastella tulevaisuudessa tarkemmin. Perehdyttämisen kehittäminen takaisi motivoituneen henkilökunnan ja sillä olisi tutkitusti vaikutusta työhyvinvointiin. Mahdollinen jatkotutkimus voisi käsitellä perehdyttämisen kehittämistä.

---

Asiasanat:

rekrytointi, rekrytointiprosessi, perehdyttäminen, rekrytointihaastattelu

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Managerial Work and HR

---

Author: Tomi Torvinen

Title of thesis: Functional study, Recruiting guide Uniresta Oy

Supervisor: Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020      Number of pages: 36+3

---

This thesis was commissioned by Uniresta Oy, a company owned by Oulu-based student associations. The company provides student and staff canteen services as well as catering services. The aim of this thesis was to create a recruitment guide to support the restaurant managers of Uniresta Oy in their recruitment efforts. In this thesis, I have studied the recruitment process and the significance of job orientation as a part of successful recruitment.

This study was carried out as a functional thesis. The report section of the thesis consists of a theoretical framework and a study that was done through a questionnaire, using qualitative research methods. The theoretical framework is based on literature and online sources. The questionnaire was used to gather information from the restaurant managers in the spring of 2020.

As the functional part of the thesis, a recruitment guide was created. The guide includes up-to-date information that meets the needs of the restaurant managers. The guide focuses on the recruitment process, job orientation and employee rewarding.

In the study, it was found that job orientation should be given more focus in the future. An improved job orientation process would ensure more motivated staff members and according to studies, it would have a positive effect on well-being at work. A further study could focus on the improvement of the job orientation process.

---

Keywords:

recruiting, recruitment process, job orientation

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	7
3	MENETELMÄT JA OPINNÄYTETYÖPROSESSI .....	8
3.1	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	8
3.2	Laadullinen tutkimus .....	9
3.3	Opinnäytetyön prosessin kulku .....	9
4	REKRYTOINTIPROSESSI .....	11
4.1	Tarpeen kartoitus .....	12
4.2	Hakumenetelmät .....	13
4.3	Hakukanavat .....	14
4.4	Hakuilmoituksen laatiminen .....	16
4.5	Hakemusten käsittely .....	17
4.6	Hakijoiden haastattelu .....	18
4.7	Hakijoiden arviointi ja valinta .....	23
5	PEREHDYTTÄMINEN JA PALKITSEMINEN .....	26
5.1	Perehdyttäminen .....	26
5.2	Palkitseminen .....	28
6	ANALYYSI .....	30
6.1	Lähtötilanne .....	30
6.2	Kokemukset .....	31
6.3	Odotukset .....	32
7	POHDINTA .....	33
	LÄHTEET .....	35
	LIITTEET .....	37

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheen valitsemiseen vaikuttivat aikaisemmin hankittu osaaminen rekrytointialalta sekä työskentely toimeksiantajayrityksessä. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Uniresta Oy. Työskennellessäni Uniresta Oy:llä kävin keskusteluja ravintolapäälliköiden kanssa rekrytoinnista, sen haasteista ja eritoten rekrytointihaastatteluista. Näiden keskustelujen pohjalta ehdotin, että voisin toiminnallisena opinnäytetyönä tehdä yrityksen ja ennen kaikkea ravintolapäälliköiden käyttöön rekrytointioppaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä ja käytännönläheinen rekrytointiopas, joka toimii ravintolapäälliköiden tukena rekrytointiprosessin läpiviennissä. Rekrytointiprosessin lisäksi oppaassa on käsitelty perehdyttämistä ja palkitsemista.

Opinnäytetyössä kartoitettiin ravintolapäälliköiden aikaisempia kokemuksia rekrytoinnista ja sen haasteista laadullisen tutkimuksen menetelmin kyselylomakkeen avulla, jossa kysymykset oli jaettu teemoittain: lähtötilanne, kokemukset ja odotukset. Teemoittain tehdyn kyselyn tavoitteena oli luoda kokonaiskuva ravintolapäälliköiden tämänhetkisistä valmiuksista suoriutua rekrytoinnista ja koetuista haasteista. Kyselyssä saatujen vastausten pohjalta materiaalia on valmistettu ja kehitetty. Opinnäytetyössä olen keskittynyt rekrytointihaastattelun pitämiseen ja perehdyttämisen sisällyttämiseen osaksi rekrytointiprosessia.

Opinnäytetyössä olen tuonut esiin myös oman työkokemuksen kautta saadun osaamisen, jonka olen saanut sisällytettyä opinnäytetyöhön lähdemateriaaleja apuna käyttäen. Lähdemateriaaleja on tarkasteltu kriittisesti ja käytetty ainoastaan relevantteja lähteitä, jotka soveltuvat nykypäivän rekrytointiin, perehdyttämiseen ja palkitsemiseen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi opinnäytetyöraportti ja rekrytointiopas. Opinnäytetyöraportti ja rekrytointioppaan sisällysluettelo ovat julkisia. Rekrytointiopas kokonaisuudessaan on toimeksiantajan puolelta luokiteltu salaiseksi.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Uniresta Oy. Oulun ylioppilasapu ry perusti yrityksen vuonna 1962 varmistamaan opiskelijoille ravitsevan ruoan ja opiskelijaystävällisen hinnan. Nykyisen nimen yritys sai heinäkuussa vuonna 1996. Uniresta Oy on oululaisten opiskelijayhdistysten, Oulun ylioppilasapu ry:n (88,5%) ja Oulun yliopiston ylioppilaskunnan (11,5%) omistama yritys, joka sijaitsee Oulussa. Yritys tarjoaa laadukkaita opiskelija- ja henkilöstöravintolapalveluita sekä juhla- ja catering-palveluita. (Uniresta Oy 2020, viitattu 14.5.2020.)



*Kuva 1, Uniresta Oy:n logo*

Vuonna 2018 yrityksen liikevaihto oli 5,5 miljoonaa euroa liiketoiminnan tappion ollessa 0,2 miljoonaa euroa, liikevaihto nousi 3% edellisvuoteen nähden. Uniresta Oy työllisti 55 henkilöä kyseisenä vuonna ja yrityksen omavaraisuusaste oli 30%. (Asiakastieto.fi 2020, viitattu 14.5.2020.)

Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot: asiakaslähtöisyys, avoimuus, laadukkuus ja tuloksellisuus. Arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa siinä, miten asiakkaille tarjotaan kokonaisvaltaista ja positiivista asiakaskokemusta, henkilökunta on osaava ja sitoutunut tuottamaan monipuolista palveluvalikoimaa ja oman toiminnan ja kehittämisen kautta rohkeita uusia toimintatavoille. (Uniresta Oy 2020, viitattu 14.5.2020.)

Uniresta Oy tarjoaa monipuolisia ravintola-, juhla- ja catering-palveluita. Yrityksen alla toimii kaksi eri brändiä Unirestan lisäksi, Health to Organic – H2O ja Makosa. Näiden lisäksi Unirestalla on Campus shop Linnanmaalla, oma konditoria sekä catering-palveluita tuottava Juhula Catering. Yrityksellä on Oulun alueella kymmenkunta eri toimipistettä riippuen vuodenaikasta. (Uniresta Oy 2020, viitattu 14.5.2020.)

### 3 MENETELMÄT JA OPINNÄYTETYÖPROSESSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja luoda koko rekrytointiprosessia kuvaava opas Uniresta Oy:n ravintolapäälliköiden käyttöön. Lopputuloksena syntyi opinnäytetyöraportti ja rekrytointiopas. Tehtävänä oli selvittää Uniresta Oy:n ravintolapäälliköiden tämänhetkinen tietämys ja osaaminen rekrytoinnista ja toiveet tulevalta oppaalta. Tietojen pohjalta pystyttiin rajaamaan aihealueet, joihin oppaan painopiste tulee asettaa. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja siinä on käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, jossa oli hyödynnetty teemahaastattelun tavoin kysymysten jakamista teemoihin.

#### 3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Vilkan ja Airaksisen (2003, 23) mukaan toiminnallisen opinnäytetyön toteuttaminen aloitetaan aiheen ideoinnilla. Aiheen ideoinnissa on hyvä miettiä itseä kiinnostavia aiheita. Aiheiden tulisi olla toimeksiantajaa palvelevia ja ajankohtaisia. Kuten tässäkin opinnäytetyössä, ajatus rekrytointioppaasta lähti työpaikalla käytyjen keskustelujen pohjalta, jolloin huomattiin kyseiselle oppaalle olevan tarvetta.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella tuote tai tapahtuma, joka on suunnattu tietyille henkilöille. Tuotteen tai tapahtuman käyttäjät määrittelevät sisällön ja siksi on tärkeää määrittellä kohdehenkilö tai -ryhmä. Kohdehenkilön tai -ryhmän määrittämisessä käytetään usein toimeksiantajan toiveita tai henkilöiden ominaisuuksia. (Vilka & Airaksinen 2003, 38–40.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetään teorian lisäksi selvitystä (haastattelu, kysely, ym.) kohdehenkilöiltä tai -ryhmiltä. Selvityksen tarkoituksena on saada suuntaa antavia tietoja siitä, mitä tuotteen tulee sisältää. Näitä tietoja ei ole mahdollista saada kirjallisuudesta. Selvitystä käytetään silloin, kun halutaan selvittää kohdehenkilön tai -ryhmän tarpeet tehtävää tuotetta varten. Tällä pyritään siihen, että lopullinen tuote vastaa toimeksiantajan ja kohderyhmän – tai henkilön tarvetta. (Vilka & Airaksinen, 57–62.)



## 3.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta. Kyselylomakkeen (Liite 1) kysymykset jaettiin kolmeen eri teemaan, jolloin kyselyssä hyödynnettiin myös teemahaastattelumenetelmää. Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui toimeksiantajayrityksen ravintolapäälliköt. Kysymykset jaettiin kolmeen teemaan: lähtötilanne, kokemukset ja odotukset. Jaottelulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva kohderyhmän tiedoista, osaamisesta ja tarpeesta. ”Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä erilaisia menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan.” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83).

Kyselylomakkeessa (Liite 1) on huomioitu vastaajien tietämys rekrytoinnista ja siihen liittyvistä termistöistä ja käsitteistä. Kysymykset on suunniteltu ja mietitty huolella vastaamaan haluttuja teemoja ja kyselylomakkeen tarkoituksena kerättävää tietoa.

Kyselylomakkeessa ei siis kysytä asioita mielivaltaisesti tyyliin, mitä olisi ”kiva kysyä” tai ”tietää”. Siksi ennen kyselylomakkeen suunnittelua tulee olla päätettynä teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet, koska niihin liittyvien yleisten käsitteiden avulla tutkimuksessa mitataan tutkittavaa asiaa. (Vilka 2005, 81.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa tiedonkeruumenetelmää, jossa tutkimusongelman kannalta keskeisimmät ja välttämättömimmät aiheet tai teema-alueet ovat poimittu. Kyseisellä tiedonkeruumenetelmällä pyritään saamaan tutkimustuloksia, joiden käsittely on tutkimusongelman kannalta tärkeää. Teemahaastattelun tavoitteena on, että vastaaja pystyy antamaan oman kuvauksensa haastattelussa esitettäviin kysymyksiin. (Vilka 2005, 101.)

## 3.3 Opinnäytetyön prosessin kulku

Opinnäytetyön prosessi alkoi aiheen valitsemisella. Työskennellessäni Uniresta Oy:llä keskustelin usein ravintolapäälliköiden kanssa rekrytointiin liittyvistä asioista ja haasteista. Toin esiin oman koulutukseni ja aikaisemman työkokemukseni rekrytointialalta, jolloin ajatus rekrytointioppaan luomisesta ravintolapäälliköiden käyttöön syntyi.

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia rekrytointia ja selvittää, millainen rekrytointiopas olisi kohderyhmälle soveltuva ja millaisena se palvelisi heitä rekrytointitilanteessa. Rekrytointioppaan sisältö muodostui tutkimuksen ja oman tietämyksen pohjalta, lähdekirjallisuutta apuna käyttäen. Tavanomaisen rekrytointiprosessin lisäksi halusin sisällyttää perehdyttämisen ja palkitsemisen osaksi rekrytointioppasta.

Opinnäytetyöraporttia tehdessä olen perehtynyt teorian tietoon kirjallisuuden ja tutkimuksien avulla. Teorian tietoa olen tutkinut rekrytointiprosessin, perehdyttämisen ja palkitsemisen näkökulmasta. Näiden lisäksi olen voinut hyödyntää elämäkokemustani ja työhistoriaani tässä prosessissa. Olen voinut yhdistää keräämäni teoreettisen tiedon ja käytännön tiedon, ja samalla pystynyt tarkastelemaan teorian tietoa kriittisesti.

Tietoa siitä, millainen rekrytointiopas olisi käyttökelpoinen, olen kerännyt kyselylomakkeen avulla kolmelta ravintolapäälliköltä. Kyselylomaketta valmistellessa mietin, miten muotoilisin kysymykset niin, että saisin tarvitsemani tiedot, ja sen pohjalta laadin kysymyslomakkeen. Kysymyslomakkeen pohjana olen hyödyntänyt teorian tietoa ja omia kokemuksia työelämästä.

Toukokuussa 2020 lähetin kyselylomakkeet kolmelle ravintolapäällikölle täytettäväksi. Vastaukset tulivat nopeasti ja niistä huomasin, että niihin oli paneuduttu ja mietitty tarkkaan vastaukset. Vastaukset osoittivat, että ravintolapäälliköt pitivät tärkeänä sitä, millainen sisältö rekrytointioppaaseen tulisi. Tärkeänä työnsä kannalta he pitivät hakemusten käsittelyä, haastattelua, hakijoiden arviointia ja perehdyttämistä. Kyselystä saatujen tietojen pohjalta pystyin rakentamaan kohderyhmää palvelevan rekrytointioppaan.

## 4 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen strategisimmista prosesseista, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tulevaisuudessa. Lisäksi oikeilla rekrytoinneilla voidaan parantamaan yrityskulttuuria. Rekrytointi on keino, jolla voidaan hankkia uutta osaamista ja henkilöstöä nopeastikin. Rekrytointi kattaa ulkoisen rekrytoinnin lisäksi myös sisäisen rekrytoinnin, joka liittyy henkilöstöjohtamisen strategiassa yksilön kehittämiseen ja oikeanlaiseen urasuunnitteluun. Rekrytointipäätökset ovat kauaskantoisia ja strategisesti merkittäviä. Hyvä rekrytointiprosessi vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä ja ennakkointia onnistuakseen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119.)

Ennakoivaan ja pitkäjänteiseen rekrytointiprosessiin liittyy myös yrityksestä tai organisaatiosta muodostunut työnantajakuva. Aikoina, jolloin potentiaalisten osaajien löytyminen on haasteellista, on yrityksen positiivisella työnantajakuvalla vaikutusta rekrytoinnin helpottumiseen ja onnistumiseen. Yrityksestä tai organisaatiosta muodostuneeseen kuvaan vaikuttavat kolme tekijää: imago, identiteetti ja julkisuuskuva. Imagolla tarkoitetaan potentiaalisten työntekijöiden arvoja ja tavoitteita suhteessa koettuun organisaation tai yrityksen maineeseen ja brändiin. Identiteetillä mitataan nykyisten työntekijöiden kokemat olosuhteet ja organisaatiossa vallitseva kulttuuri sekä sidosryhmien ja asiakkaiden kokema todellisuus yrityskulttuurista. Julkisuuskuvalla tarkoitetaan imagoa eli kuvaa, jonka yritys tai organisaatio pyrkii muodostamaan ulkoisella viestinnällään. (Helsilä & Salojärvi 2013, 125.)

Ennen varsinaisen rekrytointiprosessin aloittamista organisaatiossa ja yrityksessä tulee valita henkilö(t) huolehtimaan rekrytointiprosessin läpiviennistä. Prosessin läpiviennin ja lopputuloksen kannalta on tärkeää, että henkilöt sitoutuvat koko prosessiin, eikä vain osaan sitä. Prosessin alussa on hyvä luoda toimintasuunnitelma, jossa käydään läpi asiat, kuten miten tehdään, kuka tekee ja missä aikataulussa. Selkeä suunnitelma auttaa hahmottamaan rekrytointiprosessin kokonaiskuvan ja mahdollistaa aikataulujen suunnittelun. (Markkanen 2002, 9.)

”Kokonaisuudessaan rekrytointiprosessi voidaan kuvailla joukoksi toimenpiteitä, joiden avulla pystytään määrittelemään tehtävänkuvaus, hoitamaan ilmoitusmenettelyt, vastaanottamaan potentiaalisten työntekijäehdokkaiden hakemukset organisaatioon arvioitavaksi sekä tekemään valinta kaikkien hakijoiden joukosta” (Helsilä & Salojärvi 2013, 127).

## 4.1 Tarpeen kartoitus

Tyypillisesti rekrytointi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisella. Tarve muodostuu yleensä henkilöstöpoistuman tai liiketoiminnan kasvun kautta, vaikka rekrytointeja tehdään yhä edelleen impulsiivisesti eli rekrytointitarve huomataan käytännössä, kun työtehtävää ei hoideta tai se joudutaan hoitamaan tilapäisratkaisuna. Oikeanlaisella henkilöstösuunnitellulla rekrytoinnista tulee suunnitelmallista ja ennakoivaa, jolloin impulsiivisen rekrytoinnin tarve vähenee. (Helsilä & Salojärvi 2013, 120, 127.)

Henkilöstöpoistuman kautta syntyvää rekrytoinnin tarvetta on syytä pohtia, onko kyseinen työtehtävä tarpeellinen ja onko tehtävä mahdollista täyttää toimenkuvan muutoksella. Poistuman kautta vapautunut työtehtävä on hyvin tiedossa, työtehtävän edellytykset ja tavoitteet ovat ennalta määrättyjä ja tiedossa on, kuinka vastuualuetta on tähän asti hoidettu. Vastaavanlaisessa tilanteessa yrityksen tulee tehdä perusteellinen analyysi siitä, rekrytoidaanko uusi työntekijä huolehtimaan aikaisemmasta työnkuvasta vai muutetaanko työnkuvan painopistettä. Analyysiä tehdessä yrityksen tulee miettiä tulevaisuuden näkymää työtehtävän näkökulmasta. Ennustettavuudesta ja epävarmuustekijöistä huolimatta on yritettävä ennakoida kyseisen toimenkuvan kehittyminen tulevaisuudessa. (Markkanen 2002, 12–13.)

Liiketoiminnan kasvaessa syntyy tarve rekrytoida uutta henkilöstöä ja osaamista hoitamaan uusia tehtäviä ja tehtäväalueita. Rekrytoinnin suunnitteluvaihe on tärkeässä asemassa, kun uusia tehtäviä ja rooleja suunnitellaan organisaatioon. Suunnitteluvaiheessa tulee huomioida tehtävien vaikutus jo olemassa olevaan organisaatioon ja henkilöiden rooleihin. Uuteen tehtävään rekrytoidessa organisaatiolla ei ole käytössä historiatietoa tehtävän vaatimuksista, kuten oli korvaavassa rekrytoinnissa, vaan organisaation on oletettava ja ennustettava toiminnan kehittymistä ja sen volyymin. Näiden tietojen pohjalta organisaation on määritettävä päälinjat selkeästi sen perusteella, minkälaista osaamista ja henkilöstöä he tarvitsevat. (Markkanen 2002, 14–15.)

Organisaation tulee huomioida sisäisen siirron mahdollisuus ennen lopullista rekrytointipäätöstä. Sisäinen siirto ei varsinaisesti poista rekrytointitarvetta, mutta tarve voidaan siirtää helpommin korvattavaan kohteeseen eli organisaation sisältä rekrytoidaan henkilö uuteen tehtävään ja hänen aikaisempaan työtehtäväänsä rekrytoidaan uusi henkilö. Organisaation sisäisiin siirtoihin liittyy riskitekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Sisäiset siirrot eivät kaikissa tilanteissa

miellyttä kaikkia henkilöitä työyhteisössä, jolloin kollegoiden välille voi syntyä erimielisyyksiä. Organisaation sisältä tehtäviin rekrytointeihin liittyy kuitenkin varmuustekijöitä. Henkilö, joka rekrytoidaan uuteen tehtävään, tuntee organisaation tavat ja kulttuurin, ja organisaatio tietää henkilön vahvuudet ja tavan toimia. (Markkanen 2002, 17.)

Yrityskulttuuri määrittää päädytäänkö ulkoiseen vai sisäiseen hakuun tai molempiin. Monissa yrityksissä on tapana kasvattaa esimies- ja johtotehtäviin henkilöitä yrityksen sisältä, jolloin henkilöstö on asennoitunut mahdolliseen urapolkuun ja –kehitykseen organisaatiossa. Haittana tällaisessa tilanteessa on, että yritys pysyy jossakin määrin muuttumattomassa tilassa. Rekrytointi esimies – ja johtotehtäviin organisaation ulkopuolelta voi vaikuttaa heikkenevästi henkilöstön sitoutumiseen, koska urapolku ja –kehitys nähdään rajallisena. Rekrytointia tehdessä on hyvä tarkastella tapauskohtaisesti mihin vaihtoehtoon organisaatiossa päädytään. (Helsilä & Salojärvi 2013, 129.)

## 4.2 Hakumenetelmät

Rekrytoinnin vaativuuden sekä tarpeen luonteen ja keston mukaan voidaan hakumenetelmät listata seuraavasti:

- suoramaku
- ilmoittelupohjainen rekrytointi
- henkilöstövuokraus.

Organisaation kannalta vaativimpiin ja kriittisimpiin tehtäviin suositellaan käytettävän suoramakua. Suoramakulla tarkoitetaan rekrytointimenetelmää, jonka avulla pystytään toteuttamaan strategisesti tärkeitä henkilövalintoja. Tällöin kannattaa käyttää suoramakuihin erikoistunutta asiantuntijaa eli konsulttia. Menetelmää käyttämällä ei pidä unohtaa esimiesvastuuta, vaan yrityksen edustaja on mukana rekrytoinnissa loppuun asti ja on viime kädessä henkilö, joka tekee itsenäisen valinnan asiantuntijan suosituksia kuunnellen. (Kaijala 2016, 128–129.)

Rekrytoinnista vastaavan yrityksen edustajan tulee kyetä kuvaamaan konsultille yrityksen tarve, kriittinen osaaminen yhtiön kannalta, suunnitellut tavoitteet sekä yhtiön tilanne, vahvuudet ja heikkoudet mahdollisimman syvällisesti. Edustajan tulee kertoa kaunistelematta em. asioista konsultille – puutteellisten tietojen välittäminen vaikuttaa luonnollisesti haun lopputulokseen ja sen onnistumiseen. (Kaijala 2016,129.)

Ilmoituspohjaisella rekrytoinnilla tarkoitetaan rekrytointia, jossa työntekijöitä haetaan avointa työtehtävää tai paikkaa varten, yleensä operatiivisiin tehtäviin. Rekrytointiin kuuluu työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaisu, hakemusten läpikäynti, hakijoiden haastattelut ja mahdollinen testaaminen. Ilmoituspohjaisen rekrytoinnin tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon hakemuksia, joiden pohjalta päästään haastattelemaan ja valitsemaan parhaat kandidaatit työtehtävää varten. Suorahaun ja ilmoituspohjaisen rekrytoinnin erona on se, että suorahaussa konsultti on suoraan yhteydessä kiinnostaviin kandidaatteihin, jotka eivät välttämättä ole työnhakijoita, kun taas ilmoituspohjaisessa rekrytoinnissa tarkoituksena on tavoittaa työnhakijat erilaisia rekrytointikanavia apuna käyttäen. (Kaijala 2016, 142–143.)

Organisaatioille voi tulla nopea ja odottamaton työvoimantarve, jolloin henkilöstövuokrausyritysten hyödyntäminen tulee varteenotettavaksi vaihtoehdoksi. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi sairauslomansijaisuudet, ruuhkahuiput tai muutoin äkillinen työvoimantarve. Henkilöstövuokrausyrityksen kautta töihin tulevat työntekijät ovat työsuhteessa henkilöstövuokrausyrityksen kanssa, jolloin asiakasyrityksellä ei ole työnantajan velvoitteita. Asiakasyritykselle kuuluvat ainoastaan työn johtaminen, valvonta ja vastuu työturvallisuudesta. Vuokratyövoiman käyttö auttaa sekä asiakasyritystä että vuokratyöntekijää. Yrityksellä on mahdollisuus tutustua useisiin eri työntekijöihin ja arvioida heitä ja vuokratyöntekijällä on mahdollisuus näyttää osaamisensa ja tulla rekrytoituksi asiakasyritykseen. (Vaahtio 2007, 120.)

### **4.3 Hakukanavat**

Ilmoituspohjaiseen rekrytointimenetelmään päädyttäessä organisaation tulee pohtia heille tehokkainta hakukanavaa sopivien kandidaattien löytämiseksi. Hakuilmoitus voi olla sanoma- tai ammattilehdessä, yrityksen omilla nettisivuilla, sähköisillä ilmoitustauluilla (Monsters, Oikotie) tai sosiaalisessa mediassa, kuten Facebook, Twitter ja LinkedIn. (Kaijala 2016, 184.)

Perinteisin henkilöstön hankinnan tapa perustuu lehti-ilmoitukseen. Vapaana oleva työpaikka ilmoitetaan lehdessä ja kerrotaan aikaraja, johon mennessä hakemukset tulisi lähettää. Perinteistä lehti-ilmoitusta käytettäessä tulee harkita missä lehdessä ilmoitus tulisi julkaista, jotta se tavoittaisi eniten haluttua hakijakuntaa. Tyypillisesti lehti-ilmoitukset on julkaistu paikallisissa tai alueellisissa

lehdissä sekä ammatillisissa lehdissä. Ammattilehdet tarjoavat hyvän vaihtoehdon tavoittaa tiettyyn ammattikuntaan kuuluvat työnhakijat. Kohderyhmät ovat selkeästi rajattavissa tietyllä alalla toimiviin ja tietyn koulutuksen omaaviin henkilöihin. Lehti-ilmoitusten avulla yrityksellä on mahdollisuus vahvistaa brändiään markkinointiviestinnän keinoin ja ne tavoittavat myös henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. (Markkanen 2002, 18–19.)

Verkossa tapahtuva rekrytointi on lisääntynyt internetin yleistyttyä ja nykypäivänä suurin osa rekrytoinneista tapahtuu internetin välityksellä. Rekrytointiportaalien kehittyttyä rekrytoinnit ovat olleet helpommin kohdennettavissa ja rekrytointiprosessit ovat nopeutuneet. Verkkoportaalien käyttö rekrytoinnissa tavoittaa yhden kanavan kautta suuren määrän työnhakijoita, mikä tehostaa rekrytoinnin onnistumista. Tavanomaisen verkkorekrytoinnin lisäksi työnantajilla on mahdollisuus löytää työnhakijoita erilaisista CV-pankkipalveluista, joihin työnhakijat ovat ladanneet ansioluettelonsa ja näin ovat työnantajien saatavilla. (Markkanen 2002, 22–23.)

Sosiaalinen media on ollut yhteiskunnallisen keskustelun ytimessä jo yli kymmenen vuotta. Siitä huolimatta monille yrityksille sosiaalisen median käyttö rekrytoinnissa on vielä osittain tuntematon alusta rekrytoinnin hoitamiseen. Sosiaalisen median käytön esteenä rekrytoinnissa on huomattu olevan yrityskulttuuri, jossa ei ole totuttu käyttämään sosiaalisen rekrytoinnin työkaluja. (Kaijala 2016, 185.)

Sosiaalisen median eri kanavilla on erilaiset roolit rekrytoinnissa. LinkedInia suositellaan käytettäväksi työntekijöiden suorahakuun, johon alusta soveltuu erinomaisesti. Facebook alustana ei sovellu suoraan rekrytointiin, koska henkilötietolain nojalla henkilöistä löytyviä tietoja ei saa käyttää päätöksenteon perusteena rekrytoinnissa. (Kaijala 2016, 186.) Facebookin välityksellä on kuitenkin mahdollista jakaa linkki yrityksen omille kotisivuille tai sähköisille ilmoitustauluille avoimista olevista työpaikoista. Sosiaalisessa mediassa ihmisillä on tapana jakaa yritysten päivityksiä ja vinkata niistä ystävilleen, jolloin ilmoitus saa näkyvyyttä ja tavoittaa mahdollisia työnhakijoita. Kaijala (2016, 186) toteaa kirjassaan, että sosiaalinen media ei itsessään korvaa perinteistä rekrytointia rekrytoinnin menetelmänä, mutta se on valtava mahdollisuus niin pienille kuin suurillekin yrityksille, ja se voi säästää valtavasti aikaa ja viedä juuri oikean osaamisen äärelle.

#### 4.4 Hakuilmoituksen laatiminen

Hakuilmoitusta laatiessa tulee huomioida, kenelle ilmoitus on osoitettu. Ilmoitustekstin tyyli määräytyy sen mukaan, mihin työtehtävään työntekijää haetaan. Insinööriä haettaessa teksti on asiapainotteista, kun taas markkinointipäällikölle tekstin tyyli on viestinnällisesti markkinoinnillisempaa kuin pelkästään asiapainotteista. Sisällöllisesti ilmoituksen tulee olla selkeä ja johdonmukainen. (Markkanen 2002, 26.) Vaahtio (2007, 34) toteaa kirjassaan, että hakuilmoitus on käytännössä markkinointia, jolla pyritään tavoittamaan oikeat hakijat ja heidän kiinnostuksensa. Ilmoituksen sisältö ja tyyli kertovat paljon yrityksestä, joten siihen tulee panostaa.

Ilmoituksessa tärkeintä on konkretia, ilmoitukseen ei tarvitse lähteä keksimään mitään rentoa tai nokkelaa. Konkretia on tärkeä työnhakijan kannalta, selkeästi kerrotut työtehtävä ja työnkuva auttavat työnhakijaa peilaamaan työtehtävää osaamiseensa ja persoonaansa. Joskus työpaikkailmoituksissa kerrotaan työtehtävän määräytyvän valittavan henkilön perusteella, mutta näissäkin tapauksissa tulee pystyä kertomaan työnhakijalle pääpiirteittäin työnluonteesta. Ilmoitustekstin perusteella työnhakijan tulisi saada kuva työn itsenäisyydestä ja tahoista, joiden kanssa hän on päivittäin tekemisissä. (Kaijala 2016, 158.)

Hakuilmoitukseen ei riitä pelkästään työtehtävän ja työnkuvan kertominen, vaan ilmoituksesta on käytävä ilmi työtehtävän vaatimukset. Usein työpaikkailmoituksissa yritykset käyttävät samoja fraaseja kuvailemaan työtehtävissä tarvittavia edellytyksiä, kuten paineensietokykyinen, sosiaalinen ja tuloshakuinen. Edellä mainittuja fraaseja käytetään lähes jokaisessa työpaikkailmoituksessa, minkä takia tulisi miettiä, minkälaista työntekijää oikeasti tarvitaan, ja mainita vain ne asiat. Tiettyihin työtehtäviin työnhakijalta vaaditaan erityisvaatimuksia ja -osaamista. Näiden ilmoittaminen työpaikkailmoituksessa on elintärkeää lopputuloksen kannalta. Erityisvaatimukset ja -osaaminen kertovat heti hakijalle, soveltuuko hän kyseiseen työtehtävään. Erityisvaatimuksia ovat esimerkiksi kielitaito, matkustusvalmius, oman auton käyttö ja erilaiset tietokoneohjelmat. Erityisvaatimuksia luetellessa kannattaa kuitenkin muistaa mainita vaan välttämättömimmät, eikä listata vaatimuksia, joita työtehtävässä ei tarvitakaan. Erityisvaatimukset ja -osaaminen antavat kuvan työtehtävästä ja niiden liioittelu voi antaa väärän kuvan työnhakijalle. (Vaahtio 2007, 35.)



#### 4.5 Hakemusten käsittely

Helsilä ja Salojärvi (2013, 133) kertovat, että hakemusten pohjalta tehtävä valintavaihe on kaikkein kriittisin osa rekrytointia. Valintavaiheen ensimmäistä osaa voidaan kutsua myös karsinnaksi, jolloin valinta tehdään kaikkien hakijoiden joukosta. Seuraavaan vaiheeseen, haastatteluun, kutsutaan yleensä 5–8 henkilöä riippuen tulleista hakemuksista ja jatkoon edenneistä hakijoista. Valintavaiheessa on hyvä käyttää useampaa hakemusten arvioijaa, jotka ovat toisistaan riippumattomia. Tällöin varmistetaan, ettei hyväkin hakemus jää huomioimatta ja jää sen vuoksi haastatteluiden ulkopuolelle.

Hakemusten käsittely on hyvä aloittaa heti kun ensimmäiset hakemukset ovat tulleet, eikä vasta kun haku aika on umpeutunut. Tällä varmistetaan rekrytointiprosessin sujuminen ja nopea läpivienti. Tulleet hakemukset listataan hakijoiden mukaan siten, että jokaiselta hakijalta kerätään olennaiset tiedot ja kirjoitetaan hakijaprofiili niiden pohjalta. Hakijaprofiiliin kerättävät tiedot ovat yhteystietojen lisäksi työssä tarvittavat erityisosaamiseen, työkokemukseen, kielitaitoon, palkkatoivomukseen ja nykyiseen asemaan liittyvät tiedot. Hakijan ikä ei saa olla määräävä tekijä hakemusten käsittelyssä, mutta sen voi ottaa huomioon, jos työtehtävään haetaan kokenutta työntekijää. Tällöin ikä usein korreloi työkokemuksen kanssa. (Markkanen 2002, 44.)

Keskeisten tietojen poimiminen hakijaprofiileihin auttaa hakijajoukon tarkastelua. Valmiiksi luotujen hakijaprofiilien avulla rekrytoinnista vastaavat henkilöt voivat tarkastella potentiaalisia hakijoita ilman, että heidän täytyy käydä läpi kaikkia hakemuksia. Hakijaprofiilien avulla hakijat luokitellaan jatkoon meneviin ja reserviin jääneisiin ehdokkaksiin. Jaottelulla pyritään rajaamaan hakijajoukko, joihin voidaan olla yhteydessä puhelimitse ennen varsinaista haastattelua. Ennen varsinaista haastattelua on mahdollista, että osa jo jatkoon valituista kandidaateista tippuu pois. Pois tippumisen syynä voi olla puhelinkeskustelussa esiin tulleet asiat, kuten liian suuri palkkatoive tai muutoin sopimattomana katsottu henkilö työtehtävään. Tällöin on hyvä olla reserviin jääneitä hakijoita, joita voidaan pyytää jatkovaiheeseen. (Markkanen 2002, 45.)

Hakemusten jaottelussa on tärkeää muistaa määritetyt kriteerit ja pitää linjaus muuttumattomana kaikkien ehdokkaiden kohdalla. Tehtävän kannalta olennaiset kriteerit tulee määrittää siten, että niitä voidaan vertailla kaikkien hakijoiden kesken. Tällaisia kriteerejä voi olla 3–5 ja ne ovat ehdokkaita poissulkevia. Määritetyt kriteerit rajaavat hakijajoukkoa, jonka jälkeen siirrytään

yksilökohtaisten erojen tarkasteluun ja lisäarvoa tuovien tekijöiden etsimiseen. Tällaisia tekijöitä ovat työkokemus-, koulutus- ja työhistoria. (Markkanen 2002, 45–46.)

Hakijajoukosta valikoituneille kandidaateille tulee ilmoittaa viipymättä haastatteluvaiheeseen pääsystä. Sovittu haastattelu-aika sitoo hakijan prosessiin ja samalla selviää hakijan tämänhetkinen tilanne. Tässä vaiheessa on vielä mahdollista, että osa hakijoista vetäytyy pois hausta. Ei valituille hakijoille tule myös ilmoittaa heidän tilanteestaan. Ilmoituksella ylläpidetään yrityksen imagoa ja markkinoidaan yritystä. Vaikka kyseinen hakija ei tullut valituksi kyseiseen hakuun, hän voi olla kiinnostunut tulevaisuudessa muista vapaana olevista tehtävistä. (Markkanen 2002, 47–48.)

Työnhakijalle rekrytointiprosessin ymmärtäminen on yhtä tärkeää. Ymmärräs luo uskoa ja varmuutta siihen, että asia etenee. Se auttaa hakijaa valmistautumaan ja viestii, että homma on rekrytoivalla organisaatiolla hallussa. Epämääräinen prosessi, johon sisältyy pitkiä radiohiljaisuuksia sekä kiireellä aikataulutettuja haastatteluja, joita seuraa jälleen määrittelemättömän mittainen tuumaustauko, antaa työnantajasta huonon kuvan. (Rötkin 2015, 60.)

#### **4.6 Hakijoiden haastattelu**

Rekrytointihaastattelun tavoitteena on selvittää haastateltavan osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja soveltuvuus tehtävään. Henkilökohtaisista ominaisuuksista pyritään luomaan kuva hakijan arvoista ja henkilökemioista, joita voidaan peilata yrityksen arvoihin ja kulttuuriin. Osaamisen selvittämisen tukena haastattelussa on hakijan ansioluettelo, josta käy ilmi koulutus ja työkokemus. Haastattelun haastavin osuus on selvittää, millaiset henkilökohtaiset ominaisuudet hakijalla on ja soveltuvatko ne työtehtävään ja yrityskulttuuriin. (Markkanen 2002, 55.)

Haastatteluun valmistaudutaan erilaisin toimenpitein. Perusteellinen valmistautuminen ja suunnittelu auttaa haastattelun läpivientiä ja antaa haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä hakijan arvioimiseen. Haastattelun suunnittelussa tulee huomioida kohdetehtävän erittely, haastattelun puitteista huolehtiminen, kuten tilat ja tarvittaessa tarjoilut, sekä valmius käyttää apuvälineitä, kuten muistiinpanoja ja haastattelurunkoa. (Niitamo 2000, 47.)

Muistiinpanojen ja haastattelurungon käyttäminen tehostaa henkilöarvioinnin tekoa haastattelutilanteessa. Muistiinpanojen tekeminen luo kokonaiskuvan haastateltavasta sekä ohjaa haastattelijaa kiinnittämään huomionsa haastateltavan antamiin vastauksiin ja auttaa häntä jäsentämään arviointiaan. Muistiinpanojen laajuus riippuu haastattelijan tyylistä. Kommenttien ja arvioiden kirjaaminen haastattelun aikana voidaan tehdä yksityiskohtaisesti, mutta kirjaaminen ei saa olla tahdittava tekijä haastattelussa. Tästä syystä ranskalaisin viivoin tehdyt kommentit ovat suositeltavia. Haastattelurungolla tarkoitetaan valmiiksi luodun vakiokysymysten listaa, jonka tarkoituksena on jäsentää haastattelu ja auttaa haastattelun systemaattisessa läpiviennissä. Haastattelurungon kysymykset muodostuvat kahdesta pääluokasta, yleiskysymyksistä ja tehtäväkohtaisista kysymyksistä. Yleiskysymykset koskevat hakijan koulutusta ja työkokemusta, kun taas tehtäväkohtaiset kysymykset liittyvät haettavaan tehtävään ja hakumotiiveihin. Haastattelijan tulee kyetä hyödyntämään myös tarkentavia kysymyksiä, jolloin saadaan haastateltavalta mahdollisimman kattava ja tarkka vastaus. (Niitamo 2000, 63–65.)

Vahtio (2007, 91) toteaa kirjassaan, että haastattelijan ei tulisi keskittyä liiaksi kysymyslistaan vaan antaa tilaa spontaaniudelle. Kysymyslistan tarkoituksena ei ole sen mekaaninen läpikäyminen, vaan mahdollistaa haastattelun luonnollinen eteneminen vapaassa järjestyksessä. Alla on esitetty Vaahtion (2007, 91) kuvaama kysymyslista, joka ei ole sidottu tiettyyn toimialaan vaan toimii runkona yleiskysymyksille.

- Voisitko kertoa hieman itsestäsi?
- Miten olet pärjännyt koulussa/opiskeluissa?
- Miksi jäit pois edellisestä työpaikastasi?
- Mistä pidit eniten edellisessä työpaikassasi?
- Missä olet viihtynyt parhaiten?
- Mitä olet tehnyt sen parin vuoden aikana, jolta sinulla ei ole työtodistuksia?
- Mitä tiedät meistä?
- Miksi haet tätä paikkaa?
- Millaista ajattelet tämän työn meillä olevan?
- Millaista työtä tekisit mieluiten?
- Työskenteletkö mieluummin yksin kuin tiimissä?
- Miten reagoit kiireeseen?
- Missä olet hyvä?
- Mitä kehitettävää näet itsessäsi?
- Vaihtoehtoinen suunnitelma, ette tule valituksi meille?
- Miten ylläpidät työterveyttäsi?
- Onko sinulla tiedossasi terveydellisiä esteitä tämän työn suorittamiseen?
- Kuvaile itseäsi työtoverina?
- Olisiko sinulla kysyttävää?

Haastattelutilanne alkaa vapaamuotoisella keskustella, jonka tarkoituksena on keventää tunnelmaa ja saada keskustelun kautta vuorovaikutussuhde avatuksi. Haastattelijan on hyvä aloittaa muutamalla tilannetta avaavalla kysymyksellä, kuten ”Kuinka päiväsi on lähtenyt käyntiin?” tai ”Oletteko täältä päin lähtöisin?”. Kysymysten tarkoituksena on avata keskusteluyhteys. Haastattelijan on pyrittävä avoimeen, rentoon ja samalla asialliseen käyttäytymiseen sekä luomaan luottamuksellinen ympäristö, jossa informaation kulku on vapaata ja luo perustan aidolle kanssakäymiselle. Haastattelun alkutilanne on molemmille osapuolille tärkeä ensivaikutelman luomisen kannalta – siinä haastattelija luo kuvaa haastateltavasta ja haastateltava haastattelijasta. Tilanne ei ole informatiivisen tiedon saannin kannalta kovinkaan tärkeä, mutta tunnetasolla ensivaikutelman saaminen on erittäin merkittävä. Haastattelija voi kirjata muistiinpanoihin millaisen ensivaikutelman sai haastateltavasta. Alkutilanteen jälkeen haastattelija ohjaa keskustelun varsinaiseen haastatteluun. (Markkanen 2002, 57–58.)

Varsinaisen haastattelun alussa on hyvä kysyä haastateltavalta, mistä hän sai tiedon vapaasta työpaikasta. Kysymyksellä saadaan keskustelu ohjattua työpaikkailmoitukseen ja samalla pystytään kysymään hakijan mielipide ilmoituksesta – oliko se esimerkiksi riittävän informatiivinen ja houkutteleva. Haastattelun alussa haastattelija voi kevyesti informoida hakijaa avoimista olevasta tehtävästä ja organisaatiosta. Tässä tulee kuitenkin muistaa, että liiallisen informaation jakaminen voi vaikuttaa hakijan vastauksiin. Hakija pystyy muokkaamaan vastauksensa saamiinsa tietoihin sopiviksi. Tästä syystä perusteellinen tehtävän ja yrityksen kuvaaminen tulee jättää haastattelun loppupuolelle. (Markkanen 2002, 59.)

Haastattelun alussa on luontevaa tiedustella hakijan nykytilanteesta ja työpaikasta, vaikka hakijan lähettämässä CV:ssä kyseinen tieto tulisikin julki. Haastattelija voi kysyä nykyisessä työpaikassa viihtymisestä, työtehtävästä ja sen vaatimuksista sekä mahdollisista syistä, joiden vuoksi henkilö on hakeutumassa pois nykyisestä työstä. Nykyisen työtilanteen selvittäminen rakentaa pohjan kokonaismotivaation ymmärtämiselle. Omin sanoin kerrottuna työpaikasta, nykyisestä työtehtävästä ja mahdollisista tulevaisuuden muutoksista saadaan kattavampi kuva ja se antaa haastattelijalle mahdollisuuden tulkita hakijan työmotivaatiota, osaamista ja mahdollista urakehitystä tulevaisuudessa. (Markkanen 2002, 59–60.)

Koulutustaustan läpikäyminen työhaastattelussa on oleellista. Jo aikaisemmassa vaiheessa rekrytointia koulutuksella ja suoritettulla tutkinnolla on ollut hakijajoukkoa rajaava tekijä. Haastattelussa on pyrittävä selvittämään hakijan osaamisen, tiedon ja taidon määrä ja sen riittävyys haettavaan työtehtävään. Kesken jääneistä opinnoista tai alan vaihdosta on hyvä kysyä haastateltavalta ja selvittää, mitkä tekijät ovat olleet syynä opintojen kesken jäämiselle tai alan vaihtamiselle. Opintojen aikana suoritettu erikoistumisvaihe sekä lopputyö ovat työelämän kriteerien kannalta merkityksellisiä. Menestyminen erikoistumisvaiheessa ja lopputyössä kertovat henkilön motivaatiosta ja taidosta yhteensovittava teoria ja käytännön osaaminen. Koulutuksesta keskusteltaessa on syytä kiinnittää huomiota hakijan halun kehittää itseään ja osaamistaan. Millaista halukkuutta henkilöllä on itsensä kehittämiseen ja onko hakija mahdollisesti kouluttanut itseään aikaisemmassa työpaikassa tai vapaa-ajallaan. Oleellisinta haastattelussa on saada kokonaiskuva opiskeluajasta, opintojen soveltuvuudesta, koulutustavoitteista, suuntautumisesta ja päättötöiden tekoon liittyvistä asioista. (Markkanen 2002, 63–65.)

Hakijan työhistoria on hyvä käydä läpi systemaattisesti vuosi vuodelta. Systemaattinen läpikäyminen antaa haastattelijalle mahdollisuuden kysyä aikaisemmista työtehtävistä ja saada käsitys työnhakijan osaamisesta ja mahdollisista projekteista organisaatiossa. Samalla voidaan selvittää onnistumiset/epäonnistumiset työuralla ja se, miten ne ovat vaikuttaneet työntekijän nykyiseen tilanteeseen. ”Haastattelijan tehtävä on arvioida urapolun johdonmukaisuutta, sen kunnianhimoisuutta tai mahdollista repaleisuutta ja tehdä näistä päätelmiä perusteeksi sille, onko ehdokas sopiva hakemaansa organisaatioon” (Markkanen 2002, 70).

Haastattelussa on hyvä ottaa esille mahdolliset työpaikan vaihdokset ja niiden syyt. Työpaikan vaihdoksen taustalla ei välttämättä ole suurempaa draamaa, vaan hakija on voinut kokea omat tavoitteensa saavutetuiksi kyseisessä yrityksessä ja halunnut urallaan eteenpäin. Mikäli jokin työsuhde on jäänyt lyhyeksi, on syytä selvittää syyt siihen, jolloin arvio ei jää oletusten varaan. Työpaikan vaihtoon liittyvien asioiden selvittäminen antaa haastattelijalle kokonaisvaltaisen kuvan hakijan työmotivaatiosta, urakeskeisyydestä ja tavoitteista työelämässä. Kronologinen työhistorian käsittely on helppo valinta molemmille osapuolille. Samalla pystytään käsittelemään mahdolliset työttömyysjaksot ja lyhyeksi jääneet työsuhteet. Aiheet voivat olla hakijalle epämieluisia, mutta haastattelijan kannalta olennaista on saada selville hakijan täydellinen työhistoria mukaan lukien onnistumiset ja epäonnistumiset. (Markkanen 2002, 69–70.)

Haastattelussa tulee pystyä selvittämään haastateltavan erityisosaaminen vähintään tehtävän edellyttämässä määrin. Erityisosaaminen voi olla tehtävän mukaan esimerkiksi kielitaitoon, tietotekniikkaan, ohjelmistoihin tai markkinointiin liittyvää osaamista. Johtamiskokemus on yleisesti ottaen erityistaito, jota kannattaa tiedustella, vaikka tehtävä ei sitä edellyttäisi. Erityisosaamisen selvittämisessä tulee huomioida osaamisen linkittyminen käytäntöön. Kielitaitoa voidaan arvioida esimerkiksi kysymällä kysymyksiä englanniksi tai vaihtamalla haastattelukieli kokonaan englanniksi. Tietotekniikan taitoja voidaan arvioida kysymyksen tai antamalla hänelle lyhytkestoinen tehtävä, jonka hän pääsee suorittamaan tietokoneella valvotusti. Erityistaidot voivat olla soveltuvuuden kannalta poissulkevia tai ainoastaan soveltuvuutta täydentäviä. (Markkanen 2002, 75–76.)

Haastattelun aikana voidaan kartoittaa hakijan tämänhetkistä elämäntilannetta. Kartoittamisessa tulee kuitenkin ottaa huomioon vuonna 2001 voimaan astunut laki yksityisyyden suojasta. Haastattelussa on tarpeen selvittää ainoastaan työntekoon liittyvien asioiden järjestyminen siviilielämässä, kuten mahdollisuus joustaa työajoissa tai jos työ edellyttää matkustamista eri paikkakunnille. Tapauksissa, joissa työntekijä joutuu muuttamaan paikkakunnalta toiselle, on hyvä kuitenkin tiedustella valmiuksia toteuttaa näin suuri muutos, ja samalla saada selville hakijan todellinen kiinnostus työpaikkaa kohtaan. (Markkanen 2002, 66–67.)

Ennen haastattelun varsinaista lopetusta, on hyvä antaa hakijalle aikaa kertoa omista ominaisuuksistaan. Haastattelija voi tiedustella ammatillisista vahvuuksista ja kehittämisalueista, sekä henkilökohtaisista vahvuuksista ja kehittämisalueista. Näiden perusteella haastattelija voi peilata hakijan kertomaa omaan haastattelun aikana luomaan mielikuvaan persoonasta ja henkilön osaamisesta. Tässä kohtaa haastattelua voidaan antaa haastateltavalle mahdollisuus kysyä tehtävään tai yritykseen liittyviä kysymyksiä. Kysymysten sisällöstä haastattelija pystyy päättämään, miten ehdokas on mieltänyt haastattelun kulun ja esittääkö hän tarkentavia kysymyksiä. Tällaisissa tilanteissa ehdokkaalla on mahdollisuus vaikuttaa vielä omaan arviointiinsa. Haastattelun lopussa on hyvä keskustella kevyemmistä aiheista, kuten haastattelussa tai CV:ssä esiin tulleista vapaa-ajanviettotavoista tai urheiluharrastuksista. Ennen haastattelun lopettamista hakijaa tulee informoida siitä, miten valintaprosessi etenee haastattelun jälkeen ja millaisella aikataululla. Tarkkojen päivämäärien antaminen auttaa haastattelijaa valintapäätöksessä, ja tällä tavoin vältetään ylimääräinen puhelin/sähköpostiliikenne. (Markkanen 2002, 78–79.)

Haastattelijan on tiedettävä mitä saa ja mitä ei saa kysyä haastateltavalta. Henkilötietolaki kieltää arkaluontoisten henkilötietojen käsittelyn, joka tulee huomioida haastattelutilanteessa. Arkaluonteisiksi tiedoiksi katsotaan seuraavia asioista koskevat tiedot:

- rotu tai etninen alkuperä
- henkilön yhteiskunnallinen, poliittinen tai uskonnollinen vakaumus tai ammattiliittoon kuuluminen
- rikollinen teko, rangaistus tai muu rikosseuraamus
- henkilön terveydentila, sairaus tai vammaisuus tai häneen kohdistettu hoitotoimenpide tai siihen verrattava toimi
- henkilön seksuaalinen suuntautuminen tai käyttäytyminen
- henkilön sosiaalihuollon tarve tai hänen saama sosiaalihuollon palvelu, tukitoimi tai muu sosiaalihuollon etuus.

Mikäli edellä mainituilla tiedoilla on työn tekemisen kannalta merkitystä, niitä voi kysyä haastattelussa. Esimerkiksi erilaisista allergioista tai yliherkkyyksistä voidaan tiedustella, jos työn tekeminen edellyttää kemikaalien tai muiden allergiareaktioita aiheuttavien aineiden käyttöä. (Markkanen 2009, 125.) Edellä listattujen asioiden lisäksi haastattelija ei saa kysyä perhesuhteista, lapsista tai niiden hankkimisesta, armeijan tai siviilipalveluksen suorittamisesta, eikä haastateltavan asumisjärjestelyistä. (Academic Work 2020, viitattu 19.5.2020). Haastattelutilanteessa vain työsuhteen ja työn tekemisen kannalta tarpeellisten tietojen kerääminen on sallittua. Haastattelijan pitää kyetä aina perustelemaan, miksi kerätty tieto on työsuhteen ja työn tekemisen kannalta tarpeellista. (Meincke & Vanhala-Harmanen, 2006. 48.)

#### **4.7 Hakijoiden arviointi ja valinta**

Hakijoiden arviointeja tehdessä on syytä hyödyntää arviointipäätelmää, joka on muodostettu haastatteluiden pohjalta. Arviointipäätelmän tekeminen perustuu monipuolisten havaintojen jäsentämiseen, keskinäiseen vertailemiseen ja puntaroimiseen, ja sen tarkoituksena on luoda kohdotehtävän kannalta tarkoituksenmukainen henkilöarvio haastateltavista ehdokkaista. Haastattelija on tehnyt havainnot ehdokkaan vastauksien pohjalta ja voi tarvittaessa myös pisteyttää ne arvioinnin helpottamiseksi. Suositeltavaa on kuitenkin tehdä ehdokkaiden kokonaisvaltainen arviointi, jossa huomioidaan kaikki vastaukset ja havainnot haastattelun ajalta. Kokonaisvaltaisen arvioinnin tekeminen edellyttää erityisen arviointipäätelmän tekemistä ja siihen

paneutumista. Arviointipäätelmä tulee tehdä viipymättä haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu on muistissa. Jälkikäteen tehtynä sellaiset tietyt vastaukset ja havainnot voivat muuttua, jotka olennaisesti vaikuttavat arvioinnin onnistumiseen. Hakijoista tehtävä arviointipäätelmä on yhtä tärkeässä asemassa kuin kysymysten laatiminen ja havainnointi haastattelun aikana. (Niitamo 2000, 143–144.)

Hakijoiden joukosta tehtävään valittavan henkilön valitseminen on yksi rekrytoinnin vaikeimmista osuuksista, valinnalla mitataan koko rekrytointiprosessin onnistuminen. Onnistumista ei voida mitata välittömästi päätöksenteon jälkeen vaan se selviää vasta kuukausien päästä. Lopullinen valinta tapahtuu vertailemalla ehdokkaita keskenään sekä vertailemalla ehdokkaita työtehtävässä tarvittavaan osaamiseen ja ominaisuuksiin. Valitsijalla on suuri määrä informaatiota haastatteluiden, hakemusten ja ansioluetteloiden osalta. Näitä tietoja yhdistämällä valitsija pystyy vertailemaan hakijoita toisiinsa ja työtehtävässä vaadittavaan osaamiseen ja ominaisuuksiin. Jos hakijoiden välille on vaikea saada eroa, voidaan valintaa helpottaa numeraalisella järjestelmällä. Järjestelmän avulla hakijoiden osaaminen, ominaisuudet ja erityisosaaminen pisteytetään. Pisteytyksen jälkeen hakijat järjestään pisteiden mukaan paremmuusjärjestykseen. Lopullista päätöstä tehdessä rekrytoijan on luotettava omaan näkemykseensä parhaasta ehdokkaasta työtehtävään. (Markkanen 2002, 100.)

Hakijoiden joukosta tehtävässä valinnassa tulee ottaa huomioon työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain syrjintäkiellot sekä tasa-arvolain säännökset. Työnantajalla on oikeus palkata työtehtävään haluamansa henkilö, mutta esimiehen tulee muistaa, että hakijoita ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan iän, terveydentilan, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavissa olevien seikkojen vuoksi. Myöskään hakijan sukupuoli tai raskaus ei saa olla syy eriarvoiseen asemaan joutumiseen. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2006, 118.)

Rekrytointiprosessin päättymisen jälkeen tulee ilmoittaa kaikille haastatteluvaiheessa mukana olleille ehdokkaille päätöksestä. Valittuun henkilöön ollaan yhteydessä puhelimitse, jolloin samalla pystytään sopimaan käytännön asioista työn aloittamiseen liittyen. Valitsematta jääneille hakijoille on syytä lähettää kirjallinen ilmoitus, johon sisällytetään kiitokset osallistumisesta hakuun ja mahdollinen palaute hakuprosessista. Ilmoituksessa on hyvä tuoda esiin valintaperusteet ja se,



miksi valittuun ehdokkaaseen päädyttiin. Näillä toimenpiteillä hakijoille jää sellainen mielikuva, että heidät huomioitiin loppuun saakka, mikä parantaa myös yrityksen imagoa. (Vaahtio 2007, 130.)

## 5 PEREHDYTTÄMINEN JA PALKITSEMINEN

Työpaikkaan ja työtehtävään perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus ovat keskeisiä keino taitavan ja laadukkaan työn aikaansaamiseksi. Perehdyttämisellä taataan ennakoivan työsuojelun toteutuminen ja työntekijän henkinen hyvinvointi. Uudelle työntekijälle perehdyttäminen mahdollistaa työn turvallisen suorittamisen ja se myös vähentää virheitä ja tapaturmariskejä. (Lepistö & Saarinen 2002, 13–14.)

Palkitsemisen tehtävänä on toimia organisaation ja esimiesten välineenä sitouttaa työntekijät ja saada heidät tekemään oikeita asioita hyvin tuloksin. Erilaisten palkitsemistapojen tiedostaminen mahdollistaa niiden monipuolisen käytön esimiestyössä, mikä auttaa palkitsemisesta viestimisessä työntekijöiden suuntaan ja vähentää epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Palkitseminen on ennen kaikkea oikeanlaista viestintää esimiehiltä työntekijöille ja sen tarkoituksena on saada työntekijät tekemään oikeita asioita hyvin. (Rötkin 2015, 122–123.)

### 5.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä on pidetty rekrytointiprosessin ulkopuolisena toimenpiteenä, mutta tarkemmin tarkasteltuna perehdyttämisen liittäminen rekrytointiprosessiin on perusteltua. Rekrytoidun uuden työntekijän täysipainoinen työpanos ei ala heti töiden alkaessa vaan se vaatii perehdyttämistä. Tämän takia voidaankin katsoa perehdyttämisen kuuluvan ennemminkin rekrytointiprosessiin kuin osaamisen kehittämiseen. Uuden työntekijän koeaika on usein intensiivistä perehdyttämisaikaa, mikä puoltaa myös sen kuulumista osaksi rekrytointin kokonaisprosessia. (Helsilä & Salojärvi 2013, 137.)

Perehdyttämisen keskeisenä tarkoituksena on tukea ja opastaa uutta työntekijää. Opastamisen ja tukemisen myötä työntekijällä on valmiudet siirtyä työtehtäviensä täysipainoiseen hoitamiseen. Nykypäivänä monet työtehtävät ovat itsenäisiä, joten tässäkin mielessä alussa saatava perehdytys on tärkeä osa uuden työntekijän kotiutumista yritykseen. Perehdyttämisaika määräytyy työtehtävän ja vaativuuden mukaan. Suorittaviin tehtäviin saattaa riittää parin viikon perehdyttämisyksikkö, kun taas vaativampien tehtävien perehdyttäminen voi viedä puolesta vuodesta jopa vuoteen. Etukäteen

tiedettyjen työtehtävien perehdyttämisajoilla on suuri merkitys, kun rekrytointia tehdään. Rekrytointivaiheessa on hyvä varmistua valitun henkilön sitoutumisesta organisaatioon. Pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, että rekrytoitu henkilö irtisanoutuu ennen varsinaisen perehdyttämisaajan päättymistä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 138.)

Organisaatioilla on yleensä käytössään valmiiksi luotu perehdyttämispöytäkirja tai -lomake, johon on sisällytetty perehdyttämisaajan keskeiset elementit ja jota läpikäymällä suoriudutaan perehdyttämisestä. Perehdytyspöytäkirjaan tai -lomakkeen läpikäyminen koskee sekä perehdytettävää että perehdyttäjää. Tällä toimenpiteellä varmistetaan kronologinen lomakkeen täyttäminen ja perehdyttämiseen kuuluvien osa-alueiden läpikäyminen. Perehdyttämisaajan päätyttyä on hyvä kerrata kokonaisuudessaan perehdyttämisen prosessin kulku ja sen onnistuminen. Perehdyttämisen loppuarvioinnin yhteydessä on hyvä käydä läpi arviointilomake kokonaisuudessaan sekä kerätä näkemyksiä, kommentteja ja kehityskohteita perehdyttämispöytäkirjaan ja/tai -lomakkeen sisällöstä ja ajantasaisuudesta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 138–140.)

Perehdyttämisen merkitys työntekijälle heijastuu hänen työminäänsä. Työntekijä kasvaa ja kehittyy työuransa aikana ja työ antaa hänelle osan siitä arvostuksesta, jonka hän tulee elämässä saavuttamaan. Taidot ja osaaminen tuovat mielekkyyttä, tyydytystä ja sisältöä työn tekemiseen, mutta myös mahdollisuuden selviytyä työstä vähemmällä henkisellä ja fyysisellä ponnistelulla. ”Työssään taitava osaa säädellä kuormitustaan sopivasti, jolloin rasitus on hallittavissa ja työn tulos on hyvä. Mitä paremmin työ opetetaan tekijälleen, sitä nopeammin hän saavuttaa sellaisen suoritustason, että se tyydyttää sekä häntä itseään että työnantajaa” (Lepistö & Saarinen 2002, 14.)

Palautteen antaminen kuuluu osaksi perehdytysprosessia – ilman sitä tapahtuu hyvin vähän oppimista. Palautteen avulla työntekijä saa hyväksynnän tekemälleen työlleen tai voi kehittää ja korjata sitä. Ilman palautteita saatuja tietoja työntekijän on vaikea kehittää itseään tai oppia uutta. Palautteenantajalla on keskeinen rooli työntekijän uuden oppimisessa ja kehittämisessä. Tärkeää on myös muistaa ottaa vastaan palautetta omalta perehdytettävältä. (Lepistö & Saarinen 2002, 17.) Perehdytyksen arviointia ja kehittämistä tulee tarkastella työntekijän kanssa perehdytysprosessin jälkeen, jolloin arvioidaan perehdytyksen onnistuminen. Saadut palautteet kirjataan ylös ja niiden pohjalta tarkastellaan perehdytysprosessia ja sen mahdollista kehittämistä. ”Perehdytys on jatkuva prosessi, vastavuoroista keskustelua ja oppimista, johon osallistuvat niin työpaikan johto,

henkilöstöhallinto, esimies kuin yksittäinen työntekijäkin” (Työterveyslaitos 2020, viitattu 19.5.2020).

Lotta Lindqvistin (2015, 39–40) tekemän tutkimuksen mukaan perehdytysprosessin olemassaolo, määrätty perehdyttäjä ja työyhteisön ennakkoluuloton vastaanotto edesauttavat työntekijän sulautumista työyhteisöön. Tutkimuksessa käy ilmi, että suurin yksittäinen puute perehdytysprosessissa on ollut ajan riittämättömyys. Perehdyttäjällä ei ole ollut riittävästi aikaa panostaa perehdytykseen, jolloin ei voida varmistaa työntekijän saavuttavan riittävää osaamistasoa. Tutkimuksessa kerrotaan, että hyvällä esimiestyöllä ja perehdyttämisellä työsuhteen alussa on merkitystä työntekijän sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Hyvän perehdytyksen saaneet työntekijät kokevat vähemmän stressiä uusista työtehtävistä ja ovat tyytyväisempiä sekä motivoituneempia työhönsä. ”Ylipäättään tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että perehdytyksellä työsuhteen alussa on paljon merkitystä sille, millaiseksi työsuhde lopulta muodostuu. Perehdytysprosessin huolellinen suunnitteleminen ja prosessista kommunikointi työyhteisölle helpottavat perehdytyksen toteutumista” (Lindqvist 2015, 40).

## 5.2 Palkitseminen

Palkitsemisella tarkoitetaan yksilölle, ryhmille, tiimille tai koko organisaation henkilökunnalle annettavaa aineellista tai aineetonta korvausta, jonka he saavat saavutettuaan esimerkiksi heille asetetut tavoitteet, tehokkuuden tai tuloksen. Sidosryhmäteorian mukaan kaikki yritykseen sidoksissa olevat ryhmät antavat yritykselle osaamisensa ja panoksensa, jos ne uskovat saavansa vastineeksi riittävän korvauksen. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, että työntekijät antavat työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön vain, jos he kokevat voivansa hyötyä aineellisesti tai aineettomasti tästä. Nykypäivänä yritysten yksi keskeisimmistä haasteista on luoda yrityskulttuuri, jossa työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä ovat tasapainossa työntekijöiden antaman panoksen ja yrityksen saaman vastikkeen kanssa. (Viitala 2009, 138.)

”Palkitseminen on johtamisen väline, jonka perimmäinen tarkoitus on mahdollistaa oikeiden ihmisten houkuttelu organisaatioon, tukea heidän sitoutumisessaan sekä ohjata heitä tekemään organisaation menestyksen kannalta olennaisia asioita riittävän laadukkaasti” (Rötkin 2015, 120).

Palkitsemista pidetään usein keinona motivoida työntekijöitä. Ajatus rakentuu sen pohjalle, että työntekijöitä motivoidaan ponnistelemaan organisaation tavoitteiden hyväksi, ja tästä hyvästä työntekijöille maksetaan aineellinen korvaus. Motivointiin rahallinen palkitseminen sopii kuitenkin huonosti, koska tällöin motivaatio on hyvin ulkokohtaista. Rahallinen palkitseminen ennemminkin pakottaa työntekijöitä suoriutumaan annetuista tavoitteista kuin että halu saavuttaa tavoitteet lähtisivät työntekijöistä itsestään. (Rötkin 2015, 120.)

”Sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat sellaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa” (Viitala 2009, 161.)

Palkitseminen on väline, jolla organisaatio pystyy viestimään, mitkä asiat ovat organisaation kannalta tärkeitä, jotta henkilöstö pystyisi kohdistamaan ponnistuksensa kyseisiin asioihin. Organisaation kannalta tärkeissä asioissa voidaan hyödyntää myös rahallista palkitsemista, joka viestii työntekijöille, että asiaan tulee keskittyä. Työntekijät, jotka tiedostavat ja ymmärtävät organisaation palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden, ovat tutkitusti keskimääräistä tyytyväisempiä siihen. (Rötkin 2015, 120–121.)

## 6 ANALYYSI

Toukokuussa 2020 lähetin kolmelle Uniresta Oy:n ravintolapäällikölle kyselylomakkeen (Liite 1) sähköpostin välityksellä. Kysymyslomakkeen kysymykset oli jaettu kolmeen eri teemaan – lähtötilanne, kokemukset ja odotukset – joiden pohjalta analyysi tehdään. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen ravintolapäälliköiden tämänhetkinen tietämys, osaaminen ja haasteet rekrytinnissa sekä odotukset rekrytointioppaalta. Teemoihin jakaminen auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja selkeyttää analyysin tekoa. Analyysin avulla saatujen tietojen pohjalta täydennetään teoriaa, joka toimii perustana rekrytointioppaalle.

### 6.1 Lähtötilanne

Kysymyslomakkeilta saatujen tietojen perusteella ravintolapäälliköiden nykyinen tieto- ja osaamisperusta ovat käytännön tasolla kunnossa. Heiltä löytyy kokemusta rekrytinnista ja he ovat kokeneet sekä onnistumisia että epäonnistumia rekrytinnissa. Lähtökohtaisesti he ovat itse opiskelleet rekrytointihaastatteluihin liittyviä asioita, ja rekrytointia on myös sivuttu restonomitutkinnossa. Lisäksi yhdellä vastaajista oli käyty rekrytointiin liittyvä koulutus.

Vastauksista käy ilmi, että oman toimintaympäristön ja arjen tuntemisella on iso merkitys rekrytinnissa. Rekrytoijan tulee tietää, mitä työltä vaaditaan ja millaisessa työympäristössä työtä tehdään. Henkilökunnan ja työyhteisön tuntemus edesauttaa oikean henkilön rekrytointia. Toimipaikkojen välillä voi olla eroavaisuuksia kemioiden ja työtehtävien suhteen, minkä vuoksi vaativiin työtehtäviin ei voida rekrytoida kokematon kandidaattia.

Perehdyttämiskäytännöistä kysyttäessä käy ilmi, että yrityksellä on käytössä perehdyttämiskansio, joka pitää sisällään perehdyttämisosoppaan ja tarkistuslomakkeen. Tarkistuslomakkeen kaikki kohdat tulisi käydä läpi ensimmäisen kuukauden aikana työn aloittamisesta. Ravintolapäälliköt eivät itse aina ehdi suorittaa perehdytystä, mutta he kyselevät aktiivisesti, miten uudella työntekijällä työt ovat alkaneet ja onko heillä herännyt kysymyksiä. Lisäksi vuokratyöntekijöille löytyy pikaperehdytysopas.

## 6.2 Kokemukset

Kysymyslomakkeilta saatujen vastausten pohjalta käy ilmi, että ravintolapäälliköt pitävät haastavana hakemusten laatimista ja käsittelyä sekä hakijoiden arviointia ja valintaa. Rekrytointihaastatteluiden pitämisessä on koettu haasteelliseksi tilanteita, joissa ei ole ollut valmista kysymyslistaa haastattelun tukena. Tällöin on saattanut jäädä olennaisia asioita kysymättä. Haastattelutilanteet on koettu suotuisimmiksi silloin, kun käytössä on ollut kaksi haastattelijaa. Tämä on auttanut saamaan hakijasta enemmän selville lyhyessä ajassa.

He kertovat myös hyödyntävänsä rekrytointi- ja henkilöstövuokrausyrityksiä rekrytoinnissa ja työvoiman saannissa. Kokemukset kyseisten yritysten hyödyntämisestä ovat laajat. Toimialalla vallitseva yleinen työvoimapula vaikuttaa myös rekrytoinnin onnistumiseen ja työvoiman saantiin. Rekrytointiyritystä käytettäessä pidetään tärkeänä sitä, että osataan antaa tarkat tiedot siitä, minkälaisia työntekijöitä etsitään ja minkälaiseen työtehtävään heitä etsitään.

Ravintolapäälliköt kertovat käyttäneensä rekrytoinnissa hakumenetelmänä yrityksen sisäistä hakua, työvoimatoimistoa sekä henkilöstövuokrausyrityksiä. Yrityksessä on ollut tapana viestiä sisäisesti vapaista työpaikoista, minkä tarkoituksena on ollut löytää uusia työntekijöitä nykyisten työntekijöiden tuttavapiiristä. Hauista on myös ilmoitettu yrityksen nettisivuilla, ja hakemusta on jaettu sosiaalisen median kanavissa.

Perehdyttämistä pidetään tärkeänä yrityksen ja työntekijän näkökulmasta. Ravintolapäälliköt kertovat, että hyvällä perehdyttämisellä saadaan paras lopputulos. Uuden työntekijän opittua työtehtävänsä hänestä saadaan täysi työteho käyttöön. Vastauksista käy ilmi, miten huono perehdyttäminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työmotivaatioon ja viihtyvyyteen yrityksessä. Perehdyttämisellä taataan uuden työntekijän turvallinen työskentely ja yrityksen sääntöjen mukainen toiminta. Perehdytystä pidetään olennaisena osana onnistunutta rekrytointia. Jos perehdyttämiselle ei varata riittävästi aikaa uuden työntekijän aloittaessa, se kuormittaa useita henkilöitä myöhemmin.

### 6.3 Odotukset

Kysymyslomakkeelta saatujen vastausten pohjalta käy ilmi, että ravintolapäälliköt pitävät oman työnsä kannalta tärkeimpinä osa-alueina hakemusten käsittelyä, rekrytointihaastattelua, hakijoiden arviointia ja perehdyttämistä. Vastauksissa todetaan, että rekrytointihaastattelussa haastattelijan tulee kyetä kysymään työn kannalta oleelliset kysymykset ja pystyä itse kertomaan kaunistelematon kuvaus työn luonteesta. Tällä varmistetaan, että hakija saa rehellisen vaikutelman työstä ja sen hyvistä ja huonoista puolista.

Kysyttäessä toiveita siitä, mitä rekrytointioppaaseen tulisi sisältyä rekrytointihaastatteluita koskien, ravintolapäälliköt kertoivat, että oppaan tulisi sisältää konkreettisia esimerkkejä kysymyksistä, joita voi ja ei voi kysyä haastattelussa. Vastauksissa todetaan, että olennaisilla ja oikeilla kysymyksillä pystytään ylläpitämään rento ja asiallinen ote haastattelussa ja antamaan yrityksestä ammattimainen mielikuva. Kun haastattelijat ovat tietoisia siitä, mitä heillä on oikeus kysyä ja mitä ei, se vapauttaa haastattelijaille aikaa tehdä havaintoja ja analysoida hakijaa, kun ei tarvitse miettiä onko tiettyjen kysymysten esittäminen sallittua.

Ravintolapäälliköt kokevat, että perehdyttämiskäytäntöjä voitaisiin parantaa ja kehittää. He kertovat, että perehdyttämisestä tulisi luoda yksi ”yhdessä tekemisen” -kulttuurin osa-alue, jossa kaikki olisivat mukana. Koko henkilökunta tulisi kouluttaa perehdyttämiseen ja tällä varmistettaisiin, että jokaisesta toimipaikasta löytyisi perehdyttämisestä vastaava henkilö. Uuden työntekijän kannalta olisi tärkeää, että hänelle olisi nimetty perehdyttäjä, joka vastaa koko perehdyttämisestä.

Kyselylomakkeilta saaduilla vastauksilla oli kuvailtu ravintolapäälliköiden tämänhetkinen tietämys, osaaminen ja haasteet rekrytoinnissa sekä odotukset rekrytointioppaalta. Kyselylomakkeella saatiin kerättyä haluamani tiedot, joiden pohjalta pystyn täydentämään opinnäytetyöraportin teoriaa, jotta rekrytointiopas vastaa ravintolapäälliköiden tarpeita ja toiveita. Ravintolapäälliköt vastasivat kysymyksiin kattavasti ja rehellisesti tuoden esiin omat mielipiteensä ja näkemyksensä. Kysymysten teemoihin jako helpotti analysointia, selkeytti kokonaisuuden hahmottamista ja toi esiin tärkeimmät aihealueet, joihin oppaan tulisi keskittyä.



## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda rekrytointiopas Uniresta Oy:lle. Rekrytointioppaan tavoitteena oli antaa ajantasaista tietoa ja auttaa Uniresta Oy:n ravintolapäälliköitä rekrytointiprosessissa.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoreettinen tietoperusta on kerätty kirjallisuuden ja tilastojen sekä aikaisemman osaamisen ja kokemusten pohjalta. Näiden tietojen pohjalta on laadittu opinnäytetyöraportti. Toiminnallinen osuus koostuu rekrytointioppaan luomisesta ja kirjoittamisesta. Kyselylomakkeella kerättyjen tietojen avulla toiminnallinen osio voitiin toteuttaa käytännönläheisesti ja yrityksen tarpeet huomioiden.

Rekrytointiopas vastaa toimeksiantoa. Rekrytointioppaan tieto on ajantasaista ja käytännön läheistä. Oppaassa kuvatut rekrytointiprosessin vaiheet, perehdyttäminen ja palkitseminen luovat toimintamallin, jonka avulla ravintolapäälliköt pystyvät suoriutumaan rekrytointiprosessista, huomioimaan perehdytyksen merkityksen onnistuneessa rekrytoinnissa sekä huomioimaan palkitsemisen osana henkilökunnan sitouttamista.

Opinnäytetyöprosessi ja rekrytointioppaan kirjoittaminen oli oman oppimisen kannalta antoisaa. Olen ollut harjoittelussa rekrytointi- ja henkilöstövuokrausyrityksessä, joten rekrytointi ja eritoten hakemusten käsittely, haastattelut ja hakijoiden arviointi olivat minulle tuttuja entuudestaan. Perehdyttäminen ja palkitseminen olivat minulle tuttuja aikaisemmin käytyiltä kursseilta. Syvempi tutkiminen paljasti perehdyttämisestä ja palkitsemisesta seikkoja, jotka ovat varmasti hyödyksi omaa uraani ajatellen.

Teoreettista tietoperustaa kirjoittaessa pystyin arvioimaan lähdekirjallisuutta kriittisesti aikaisemman työkokemuksen ja tiedon perusteella, mikä osoittautui tärkeäksi opinnäytetyöraportin ja rekrytointioppaan kirjoittamisessa. Käytännön osaamisen ja tiedon perusteella pystyin tulkitsemaan, mitkä asiat ovat relevantteja ja tulee näin ollen sisällyttää oppaaseen. Aikaisempi työkokemus Uniresta Oy:n palveluksessa auttoi luomaan kuvan yrityksen rekrytointikäytännöistä, ja tämän pohjalta pystyin ravintolapäälliköiden avustuksella luomaan rekrytointioppaan, joka palvelee käyttäjiään.

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja mahdollistanut aikaisemman oppimani yhdistämisen uuteen oppimaani, eli koen saaneeni paljon uutta tietopääomaa ja osaamista. Haasteita opinnäytetyöprosessiin toi korona-aika, joka vaikeutti lähdemateriaalien saantia ja yhteistyötä toimeksiantajayrityksen kanssa.

Tutkimuksen jatkotoimenpiteitä miettiessä mieleen nousi perehdytysoppaan päivittäminen. Kyselylomakkeilla saatujen vastausten perusteella toivottaisiin perehdyttämiseen panostusta tulevaisuudessa ja sen jalkauttamista koko henkilökunnan asiaksi.

## LÄHTEET

- Academic Work 2020. Tunnetko oikeutesi työnhaussa? Näitä kysymyksiä ei saa kysyä. Viitattu 19.5.2020, <https://www.academicwork.fi/blogi/tyonhaku/tunnetko-oikeutesi-tyonhaussa-naita-kysymyksia-ei-saa-kysya>
- Asiakastieto.fi 2020. Uniresta Oy. Viitattu 14.5.2020, <https://www.asiakastieto.fi/yriykset/fi/uniresta-oy/08714059/taloustiedot>
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Lepistö, I. & Saarinen, H. 2002. Työn oppiminen ja opettaminen. Helsinki: AO-paino.
- Lindqvist, L. 2015. Perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 19.5.2020, <https://www.theseus.fi/handle/10024/104283>
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelija. Helsinki: WSOY.
- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2006. Esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: Edita.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu – Henkilöarvointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työterveyslaitos 2020. Perehdyttäjän top-10 muistilista. Viitattu 19.5.2020, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Uniresta Oy 2020. Uniresta Oy - hyötyä ja hyvinvointia oululaiselle opiskelijalle. Viitattu 14.5.2020, <https://www.uniresta.fi/uniresta-oy.html>.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi.

Tomi Torvinen, OAMK, Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen.

**Uniresta Oy**

**Ravintolapäälliköt**

Vastaajan nimi:

Päivämäärä:

**LÄHTÖTILANNE**

- 1. Onko rekrytointiprosessi sinulle entuudestaan tuttu?*
- 2. Oletko kokenut onnistumisia/epäonnistumisia rekrytoinnissa? Millaisia?*
- 3. Oletko saanut opastusta/koulutusta rekrytointihaastattelun pitämiseen? Millaista?*
- 4. Oletko hyödyntänyt henkilöstövuokrausyrityksiä rekrytoinnissa?*
- 5. Onko yrityksessä käytössä perehdyttämiskäytäntöjä? Millaisia?*

**KOKEMUKSET**

- 1. Mitä rekrytointioppaan aihealuetta pidät itsellesi haastavana?*
- 2. Oletko kokenut rekrytointihaastattelun pitämisen haastavana? Miten?*

3. *Mitä hakumenetelmää/hakumenetelmiä olet käyttänyt rekryoinnissa?*
4. *Millaisia kokemuksia sinulla on rekryointiyrityksen hyödyntämisestä?*
5. *Pidätkö perehdyttämistä tärkeänä osana onnistunutta rekryointia? Miksi?*

## ODOTUKSET

1. *Onko rekryointioppaassa käsitelty työsi kannalta merkittävimmät aihealueet?*
2. *Mitä rekryointioppaan aihealuetta pidät oman työsi kannalta tärkeänä?*
3. *Millaista sisältöä haluaisit rekryointioppaan sisältävän koskien rekryointihaastattelua?*
4. *Koetko että perehdyttämiskäytäntöjä voitaisiin parantaa? Miten?*

*Tuleeko mieleen muuta, mitä haluaisit sanoa? tai toiveita rekryointioppaaseen?*

<b>REKRYTOINTIPROSESSI .....</b>	<b>4</b>
➤ <b>Tarpeen kartoitus .....</b>	<b>4</b>
• Henkilöstöpoistuman kautta syntyvä rekrytoinnin tarve.....	4
• Liiketoiminnan kasvaessa syntyvä rekrytoinnin tarve .....	5
• Sisäisen siirron mahdollisuus .....	5
➤ <b>Hakumenetelmät .....</b>	<b>6</b>
• Suorahaku .....	6
• Ilmoittelupohjainen rekrytointi.....	6
• Henkilöstövuokraus .....	7
➤ <b>Hakukanavat.....</b>	<b>7</b>
• Lehti-ilmoitus .....	7
• Netti-ilmoitus.....	8
• Sosiaalinen media .....	8
➤ <b>Hakuilmoituksen laatiminen.....</b>	<b>9</b>
➤ <b>Hakemusten käsittely .....</b>	<b>10</b>
➤ <b>Hakijoiden haastattelu .....</b>	<b>11</b>
• Valmistautuminen.....	11
• Haastattelun aloitus.....	12
• Varsinainen haastattelu .....	13
• Nykytilanne & Työpaikka .....	13
• Koulutus .....	14
• Työhistoria.....	14
• Erytisosaaminen ja ominaisuudet.....	15
• Haastattelussa huomioitavat asiat.....	16
➤ <b>Hakijoiden arviointi ja valinta.....</b>	<b>16</b>
<b>PEREHDYTTÄMINEN JA PALKITSEMINEN.....</b>	<b>19</b>
➤ <b>Perehdyttäminen.....</b>	<b>19</b>
➤ <b>Palkitseminen.....</b>	<b>21</b>
<b>LUKUSUOSITUKSET JA OPPAASSA KÄYTETYT LÄHTEET .....</b>	<b>23</b>