

Rekrytointiprosessin kehittäminen Yritys X:n Toimipiste Y:ssä

Linda Åberg-Bigos



Tekijä Linda Åberg-Bigos	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Rekrytointiprosessin kehittäminen Yritys X:n Toimipiste Y:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 2
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia rekrytinnin ja rekrytointiprosessin kehittämistä Vantaalaisen ravintolayrityksen Yritys X:n Toimipiste Y:ssä. Alatavoitteina on tutkia rekrytointiprosessin osalta henkilöstöhallinnon tehtäviä Toimipiste Y:ssä, pohtia kuinka esimiehiä voitaisiin tukea rekrytinnissa ja tehdä rekrytointiprosessista parempi, jotta uudella työntekijällä on selkeä reitti työn aloituksessa Yritys X:n työntekijänä. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään rekrytointia ja rekrytointiprosessia, sekä tutustutaan näiden aiheiden sisältöön perehdytyksen, ulkoisten kanavien, lainsäädännön, viestinnän, esimiestyön sekä ravintola-alan kautta. Teoreettiseen osioon on käytetty lähteinä suomen- ja englanninkielistä alan kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä.</p> <p>Tutkimus on tehty laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Menetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu, joka on toteutettu kahdelle Toimipiste Y:ssä rekrytoivalle henkilölle loppuvuodesta 2020. Vastaukset litteroitiin ja koottiin teoriaosuutta mukailien omiksi kokonaisuuksiksi.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa selviää, että haastateltavat kokivat rekrytointiprosessista osittain puutteelliseksi, mutta yleisesti ottaen rekrytointi on heillä ollut onnistunutta. Rekrytointi on usein ulkoistettu rekrytointiyritykselle ja omaa henkilöstöasiantuntijaa ei ole koko yrityksen palveluksessa. Rekrytointiprosessin haasteina tuli ilmi prosessin suunnitelmallisuuden ja aikataulun puute sekä rekrytinnissa päälliköiden suuri työmäärä, kustannukset, osaavien hakijoiden puute ja henkilöstöasiantuntijan puuttuminen.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta on muodostettu johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että toimipisteeltä puuttuu suunnitelmallinen ja aikataulutettu runko rekrytointiprosessille. Toimipisteessä vastuu painottuu ravintolapäällikölle ja koko yrityksessä liiketoiminnanjohtajalle, joten henkilöstöasiantuntijan palkkaaminen on yksi kehitysehdotuksista. Jatkotutkimusideana on toteuttaa ja laajentaa rekrytointiprosessin yhte-neväisyyttä henkilöstöasiantuntijan avulla koko organisaatiossa. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa rekrytinnin kehittämiseen myös osittain yrityksen muiden toimipisteiden salityöskentelyssä sekä esimiestyössä.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, rekrytoiminen, rekrytointiprosessi, ravintola-ala	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Rekrytointi ja rekrytointiprosessi	2
2.1	Rekrytointiprosessi	3
2.2	Rekrytointiprosessin kuvaus	4
2.3	Haastattelu rekrytointiprosessissa	6
2.4	Rekrytointiprosessissa käytettävät soveltuvuusarvioinnit ja henkilön valinta	8
2.5	Rekrytointiprosessissa onnistuminen.....	9
2.6	Rekrytoinnin merkitys perehdytysprosessissa.....	10
2.7	Rekrytoinnin ulkoistaminen	11
2.8	Rekrytointi ja esimiestyö	12
2.9	Lainsäädäntö ja suositukset rekrytoinneissa	14
2.10	Rekrytointiviestintä	15
2.11	Rekrytointi ravintola-alalla.....	17
3	Tutkimuksen toteutus.....	19
3.1	Tutkimus- ja analyysimenetelmät.....	19
3.2	Tutkimusongelma ja rajausta.....	20
3.3	Tutkimusaineiston käsittely sekä analyysi.....	21
3.4	Kohdeyrityksen kuvaus.....	22
3.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	22
4	Tulokset.....	24
4.1	Rekrytointi ja rekrytointiprosessi	24
4.2	Rekrytoinnin ulkoistaminen	25
4.3	Työhaastattelutilanne.....	26
4.4	Käytetyt arvioinnit ja valinta	26
4.5	Rekrytointiprosessin onnistumisia.....	27
4.6	Perehdytys osana rekrytointiprosessia.....	27
4.7	Lainsäädäntö ja viestintä	28
4.8	Ravintola-alan tilanne ja opiskelijat alalla.....	28
4.9	Rekrytoinnin haasteet ja esimiesten rooli rekrytointiprosessissa	29
5	Pohdinta	31
5.1	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	31
5.2	Jatkotutkimusehdotukset	33
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	34
	Lähteet.....	35
	Liitteet	38
	Liite 1. Tutkimuksen haastattelupohja	38

1 Johdanto

Opinnäytetyö tutkii henkilöstöhallinnon kehittämisen näkökulmasta rekrytointia ja sen prosesseja. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia rekrytoinnin käytänteitä ja kehitysalueita Vantaalaisen Yritys X:n Toimipiste Y:ssä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään rekrytointiprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyö on tehty laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Menetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, joka on tehty kasvotusten kahdelle rekrytoinnista vastaavalle päällikölle samalla haastattelurungolla. Haastattelut litteroitiin ja aineistoa tarkasteltiin sisältöanalyysin avulla, eli yhtäläisyyksiä ja eroja etsien tiivistämällä tekstiä. Haastattelun tuloksia tutkimalla selvitettiin, kuinka rekrytoivat päälliköt kokivat toimipisteen rekrytoinnin sekä rekrytointiprosessin ja miten niitä voisi kehittää.

Opinnäytetyön teoriaosassa tutustutaan rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka rekrytointiprosessia voisi kehittää paremmaksi. Alatavoitteena on kehittää rekrytoinnin henkilöstöhallinnon tehtäviä, sillä omaa henkilöstöasiantuntijaa ei yrityksessä ole. Lisäksi alatavoitteina on saada esimiehille tukea rekrytointiin ja henkilökunnalle sujuvampi tie rekrytoinnista työn aloittamiseen.

Opinnäytetyön aihe syntyi omasta kiinnostuksestani henkilöstöhallinnon tehtäviin. Opinnäytetyön lähtökohtana on Haaga Helian Strateginen johtaminen-kurssin materiaali ja kehittämistyö keväältä 2016. Kurssin aikana tutkimme parityönä Yritys X:n tilaa ja sen kehittämistarpeita neljältä eri strategisen johtamisen kantilta, joista yksi oli rekrytointi. Kehittämistyön kautta selvisi, että yrityksessä on henkilöstöjohtamisen prosessien sekä rekrytoinnin osa-alueen kanssa kehitettävää ja yrityksellä halua parantaa prosesseja. Opinnäytetyön aiheen valinta pohjautui toiveesta toimeksiantajan puolelta.

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsittelen taustaa ja tavoitteita johdannon kautta. Toinen luku käsittelee rekrytoinnin ja rekrytointiprosessin teoriaa. Kolmas luku käsittelee tutkimusta ja sen toteutusta, sekä kertoo valitusta tutkimusmenetelmästä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksella saadut tulokset. Viimeisessä luvussa esitellään kehitysehdotuksia, pohditaan mahdollisuuksia jatkotutkimuksille sekä opinnäytetyön onnistumista.

2 Rekrytointi ja rekrytointiprosessi

Rekrytointi on johtamisen yksi osa-alue, jolla vaikutetaan yrityksen toimintaan henkilörekrytointien kautta. Tavoitteena on vastata yrityksen haluttuihin tavoitteisiin täyttämällä vapaat ja tarvittavat työpaikat mahdollisimman hyvin. Rekrytoinnin lähtökohtana on henkilöstön hankintatarve, jonka kautta määritetään millaisiin työtehtäviin ja millaisen henkilön työpaikka tarvitsee. Rekrytoinnin tulisi aina kehittää yritystä ja työyhteisöä palkatun henkilön kautta. (Eräsalo 2008, 28.) Rekrytoinnilla tarkoitetaan tapoja ja toimintaa, jolla yritykseen hankitaan henkilöstöä. Rekrytoinnin tarvetta tulee aina punnita tarkkaan, sillä rekrytointi on aina organisaation sisällä strateginen päätös. Henkilöä voidaan hakea organisaation sisältä tai ulkoisia kanavia käyttäen. (Helsilä 2009, 18-19.)

Työvoiman lisäämistarpeesta, eli rekrytoinnista, tai sisäisistä siirroista tuotetaan tietoja organisaatiolle henkilöstösuunnittelun kautta. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana ovat liiketoiminnan suunnitelmat ja aikomukset, joissa on määritelty henkilöstön määrä, henkilöstön laatu sekä kohdentuminen. (Viitala 2009, 54.) Henkilöstösuunnitelma on osa-alueisiin pilkottu kokonaisuus, jossa ennakoidaan henkilöstövoimavarojen johtaminen lyhyellä aikavälillä. Henkilöstösuunnitelmassa tulisi arvioida rekrytointien tarvetta katsoen tulevaisuuteen ja nojaten monipuoliseen tietoon. Henkilöstön hankintasuunnitelma määrittää hankittavan henkilöstön määrän yrityksen eri osissa. Tässä suunnitelmassa otetaan huomioon tulevan ja poistuvien työntekijöiden tarpeet, aikataulut sekä näistä koituvat kustannukset. Kokonaisuudessaan rekrytoinnissa tulisi ainakin olla suunniteltuna rekrytointikanavat ja ajankohta, sekä kokonaisuuteen liittyvät päävastuut ja kustannukset. (Viitala 2009, 72 & 76.)

Rekrytoinnin aloituksessa päätetään mitkä yrityksen työtehtävät tulee täyttää, mihin käytetään apuna olemassa olevaa tietoa työvoimasuunnittelusta ja sen ennustamista. (Dessler 2020, 168.) Rekrytoinnissa on käytettävä hyvää sekä huolellista suunnittelua, millä minimoidaan ajan sekä rahan tuhlaus huonojen rekrytointien kautta. Rekrytoinnin ammattilainen on henkilöstöasiantuntija, joka on mukana koko prosessissa informoijana ja tukijana. Henkilöstöasiantuntija voi tehdä kaiken hakuilmoituksesta haastatteluun tai hankkia prosessiin sopivan yhteistyökumppanin, esimerkiksi ulkopuolisen rekrytointiyrityksen. (Österberg 2015, 91.)

Liiketoiminnan kannalta työntekijän palkkaaminen on kannattavaa, kun hän tuo yritykselle osaamisellaan tai taidoilla vähintään oman palkkansa. Kuluja syntyy rekrytoinnin ja palkan lisäksi esimerkiksi tarvittavista työvälineistä ja pakollisista vakuutuksista. Rekrytointia ennen tulisi määrittää millainen työkokemuksen määrä avoimeen paikkaan tarvitaan, sekä olla tarkasti listattuna tulevan työntekijän työtehtävät ja vastuut. Rekrytointi vie aikaa, joten

prosessissa tulisi ottaa huomioon eri vaiheiden kesto. (Monster 2020.) Joki (2018, 87) toteaa, että onnistunut rekrytointi auttaa ja tukee yrityksen kilpailukyvykkyyden säilymisestä sekä positiivisen yrityskuvan ylläpitoa.

2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi on yrityksen jatkuva toiminto, jossa prosessin vaiheiden suunnittelu auttaa sekä ennakoit onnistumisessa. (Österberg 2015, 92.) Yksittäisen rekrytoinnin vaiheita ovat suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurannanvaiheet. (Joki 2018, 88.) Rekrytointiprosessissa voi olla kolme selkeää päävaihetta, jotka ovat työtehtävän analyysi, avoimen työpaikan ilmoittaminen sekä työntekijän valinta. (Vaahtion 2005, 31.) Rekrytointiprosessi alkaa työvoima tarpeen ennustamisella, jonka jälkeen haetaan mahdolliset kandidaatit sisäisten tai ulkoisten kanavien kautta. Hakijat täyttävät haku- ja tietolomakkeet tai käyvät läpi haastattelun. Valintatyökaluina voidaan käyttää esimerkiksi soveltuvuustestejä ja hakijan taustojen tarkistamista. Lopuksi tehdään päätös valitusta. (Dessler 2020, 168.)

Rekrytointiprosessin suunnitteluun tulee käyttää riittävästi aikaa ja hahmottaa koko prosessin kokonaisuus. Keskiössä tulisi olla työtoiminta ja yrityksen tarpeet. (Eräsalo 2008, 30.) Prosessin toteuttaminen vaatii ammattimaisuutta, harkintaa sekä välittämistä. Eettisyys voi olla yhtenä kilpailuvalttina koko rekrytointiprosessin ajan. Eettisyydellä tarkoitetaan yrityksen esille tuomaa vastuullisuutta sekä oikean ja väärän toiminnan erottamista. (Vaahtio 2005, 13.) Rekrytointiprosessia voi hoitaa alkutilanteesta toimintaan ja yhteenvehtoon asti yrityksen henkilöstöasiantuntija, mutta päätöksen valinnasta tekee aina rekrytoiva esimies. (Joki 2018, 87.)

Rekrytointiprosessissa henkilön valintaan määritellyt kriteerit vaikuttavat koko prosessin onnistumiseen. Kriteerien tulisi olla perusteltuja ja tarpeellisia. On tärkeää saada tarpeeksi ja oikeanlaisia, eli asetettujen kriteerien täyttäviä, henkilöitä hakemaan työpaikkaa. Uudella työntekijällä on aina mahdollisuus kehittää yrityksen toimintaa hänen tuomallaan uudella osaamisella. Uuden työntekijän valinnalla voidaan siis kohdentaa koko työyhteisön jo olemassa olevaa toimintavalmiutta haluttuun suuntaan. Lähtökohtana tulisi olla työympäristön hyvä tuntemus, jotta hakijan kykyjä voidaan peilata ja konkretisoida tulevaan työtehtävään. Lisäksi on tärkeä selvittää hakijan kyky- ja motivaatiotekijät, eli ammatillinen osaamisperuste sekä työhalu. (Eräsalo 2008, 30.)

2.2 Rekrytointiprosessin kuvaus

Rekrytointiprosessi voidaan jakaa osioihin. Prosessi lähtee tarpeen määrittelystä ennen prosessin käynnistämistä. Prosessissa tulisi ottaa huomioon kokonaisuus ja koko työyhteisön toimivuus. Tarvetta rekrytointiprosessille voidaan pohtia sillä, että tarvitaanko uutta työntekijää vai voitaisiinko työtehtävien muutoksilla tai työvälineillä hoitaa uuden työntekijän tarve. Poislähteneiden kanssa käydyillä poistumiskeskusteluilla voidaan saada tietoa tuleviin yrityksen rekrytointeihin. (Joki 2018, 88.) Suunnitteluvaihe käynnistää rekrytointiprosessin, jossa tehdään alkukartoitus ja määritellään haettava tehtäväkuva, sekä valitaan valintakriteerit ja rekrytointikanavat. Työtehtäväänalyysiksi kutsutaan tehtäväkuvan ja valintakriteerien laadintaa. Jo suunnittelun kautta tulisi saada kuva haetun henkilön vaaditusta taidosta ja osaamisesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166.)



Kuva 1. Rekrytointiprosessi (mukaillen Eräsalo 2008, 27-45)

Valintaperusteet määritellään sen mukaan mitä työtehtävää haetaan ja millaista osaamista tarvitaan. Osaamisella tarkoitetaan hakijan työkokemusta ja koulutusta. Osaamiselle tulee olla työtehtävässä määriteltynä minimivaatimukset ja mietittynä kuinka osaamisen tarve elää tulevaisuudessa. Hyvät valintaperusteet ovat selkeitä, helposti ymmärrettäviä ja mitattavia. Jos valintaperusteet eivät ole asianmukaiset tai ne ovat liian löyhät, voivat ne saada liikkeelle vain kokeilevat työnhakijat. Henkilökohtaisia ominaisuuksia määriteltäessä tulisi miettiä, haetaanko uudesta työntekijästä työyhteisöön vahvasti erilaisuutta vai samankaltaisuutta. (Eräsalo 2008, 30-32.)

Ehdokashankinta voidaan toteuttaa joko sisäisten tai ulkoisten hankintakanavien kautta. Sisäisessä rekrytoinnissa tieto kulkee yrityksen sisällä, jolloin tiedon tulee olla kaikkien löydettävissä ja sen on oltava ajankohtaista sekä päivitettyä. Etuna sisäisissä rekrytoinneissa on hakijoiden tunteminen sekä lyhyt haku- ja perehdyttämisprosessi. (Eräsalo 2008, 32.) Etuna sisäisissä rekrytoinneissa on myös henkilön tunnettavuus ja jo olemassa

oleva tieto, työnkierto yrityksen sisällä, hinta sekä nopea aikataulu. Haasteena voi olla työyhteisön vahva reagointi, etenkin mikäli työntekijästä tulee esimies. Riskinä työyhteisön sisällä voi olla myös mielensä pahoittaminen ja kateus, mitkä voivat vaikuttaa negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin. Riskit tulee mitata kriittisesti, sillä rekrytoinnilla on aina vaikutus tulevaisuuteen. (Joki 2018, 89.) Eräsalon mukaan (2008, 32) liian pitkään jatkunut sisäinen ehdokashankinta voi johtaa osaamisen latistumiseen yrityksessä.

Ulkoisten kanavien kautta haetaan henkilöä työtehtävään organisaation ulkopuolelta. Kanavina voidaan käyttää esimerkiksi internetiä, lehtiä, työvoimatoimistoa sekä useita rekrytointiyrityksiä ja -palveluita. Valintaan käytetystä kanavasta vaikuttaa aikataulu ja budjetti sekä yrityksen henkilöstöasiantuntijan rekrytointi osaaminen. Tärkeänä osana rekrytoinnissa ulkoisten kanavien kautta on oikeanlainen viestintä ja valittu rekrytointikanava, joiden kautta voidaan löytää laajemmin toiveiden mukaisia työntekijöitä. Rekrytointikonsulttia käytettäessä tulee olla kriittinen hänen kompetenssistaan ja toimialatuntemuksesta. (Joki 2018, 90-91.) Ulkoisten kanavien kautta tehty rekrytointi tarvitsee siis hankintaväylän. Yritys voi myös ottaa yhteyttä vanhoista rekrytoinneista pitkälle päässeitä hakijoita ja kertoa uudesta avoinna olevasta työpaikasta. (Eräsalo 2008, 33.)

Työpaikkailmoitus kertoo realistisesti vaatimukset, joita henkilöltä tarvitaan haettuun työtehtävään. Ilmoitusta laadittaessa tulisi miettiä minkälaisia hakijoita halutaan tavoittaa. Ilmoituksessa tulisi kertoa selkeästi tehtävästä ja sen lisäksi olla toimiala, yritysesittely, vastaanottajan yhteystiedot sekä aikataulu hakemuksien vastaanottamiselle. Työnantajan tarvitsemista tiedoista ja liitteistä tulee myös kertoa, esimerkiksi ansioluettelon liittämistä hakemukseen. Huumoria tekstissä kannattaa harkita tarkoin, esimerkiksi testaamalla sen toimivuutta ennen julkaisua, jotta sanoma ei tule väärinymmärretyksi. (Joki 2018, 90-92.) Työtehtävän kuvauksessa tulisi käyttää suorituspohjaista ja kuvailevaa tekstiä. Vaatimukset henkilön osaamisesta tulisi rajata maksimissaan viiteen asiaan. Vaatimuksissa tulisi keskittyä tarvittavaan koulutukseen ja kompetensseihin, joita ei pysty uudessa työtehtävässä opettamaan alle vuodessa, esimerkiksi omaa asennetta ja vakuuttavuutta. Toimintaohjeissa tulisi olla selkeästi kerrottuna, mitä hakijalta odotetaan ja mistä hän saa lisätietoa. (Salli & Takatalo 2014, 25-30.)

Tiedon peruslähteenä työnhakijasta on hakemus. Hakemusten perusteella tehdään karsintaa, sillä hakemuksen tyylistä ja kielestä voidaan tehdä eroavaisuuksia niin hyvässä ja pahassa. Hakemus voi olla muodollinen, vapaamuotoinen tai voidaan sopia tapaaminen ilman erillistä kirjallista hakemusta. Koko prosessin ajan tiedon hankinta hakijasta tulee kohdistaa hänen kyky- ja motivaatiotekijöihin, sosiaalisiin taitoihin sekä persoonallisuuden piirteisiin. (Eräsalo 2008, 32-38.) Hakemusten karsimisessa apuna voi käyttää kolmea eri

kategoriaa, jotka ovat haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti kutsuttavat ja selkeästi hylätyt hakemukset. Hyvän hakemuksen tunnistaa siitä, että se vastaa työhakemuksessa haettuun tehtävään selkeästi ja tarpeeksi kattavasti, kertoen työ- ja koulutusosaamisesta sekä omat yhteystiedot. (Joki 2018, 93.)

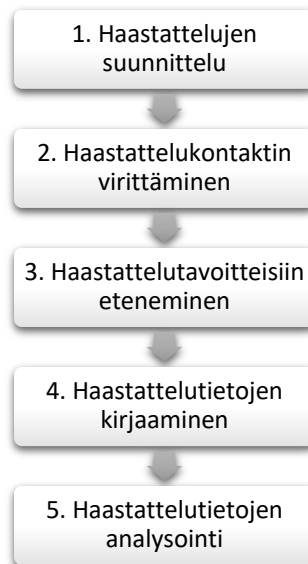
2.3 Haastattelu rekrytointiprosessissa

Haastattelu on yksi tärkeimmistä rekrytointin tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelutilanteeseen voi haastattelijoina osallistua yksi tai useampi henkilö, esimerkiksi henkilöstöasiantuntija ja rekrytoiva esimies, joista toinen voi olla tarkkailijana haastattelussa. Haastattelun runkona voi olla kevyt aloitus, jonka jälkeen kerätään haastateltavalta tietoja ja kysytään kysymyksiä. Vastaukset sekä huomiot on hyvä kirjata, ja palata niihin tarkentavien kysymysten kanssa myöhemmin haastattelussa. Kysymyksiä ja niiden määrää voi muokata haastattelun edetessä. Haastattelutilan tulee olla rauhallinen ja haastattelun ilmapiirin mahdollistaa myös vapaamuotoisen keskustelun. Lopussa annetaan haastateltavalle mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kerrotaan, miten rekrytointiprosessi jatkuu. (Joki 2018, 97-103.) Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jota haastattelijalla ohjaa tavoitteensa mukaisesti. (Eräsalo 2008, 39.)

Työhaastattelun tarkoituksena on tehdä henkilön arviointi asianmukaisesti ja ammattimaisesti. Haastattelun pohjalta haastattelijalla muodostaa arvioin haastateltavan henkilön sopivuudesta tehtävään. Haastattelulle kannattaa asettaa selkeä tavoite, joka auttaa ja tehostaa tämän saavuttamista, niin ettei haastattelijalla joudu sivuraiteelle ja näin kilpaile arvioimisen tavoitteen kanssa. Sivuraiteella tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, että tavoitellaan jotain muuta kuin itse arviointia, esimerkiksi esiintymistä, seurustelua tai liikaa huolehtimista. (Niitamo 2000, 23-26.) Työhaastattelussa tulisi luoda luottamuksellinen tunnelma, jossa hakija tuntee olevansa kuultu ilman tuomitsemista ja näin pystyy enemmän avautumaan. Luottamus rakentuu aidolla kohtaamisella ja arvostuksella, sekä aktiivisesti kuuntelemalla mitä hakijalla on sanottavaa. Hyvää ja pahaa poliisia ei tarvitse valita, vaan haastattelijoiden tulisi olla aidot omat persoonat esillä haastattelussa. (Salli & Takatalo 2014, 52-53.)

Haastatteluprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Ensin haastattelu suunnitellaan ja määritetään tavoite mihin pyritään. Lisäksi suunnitellaan haastattelurunko, päätetään haastattelijoiden roolijaot ja sovitaan missä haastattelu pidetään. Seuraavaksi viritetään haastattelukontakti haastattelijan toimesta, jotta tilanne on haastateltavalle mahdollisimman avoin ja rento. Kolmantena haastattelijalla ohjaa haastattelutavoitteisiin etenemistä pyytämällä haastateltavaa kertomaan suorituksista ja työhistoriasta, jonka jälkeen haastatte-

lija kertoo yrityksestä. Neljäntenä kirjataan haastattelusta saatu tieto ylös, joko jo haastattelu tilanteessa tai heti sen jälkeen. Viimeisenä haastattelutiedot analysoidaan haastattelun jälkeen. (Eräsalo 2008, 39.) Haastattelun prosessi on kuvattu alla olevassa kuvassa kaksi.



Kuva 2: Haastatteluprosessi (mukaillen Eräsalo 2008, 39)

Haastattelu voidaan toteuttaa kertahaastatteluna, peräkkäishaastatteluina, sarjahaastatteluina tai ryhmähaastatteluna. Haastattelussa runkona voi olla suunniteltu runko eli strukturoitu, puolistrukturoitu eli osittain valmisteltu tai käyttää kokonaan avointa haastattelua, jossa ei ole ennalta laadittuja kysymyksiä. Haastattelussa voi olla alaan liittyvä tehtävä ratkottavaksi, esimerkiksi asiakastilanne. Haastattelun teemojen tulee olla työorientoituneita. Haastattelussa on tärkeä saada tietää miksi hakija vaihtaa työpaikkaa ja mikä on haastattavan motivaatioperusta, eli onko hänellä halu ja kyky tehdä haettua työtä. (Eräsalo 2008, 40-41.)

Haastattelussa saadut tiedot kootaan tosiasiatietoihin, eli dokumentteihin, ja arviointitietoihin, eli havainnoinnilla saatuihin arvioihin. Hakijajoukon vertailussa ja tietojen kokoamisessa voidaan käyttää valintamatriisia, jossa kriteerien kohdalle henkilön ominaisuudet pisteytyy esimerkiksi asteikolle 1-3. Näin voidaan painottaa ja vertailla tiettyä tai useampaa työssä tarvittavaa ominaisuutta. (Eräsalo 2008, 43-44.)

Haastattelijalle oma itsetietoisuus ja -tuntemus ovat tärkeitä työvälineitä, joiden kautta voi analysoida omia tunteita ja reaktioita joita haastattelu hänessä herättää. Haastattelijan on

tärkeä tunnistaa, millaiseen ajatteluun on itse taipuvainen. Mahdollisissa arvioinnin harjoissa auttaa toinen haastattelija, jonka kanssa voi keskustella ja karsia subjektiivisia, eli henkilökohtaisia, harhoja. Muita arvioinnin harhoja ovat samankaltaisuus ja tykkääminen, ajattelun stereotyyppisyys, mieliala, vertailu sekä hyväuskoisuus tai negatiivisuus. Haastateltavan harhoihin vaikuttaa sukupuoli, ikä, motivaatio sekä kunnianhimo. Arvioinnin harhat voidaan välttää esimerkiksi varaamalla riittävästi aikaa kattaville haastatteluille ja arvioinneille, sekä valmistelemalla haastattelurunko etukäteen, jonka pohjalta voi tehdä täydentäviä kysymyksiä. (Salli & Takatalo 2014, 70-78.)

2.4 Rekrytointiprosessissa käytettävät soveltuvuusarvioinnit ja henkilön valinta

(Joki 2018, 103-104.) Soveltuvuusarviointi analysoi haetun tehtävän näkökulmasta hakijoiden persoonaa ja soveltuvuutta. Ensin tulisi pohtia, mitä testillä halutaan saavuttaa ja mikä testausyritys on menetelmiltään paras juuri tähän haettuun tehtävään. (Joki 2018, 103-104.) Mahdollisia soveltuvuuskokeita ovat psykologiset-, tietopuoliset- tai muut soveltuvuuskokeet. Näiden tarkoitus on selvittää sekä verrata haastateltavan toimintaa ja valmiuksia työtehtävässä sekä uudessa roolissa. (Eräsalo 2008, 42.) Työkokeet, esimerkiksi koevuorot, ennustavat parhaiten hakijan työsuoritusta. Soveltuvuusarvioinnit lisäävät lopullisen valintapäätöksen luotettavuutta ja vähentävät epäonnistumisen mahdollisuutta, sillä hakijasta saadaan niiden kautta laajasti tietoa. Organisaatio voi myös käyttää soveltuvuusarvioinneissa kumppania, jonka tulisi toimia kompetenssi, eli valmius, lähtöisesti ja käyttää tutkittuja menetelmiä mielellään sähköisessä ympäristössä. (Salli & Takatalo 2014, 79-84.)

Tiedonhankintamenetelmät riippuvat rekrytointin resursseista ja haetun työn vaativuudesta. (Eräsalo 2008, 42.) Työhaussa noudatetaan tietosuojalakia. (Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.) Työhaussa henkilötiedoilla tarkoitetaan hakijan henkilökohtaisia tietoja, joista henkilö tai hänen perheensä voidaan tunnistaa. Henkilötiedoiksi katsotaan kaikki kirjallisesti tallennettu tieto, joka on tehty koneellisesti, sähköisesti tai käsin. Suullinen tai ei tunnistettava tieto ei ole henkilötietoa. (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 28.) Hakijasta saa kerätä tietoja yrityksen toimesta, jos ne ovat oleellisia ja tarpeellisia. Tieto tulee hakea hakijalta itseltään. Hakijan luvalla rekrytoija voi ottaa yhteyttä esimerkiksi vanhaan työpaikkaan. Jos tehtävä vaatii erityistä luotettavuutta, hakijan luottotiedot sekä rikosrekisteri voidaan tarkistaa luotettavuusarviointia varten. Huumetestiä voidaan vaatia valintatilanteessa, ja majoitus- sekä ravitsemusalalla vaatimukselle syinä voi olla esimerkiksi turvallisuus, terveys tai liike- ja ammattisalaisuudet. (Eräsalo 2008, 35-37.) Rekrytointin lainsäädännöstä on kerrottu myöhemmin tämän työn teoriaosuudessa.

Suosittelijoilta voidaan varmistaa henkilön sopivuus tehtävään, mutta tietoon tulee suhtautua aina kriittisesti. Kysymykset voivat liittyä referenssihaastattelussa suosittelijan mielipiteeseen hakijasta, osaamisesta sekä toiminnasta esimerkiksi paineen ja kiireen keskellä. (Joki 2018, 104-105.) Päätös kenet palkataan, muodostuu usein jo rekrytointiprosessin mukana. Kuitenkin määritetyt kriteerit tulee aina käydä läpi ja tarkastella niiden pohjalta kriittisesti, onko hakijoiden joukossa kriteerien täyttävää henkilöä. Huono valinta on aina riski, joten palkkaamatta jättäminen on myös aina mahdollista. Päätökseen vaikuttaa myös intuitio, eli mieleen tuleva vahva tunne, jota ei aina pysty konkretisoimaan. (Salli & Takatalo 2014, 85-87.) Päätöksen uuden työntekijän valinnasta tekee aina esimies. Päätöksentekovaiheessa valitaan ja nimitetään uusi työntekijä, sekä viestitään muille hakijoille hakuprosessin päättymisestä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 176.)

Valinnan jälkeen tehdään työsopimus, mikä on kahden kauppa yrityksen ja työntekijän välillä. Työsopimus voi olla kirjallinen, sähköinen tai suullinen. Työsopimuksessa tulee olla sovittuna työtehtävät, palkkaus sekä selvitys työnantajan valvonta- ja työnjohto-oikeudesta. Tällä tarkoitetaan, että työ on tehtävä määräysten sekä lakien mukaisesti työnantajan valvonnan ja johdon alaisena. (Helsilä 2009, 30-33.) Seurantavaiheessa alkaa työ ja koeaika, sekä aloitetaan perehdytys ja sitouttaminen yritykseen. Kun työntekijä on sulautunut työpaikalle, voidaan rekrytointivalintaa arvioida havainnoimalla, kysymällä sekä keskustelemalla. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167.) Yritys kantaa aina vastuun onnistuneesta rekrytointiprosessista, sekä rekrytoijien mahdollisista rikkomuksista tai virheistä prosessin aikana. Onnistuneessa rekrytoinnissa yritys on kunnioittanut yksityisyyden suojaa, tasa-arvoa sekä yhdenvertaisuutta ja toiminut edellä mainittujen lakien mukaisesti. (Väestöliitto 2020.)

2.5 Rekrytointiprosessissa onnistuminen

Onnistuminen rekrytoinnissa edellyttää, että rekrytoinnin tarve on perusteltu ja työtehtävistä on viestitty realistisesti. Onnistuminen paranee, jos henkilön persoonallisuus ja ominaisuudet on pystytty jo hakuvaiheessa suhteuttamaan osaksi työyhteisön toimintaa. Mitareina voi olla hakemusten määrä, laatu ja hakijoilta saadut palautteet, sekä myöhemmin tulevaisuudessa työnantajamielikuvan vaikutuksen tutkimisella ja työhön valitun menestyksellä työssä. (Joki 2018, 103-104.) Rekrytoinnissa tulee olla lainmukainen ja reilu prosessi, jonka päämääränä on löytää parhaiten tehtävään soveltuva henkilö. Tämä on kaikkien etu, sillä näin voidaan parantaa henkilön työyhteisöön yhdistymistä ja vaikuttaa positiivisesti koko henkilöstön mielikuvaan yrityksestä. (Väestöliitto 2020.) Dessler (2020, 175) toteaa että yrityksen brändi ja maine ovat tärkeitä tekijöitä rekrytoinnin onnistumisessa.

Onnistuneen rekrytoinnin kehittämisessä on tarkkailun kohteena työsuorituksen laatu ja kehitys, työntekijän henkilökohtainen kasvu kohti etenemistä ja vaativampia työtehtäviä, henkilökunnan työtyytyväisyys sekä koko organisaation oppiminen. Analysoimalla edellä mainittuja kohteita voidaan kehittää henkilöstövalintoja seuraavissa rekrytoinneissa, sillä rekrytointi on hiottavissa oleva prosessi. (Eräsalo 2008, 44.) Rekrytoinnin ja sen prosessin onnistuminen voidaan kuitenkin todeta vasta kun palkattu henkilö on toiminut tehtävänsään kuukausia. (Joki 2018, 106.) Dessler (2020, 177) mukaan yrityksen kehitys ja uuden henkilöstön palkkaus lisäävät kaikkien työntekijöiden sitoutumista, sillä näin henkilökunta tiedostaa myös omat mahdollisuudet ylennyksiin.

Tieto huonosti hoidetusta rekrytoinnista leviää, jonka seurauksena yritys voi menettää asiakkaita ja tuotantoa. Ammattimainen rekrytointi vaatii usein taitavan rekrytoijan, jotta yrityksen julkikuva ei vaurioidu. (Vaahtio 2005, 13.) Yrityksen keskeisinä keinoina parantaa strategista toimintaa ovat toiminnan johtaminen, organisointi, resursointi, toimintaprosessit sekä osaamisen kehittäminen. Kaikissa organisaatioissa toteuttamisen tekee ihmiset, joten heistä ja heidän osaamisesta tulisi huolehtia. Kehittymisen edellytys on, että henkilöstön taidoista on yrityksessä ajankohtainen tieto. (Lindroos & Lohivesi 2004, 159-165.) Epäonnistumiset johtuvat tarpeiden ja tavoitteiden huonosta määrittelystä, jolloin on luvattu liikaa ja jonka seurauksena odotukset eivät toteudu. (Joki 2018, 105.)

2.6 Rekrytoinnin merkitys perehdytysprosessissa

Perehdyttäminen on yrityksen toimenpide, jolla henkilö saadaan sopeutumaan joustavasti työympäristöön ja työhön. Perehdytyksessä käydään läpi yrityksen toiminta työpaikan pelisääntöjen ja työyhteisön kautta sekä opastetaan työhön, eli kerrotaan ja näytetään työtehtävät ja niihin liittyvät velvoitteet. (Helsilä 2009, 48.) Joki (2018, 106) mukaan perehdytyksen laiminlyönti vaikuttaa rekrytointiprosessin onnistumiseen, sillä hyvä perehdytys auttaa henkilöä löytämään oman paikan työyhteisössä. Eräsalo (2008, 60-61) toteaa, että perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa, ja on rekrytoinnin kanssa henkilöstöjohtamisen ydintä. Perehdytys on osa henkilöstön kehittämistä ja sillä vahvistetaan onnistunutta rekrytointia.

Hyvä perehdyttäjä hallitsee kokonaisuuden ja osaa asettua työhön tulevan asemaan. Perehdytettävällä tulisi myös olla aktiivinen rooli ja osallistua tavoitteiden laadintaan yhdessä perehdyttäjän kanssa. Perehdyttäjän tulee olla tarpeeksi lähellä mutta kaukana, jotta työntekijälle hahmottuu työn kokonaiskuva oman tekemisen ja prosessoinnin kautta. (Eräsalo 2008, 66.) Perehdytys voidaan jakaa viiden kohdan prosessiksi, jossa ensin analysoidaan tarpeellinen tieto tarkastaen tarvetta nyt ja tulevaisuudessa. Apuna käytetään tehtäväanalyysiä, mikä kertoo mitä taitoja työtehtävässä tarvitaan. Tämän jälkeen suunnitellaan pe-

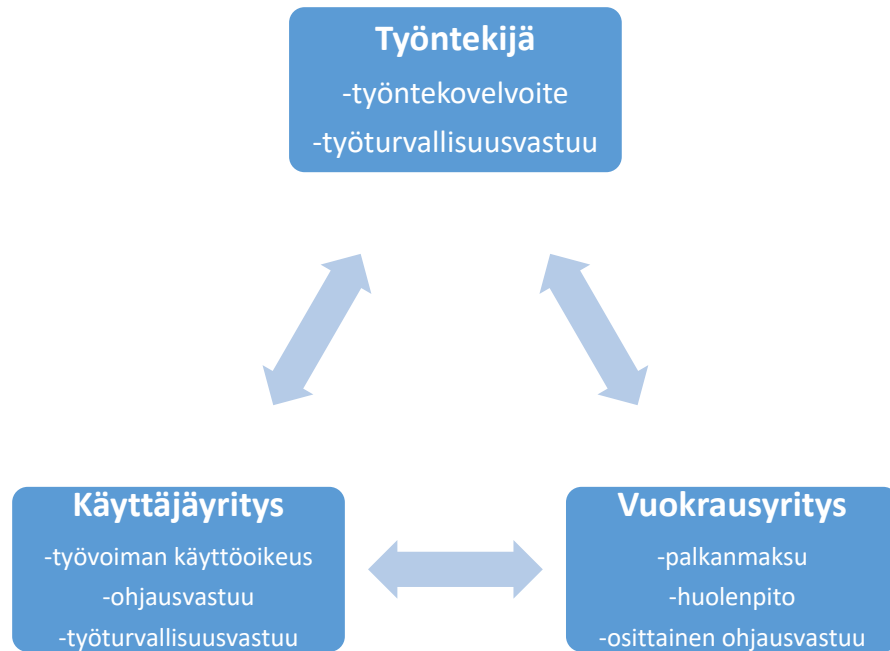
rehdytysprosessin käytännön tarpeet, tilat, aikataulut sekä käytetyt perehdytysmetodit. Toeuttamisella tarkoitetaan perehdytyksen toimeen panemista, jonka metodeina voidaan käyttää tietopakettien ja yksilö- sekä ryhmäkoulutuksien lisäksi esimerkiksi itse työssä opimista, koevuoroja tai harjoitteluita. Tapoja toteuttaa perehdytys on monia. Perehdytystä voidaan arvioida ja testata vasta tarkkailemalla perehdytettävien reaktioita ja käyttäytymistä, testaamalla opetettua tietoa ja tarkastelemalla yrityksen tai toimipisteen tuloksia. (Dessler 2020, 277-302.)

2.7 Rekrytoinnin ulkoistaminen

Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan osaamisen ja työntekijän etsimistä organisaation tai yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointi on hyvin vakiintunut tapa työnhaussa, ja sitä voidaan käyttää yhdessä samaan aikaan sisäisen rekrytoinnin kanssa. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilön etsimistä organisaation sisältä avoimena olevaan työtehtävään. (Vaahtio 2005, 36-37.) Rekrytoinnin ulkoistamisella tarkoitetaan, että rekrytointipalvelut ja työvoima ostetaan tai vuokrataan yrityksen ulkopuolelta. Hyötynä on, että yrityksen ei tarvitse palkata henkilöä omille palkkalistoille tai ostaa erikseen muita rekrytoinnin palveluita, vaan kaiken rekrytoinnin osaamisen voi ostaa palvelun tarjoajalta. Yritykselle etuna on haavoittuvaisuuden väheneminen, kun työsuhdejärjestelyt ja osaamisen taso on palvelun tarjoavan tahon vastuulla. (Viitala 2007, 98-99.)

Riskinä ulkoisten yritysten käytössä voi olla huonojen hakijoiden läpipääsy pitkälle prosessissa, jopa palkkaukseen asti. Hyvät hakijat voivat siis jäädä yrityksen ulkopuoliselta rekrytoijalta huomaamatta. Riskien välttämiseksi on yrityksen, jolle työntekijää haetaan, annettava realistinen ja oikea tieto haettavasta työpaikasta. Rekrytointiyrityksen mainetta ja työsuoritusta voi tarkastella tutkimalla sen toimintaa, sekä tarkistamalla millaisia testejä ja haastatteluita se käyttää rekrytoinnissa. (Dessler 2020, 183-184.)

Vuokratyövoimalla tarkoitetaan, että työvoiman vuokrausyritys antaa vastiketta vastaan työntekijän käyttäjäyrityksen palvelukseen. Työntekijä on työsuhhteessa vuokratyöyrityksen kanssa ja saa sieltä työsuhteen edut sekä palkan. Vuokraava yritys, eli rekrytointiyrityksen tilaaja, tekee tilauksen ja maksaa vuokratyöyritykselle, sekä toimii työntekijän valvojana ja johtajana. Työntekijän ja vuokrausyrityksen välissä vaikuttaa työsopimus, vuokra- ja käyttäjäyrityksen kanssakäymisessä heidän välinen kauppasopimus. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 95.) Työvoiman vuokrauksen kolmikantasuhde on kuvattu ja selitetty kuvassa kuusi.

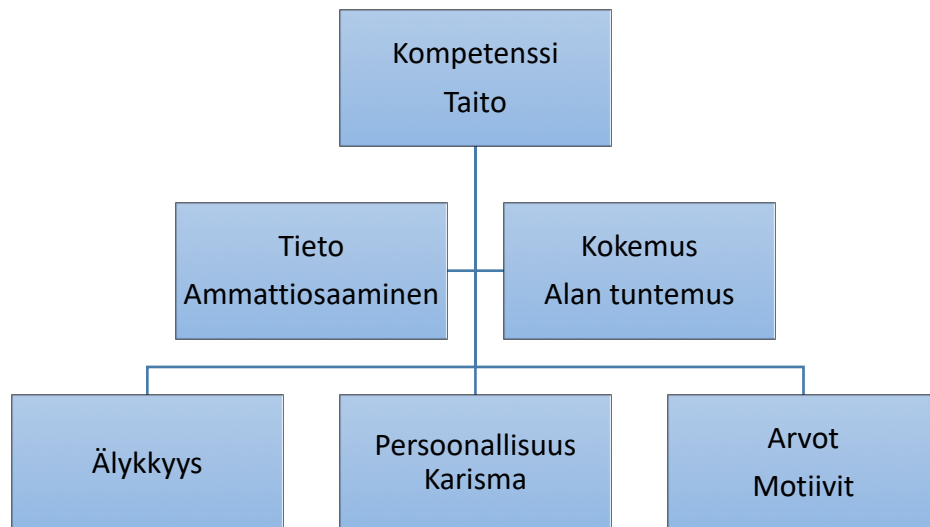


Kuva 3. Kolmikantasuhde työvoiman vuokrauksessa (mukaillen Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 96)

2.8 Rekrytointi ja esimiestyö

Esimies on mukana koko yrityksen henkilöstöasioiden hoitamisessa ja henkilöstön muodostamisessa. Rekrytoinnissa esimiehen yksi tehtävistä on toimia työlakien ja työehtosopimusten mukaan, jotka suojelevat työntekijää. Esimiehen tehtävänä on luoda oman työtöiminsä jäsenille edellytykset onnistua. Tämä koskee kaikkia organisaation esimies ja alaisuhteita. (Hirsjärvi 2009, 12-16.) Dessler (2020, 175-176) mukaan esimiesten tulisi ymmärtää tehokkaan rekrytoinnin ja sen prosessin tärkeys, sillä ilman hyviä hakijoita ei saada parasta työvoimaa. Salli ja Takatalo (2014,10) toteaa, että hakijoiden tulee olla koko rekrytoinnin ajan yrityksen esimiesten yksösasiakkaita, koska lahjakkaiden työntekijöiden saaminen yritykseen on hyvin merkittävä asia koko liiketoiminnan kannalta.

Esimies välittää tietoa työntekijöille sekä johdolle, eli toimii oman yksikön ja organisaation välissä. Esimies on koko työsuhteen ajan tärkein tiedonlähde työntekijöille, sillä esimies tulkitsee mitä strategiset päätökset tarkoittavat konkreettisesti työn tekemisessä. Esimies käyttää arjen viestintää, eli neuvoo, opastaa ja käy päivittäistä dialogia työpaikan asioista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.) Työhönottolakien mukaisesti on aina yrityksen tai organisaation johdon tehtävänä varmistaa sekä kantaa vastuu koko prosessin laillisuudesta ja mahdollisista virheistä. Henkilöstöhallinnon ja vastaavien esimiesten on tunnettava lainsäädäntö sekä toimialan ohjeistukset, ja näihin liittyvistä koulutuksista vastaa yritys. (Väestöliitto 2020.)



Kuva 4. Esimiehisyyden osa-alueet (mukailte Hirsjärvi 2009, 55)

Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, millä varmistetaan yrityksen tarvitsema työvoima. Henkilöstöhallinnon voi jakaa kolmeen osaan; henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen. Henkilöstöstrategian eri osa-alueisiin kuuluu henkilöstön suunnittelu, henkilöstön hankinta ja päivittäisjohtaminen. Työpaikan arjessa henkilöstöstrategiaa toteuttavat esimiehet. (Viitala 2009, 21-24.) Henkilöstönhankinnan voi ulkoistaa, mikäli osaavaa henkilökuntaa tai riittäviä voimavaroja rekrytoinnille ei ole organisaation sisällä. Näin toimimalla voidaan tavoitella yrityksessä parempaa laatua, kustannustehokkuutta ja parempaa toimitusvarmuutta. Rekrytointipalvelut ovat yksi tyypillisistä ulkoistetuista palveluista palkanlaskennan sekä työterveyshuollon lisäksi. (Viitala 2009, 23.)

Esimiesten arvostuksen puute ja epärointi vaikuttavat asiakaspalveluun majoitus- ja ravitsemusalalla. Asiakas aistii helposti yrityksen hengen ja mittaa palvelun laadun käyttäen koettua kokemustansa. Alalla koetaan paljon epäselvyyttä siitä, mikä on esimiehen ja suorittavan työntekijän roolien ero ja onko esimiehen välttämätöntä tehdä työtä yrityksessä työntekijänä ennen ylennystä. Tämä on yksi syy siihen, miksi roolien jakaminen on ravitsemusalalla tärkeää. Esimiestyötä ja johtajuutta voi aina kehittää tunnistamalla itse kohdistuvat odotukset ja pyrkiä vastaamaan niihin. Esimiehen tulee omata itsetuntemusta, jotta hän pystyy löytämään omat toimintamallit. (Eräsalo 2008, 116-118.)

Tulevaisuuden potentiaalisuutta tulisi ajatella jo nyt, sillä vuosien edetessä saatamme kohdata puutetta työn osaamisessa ja johtajuusvajetta. Tärkeitä ominaisuuksia esimies-työssä ovat strateginen ajattelu sekä oivalluskyky, tavoitteellisuus, muutosjohtaminen sekä globaali ja erilaisuuden arvostamisen ajattelu. Myönteinen asenne tulee olemaan tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä johtamisen kriteereistä, sillä hyvän asenteen kautta odotus työssä menestymiselle on korkea. Oppimisketteryys on tärkeä tulevaisuuden kriteeri, jolla tarkoitetaan ihmisen halua sekä kykyä oppia kokemastaan ja soveltaa tätä parantaakseen suorituksiaan. (Salli & Takatalo 2014, 21-23.)

2.9 Lainsäädäntö ja suositukset rekrytoinneissa

Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon lainsäädäntöjä. Ennen uuden henkilön palkkaamista yrityksen tulee ensisijaisesti tarjota avoinna olevaa paikkaa jo työsuhteessa olevalla lomautetulle, osa-aikaiselle tai tuotanto- ja taloudellisista syistä irtisanotulle työntekijälle. Jos lomautettu tai osa-aikainen työntekijä ei ole tarpeeksi pätevä, on työnantajan kohtuullisen koulutuksen kautta koulutettava henkilö päteväksi haettuun työhön. (Joki 2018, 95.) Työsopimuslain mukaan yrityksen on tarjottava avoinna olevaa työtä ”irtisanomalleen, työ- ja elinkeinotoimistosta edelleen työtä hakevalle entiselle työntekijälleen, jos työnantaja tarvitsee työntekijöitä neljän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä oli tehnyt. Jos työsuhde on jatkunut keskeytyksettä sen päättymiseen mennessä vähintään 12 vuotta, takaisinottoaika on kuitenkin kuusi kuukautta.” (Työsopimuslaki 26.01.2001/55)

Lisäksi rekrytoinnissa käytettäviä lakeja ovat laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä laki yksityisyyden suojasta työssä. Myös työsopimuslaki ja eri alojen työehtosopimukset sekä organisaatioiden omat ohjeistukset ovat keskeisinä asioina rekrytoinnissa. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittää, että työnantaja saa kerätä ja käsitellä vain työsuhteen kannalta olennaisia oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, työnantajan tarjoamiin etuuksiin tai erityisluonteeseen liittyviä tietoja. Työnantaja ei saa kysyä yksityisasiota, joita ovat lapsiin, perhesuhteisiin tai vanhemmuuteen liittyviä asioita. (Työsopimuslaki; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.)

Laki naisen ja miehen välisestä tasa-arvosta kieltää välittömän ja välillisen syrjinnän sukupuolen vuoksi. Välittömällä tarkoitetaan hakijoiden asettamista eri asemaan synnytyksestä tai raskaudesta johtuvista syistä. Välillisellä tarkoitetaan hakijoiden eri asemaa perhehuoltovelvollisuuden tai vanhemmuuden takia. Työnantaja syyllistyy syrjintään, mikäli sen katsotaan työsuhteen valitsemis- tai jatkumistilanteessa asettaneen henkilön välittömien tai

välillisten syiden takia epäedulliseen asemaan. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.) Perhesuhteet eivät saa olla syy asettaa työntekijöitä eri asemaan. (Työsopimuslaki.) Lainsäädännön lisäksi onnistuneen rekrytoinnin perustana on sovittu työehtosopimus, koko organisaation omat ohjeistukset rekrytoinnista sekä rekrytoijien ammattitaito. (Väestöliitto 2020.)

Euroopan neuvoston mukaan naisen rooli ja asema tulisi näkyä käytetyssä kielessä samalla lailla kuin miesten, minkä lisäksi kielen tulisi olla lainsäädännössä, koulutuksessa sekä julkisissa hallinnoissa sukupuolineutraalia. Suomen kielen lautakunta nostaa esimerkkeinä epätasa-arvoisista sukupuoleen viittaavat nimikkeet aulaemäntä tai baarimikko, sekä epäsuora sukupuolen merkitseminen ja maskuliinisuuden yleispätevyyden sanoissa ja sanonnoissa, kuten esimerkiksi virkaveli ja jokamiehen oikeus. Lautakunta suosittelee tehtävänimikkeiden kriittistä tarkastelua ja muuttamista sukupuoleen viittaamattomiksi, esimerkiksi tasa-arvoasiamiehen muuttaminen tasa-arvovaltuutetuksi. Nämä tulisi muuttaa julkishallinnollisissa tehtävissä ja kirjoitetuissa sekä puhutuissa viestimissä. Sanonnat sekä arkikieli elää ja muuttuu, jonka vuoksi vakiintunutta kieltä joka ei ole sukupuolineutraalia voi edelleen käyttää. (Kotimaisten kielten keskus 2007.)

Esteettömällä rekrytoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi selkeää tekstiä, saavutettavia hakukavainavia ja esteettömyyttä haastattelupaikassa. Rekrytoinnin tulisi olla vastuullista eikä syrjivää, sekä tukea monimuotoisuutta. Esteettömyys koskettaa henkilöitä joilla on vamma fyysisesti tai aistillisesti, oppimisvaikeus tai neurokognitiivisia erityispiirteitä. Esteetön monimuotoisuus rekrytoinnin osana lisää monimuotoisuutta ja tukee myönteisesti yrityksen menestystä. (Esteetön rekrytointi 2020.) Työnantajan on tarvittaessa mahdollistettava vammaisen työntekijän työhön pääsy esimerkiksi apuvälineillä kohtuullisin kustannuksin. (Joki 2018, 97.) Dessler (2020, 191-193) mukaan monipuolisen henkilöstön palkkaaminen on yritykselle tärkeää, esimerkiksi yksinhuoltajien tai vanhempien työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen ja yrityksen käytännöissä joustaminen luovat vieraanvaraisen työpaikan.

2.10 Rekrytointiviestintä

Viestintä mahdollistaa koko työyhteisön toiminnan ja sen tärkeimpänä kohderyhmänä on organisaation oma henkilöstö sekä muut sidosryhmät. Viestinnän tehtävänä on edistää vuorovaikutusta monin eri tavoin, esimerkiksi suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä suhdetta, jossa jaetaan ja tutkitaan merkityksiä yhdessä. Vuorovaikutuksessa kuunnellaan, tuetaan, argumentoidaan sekä pidetään yllä keskustelua ja puheenvuoroja. Viestintä lähtee aina tarpeesta kertoa jotain vastaanottajalle, ja viestin sanoman sisällä on oltava tavoite ja tarve vaikuttaa vastapuoleen. Vaikuttamisen retoriset tekijät ovat uskottavuus, johon vaikuttaa kertojan tiedot, harkintakyky sekä

hyvä tahto ja moraalit. Lisäksi tarvitaan tunneperäistä suostuttelua ja loogisuutta viestin kokonaisuudessa. Työelämän viestinnässä vastaanottajina ovat kollegat, esimiehet, asiakkaat sekä muu yleisö. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9-14.)

Rekrytointiprosessissa hakijoiden kanssa tulisi viestiä aktiivisesti ja pitää tiivis sekä avoin kommunikaatiosuhde läpi prosessin. Tiivis viestintä on etenkin prosessin venyessä hyvin tärkeää, sillä hakija tekee helposti omat johtopäätöksensä ja tulkintansa odottaessaan yhteydenottoa. Kaikkien hakijoiden tulisi saada tieto prosessin etenemisestä viikon kuluttua hakemuksen lähetyksestä ja viimeisen yhteydenoton viimeistään viikon kuluttua haun loputtamisesta. Rekrytointiprosessissa hakemusten vastaanottajan tulisi viestiä kaikkia hakijoita kiitoksella, ja kertoa kuinka ja millä aikataululla hakijoita informoidaan. Jatkossa hakijaan tulisi ottaa yhteys, mikäli hän on päässyt haastatteluun tai hän ei pääse jatkoon prosessissa. Haastattelun jälkeen tulisi kertoa millä aikataululla hakija voi odottaa yhteydenottoa ja tietoa rekrytoinnin lopullisesta tuloksesta. (Salli & Takatalo 2014, 11-13.) Työnantajat saavat negatiivista palautetta, jos hakijoille ei viestitä tarpeeksi usein hakuprosessin aikana. Hyvässä rekrytointiviestinnässä parhaat työnantajat pitävät hakijat ajan tasalla koko prosessin ajan. Hyvänä rekrytointiviestintänä voidaan pitää informointia hakijalle hakemuksen vastaanotosta, haastatteluvalinnoista ja lopuksi tietoa valinnasta. Rekrytointiprosessin viestintä on kuvattu alla olevassa kuvassa kolme. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 176.)



Kuva 5: Tärkeät viestinnän kohdat rekrytointiprosessissa (mukaan Salli & Takatalo 2014, 11-13)

Työnantajakuvalle tärkeitä markkinapaikkoja viestinnän näkökulmasta ovat sosiaalinen media sekä muut median kanavat, joita voidaan hyödyntää mielikuvamainonnan avulla rekrytoinnissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171.) Sosiaalisen median hyötyinä ovat sen näkyvyys, tehokkuus, kustannukset ja kohdentaminen, jolla voidaan tavoittaa myös passiiviset hakijat. Mikäli rekrytoinnissa halutaan onnistua ulkoisten kanavien avulla, tulisi kaikki organisaation sosiaalisen median alustat olla automaattisesti ja systemaattisesti linkitettyinä toisiinsa. Sosiaalisen median kanavista Facebook on tunnetuin ja käytetyin, muita työnhaussa käytettäviä sosiaalisen median kanavia ovat LinkedIn, YouTube, Twitter, Google+ sekä Pinterest. Työpaikoista voidaan ilmoittaa myös muiden työnhakukanavien kautta, joita ovat esimerkiksi Monster.fi, Oikotie.fi, Joberaten tai Mol.fi. (Salli & Takatalo 2014, 31-37.)

Työpaikkailmoituksessa voidaan herättää huomio visuaalisesti tai äänellä, tai käyttämällä positiivisia tarinoita yrityksestä sekä henkilökunnasta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 171.) Hyvä työpaikkailmoitus on kohderyhmälle suunnattu, mielenkiintoinen ja informatiivinen kertomus yrityksestä ja työtehtävästä. (Duunitori 2018.) Rekrytoiva yritys on aina vastuussa annetuista tiedoista ja aikatauluista hakuilmoituksessa. Oikeat henkilöt vastaamaan mahdollisiin lisäkysymyksiin ovat rekrytoiva esimies tai henkilöstöasianantuntija. Hakijoihin tulee ottaa yhteyttä haun loputtua, mikäli näin on luvattu, sillä kiitos kuuluu kaikille hakijoille ja se kehittää positiivisesti työnantajakuvaa. (Joki 2018, 94.)

Yritysten erottuvuuden tietoisessa rakentamisessa auttaa persoonallisesti viestitty yritystarina. Yritystarinan voi koostaa ihmisistä, tuotteista, käännekohdista tai näiden ja muiden seikkojen yhteissummasta. Yrityksen maine on tärkeä ja alati pinnalla oleva asia yrityselämässä, sillä hyvä maine houkuttelee työntekijöitä. Viestinnässä tulee kriittisesti tarkastella yritys näyttää, kuulostaa sekä tuntuu. Yrityksen on myös hyvä ottaa huomioon, että esimerkiksi asiakkaiden kulutustottumusten muuttumiseen vaikuttaa yhä enemmän vastuullisuuden tärkeys ostopäätöksessä. Mainekriisillä voidaan tarkoittaa yrityksen yhdistämistä vastuuttomiin tai epäeettisiin tahoihin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43-47.)

2.11 Rekrytointi ravintola-alalla

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan työssä kohdataan ihmisiä kollegoista asiakaskaisiin. Alalla palvellaan asiakkaita, joille luodaan tiimityönä elämyksiä arjen ja juhlan hetkinä. Ala tuottaa esimerkiksi palveluita, aterioita ja hyvinvointia. Työ ravintola-alalla on joka päivä erilaista ja merkityksellistä. Alalla arvostetaan ja koetaan hyödylliseksi asiakaslähtöisyyttä, energisyyttä, käden taitoja sekä hyviä myynti- ja vuorovaikutustaitoja. Laaja kokemus koko alalta on etuna, mikäli työssä haetaan esimies- tai johtotehtäviä. Työ on

monikulttuurista sekä kansainvälistä ja työpaikat ovat hyvin moninaisia, esimerkiksi sijoituen kahviloista erilaisiin ravintola- ja cateringpalveluihin aina hotelli-, majoitus- ja ohjelmapalveluihin. Alan koulutusta on tarjolla ammatillisissa oppilaitoksissa tai työpaikalla oppimista koulutus- tai oppisopimuksella. Myös kaksoistutkinnot lukion ohella ovat mahdollisia. Opiskelua voi jatkaa yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa, jonka tutkintonimike on restonomi AMK. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry s.a 2020.)

Matkailu- ja ravitsemusalla yritykset ovat vahvasti arvoltaan asiakaslähtöisiä, ja ne tarvitsevat riittävästi henkilöstöä joka osaa toimia erilaisissa palvelutilanteissa. (Eräsalo 2008, 70.) Rekrytoinnin yhtenä haasteena olevan vaatimus joustavuudesta, mikä on seuraus alan muutoksien nopeudesta ja ennustamisen vaikeudesta. Sesonkivaihtelut ovat hyvä esimerkki nopeasta henkilöstömäärien sopeuttamisesta toistuvissa tai yllättävissä tilanteissa. (Viitala 2009, 68.) Rekrytointiin vaikuttaa yleinen ja yrityksen taloustilanne, sillä noususuhdanteessa rekrytointeja tarvitaan ja laskusuhdanteessa työpaikkoja pitää vähentää. Suhdanteista riippumatta, hyvässä hankintapolitiikassa peruslinja ja periaatteet rekrytoinnille tulisi säilyä yhtenäisinä. (Eräsalo 2018, 28.)

Talous ja nuoret, eli TAT, toimijan tekemän nuorten tulevaisuusraportin mukaan matkailu- ja ravintola-ala on toiseksi mieluisin ala työskennellä yläaste- sekä ammattikoululaisten keskuudessa. Vastaajat halusivat tehdä mielenkiintoista työtä, jossa pystyy ansaitsemaan rahaa. Työelämä kiinnostaa nuoria ja he halusivat siitä lisää tietoa. (Talous ja nuoret 2020.) Palvelualojen ammattiliiton, eli PAM, vetovoimabarometrin mukaan majoitus- ja ravitsemisalaan liitettäviä mielikuvia ovat, että alalla on paljon osa-aikatyötä, ala on nuorten suosiossa sekä menestyminen vaatii osaamista. Tutkimuksen mukaan vähiten alaa kuvasi mielikuvissa työaikojen sopiminen pienten lasten vanhemmille ja vaikuttaminen oman työn sisältöön. (Palvelualojen ammattiliitto 2020.)

Elinkeinoelämän keskusliiton, eli EK:n, yritys-kyselyn mukaan vuodelta 2018 yrityksistä 26 prosentilla on haasteita löytää henkilökuntaa ja 41 prosentilla jonkinlaisia vaikeuksia löytää osaajia työpaikalle. Rekrytointivaikeudet ovat yleisempiä kohtalaisen kasvun ja aseman säilyttämiseen tyytyvissä yrityksissä. Kohtalaisen kasvun yrityksissä puolet koki rekrytoinnissa olevan jonkinlaisia vaikeuksia ja voimakkaan kasvun yrityksissä luku oli jopa 63 prosenttia. Vaikutus ei näy vain pääkaupunkiseudulla, sillä myös maaseudun yrityksistä 42 prosenttia kohtaa merkittäviä vaikeuksia rekrytoinnissa. Suurimpana syynä työvoimapulaan on puuttuva ammattitaito. Lisäksi koulutettujen koulutus ei vastaa työn tarpeita, tarpeellista koulutusta ei ole tarjolla, työtä ei kannata ottaa vastaan kannustimien takia ja ulkomaalaisten henkilöiden rekrytointi koetaan vaikeana. Yrityskyselyyn vastasi 547 yrittäjää sekä yritysjohtajaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)

3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on laadullisin, eli kvalitatiivisin, menetelmin tutkia ja ymmärtää ilmiötä, jonka kohteena on Toimipiste Y:n rekrytointi sekä rekrytointiprosessi. Laadullinen näkökulma on valittu, sillä tutkimuksessa haluttiin tutustua rekrytointiprosessiin ilmiönä ja ymmärtää sen vaikutus toimipisteen koko toimintaan. Puolistrukturoitu, eli teemahaastattelu, valikoitui tutkimusmenetelmäksi, jotta tutkimusongelmaan saadaan mahdollisimman laaja mutta selkeästi aiheeseen rajattu kokonaiskuva. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko on opinnäytetyön liitteenä.

Laadullinen tutkimus perustuu tutkittavaan ilmiöön ja sen ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen prosessi lähtee tutkimusongelmasta, mihin haetaan vastauksia tutkimuskysymyksillä ja tulokset analysoidaan opinnäytetyön lopussa, jotta saadaan ratkaisu. Tutkimus- ja aineistomenetelmät valikoituvat näiden lähtökohtien kautta ja aineisto määrää prosessin pituuden. Jos tutkimusilmiötä ei tunneta, tarvittavaa aineistomäärää ei voida määrittellä etukäteen. Kun saturaatiota, eli aineistoa on riittävästi, ja ratkaisu ongelmaan löytyy, siirtyy tutkimus seuraavaan vaiheeseen. (Kananen 2015, 128-129.) Tutkimuksen eettisiä periaatteita on monia, esimerkiksi vallankäyttö tai laillisuus kysymykset, mutta tärkeimpinä ovat informointiin perustuva suostumus, seuraukset, yksityisyys sekä luottamuksellisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20.)

3.1 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat apuna tutkimuksen ongelmanratkaisussa, sillä tutkija tarvitsee tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Tutkijan tulee etsiä oikeat tiedon lähteet, hankintakanavat, eli valita aineistonkeruumenetelmät, ja päättää kuinka saatu tieto jalostetaan, jotta ongelmaan löytyy ratkaisu. (Kananen 2015, 29.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla, esimerkiksi havainnoimalla, teemoilla, haastatteluilla tai avoimilla kysymyksillä. (Kananen 2015, 132.)

Menestyksellinen tutkimus pitää sisällään toimintaa ja kontakteja, konvergenssia eli toiminnan tai kiinnostuksien sitomista yhteen sekä intuitioita eli tunnetta että työ on tärkeä. Lisäksi se sisältää teoriaa ja sen ymmärtämistä sekä arkielämän arvoja, eli ongelmia jotka johtavat ratkaisullaan hyödyllisiin ja selviin ideoihin. Epäonnistuneena tutkimuksena voidaan pitää liian mukavaa ja sopivaa tutkimusaihetta, joka tekee tutkimuksesta liian helpon. Epäonnistuneen tutkimuksen määreenä voidaan pitää myös muita syitä, esimerkiksi vahva kiinnostus rahaan tai tekniikkaan ja tutkimusotetta joka menee metodin edelle. Tällöin kiinnostus tutkimuksesta jää sivuseikaksi, minkä seurauksena esimerkiksi teorian puute voi johtaa tutkimuksen epäonnistumiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 13-14.)

Kananen (2015, 159-160) mukaan aineisto voi laadullisessa tutkimuksessa olla monenlaisessa muodossa, esimerkiksi tekstinä havainnoinnista, haastatteluita tai ilmiötä käsitteleviä dokumentteja. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa kvalitatiivinen näkökulma valikoitui opinnäytetyön tutkimus- ja analyysimenetelmäksi, koska tutkimusongelman ratkaisuun tarvittiin tietoa teoriassa sekä käytännössä. Teorian tieto on haettu aihealueen sekä ravintola-alan kirjallisuudesta, internetistä, kyselyistä ja tutkimuksista. Päälliköiden haastatteluiden kautta saatiin tieto toimipisteen rekrytointiin ja rekrytointiprosessin tämän hetkisestä tilasta.

Analysoinnilla tarkastellaan asioita, joita nousee tulkinnan kautta esiin ilmiöstä ja tutkimusaineistosta. Analysointi laadullisessa tutkimuksessa vaatii lukemista, jotta sisältö voidaan hahmottaa. Analyysimenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi litterointia, jolla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden muuttamista tekstimuotoon joko sanatarkasti, yleiskielellisesti tai propositiotasollisesti, eli kirjatun tieto vain yleistasollisesti. Erilaisten aineistojen yhteismallintamisessa tutkitaan tekstimuotoista aineistoa lukemalla ja tutkimalla sen viestiä. Analysointi laadullisessa tutkimuksessa vaatii lukemista, ja tekstimassasta tulee tiivistää etsimällä siitä oleelliset asiasisällöt. (Kananen 2015, 160-163.)

Haastatteluiden jälkeen nauhoitetut haastattelut peruslitteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla, eli kirjoitettiin sanasta sanaan auki. Tämän jälkeen teksti luettiin ja poistettiin kaikki puhekielen täytesanat sekä turhat toistot. Tutkimusongelman kannalta kielellistä suhtautumista ei voida pitää olennaisena, joten kielellistä analyysia tai tarkempaa litterointia ei tarvittu. Haastatteluiden sisällöt analysoitiin teemoittain, sillä näin saatiin kokonaiskuva molempien haastatteluiden vastauksista. Teemoina käytettiin tutkimuksen tuloksissa olevia otsikoita. Haastatteluaineistot käytettiin kokonaan. Tämän jälkeen palattiin teoriaan, jonka kautta hahmotettiin tuloksia ja jonka kokonaiskuva on esitettyä tässä opinnäytetyössä luvussa 4 ja tulosten kehittämisehdotukset luvussa 5. Molemmat haastattelut tehtiin 28.12.2020.

3.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 15) mukaan tutkimuksen tärkein asia on tutkimusongelma, jonka kautta tehdään päätökset käytettävästä aineistosta, menetelmästä sekä millainen on tutkimuksen tutkimusasetelma. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on se, kuinka kohdeyrityksen toimipisteessä rekrytointiprosessia voisi kehittää. Alatavoitteina on kehittää henkilöstöhallinnon tehtäviä sekä vastuita ja luoda esimiehille tukea rekrytointiin, jonka kautta uudelle henkilölle luodaan selkeä reitti työn aloittamiseen yrityksen työntekijänä.

Tutkimuksen alussa oli jo tiedossa, että selkeää rekrytointiprosessia tai henkilöstöhallinnon tehtävistä vastaavaa nimettyä henkilöä ei ole toimipisteen käytettävissä tai koko organisaatiossa.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen rajauksena on rekrytointi sekä rekrytointiprosessi, sekä esimiesten rooli prosessissa Toimipiste Y:ssä. Työ ei käsittele kehittämisen kannalta yrityksen muita organisaation toimipisteitä, mutta koko yrityksen toiminta kulkee tutkimuksen mukana. Valinta yhden toimipisteen ottamisesta mukaan tutkimukseen on rajattu ja selkeä päätös. Muita toimipisteitä ei haluttu ottaa mukaan tutkimukseen, sillä yrityksen muissa toimipisteissä on omaa keittiö- tai ruokatoimintaa. Tutkimukseen valitun toimipisteen rekrytoinneissa haetaan ainoastaan baari- sekä tarjoilijatyöntekijöitä, ei esimerkiksi keittiön ammattilaisia tai tarjoilijoita. Toimipisteen toiminnan lisäksi koko yrityksen toiminnasta saatiin riittävä ja informatiivinen tieto haastattelemalla organisaation ravintolatoimenjohtajaa, joka on myös aikaisemmin työskennellyt tutkitun Toimipiste Y:n ravintolapäällikkönä.

3.3 Tutkimusaineiston käsittely sekä analyysi

Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat tärkeässä asemassa. Metodien valintaan tulisi vaikuttaa tehokkuus, tarkkuus, taloudellisuus sekä luotettavuus. Haastattelu on yksi tärkeimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Haastattelun kautta on mahdollisuus etsiä motiiveja, ymmärtää vastauksia aina filosofisista seikoista konkreettisiin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 24.) Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu valitaan menetelmäksi, mikäli ilmiötä ei tunneta tarpeeksi hyvin, tai halutaan katsoa menneeseen tai tulevaan. Haastattelut voivat olla hitaita, tai tutkijan oma vaikutus haastattelun vastaajaan saattaa vaikuttaa vastausten subjektiivisuuteen. (Kananen 2015, 132 & 143.)

Haastattelussa tarvitaan vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelu voidaan toteuttaa kasvotusten tai videoyhteyden avulla. Haastattelun muotoja ovat vapaamuotoinen keskustelu eli strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu tai jäsennellyn tiukka ja suunnitelmallinen strukturoitu haastattelu. (Kananen 2015, 144-145.) Strukturoitu haastattelu tapahtuu lomakehaastatteluna. Strukturoimaton haastattelu pohjautuu avoimiin kysymyksiin joita haastatteliija syventää ja rakentaa kokonaisuudeksi haastattelun edessä. Tätä voidaan kutsua myös keskusteluksi. Näiden kahden haastattelun välimaastoon sijoittuu puolistrukturoitu haastattelu, jota voidaan nimittää myös teema- tai puolistandardoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoitu haastattelu tehdään valitun teeman tai teemojen kautta. Kysymykset eivät ole välttämättä niin tarkkoja tai tietyssä järjestyksessä kuin strukturoidussa haastattelussa, jonka takia puolistrukturoitu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua, mutta ei yhtä vapaamuotoinen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44-48.)

Tämän opinnäytetyön aineiston keruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä tutkimuksen alussa ei ollut selvää varmuutta tai tietoa siitä, mikä on haastateltavien kokonaisvaltainen tieto rekrytointiprosessista. Haastattelu haluttiin teemoittaa rekrytointiprosessin ympärille niin, että haastateltavilla on mahdollisuus kertoa omin sanoin aiheesta laajasti ja mahdollisimman kattavasti. Haastattelu antoi enemmän tilaa ja joustavuutta kertoa sekä keskustella prosessin kulusta. Aihealue ja raja-alue haluttiin pitää mahdollisimman tarkkana, jonka vuoksi ei tehty strukturoimatonta haastattelua, jotta aihe pysyisi terävänä. Puolistrukturoitu haastattelu antoi haastattelijalle mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä ja tehdä tarkennuksia. Kysymysten aihealueena oli myös esimiestyö sekä toimipisteen sisäiset vastuut rekrytointiprosessissa.

3.4 Kohdeyrityksen kuvaus

Opinnäytetyö käsittelee Vantaalaista ravintola-alan organisaation toimipistettä, joita nimitetään tässä opinnäytetyössä Yritys X:nä ja toimipistettä Toimipiste Y:nä. Toimipiste Y:n rekrytointitarve kohdistuu kesäsesonkiin, jolloin tarve on arvioitu olevan noin 1-3 uutta työntekijää. Yritys X on perustettu vuonna 1990-luvulla. Vuonna 2019 liikevaihto oli 3,9 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli 60, vuonna 2020 henkilökuntaa oli noin 80 henkilöä. Toimipiste Y on avattu vuonna 1990-luvun puolivälissä ja toimii baari- ja pubiravintolana, jossa on laaja tuotevalikoima, biljardia sekä livemusiikkia. Toimipiste Y on valittu 2010-luvun aikana alueensa parhaimpien anniskeluravintoloiden joukkoon.

Yritys X:llä on viisi toimipistettä, joista kaksi on ravintolaa, yksi lounas- ja juhlapalvelu ravintola, kahvila ja ulkoilumahdollisuuksia tarjoava kahvila sekä tutkimuksen kohteena oleva baariravintola. Lisäksi yrityksellä on kuljetustoimintaa. Yrityksen toiminta kiteytyy mottoon tarjota ravintolaelämyksiä ammattimaisesti sekä joustavasti. Molemmilla haastateltavilla on pitkä ura ravintola-alalla ja Yritys X:n palveluksessa. Yrityksessä ja toimipisteen päivittäisissä tehtävissä molemmat ovat olleet osana yli 10 vuotta.

3.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

”Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä.” (Tilastokeskus 2020.) Yritys toimii ainoastaan pääkaupunkiseudulla, joten eroa eri alueiden kesken ei ollut tarpeellista tutkia. Yrityksellä on yhteensä viisi toimipistettä, joista yhdessä eli Toimipiste Y:ssä tutkimus tehtiin. Muiden toimipisteiden pois jättäminen tutkimuksesta on tutkimuksen osalta selkeä päätös, sillä toimipisteen toiminta

eroaa muista toimipisteistä selkeämmin keskittymällä vain salityöskentelyyn publiympäristössä. Tutkimuksella haluttiin lähteä kehittämään rekrytointiprosia yhden toimipisteen kautta ja vain sivuuttaa muuta yrityksen toimintaa.

Haastattelun runko testattiin ennen tutkimuksen aloittamista ulkopuolisella, rekrytointia tekevällä eri alan päälliköllä. Näin haluttiin testata haastattelurungon toimivuutta tutkimusongelmaan. Testihaastattelun kautta tarkasteltiin sekä pohdittiin kriittisesti kysymysten asetelua, järjestystä sekä avoimuutta. Testihaastattelun tarkoituksena oli taata haastattelurungon laatu sekä kysymysten tarpeellisuus ja toimivuus tutkimusongelmaan. Myös haastatteluun käytetty aika kelloitettiin ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelun jälkeen kysymyksiä muokattiin avoimeen muotoon, kieltä selkeytettiin ja kysymysten järjestystä vaihdettiin loogisemmaksi haastateltavan näkökulmasta.

Haastatteluissa tuli selkein ristiriita tuli esille prosessin suunnitelmallisuudessa. Haastateltava A kertoi, että rekrytointiprosessissa suunnitellaan prosessin aloitus, mutta haastateltava B:n mielestä tämä on yksi tärkeä kehittämiskohta, sillä näin ei hänen mukaansa toimita. Molemmissa haastatteluissa vastaukset antavat tutkimukseen tarvittavan informaation ja tulokset yhteneväisesti. Pienen otannan takia ei voida yleistää koko yrityksen rekrytointiprosessin toimintaa, mutta voidaan todeta tutkimuksen antaneen vastuksia haetun toimipisteen kehityskohteisiin luotettavasti.

”Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata.” (Tilastokeskus 2020.) Tutkimuksessa on päästy haluttuun tavoitteeseen, eli selvitetty kuinka toimipisteessä rekrytointiprosessi tapahtuu ja kuinka sitä voidaan kehittää. Validiteetti ei olisi parempi, mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän, sillä rekrytointiin osallistuvia henkilöitä ei ole enempää toimipisteessä. Työn tavoitteeseen on päästy pienellä otannalla. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koko yritykseen, mutta tutkimuksella on saatu myös osittain tietoa koko yrityksen rekrytointitoiminnasta.

4 Tulokset

Tutkimuksesta saatujen tulosten tarkoituksena on selvittää, millainen on Toimipiste Y:n rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan ja kuinka rekrytointia voisi kehittää. Toimipisteessä on vahva henkilöstön osaaminen ja toimipistettä kuvataan tiiviiksi työyhteisöksi. Tuloksissa käsitellään rekrytointin haasteita ja kehittämistä toimipisteessä, sekä sivutaan rekrytointia organisaatiossa sekä koko ravintola-alalla. Haasteena tutkimuksen aiheelle on valitseva vuoden 2020 ja 2021 COVID 19-epidemia, jonka vuoksi Yritys X:ssä on yhteistointaneuvottelut. Alentuneen työvoimatarpeen johdosta uusia rekrytointeja ei tällä hetkellä ole suunnitteilla. Haastateltavat ovat eriteltyinä tutkimuksen tuloksissa kirjaimilla A ja B anonymiteetin säilyttämiseksi.

Haastatteluissa tuli vahvasti ilmi, että yrityksellä on halu panostaa ja kehittää rekrytointia tulevaisuudessa. Haastateltava A kuvailee Yritys X:n asennetta kehittymistä kohtaan, että ”jatkuva kehitystyö on todella tärkeä osa liiketoimintaamme, koska yritys on kasvanut muutamassa vuodessa.” Arvion mukaan yrityksen liikevaihto ja henkilöstön määrä ovat tuplaantuneet muutamassa vuodessa. Tulevaisuudessa heillä on halu kasvattaa liiketoimintaa ja parantaa koko yrityksen prosesseja tukemaan tulevaisuuden kasvua.

4.1 Rekrytointi ja rekrytointiprosessi

Haastateltavat kertoivat, että rekrytointi perustuu oikean ihmisen löytymiselle. Haastateltava B toteaa, että ”ei niinkään se osaaminen, vaan oikea ihminen, joka tulee toimeen ja lunastaa paikkansa.” Rekrytoinnissa rekrytoivalle päälliköille on annettu johdolta hyvin vapaat kädet. Rekrytointi koettiin kuitenkin haastavana asiana, jonka syitä käsitellään myöhemmin tutkimuksen tuloksissa.



Kuva 6. Rekrytointiprosessi Toimipiste Y:ssä

Toimipisteen rekryointiprosessi alkaa tarpeesta, joka määrittää mihin työtehtävään henkilöä haetaan. Seuraavaksi prosessissa käynnistetään oikean henkilön etsiminen sisäisiä hakukanavia käyttäen. Viiden toimipisteen kesken voidaan kommunikoida päälliköiden kautta, olisiko työntekijöiden siirto toisesta toimipisteestä mahdollista tai mahdollisia kandidaatteja siirtymään työntekijästä esimiestehtäviin. Lisäksi päälliköt käyttävät omia ravintola-alan kontakteja etsiessä uusia osaajia toimipisteeseen. Usein sisäisten kanavien kanssa päällekkäin aloitetaan haku ulkoisista kanavista. Mikäli työnhaku on tehty vain sisäisten kanavien kautta, käy ravintolapäällikkö hakemukset läpi ja sopii haastattelun aika-aulun.

4.2 Rekrytoinnin ulkoistaminen

Jos työnhaku päätetään ulkoistaa, tekee rekryointiyritys hakijoista esikarsinnan, jonka jälkeen he lähettävät ansioluettelon sekä lyhyen kuvauksen hakijoista päällikölle. Rekrytoinnin ulkoistamisessa yritys käyttää useimmiten toimeksiantoa rekryointiyrityksille. Tällä hetkellä yritys tekee yhteistyötä viiden rekryointiyrityksen kanssa, joista kolme voidaan luokitella suureksi ja kaksi pieneksi yritykseksi. Haastattelussa tuli ilmi, että rekryointiyritysten ja työntekijöiden vuokrauksen käyttö vaihtelee. Esimiestason paikkaa haettaessa prosessissa on käytössä useampi rekryointiyritys ja prosessiin käytetään enemmän aikaa sekä panostusta kuin tarjoilijan etsimiseen. Kesä- ja sesonkityöntekijöiden rekryoinnissa lähestytään maksimissaan kahta rekryointiyritystä. Toimipisteessä on käytetty pitkään rekryointiyrityksiä rekrytoimaan henkilökuntaa. Aikaisemmin käytettiin vain yhtä rekryointiyritystä, joka yhdistyi isompaan yritykseen, minkä jälkeen käytettyjen yritysten määrää lisättiin. Rekryointiyritysten käyttö koetaan onnistuneena, sillä se on vähentänyt esimiesten työmäärää ja lisännyt rekrytoinnin henkisen jaksamisen helppoutta esimiehillä. Etuna on myös potentiaalisten hakijoiden löytyminen haastattelutilanteeseen, josta voidaan helposti valita vain parhaat hakijat ja kutsua heidät haastatteluun. Ei valituille hakijoille ei tarvitse toimipisteen toimesta vastata mitään.

Ennen vuotta 2020 rekryointiyritysten toimintatapa oli kehittynyt niin, että rekryointiyritykset määrittivät rekrytoinnin sopimusten säännöt sekä hinnat yksipuolisesti. Haastateltava A:n kokemuksen mukaan tämä on muuttunut niin, että rekryointiyrityksien kanssa pystyy nyt paremmin neuvottelemaan esimerkiksi rekryointipalkkioista. Rekryointiyritysten toimintamallin korostettiin olevan helppo yrittäjille ja vähentävän esimiesten työn määrää.

Organisaatiossa on aloitettu työpaikkaohjaaja koulutus yhteistyössä Vantaalaisen ammatillisen koulun kanssa vuoden 2020 lopussa. Toinen haastateltavista on ensimmäisiä koulutuksen saaneista yrityksen esimiehistä. Työpaikkaohjaaja koulutuksen kautta pyritään luomaan työharjoittelijan ja uuden työntekijän aloitukselle yhtenäinen toimintatavan pamanuaali, jota yrityksen kaikissa toimipisteissä tulisi noudattaa.

Ulkoisina rekrytointikanavina käytetään toimipisteen omia kotisivuja ja sosiaalista mediaa, jonka käytetyimpänä kanavana on Facebook. Haastateltava A toteaa TE-toimiston haku-kanavana olleen toimimaton, sillä sieltä harvoin on löytynyt ravintola-alan ammattilaisia. Haastateltava B totesi, että esimiesten työmäärä itse toteutetussa rekrytinnissa kasvavan, sillä ”työ kasaantuu päällikölle, esimerkiksi hakemusten läpikäynnit ja haastattelut.”

4.3 Työhaastattelutilanne

Haastateltava B kuvailee työhaastattelutilannetta tärkeäksi, ja siihen pyritään aina saamaan vähintään kaksi esimiehestä. Mikäli kyseessä on haku esimies- tai asiantuntijatehtäviin, on haastattelutilanteessa läsnä myös esimerkiksi yrityksen omistajat, ravintolajohtaja tai ravintolatoimenjohtaja. Tässä osassa prosessia koettiin tuen olevan esimiehelle tärkeä asia. Haastattelussa olisi hyvä olla mukana henkilö tai henkilöitä joilta saisi tukea ja apua lisäkysymyksissä sekä mielipiteen muodostamisessa. Haastatteluun ei ole omaa valmista kysymyspatteristoa tai kysymyspohjaa, vaan molemmat haastattelijat käyttävät oman harjunnan mukaan valitsevia kysymyksiä.

4.4 Käytetyt arvioinnit ja valinta

Suosittelijoiden yhteydenottamiseen ei ole pakkoa tai vakiintunutta tapaa, mutta mikäli suosittelijoita tarvitaan, kysytään yhteydenottoon hakijalta aina lupa. Koevuorot järjestetään ravintolapäällikön toimesta, näin mitataan henkilön osaamista ja tutustutetaan toimipisteen käytäntöihin. Muita soveltuvuustestejä ei pääsääntöisesti käytetä. Esimerkiksi psykologisia- tai huumausainetestejä tai luottotietojen tarkistusta ei ole koettu tarpeellisiksi, mutta haastateltava A totesi tiedostavansa soveltuvuuskokeiden käytön olevan yksi tärkeä osa rekrytinnissa etenkin isommissa yrityksissä.

Päätöksen valinnasta ja ilmoituksen hakijalle tekee ravintolapäällikkö. Muille hakijoille ilmoitetaan joko haastattelutilanteessa tai rekrytinnin lopussa henkilökohtaisesti. Palkkaus määräytyy alan työehtosopimuksen sekä mahdollisen kokemuslisän kautta. Mikäli rekrytinnissa on käytetty rekrytointiyritystä, on yrityksen kanssa sovittu jo rekrytointisopimuk-

sen alkaessa palkan lisäksi mahdollinen kertakorvaus, tai rekrytointiyritys voi laskuttaa yritystä työsuhteen ajan. Tässä sopimuksessa on sovittu lisäksi vähimmäistuntimäärä kuu-kaudessa ja muut työehdot.

Ravintolapäällikkö informoi perehdytyksen ja työvuorot uudelle työntekijälle. Hän on uuden työntekijän kanssa poikkeuksetta ensimmäisessä työvuorossa ja on vastuussa henkilön koko perehdytysprosessista. Prosessi sovitaan alkavaksi rauhalliseen päiväsaikaan, jolloin tutustutaan henkilökuntaan, työpisteeseen, lähemmin työnkuvaan sekä kassajärjestelmään. Uudesta kollegasta on jo ennen perehdytyksen alkua viestitty toimipisteen työntekijöille, missä on kerrottu uuden kollegan työn aloituksesta sekä hänen osaamisen taustastaan.

4.5 Rekrytointiprosessin onnistumisia

Molemmat haastateltavat totesivat, että toimipisteessä suurin onnistuminen on ollut pysyvän ja pitkäaikaisen henkilökunnan löytyminen. Myös rekrytointiyrityksen kautta työhön tulleet sesonkityöntekijät on useimmiten palkattu kesän jälkeen yrityksen ja toimipisteen omille palkkalistoille. Onnistumisina ovat olleet toimipisteen sekä koko yrityksen sisällä tapahtuneet henkilökunnan kasvutarinat, joissa työntekijät ovat saaneet lisävastuuta ja etenemismahdollisuuksia.

Haastateltava A totesi, että on ollut merkittävää huomata esimiestehtäviin nousseiden henkilöiden jatkuva oman kiinnostuksen osoittaminen alaa kohtaan sekä ammattitaidon jatkuva kehitys. Mielipiteiden, hyvien työkalujen sekä kontaktien jakamiseen on haluttu panostaa ja luoda tämän kautta myös avointa ilmapiiriä organisaation ja työntekijöiden välille. Haastateltavat summasivat, että koko yrityksessä on vahva usko oppimiseen tekemisen, onnistumisten sekä mahdollisten virheiden kautta.

4.6 Perehdytys osana rekrytointiprosessia

Perehdytyksen arviointiin tai seurantaan ei ole varattu erillistä aikaa tai sille ei ole valmista sovittua aikataulutusta. Perehdytettävän kanssa keskustellaan työn lomassa, mikä koetaan luontevana tapana. Haastattelussa kysyttiin, tarvittaisiinko keskustelulle omaa aikaa tai seurannan välineitä, esimerkiksi lomaketta perehdytyksen tueksi. Perehdytyksestä ja kehittymisestä keskustelu koettiin luontevaksi työvuoron lomassa tai vuoron jälkeen, eikä perehdytyksen seurannalle koettu tarpeelliseksi erillistä listaa osaamisen seurannasta lomakkeen tai muun materiaalin muodossa. Toimipisteessä esimiehet kommunikoivat myös työntekijöiden kanssa, kysyen kokemuksia sekä mielipiteitä uuden työntekijän osaamisesta.

4.7 Lainsäädäntö ja viestintä

Rekrytoinnin ajan lainsäädännöllisissä asioissa on apuna yrityksen omistajat, joilla on pitkä kokemus ravintola-alalta sekä Matkailu- ja ravintolapalvelut ry:n lakimies. Haastattelussa tuli selkeästi ilmi, että prosessin vaiheissa ei syrjitä vähemmistöjä, sukupuolen tai minkään muun asian takia, sillä henkilö palkataan aina työtehtävään sopivuuden ja suoriutumisen perusteella. Yhtenä ehtona on, että toimipisteessä työskentelevällä on tarvittava erinomainen suomenkielentaito. Esteetön rekrytointi ei ollut haastateltaville tuttu termi, ja termi selitettiin haastatteluissa haastateltaville. Haastateltava A totesi esteettömän rekrytoinnin vaikeaksi, jonka perusteena oli fyysisen esteettömyyden olevan työpaikan ahtaisten tilojen takia hankalaa. Haastateltava B totesi, että esteetön rekrytointi on ”vähän haastavaa, sillä tehdään myös yksin töitä ja jos ei yksin pärjää, niin ei voi ottaa henkilöä töihin esimerkiksi tauotuksen ja pitkien vuorojen takia.”

Toimipisteen sekä yrityksen viestinnässä koettiin olevan parantamista. Kommunikaatio koettiin tärkeäksi, mutta sen parantamistarpeen syitä tai toiveita ei tullut haastatteluissa selkeästi ilmi. Viestintää ja kommunikaatiota rekrytoinnissa kuvattiin tärkeäksi asiaksi, sillä haastateltava A mukaan sen oikeanlaisella ja osuvalla käytöllä saadaan henkilöt kiinnostumaan. Haastateltava A kertoi rekrytointi-ilmoitusten tekemisessä sosiaaliseen mediaan auttavan yrityksen markkinoinnista vastaava henkilö.

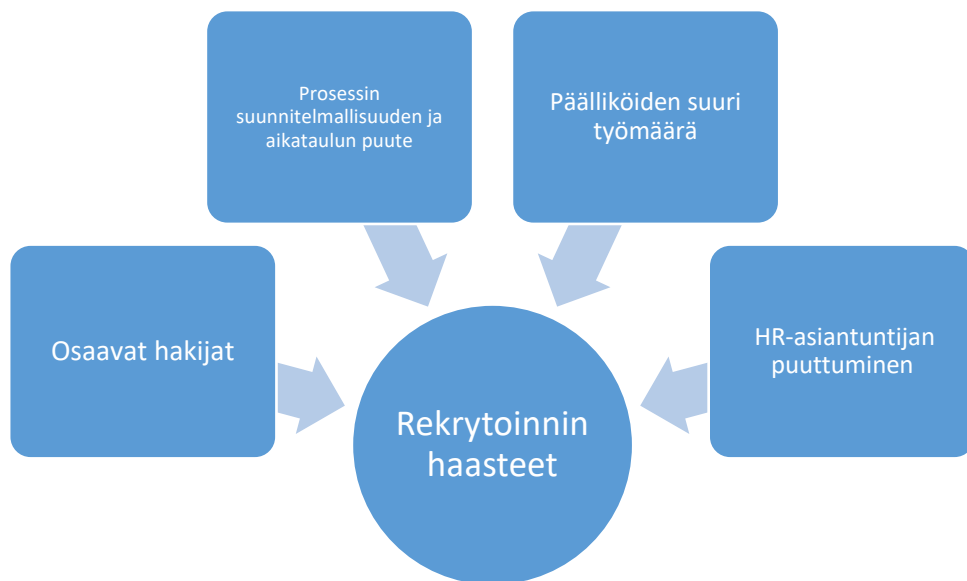
4.8 Ravintola-alan tilanne ja opiskelijat alalla

Molemmat haastateltavat ennustavat ravintola-alan vaikeasta vuodesta 2020 huolimatta positiivista tulevaisuutta omalle yritykselleen, jota perusteltiin hyvän ja luotettavan työnantajan maineella. Haastateltava A totesi, että yrityksen toiminnassa on tulevaisuuteen ”positiivinen kaiku, et me hoidetaan työnantajana nii hyvin asiat, kun me osataan ja mietitään myös työntekijää tässä asiassa.” Rekrytointiyritykset ovat vuosi vuodelta alalla tapahtuneen kilpailun kautta parantaneet omaa mainettaan vastuullisina ja hyvinä työnantajina. Haastatteluissa tuli ilmi, että ravintola-alan suurena haasteena on osajien puute, johon vaikuttaa työn ilta- sekä viikonloppu painotteisuus ja työn raskaus.

Tärkeänä osana ravintola-alalla ovat opiskelijat ja työharjoittelijat, joista kokemukset toimipisteen osalta ovat erittäin positiivisia. Yhteistyö ammatillisen koulun kanssa koetaan ylivoimaisesti parhaimmaksi ja kustannustehokkaaksi malliksi rekrytoida henkilökuntaa. Harjoitteluiden kautta opiskelijoilla on jo tieto sekä taito toimipisteiden toimintamalleihin ja työntekijä on jo yritykselle tuttu.

Molemmilla haastateltavilla on kokemus myös koulutuksen yleiskuvan kannalta, sillä molemmat ovat tiiviissä yhteydessä ja yhteistyössä Vantaalaisen ammattikoulun kanssa. Lisäksi yritys kannustaa opiskelemaan alaa ja hakeutumaan opiskelemaan oppisopimuksen kautta. Työpaikan ja koulun yhteinen prosessi on käynnistynyt syksyn 2020 aikana. Tavoitteena on kolmikantasopimus, eli opiskelijat saavat yritykseltä harjoittelupaikkoja, oppilaitoksesta valmistuu oppilaita ja yritys sekä ala saa uusia ammattitaitoisia työntekijöitä.

4.9 Rekrytoinnin haasteet ja esimiesten rooli rekrytointiprosessissa



Kuva 7. Rekrytoinnin haasteet toimipisteessä

Haastatteluissa ilmi tulleet rekrytoinnin ja rekrytointiprosessin haasteet on kuvattu yllä olevassa kuvassa kuusi. Tutkimuksessa haastateltavat totesivat, että rekrytointi koetaan yleisesti ottaen haastavana eikä nykyiseen rekrytointimalliin olla täysin tyytyväisiä. Suurimpana haasteena toimipisteessä sekä koko ravintola-alalla on löytää oikeat ihmiset, joilla on osaamista, ammattitaitoa sekä tietoa juoma- ja alkoholituotteista. Voidaan myös todeta, että alalla on enemmän töitä kuin ammattitaitoisia tekijöitä. Rekrytoinnin kustannukset voivat myös nousta korkealle, jos rekrytointi kestää ja joudutaan käyttämään monta rekrytointiyritystä. Kustannukset eivät ole kuitenkaan ole vain huono asia, sillä kun yritys kasvaa ovat rekrytointikulut välttämättömiä ja ymmärrettävästi osana yrityksen kasvua.

Haastateltava A kertoi, että koko henkilöstön tarve arvioidaan alku vuodesta laskemalla henkilöstön määrä sekä arvioidaan lomien vaikutusta tarvittaviin työtunteihin. Rekrytointi alkaa ja uusi työntekijä aloittaa työt keväällä sopimuksen jatkuessa syksyyn asti. Rekrytointiprosessin haasteeksi nousi aikataulutuksen prosessin alkumetreillä. Yhtenä syynä tuli

ilmi suunnitelmallisuuden puuttuminen. Haastateltava B totesi, ”rekrytoinnissa ollaan usein myöhässä, siitä puuttuu joku osa ennen tarvetta.” Haastateltava B lisäsi, että rekrytoinnin aloittamisessa tuudittaudutaan siihen, että pärjätään eikä rekrytointiprosessille ole suunnitelmaa, tai sen aloitus ei tapahdu automaattisesti vaan leijailee ajatuksen tasolla. Tarve rekrytoinnin aloittamiselle tunnustetaan vasta, kun todetaan, että henkilökuntaa todella tarvitaan. Aikataulullisesti monet rekrytoinnit ovat venyneet liian pitkiksi. Tämä haaste vaikuttaa koko prosessin kulkuun, sekä luo painetta ja lisää päälliköiden työmäärää.

Mikäli prosessi venyy tai rekrytoidaan ilman ulkoisia kanavia, kuluu toimipisteen ravintolapäällikön käyttämä aika haastatteluun, palkkaukseen sekä koulutusprosesseihin. Haastateltava A totesi, että edellä mainitut eivät ole ravintolapäällikön ydintoiminnan tehtäviä, ja nämä haasteet vievät aikaa ravintolapäälliköltä liiketoiminnan, myynnin, markkinoinnin ja kannattavuuden kehittämisestä, sekä päivittäisiltä päällikön tehtäviltä ja vastuulta. Työt siis kasaantuvat toimipisteen päällikölle. Ulkoisten hakukanavien, esimerkiksi sosiaalisen median kautta työnhaussa työmäärä kasvaa hakijoiden kyselyiden ja hakemusten läpikäynnin takia.

Parannettavaa koko yrityksessä koettiin olevan viestinnän ja tiedottamisen saralla. Organisaation todetaan kasvaneen muutaman vuoden sisällä, mikä on nostanut esiin sen, että yritykseltä puuttuu henkilö ja apukäsi johdon sekä henkilöstön välillä. Yrityksessä ei ole omaa nimettyä henkilöstöasiantuntijaa. Henkilöstöasiantuntijan nimeäminen tai palkkaaminen koettiin auttavan koko yrityksen toimintaa niin, että rekrytoinnille olisi oma vastuuhenkilö jolla on kokonaiskäsitys koko organisaation tarpeista. Koko yrityksessä koetaan, että jokainen rekrytointiprosessi kehittää toimintaa eteenpäin parempiin tuloksiin. Mielipiteiden, hyvien työkalujen sekä kontaktien jakamiseen on yrityksessä haluttu panostaa ja luoda näin avoin ilmapiiri.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua laadullisen tutkimuksen avulla rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin teorian sekä tutkimuksen kautta Yritys X:n Toimipisteessä Y. Yritykseltä saadun toimeksiannon lähtökohtana oli tutkia ja selvittää millainen on rekrytointiprosessin kulku alusta loppuun toimipisteessä ja miten rekrytointia voisi kokonaisuudessaan kehittää. Lisäksi tavoitteena oli tutkimuksen kautta kehittää henkilöstöhallinnollisia sekä esimiesten tehtäviä rekrytoinnissa. Opinnäytetyössä myös selvitettiin koko ravintola-alan nykytilaa rekrytoinnin tulevaisuuden näkymien kannalta.

5.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Yhteenvedona tuloksista voidaan todeta, että toimipisteen rekrytointiprosessissa on vajavaisuuksia, mutta se noudattelee osiltaan rekrytointiprosessin kulkua alusta loppuun. Tuloksissa on kerätty tieto tutkimustulosten pohjalta rekrytoinnin haasteista toimipisteessä, joita pohditaan tässä osassa opinnäytetyötä. Toimipisteen rekrytoinnissa oli mahdollisuus löytää kehitysehdotuksia, sillä haastatteluissa rekrytoinnin kerrottiin tuntuvan haastavalta.

Rekrytoinnin haasteena on usein aika, sillä venyvät prosessit eivät ikinä luo positiivista mielikuvaa työnantajasta ja se laskee koko organisaation luovuutta. Tähän auttaa tehokas esikarsinta, jossa voi käyttää lyhytkestoista puhelua, hakemusten huolellista läpikäyntiä, hakijalta pyydettävää esittelyvideota tai ennakkotehtävää ja suuremman joukon karsinnassa ryhmäarviointia. (Salli & Takatalo 2014, 49-51.) Tutkimuksessa esille nousevia toimipisteen rekrytointiprosessin kehityskohteita ovat alun käynnistys sekä aikataulut. Toimipisteen prosessi tulisi suunnitella vuosittaisella syklillä ja pitää aikatauluista kiinni, niin että kiireen tuntu sekä muut työt eivät kasaantuisi. Myös sisäisen haun kautta tapahtuville hakemusten läpikäynneille, yhteydenottojen vastaamiseen sekä rekrytoinnin loppuun viemiseen tulisi olla aikaa varattuna. Näin työtehtävät päälliköillä olisivat reaaliaikaisesti hallinnassa. Mitä aikaisemmin sesonkityöntekijöiden, eli kesäkauden, rekrytointi ja sen suunnittelu aloitetaan, voisi myös hakemuksia osaavalta henkilökunnalta tulla enemmän. Näin saataisiin nostettua kilpailukykyä sekä osaajien määrää toimipisteessä sekä koko yrityksessä.

Houkuttava työpaikkailmoitus on selkeä ja ytimekäs, kuvailtu konkreettisesti, rajattu mietitysti, visuaalinen, antaa selkeät toimintaohjeet ja on löydettävissä oikeasta ilmoituskanavasta. Ilmoituksessa tulee olla selkeästi näkyvillä kaikki työhön ja hakuun oleelliset asiat, jotka on mietitty myös hakijan näkökulmasta. (Salli & Takatalo 2014, 25-30.) Toimipisteen avoimien työpaikkojen hakemuksien luominen hoidetaan markkinoinnin kautta, jolloin oi-

keinkirjoitus sekä visuaalinen puoli on hoidettu toimipisteessä ammattimaisesti. Työpaikkailmoitusten julkaisemista voisi laajentaa myös TE-toimistolle, sillä COVID 19-epidemian jälkimainingeissa on paljon työntekijöitä vailla määräaikaista- tai keikkatyötä, joilla saataisi olla ammattitaitoa edellisistä ammateista tai koulutuksista. Sosiaalinen media on käytetyin sähköinen kanava, ja oppilaitosyhteistyö on vahvasti kehittyvä sekä tärkeä yhteistyö ja tulevaisuuden suunta rekrytoinneille. Salli ja Takatalo (2014, 13) toteaa, että sähköisiä kanavia kannattaa hyödyntää, sillä sosiaalisen median sukupolvi ei lue lehti-ilmoituksia. Toimipisteessä rekrytoinnin tueksi voisi ottaa mukaan laajemmin sosiaalisen median mahdolliset rekrytointikanavat, esimerkiksi LinkedIn.

Ulkopuolista rekrytointitukea ja palvelua voi käyttää, jos yrityksellä ei ole omaa henkilöstöhallinnon asiantuntijaa, tai jos paikka tulee täyttää mahdollisimman nopeasti eikä yrityksellä ole halua tehdä rekrytointia itse. (Dessler 2020, 183.) Tutkimuksen toimipisteessä käytetään ahkerasti ja päällekkäin rekrytointiyrityksiä. Rekrytoinnin ulkoistamisen laajuus ja niihin panostaminen rahallisesti riippuu avoinna olevasta tehtävästä. Kuten aikaisemmin tuloksissa on mainittu, ulkoistamiseen päädytään sen helppouden takia. Nyt rekrytointiyritysten kanssa viestittämiseen menee aikaa, kun rekrytoinneissa käytetään monia päällekkäin. Toimipisteessä voitaisiin keskittyä luomaan yhden tai kahden rekrytointiyrityksen kanssa aktiivisempi ja palvelevampi suhde, jolloin aikaa säästyisi useamman yrityksen kanssa viestimiseen.

Haastattelu rekrytointitilanteessa koettiin tärkeäksi, mutta siitä puuttuu materiaalit. Materiaaleina haastattelun tueksi voisi olla esimerkiksi valmis haastattelupohja, jossa on kysymykset haastateltavalle sekä tietoa jota halutaan kertoa, esimerkiksi yrityksen taustatiedot sekä haettavan työtehtävän tehtävät. Suosittelijoille läpi soittaminen rekrytointiprosessissa olisi hyvin tärkeää, sillä näin vähennetään mahdollisia riskejä ja kustannuksia huonosta rekrytointipäätöksestä.

Viestintä mahdollistaa koko työyhteisön toiminnan, ja työpaikalla sen tärkeimpänä kohde-ryhmänä on organisaation oma henkilöstö sekä muut sidosryhmät. Yleisesti viestinnän tehtävänä on edistää vuorovaikutusta monin eri tavoin, esimerkiksi suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä suhdetta, jossa jaetaan ja tutkitaan merkityksiä yhdessä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9-11.) Viestintä on tärkeänä osana rekrytointiprosessia, sillä prosessin aikana ollaan tekemisissä monen henkilön sekä viestintäkanavan kanssa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että koko yritysviestinnässä on parannettavaa. Viestintäkanavina työntekijöiden kanssa sekä rekrytointiin liittyvissä asioissa käytetään Whatsappia, ja kommunikoidaan työn ohessa. Nämä koetaan toimivina

kanavina, sillä toimipisteessä on tiivis työyhteisö. Kuitenkin puhelimessa olevat keskustelusovellukset tarkoittavat, että niitä oletetusti luetaan myös vapaa-ajalla. Viestinnässä tulisi kehittää portaali, jonka kautta saataisiin kommunikointia aktiiviseksi esimiehen, työnhakijan ja uuden työntekijän näkökulmasta.

Yrityksellä jolla on yli 50 työntekijää tulisi olla työntekijä, jolla on valmiudet hoitaakseen henkilöstöhallinnollisia tehtäviä työnsä ohessa. Henkilöstöhallinnon ammattilaisen palkkaaminen yritykseen tulee viimeistään tarpeelliseksi, kun henkilöstömäärä menee yli sadan työntekijän. Henkilöstöhallinnon tehtävät lähtevät henkilöstöpäälliköstä, jota auttaa päivittäisissä tehtävissä HR-assistentti, HR-koordinaattori tai HR business partner. (Martin & Whitning 2021, 37.) Haastatteluissa tuli ilmi tarve henkilöstöasiantuntijalle, josta haastateltava A mainitsi kehitysehdotuksena rekrytoinnin haasteista keskusteltaessa. Myös kokonaisuutena teorian ja tutkimuksen kautta tärkeimpänä kehitysehdotuksena olisi Toimipiste Y:n, sekä koko Yritys X:n, rekrytoinnin kokonaisuudelle palkata yritykseen oma henkilöstöhallinnon asiantuntija. Kehittämisehdotus linkittyy myös esimiesten työtaakan vähentämiseen, viestinnän parantamiseen sekä rekrytointiprosessin sujuvuuden sekä toimintamallin parantamiseen. Henkilöstöhallinnon asiantuntijasta tulisi koko yrityksen palvelukseen henkilö, joka vastaa ja tietää yrityksen toimintamallit.

Kun osaavasta ja oikeanlaisesta henkilöstöstä on työmarkkinoilla pulaa, tulisi miettiä tarkasti minkälaista henkilöä työhön haetaan. Kulttuurisesti sopivan käsite tulee yleistymään rekrytoinnin kriteerinä. Sillä tarkoitetaan yhdenmukaisuutta normeissa ja arvoissa organisaation sekä työntekijöiden välillä. Rekrytointeja ohjaa arvopohja, jonka tulisi olla hakijalla ja organisaatiolla samansuuntainen, sekä organisaation kulttuurin ihanteellisuus tai halu muutokseen. Jos halutaan muuttua, on rekrytointi mahdollisuus saada halutun tavoitekulttuurin muutoslähettiläitä. (Salli & Takatalo 2014, 20-21.) Toimipiste Y:ssä on onnistuttu esimies- ja johtamistyössä, josta osoituksena on pitkäaikainen ja osaava henkilökunta. Yritystä sekä työntekijöiden osaamista sekä kilpailukykyä on haluttu kehittää jo pitkään. Toimipisteessä on vahvasti panostettu oppilaitostyöskentelyyn, ja siitä ollaan ylpeitä. Osaamisen tarve on yksi haasteista, johon on löydetty hyvä ja toimiva väylä oppilaitosyhteistyön kautta.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää muiden Yritys X:n toimipisteiden tapa ja tyyli rekrytoida, ja tutkia näiden tietojen pohjalta koko organisaation rekrytointiprosessia. Tämän tutkimuksen rajattua aihealuetta yhteen toimipisteeseen voisi käyttää tutkimuksen pohjana. Haastateltavia voitaisiin lisätä ja näin saada kattavampi kuva koko yrityksen toiminnasta rekrytoinnin saralla sekä tutkimustuloksesta. Lisäksi vertailuna voitaisiin ottaa

mukaan saman asiakas- ja toimialasegmentin ammattilaisia tai yrittäjiä syvemmälle katsaukselle ja vertailulle.

Yhtenä jatko tutkimuksen aiheena voisi olla henkilökunnan näkökulmasta rekrytointiprosessin onnistumisen seuraaminen, kun prosessi on ohi. Näin voisi tarkastella eroja rekrytoijan ja rekrytoitavan näkemysten kesken. Tämä vaatisi pidempää ajanjaksoa, jota tämän tutkimuksen hetkellä vaikeuttaa COVID 19 epidemian tuoma rekrytointitauko.

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Halusin tehdä opinnäytetyöni henkilöstöhallinnon tehtävästä, joka kiinnosti minua ja jonka aihealueesta toivoisin olevan hyötyä myös tulevaisuudessa. Rekrytointi ja rekrytointiprosessin lisäksi toimeksiantajalla oli toive käsitellä perehdytystä, mutta aiheen rajaamiseksi päädyttiin rekrytoinnin kehittämiseen. Aiheen rajaaminen tuli siis ajankohtaiseksi heti työn alkumetreillä. Vaikeuksia kuitenkin tuotti rekrytointiprosessin laajuuden rajaaminen, ja työstin rajaamisen hiomista koko työni ajan.

Aihe kiinnosti minua myös vahvasti ammatillisesti, minkä vuoksi opinnäytetyön prosessi ja sen kaikki osiot olivat tärkeitä minulle oman oppimisen kannalta. Olin motivoitunut läpi prosessin, ja pystyin tarkastelemaan aihetta myös itseni kautta samanaikaisesti sillä opinnäytetyöni aikana olin työnhakija. Aikatauluni oli tiukka, mutta pidin aikataulusta huolta suunnittelemalla prosessit ja tehtävien päivämäärien tarkkuudella mahdollisimman realistisesti. Mielestäni onnistuin noudattamaan asettamiani tavoitteita hyvin. Napakka aikataulu sopi minulle, sillä olen innokas aina aloittamaan uusia projekteja mutta viimeistelyssä takkuilen.

Aihe antoi paljon ajateltavaa ja oli mielenkiintoista tutustua sekä etsiä tietoa teorian kautta ja tutustua muiden tekemiin opinnäytetöihin. Minulla oli kuitenkin vahva visio, että opinnäytetyöstäni tuli kokonaisuutena täysin itseni näköinen. Toivon työstäni olevan hyötyä myös muille rekrytoinnista ja sen prosesseista kiinnostuneelle. Opinnäytetyön lukeminen sekä ymmärtäminen on mielestäni johdonmukaista sekä ajatuksia herättelevää. Kokonaisuus on muovautunut työn valmistuessa sellaiseksi, että voin todeta olevani tyytyväinen saatuihin tuloksiin.

Lähteet

Dessler, G. 2020. Human Resource Management. Pearson Educational Limited. United Kingdom.

Duunitori. 17.10.2018. 5 helppoa vinkkiä- Näin teet hyvin työpaikkailmoituksen. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointiopas-tyopaikkailmoitus> Luettu: 21.1.2021.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 24.8.2018. EK:n yrityskysely: Jo lähes 70 % yrityksistä kohtaa rekrytointivaikeuksia. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ekn-yrityskysely-jo-lahes-70-yrityksista-kohtaa-rekrytointivaikeuksia/#spf-Rekrytointi> Luettu 2.1.2021.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Hansaprint Direct Oy vai Restamark. Vantaa.

Esteetön rekrytointi. 2020. Esteetön rekrytointi on sujuvaa kaikille. Luettavissa: <http://esteetonrekrytointi.fi/> Luettu: 7.12.2020.

Havula, J. Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhteopas. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Otava. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas- Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena Yritysviestinnän käsikirja. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Kotimaisten kielten keskus. 22.10.2007. Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen. Luettavissa: https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen_kielen_lautakunnan_suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin_kielenkayton_edistaminen Luettu: 1.12.2020.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004/759. Luettavissa:
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759> Luettu 22.11.2020.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609. Luettavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1986/19860609> Luettu 22.11.2020.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki.

Martin, M. & Whiting, F. 2021. Human Resource Practice. Kogan Page Limited. Great Britain.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry s.a. 2020. Mahdollisuuksien ala. Luettavissa:
<https://www.mara.fi/media/mahdollisuuksien-ala-2020.pdf>. Luettu 29.12.2020.

Monster. 2020. Työntekijän palkkaaminen: Työnantaja muista nämä asiat! Luettavissa:
https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyontekijan_palkkaaminen. Luettu: 4.11.2020.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu: Henkilöstöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Palvelualojen ammattiliitto. 16.12.2020. Vetovoimabarometri. Luettavissa:
<https://www.pam.fi/wiki/pamin-vetovoimabarometri.html> Luettu: 28.12.2020.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin kauppakamari Oy. Helsinki.

Talous ja nuoret. 2020. Nuorten tulevaisuus raportti. https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2020/08/TAT-Nuorten-tulevaisuusraportti-2020-tutkimus_verkkojulkaisu.pdf
Luettu 27.12.2020.

Tietosuojalaki. 5.12.2018/1050. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050> Luettu 10.1.2020.

Tilastokeskus. 2020. Käsitteet. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html> Luettu 30.12.2020.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> Luettu 22.11.2020.

Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen-Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Väestöliitto. 2020. Tietoa ja hyviä käytäntöjä perheystävälliseen rekrytointiin. Luettavissa: <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/perheystavallinen-rekrytointi/> Luettu 21.11.2020.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen haastattelupohja

Rekrytointiprosessi toimipiste Y yritys X haastattelupohja

1. Millaisena kuvailisit teidän rekrytointia?
2. Miten yritys hoitaa rekrytointiaan?
 - onko teillä henkilöä tai muuta tukea rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä?
 - onko rekrytoinnille mittareita?
 - onko rekrytoinnin tueksi työkaluja tai materiaalia?
 - miten otatte huomioon vähemmistöt, esteetön rekrytointi?
3. Mitä vaiheita teillä on rekrytointiprosessissa?
 - onko jotain lisättävää vastauksen jälkeen prosessin kulkuun?
4. Kenen vastuulla rekrytointi on?
 - kuka ilmoittaa hakijoille?
5. Millaisia soveltuvuustestejä rekrytoinnissa käytetään?
6. Miten valitun henkilön tie yrityksessä jatkuu?
 - kuka vastaa perehdytyksestä?
 - palautteet, osaamisen tarkkailu
7. Missä rekrytoinnin saralla olette onnistuneet?
8. Millaisia haasteita rekrytoinnissa on ollut?
9. Millaista tukea tarvitset rekrytoinnissa?
10. Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia teillä on rekrytoinnin osalta ja sen kehittämisestä yrityksessänne?
11. Millaisena näet ravintola-alan rekrytoinnin nyt ja tulevaisuudessa?