



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Ulkoisen rekrytointiprosessin kehittäminen- Case Yritys X

Mökkönen, Sini

2012 Laurea Leppävaara

Laurea - ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Ulkoisen rekrytointiprosessin kehittäminen- Case Yritys X

Sini Mökkönen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012

Sini Mökkönen

Ulkoisen rekrytointiprosessin kehittäminen- Case Yritys X

Vuosi 2012 Sivumäärä 56

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää tavat kehittää kohdeyrityksen ulkoista rekrytointiprosessia toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Vastauksia etsittiin selvittämällä, kuinka yritys X:n rekrytointiprosessi toimii tällä hetkellä. Lisäksi tutkittiin, mitä mieltä eri osapuolet ovat rekrytoinnin toimivuudesta ja sen haasteista. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusta ja haastatteluissa käytettiin teemahaastatteluja. Haastateltavia oli kahdeksan, joista kuusi on yrityksen ravintolapäälliköitä eri yksiköistä. Lisäksi haastateltiin yrityksen kenttäpäällikköä ja rekrytointivastaavaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä keskitytään rekrytointiprosessin kulkuun sekä uuden työsuhteen alkuun. Pääpaino on kuitenkin itse rekrytointiprosessilla. Koska yritys X:ssä rekrytointivastaava on vastuussa myös uusien työntekijöiden ensimmäisestä perehdytyksestä, myös työsuhteen alkuun liittyvää teoriaa on käsitelty.

Empiirisessä osiossa perehdytään rekrytointiprosessiin kohdeyrityksessä. Prosessi pyritään näkemään kaikkien osapuolten näkökulmasta, jotta kokonaiskuvasta tulisi mahdollisimman selkeä ja totuudenmukainen. Tärkeää on myös kuvata koko prosessi alusta loppuun, jotta mahdolliset epäkohdat olisi helpointa paikantaa.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, koska tutkimuksen tuloksia ei voi helposti yleistää muihin yrityksiin. Tutkimuksessa ilmeni, että yritys X:n rekrytointiprosessissa moni asia toimii hyvin, mutta myös kehitettävää löytyy. Prosessin osapuolet eivät tiedä paljoa toistensa tilanteesta tai työtavoista ja tehtävistä. Eniten ongelmia prosessin aikana aiheuttaa kommunikointi, joka ei aina toimi kovinkaan tehokkaasti. Lisäksi prosessista löytyi tutkimuksen avulla monia pieniä kohtia, joiden parantamiseen ei vaadita suurta työmäärää. Eniten kehitysehdotuksia syntyi hakemusten käsittelyyn ja itse työhaastatteluihin. Vaikka niitä ei hoidetakaan varsinaisesti väärin, löytyi niistä joitain asioita, joita voisi kokeilla tehdä toisin.

Keskeisimpinä kehitysehdotuksina voidaan pitää kommunikoinnin parantamista, hakemusten kriteerien ja työhaastattelurungon muokkaamista. Kommunikoinnin parantaminen auttaa kehittämään prosessia huomattavasti toimivammaksi. Hakemusten kriteerien ja työhaastattelurungon muokkaaminen taas todennäköisesti parantaa palkattavien työntekijöiden laatua ja mahdollisesti myös pienentää vaihtuvuutta yrityksessä. Kehitysehdotusten toteuttaminen ei vaadi suurta budjettia vaan niiden toteuttaminen on melko helppoa, jos vaan toimintatapoja muutetaan, joten kehitysehdotukset vastaavat hyvin toimeksiantajan toiveita. Työltä toivottiin kehitysehdotuksia, joiden toteuttamiseen ei vaadita suurta budjettia, mutta niiden avulla on mahdollista kuitenkin kehittää toimintaa.

Asiasanat rekrytointiprosessi, ulkoinen rekrytointi, strukturoitu haastattelu, perehdytys

Mökkönen, Sini

Developing of external recruiting process: a Case Company X

Year	2012	Pages	56
------	------	-------	----

The purpose of this bachelor's thesis was to find a way to develop the external recruiting process of the target company. The company's current recruitment process was investigated and the managers' opinions about the process were also investigated. The research was conducted using qualitative research methods with data collected by interviewing eight people each of whom brought an individual perspective to the subject. Six of the interviewees were restaurant managers from different units and the field manager and the person in charge of the recruitment were also interviewed.

The theoretical framework for the research is based on theories of recruitment process and the employment orientation with the recruitment process representing the larger part. The person in charge of the recruitment also takes care of the employees' induction into the company, which is why this is also discussed in the theoretical section.

The empirical section of the thesis examines the recruitment process in Company X. The process is described from the beginning to the end so that grievances will be found. It is also important to consider the process from many perspectives.

The research, which was conducted as a case study showed that many aspects of the recruitment process in Company X work well but there are also areas in need of development. The people who are a part of the process do not know much about each other's situations or assignments at work. The biggest problem is communication which does not work very well. With the help of the research many minor problem areas were revealed, and which are relatively easy to resolve. Most suggestions on how to develop the recruitment concerned the job interview and how to handle applications.

The most important suggestions for development would be to enhance communication and to modify the frame for the job interview and criteria for choosing people to the interview. Enhancing communication will help to develop the process and make it more functional. Modifying the framework of the job interview and criteria will improve the quality of new employees. It might also reduce a staff turnover within the company. Many of these suggestions for the development do not necessarily require a big budget for the company, since this is more a question of changing working habits. Company X hoped the suggestions for development could be easily implemented with a small budget so these suggestions should match the company's wishes.

Keywords: recruiting process, external recruiting, structured interview, introduction

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yritys X.....	7
2.1	McDonald's Oy	8
2.2	Noudatettavat arvot	9
2.3	Tavoitteet	10
3	Rekrytointiprosessi.....	11
3.1	Rekrytointiprosessin valmistelu.....	12
3.2	Hakeminen	13
3.3	Haastattelu ja valinta	15
4	Työsuhteen alku.....	19
4.1	Ennen töiden aloitusta	20
4.2	Harjoittelu.....	21
4.3	Seuranta	22
5	Rekrytointiprosessi Yritys X:ssä.....	22
5.1	Rekrytointiprosessin suunnittelu ja hakeminen.....	24
5.2	Hakijoiden haastattelu ja valinta	24
5.3	Perehdytys.....	27
6	Tutkimuksen toteutus	29
6.1	Tutkimuksen tavoite.....	30
6.2	Haastattelun toteutus	30
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	31
7	Tutkimuksen analysointi	31
7.1	Rekrytointiprosessin valmistelu.....	31
7.2	Haastattelu ja palkkaus	32
7.3	Perehdytys.....	34
8	Kehitysehdotukset	37
8.1	Prosessin alku	37
8.2	Haastattelut.....	39
8.3	Perehdytys.....	41
9	Yhteenveto	42
	Lähteet	48
	Kuviot	51
	Taulukot	51
	Liitteet.....	52

1 Johdanto

Rekrytointiprosessi on yksi yrityksen tärkeimmistä henkilöstöprosesseista. Koska henkilöstöä voidaan pitää yhtenä yrityksen tärkeimpänä resurssina, on tärkeää, että henkilöstö on motivoitunut ja sopii työhönsä. Rekrytoinnilla on suuri vaikutus tähän, koska ihmisten persoona vaikuttaa siihen, kuinka hyvin he sopeutuvat juuri kyseiseen työpaikkaan ja kykenevät toimimaan osana tiimiä. Rekrytoinnin tehtävänä on löytää oikeanlaiset ihmiset yritykseen, jotta yrityksen toiminta olisi mahdollisimman sujuvaa ja samalla tuottavaa. (McKenna & Beech.1995, 95.)

Yhteistyöyritykseksi valittiin Yritys X, joka toimii kahvila- ja ravintola-alalla. Yritys omistaa yhteensä kuusi McDonald'sia. Viisi niistä sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja yksi pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Yritys on laajentunut vuonna 2007, jonka jälkeen myös rekrytointi keskitettiin. (Toimitusjohtajan haastattelu 4.1.2012.)

Tämä opinnäytetyö on tehty kehittämään Yritys X:n rekrytointiprosessia. Rekrytoinnin kanssa on vuosien varrella ollut haasteita, mutta kukaan ei ole ehtinyt kunnolla perehtyä prosesseihin, vaan ongelmat on pyritty korjaamaan keskustelemalla rekrytointivastaavan kanssa. Suurin haaste on ollut se, ettei ravintoloihin ole saatu riittävästi ja oikeaan aikaan työntekijöitä. Rekrytointiprosessin osapuolilla ei ole kovinkaan hyvää käsitystä toistensa toiminnasta rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, kuinka rekrytointiprosessi organisaatiossa todella toimii ja kuinka sitä olisi mahdollista parantaa niin, että ongelmilta vältyttäisiin jatkossa.

Rekrytointivastaava hoitaa organisaatiossa sekä rekrytoinnin että uusien työntekijöiden ensimmäisen perehdytyksen. Varsinainen koulutus työtehtäviin tapahtuu ravintoloissa erillisen kouluttajan johdolla. Jotta olisi mahdollista saada selville kehityskohdat yritys X:n rekrytointiprosessissa, opinnäytetyön on rajattu koskemaan itse rekrytointia ja ensimmäistä perehdytyspäivää. Jos perehdytys jätettäisiin työn ulkopuolelle, kokonaiskuvaa juuri yritys X:n rekrytointiprosessista olisi mahdoton muodostaa. Ulkopuolelle on jätetty yrityksen sisäinen rekrytointi, koska prosessin hoitavat täysin eri ihmiset ja sisäisen rekrytoinnin kanssa ei ole ilmennyt ongelmia.

Kehitysehdotusten tulee olla mahdollisimman helposti toteutettavia ja niissä tulee ottaa huomioon yrityksen budjetti, joten kustannukset eivät voi nousta kovinkaan korkeiksi. Suurusuuntaisimmat ideat jätän tästä syystä kokonaan työn ulkopuolelle. Tarkoituksena olisi, että yritykselle olisi todellista hyötyä opinnäytetyöstä ja rekrytointiprosessi saataisiin toimivammaksi ja tehokkaammaksi mahdollisimman helposti.

Aluksi opinnäytetyössä esitellään kohdeyritys ja kerrotaan hieman sen toiminnasta. Tämän jälkeen keskitytään tutkimusta tukevaan teoriaan. Työ teoreettinen viitekehys koostuu rekrytointiprosessin vaiheista sekä työsuhteen alun kulusta. Pääpaino on kuitenkin itse rekrytointiprosessilla. Kun rekrytointiprosessin kulku on selvillä, perehdytään tarkemmin yritys X:n tapaan toimia. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta luodaan kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys X:n ulkoista rekrytointiprosessia olisi mahdollista kehittää.

2 Yritys X

Yritys on perustettu vuonna 2004. Yritys toimii kahvila- ja ravintola-alalla ja sen omistuksessa on kuusi McDonald's-ravintolaa. Tavoitteet ovat osaltaan samoja kuin McDonald's Oy:n tavoitteet. Myynnin ja asiakasmäärien kasvu on varmasti jokaisen yrityksen päätavoitteita, koska niiden avulla liiketoiminnan kannattavuus kasvaa. (Toimitusjohtajan haastattelu 4.1.2012.)

Jokainen ravintola on oma yksikkönsä, vaikka kyseessä onkin organisaatio. Kaikissa ravintoloissa on oma ravintolapäällikkö sekä työntekijät, joista pyritään kasvattamaan esimiehiä kyseisen ravintolan tarpeisiin. Koska kyseessä on organisaatio, apua saa kuitenkin helposti myös muista ravintoloista. Ravintolapäälliköt hoitavat itse oman ravintolansa hallinnolliset asiat. Ainoastaan rekrytointi on keskitetty niin, että yksi henkilö vastaa kaikkien ravintoloiden rekrytoinnista. (Toimitusjohtajan haastattelu 4.1.2012.)



Kuvio 1, Ravintolan esimiehet

2.1 McDonald's Oy

McDonald's on yksi maailman tunnetuimmista tuotemerkeistä ja ravintoloita on jo yli sadassa maassa. Yhtiö on perustettu vuonna 1955 Yhdysvalloissa. Suomen ensimmäinen McDonald's avattiin Tampereelle vuonna 1984. Nykyään kaikki McDonald's- ravintolat eivät kuulu McDonald's Oy:lle vaan kasvava osa on yksityisessä omistuksessa. Tällä hetkellä yksityisessä omistuksessa on 83 % suomen McDonald'seista, jotka ovat kuitenkin velvoitettuja noudattamaan yhtiön standardeja ja periaatteita. (McDonald's Suomessa)

Yhtiö kuuluu hotelli- ja ravintola-alan toimialaan ja myy kiireisille asiakkailleen pikaruokaa. Tuotevalikoimasta löytyy hampurilaisia, ranskanperunoita, salaatteja, erilaisia uppopaistettuja naposteltavia sekä jälkiruokia. Tarkoituksena on tarjota hyvää ruokaa nopeasti ja lämminhenkisesti. Kaikki tuotteet valmistetaan huolellisesti laadukkaista raaka-aineista. (Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta)

McDonald's Oy:n markkinat suomessa kasvavat jatkuvasti. Kasvun odotetaan myös jatkuvan nyt, kun ihmiset ovat entistä kiireisempiä. Kilpailijoita ovat muut hampurilaisravintolat, kuten suosittu Hesburger sekä pitseriat ja ravintolat, joissa ruoka on melko edullista. Nyt haasteena onkin pitää pintansa jatkuvasti kasvavan pikaruoka kulttuurin keskellä. (Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta)

2.2 Noudatettavat arvot

Suuri osa Yritys X:n arvoista perustuu suoraan McDonald's Oy:n arvoihin ja vaatimuksiin. Jotta McDonald's yrittäjä saisi toimia, on kaikissa ravintoloissa noudatettava samoja laatu-, palvelu- ja siisteysstandardeja. Yhtiö seuraa melko tarkasti standardien noudattamista tekemällä vierailuita ja tarkastuksia ravintoloihin sekä käyttämällä Mystery Shoppereita, jotka vierailevat ravintoloissa kaksi kertaa kuukaudessa. (Toimitusjohtajan haastattelu 4.1.2012.)

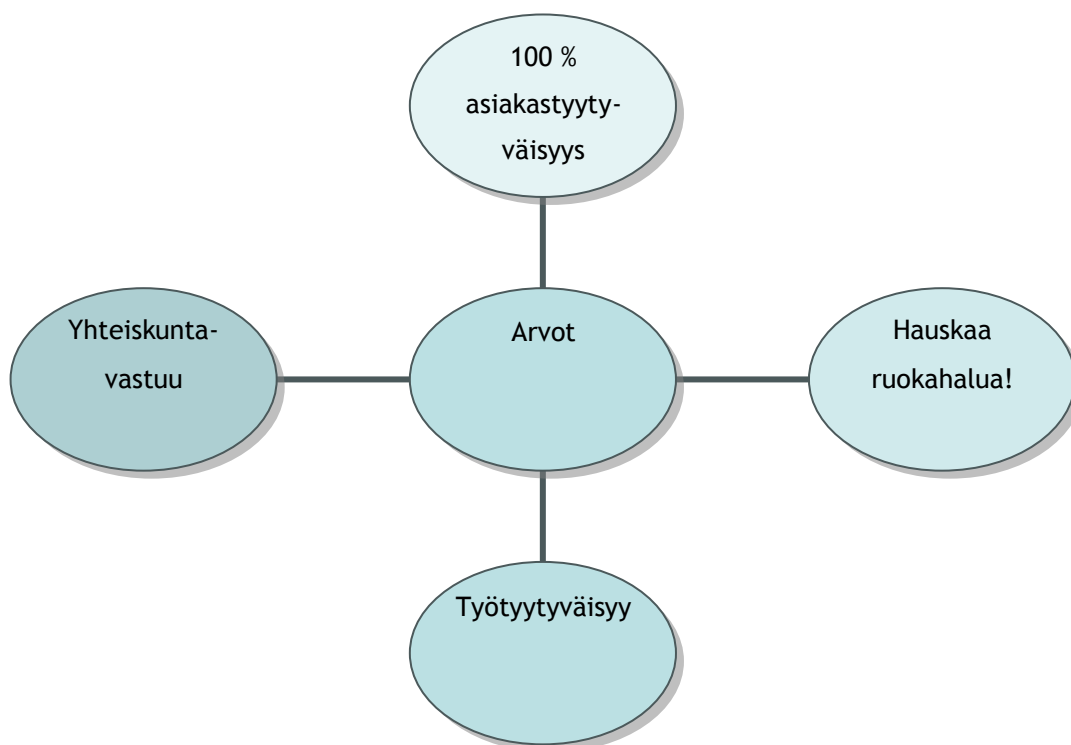
McDonald's ravintolat ovat perheravintoloita, joiden tarkoitus on palvella asiakkaitaan vieraanvaraisesti ja huomaavaisesti noudattaen korkeita laatu-, palvelu- ja siisteysstandardeja samalla edullisesti. Tavoitteena ketjulla on 100 % asiakastytyväisyys. (Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta)

McDonald's haluaa tarjota asiakkailleen paljon muutakin kuin vain ruokaa. Tarkoitus olisi, että jokainen asiakas palveltaisiin yksilönä huolimatta asiakkaiden suuresta määrästä päivän aikana. Ruuan lisäksi asiakas saa siis hyvän mielen ja myös mahdollisuuden viettää aikaa perheen tai ystävien kanssa hyvässä ja turvallisessa ilmapiirissä. Tätä pyritään kuvaamaan lauseella "Hauskaa ruokahalua!". Erityisesti lapsiasiakkaat ovat ketjulle tärkeitä ja heihin pyritäänkin aktiivisesti panostamaan järjestämällä esimerkiksi lasten lauantaita, jolloin lapsille järjestetään jotain erityistä ohjelmaa, kuten askartelua. (Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta)

Myös työntekijöiden tyytyväisyys on tärkeää. McDonald's on Suomessa yksi merkittävimpiä nuorten työllistäjiä. Ketjun tarkoitus on olla joustava, jatkuvasti kehittyvä työnantaja. Johtamistapaa leimaa tilanneherkkyys ja innostavuus ja esimiehet noudattavat työssään samoja periaatteita, joita he muilta odottavat. (McDonald's on hyvä työpaikka)

McDonald's tekee jatkuvasti myös yhteiskuntavastuullista työtä. Ketju huolehtii tarkasti raaka-aineidensa eettisestä alkuperästä ja pitää huolen kierrätyksestä kaikissa ravintoloissaan. (Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta) Yhtiö kerää myös varoja Lastentalosäätiölle. Suomeen perustettiin oma Ronald McDonald Lastentalosäätiö vuonna 1996. Säätiön yhteistyökumppaneita ovat Hyksin lapsisyöpäpotilaiden vanhemmat ja ystävät ry, Sydänlapset ja -aikuiset ry. sekä HYKS Lasten ja nuorten sairaala. Tavoitteena Suomessa on kerätä varoja lasten terveydenhoidon edistämiseen sekä ylläpitää Ronald McDonald Taloa. Ronald McDonald Talo on tarkoitettu pitkäaikaissairaille lapsille ja heidän perheilleen kodinomaiseksi majoitusvaihtoehdoksi pitkien sairaalahoitojen ajaksi. Talossa pitkäaikaissairaajat lapset voivat samanaikaisesti, kun saavat hoitoa sairaalassa, mahdollisuuksien mukaan asua ja yöpyä yhdessä vanhempiensa ja koko perheen kanssa. McDonald's Oy tukee säätiön toimintaa vastaamalla kaikista säätiön hallinnollisista kuluista.

Kaikki kerätyt varat ohjataan lyhentämättöminä Ronald McDonald Talon hyväksi. (Säätöön esittely)



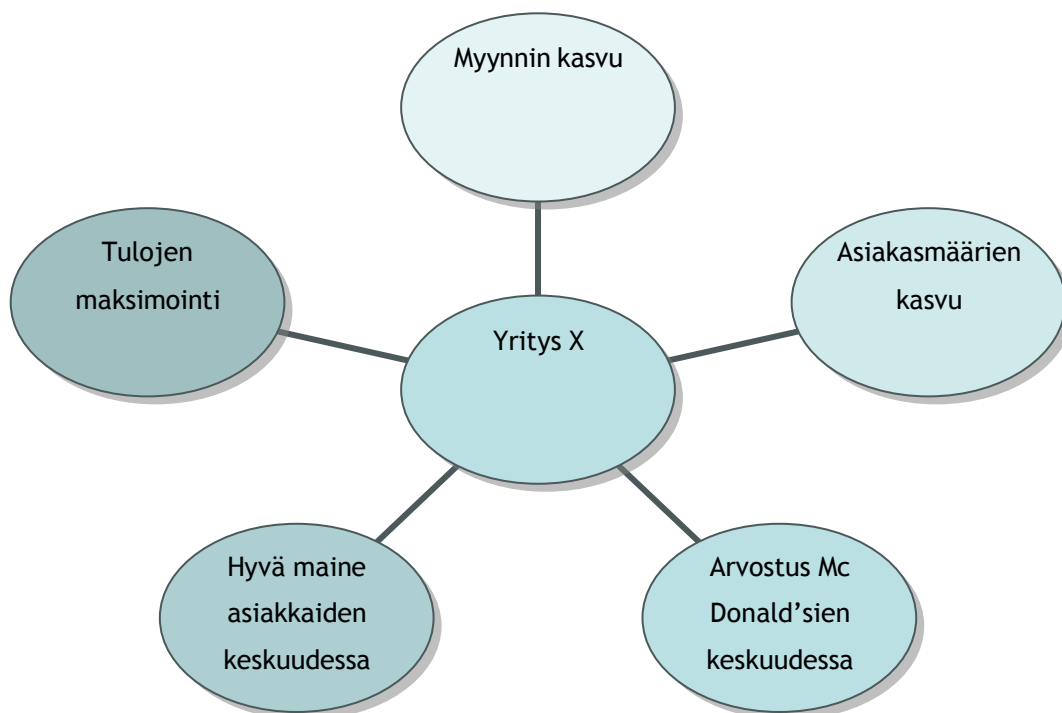
Kuvio 2, Yritys X:n arvot

2.3 Tavoitteet

Lisäksi yrityksen tärkeänä tavoitteena on olla arvostettu McDonald's Oy:n sekä muiden McDonald's yrittäjien keskuudessa. Tavoitteena on olla valtakunnallisten keskiarvojen yläpuolella kaikilla osa-alueilla. Näitä ovat esimerkiksi myynnin ja asiakasmäärien kasvu sekä asiakas- ja työtyytyväisyys. Samalla on pidettävä huoli ruuan turvallisuudesta ja ravintoloiden siisteydestä. (Toimitusjohtajan haastattelu 4.1.2012.)

Myös asiakkaiden arvostus on tärkeää. Se syntyy luotettavasta, ystävällisestä ja ripeästä palvelusta. Siisteydellä ja hyvälaatuisella ruualla on myös suuri merkitys asiakkaiden arvostuksen kannalta. Kun asiakkaat arvostavat Yritys X:n ravintoloita, he valitsevat ne muiden McDonald'sien rinnalta. (Toimitusjohtajan haastattelu 4.1.2012.)

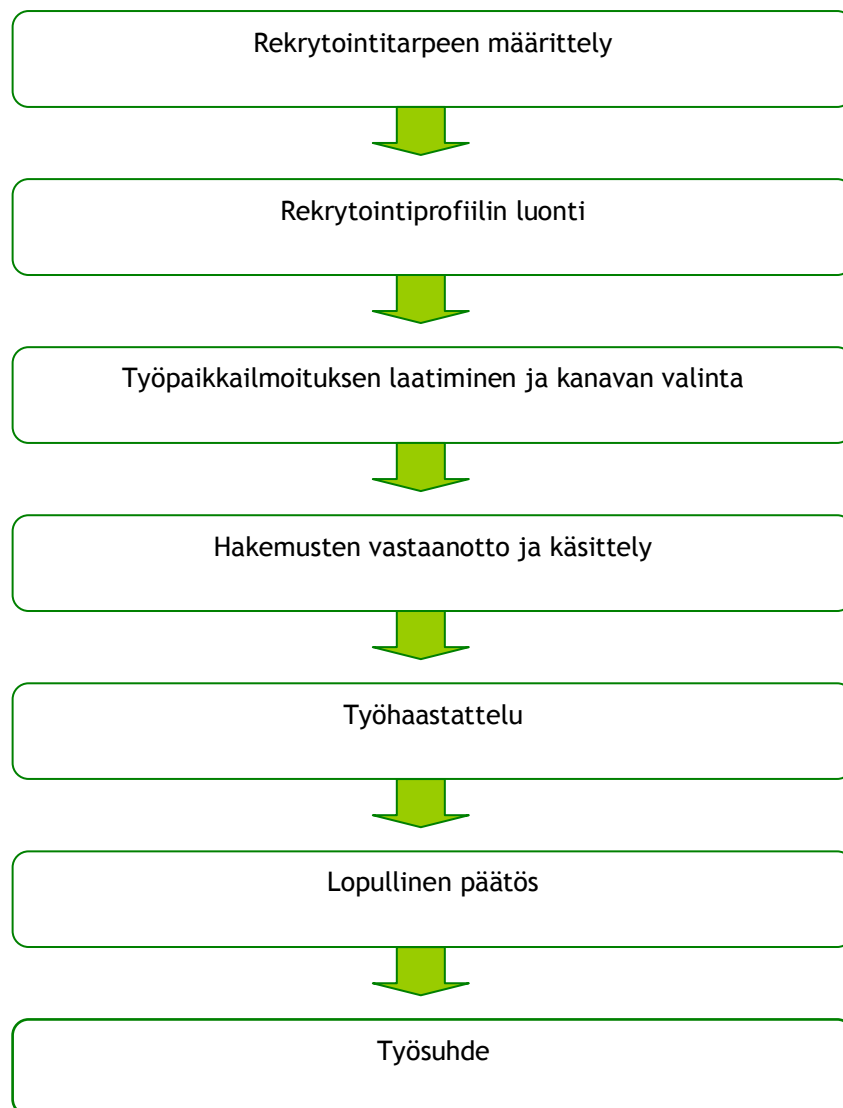
Tavoitteena on luonnollisesti myös tulojen maksimointi, johon päästään pitämällä kaikki kulut mahdollisimman pieninä ruuan turvallisuudesta ja asiakkaiden viihtyvyydestä tinkimättä. Tämä luo haastetta ravintoloille, joiden on löydettävä sopiva keskitie, jota kulkea. (Toimitusjohtajan haastattelu 4.1.2012.)



Kuvio 3, Yritys X:n tavoitteet

3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on yrityksille erittäin tärkeä prosessi. Sen tarkoituksena on saada yritykseen sopivia työntekijöitä. Väärät valinnat voivat olla yritykselle tappiollisia. Vääränlainen työntekijä vaikuttaa jo melko nopeasti negatiivisesti työympäristöön. Lisäksi uuden työntekijän perehdyttäminen ja kouluttaminen maksaa yritykselle melko paljon rahaa. Jos työntekijä ei sovellu työyhteisöön, koulutukseen on käytetty turhaan aikaa ja rahaa. Tästä syystä joissain tapauksissa kannattaakin miettiä tarkkaan, palkataanko ketään, jos sopivaa hakijaa ei löydy, jolloin voidaan aloittaa uusi haku. (Hokkanen ym. 2008, 55, 62; McKenna & Beech.1995, 95.)



Kuvio 4, Rekryointiprosessi

3.1 Rekryointiprosessin valmistelu

Rekrytoinnin perusteena voidaan käyttää kahta eri menetelmää. Yritykseen voidaan rekrytoida sopivia ihmisiä, jolloin rekrytointi on jatkuvaa ja sen tavoitteena on löytää yrityksen palvelukseen lisää sopivia työntekijöitä. Ongelmana on kuitenkin se, että työntekijämäärän kasvu ei ole täysin yrityksen johdon hallinnassa. Uudet näkökulmat jäävät myös helposti puuttumaan. (Hokkanen ym. 2008, 55-56.)

Monet yritykset käyttävät kuitenkin tarveperusteista rekrytointia. Tällöin uusia ihmisiä palkataan yritykseen, kun tarve vaatii. Usein tämä johtuu irtisanoutumisista tai työmäärän kasvusta. Tässä tavassa ongelmallista on kuitenkin se, että rekrytointiprosessi kestää n. 4-8 viikkoa, joten yritykseen ei saada uutta työntekijää aina niin nopeasti, kun olisi tarve. (Hokkanen ym. 2008, 56-57.) Siksi kannattaakin vielä ennen palkkausta tarkastaa todellinen tarve, koska toimintaolosuhteet ovat saattaneet muuttua. On tärkeää, että kaikille työntekijöille on tarjota työtä. (Kauhanen. 2009, 73.)

Rekrytoinnissa on otettava huomioon lain luomat rajoitukset. Esimerkiksi yritykseen, jossa on YT-neuvottelujen seurauksena irtisanottu henkilökuntaa, ei saa palkata puoleen vuoteen ulkopuolista työvoimaa. Jos työtä on kuitenkin taas yrityksessä tarjolla, on sen ensisijaisesti tarjottava työpaikka aiemmin irtisanotuille. (Hyppänen. 2007, 178.) Lisätyötä on myös tarjottava ensin yrityksessä jo työskenteleville henkilöille ennen ulkopuolisten palkkaamista. (Hokkanen ym. 2008, 58.)

Rekrytointiprosessin alussa tulee miettiä, palkataanko uusi työntekijä toistaiseksi voimassaolevaan vai määräaikaiseen työsuhteeseen. Määräaikaisen työsuhteen solmimiseen on oltava pätevä syy. Näitä ovat yleisemmin sairausloma- tai vanhempainvapaasijaisuudet, sijaisuudet vuosilomien ajaksi sekä tuotteiden tai palvelujen kausittainen vaihtelu. Toimi voidaan määritellä myös osa-aikaiseksi, jolloin työtunteja on esimerkiksi viikossa vain 25. (Kauhanen. 2009, 75.)

Kun yritys on määritellyt työntekijätarpeensa ja sen, millaisiin tehtäviin uusia ihmisiä tarvitaan, luodaan rekrytointiprofiili. Sen avulla pohditaan, millainen työntekijä yritykseen halutaan palkata. On tärkeää määritellä, se millaisia piirteitä ja ominaisuuksia uudelta työntekijältä odotetaan. Tässä tulee kuitenkin muistaa pohtia tarkasti, mitkä ominaisuudet ovat oikeasti tärkeitä ja relevantteja työtehtävien ja koko organisaation kannalta. (Hokkanen ym. 2008, 57; McKenna, E. & Beech, N.1995, 97.) Profiilin määrittämisessä on monia haasteita. Yksi yleinen virhe on, että rekrytoija kuvailee pois lähtevää toimenhaltijaa, jolloin uusia näkökulmia ei saada yritykseen. Profiilin luomiseen tulisikin osallistua useamman ihmisen, jotta rekrytointiprofiili ei muotoudu vain yhden ihmisen näkökulmasta. (Hyppänen. 2007, 178; Kauhanen. 2009, 76.)

3.2 Hakeminen

Monissa yrityksissä avoimeen paikkaan haetaan työntekijää ensin sisäisen haun kautta eli yrityksen jo olemassa olevista työntekijöistä. Sisäisellä haulla on se hyöty, että työntekijä tuntee jo valmiiksi yrityksen toimintatavat. Vaikka työnkuva olisikin uusi, toimintatavat ja arvot pysyvät samoina. Sisäinen rekrytointi on usein myös melko nopeaa. (Hokkanen ym.

2008, 57-58; Hyppänen. 2007, 179) Sisäinen rekrytointi saattaa kuitenkin aiheuttaa taisteluita työntekijöiden välillä ja motivaation laskua niissä, joita ei ole valittu. (Kauhanen. 2009, 72.)

Jos työntekijää haetaan yrityksen ulkopuolelta, kyseessä on ulkoinen haku. Kun työntekijä saadaan yrityksen ulkopuolelta, yritykseen saadaan samalla uusia näkökulmia, joiden avulla yrityksen on mahdollista kehittyä. Joskus ulkopuolelta tulleet ovat takertuneet entisen työpaikan toimintatapoihin ja aiheuttavat näin haasteita yritykselle. Ulkoinen rekrytointi on melko kallista ja aikaa vievää. (Hokkanen ym. 2008, 58.) Monissa organisaatioissa ulkopuolelta palkataan henkilöstöä vain niin sanotulle sisääntulotasolle jolloin ylennykset tehdään käyttäen sisäistä rekrytointia. Monesti ulkopuolelta palkattu henkilö estää useiden yrityksessä jo työskentelevien etenemismahdollisuudet jolloin motivaatio helposti laskee. Henkilöstösuunnittelu kannattakin tehdä huolella, jotta hyvät työntekijät eivät vaihda työpaikkaa huonojen ratkaisujen seurauksena. (Kauhanen. 2009, 72-73.)

Sisäinen rekrytointi	
EDUT -Valitun motivaation kasvu -Kykyjen arvionti helppoa -Valintaprosessin nopeus -Lisää ihmisten etenemismahdollisuuksia	HAITAT -Valitsematta jääneiden mahdollinen motivaation lasku -Taistelu uramahdollisuuksista -Ei tue uusia ideoita
Ulkoinen rekrytointi	
EDUT -Uusia näkökulmia yritykseen -Ei sisäisiä taisteluita paikasta	HAITAT -Mahdollinen motivaation lasku jo olemassa oleville työntekijöille -Kallimpaa kuin sisäinen rekrytointi -Pidempi perehdytysjakso -Saattaa olla takertunut edellisen

Taulukko 1, Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin erot korkeammissa tehtävissä

Työnantajakuvalla on entistä enemmän merkitystä rekrytointiprosessissa. Hyvämaineisen yrityksen on helpompi pitää henkilöstönsä ja myös houkutella lisää hyviä työntekijöitä kuin huonompimaineisen yrityksen. Erityisesti nuoret ihmiset ovat kiinnostuneita yrityskuvasta ja valitsevat työpaikkansa helposti sen mukaan. Työnantajakuvan muokkaamiseen vaikuttaa se, minkälaisista työntekijöistä yritys on kiinnostunut. Hyvä johtajuus ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat ratkaisevia tekijöitä työnantajakuvan muodostumisessa. (Kauhanen. 2009, 69-70; Lemmink, Schuijf & Streukens. 2003, 4.)

Työpaikkailmoitus kannattaa laatia tarkkaan. Tärkeää on, että annetut tiedot ovat totuudenmukaisia. Ilmoitus kannattaa suunnitella myös mahdollisimman mielenkiintoiseksi, jotta mahdollisimman suuri joukko potentiaalisia hakijoita kiinnostuisi siitä. Ilmoitus noudattaa usein tiettyä kaavaa. Aluksi kuvaillaan tehtävä ja sen sisältö. Sen jälkeen luetellaan edellytykset, joita hakijoilta toivotaan. Tämän jälkeen kuvataan organisaation tarjoamat etuudet. (Hyppänen. 2007, 181.) Mediat, joissa ilmoitusta julkaistaan, kannattaa pohtia tarkkaan, jotta rahaa ei mene hukkaan, koska potentiaaliset hakijat eivät välttämättä käytä kyseistä mediaa. Käytettävissä oleva budjetti rajoittaa osaltaan medioiden käyttöä. Työpaikkailmoituksen laatimiseen ja oikeiden kanavien löytämiseen kannattaakin käyttää samoja keinoja kuin normaalissa mainonnassa. (Hokkanen ym. 2008, 58.) Lisäksi laki julkisesta työvoimapalvelusta edellyttää, että jokainen avoin kotimainen työpaikka on ilmoitettava paikalliseen työvoimatoimistoon. Työnantaja ei kuitenkaan ole velvoitettu palkkaamaan työvoimatoimiston mahdollisesti ehdottamia hakijoita. (Kauhanen. 2009, 78.)

Joissain tilanteissa yritys ei halua palkata uusia työntekijöitä omalla nimellään. Tällöin voidaan tehdä ns. ”pimeä ilmoitus”, jolloin joku rekrytointiyritys hakee työntekijää asiakasyritykselle omalla nimellään. Syitä pimeän ilmoituksen jättämiseen voivat olla esimerkiksi kilpailutilanne, heikko yrityskuva, voimassa oleva rekrytointikielto tai organisaation sisäinen valtataistelu. Pimeä ilmoitus voidaan myös jättää, jos yritys haluaa jonkun työntekijän tilalle uuden, mutta asia ei ole vielä julkinen. (Hyppänen. 2007, 181-182.)

Seuraava vaihe on hakemusten vastaanottaminen ja niiden käsittely. Ammattimaisen ja hyvän kuvan antaa, jos kaikkia hakemukseen vastanneita kiitetään pikaisesti. Hakemukset kannattaa jakaa kolmeen osaan; niihin, jotka eivät täytä vaatimuksia, niihin jotka täyttävät vaatimukset, mutta eivät toiveita ja niihin, jotka täyttävät molemmat. Hakemuksista on hyvä valita 5-10 parasta. Tämä saattaa vaatia niiden hakemusten uudelleen lukemista, jotka täyttivät vaatimukset, mutta eivät toiveita, koska aina kaikkia toiveita ja vaatimuksia täyttäviä hakemuksia ei tule riittävästi. Pelkästään ansioluettelon perusteella ei kannata muodostaa mielipidettä. Edellisten työsuhteiden laatuun ja kestoon kannattaa kiinnittää huomiota sekä työuran kehitykseen. Lisäksi kannattaa tarkkailla hakemuksen oikeinkirjoitusta ja rakennetta. Tärkeää on tiettenkin myös se, kuinka hakija perustelee; miksi juuri hänet tulisi valita tehtävään. (Hokkanen ym. 2008, 59; Hyppänen. 2007, 182.)

3.3 Haastattelu ja valinta

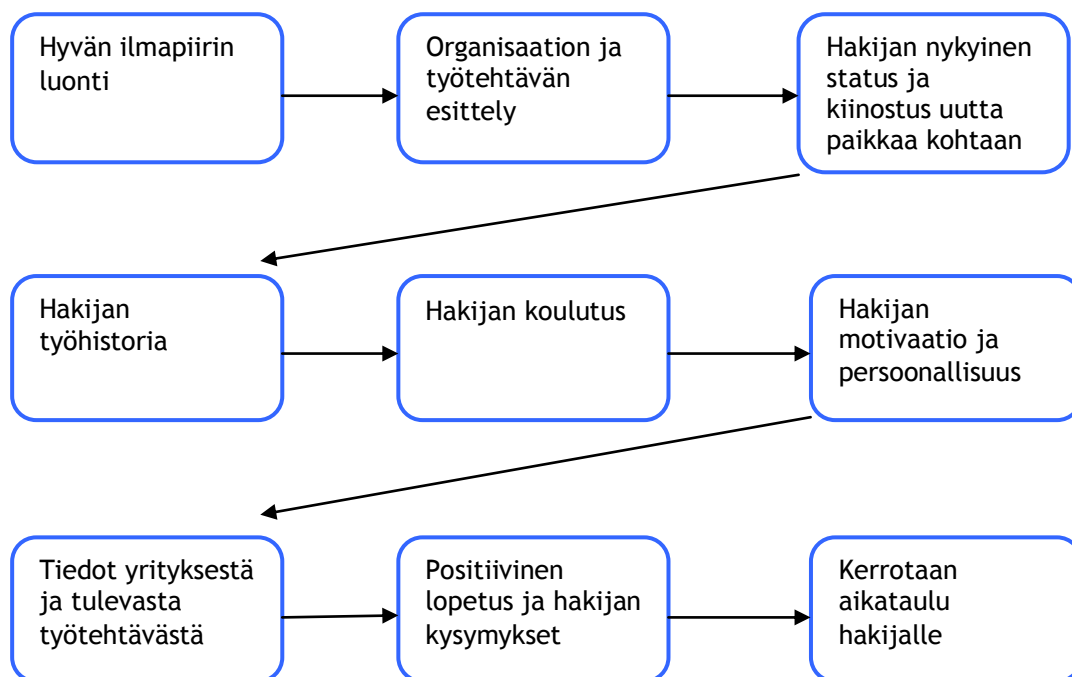
Kun hakemuksista on valittu sopivat, hakijat kutsutaan lähes kaikissa yrityksissä työhaastatteluun. Siihen on syytä varata reilusti aikaa sekä mahdollisuuksien mukaan useita haastattelijoita. Näin vältetään se, etteivät haastateltavan ja haastattelijan väliset henkilökiemiat vaikuta päätökseen. Alussa on hyvä käydä läpi haastateltavan historiaa. Tämän

jälkeen siirrytään käsittelemään työtehtävää ja pyritään selvittämään hakijan kiinnostusta ja motivaatiota. Tarpeellista on myös pyrkiä selvittämään hakijan sitoutumista työhön ja yritykseen. Tärkeintä kuitenkin on se, että haastattelun rakenne on järkevä. Haastattelu kannattaa aloittaa helpoilla asioilla ja edetä niistä vaativampiin. Lopuksi on hyvä palata taas helpompiin asioihin. (Hokkanen ym. 2008, 60; Hyppänen. 2007, 184; McKenna & Beech. 1995, 104-105.)

Haastattelu on yleisin valintamenetelmä ja siihen tulee valita rauhallinen tila, johon on helppo tulla. Hakijan kanssa tulee sopia haastattelun ajankohta, kesto ja paikka. Usein haastatteluihin varataan aikaa noin tunti. Jos haastatteluun osallistuu enemmän kuin yksi yrityksen edustaja, on hyvä sopia työnjaosta, jotta haastattelusta tulee sujuva. Usein toinen haastattelijoista esittää kysymykset ja toinen tekee muistiinpanoja. Hakijoihin tulee myös perehtyä ennen haastattelua, jotta tietoihin ei tarvitsisi perehtyä enää haastattelun aikana. (Hyppänen. 2007, 183-184; Kauhanen. 2009, 83.)

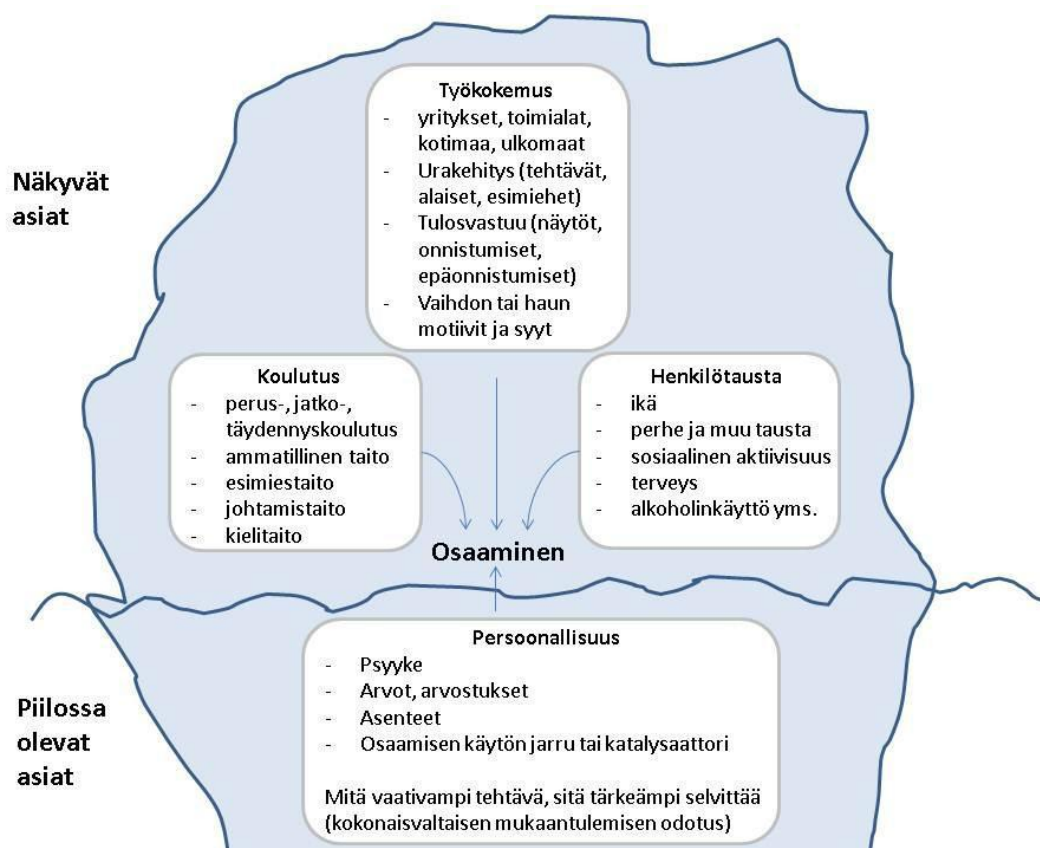
Haastattelu voi olla avoin haastattelu tai strukturoitu haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiina, kun taas avoimessa haastattelussa kysymysrunkoa ei ole. Näiden välimuoto on puoliavoin haastattelu, jossa kysymysrunko on valmiina, mutta siitä on mahdollista poiketa. Valmiiden kysymysten vahvuutena on se, että kaikilta hakijoilta kysytään tällöin samat kysymykset jolloin vertailu on helpompaa. Strukturoitu haastattelu on kuitenkin avointa haastattelua jäykempi. (Hyppänen. 2007, 184-185; Kauhanen. 2009, 83; McKenna & Beech. 1995, 104-105.)

Haastatteluissa tärkeintä on saada haastateltava puhumaan. Tästä syystä haastattelu kannattaa aloittaa helpoilla kysymyksillä, jotta haastateltavan jännitystä saataisiin hieman hellittämään. Monesti haastattelu aloitetaan pienellä jutustelulla. Tätä käytetään erityisesti ulkomailla. Varsinainen haastattelu on hyvä aloittaa lyhyellä esittelyllä organisaatiosta ja työtehtävästä. Kysymykset etenevät usein peruskysymyksistä vaativampiin aiheisiin. Haastattelija jatkaa usein yleisillä kysymyksillä, jotka käsittelevät sitä, miksi hakija haluaa pois nykyisestä työpaikastaan sekä hakijan työhistoriaa ja koulutusta. Tämän jälkeen haastattelussa pyritään selvittämään työnhakijan motivaatiota ja persoonaa. Samalla testataan se, miten paljon hakija tietää yrityksestä ja hakemastaan työpaikasta. Haastattelu tulee pyrkiä lopettamaan positiivisesti. Haastateltavan kysymyksille on varattava aikaa haastattelun loppuun. Lopuksi hakijalle on hyvä kertoa aikataulusta niin tarkasti, kun se on mahdollista. (Markkanen. 2009, 225-230; Nieminen. 2006, 53-83; Yeung. 2008, 10-11.)



Kuvio 5, Mahdollinen työhaastattelun kaava

Haastatteluissa voi kuitenkin olla erilaisia kaavoja ja yhtä oikeaa rekrytointihaastattelukaavaa ei ole vaan kaavan voi muokata omia tarpeita vastaavaksi. Järvisen ja Koronsuon henkilöstöarvioinnin jäävuorimalli (Kuvio 6) havainnollistaa ne osa-alueet, joista haastattelussa halutaan saada tietoa. Jäävuoren yläosa koostuu hakijan taustasta, koulutuksesta ja työkokemuksesta. Näitä asioita voidaan arvioida osittain jo hakemuksen avulla. Persoonallisuuteen liittyvät asiat ovat pinnan alla. Motivaatiota ja asenteita voidaan selvittää vasta haastattelussa oikein asetelluilla kysymyksillä. (Hyppänen, 2007, 184.)



Kuvio 6, Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Järvinen & Korosuo, 1992)

Eleisiin kannattaa kiinnittää haastatteluissa huomiota, koska ne ovat usein spontaaneja, kun taas vastauksia hakija on saattanut harjoitella eikä ne välttämättä aina kerro totuutta. Kysymyksiin kannattaa myös keskittyä ja välttää suljettuja kysymyksiä, joihin hakija voi vastata kyllä tai ei. Yksityisyyden suojaa tulee kunnioittaa haastatteluissa ja kysyä hakijalta vain tarpeellisia tietoja. (Hokkanen ym. 2008, 60; Hyppänen. 2007, 186; Yeung. 2008, 10, 59-61.)

Haastattelut on mahdollista toteuttaa myös ryhmähaastatteluina. Tällöin haastateltavia on helppo verrata toisiinsa. Ryhmähaastattelussa saatetaan antaa erilaisia ongelmanratkaisutehtäviä. Niissä arvioidaan haastateltavien yhteistyökykyä sekä sosiaalisia taitoja. Tällöin paikalla on useampia haastattelijoita, jotta kaikkiin hakijoihin saadaan kiinnitettyä tarpeeksi huomiota. Aktiivisuus ryhmätilanteessa kannattaa, mutta tärkeää on myös antaa muille hakijoille tilaa. (Hokkanen ym. 2008, 61; Työnhakuopas. 2012)

Tässä vaiheessa on hyvä tarkastaa hakijan luotettavuus esimerkiksi soittamalla entisiin työpaikkoihin tai tarkastamalla koulutodistusten ja työtodistusten oikeellisuus. Jos yritys haluaa teettää huumetestejä tai tarkastaa hakijoiden luottotiedot, kannattaa niihin valmistautua hyvissä ajoin. (McKenna & Beech. 1995, 110; Parkkinen. 2010)

Koska ihmiset ja heidän taustansa ovat erilaisia, rekryointipäätöksen tekeminen on vaikeaa ja suoraa vertailua ei voi tehdä. Joissain yrityksissä ei tyydytä yhteen haastatteluun vaan ensimmäisen haastattelun jälkeen valitaan jatkoon päässeet hakijat. Monet yritykset käyttävät haastatteluissaan psykologisia testejä, joihin valitaan sopivat henkilöt ensimmäisen haastattelun jälkeen. Myös huumetestit ovat yleistyneet viime vuosina. Niiden järjestäminen ja tulkitseminen on kuitenkin syytä jättää alan ammattilaisille. Syvällisemmät testit kestävät usein koko päivän ja koostuvat monista osioista. Yleensä testeissä mitataan ensisijaisesti kykyjä ja motivaatiota sekä jonkun verran persoonallisuutta. Koska testit ovat melko kalliita järjestää, hakijoista valitaan psykologisiin testeihin yleensä korkeintaan neljä hakijaa. (Hokkanen ym. 2008, 61; Hyppänen. 2007, 190-191; Kauhanen. 2009, 84.)

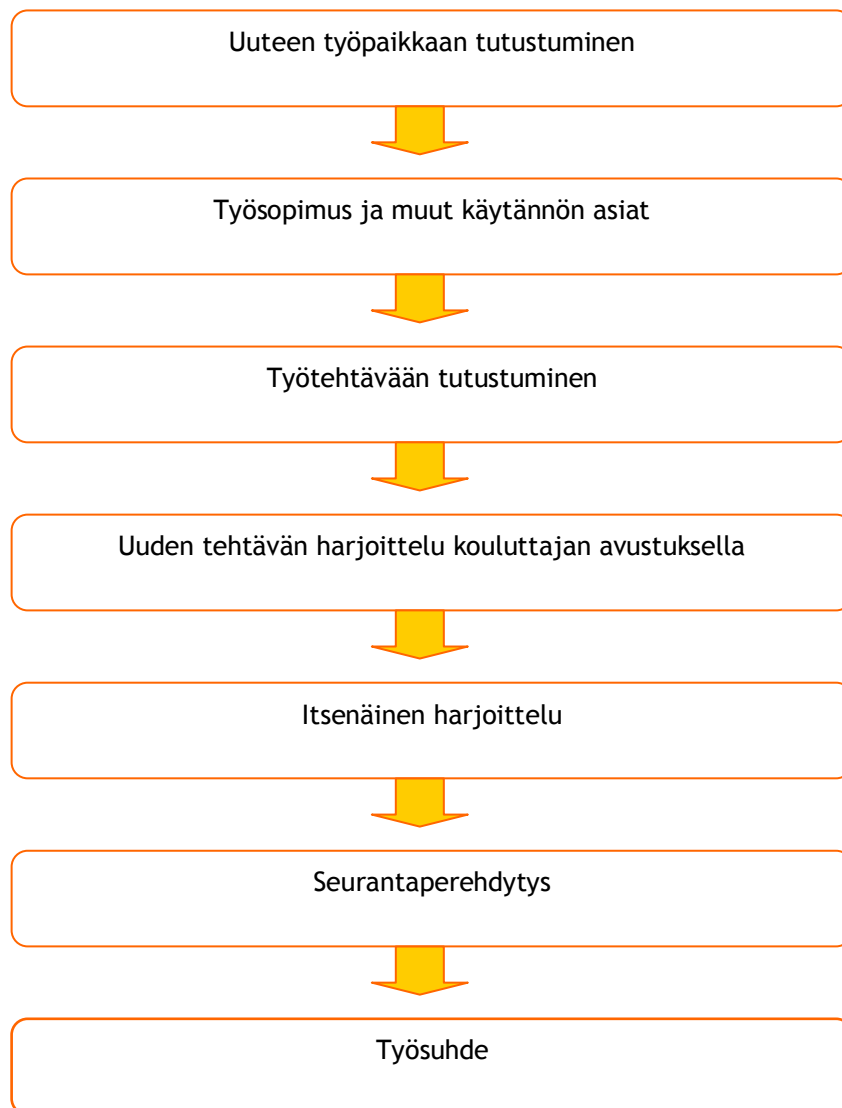
Pitkät psykologiset testit voidaan korvata myös lyhyemmillä ja yksinkertaisemmilla testeillä. Yksi tällainen on Bostonin yliopistossa kehitetty PAPI (Perception and Preference Inventory), jossa hakija valitsee 90 väittämäparista sen, joka kuvaa häntä eniten. Persoonallisuuden selvityksessä voidaan käyttää grafologista testiä. Tällöin grafologi pyrkii kuvailemaan hakijan persoonallisuutta käsialan perusteella. Suomessa käytäntö ei kuitenkaan ole kovinkaan yleinen toisin kuin esimerkiksi Keski-Euroopassa. Kielitaitoa testataan erityisesti sellaisissa työpaikoissa, joissa kielitaito on tärkeää. (Kauhanen. 2009, 84-86; McKenna & Beech. 1995, 106-107.)

Lopullisen päätöksen tekee usein rekrytoijan päällikkö. Rekryointipäätös on aina suuri päätös, koska sen muuttaminen on jälkikäteen vaikeaa. Jos valittu ei tunnukaan soveltuvan tehtävään, muut hakijat on kuitenkin todennäköisesti jo menetetty kilpailijoille. Tästä syystä valitulle hakijalle tulee ilmoittaa ensimmäisenä valinnasta ja vasta työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen ilmoittaa muille hakijoille, ettei heitä ole valittu. (Hokkanen ym. 2008, 61; Hyppänen. 2007, 190-191; Kauhanen. 2009, 88.) Koko prosessi kannattaa hoitaa ammattimaisesti, koska työnhakijoiden sama kuva työhaastattelusta sekä koko prosessin toimivuudesta vaikuttavat helposti työnantajakuvaan. Samalla se vaikuttaa siihen, millaisia ihmisiä yritykseen tulevaisuudessa hakee töihin yritykseen. (Weddle. 2008, 28.)

4 Työsuhteen alku

Työsuhde alkaa perehdytyksellä. Tavoitteena on saada uusi työntekijä oppimaan mahdollisimman nopeasti uuden työpaikan tavoille. Näin hyöty uudesta ihmisestä saadaan mahdollisimman nopeasti. Toinen tavoite on saada työntekijä motivoitumaan ja tuntemaan, että on tervetullut työyhteisöön. Perehdyttämisen hoitaa yleensä uuden työntekijän lähin esimies tai nimetty kouluttaja. Perehdyttämisen prosessi kestää useita kuukausia. Prosessi

aloitetaan ennen töiden alkamista ja se päättyy monesti noin kolmen kuukauden päästä. (Hokkanen ym. 2008, 62-64.)



Kuvio 7, Työsuhteen alku

4.1 Ennen töiden aloitusta

Perehdyttäminen uuteen työhön alkaa, kun työsopimus saadaan solmittua. Työsopimus voidaan tehdä kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. Kirjallinen työsopimus on kuitenkin turvallisempi, koska sitä ei pysty jälkikäteen muokkaamaan ja sopimuksen kohdat on helppo tarkistaa. Määräaikaista työsopimusta laadittaessa on oltava pätevä syy määräaikaaisuudelle, kuten esimerkiksi sijaisuus. Työsopimuksen liitteenä voidaan tehdä myös

kilpailukieltosopimus, jolloin työntekijä ei saa kuuden kuukauden sisällä työsuhteen päättymisen jälkeen ryhtyä kilpailevaan toimintaan työnantajan kanssa. Tähän pitää kuitenkin olla pätevä syy. Tämä ei sido työntekijää, jos työsuhde loppuu työnantajasta johtuvista syistä. Samoin työntekijän on pidettävä salassa työnantajan ammatti- ja liikesalaisuudet niin kauan kuin työsuhde jatkuu. Esimiehen tulee huolehtia hallinnollisista asioista heti, jotta esimerkiksi palkka saadaan maksettua. On erittäin tärkeää, että heti työsuhteen alussa esimies hoitaa kaikki uutta työntekijää koskevat asiat huolella, jotta uuden ihmisen on mahdollisimman helppoa aloittaa uudessa työssä. (Hokkanen ym. 2008, 64; Kauhanen. 2009, 90-91.)

Motivaatiota syövät tehokkaasti ongelmat työsuhteen alussa. Samalla työnantajan uskottavuus kärsii. Monissa yrityksissä annetaan uusille työntekijöille tervetuliaispaketti tai kirje. Tämä helpottaa uuteen työpaikkaan tuloa, kun on saanut jo hieman tietoa etukäteen. Monissa yrityksissä on käytössä myös itseopiskelumateriaalia. (Hokkanen ym. 2008, 65; Hyppänen. 2007, 196.)

Ensimmäisenä päivänä olisi hyvä tavata aluksi esimies, joka voi esitellä ihmisen, jonka vastuulla uuden työntekijän kouluttaminen on. Näin uusi työntekijä on aina yhden tutun ihmisen seurassa. Paikkoihin ja työpaikan tapoihin on hyvä perehtyä ensin, jotta työntekijä tietää, miten pääsee sisälle, mistä löytyy kaikki tarvikkeet sekä taukotilat ja vessat. Samalla olisi hyvä tutustua joihinkin uusiin työkavereihin. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

4.2 Harjoittelu

Tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni työntekoon ja tutustumaan työyhteisöön. Tässä päävastuu on kouluttajalla ja itse perehdyttävällä. Useimmiten pyritään siihen, että uusi työntekijä oppisi ensimmäisen viikon aikana hoitamaan työnsä niin, että pystyy hoitamaan sen ilman jatkuvaa opastusta. (Hokkanen ym. 2008, 66.) Tämä tietysti vaihtelee työpaikoittain ja riippuu paljon siitä, kuinka paljon koulutusta vaaditaan ja kuinka laaja työnkuva on. Kaikkia tehtäviä ei ole mahdollista kouluttaa viikon aikana ja joihinkin tehtäviin riittää päivän mittainen perehdytys.

Ensimmäisen viikon aikana työntekijälle tulisi kertoa myös mahdollisista viikoittaisista kokouksista tai muista tapahtumista. Tarkoitus olisi, että uusi ihminen pystyisi tämän jälkeen toimimaan työyhteisön täysvaltaisena jäsenenä. On tärkeää käydä viimeistään ensimmäisen viikon aikana läpi kaikki työhön liittyvät asiat, jotka mahdollisesti on jäänyt käymättä läpi ensimmäisen päivän perehdytyksessä. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Usein ensimmäinen viikko päättyy tapaamiseen uuden työntekijän, kouluttajan ja esimiehen kanssa. Tavoitteena on, että kouluttaja ja esimies saavat palautetta perehdytyksen etenemisestä ja uusi työntekijä taas omasta toiminnastaan. (Hokkanen ym. 2008, 65.) Palautteen avulla työnantajan on mahdollista parantaa omia prosessejaan. Samoin koulutettava tietää, miten uusi työ on alkanut.

4.3 Seuranta

Ensimmäistä kolmea kuukautta voidaan pitää seuranta-aikana. Varsinainen vastuu tässä vaiheessa on työntekijällä. (Hokkanen ym. 2008, 66.) Monissa työpaikoissa koeaika on 4 kuukautta, joiden aikana työntekijän oletetaan oppivan työnsä niin, että pystyy tekemään sitä tuottavasti. Koeaika voi olla myös lyhyempi, mutta ei pidempi. Se saa kuitenkin olla korkeintaan puolet työsuhteen kestosta. Jos taas työnantaja järjestää pidempiaikaisen erityiskoulutuksen työsuhteen alussa, voi koeaika olla puoli vuotta. Koeaikana työsuhde voidaan molemmin puolin purkaa ilman irtisanomisaikaa. (Koeaika. 2012)

Monissa yrityksissä on käytössä perehdytyksen tarkastuslista, joka annetaan työntekijälle itse hoidettavaksi. Lista sisältää usein eri henkilöihin tutustumista sekä toimintoihin perehtymistä. Listan avulla uusi työntekijä pääsee paremmin mukaan työyhteisöön, jolloin myös itse työ on helpompi hoitaa. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

Perehdytyskauden lopulla on hyvä järjestää tapaaminen esimiehen, kouluttajan ja uuden työntekijän välillä. Tapaamisessa käydään läpi perehdytyksen kulkua ja mahdollisia kehityskohteita. Työntekijälle heränneet kysymykset ja epäselvät asiat olisi hyvä käydä vielä läpi. Kannattaa myös kysyä mahdollisia ideoita, joilla organisaatiota voisi kehittää. Monesti ulkopuoliset näkevät kehityskohteen selkeämmin kuin kauan talossa olleet. Samalla työntekijä kokee, että hänen mielipiteillään on merkitystä. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

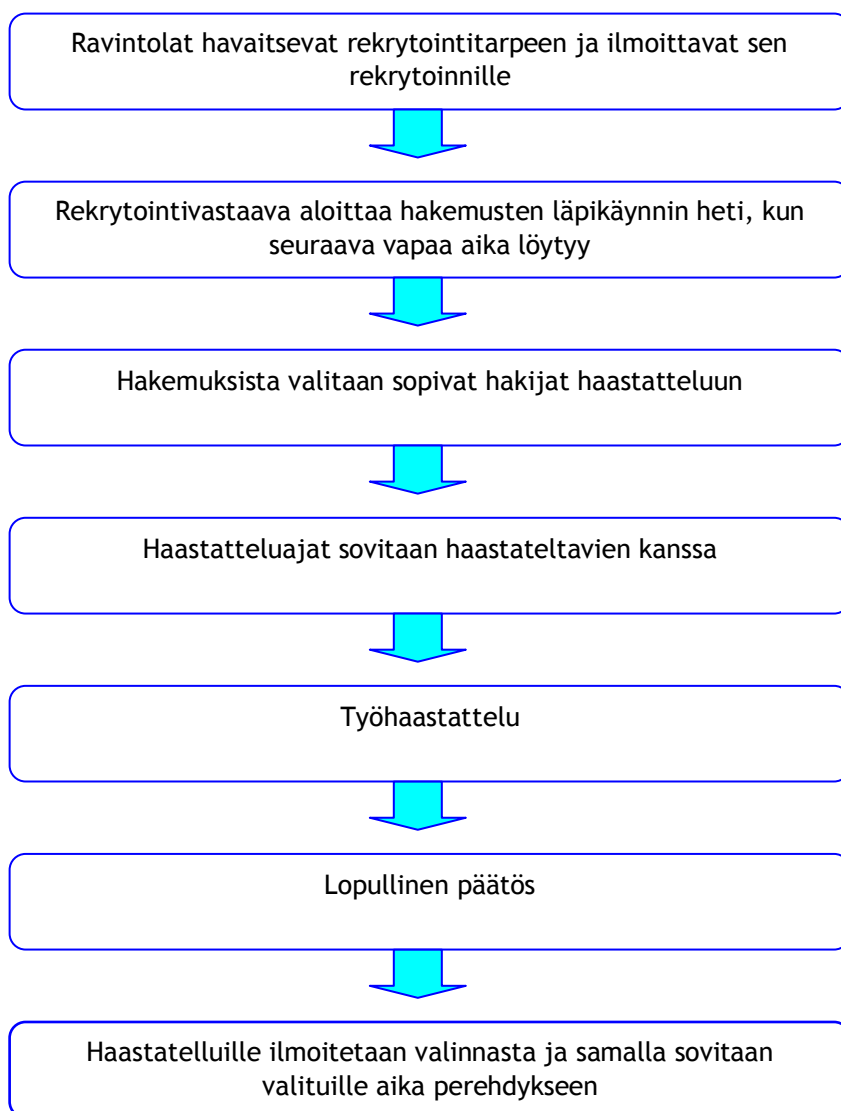
Usein perehdytyskausi lopetetaan jollain riitillä, jonka avulla työntekijä otetaan osaksi työyhteisöä. Se voi olla esimerkiksi yhteinen kahvitilaisuus. Työntekijälle voidaan samalla antaa joku organisaation tunnusmerkki kuten oma kahvimuki tai t-paita, jota käyttämällä voi osoittaa kuuluvansa joukkoon. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

5 Rekrytointiprosessi Yritys X:ssä

Yritys X:llä yksi henkilö vastaa rekrytoinnista. Rekrytointivastaava on toiminut tehtävässä noin kolme vuotta. Tätä ennen jokainen ravintolapäällikkö hoiti rekrytoinnin omaan ravintolaansa itse, joten osalla ravintolapäälliköistä on kokemusta myös rekrytoinnista. (Kenttäpäällikön haastattelu 3.3.2012)

Rekrytointivastaava aloitti työt yhdessä organisaation ravintolassa 5 vuotta sitten. Hän oli työharjoittelussa McDonald's Oy:llä 5 kuukautta, jossa hän oli mukana rekrytoinnissa ja hoiti työhaastatteluja. Koulutuksensa rekrytointiin hän on saanut pääasiassa työharjoittelusta. Organisaation kenttäpäällikön kanssa on keskusteltu lyhyesti rekrytointiin liittyvistä asioista uuden tehtävän alussa. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Rekrytoinnin hoitamiseen on varattu noin kaksi työvuoroa viikossa, joista toinen on lyhyempi, noin kolmen tunnin mittainen. Lisäksi rekrytointivastaava tekee viikossa vielä yhden työvuoron ravintolassa muissa tehtävissä. Rekrytointivuorojen ulkopuolella rekrytointiin liittyviä asioita ei juurikaan hoideta. Rekrytoijalla on työpuhelin, mutta se on päällä vain työaikoina. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)



Kuvio 8, Rekrytointiprosessi Yritys X:ssä

5.1 Rekrytointiprosessin suunnittelu ja hakeminen

Rekrytointiprosessi Yritys X:ssä alkaa sillä, että ravintolat ilmoittavat rekrytointivastaavalle työntekijätarpeesta. Usein vuorolistoja tehdessä ravintoloissa huomataan, jos työntekijöitä aletaan tarvita. Usein tekeillä olevat kolmiviikkoiset vuorolistat saadaan kuitenkin tehtyä, jolloin uusia työntekijöitä tarvitaan kolmen viikon kuluttua. Joskus monien irtisanoutumisten seurauksena työntekijätarve voi olla myös kiireellisempi. Pääasiassa rekrytointivastaavan kanssa kommunikoidaan sähköpostin välityksellä. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012; Ravintolapäälliköiden haastattelut 6-18.1.2012)

Ravintolapäälliköiden kuuluu myös täyttää kerran kuussa rekrytointitarvetaulukkoa, joka laskee työntekijätarpeen aina kahta kuukautta etukäteen. Taulukko täytetään kuun puolivälissä ja lähetetään kenttäpäällikölle ja rekrytointivastaavalle. Taulukko on kuitenkin hieman hankala ja sen täyttö ja lähetys unohtuu helposti. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012)

Rekrytointiprofiili on valmiiksi määritelty, koska työntekijöitä palkataan ulkoisella haulla lähes aina samoihin tehtäviin. Esimiesasemiin työntekijöitä haetaan sisäisen haun kautta. Ylennykset päättää kenttäpäällikkö yhdessä ravintolapäälliköiden kanssa eikä rekrytointivastaava ota osaa uusien esimiesten valintaan. Ravintoloihin pyritään palkkaamaan reippaita ja asiakaspalveluhenkisiä työntekijöitä. (Kenttäpäällikön haastattelu 3.3.2012; Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

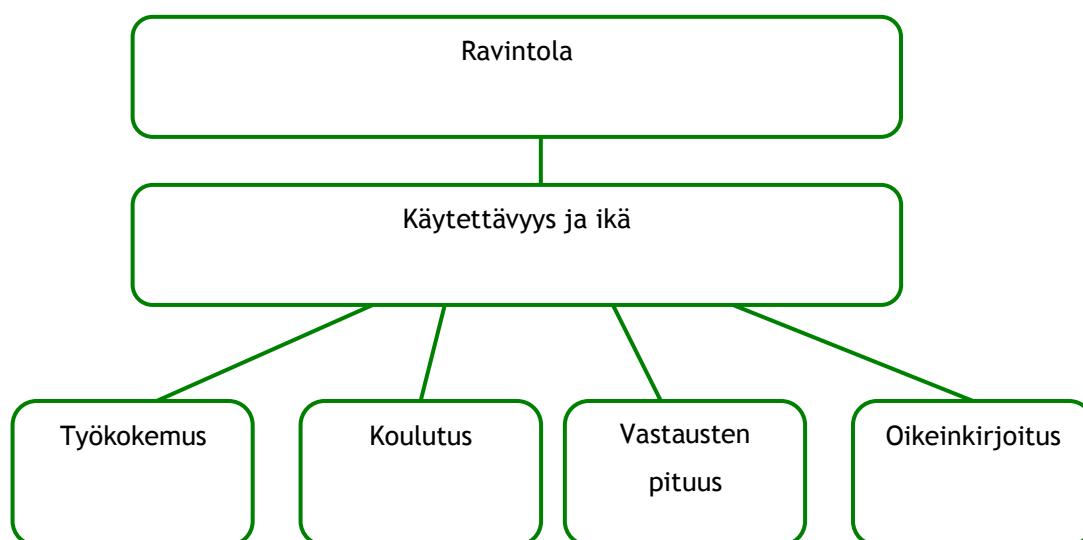
Työhakemuksen voi täyttää internetin kautta mihin tahansa ravintolaan, koska tahansa. Haku on siis jatkuvasti käynnissä. Paperisia hakemuksia ei nykyään enää oteta vastaan. Koska hakemus löytyy McDonald'sin internet-sivujen kautta, ravintoloiden ei tarvitse itse miettiä hakemuksia tai hakukanavia. McDonald's Oy:ltä saa tilata ravintolan seinälle julisteen, jossa haetaan työntekijöitä. (Kenttäpäällikön haastattelu 3.3.2012)

5.2 Hakijoiden haastattelu ja valinta

Kun rekrytointivastaava saa tiedon tarvittavista työntekijöistä, hän aloittaa hakemusten läpikäynnin. Hakemuksista käydään läpi ensin uusimmat ja palataan siitä taaksepäin, jos tuntuu siltä, ettei sopivia hakemuksia löydy. Yli kahta kuukautta vanhoja hakemuksia ei kuitenkaan enää käydä läpi. Hakemukset täytetään internetin kautta ja ne hakemukset, jotka on osoitettu yrityksen ravintoloihin, tulee suoraan rekrytointivastaavan sähköpostiin. Hakemuksia tulee sähköpostiin viikon aikana useita joka ravintolaan. Hakemusten määrä

vaihtelee kuitenkin ajankohdasta riippuen ja joskus niiden taso voi olla aika heikkoa. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Vaatuksina uusille työntekijöille on ainoastaan käytettävyys yhdessä iän kanssa. Alaikäisille, jotka voivat työskennellä vain arkena koulun jälkeen, ei ole ravintoloissa paljoa töitä, koska kaikissa ravintoloissa iltavuorot jatkuvat yli kymmeneen illalla. Alaikäiset saavat lain mukaan työskennellä vain kymmeneen asti illalla. Toinen vaatimus on luonnollisesti se, että hakemus on osoitettu ravintolaan, johon työntekijöitä tarvitaan. Jos työhakemuksen vaatimukset täyttyvät, kiinnitetään huomiota työkokemukseen sekä käytyihin kouluihin. Pääasia on, ettei niistä löytyisi pitkiä aukkoja. Alan työkokemus on luonnollisesti eduksi. Huomiota kiinnitetään myös vastausten pituuteen sekä oikeinkirjoitukseen, erityisesti isojen alkukirjainten käyttöön. Hakemusten analysointiin ei käytetä paljoa aikaa, koska työntekijätarve on lähes aina niin suuri, että hyvistä hakemuksista harvoin tarvitsee valita parhaita vaan kaikki voi kutsua haastatteluun ja mahdollisesti jopa palkata. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)



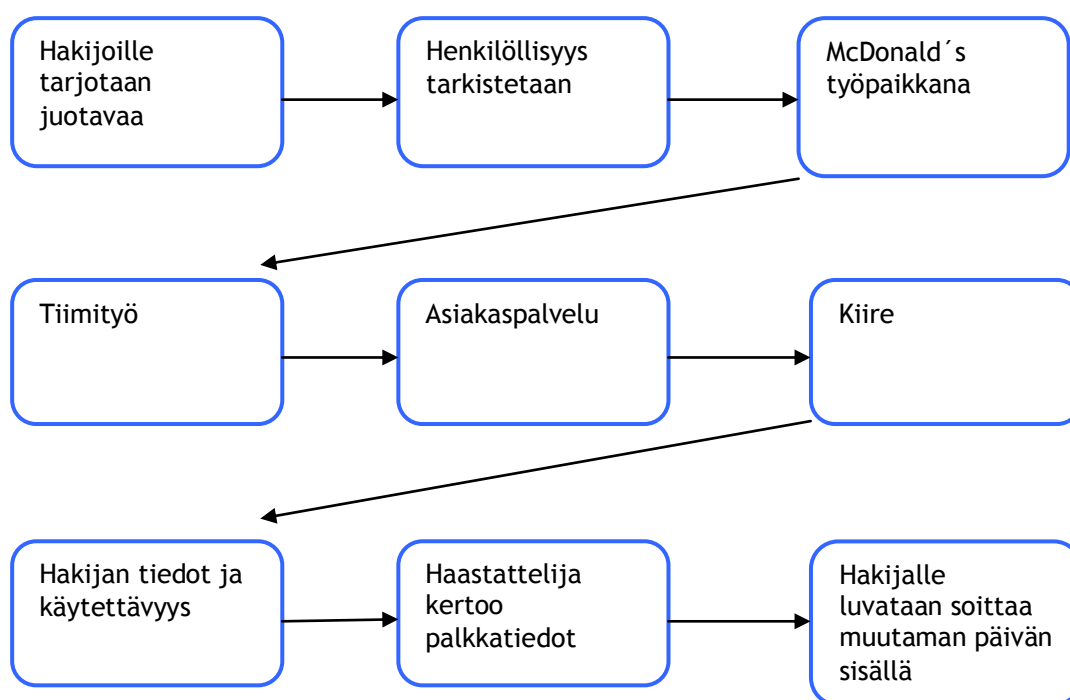
Kuvio 9, Hakemusten analysointi Yritys X:ssä

Hakemuksista valitaan sopivat henkilöt haastatteluun. Haastattelut pidetään rekrytointivastaavan kotiravintolassa työntekijöiden taukotilassa. Kiireisimpinä aikoina haastateltavia on usein kaksi kerrallaan, muulloin pidetään yksilöhaastatteluja. Haastatteluissa on yrityksen edustajana mukana ainoastaan rekrytointivastaava. Keskimäärin haastattelut kestävät noin puoli tuntia kerralla. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Haastattelut ovat melko strukturoituja, mutta joskus valmiista kysymysrungosta saatetaan hieman poiketa. Haastattelun aluksi hakijoille tarjotaan kahvia tai muuta juomaa ja tarkistetaan hakijan henkilöllisyys. Varsinaisessa haastattelussa hakijalta kysytään aluksi

alustavia tietoja McDonald'sista yrityksenä ja työpaikkana. Tällä pyritään selvittämään, kuinka paljon hakija jo tietää McDonald'sista työpaikkana. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään tiimityöskentelyä ja sitä, kuinka hyvin hakija mahdollisesti pystyisi toimimaan osana tiimiä. Asiakaspalvelulla on suuri merkitys McDonald'silla, joten sitä käsitellään seuraavaksi. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään kiirettä ja sitä, kuinka hyvin hakija pystyy toimimaan paineen alla. Seuraavaksi käsitellään hakijan työhistoriaa ja harrastuksia. Samalla haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa, miksi juuri hänet pitäisi palkata ja käsitellään sitä, millaisia työvuoroja hakija olisi valmis tekemään. Lopuksi haastattelija kertoo palkasta ja työvuorojen määrästä sekä pituudesta. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012; Rekrytointivastaavan puhelinhaastattelu 30.3.2012)

Huomiota kiinnitetään eleisiin, erityisesti siihen vaikuttaako hakija reippaalta ja ovatko liikkeen hitaita tai nopeita. Monesti, kun hakija hieman rentoutuu haastattelun kuluessa eleet hieman muuttuvat. Hermostuneena eleet helposti korostuvat; hidaseleiset ovat entistä hitaampia ja nopealeiset nopeampia. Lisäksi huomioidaan vastausten pituus ja se, kuinka hyvin hakija on perehtynyt asioihin. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)



Kuvio 10, Rekrytointihaastattelun kaava Yritys X:ssä

Palkkauspäätös tehdään yhden haastattelun perusteella. Rekrytointivastaava on vastuussa päätöksistä ja joskus päätös kehittyy jo haastattelun aikana. Haastateltaville kuitenkin soitetaan aina haastattelun jälkeen ja kerrotaan päätös. Vaikka palkkauspäätös olisi tehty jo haastattelussa, sitä mietitään kuitenkin vielä yön yli. Jos päätös on vaikea, se saattaa viedä

aikaa enemmänkin. Kun palkkauspäätös on tehty, uuden työntekijän kanssa sovitaan ensimmäinen perehdytys. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

5.3 Perehdytys

Yritys X:ssä rekrytoijan vastuulla on myös pitää ensimmäinen perehdytys työsuhteen alussa. Perehdytyksessä käydään läpi työsuhteen kannalta tärkeitä asioita. Jo ennen perehdytystä rekrytointivastaava ilmoittaa uusien työntekijöiden tiedot ravintoloihin, jotta työvuorot saadaan suunniteltua vuorolistoille. Ravintolapäälliköt järjestävät koulutusvuorot ravintoloissa ja ilmoittavat ne rekrytoijalle, jotta perehdytyksessä saadaan tehtyä työsopimukset uusien työntekijöiden kanssa. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Perehdytyksessä käydään läpi kaikki työsuhteeseen liittyvä. Perehdytys kestää kerralla noin kaksi tuntia riippuen siitä, kuinka paljon kysyttävää uusilla työntekijöillä on. Uusia työntekijöitä on mukana perehdytyksessä korkeintaan neljä, useimmiten kuitenkin vähemmän, koska harvemmin samaan aikaan aloittaa niin monta uutta. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Materiaalina perehdytyksessä on McDonald'sin perehdytysopas, ruokaesite ja tiivistelmä, jossa käydään läpi, mitä eri hampurilaiset sisältävät. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012) Perehdytysoppaassa käsitellään työsuhteeseen liittyvät käytännön asiat, työajat, palkat, lomat, työvaatteet, turvallisuus, ruuan turvallisuus ja monia muita tärkeitä asioita. (Perehdytysopas. 2012, 4.) Ruokaesitteestä taas selviää, mitä kaikkea ravintoloissa on myytävänä ja mitä tuotteista tulee tietää, kun työskentelee McDonald'silla. (McDonald's Ruokaesite. 2011, 3.)

Perehdytyksessä kirjoitetaan työsopimukset, jos ravintolat ovat ehtineet ilmoittaa rekrytointivastaavalle ensimmäisen työvuoron uudelle työntekijälle. Ilman tietoa ensimmäisestä työvuorosta, ei työsopimusta voida kirjoittaa. Perehdytyksessä tehdään myös mahdolliset kenkätilaukset uusille työntekijöille. McDonald'silla on sopimus Jalaksen kanssa, joten työkenkiä saa tilattua McDonald'sin tavarantoimittajan kautta. Näin kaikille työntekijöille saadaan laadukkaat ja turvalliset työkenkät helposti. Ravintoloiden tarkka sijainti selvitetään uudelle työntekijälle, jos se ei vielä ole tiedossa. Työvaatteiden noudosta sovitaan myös samalla, jotta uudella työntekijällä on tarvittavat vaatteet puhtaina ensimmäisessä työvuorossa. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

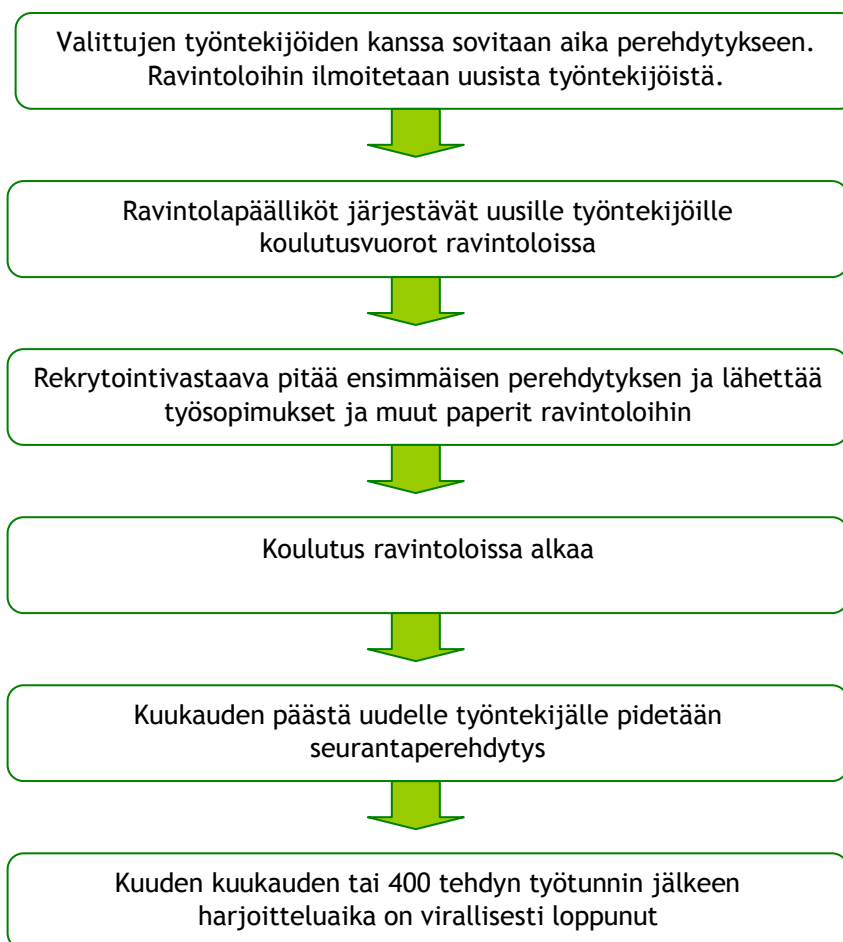
Rekrytointivastaavan pitämän perehdytyksen jälkeen uudet työntekijät siirtyvät ravintoloihin koulutukseen. Kouluttajana toimii nimetty henkilö, joita ravintoloissa on muutamasta jopa kuuteen riippuen ravintolan koosta ja työntekijöiden määrästä. Kouluttaja esittelee

ravintolan uudelle työntekijälle ja opastaa uudessa työtehtävässä. Useimmissa ravintoloissa uudet koulutetaan ensin joko kassalle tai keittiöön muutaman työvuoron aikana. Toisissa ravintoloissa uudet koulutetaan jo heti alussa sekä kassalle, että keittiöön.

(Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012)

Koulutusten jälkeen uusi työntekijä saa vielä harjoitteluvuoron, jolloin hän on yhden vuoron aikana ylimääräisenä. Tämän jälkeen uusi työtehtävä tulisi osata niin, että on mahdollista pärjätä ilman jatkuvaa apua. Kuukauden kuluttua pidetään seurantaperehdytys, jossa käydään nopeasti uudelleen läpi perehdytysoppaan asiat, jotta epäselviä asioita ei olisi.

(Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012) Koeaika on neljä kuukautta. Virallisesti harjoittelu-aika loppuu kuuden kuukauden tai 420 tehdyn työtunnin jälkeen, jolloin palkka nousee harjoittelijan palkasta ammattilaisen palkaksi. (Pererehdytysopas. 2012, 13.)



Kuvio 11, Työsuhteen alku Yritys X:ssä

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan käyttämällä teemahaastattelua. Teemahaastattelussa tarkat kysymykset ja järjestys eivät ole etukäteen tiedossa, vaan haastattelu toteutetaan teemoittain. Teemahaastattelu on hieman strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin melko joustavasti. Teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun väliin. Tarkoituksena on pitää haastattelu keskustelunomaisena, vaikka teemat onkin etukäteen mietitty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2012)

Teemojen lisäksi haastattelijan kannattaa miettiä itselleen joitain apukysymyksiä, jotka helpottavat keskustelun kulkua. Teemahaastattelu edellyttää huolellista perehtymistä käsiteltävään aiheeseen. Haastateltavien tilanne on myös hyvä tuntea, jotta haastattelu voidaan kohdentaa oikeisiin teemoihin. Tästä syystä tutkimus tehtiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Haastateltavat tulee valita huolella, jotta aineisto saadaan parhaiten kerättyä. (Hirsjärvi ym. 1997, 155; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2012)

Laadullisen tutkimuksen haastavin vaihe on tutkimuksen analysointi, koska yleispäteviä ohjeita ei ole olemassa. Haastattelua on melko helppo alkaa analysoimaan teemoittain, mutta sen analysointiin voi käyttää monia muitakin tapoja. Teemahaastatteluaineistoa voidaan analysoida kokonaan kvantitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistellen. Haastateltavien esittämät tulkinnat omista arkipäiväisistä tilanteistaan edustavat niin kutsuttua ensimmäisen asteen tulkintaa. Tutkijan tulisikin pyrkiä omassa tulkinnassaan teoreettiseen ajatteluun. Tällöin etsitään teorian avulla mielekkäitä tulkintoja näistä haastateltavien esittämistä ensimmäisen asteen tulkinnoista. Ennen tätä on ensimmäisen asteen tulkinnat järjestettävä mielekkääseen muotoon. Laadullisessa aineistossa on mahdollista tyytyä myös kuvailevaan tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2012; Teemahaastattelu. 2012)

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Sen kohteena voi olla organisaatio tai sen toiminnan osa. Tapaustutkimus valittiin, koska tarkoitus on kehittää juuri kohdeyrityksen rekrytointiprosessia, jolloin prosessia kannattaa lähestyä kohdeyrityksen toimintojen kautta. Näin kehitysehdotuksista saadaan syvällisempiä kuin yleisesti pohdittuna. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53.)

6.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuskohteena on Yritys X:n rekrytointi. Tarkoituksena on selvittää, kuinka yritys X:n koko rekrytointiprosessi saataisiin toimivammaksi niin, että ravintoloihin saataisi rekrytoitua uusia ihmisiä oikea-aikaisesti ja uusien työntekijöiden laatu olisi mahdollisimman hyvä. Tutkimuskysymyksenä on ”Kuinka yritys X:n rekrytointiprosessia voidaan kehittää toimivammaksi ja tehokkaammaksi?”

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, kuinka hyvin ravintoloiden odotukset ja näkemykset vastaavat rekrytointivastaavan sekä kenttäpäällikön näkemyksiä. Tutkimuksessa käydään läpi koko Yritys X:n rekrytointiprosessi, jotta suurimmat ongelmakohdat saadaan nostettua esille. Tutkimukseen on otettu itse rekrytointiprosessin lisäksi myös ensimmäinen perehdytysvuoro, koska rekrytointivastaava on myös siitä vastuussa ja myös se vaikuttaa rekrytointiprosessin toimivuuteen ja esimerkiksi työntekijöiden laatuun.

Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla luodaan yritykselle kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi. Tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia jokaisesta prosessin vaiheesta ja valita sitten tärkeimmät kehityskohteet niiden joukosta.

6.2 Haastattelun toteutus

Ensimmäisiksi haastateltaviksi valittiin ravintolapäälliköt, koska heillä on parhaiten tietoa ravintoloiden sen hetkisestä tilanteesta sekä uusien työntekijöiden laadusta ja motivaatiosta. Haastattelut toteutettiin yksitellen aloittaen ravintolapäälliköiden haastatteluista. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jotta jonkun toisten mielipiteet eivät olisi vaikuttaneet muiden mielipiteisiin. Haastattelut pidettiin jokaisen ravintolapäällikön omassa ravintolassa. Koska ravintolapäälliköt ovat melko kiireisiä, pyrittiin haastattelut pitämään mahdollisimman lyhyinä.

Ravintolapäälliköiden lisäksi haastateltavaksi valittiin rekrytointivastaava. Hänellä on eniten tietoa siitä, kuinka rekrytointiprosessi käytännössä toimii ja mitä haasteita se sisältää. Rekrytointivastaavaa haastateltiin vasta ravintolapäälliköiden jälkeen, jotta jo ennen haastattelua ravintolapäälliköiden odotukset ja mielipiteet olisivat tiedossa. Ravintolapäälliköiden haastattelujen perusteella löytyi lisää tärkeitä kysymyksiä rekrytointivastaavan haastatteluun. Rekrytointivastaavan haastattelu oli kaikkein laajin, koska tarkoituksena oli saada selville tarkasti rekrytointiprosessin kulku Yritys X:ssä. Haastattelu pidettiin rekrytointivastaavan kotiravintolassa.

Lopuksi haastateltiin vielä yrityksen kenttäpäällikköä. Haastateltavaksi valikoitui mieluummin yrityksen kenttäpäällikkö kuin toimitusjohtaja, koska kenttäpäällikkö keskittyy yrityksessä enemmän operaatioihin kun taas toimitusjohtaja hoitaa taloudellista puolta. Kenttäpäälliköllä on tästä syystä enemmän tietoa ja mielipiteitä tämän hetkisestä rekrytointiprosessista ja sen haasteista.

6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti eli tutkimuskohteiden luotettavuus (Mittaaminen: Mittarien luotettavuus. 2008) ei ole kovinkaan hyvä, koska monesti ihmiset hieman kaunisteleivat omaa työtään ja vähättelevät ongelmia. Monesti myös syytetään omista virheistä helposti muita. Reliabiliteetti kuitenkin hieman kasvaa sen seurauksena, että haastattelija oli jo ennestään tuttu haastateltaville, jolloin todennäköisesti uskalletaan puhua rehellisemmin ja asioiden vääristely jää vähäisemmäksi, kun tiedetään, että se saattaa paljastua.

Validiteetti taas tarkoittaa mittarin pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Jotta tutkimuksen validiteetti olisi hyvä, mittarin on pystyttävä mittaamaan tutkimuskohdetta tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti. (Mittaaminen: Mittarien luotettavuus. 2008) Teemahaastattelun validiteettiin vaikuttaa suuresti sekä teemojen valinta, että esitetyt kysymykset. Tutkimuksessa esitetyillä kysymyksillä saatiin melko hyvin selville, rekrytointiprosessin kulku ja mahdolliset kehitettävät kohteet, joten tutkimuksen validiteetti on melko hyvä.

Koska erityisesti tutkimuksen reliabiliteetissa on puutteita, tutkijan on oltava myös kriittinen. Oman tiedon perusteella vastauksia pystyy jonkun verran tulkitsemaan. Ilman ennakkotietoa yrityksestä olisi melko vaikea päätellä, mitkä vastaukset ovat kaunisteltuja tai jätettiinkö haastattelussa jotain kertomatta.

7 Tutkimuksen analysointi

Tutkimus analysoitiin vertailemalla teemahaastatteluissa saatuja vastauksia. Analysoinnissa käytettiin kuvailevaa analyysiä, jossa kuitenkin on mukana myös teoriapohjaista analysointia. Vastauksissa oli joitain ristiriitoja, mutta pääasiassa ne tukivat hyvin toisiaan. Haastatteluissa kuitenkin huomasi, että jotkut haastateltavat kaunistelivat asioita toisia enemmän.

7.1 Rekrytointiprosessin valmistelu

Lähes kaikkien haastateltavien mielestä kommunikoinnissa on hieman puutteita. Monet olivat sitä mieltä, että voisivat itse olla aktiivisempia omissa kommunikoinnissaan. Kommunikoinnin

koettiin kuitenkin pääasiassa toimivan. Haastatteluiden edetessä kuitenkin ilmeni, että monesti sähköposteihin ei saada vastauksia riittävän nopeasti. Erityisesti työntekijätarpeita kysyessään rekrytointivastaava ei aina saa vastauksia lainkaan, jolloin hän olettaa, ettei uusia työntekijöitä tarvita kyseiseen ravintolaan. Samoin, jos ravintolapäälliköt ilmoittavat tarvitsevansa työntekijöitä, rekrytointi harvoin vastaa sähköpostiin. Näin syntyy helposti tilanne, että ravintoloissa odotetaan uusia työntekijöitä, mutta kenelläkään ei ole tietoa siitä, koska uusia työntekijöitä olisi mahdollista saada. Kun tähän vielä lisätään se, että kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että uusien työntekijöiden rekrytointiin saisi kuluja korkeintaan kaksi viikkoa, syntyy helposti tilanne, jossa koetaan, ettei rekrytointi toimi riittävän nopeasti. Oli melko yllättävää, että kaikki olettavat rekrytoinnin toimivan niin nopeasti. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012; Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Koska rekrytointivuoroja on vain kaksi viikossa, ei rekrytointivastaava välttämättä onnistu vastaamaan sähköposteihin kovinkaan nopeasti. Jos tieto, että uusia työntekijöitä tarvitaan, tulee rekrytoijalle vasta viikon kuluttua ilmoituksesta, on jo aika vaikeaa saada ravintolaan uutta ihmistä palkattua viikon sisällä. Haastavuutta lisää, jos työntekijöitä tarvitaan enemmän kuin yksi. Rekrytointivastaavan mukaan hyviä hakemuksiakaan ei aina tule. Seuraavaksi tullaan ongelmaan; palkatako mieluummin todennäköisesti heikotasoisen työntekijä kuin ei ketään? Tässä ongelmassa kommunikointi ravintolan kanssa auttaisi, mutta jos vastauksessa taas kestää, on kaksi viikkoa helposti jo kulunut. Monesti myös työntekijöiden tarve tuntuu unohtuvan rekrytoijalta, jos uusia työntekijöitä ei tarpeeksi nopeasti löydy. Ravintolat harvoin kuitenkaan jaksavat lähettää muistutus sähköposteja rekrytointiin vaan palkkaavat itse rekrytoinnin ohi työntekijöitä. Tämä taas aiheuttaa sen, että keskitetty rekrytointi alkaa tuntua hieman turhalta. Rekrytointivastaava on pyytänyt ravintolapäälliköiltä palautetta, mutta saa sitä vain harvoin. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012; Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Rekrytointiprofiili ei yrityksessä ole kovinkaan monimutkainen. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että melko yksinkertainen rekrytointiprofiili on riittävä. Ravintoloihin kaivattiin reippaita, maalaisjärjen omaavia ja oma-aloitteisia ihmisiä. Tämä vastaa hyvin sitä, mitä rekrytointi on pyrkinyt etsimään. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012; Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

7.2 Haastattelu ja palkkaus

Hakemusten läpikäyntiin ei yrityksessä käytetä paljoa aikaa. Jos hakemus täyttää annetut vaatimukset, se otetaan jatkokäsittelyyn. Hankalinta on rekrytoijan mielestä valita oikeat ihmiset haastatteluihin kaikkien hakemusten joukosta. Haastetta tuo se, että kyseessä on

usein monen hakijan ensimmäinen työhakemus, jolloin sitä ei aina osata täyttää kovinkaan hyvin. Käytettävyyttä kysyttäessä on ilmennyt usein ristiriitoja. Monesti hakijat ilmoittavat hakemuksessa, että haluavat työskennellä tiettyinä päivinä tiettyihin kellonaikoihin. Koska joustavuus puuttuu täysin, ei tällaisia usein kutsuta haastatteluun. Joskus kuitenkin tällaisetkin henkilöt osoittautuvat hyvin joustaviksi, vaikka hakemuksesta ei sellaista kuvaa saanut. Tämä johtuu monesti siitä, että internetissä täytettävässä hakemuksessa kysytään, koska haluaisit tehdä töitä eikä koska voisit tehdä töitä. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Rekrytointivastaava pitää tärkeänä koulujen käyntiä valitessaan haastateltavia. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012, Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012) Monesti kuitenkin ne, joiden koulunkäynti on ollut määrätietoista, kouluttautuvat mielellään eteenpäin. Tästä syystä he eivät useinkaan ehdi tehdä töitä kovin kauaa tai paljon, koska koulunkäynti vie aikaa ja siihen halutaan panostaa. Ravintoloille olisi kuitenkin parasta, jos uudet työntekijät tekisivät mahdollisimman paljon töitä, jolloin he ehtisivät kehittyä työssään. Kokeneet ihmiset halutaan tietenkin pitää ravintoloissa, joten mitä vähemmän uusilla työntekijöillä on tulevaisuuden suunnitelmia, sen parempi.

Haastattelun kulusta ravintolapäälliköillä ei ollut tietoa (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012). Rekrytointivastaava on itse luonut haastattelurungon. Sitä on muokattu sen mukaan, kun puutteita on ilmennyt tai hän on keksinyt uusia parempia ideoita. Haastavinta haastattelussa on saada haastateltavat rentoutumaan ja kertomaan vapaammin itsestään. Tosin aiemmin ongelmana on ollut se, että haastateltavat ovat rentoutuneet liikaa, jolloin haastattelu on mennyt pelkäksi jutusteluksi. Tästä syystä rekrytointivastaava on pyrkinyt itsekin käyttäytymään ammattimaisemmin, jotta haastattelut pysyisivät vakavampina. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Haastatteluissa rekrytointivastaava tarkkailee hakijoiden eleitä. Se ovatko eleet hitaita vai nopeita kertoo jo paljon siitä, kuinka hyvin hakijan olisi mahdollista pärjätä hektisellä alalla. Eleistä voi tulkita myös sen, kuinka vakavissaan hakija on hakemassa työpaikkaa. Lisäksi tarkkaillaan vastausten pituutta. Pidemmistä vastauksista saa paremmin tietoa hakijasta ja se luo kuvan, että hakija on kiinnostunut työpaikasta eikä myöskään ole niin ujo ettei uskalla puhua vieraille ihmisille. Asiakaspalvelualalla on tärkeää, että kykenee kommunikoimaan asiakkaiden kanssa rohkeasti. Asioihin perehtymistä pidetään kiinnostuksen merkinä. Jos hakija on jaksanut nähdä vaivaa tutustuakseen yritykseen etukäteen, hän hakee varmasti paikkaa tosissaan. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Palkkauspäätös muodostuu usein jo haastattelun aikana ja se perustuu pääasiassa tunteeseen. Tässä tulee esille riski, että rekrytointivastaava valitsee ne hakijat, joiden kanssa hänen

kemiansa kohtaavat parhaiten, jolloin palkatut eivät välttämättä sovi kaikkiin ravintoloihin. Haastatteluissa ilmenikin, että kaikki ravintolat eivät ole olleet tyytyväisiä palkattujen työntekijöiden laatuun. Pääasiassa ravintoloiden toiveet uusien työntekijöiden suhteen ovat melko samanlaisia. Kuitenkin jokainen ravintola on hieman erilainen ja erilaiset ihmiset viihtyvät niissä. Rekrytointivastaava ei ole pyrkinyt palkkaamaan tietynlaisia ihmisiä eri paikkoihin. Tämä johtuu osaltaan siitä, että rekrytointivastaava ei tunne muita ravintoloita kovinkaan hyvin. Tällöin on mahdollista, että väärän tyyppisiä ihmisiä palkataan ravintoloihin, koska valmiin tiimin rakenne ei ole tiedossa. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012; Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Ulkomaalaisia ravintoloihin ei juuri palkata. Ravintolapäälliköt ja ravintoloiden työntekijät kokevat hankalaksi sen, jos kaikki työntekijät eivät osaa suomen kieltä, koska hektisessä ympäristössä ei aina ole aikaa selittää asioita, jos kielimuuri tulee vastaan. Monesti myös koulutus on haasteellista, koska ravintoloiden henkilökunnan kielitaito ei usein ole kovinkaan korkealla. Ravintolapäälliköt eivät kuitenkaan vastusta ulkomaalaisten palkkaamista, jos kielitaitoa löytyy niin, että ravintolassa on mahdollista pärjätä. Usein ulkomaalaisen myös tekevät töitä ahkerammin kuin suomalaiset. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012) Rekrytointivastaava on kokenut, että ulkomaalaisen taso on ollut erittäin vaihtelevaa ja heitää on ollut hankala arvioida haastatteluissa, koska kysymykset on saatettu ymmärtää väärin tai niitä ei ole ymmärretty lainkaan. Perehdytys on myös osoittautunut haasteelliseksi kielimuurin takia. Rekrytointivastaava ei kuitenkaan ole päättänyt ettei palkkaa ulkomaalaisia vaan on vain tarkempi näiden hakemusten kanssa, jotta haastatteluun ei tulisi kutsuttua esimerkiksi henkilöä, joka hakemuksessa väittää osaavansa suomen kielen, mutta todellisuudessa joku muu on täyttänyt hakemuksen ja hakija ei osaa kieltä lähes ollenkaan. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

7.3 Perehdytys

Perehdytykseen ollaan organisaatiossa pääosin tyytyväisiä. Perehdytystä pidetään ravintolapäälliköiden keskuudessa toimivana ja kattavana. Materiaaleista, joita perehdytyksessä käytetään, ei ravintoloissa ole paljon tietoa. Perehdytysoppaan lisäksi olevista muista lapuista ei ravintoloissa ole tietoa. Ravintolapäälliköt eivät kuitenkaan kaipaa lisätietoa perehdytyksen kulusta, koska sen koetaan toimivan hyvin. Perehdytyksessä kerrotaan laajasti yrityksen käytännöistä ja lisämateriaali on selkeää. Myös kommunikointiin perehdytystä koskevissa asioissa oltiin tyytyväisiä. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012; Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012)

Ravintolapäälliköt ovat kuitenkin huomanneet ravintoloissa muutamia asioita, jotka eivät välttämättä ole selvinneet uusille työntekijöille kunnolla perehdytyksen aikana. Tällaisia

asioita ovat korujen käyttö työaikana, koeajan ja harjoitteluajan ero, sairastuslomakäytännöt, tauot sekä tiedot CSO:sta eli Customer Satisfaction Oportunities ohjelmasta. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012)

Monet uudet työntekijät ovat ravintolaan tullessa kieltäytyneet ottamasta lävistyksiään pois. Kuitenkin elintarvikelaki määrää, että työpaikoilla, joissa ollaan tekemisissä ruuan kanssa, ei saa käyttää mitään näkyviä koruja. Korut ovat hygieniariski ja lisäksi irrotessaan ruuan sekaan ne saattavat olla hengen vaarallisia. (Perehdytysopas. 2011, 20.)

Koeajan ja harjoitteluajan ero jää usein monelle uudelle hieman epäselväksi. Koska koeaika on neljän kuukauden mittainen, monet uudet työntekijät odottavat palkan nousevan jo koeajan loputtua. Palkka kuitenkin nousee ammattilaisen palkaksi vasta 420 tehdyn työtunnin tai kuuden kuukauden jälkeen. (Perehdytysopas. 2011, 13.)

Sairaslomakäytännöt ovat myös hieman epäselviä useille. Käytäntönä on, että sairastumisesta tulee ilmoittaa työnantajalle välittömästi. Ilmoitus tulee tehdä henkilökohtaisesti. Tämän jälkeen on haettava vielä samana päivänä lääkärintodistus. Jos lääkärille ei saa aikaa, terveydenhoitajan todistus riittää kolmelle ensimmäiselle sairauslomapäivälle.

Sairaanhoitajantodistukseen tarvitsee kuitenkin liitteeksi terveyskeskuksesta todistuksen siitä, että lääkärin aikaa ei ole myönnetty. Siinä tulee olla terveyskeskuksen henkilökuntaan kuuluvan henkilön allekirjoitus sekä päivämäärä ja leima. Jos vaadittavia todistuksia ei ole, sairausloman ajalta ei makseta palkkaa. Ensimmäisen työkuukauden aikana sairauslomasta ei saa palkkaa. (Perehdytysopas. 2011, 16; Työehtosopimus. 2010, 47-49.)

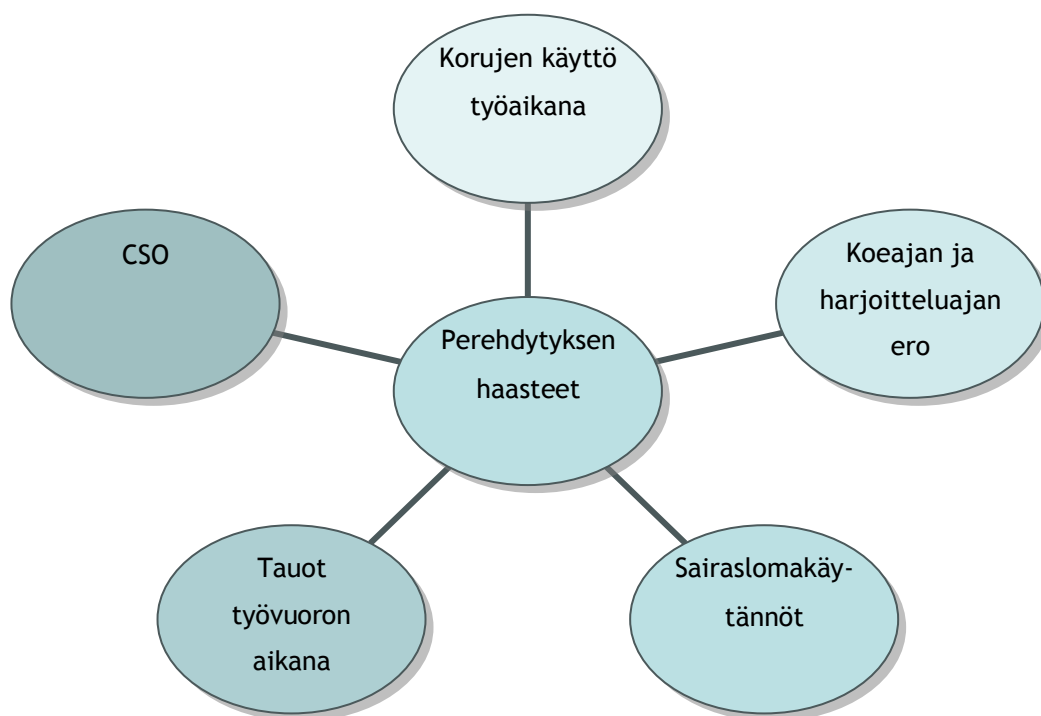
Tauot työvuorojen aikana ovat aiheuttaneet sekaannuksia ravintoloissa, koska uudet työntekijät eivät vielä tunne taukokäytäntöjä kovinkaan hyvin. Taukokäytännöt ovat muuttuneet ravintoloissa viimeisen vuoden aikana, joten myös vanhempien työntekijöiden on pitänyt omaksua uusi käytäntö. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012) Käytäntönä on, että yli kuuden tunnin työvuorossa työntekijälle myönnetään puolen tunnin mittainen palkaton tauko. Lisäksi hänelle kuuluu muutamien minuuttien mittainen palkallinen virkistäytymistauko, jonka aikana ei saa poistua ravintolasta. Alle kuuden tunnin, mutta kuitenkin yli neljän tunnin vuorossa työntekijälle kuuluu ainoastaan palkallinen tauko. Neljän tunnin mittaisessa vuorossa taukoa ei ole pakko antaa. Alaikäisillä on lisäksi puolen tunnin mittainen palkallinen tauko myös alle kuuden tunnin, mutta yli neljän tunnin mittaisissa työvuoroissa. (Perehdytysopas. 2011, 19, Työehtosopimus. 2010, 18.) Palkalliset tauot on koettu hieman haasteellisiksi ravintoloissa, koska työehtosopimus ei ole määritellyt tauon tarkkaa pituutta. McDonald'sin ohjeistuksen mukaan taukojen tulee kuitenkin olla lähempänä kymmentä minuuttia kuin nolaa, jotta työntekijällä on kunnon mahdollisuus hengähtää. Tästä

syystä taukokäytännön selittäminen uusille työntekijöille on hieman haasteellista.
(Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012)

CSO eli Customer Satisfaction Oportunities on McDonald'sin tapa seurata ravintoloiden laatu, palvelu ja siisteystasoa. CSO-kriteerit on määritelty tutkimusten mukaan, joissa on tutkittu sitä, mitä normaali asiakas vaati McDonald'silta, jotta olisi tyytyväinen. Vaatimukset kuitenkin eroavat McDonald'sin omista standardeista, jotka pyrkivät vieläkin parempiin tuloksiin. CSO on erittäin tärkeässä osassa kaikissa McDonald's ravintoloissa ja siksi onkin tärkeää, että kaikki työntekijät tuntisivat CSO-järjestelmän hyvin. (Perehdytysopas. 2011, 38.)

Rekrytointivastaavan haastattelussa ilmeni, että hän kokee perehdytyksissä kaikkein haastavimmaksi juuri asioiden selittämisen, joita itsekään ei ole täysin sisäistänyt. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012) Edellä mainitut asiat ovat jo itsessään monimutkaisia ja niiden ymmärtämiseen vaikuttaa varmasti myös se, kuinka hyvin rekrytointivastaava on ne itse sisäistänyt.

Ravintolapäälliköiden haastatteluissa tuli esiin ehdotus, että rekrytointivastaava ottaisi hoidettavakseen myös uusien työntekijöiden seurantaperehdytykset. Samalla toivottiin, että hygienteetit sekä CSO-kokeet hoidettaisiin seurantaperehdytyksen yhteydessä. Ravintolapäälliköillä on melko paljon hoidettavia asioita, joten monilta vaadittavien testien hoitaminen ajallaan saattaa helposti unohtua. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012)



Kuvio 12, Yritys X:n perehdytyksen haasteet

8 Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa paljastui, että organisaation ravintolapäälliköillä oli useita kehitysehdotuksia koskien rekrytointia sekä perehdytystä. Monet kokivat myös, että heidän omassa kommunikoinnissaan rekrytoinnin kanssa olisi parannettavaa. Tutkimuksesta sain monia ideoita siitä, kuinka toimintaa voisi kehittää. Kun tähän lisätään ravintolapäälliköiltä tulleet kehitysehdotukset, on ideoita jo melko paljon.

8.1 Prosessin alku

Rekrytointiprosessin alussa suurin ongelma on kommunikointi. Ravintolapäälliköillä on usein monia muitakin asioita hoidettavana, joten kommunikointi rekrytoinnin kanssa on usein hidasta. Tästä syystä rekrytoinnilta vaadittaisiinkin aktiivisempaa kommunikointia. Kun sähköposti uusien työntekijöiden tarpeesta ravintoloihin tulee rekrytoijalle, niihin olisi hyvä vastata ja kertoa omista aikatauluista. Näin ravintolat saisivat jo heti alussa tiedon siitä, kuinka nopeasti uusi työntekijä on mahdollista saada, jolloin turhalta odottelulta vältyttäisiin.

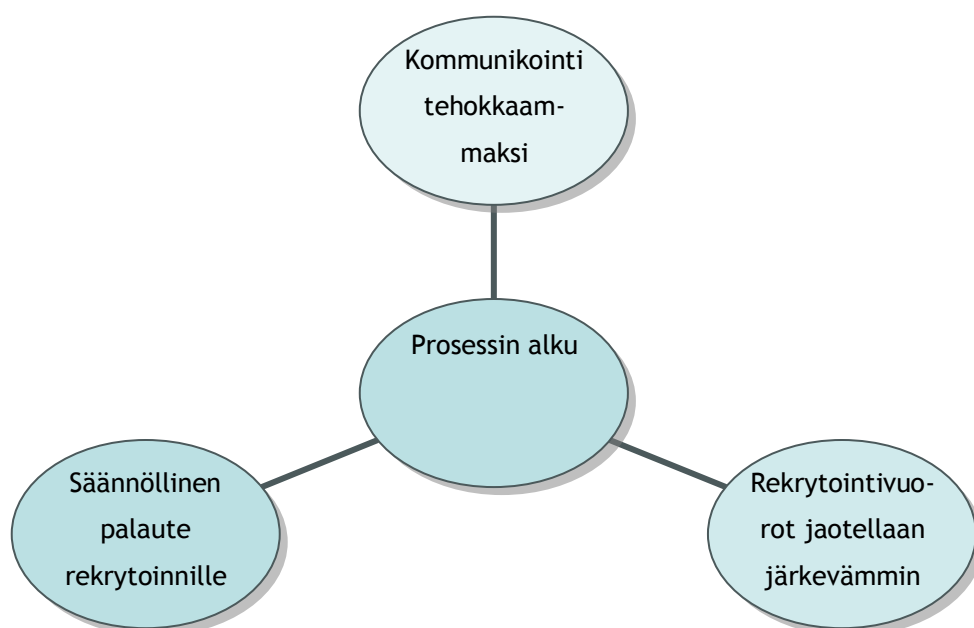
Jos rekrytointi taas tarvitsee ravintoloilta jotain tietoa, olisi niihin annettava selkeä vastausaika. Näin sähköpostiin vastaaminen ei unohtuisi niin helposti tai siirtyisi aina seuraavaan päivään. Tämä antaisi rekrytoijalle mahdollisuuden lähettää ravintoloihin myös

muistutusviestejä ennen sovittua vastauspäivämäärää. Näin saataisiin kommunikaatio toimimaan tehokkaammin. Jotta kommunikaatio voisi toimia sujuvasti, olisi rekrytoijan kuitenkin luettava sähköposteja ja vastattava niihin myös työajan ulkopuolella. Muuten myös ravintolat saavat vastauksia liian hitaasti eivätkä itsekään koe kommunikointia rekrytoinnin kanssa niin kiireiseksi.

Rekrytointivuorot tulisi myös jaotella viikolle mahdollisimman tasaisesti. Nykyään vuorot saattavat olla edellisellä viikolla alkuvuorosta ja seuraavalla viikolla vasta loppuvuorosta. Näin vuorojen väliin syntyy turhan pitkä tauko. Huonoimmassa tapauksessa ravintolasta ilmoitetaan työntekijätarpeesta juuri viikon toisen rekrytointivuoron jälkeen, jolloin seuraavaan rekrytointivuoroon saattaa olla reilusti yli viikko. Tällöin uuden työntekijän saaminen alle kahdessa viikossa on jo melko haasteellista. Parasta olisikin, jos rekrytointivuorot olisivat samoina päivinä joka viikko.

Myös rekrytoijan lomien tulisi miettiä sen mukaan, milloin rekrytointipiikkejä esiintyy. Jos rekrytoija on lomalla koko huhtikuun, tulee kesätyöntekijöiden hankintaan turhan pitkä tauko. Lomia tulisi miettiä muutenkin kuin rekrytoijan kotiravintolan kannalta. Erityisesti pitkiä lomien tulisi suunnitella kunnolla.

Säännöllinen palaute rekrytoijalle auttaisi kehittämään koko rekrytointiprosessia. Rekrytoija on pyytänyt muutaman kerran palautetta ravintolapäälliköiltä, mutta palautetta hän ei ole juuri saanut. Tämä johtuu varmasti suurelta osalta hieman huonosti toimivasta kommunikoinnista. Palaute olisi hyvä kerätä valmiiden kysymysten avulla esimerkiksi kolmen kuukauden välein. Myös palautteen antoon kannattaa asettaa aikaraja, jotta vastaaminen ei unohdu.



Kuvio 13, Kehitysehdotuksia prosessin alkuun

8.2 Haastattelut

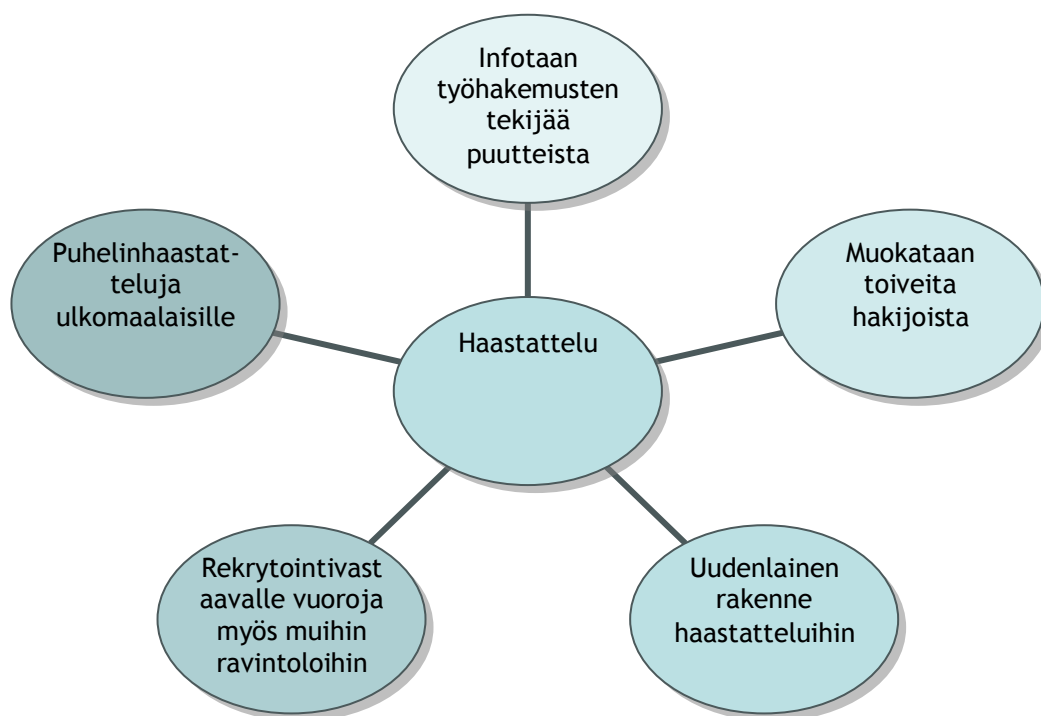
Hakemusten läpikäynnissä ja haastateltavien valinnassa suuria haasteita luo hakemuksen kohta, jossa kysytään, mitä työvuoroja työnhakija haluaisi tehdä. Monet hakijat laittavat tähän kohtaan omat unelmatyövuoronsa. Kuitenkin Yritys X:llä tämä kohta on yksi suurimmista kriteereistä, jonka mukaan haastateltavat valitaan. Tästä syystä hyviä hakemuksia jätetään ulkopuolelle, koska hakija on käsittänyt kysymyksen niin kuin se hakemuksessa lukee. McDonald's yhtiötä olisikin hyvä informoida hakemuksen käytettävyyssosasta, jotta se olisi mahdollista muuttaa selkeämmäksi.

Hakemuksia läpi käydessään rekrytointivastaava kiinnittää huomiota hakijan koulumenestykseen. Koska kyseessä on nuorten ala, jossa vaihtuvuus on melko suurta, olisi hyvä kiinnittää koulumenestykseen hieman vähemmän huomiota. On toki tärkeää, että peruskoulu on saatu suoritettua, mutta arvosanoja tai lisäkoulutusta ei välttämättä tarvitsisi tarkkailla niin paljoa. Monesti ne, jotka eivät koulussa jaksanut panostaa lukemiseen ovat, parempia käytännön töissä. Koska pikaruokaravintoloissa tekemistä riittää, voi työpaikka olla heille juuri sopiva. Eniten ravintoloihin halutaan hyviä työntekijöitä, jotka jatkavat töitä mahdollisimman pitkään. Tällöin olisi jopa hyvä, jos tulevaisuudelle ei olisi suuria suunnitelmia.

Haastattelun rakennetta voisi myös hieman muokata. Haastattelu alkaa yleisillä kysymyksillä McDonald'sista, joista osa on hieman vaikea selvittää ilman kontakteja McDonald'siin. Koska kyseessä on usein nuorien ensimmäisiä työhaastatteluja, he eivät välttämättä ole edes ymmärtäneet selvittää tietoja mahdollisesta työpaikastaan. Tämä aiheuttaa sen, että jo ennestään jännittävä tilanne muuttuu jopa pelottavaksi, kun heti haastattelun alussa esitetään kysymyksiä, joihin he eivät osaa vastata. Osa hakijoista saattaa luovuttaa jo heti alussa, koska olettavat, että haastattelu on jo menetetty. Osa taas saattaa jännittyä niin paljon, että heistä on entistä vaikeampi saada tietoja ja oikeaa kuvaa. Haastattelu kannattaisikin aloittaa mieluummin esimerkiksi haastateltavan henkilötiedoilla, joihin hakija varmasti tietää vastauksen. Tästä voi siirtyä kysymyksiin McDonald's ketjusta ja itse yrityksen X:stä. Näin haastattelun alkuun saadaan helpoimmat asiat, joiden kautta hakijat saadaan hieman rentoutumaan. Näin myös vaikeampiin kysymyksiin on mahdollista saada vastauksia eivätkä ne saa hakijoita enää niin lukkoon. Tällöin motivaatioita ja persoonaa koskeviin kysymyksiin saataisi mahdollisesti kattavampia vastauksia.

Olisi hyödyllistä, jos rekrytointivastaava tuntisi ravintolat, joihin palkkaa henkilökuntaa, hieman paremmin. Tämä voitaisiin helposti toteuttaa, jos rekrytointivastaava tekisi satunnaisesti työvuoroja myös muissa yrityksen ravintoloissa. Näin hän pääsisi näkemään itse, minkälaisia ihmisiä eri paikoissa on töissä ja millainen henki ravintoloissa on. Hakijoista olisi tällöin helpompi valita oikeat ihmiset eri ravintoloihin. Työvuoroja muissa ravintoloissa voisi olla kolmen viikon välein, jolloin vuorolistojen aikana rekrytointivastaava olisi aina yhden työvuoron jossain muussa organisaation ravintolassa.

Hyvien ulkomaalaisten palkkaaminen ravintoloihin olisi hyödyllistä, koska monesti ulkomaalaiset tekevät ahkerammin töitä ja myös työsuhteet kestävät usein pidempää kuin suomalaisilla työntekijöillä. Tämä pienentäisi vaihtuvuutta ravintolassa ja samalla alentaisi koulutuskustannuksia. Rekrytointi voisikin alkaa pitää ulkomaalaisille puhelinhaastatteluja ennen varsinaista työhaastattelua. Näin hän pääsisi kuulemaan jo ennen työhaastattelua hakijoiden todellisen kielitaidon, jolloin aikaa ei tarvitsisi käyttää työhaastatteluun sellaisten hakijoiden kohdalla, jotka eivät täytä kriteereitä.



Kuvio 14, Kehitysehdotuksia työhaastatteluun ja palkkaukseen

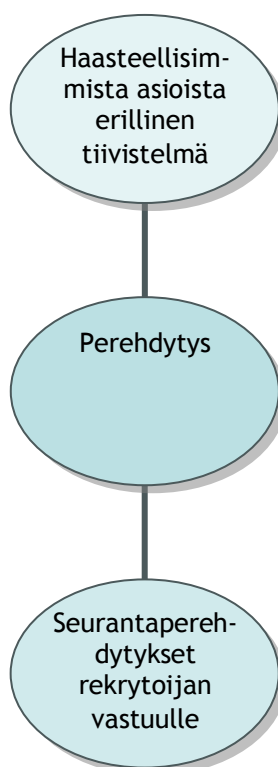
8.3 Perekdytys

Koska perekdytyksen koettiin toimivan hyvin, kehitysehdotuksia ei syntynyt kovinkaan montaa. Lisäksi ilmeni asioita, joita voisi mahdollisesti siirtää rekrytointivastaavan vastuulle, jolloin ravintolapäälliköiden työtaakka hieman pienenis. Toimivan perekdytyksen ansiosta rekrytointivastaavaan ollaan valmiita luottamaan myös muissa uusiin työntekijöihin liittyvissä asioissa.

Lähes ainoa haaste perekdytyksissä on se, että kaikki tärkeimmät asiat eivät aina jää uusien työntekijöiden mieleen. Haasteellisimmista asioista olisikin hyvä tehdä tiivistelmä erilliselle paperille. Näin saataisiin selkeästi esille ne asiat, joiden muistaminen on tärkeää. Samalla tiivistelmän tekeminen auttaisi rekrytointivastaavaa sisäistämään hankalimmatkin asiat. Tiivistelmästä uusien työntekijöiden on helpompi tarkastaa tärkeät asiat myöhemmin kuin, jos ne löytyisivät vain perekdytysoppaasta.

Ravintolapäälliköiden haastattelusta selvisi, että rekrytointivastaavan toivottaisi pitävän myös uusien työntekijöiden seurantaperekdytykset. Tämä saattaisi toimia, jos seurantaperekdytys sovitaisiin aina jo heti ensimmäisessä perekdytyksessä. Samalla uusille työntekijöille voisi pitää kokeen CSO:sta ja teettää hygieniatestin. Tämä kuitenkin vaatisi sen, että kommunikaatio ravintoloiden ja rekrytoijan välillä toimisi niin hyvin, että

seurantaperehdytysvuorot saataisiin aina laitettua työvuorolistoille eivätkä ne unohtuisi ja uuden työntekijän toiminnasta kerrottaisiin hyvissä ajoin rekrytointivastaavalle, jolloin mahdollisia ongelmia voisi käydä läpi seurantaperehdytyksessä. Samalla tietenkin rekrytointivastaava saisi kaipaamaansa palautetta palkkaamistaan työntekijöistä. Toinen ongelma syntyisi, jos kaikki eivät pääsisi läpi CSO-koetta tai hygieniatestiä, jolloin ne pitäisi uusua. Tällöin työntekijän tulisi matkustaa uudelleen toiseen ravintolaan suorittamaan alle puolen tunnin pituisia kokeita. Toisaalta ehkä tämä lisäisi motivaatiota opiskella asioita niin, että kokeista pääsisi varmemmin läpi.



Kuvio 15, Kehitysehdotuksia perehdytykseen

9 Yhteenveto

Yritys X:n rekrytointiprosessia voi analysoida myös SWOT-analyysin avulla. Analyysi selkeyttää hyvin sen, mitä vahvuuksia ja heikkouksia keskitetyllä rekrytoinnilla on Yritys X:ssä. Sen avulla rekrytointia saadaan kuitenkin tarkasteltua vain melko pintapuolisesti.

Vahvuutena keskitetyssä rekrytoinnissa on se, että rekrytointiin ehditään keskittyä paremmin kuin, jos rekrytointi olisi yksin ravintolapäälliköiden vastuulla. Ravintolapäälliköillä on usein melko kiire, joten työhaastattelut jäisivät väkisin vähemmälle huomiolle. Koska rekrytointi on yhden ihmisen vastuulla, kokemusta rekrytoinnista kertyy nopeammin kuin, jos jokainen

ravintolapäällikkö rekrytoisi työntekijänsä itse. Myös perehdytykseen käytetään huomattavasti enemmän aikaa ja sen sisältö muokkautuu entistä paremmaksi, kun kaikki perehdytykset ovat yhden ihmisen vastuulla. Samalla uuden työsuhteen alussa hoidettavat paperit hoidetaan jo heti alussa huolellisemmin.

Heikkoutena keskitetyssä rekrytoinnissa on ollut se, että ravintolat eivät aina ole saaneet työntekijöitä silloin, kun niitä on tarvittu. Osaltaan tämä on johtunut ongelmista kommunikoinnissa. (Ravintolapäälliköiden haastattelut 6.-18.1.2012) Koska rekrytointi hoidetaan yhdestä ravintolasta käsin, rekrytointivastaava ei tunne kovinkaan hyvin muita ravintoloita ja niiden toimintatapoja. Vaikka organisaatiolla on yhteiset toimintatavat, ne silti hieman poikkeavat ravintoloittain.

Mahdollisuutena Yritys X:n rekrytointiprosessissa on se, että työhakemuksia tulee jatkuvasti, koska kiinnostusta ravintola-alalle löytyy aina. Pikaruokaravintolat ovat hyviä ensimmäisiä työpaikkoja nuorille. Niiden kautta on myös helppo päästä eteenpäin työmarkkinoilla. Ala ei myöskään pahemmin kärsi lamakausista, koska vaikeimpina aikoina pikaruokaravintolat korvaavat monille kalliimmat ravintolat. (Kenttäpäällikön haastattelu 3.3.2012)

Uhkana taas voidaan pitää sitä, että pikaruokaravintoloilla on hieman huono työnantajakuva nuorten keskuudessa. Kaikille nuorille työskentely McDonald'silla ei ole ylpeyden aihe, vaikka useimmat työnantajat arvostavatkin työkokemusta McDonald'silta. Lisäksi lähes kaikki työnhakijat ovat nuoria ja melko kokemattomia työmarkkinoilla. Tämä lisää haastetta esimerkiksi työhakemusten tulkinnessa ja analysoinnissa. Monille työpaikka on vain väliaikainen, mistä syystä alan vaihtuvuus on suurta. Rekrytoinnin haasteena onkin löytää ne työntekijät, jotka pysyisivät mahdollisimman pitkään työsuhteessa. (Rekrytointivastaavan haastattelu 21.2.2012) Uhkana voidaan nähdä myös nuorten muuttuva asenne työntekoa kohtaan. Monet nuoret etsivät työpaikkaa, josta saa mahdollisimman paljon palkkaa mahdollisimman vähällä vaivalla.

Sisäinen ympäristö	<p>S Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointiin ehditään keskittyä enemmän kuin, jos rekrytointi olisi ravintolapäälliköiden vastuulla - Vahva kokemus rekrytoinnista - Perehdytys pidetään huolella - Työntekijät saavat hyvin tietoa työsuhteesta heti sen alussa perehdytyksessä 	<p>W Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikaatio ei aina toimi, jolloin työntekijöitä ei saada silloin, kun niitä tarvitaan - Rekrytointivastaavan heikko tuntemus muista yrityksen ravintoloista - Rekrytointivastaavalla ei tarkkaa tietoa kaikkien ravintoloiden toimintatavoista
Ulkoinen ympäristö	<p>O Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiinnostusta alaa kohtaan löytyy aina - Ala ei suuremmin kärsi lamakausista 	<p>T Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alalla hieman huono maine nuorten keskuudessa - Hakijat nuoria ja kokemattomia - Monille vain väliaikainen työpaikka - Nuorten asenne työntekoa kohtaan muuttumassa

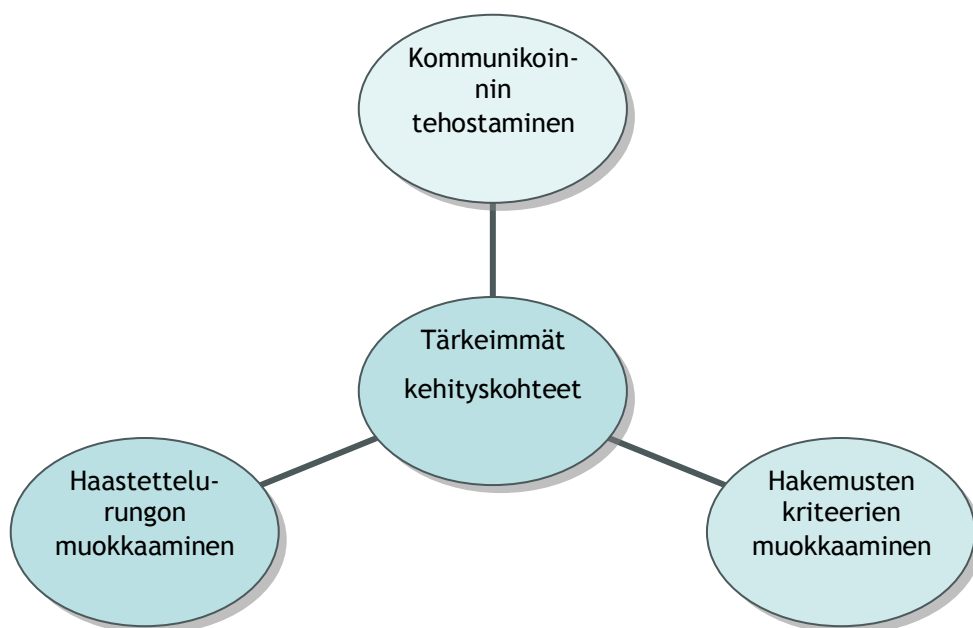
Taulukko 2, SWOT-analyysi yritys X:n rekrytoinnista

Yhteenvedon voidaan todeta, että moni asia Yritys X:n rekrytointiprosessissa toimii hyvin, mutta myös kehitettävää löytyy. Itse prosessi ei kaipaa muutoksia, mutta pienemmissä osa-alueissa löytyi kehitettävää. Monet asiat ovat melko pieniä, mutta ehdotuksia syntyi kuitenkin niin monta, että joukosta olisi hyvä valita asiat, joiden kehittäminen aloitetaan ensimmäiseksi. Kehitysehdotusten joukosta nousi kolme kehitysehdotusta, joista olisi hyvä aloittaa.

Yritys X:n rekrytointiprosessi on lähes kokonaan riippuvainen rekrytointivastaavan omista ideoista. Toimintaan ei paljoa puututa, ellei ongelmia ilmene. Tämä aiheuttaa sen, että toiminta ei ehkä aina ole niin tehokasta kuin voisi olla, koska rekrytointivastaavalla ei ole varsinaista koulutusta rekrytointiin vaan se on opittu enemmän kokemuksen kautta. Tästä syystä erityisesti kommunikointia rekrytoinnin ja muun yrityksen välillä tulisi kehittää, jotta rekrytointi saadaan toimimaan sujuvammin. Olisi tärkeää, että rekrytointivastaava saisi palautetta omasta toiminnastaan sekä ravintolapäälliköiltä, että kenttäpäälliköiltä säännöllisesti. Näin toimintaa saataisi kehitettyä jatkuvasti, jolloin se varmasti myös tehostuisi. Kommunikointiin tarvitaan lisäksi aktiivisuutta lisää. Sähköposteihin voi laittaa määräajan, jota ennen vastaus on saatava ja ainakin alussa myös muistuttelua todennäköisesti vaaditaan. Sähköpostia voisi myös lukea useammin, jotta viestit menisivät nopeammin perille.

Hakemusten kriteereitä voisi hieman muokata. Koulujen käynnin ei tarvitsisi olla niin tärkeä kriteeri. Tietysti on tärkeää, että hakija on saanut suoritettua pakolliset koulut, mutta arvosanoihin tai jatkosuunnitelmiin ei tarvitse kiinnittää niin paljon huomiota. Palkkaamalla ihmisiä, joita ei niinkään kiinnosta koulun käynti ja kirjojen lukeminen, saadaan todennäköisesti pienennettyä vaihtuvuutta ja pidennettyä työsuhteiden kestoa. Samalla henkilökunnan ammattitaito paranee, kun kokemusta ehtii kertyä enemmän. Tämä tuo kuitenkin mukanaan myös haasteita. Rekrytointivastaavan tulee haastatteluissa karsia joukosta epäluotettavat hakijat sekä ne, jotka vieroksuvat työntekoa. Tällöin haastattelijalta vaaditaan entistä tarkempaa ihmistuntemusta.

Haastattelurunkoa voisi myös muokata hieman toimivammaksi. Koska kyseessä on usein nuorten ensimmäinen työpaikka, on haastattelukin rakennettava sitä silmällä pitäen. Nyt käytössä oleva runko on melko toimiva ja kysymykset asiallisia. Haastattelua voisi kuitenkin muokata niin, että se etenisi hieman eri järjestyksessä, jolloin se vähentäisi hakijoiden jännitystä. Myös sen merkitystä, kuinka paljon haastateltava tietää ennestään McDonald'sista voisi vähentää. Usein nuoret, jotka hakevat pikaruokaravintolaan töihin, haluavat vain jonkun työpaikan, jolloin työtehtävillä ei ole niinkään väliä. Tärkeintä on, että työtä on. Ehdotus haastattelun rungoksi löytyy liitteenä (Liite 4).



Kuvio 16, Yritys X:n rekrytointiprosessin tärkeimmät kehityskohteet

Tärkeimpien kehitysehdotusten toteuttaminen on yritykselle melko helppoa eivätkä ne vaadi paljon aikaa tai suurta budjettia. Tästä syystä toiminnan kehittämisen voi aloittaa nopeasti eikä sitä tarvitse suuremmin valmistella. Kommunikoinnin tehostaminen kuitenkin vaatii sen, että kaikki osapuolet sitoutuvat kommunikoinnin kehittämiseen. Ei riitä, että yksi henkilö parantaa kommunikointiaan. Tästä syystä kommunikoinnin tehostaminen onkin yksi vaikeimmista kehitysehdotuksista toteuttaa, koska se vaatii usean ihmisen sitoutumisen. Koska kommunikoinnin paranemisesta on kaikille hyötyä, ei sen toteuttaminen pitäisi olla ylivoimaista.

Työhakemusten kriteerien ja haastattelurungon muokkaaminen jää rekrytointivastaavan vastuulle. Niiden muokkaus ei vie paljon työaikaa ja se tehostaa toimintaa myöhemmin. Koska opinnäytetyön johdosta ilmeni myös ravintolapäälliköiden mielipiteet ja toiveet, ei rekrytointivastaavan tarvitse erikseen enää kysyä ravintolapäälliköiden toiveita muokataksaan työhaastattelun kulkua. Jos rekrytointivastaava tulevaisuudessa muokkaa omia toimintatapojaan rekrytointia koskien, olisi ravintolapäälliköiden toiveita hyvä kysyä.

Kun tärkeimmiksi valitut kehitysehdotukset on saatu toteutettua, voidaan yrityksessä keskittyä muihin kehitysehdotuksiin. Koska muidenkaan kehitysehdotusten toteuttaminen ei vaadi paljon yrityksen resursseja, niiden toteuttaminen on kiinni vain aktiivisuudesta. Rekrytointivastaavan olisikin hyvä olla itse aktiivinen oman työnsä kehittämisessä. Koska

ravintolapäälliköillä ja kenttäpäälliköllä on paljon muitakin asioita mietittävänä, rekrytointiprosessin kehittäminen jää helposti taka-alalle. Varsinkin, jos se toimii niin, ettei siitä aiheudu suurempia ongelmia. Rekrytointiprosessin kehittämisestä mahdollisimman tehokkaaksi ja toimivaksi on kuitenkin kaikille hyötyä. Arki ravintoloissa sujuu sitä helpommin, mitä sopivampia ja motivoituneempia työntekijät ovat.

Lähteet

Kirjat ja painetut julkaisut

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Prima.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro 10.painos

Lemmink, J, Schuijf, A & Streukens, S. 2003. The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24/2003, 4.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

McDonald's Ruokaesite. 2011. McDonald's Oy. Helsinki: Kopioniini.

McKenna, E. & Beech, N.1995. Human resource managment. Harlow: Prentice Hall.

Nieminen, M. 2006. Interview power; työhaastattelut englanniksi. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Perehdytysopas. 2011. McDonald's Oy. Helsinki: Kopioniini.

Työehtosopimus. 2010. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry ja Matkailu- ja Ravintopalvelut MaRa ry. Helsinki: PunaMusta.

Yeung, Rob. 2008. Successful Interviewing and Recruitment. London: Kogan Page.

Weddle, P. 2008. Developing a Positive Recruiting Experience. *Journal of Financial Planning*, Nov/Dec 2008, 28.

Sähköiset lähteet

Koeaika. 2012. Toimihenkilöliitto Erto. Viitattu 3.3.2012.
<http://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosopimus/142-koeaika>

Mc Donald's on hyvä työpaikka. 2012. Mc Donald's. Viitattu 2.1.2012.
http://www.mcdonalds.fi/fi/tyopaikat/mcdonald_s_on_hyvae.html

McDonald's Suomessa. 2008. McDonald's. Viitattu 2.1.2012.
<http://www.mcdonalds.fi/yritys/suomessa/index.php>

Mittaaminen:Mittarien luotettavuus. 2008. KvantiMOTV. Tulostettu 3.4.2012.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Parkkinen P. 2010. Rekrytointiprosessi. Viitattu 3.3.2012.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx

Saaranen-Kauppinen& Puusniekka. 2012. Teemahaastattelu. Viitattu 3.3.2012.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Säätien esittely. 2012. Ronald McDonald Lastentalosäätiö. Viitattu 2.1.2012.
<http://www.rml.fi/saatio/index.php>

Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta. 2012. McDonald's. Viitattu 2.1.2012.
<http://www.mcdonalds.fi/yritys/documents/taustatiedote.pdf>

Teemahaastattelu. 2012. Virsta. Viitattu 3.4.2012. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Työnhakuopas. 2012. Aarresaari. Viitattu 28.3.2012.
<http://www.aarresaari.net/tyonhakuopas3.htm>

Muut lähteet

Kenttäpäällikön haastattelu. 3.3.2012. McDonald's ravintola. Uusimaa.

Ravintolapäälliköiden haastattelut. 6.-18.1.2012. McDonald's ravintolat, Uusimaa.

Rekrytointivastaavan haastattelu. 21.2.2012. McDonald's ravintola, Uusimaa.

Rekrytointivastaavan puhelinhaastattelu. 30.3.2012

Toimitusjohtajan haastattelu. 4.1.2012. McDonald's ravintola, Uusimaa.

Kuviot

Kuvio 1, Ravintolan esimiehet	8
Kuvio 2, Yritys X:n arvot	10
Kuvio 3, Yritys X:n tavoitteet	11
Kuvio 4, Rekrytointiprosessi	12
Kuvio 5, Mahdollinen työhaastattelun kaava	17
Kuvio 6, Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Järvinen & Korosuo, 1992)	18
Kuvio 7, Työsuhteen alku	20
Kuvio 8, Rekrytointiprosessi Yritys X:ssä	23
Kuvio 9, Hakemusten analysointi Yritys X:ssä	25
Kuvio 10, Rekrytointihaastattelun kaava Yritys X:ssä	26
Kuvio 11, Työsuhteen alku Yritys X:ssä	28
Kuvio 12, Yritys X:n perehdytyksen haasteet	37
Kuvio 13, Kehitysehdotuksia prosessin alkuun	39
Kuvio 14, Kehitysehdotuksia työhaastatteluun ja palkkaukseen	41
Kuvio 15, Kehitysehdotuksia perehdytykseen	42
Kuvio 16, Yritys X:n rekrytointiprosessin tärkeimmät kehityskohteet	46

Taulukot

Taulukko 1, Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin erot korkeammissa tehtävissä	14
Taulukko 2, SWOT-analyysi yritys X:n rekrytoinnista	44

Liitteet

Liite 1 Ravintolapäälliköiden haastattelu.....	53
Liite 2 Rekrytointivastaavan haastattelu	54
Liite 3 Kenttäpäällikön haastattelu	55
Liite 4 Työhaastattelurunko.....	56

Liite 1 Ravintolapäälliköiden haastattelu

1. Kauan olet toiminut ravintolapäällikkönä?
2. Oletko itse hoitanut joskus rekrytointia?
3. Minkälaisia työntekijöitä haluaisit ravintolaasi?

4. Mistä rekrytointi tietää, mikä on työntekijätarve?
5. Kuinka nopeasti rekrytoinnin odotetaan palkkaavan uusia ihmisiä, kun on tarve?
6. Kuinka rekrytoinnin kanssa kommunikoidaan?
7. Kuinka kommunikointi on toiminut?
8. Onko työntekijöitä saatu riittävästi? Entä oikeaan aikaan?
9. Minkälaisia työntekijöitä rekrytoinnin kautta on saatu?
10. Mitä haasteita näet rekrytoinnin toiminnassa?
11. Onko jotain vinkkejä rekrytoinnin toimivuuden parantamiseksi?
12. Mitä olet itse tehnyt, jotta rekrytointi toimisi paremmin?
13. Mikä keskitetyssä rekrytoinnissa on toiminut hyvin?

14. Onko uudet työntekijät perehdytetty mielestäsi hyvin?
15. Onko kehitysehdotuksia perehdytyksiin?
16. Miten uuden työntekijän koulutus hoidetaan ravintolassasi?
17. Pidetäänkö seurantaperehdytykset ajallaan?
18. Onko uusilla työntekijöillä mahdollisuus lisäkoulutukseen?
19. Kuinka kouluttajat koulutetaan?

Liite 2 Rekrytointivastaavan haastattelu

1. Kauan olet toiminut yrityksen rekrytointivastaavana?
2. Kuinka päädyit tehtävään?
3. Minkälaista koulutusta olet saanut?
4. Onko koulutus riittävä?
5. Kuinka usein rekrytointia tehdään?
6. Mitä muita tehtäviä sinulla on yrityksessä?
7. Joudutko joustamaan paljon työn takia?
8. Teetkö töitä työajan ulkopuolella?
9. Mitä resursseja työntekoon on käytössä?
10. Ovatko ne riittäviä?

11. Mistä tiedät, kuinka paljon ravintolat tarvitsevat työntekijöitä?
12. Ovatko ravintoloiden tarpeet erilaisia koskien työntekijöiden ominaisuuksia?
13. Kuinka ravintoloiden kanssa kommunikoidaan?
14. Toimiiko kommunikaatio hyvin?

15. Kauan hakemusten läpikäyntiin menee kerralla aikaa?
16. Millä perusteella valitset hakemuksista ne, jotka kutsut haastatteluun?
17. Minkälaisia vaatimuksia hakijoille on? Entä toiveita?
18. Tuleeko hakemuksia riittävästi?
19. Mikä on haastavinta valittaessa ihmisiä haastatteluun?

20. Mitä asioita haastattelussa käsitellään?
21. Onko haastatteluille olemassa runko, jota noudatetaan aina?
22. Mitä asioita seuraat haastattelussa?
23. Millä perusteella teet palkkauspäätökset?
24. Teetkö päätöksen jo haastattelun aikana?
25. Kuinka paljon palkataan ulkomaalaisia? Mistä johtuu?

26. Mitä palkkauksen jälkeen tapahtuu?
27. Mitä perehdytys pitää sisällään?
28. Kauan perehdytys kestää?
29. Onko perehdytykseen jotain apuvälineitä?
30. Mikä on haastavinta perehdytyksessä?
31. Onko perehdytystapa mielestäsi toimiva?
32. Koetko, että perehdytyksestä on hyötyä uusille työntekijöille?

33. Saatko tarpeeksi aikaa hoitaaksesi rekrytointin hyvin?
34. Onko rekrytointityö palkitsevaa?
35. Löytyykö työstä negatiivisia puolia?
36. Saatko palautetta palkkaamistasi työntekijöistä ravintoloilta?
37. Miten työtäsi voisi helpottaa?

Liite 3 Kenttäpäällikön haastattelu

1. Kauan olet toiminut organisaation kenttäpäällikkönä?
2. Mitä tehtävänkuvaasi kuuluu?
3. Kuinka rekrytointivastaava on koulutettu?
4. Kuinka usein rekrytointia tehdään?
5. Millä perusteella työntekijät valitaan haastatteluihin?
6. Millä perusteella tehdään palkkauspäätökset?
7. Paljon hakemusten käsittelyyn saa käyttää aikaa?
8. Entä haastatteluihin?
9. Mitä asioita haastatteluissa käydään läpi?
10. Miten uusien työntekijöiden perehdytys hoidetaan?
11. Mitä koulutusta perehdytysten pitämiseen on annettu?
12. Kuinka kauan perehdytys kestää?
13. Mikä rekrytoinnissa on toimivaa?
14. Minkälaisia haasteita rekrytoinnissa on?
15. Mistä ongelmat johtuvat?
16. Kuinka ongelmia on yritetty ratkaista?

Liite 4 Työhaastattelurunko

1. Haastattelija kertoo lyhyesti tietoja Yritys X:stä sekä työtehtävistä
2. Hakijan koulutus ja sen hetkinen elämäntilanne
3. Hakijan entiset työpaikat
4. Mitä hakija tietää McDonald'sista ja siellä työskentelystä?
5. Tiimityöskentely
6. Asiakaspalvelu
7. Toiminta kiireessä
8. Käytettävyys
9. Haastattelija kertoo palkka- ja työaikatiedot