

Olavi Rantila

REKRYTOINTI JA REKRYTOINTITARPEEN TUNNISTAMINEN

Henkilöstöhallinto liiketoiminnan kulmakivenä

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Huhtikuu 2021



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Huhtikuu 2021	Tekijä/tekijät Olavi Ranttila
Koulutus Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi REKRYTOINTI JA REKRYTOINTITARPEEN TUNNISTAMINEN Henkilöstöhallinto liiketoiminnan kulmakivenä		
Työn ohjaaja Johanna Österberg-Högstedt		Sivumäärä 26 + 1
Työelämäohjaaja		
<p>Rekrytointi ja rekrytointitarpeen tunnistaminen on jokaiselle organisaatiolle jatkuva haaste. Rekrytoidessa joko korvataan poistunut työntekijä tai tuetaan kasvua henkilöstöresursseista. Rekrytointitarpeen ajoissa tunnistaminen antaa paremmat mahdollisuudet valmistautua rekrytointiin ja nostaa onnistumisen todennäköisyyttä laadukkaana rekrytoinnin osalta.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee henkilöstöhankintaa ja antaa valmiin rekrytointimallin prosessin läpivientiin. Toimeksiantajalle tuotettiin laajempi kokonaisuus kehitysehdotelman muodossa parantamaan olemassa olevaa toimintamallia. Opinnäytetyön tuloksena muodostui seitsemänosainen rekrytointimalli. Tätä mallia seuraamalla rekrytointi toteutuu kustannustehokkaasti kattavalla ammattimaisemmalla viestinnällä pohjautuen organisaation määriteltyihin tarpeisiin.</p> <p>Teoriaosuus kertoo suppeasti toimeksiantajan taustaa ja toimeksiantajan pääasiallista toimialaa. Tästä eteenpäin teoriaosuus keskittyy rekrytointiin, työpaikkailmoituksen laadintaan ja henkilöstösuunnitteluun. Teoriaa kerättiin kirjallisuudesta ja sähköisestä artikkelista.</p> <p>Käytännön osuus rakennettiin tutustumalla toimialaan, toimeksiantajaan ja toimeksiantajan henkilöstöhallinnollisia tehtäviä suorittaviin henkilöihin. Toimeksiantanto-osuus tuo teorian käytäntöön kehitysehdotelman muodossa helposti käsiteltävässä muodossa yhdistämällä kerätyn teorian toimeksiantajan kehityskohteisiin.</p>		
Asiasanat Henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date April 2021	Author Olavi Ranttila
Degree programme Business Administration		
Name of thesis RECRUITMENT AND IDENTIFICATION OF THE NEED FOR RECRUITMENT Human resource management as the cornerstone of business		
Instructor Johanna Österberg-Högstedt		Pages 26 + 1
Supervisor		
<p>Recruiting and identifying recruitment needs is an ongoing challenge for any organization. Through recruitment either a former employee is replaced or growth through human resources is supported. Identification of the need for recruitment provides better opportunities to prepare for recruitment and increases the probability of success in terms of quality recruitment.</p> <p>The thesis discusses personnel acquisition and provides a ready-made recruitment model for the implementation of the process. A larger model was produced for the commissioner in the form of a development proposal to improve the existing operating model. As a result of the thesis, a seven-part recruitment model was made. Following this model, recruitment is implemented cost-effectively through comprehensive, more professional communication based on the defined needs of the organization.</p> <p>The theory section gives a brief account of the commissioner's background and the commissioner's main field of business activity. Later, the theoretical part focuses on recruitment, job preparation and personnel planning. The theory was collected from literature and electronic articles.</p> <p>The practical part was built by getting to know the industry, the client and the people performing the client's personnel-administrative tasks. The assignment part puts the theory into practice in the form of a development proposal in an easy-to-handle form by combining the collected theory with the commissioner's development targets.</p>		
Key words Human resources, human resource management, human resources planning, recruitment		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TOIMEKSIANTAJAN TOIMIALA	2
2.1 Toimiala	2
2.2 Alan työlainsäädäntö ja sen valvojat	3
3 REKRYTOINTI	5
3.1 Sisäinen rekrytointi	5
3.2 Etupainotteinen rekrytointi	6
3.3 Työlainsäädäntö	7
3.4 Työpaikkailmoituksen laadinta	8
3.4.1 Positiokohtaisuus	9
3.4.2 Kohdennetut kysymykset	9
3.4.3 Luotu mielikuva	10
4 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	12
4.1 Tarpeen tunnistaminen	12
4.2 Osaaaja vai tekijä	13
4.3 Työvoiman rakenne	13
4.4 Työnantajan ja työntekijän välinen suhde	14
5 TUTKIMUS	16
5.1 Tulokset ja toimenpiteet	17
6 TUOTETTU REKRYTOINTIMALLI	18
6.1 Positiokohtaiset ilmoitusrungot	18
6.2 Rekrytoinnin palvelulupaus	18
6.3 Rekrytointimallin kuvaus	19
6.3.1 Tarpeen tunnistaminen	20
6.3.2 Tarpeen määrittely	20
6.3.3 Rekrytointiprosessin aikataulutus	21
6.3.4 Rekrytoinnin toteutus	22
6.3.5 Haastattelut ja soveltuvuusarviointit	22
6.3.6 Valinta ja tiedottaminen	23
6.3.7 Jälkimarkkinointi	23
6.4 Työn reflektointi	24
7 YHTEENVETO	26
LÄHTEET	27
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen eli ensisijainen tavoite oli luoda toimeksiantajalle tuotoksena rekrytointimalli ja kehittämisehdotuksia. Sen tueksi opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee henkilöstösuunnittelua ja henkilöstöhankintaa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään erilaisia vaiheita ja aspekteja, jotka vaikuttavat henkilöstöhankintaan eli rekrytointiin. Opinnäytetyö sivuaa myös sitä, miten rekrytointi saattaa vaikuttaa yrityksen toimintaan käytännön tasolla prosessin ollessa kesken ja miten tämä tulee huomioida operatiivisen toiminnan suunnittelussa.

Opinnäytetyön tietoperusta on rakennettu ammattikirjallisuuden ja ammattilaisten laatimien artikkeleiden pohjalta. Lähteiden osalta pyrittiin löytämään monipuolista tietoa aiheesta. Kaikki valittu lähdemateriaali ei ole kirjoitettu Suomessa. Tällaisia lähteitä käytettäessä otettiin huomioon, onko se relevanttia ja lainsäädännön puitteissa Suomessa. Työ- ja yksityisyydensuojalainsäädäntö Euroopassa ja Yhdysvalloissa on huomattavan erilainen, mutta toimiviksi todetut rekrytointin ja henkilöstösuunnittelun käytännöt ovat yhtenäiset. Tästä huolimatta on hyvä ottaa huomioon, että tutkimukset, jotka ovat tehty Yhdysvalloissa, eivät välttämättä koske Pohjoismaiden työelämää. Niiden perimmäinen tarkoitus on luoda perspektiiviä ja tuoda useampia näkökulmia opinnäytetyöhön.

Toimeksiantajayritys toimii ravintola-alalla, mutta tämä opinnäytetyö ei suuremmin käsittele ravintola-alan eikä ravintolassa työskentelyä. Tuotettu rekrytointimalli tuotos, kehittämisehdotukset ja opinnäytetyön teoriapohja pyrkivät tuottamaan lisäarvoa henkilöstöhankinnasta ja henkilöstösuunnittelusta kiinnostuneelle henkilölle tai yritykselle. Ilmoituspohjat ja muu rekrytointimalli tuotos eivät ole tämän opinnäytetyön liitteenä, vaan ovat ainoastaan toimeksiantajayrityksen käytettävissä.

Opinnäytetyön ja toimeksiantajalle tuotettavan rekrytointimallituotoksen tärkeimpänä tavoitteena oli vastata siihen, miten valmistautua ja ennakoida henkilöstön rekrytointiin ja miten rekrytointiprosessi viedään läpi huomioiden vallitseva lainsäädäntö luoden samanaikaisesti hyvä työnantajakuva. Aihetta henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä on haastava rajata, sillä henkilöstöhallinto liittyy vahvasti kaikkeen liiketoimintaan. Onnistunut henkilöstösuunnittelu helpottaa rekrytointeja ja vähentää myös painetta rekrytointiprosessin aikana aikataulun suhteen. Aiemmin luotu työnantajamielikuva vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka paljon avoimesta työpaikasta tarvitsee ilmoittaa vai onko jo aiemmissa rekrytoinneissa otettu yhteystietoja muistiin siltä varalta, että innokkaalle oppijalle tai alan rautaiselle ammattilaiselle avautuu mieleinen työtehtävä yrityksestä.

2 TOIMEKSIANTAJAN TOIMIALA

Toimeksiantajana toimi useamman ravintolan ja muuta liiketoimintaa omistava yritys. Toimeksiantaja on aloittanut toiminnan ravintola-alalla vuonna 1992 ja lähes 30-vuotta myöhemmin, ravintolat ovat edelleen samassa omistuksessa. Ensimmäinen ravintola avattiin vuonna 1992 ja toinen ravintola vuonna 1993. Toisinaan ravintoloita on ollut myös muissa sijainneissa franchising-sopimuksen alaisena. Yrityksellä ei ole vuosiin ollut suurta vaihtuvuutta ja tämän takia rekrytointiin ei ole päivitettyä ohjeistusta. Toimeksiantajalla työskentelee tällä hetkellä hieman alle 40 työntekijää kahdessa eri toimipisteessä. Ravintoloiden työntekijät ensisijaisesti työskentelevät omissa toimipisteissään, mutta työntekijät kykenevät työskentelemään kummassakin toimipisteessä vaivatta. Toimipisteissä palkanmaksaja on sama organisaatio ja kummankin toimipisteen toimintatavat ovat lähes identtiset. Toimipisteen vaihtamisesta tai esimerkiksi sairaspöissaolon paikkaamisesta ei aiheudu suurempaa stressiä työntekijälle eikä työnantajalle. Tämänkaltaiset rakenteelliset ennakoivat järjestelyt ovat vakauttaneet organisaation menestyksen niin työntekijöiden kuin myös asiakkaidenkin keskuudessa.

Ravintolat ovat tyyliltään rentoja ja toimivat puoliksi itsepalveluna. Tilaukset kerrotaan kassalle ja tilaus maksetaan tilauksen yhteydessä. Ruoka tuodaan pöytään ja pöytiä pidetään aktiivisesti puhtaana. Arkipäivisin tarjolla on lounasbuffet ja asiakaskunta muodostuu kaiken ikäisistä lähistöllä työskentelevistä ja satunnaisista ohikulkijoista. Iltaisin myynti painottuu alkoholiin, mutta ruokaa on myös tarjolla aina anniskelun päättymiseen asti. Toimeksiantaja on tunnettu siitä, että keittiö on auki jopa aamukahden jälkeen.

2.1 Toimiala

Toimiala eli matkailu- ja ravintola-ala työllistää yli 140 tuhatta ihmistä. Alalla työskentelevistä noin kolmasosa on alle 26-vuotiaita. Alalla on paljon opiskelijoita ja niitä, jotka työskentelevät alalla sivutoimisesti toisen työn ohella. Alalla on erittäin hieno kyky työllistää heitä, jotka eivät ole työllistyneet toistaiseksi muualle taustansa tai koulutuksensa vuoksi. Usealle maahanmuuttajalle ala tarjoaa mahdollisuuden päästä harjoittamaan kielitaitoa käytännön kautta. Matkailuala edustaa lähes kolmea prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Osuuden ennustetaan edelleen kasvavan, sillä 2000-luvulla ulkomaa-laisten matkailijoiden kävijämäärät Suomessa ovat kaksi kertaa suuremmat kuin aiemmin. Vuonna 2017 Suomessa vieraili 8,3 miljoonaa ulkomaalaista matkailijaa ja vuonna 2018 kirjattiin jopa 22,1 miljoonaa

yöpymistä Suomessa. Huomattava osa näistä oli ulkomaalaisia matkailijoita, mutta myös kotimaanmatkailun suosion oletetaan kasvavan lähitulevaisuudessa. (MaRa 2019.)

Rekrytointi toimialalla on joustavampaa kuin usealla muulla toimialalla. Jos työntekijä on valmis oppimaan, pystyy tekemään töitä koko työvuoron jaloillaan ja osaa joko suomea tai englantia, niin useissa paikoissa tarjotaan mahdollisuus kasvaa alan ammattilaisena tai ammattilaiseksi. Matkailu- ja ravintola-ala on työvoimavaltainen, kotimainen ja merkittävä kasvuala kaikkialla Suomessa, joten osaavista työntekijöistä on usein jatkuva pula. (Mara 2019.)

Alaa ei pidetä yleisesti houkuttelevana. Palvelualojen ammattiliiton teettämästä kyselystä (PAM:in vetovoimabarometri 2019) kävi ilmi, että ravintola- ja matkailu-alan työpaikkoja ei pidetä houkuttelevina. Suurina alan heikkouksina nähtiin huonot työajat, runsas osa-aika töiden teettäminen, heikot palkkaussmallit ja se, ettei työtehtävien sisältöön voi vaikuttaa. Mielikuvat eivät tietenkään vastaa todellisuutta, mutta antavat kuvaa siitä, että tulevaisuudessa trendin jatkuessa. Alalla rekrytointi saattaa olla entistä haastavampaa kilpailun tiukentuessa.

2.2 Alan työlainsäädäntö ja sen valvojat

Työlainsäädäntöä valmistellaan kolmikantaisesti. Kolmikantaan kuuluu työ- ja elinkeinoministeriö yhteistyössä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kanssa. Työlainsäädäntö sisältää muun muassa työehtosopimus-, opintovapaa-, palkkaturva-, työaika-, yhdenvertaisuus- ja vuosilomalain. Näiden perusteella määräytyy se, mistä ja mitä työnantaja ja työntekijä voivat sopia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö on lyhyesti nimeltään Mara. MaRa yhdessä PAM:in kanssa neuvottelee alan työehtosopimuksen. MaRa avustaa aktiivisesti pienempiä jäseniään ja vaikuttaa aktiivisesti EU-tason edunvalvontaan. (MaRa 2019.)

PAM eli Palvelualojen ammattiliitto on järjestö, joka pitää huolta työntekijöiden eduista ja oikeuksista työelämässä. PAM neuvottelee palveluiloille työehtosopimukset. Ehdot ovat sääntöjä ja linjauksia, joita

työnantajan palvelualalla tulee vähintään noudattaa kaikkiin työntekijöihinsä. Ehdot eivät estä paremman lomakäytännön tai palkan tarjoamista, vaan ennemminkin luovat rajan, jonka alle ei voi mennä ilman mahdollista sanktiota. (PAM pähkinäkuoressa 2019.)

3 REKRYTOINTI

Rekrytointi alkaa henkilöstötarpeen tunnistamisesta. Puute voi olla joko määrällistä tai laadullista. Kun tarve on tunnistettu, voidaan luoda rekrytointiprosessille suunnitelma ja aikataulu. Suunnitelma ja aikataulus voivat perustua valmiiseen pohjaan. Ilman selkeää aikataulua ja siitä viestimistä työnhakijoille, voi työnhakija olettaa, ettei hän ole saanut työpaikkaa ja löytää työpaikan toisaalta ennen kuin hänelle ehditään ilmoittaa, että hänet on valittu tehtävään. Yleinen rekrytoinninvaihekulku on järjestyksessä esikarsinta, haastattelut, soveltuvuusarviointi tai toisen kierroksen haastattelu ja lopuksi rekrytointipäätös. Vaiheesta riippumatta viestinnän työnhakijoille tulee olla arvostavaa ja aktiivista. (Salli & Takatalo 2014, 11.)

Rekrytoinnin suunnitteluun kuuluu neljä vaihetta. Prosessi alkaa aikatauluttamisesta ja tiedottamisesta sisäisille ja ulkoisille rekrytointikumppaneille tunnistetusta tarpeesta ja aikataulusta. Rekrytoinnin tässä vaiheessa määritellään kriteerit ja sen jälkeen voidaan valita hakukanavat. Hakukanavien valintaan vaikuttaa, minkälainen työntekijä halutaan rekrytoida. Suunnitelman viimeisenä, neljäntenä vaiheena on ilmoituksen laadinta ja julkaisu. Kaikki neljä vaihetta voidaan toteuttaa valmiin rekrytointimallin pohjalta. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

3.1 Sisäinen rekrytointi

Ennen työpaikkailmoituksen laatimista tai rekrytoinnin aloittamista on hyvä käydä läpi oma olemassa oleva henkilöstö. Talon sisällä saattaa jo olla tarvittavaa osaamista tai tarvittava osaaminen on työntekijän opittavissa kohtuullisella perehdyttämällä tai kouluttamisella. Sisäisen rekrytoinnin etuna on useita tekijöitä, mutta on huomattava myös negatiivisten puolien olemassa olo. Ensimmäisenä huonona puolena mainittakoon, että talon sisällä tapahtuva ylennys saattaa aiheuttaa mielipahaa niille, joita ei valittu tehtävään. Suhtautuminen tehtävään valittuun henkilöön saattaa olla huono. Toisena huonona puolena on, että talon sisältä hankitulla työntekijälle ei myöskään välttämättä ole tuoretta näkökulmaa työtehtäviin tai organisaatioon, joten toivottu energinen ja osastoa virkistävä ote saattaa puuttua. Talossa aiemmin työskentelevälle on helppo pysyä mukavuusalueella pitäen työskentelytavat ja rutiinit ennallaan. (Österberg 2015, 92 – 95.)

Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat nopeus, luotettavuus, henkilöstön motivointi, kustannustehokkuus, tietopääoman kerryttäminen ja moniosaaminen. Luotettavuus syntyy siitä, että hakija tunnetaan työntekijänä ennalta. Uutta työntekijää palkatessa on aina riski, että henkilö ei sovi työyhteisöön tai työnhakija on loistava hakemaan työtä, mutta ei loistava työntekijä. Nopeus sisäisessä rekrytoinnissa syntyy mahdollisuudesta tarkastella organisaation kehityskeskustelutietoja. Sen sijaan, että henkilöstöhallinto laatii työpaikkailmoituksen, voidaan olla yhteydessä työntekijöihin, jotka ovat ilmaisseet halunsa kasvaa työurallaan kohti uusia haasteita. Kustannustehokkuus muodostuu osittain nopeudesta ja luotettavuudesta, mutta myös siitä, että työntekijä osaa jo talontavat ja perehdyttämisen tarve tältä osin pienenee. Moniosaaminen tarkoittaa työntekijän kykyä siirtyä väliaikaisesti vanhoihin tehtäviinsä paikkaamaan sairauspoissaoloa ja laajempaa ymmärrystä myös muiden osastoiden toiminnoista. Jos työntekijä siirtyy laskutuksesta myyntiin, hän hahmottaa uuden työnkuvansa vaikutuksesta vanhaan työnkuvaansa ja hän voi tuoda uusia näkökulmia toimintaan. Tietopääomaa kertyy työskentelemällä yrityksessä ja alalla pidemmän tovin, ja organisaation sisällä kasvaneilla ammattilaisilla on enemmän yrityksen tietopääomaa kuin suoraan opintojen parista siirtyneillä. (Viitala 2014, 84-85.)

Suurimpana positiivisena tekijänä sisäisessä rekrytoinnissa on henkilöstön motivointi. Sisäinen työnantaja mielikuva muokkaantuu sen suuntaiseksi, että sitoutumisesta ja uuden omaksumisesta palkitaan etenemismahdollisuuksilla ja mahdollisesti paremmalla ansiotasolla. Tämä ruokkii moniosaajien syntyä organisaatioon ja tietopääoman kertymistä työsuhteiden keskiarvopituuden kasvaessa ja kannustaa hankkimaan lisäosaamista töissään suoriutumiseen. Jos organisaatiossa, jossa ei ole etenemismahdollisuuksia, on lahjakas ja kehitys haluinen työntekijä, on hänen ennemmin tai myöhemmin pakko vaihtaa työpaikkaa, jos yrityksen vallitseva kulttuuri ja arvot eivät ohjaa eivätkä mahdollista organisaation sisällä kasvamista. (Viitala 2014, 85; Laine 2016.)

3.2 Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteinen rekrytointi on motivoituneiden ja lahjakkaiden opiskelijoiden houkuttelua töihin organisaatioon. Houkuttelu tapahtuu kertomalla potentiaalisista uramahdollisuuksista omassa organisaatiossaan ja kertomalla millaista työ on käytännössä. Yhdysvalloissa ja Japanissa tämä on yleistä opiskelijoiden ja oppilaitostentukemisen muodossa. Lahjakas opiskelija saa rahallista tukea opintojensa rauhassa suorittamiseen ja valmistumisen jälkeen työpaikka on jo valmiina odottamassa. Suomessa elektroniikka- ja tietotekniikka-alan yritykset ovat alkaneet käyttää etupainotteista rekrytointia entistä enemmän. Suomessa ei ole tapana antaa rahallisia tukistipendejä, mutta harjoittelija- ja kesätyöpaikat ovat hyviä tapoja

pohjustaa tulevaisuuden tekijän osaamista ja tulevaisuuden osaajan uraa organisaatiossa. Myös opinnäytetyö toimeksiantojen kautta voidaan etsiä osaajia ja esitellä omaa organisaatiota tuleville alan ammattilaisille. (Viitala 2014, 86.)

Työharjoittelujakso opintojen yhteydessä on mahdollisuus opiskelijalle viedä asioita teoriasta käytäntöön. Opiskelija osallistuu työtehtäviin ja suorittaa osan itsenäisesti. Opiskelijalle tulee aina olla määrätty ohjaaja, joka on valmiina tukemaan opiskelijan oppimista. Nämä jaksot ovat erinomainen mahdollisuus löytää tulevia alan ammattilaisia ja näyttää mahdollisesti tulevaisuuden työntekijälleen talon tavat ja edut. (Vihervaara 2015, 93-95.)

Yleisesti tunnetut etupainotteiset rekrytointitavat ovat yritysvierailut ja vierasluennot. Vierasluennolla yrityksen asiantuntija tulee kertomaan työstään opiskelijoille, mutta kyseessä ei ole myyntipuhe. Tarkoitus on luoda lisäarvoa opiskelijoille jättämällä hyvä kuva edustamastaan yrityksestä. Yritysvierailu toimii toisinpäin eli opiskelijat saapuvat yritykseen tutustumaan päivittäiseen toimintaan. Oleellista etupainotteisessa rekrytoinnissa on se, että ymmärtää rekrytoinnin jo alkavan opiskelujen aikana. (Vihervaara 2015, 87; Viitala 2014, 86.)

3.3 Työlainsäädäntö

Yksityisellä työnantajalla on mahdollisuus määritellä avoimen työpaikan tehtävät melko vapaasti ja valita siihen mieluisin työnhakijan, mutta työnhakuprosessin jokainen vaihe ja henkilövalinta on pystyttävä tarvittaessa perustelemaan. Jos joku työnhakijoista kokee tulleen syrjityksi työnhakuprosessissa, on todistustaakka työnantajalla. Todistustaakalla tarkoitetaan, että työnantajan tulee pystyä näyttämään toteen, että valinta on johtunut muusta syystä kuin esimerkiksi syrjinnästä. Työnantajan toimintaa rajoitetaan myös nykyisten ja entisten työntekijöiden oikeudet. Työnantajan on selvitettävä, onko hänellä velvollisuus tarjota työtä esimerkiksi osa-aikaiselle työntekijälle tai irtisanotulle työntekijälle. (Finlex 2001.)

Rekrytoidessa tulee ottaa huomioon laki julkisesta työvoimapaikasta. Lain mukaisesti työnantaja on velvollinen ilmoittamaan kaikista avoimista kotimaisista työpaikoista paikalliseen työvoimatoimistoon. Ilmoittaminen paikalliseen työvoimatoimistoon avoimesta työpaikasta ei sido työnantajaa haastattele-

maan eikä palkkaamaan työvoimatoimiston kautta. Toisena oleellisena lakina, joka tulee ottaa huomioon, on, että Suomessa työnvälityspalveluiden on oltava ilmaisia työnhakijalle. Rekrytoinnista aiheutuvat palvelukulut veloitetaan aina työnantajalta. (Kauhanen 2012, 78.)

3.4 Työpaikkailmoituksen laadinta

Työpaikkailmoitus saattaa olla ensimmäinen kosketus yritykseen, vaikka toimipisteet sijaitisivat useiden maiden pääkaupungeissa ja työntekijöitä olisi tuhansia, ei voida pitää itsestään selvänä, että työnhakija tietäisi ilmoittavasta yrityksestä mitään. Ilmoittaessa on hyvä laatia perusteellinen esittely yrityksestä ja tarjottavasta työnkuvasta. Samalla kirjoitustavalla kuin ilmoitus laaditaan, voidaan olettaa saatavan työhakemuksia. Yksinkertaisella ja jämäkällä tekstillä saadaan samanlaisia vastauksia. Oleellinen perusasia työpaikkailmoituksen laadinnassa on myös kertoa hakijalle viimeinen hakupäivä, keneltä on mahdollista saada työpaikkailmoituksesta lisätietoa, mahdollisesti vaaditut lisädokumentit ja miten työpaikkaa tulee hakea. Ennen työpaikkailmoituksen julkaisua on suositeltavaa luetuttaa työpaikkailmoitus kohderyhmän edustajalla. Haettaessa vastaanottovirkailijaa-kyseisessä työtehtävässä työskentelevä voi antaa näkemyksensä siitä, onko tehtävänkuvaus selkeä ja onko ilmoituksen sisältö luotu houkuttelemaan alan ammattilaisia. (MonsterCafé 2018.)

Työpaikkailmoituksen erittäin perinteinen rakenne on mainita asiat selkeässä järjestyksessä. Aloitetaan kertomalla haettavan työtehtävän tehtävänimike ja kuinka monta osaajaa tarvitaan, oletusarvoisesti haetaan yhtä osaajaa, jos ei tosin mainita. Seuraavaksi mainitaan työpaikan sijainti. Tämä koetaan oleellisenä, sillä suurin osa työnhakijoista ei olisi valmis muuttamaan työn perässä. (Sullström 2020.)

Keskivaiheilla luetellaan oleellisimmat työtehtävät ja työnantajan odotukset työnhakijaa kohtaan. Oleellisimmat työtehtävät ovat useimmiten vaatimuksia työn saamiseen ja odotukset työnhakijaa kohtaan sisältävät mahdollisuuksia joustoon osaamisen suhteen. Lopuksi ilmoituksessa kerrotaan, mitä yritys tarjoaa työntekijälle vastineeksi työsuhteessa. Työpaikkailmoituksen sisällön tulisi antaa realistinen kuva tarjottavasta työpaikasta ja position vastuualueista, kun organisaatiossa on tapahtumassa muutoksia, mutta suunta ei ole vielä realisoitunut tai visio ei ole toistaiseksi täysin konkreettinen. Organisaation on suositeltavaa nostaa esille mahdollisuutta jättää heille avoin hakemus. Avointen hakemusten avulla saavuttaa aktiivisia työnhakijoita, joka saattaa kertoa erityisestä motivaatiosta tai kiinnostuksesta kyseistä organisaatiota kohtaan. (Hoppe & Laine 2014, 21, 66.)

3.4.1 Positiokohtaisuus

Haettaessa työntekijää on hyvä olla realistinen sen suhteen, mikä on vaatimus ja mikä on mieluisa osaaminen, joka nähdään hakijanetuna olematta aidosti vaatimus työtehtävän suorittamiselle. Realistisesti laadittu työpaikkailmoitus myös hakukoneoptimoi ilmoituksen sisällön. Esimerkiksi haettaessa lisähenkilöstöresursseja iltapainotteiseen työhön, on hyvä mainita työn sopivan päivätoteutuksessa suoritettavien opintojen ohelle. Tämä tuo oikeanlaiset henkilöt ilmoituksen äärelle. Kerro konkreettisesti, mistä tehtävässä on kysymys. Määrittelemättömät työtehtävät tai määrittelemätön työnantaja koetaan epäluotettavana ilmoituksena ja työhakemus jää laatimatta. Avoin viestintä ja selkeä positiokohtaisuus houkuttelee ammattitaitoisia työnhakijoita. (Mistry 2018.)

Kokonaisuutena rekrytointi kattaa kaikki toimipiteet, joissa vaikutetaan työntekijän tulevaisuuden työkuvaan. Vaihtaminen voi siis kattaa käsitteet työsuhteen alkaminen, työsuhteen päättyminen ja positi-onvaihtaminen. Haettaessa avautuneeseen positioon uutta tekijää on suositeltavaa tarkastaa henkilöstösuunnitelma. Talosta saattaa jo löytyä tarvittava osaaminen työntekijää siirtämällä tai hänen toimikuvansa laajentamalla. Kattavasta henkilöstösuunnittelusta löydetään tulevaisuuden tavoitteet ja tahtotila resurssointiin, osaamisen kehittämiseen ja henkilöstön sitouttamiseen (Helsilä & Salojärvi 2013, 119–121.)

3.4.2 Kohdennetut kysymykset

Työpaikkailmoituksessa on suositeltavaa pyytää laajasti tietoa hakijasta. Useilla 21-vuotiailla ja nuoremilla on uskomus siitä, että on oletettavaa, että työtä hakiessa hieman valehdellaan. Tämän uskomuksen esiintyvyys vaihtelee tutkimuksittain 40-70% välillä. Tulostamalla hakijan työhakemus ja cv työhaastatteluun voidaan pyytää allekirjoitus niihin vakuuttamaan tietojen paikkansa pitävyys. Jos myöhemmin käy ilmi, etteivät tiedot pitäneet paikkansa, on työsuhde vaivatta mahdollista purkaa ja työnhakijan valhe on dokumentoitu. (Dessler 2019, 190.)

Kysymykset työpaikkailmoituksessa saattavat myös helpottaa löytämään paremmin suoriutuvia ja pidempään talossa pysyviä työntekijöitä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeakoulusta valmistuneet

sitoutuvat pidempään työhönsä samoin kuin henkilöt, jotka ovat työskennelleet useimmiten pidempiaikaisissa työsuhteissa. Pitkäaikaisiin työsuhteisiin sitoutuva työntekijä on myös tehokkaampi työssään puolen vuoden työskentelyn jälkeen, kun taas lyhytjänteisyyteen sortuva työntekijä saattaa alkaa menettää intoaan tehdä työtänsä vaaditulla tasolla. (Dessler 2019, 192.)

Suosittelijoita on hyvä kysyä, mutta suosittelijoiden kontaktointi on tilastollisesti turhaa. Hyvät suosittukset ja onnistunut rekrytointi eivät korreloi tulevaisuuden menestystä. Suosittelijalla saattaa olla monia motiiveja antaa kyseisellä henkilöllä erinomaiset suositukset (Dessler 2019, 219). On silti huomattavaa, että suosittelijoiden puuttuminen henkilöltä, joka on ollut pidempään työelämässä, on huolestuttavaa. Jos hakijalla on suosittelijoita, tutkimuksen mukaan heihin yhteydenottaminen ja heiltä tiedonkerääminen ei ennusta hyvää eikä huonoa työssä menestymistä työnhakijalta. (Kauhanen 2012, 87.)

3.4.3 Luotu mielikuva

Työpaikkailmoitus kaiken muun viestinnän tavoin on aina tulkittavissa usealla eri tavalla. Kaikkeen siihen, miten organisaatio ja toimenkuva koetaan ilmoitusta luettaessa, ei voi vaikuttaa. Muutamalla tavalla on mahdollista vaikuttaa lukijan syntyneeseen mielikuvaan työnantajan ammattimaisuudesta. Työpaikkailmoitusta kirjoittaessa on pidettävä mielessä ilmoituksen tavoite. Työpaikkailmoituksen tavoite on saada organisaatioon sopivimmat ja pätevimmat hakijat, joita työmarkkinoilta on sillä hetkellä saatavilla. (Carroll 2018; Viitala 2014, 84)

Jos organisaation arvot, brändi ja viestintä ovat leikkisiä, voidaan harkita hymiöiden käyttöä. Ilman hymiöitä tai muita viittauksia sanattomaan viestintään voidaan viesti tai ilmoitus kokea vihaisena tai organisaatio liian jäykkänä (Pinola 2017). Tapa, jolla ihmiset viestivät ja työpaikkailmoitukset laaditaan, kehittyy muun kulttuurin mukana. Aikanaan ilmoitukset (Helsingin Sanomat 1929, 14) olivat erittäin suoraviivaisia ja lyhyesti laadittuja. Tänä päivänä käytetyt ilmaisut ja muotoilu olisivat olleet erittäin tahditonta ja ala-arvoista. Työpaikkailmoitus tulee laatia oikeinkirjoitetulla Suomen kielellä. Oikeinkirjoitus antaa ammattimaisen kuvan ja kannustaa myös hakijaa panostamaan hakemuksensa laatuun. Jos työpaikalla ei ole pakollista osata suomea, työpaikkailmoitus tulee kääntää myös englanniksi tai muulle kielelle, joka täyttää vaaditun kielitaidon organisaation sisäiseen viestintään. Riippumatta suomenkielen taitovaatimuksesta on suositeltavaa laatia alkuperäinen työpaikkailmoitus suomen kielellä. Ainoastaan

englanniksi laadittu työpaikkailmoitus saattaa karsia työnhakijoita, jotka ovat epävarmoja omasta englanninkielentaidostaan tai työpaikan hakeminen saattaa tuntua vaivalloiselta verrattuna toisiin organisaatioihin. (Carroll 2018.)

Covid-19 -virus maailmanlaajuisena pandemiana kosketti jokaista toimialaa tavalla tai toisella. Henkilöstöhankintaan pandemia-aika loi trendin, että turvallisena koetut työnantajat saivat laadukkaita työhaikemuksia ja työnhakijat kertoivat arvostavansa ihmisläheisistä organisaatioista. Luotu mielikuva kansainvälisen kriisin aikaan korostuu. Se, miten alalla yleisesti toimitaan ja mitä työnhakijat olettavat työnantajaltaan, vaihtelee runsaasti. Alasta riippumattomana on se, että turvallisuutta korostavaa, välittävää ja ihmisläheistä viestintää arvostettiin niin työnhakijan kuin työntekijänkin näkökulmasta. (Universum 2020.)

4 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstösuunnittelun ensisijainen tavoite on pitää huoli siitä, että yrityksellä on tarvittava määrä henkilöstöä oikein kohdennettuna liiketoiminnan ylläpitämiseen ja mahdollisesti kasvattamiseen. Suunnittelua voidaan karkeasti luokiteltuna lähestyä kahdelta eri kannalta kovana- tai pehmeänä henkilöstösuunnitteluna. Kovassa henkilöstösuunnittelussa suunnittelu on kaavamaista ja joustamatonta ja säännöt annetaan ylhäältä alas. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa valtuutetaan vastuuhenkilöitä ja toiminta on yhteisöllistä. Selkeimpänä eroavaisuutena on, että kova henkilöstösuunnittelu käsittelee henkilöstöä kullueränä ja pehmeä henkilöstösuunnittelu käsittelee henkilöstöä pääomana. (Viitala 2014, 47.)

Lähestymistapa suunnitteluun määräytyy yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Kiristämällä työtunteja ja vaadittavia saavutuksia per käytetty työtunti siirrytään herkästi kohti kovaa henkilöstösuunnittelua. Päivittäinen työntekorytmi, työtavat ja yleinen asennoituminen henkilöstöön osoittavat selkeästi, onko henkilöstön sisäiseen viestintään ja yleiseen henkilöstöpääoman kehittämiseen varattu aikaa pehmeän henkilöstösuunnittelutavan mukaisesti. (Viitala 2014, 48.)

4.1 Tarpeen tunnistaminen

Ennen siirtymistä rekrytointiin on työyhteisössä tarkasteltava, olisiko avautunut työtehtävä mahdollista suorittaa automaatiolla tai mekanisoimalla tai olisiko ilmennyt työtehtävä parempi hoitaa ulkoistetulla palvelulla (Taylor 1919, 46). Henkilöstön rekrytointiin tulee suhtautua samalla vakavuudella kuin liiketilän tai arvokkaan välineistön hankinta. Henkilöstö on liiketoiminnan oleellisimpia osioita, joka useimmiten vaikuttaa niin yrityksen sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään ja toimintaan. (Viitala 2014, 79.)

Henkilöstöhankinta saa alkunsa huomattavasta työntekijätarpeesta. Aloitettaessa uuden työntekijän hakeamista tai avataan uutta positiota täytettäväksi sisäisellä haulla, tulee varmistaa hankinnan aito tarve. Useissa organisaatioissa yrityksen omilla palkkalistoilla on ainoastaan yrityksen ydinhenkilöstö ja yritystoiminnan ruuhkat tasoitetaan yrityksen toimialasta ja arvoista riippuen eri tavoin. Tapoja ei ole oikeita eikä vääriä, sillä jokaisella toimialalla on omat spesifit vaatimuksensa ja tarvittava osaaminen positiokohtaisestikin vaihtelee suuresti. Toimialakohtaisuus määrittelee myös, kuinka suurta vaihtuvuutta yritys kykenee kestävänsä ilman suurta vaikutusta liikevaihtoon. Ulkoisia tasoituskeinoja ovat esimerkiksi palvelujen ulkoistaminen, työvoimanvuokraaminen ja alihankinta. Talonsisäisiä keinoja tasoittaa

ruuhkaa ovat esimerkiksi ylityöt, määräaikaisten työsopimukset ja joustavat työajat. (Kauhanen 2012, 74.)

4.2 Osaaja vai tekijä

Suunnittelussa ja hankinnassa aina pitää muistaa, onko tarve tällä hetkellä ja tulevaisuudessa määrällinen vai laadullinen. Määrällä ei voi korvata laatua, mutta laadulla toisinaan voi korvata määrän. Tämä vaihtelee toimiala- ja tehtävä -kohtaisesti. Automatisointi tai mekanisointi saattaa korvata määrällisen työntekijän, mutta laadullista niillä ei ole mahdollista korvata. Tämä kehityksen suunta on ollut jatkuvaa jo vuosia ja suunta korostuu vuosi vuodelta. Asiantuntijatehtävät ovat tulevaisuudessa tärkeämmässä asemassa. Henkilöstösuunnittelussa pääasiallinen tavoite on, että yrityksellä on oikea määrä tarvittavan ammattitaitoisia työntekijöitä vallitsevaan liikevaihtoon suhtautettuna käytössään. Henkilöstö pääomaan on aina sidottu muun liiketoiminnan mukaisesti budjetti, joten henkilöstöhallinnollisia tehtäviä suorittavan henkilön tulee tasapainotella laadullisen ja määrällisen työntekijä hankinnan ja sitouttamisen välimaastossa. Pienissä organisaatioissa tavoitteet voivat olla yksittäisen henkilön tiedossa, mutta liiketoiminnan kasvaessa luonnollisesti henkilöstönkin määrä tulee kasvamaan, joten kaikki tämä tieto pitäisi olla siirrettävissä jonkinlaiseen järjestelmään joko henkilöstöhallinnon tai lähiesimiesten käyttöön liiketoiminnan tehostamiseksi ja tarkemman suunnittelun mahdollistamiseksi. (Kauhanen 2012, 62.)

4.3 Työvoiman rakenne

Viitala (2014) pohjustaa näkemystään Atkinsonin ennustuksella. Jo kymmeniä vuosia sitten Atkinson ennusti työvoiman jakaantumisen erilaisiin osioihin. Ennustetta tehdessä vallitsevan kehityksen suunta oli selkeä. Tänä päivänä ennuste alkaa realisoitua niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla. Yritysten tärkein henkilöstöosio on ydinhenkilöstö. Tämän henkilöstön rekrytoimiseen ja sitouttamiseen käytetään resursseja, sillä heidän osaamisensa on oleellista liiketoiminnan kannalta. Seuraavana portaana on toissijainen henkilöstö, jolta odotetaan osaamista ja tuloksellisuutta, mutta näiden työntekijöiden menettämistä ei pidetä niin suurena ongelmana. Luotetaan, että työmarkkinoilla riittää tämänkaltaisia työntekijöitä eli luotetaan määrään ja korvattavuuteen. Kolmantena ja alimpana portaana voidaan nähdä liitännäishenkilöstö. Tähän kuuluvat osa-aikaisten työntekijät, tukityöllistetyt, määräaikaisten työntekijät ja muut tilapäiset. Ulkopuolelle jäävät muun muassa vuokratyöntekijät, joihin yritys ei sitoudu. (Viitala 2014, 66-67.)

4.4 Työnantajan ja työntekijän välinen suhde

Työnantajan on hyvä tiedostaa, millä psykologisella tavalla työntekijät ovat sitoutuneet työnantajaan. Tämän tiedostamalla on yksinkertaisempaa huomioida merkkejä henkilöstön mahdollisesta vaihtuvuudesta, ja tilanteessa, jossa havaittuja merkkejä esiintyy ydinhenkilöstössä, on mahdollisuus lähestyä työntekijää ennakoivasti tarjoten hänen sitoutumistapaansa sopivaa kannustetta pysymään yrityksessä työntekijänä. (Viitala 2014, 68.)

Työntekijän voidaan havaita sitoutuneen kahdella eri tavalla psykologisesti työnantajaan tai kyseessä on niiden kahden tavan yhdistelmä. Transaktionaalinen suhde perustuu palkkaan. Työnantaja ja työntekijä sopii suoritettavasta työtehtävästä. Työntekijältä ei oleteta muuta kuin sovittu työpanos ja hänelle maksetaan ainoastaan ennalta sovittu rahallinen korvaus suoritetusta työstä. Näille suhteille ominaista työntekijän kannalta on se, että motivaattori on raha ja työsuhteen pituus on joko lyhyt tai epävarma. Työnantajan suositellaan tähtäävän relationaaliseen suhteeseen työntekijöidensä kanssa. Tämänlaisessa suhteessa työntekijä ja työnantaja tuovat suhteeseen enemmän kuin kirjallisesti on sovittu. Suhde perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Työntekijä haluaa kehittää työntantajansa liiketoimintaa ja tekee enemmän kuin pyydetään. Työnantaja vastavuoroisesti antaa huomattavasti enemmän joustoa työsuorituksen suhteen, jos esimerkiksi työntekijällä on haastava elämänvaihe meneillään. Kumpikaan suhde ei yleensä esiinny ainoana, vaan ennemminkin voidaan tarkastella, kummassa suhteenkuvailussa painotus on tai painotus on muodostumassa. (Viitala 2014, 68.)

Psykologisten sopimusten ohella ilmenee aina erilaisia sitoutumistyyppisiä. Niin sitoutumistyypeissä, kuin psykologisissa sopimuksissa on havaittavissa usean eri mallin mukaisuutta. Jokin tyyppi tai sopimus on aina vallitsevin. Työntekijän ja yrityksen välillä on tutkimuksissa määritelty kolme erilaista sitoutumistyyppiä. Sitoutuminen usein sisältää kahta tai kaikkia kolmea sitoutumistyyppiä, mutta myös mustavalkoisia yhden sitoutumistyyppin työsuhteita on havaittavissa. Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse luottamus pohjaisesta työsuhteesta, jossa työntekijä haluaa olla töissä kyseisessä yrityksessä. Jatkuvasa sitoutumisessa työsuhteen sitoutuminen perustuu loogiseen ratkaisuun. Toisaalla työntekijä todennäköisesti ei olisi erilaista ja nykyinen työtehtävä saattaa kehittyä parempaan suuntaan sitoutumalla nykyiseen yritykseen. Viimeisenä tämän tyyllisessä kolmijaossa on normatiivinen työsuhde sitoutuminen.

Työntekijä haluaa toimia normaalin yhteiskunnan normaalina jäsenenä toimien yhteiskunnan asettamien olettamuksien mukaisesti. (Viitala 2014, 69.)

5 TUTKIMUS

Tutkimuksen lähtökohtana oli, että nykyinen henkilöstöhankinnan prosessi on toimiva. Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää prosessi entistä paremmaksi ja standardoiduksi osaksi liiketoimintaa. Mitä enemmän avataan toimipisteitä tai tarvitaan kausityöntekijöitä, sitä enemmän korostuu henkilöstöhankinnan eli rekrytoinnin tehokkuus ja hankitun henkilöstön pysyvyys. Tutkimus aloitetaan perinteisesti muodostamalla tutkimusongelma, joka muokataan tutkimuskysymykseksi (Kananen 2017, 15-16). Tutkimuksen ja teorian pohjalta työstetään ratkaisuesitys valmiin rekrytointiohjeistuksen muodossa. Yrityksen tehtäväksi ja päätettäväksi luonnostaan jää päätös siitä, kuinka laajasti rekrytointiohjeistus otetaan käyttöön. Kyselyn kautta haetaan suuntaa ja rakennetta opinnäytetyölle ja tuotettavalle rekrytointimallille.

Tutkimuskysymykseksi muodostui miten valmistautua ja ennakoida henkilöstön rekrytointiin ja miten rekrytointi suoritetaan askel askeleelta ammattimaisesti. Prosessia tukevia alakysymyksiä muodostui neljä. Aluksi selvitetään, miten rekrytointi on aiemmin toteutettu, sillä tämä antaa selkeän kuvan pohjasta, jolle kehitysehdotukset tullaan rakentamaan. Toisena siihen, kuinka usein päivitetään henkilöstösuunnitelmaa. Henkilöstösuunnitelman päivitysaktiivisuus osoittaa henkilöstöhallinnollisia tehtäviä suorittavien ennakoivien toimintojen määrän. Kolmantena, mihin tehtävään useimmiten tarvitaan tekijää. Jos organisaatiossa on esimerkiksi aina lähiesimiehen paikka avoinna, tulee tarkastella, onko työssä liian raskas taakka vaadittuun ammattitaitoon tai rahalliseen korvaukseen nähden. Lopuksi selvitetään, miten muut osapuolet kokevat rekrytointiprosessin. Työnantajan eli työntarjoajan on oleellista jättää itsestään positiivinen mielikuva riippumatta siitä, tuleeko haastateltava tai työhakemuksen kirjoittava henkilö valituksi vai ei. Jokainen hakija on myös asiakas ja todennäköisesti alansa ammattilainen.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimustapa on kvalitatiivinen. Aiheesta kirjoitettu teoria tukee luonnollisesti tutkimus- ja kehittämistyötä, mutta ei ole suoraan sovellettavaa yrityksen yksittäisiin tarpeisiin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa sopii parhaiten tällaiseen toimeksiantoon. Toimeksiannosta kerätään mahdollisimman syvää ja tarkkaa tietoa annetusta aiheesta. (Kananen 2017, 32.)

Tutkimuksen aineistona käytettiin teemahaastatteluita (LIITE 1). Teemahaastattelu on lähes avoin haastattelu, mutta kysymyksen ohjaavat keskustelua haluttuun aihealueeseen. Kysymyksiä tuotiin esiin muun keskustelun ohella. Tarkoitus on ohjata keskustelu takaisin tutkimuksen kannalta relevanttiin aiheeseen. Keskustelusta tehtiin kattavat muistiinpanot. Teemahaastattelussa (LIITE 1) haastateltiin organisaation

jokaista ravintolapäällikköä ja toimitusjohtajaa. Otanta kattoi siis kaikki henkilöstöhallinnollisia tehtäviä suorittavat henkilöt, joita organisaatiossa työskentelee yhteensä kolme.

5.1 Tulokset ja toimenpiteet

Kyselyitä tehdessä kävi ilmi, että työnantajalla oli hyvä maine työnantajana alallaan. Hyvä maine syntyy jo perushallinnollisista tehtävistä. Vaikeina aikoina toiminnan periaate on ollut, että ensin maksetaan työntekijöiden palkka ja tämän kuluerän jälkeen siirrytään muihin kuluihin. Avoimia työtehtäviä oli tarjolla useimmiten suorittavalla tasolla. Tilanteessa, jossa esimiestehtävä oli avautunut, oltiin henkilöstöhankinta positioon täytetty sisäisen haun kautta. Tämä on taannut ydinosaamisen säilymisen organisaatiossa, mutta jättänyt osan kehityskohteista varjoon yksipuolista tietotaitoa.

Henkilöstösuunnitelmaa ei ole päivitetty aktiivisesti. Tämä omalta osaltaan johtuu siitä, että vaihtuvuus ydinhenkilöstössä ei ole ollut suurta, joten organisaatio ei ole joutunut keskittymään henkilöstöhankintaan vuosiin. Suunnitelmallisuuden puute henkilöstöhallinnassa on yleistä pieni kokoisissa yrityksissä, sillä henkilöstösuunnittelu useimmiten ei ole kenellekään määritelty tehtävä. Tilanteissa, joissa tehtävä on annettu vastuuhenkilölle, ei ole välttämättä tarvittavaa tietotaitoa tai kokemusta henkilöstösuunnitteluun. Organisaatioissa, joissa ei ole omaa henkilöstöhallintoa, on yleistä, että suunnitelmallisuus on vähäistä henkilöstön suhteen.

Kyselyn perusteella tehdään johtopäätökset tarvittavista kehityskohteista. Teorian kerääminen kehitysehdotelmaa varten tulee painottaa henkilöstöhankinnan suunnitelmallisuuteen. Luotavat valmiit toimintamallit henkilöstöhankintaan on hyvä painottaa käsittelemään suorittavan tason tehtäviä, sillä niissä on useimmiten työntekijän tarve. Esimiestehtäviin osaamista haetaan organisaation arvojen mukaisesti aluksi sisäisellä haulla, joten nämä työhaastattelu- ja toimintamallit kannattaa rajata pois mahdollisuuksien mukaan teoriasta, jota käytetään kehitysehdotelmiin.

6 TUOTETTU REKRYTOINTIMALLI

Tuotetun rekrytointimallin tarkoitus on parantaa työnantaja kuvaa, parantaa hakija kokemusta, tehdä rekrytoivien esimiesten työnkuvasta ammattimaisempaa, luoda yhteiset toimintatavat yritykseen rekrytoinnin suhteen, luoda sisäinen ja ulkoinen palvelulupaus rekrytoinnin yhteydessä, varmistaa lainsäädännön noudattaminen henkilöstöhankinnan jokaisessa vaiheessa ja ennen kaikkea saada rekrytoitua mahdollisimman hyvä työntekijä yrityksen vallitseviin tarpeisiin ammattimaisten prosessien avulla kustannus tehokkaasti. Luodun rekrytointimallin voi jakaa karkeasti seitsemään osaan. Jokaiselle vaiheelle on määritelty tarkoituspä ja tavoite. Seuraamalla rekrytointimallinvaiheita voi periaatteessa kuka tahansa suorittaa uuden työntekijän rekrytoinnin.

6.1 Positiokohtaiset ilmoitusrungot

Toimeksiantajalle rakennettiin valmiit ilmoitusrungot. Rungoissa on otettu huomioon opinnäytetyön teoriaosuudessa havaitut käytänteet ja säännöt. Positiokohtaiset vaatimukset vaihtelevat runsaasti ja ilmoitusrungoissa eritellään selkeästi, mikä on vaatimukset ja toiveet palkattavan henkilön ammattitaitoa kohtaan. Toive-kategoriaan asettuvat attribuutit, jotka ovat helposti perehdytettävissä tai eivät omaa suurta roolia kyseisessä työtehtävässä. Toive-kategoriaan asettava attribuutti on, esimerkiksi ylimääräinen kielitaito, jolle on harvoin käyttöä tai yksinkertainen kone, johon perehtymiseen menee vain muutamia käyttökertoja.

Työpaikkailmoituksen yhteydessä on tärkeää ilmaista toimipisteen sijainti ja yrityksen yleinen toimintatapa. Rungot ovat toimipaikkakohtaisia ja ovat helposti muokattavissa. Rekrytoivan esimiehen yhteystiedot vaihtuvat tai avataan uusi toimipiste, jonka työnkuvat ovat samankaltaisia. Näissä tapauksissa sama työpaikkailmoitusrunko toimii, mutta toimipisteen sijainti ja esimiehen yhteystiedot ovat helposti muokattavissa.

6.2 Rekrytoinnin palvelulupaus

Luomani rekrytoinnin palvelulupaus on sisäinen ja ulkoinen. Luomalla sisäinen palvelulupaus muodostetaan palvelumalli, jonka säännösten mukaan palvellaan työnhakijoita (Paloheimo-Koskipää 2016).

Toisinaan rekrytoinnissa toimitaan tiukalla aikataululla johtuen työntekijän akuutista tarpeesta, ja on myös tilanteita, joissa prosessi pitkittyy. Prosessin pitkittyessä usein aloitettu rekrytointi vesittyy ja unohtuu. Tiukassa aikataulussa rekrytointi saadaan toteutettua tehokkaasti loppuun, mutta työnantajakuva valitulle ja ei-alituille työnhakijoille saattaa kärsiä. Sisäinen palvelulupaus luo aikataulun, jonka sisällä rekrytoinnin vaiheista on ilmoitettava työtä hakeneille. Poistamaton ilmoitus saattaa aiheuttaa lisää työhakemuksia, joille ei enää olisi tarvetta. Työnantajan eli avoimesta työpaikasta ilmoittavan tahon tulee arvostaa myös työnhakijoiden käyttämää aikaa jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa.

Ulkoinen palvelulupaus on laadittu työpaikkailmoitusrunkoon. Ulkoinen palvelulupaus on esimerkiksi lupaus siitä, että työhakemuksen lähettäjään ollaan yhteydessä viikon sisällä työhakemuksen lähettämisestä. Lupaus saattaa olla myös laajempi ja parantaa sen myötä työnantajamielikuvaa. Positiivinen työnantajamielikuva työpaikkailmoituksessa kannustaa passiivisia alan ammattilaisia, jotka ovat jo vakituudessa työtehtävässä toisessa yrityksessä, hakemaan avointa työtehtävää, vaikka he eivät olisikaan alun perin olleetkaan lukeneet ilmoitusta löytääkseen työpaikkaa.

6.3 Rekrytointimallin kuvaus

Useat yritykset välttelevät uusien henkilöiden vakituista palkkaamista. Syitä tähän on useita. Yritykset Suomessa usein kokevat, että työnlainsäädäntö henkilöstön määrän vähentämiseksi on turhan jäykkä, jos tuotteiden kysyntä muuttuu äkillisesti. Työlainsäädännön jäykkyys on usein subjektiivinen kokemus, sillä Euroopassa usein irtisanomisen ehdot ja kustannukset ovat selkeästi tiukemmat kuin Suomessa. Toisena yleisenä syynä korkeaan rekrytointikynnykseen pidetään yleisesti prosessin kustannustehokkuutta. Tilanteessa, jossa työntekijä rekrytoidaan, perehdytetään ja koulutetaan, sijoitetaan huomattava ajallinen pääoma, joka toisin ohjattuna olisi voitu käyttää esimerkiksi myyntiin tai tuotantoon. (Viitala 2014, 66-67).

Hankittaessa uutta työntekijää organisaatioon on huomattava määrä asioita, jotka tulee ottaa huomioon. Rekrytointimallin tarkoitus on varmistaa tasalaatuinen työnhakijakokemus, parantaa työnantajamielikuvaa ja varmistaa, ettei mikään askel jää toteutumatta rekrytoinnissa (Dessler 2019, 132). Useissa yrityksissä ei ole omaa henkilöstöhallintoa, joten tämä mielikuvan ja käytettävän rahan kannalta arvokas tehtävä on usein kaiken muun kiireen ohella suoritettava lisätehtävä tai ulkoistettava työtehtävä (Viitala 2014, 81-82). Yksinkertainen tapa kehittää työnhakijakokemusta ja työntekijöiden sitoutumista on haastatella vapaaehtoisesti irtisanoutuvat työntekijät ja ne työnhakijat, joita ei olla valittu, mutta jotka olivat

hyviä ehdokkaita. Kyselyn tarkoitus on koota arvokasta tietoa tulevaisuutta varten. On mahdollista, että sama syy ilmenee useammin kuin kerran ja paljastaa korjattavan kohdan (Viitala 2014, 83).

6.3.1 Tarpeen tunnistaminen

Henkilöstöhankinta alkaa tarpeen tunnistamisesta (Kauhanen 2012, 74). Ideaalitulanteessa tarpeesta on oltu tietoisia ennakkoon. Matkailu- ja ravintolapalvelut työllistävät runsaasti opiskelijoita ja alle 26-vuotiaita, joten useilla tulevaisuuden suunnitelmat voivat muuttua useaan otteeseen (Mara 2019). Avoin ja aktiivinen viestintä työntekijöiden kanssa antaa mahdollisuuden tiedostaa ennakkoon, jos työntekijä on suunnitellut vaihtavansa alaa tai on valmistumassa opinnoistaan lähiaikoina ja siten siirtymässä töihin omalle alalleen. Tarve syntyy usein myös yllättävistä syistä, joihin työnantaja tai henkilöstöhallinnollisiatehtäviä tekevä henkilö ei ole osannut varautua. Yllättävässäkin tilanteessa ennen rekrytointiprosessin aloittamista tulee käydä rekrytointimallin ensimmäiset askeleet läpi, vaikka syntynyt työntekijätarve vaikuttaisi itsestään selvältä. (Dessler 2019, 132).

Tarpeen tunnistamisessa oleellista on tiedostaa, että organisaation ydinosaaminen on hitaasti kehittyvä asia ja se syntyy pitkään kestäneiden ja vahvasti sitoutuneiden työntekijöiden kautta (Ojala 2008, 55). Ydinosaamisella yritys luo kilpailuetua ja koko liiketoiminta rakennetaan ydinosaamisen ympärille, joten ydinosaaminen siis ei ole rekrytoitavissa suoraan (Ojala 2018, 54-55). Henkilöstöhankintatarvetta tunnistessa tulee tarkastella, minkälaista osaamista todellisuudessa tarvitaan. Tämä tulee tehdä osaamiskartoituksen kautta. Osaamiskartoitus antaa vastauksen, millaista osaamista, tietoa ja taitoa henkilöstöllä on. Osaamiskartoituksella tunnistetaan henkilöstön osaaminen ja tämän avulla uutta työntekijää rekrytoidessa on helppo tunnistaa uuden työntekijän tarpeelliset taidot tulevaisuutta varten. (Ojala 2008, 106–107).

6.3.2 Tarpeen määrittely

Uuden työntekijän tarpeen syy on useimmiten määrällinen, laadullinen tai todellisuudessa tarvetta ei ole syntynyt (Viitala 2014, 79). Tarpeen voidaan luulla muodostuneen esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä jää vanhempainvapaalle, mutta paikattavat työtehtävät ovat järjesteltävissä uusiksi muun ydinhenkilöstön tehtäviksi ja irralliset irtotehtävät ovat hoidettavissa satunnaisella vuokratyövoimalla.

Määrällisen tarpeen havaitseminen on yksinkertaista, mutta usein toiminnassa ollaan varovaisia ja uutta työntekijää ei uskalleta palkata, vaikka työtä on tehtäväksi enemmän kuin on tekijöitä. Tilanteessa, jossa työtehtävät alkavat kasautua ja tehtävien määrä vaikuttaa lisääntyneen pysyvästi, on oleellista joko palkata uusi työntekijä tai vuokrata työvoimaa tasoittamaan ruuhkahuiput. Toisinaan yrityksestä puuttuu osaamista, jonka omaksuminen oletettavasti parantaisi liiketoiminnan laatua, tukisi kasvua tai vakauttaisi joitain toimintoja (Ahlroth 2020). Osaaminen on hankittavissa joko sisäisellä rekrytoinnilla koulutusten ja perehdyttämisen kautta tai hankkimalla osaaminen talon ulkopuolelta (Kauhanen 2012, 62). Tämä on useissa tapauksissa kustannuksiltaan raskaampaa, mutta osoittaa yrityksen työntekijöille mahdollisuudesta kasvaa yrityksen mukana.

Jos nykyisen työntekijän perehdyttäminen ja kouluttaminen uuteen työtehtävään ei vaikuta oikealta ratkaisulta, niin rekrytoidaan uusi henkilö yritykseen. Laadullisessa henkilöstöhankinnassa painottuu tarpeiden ja toiveiden erittely uuden työntekijän ammattitaitoa kohtaan (Viitala 2014, 79).

6.3.3 Rekrytointiprosessin aikataulutus

Rekrytointiprosessin vaiheet aikataulutetaan. Osioiden määräajat on hyvä merkitä ennakkoon kalenteriin ja potentiaaliset työntekijät tulee kutsua haastatteluun mahdollisimman nopeasti. Alalla on runsaasti työvoimaa, mutta loistavia työntekijöitä juuri omaan tarpeeseen on haastava löytää (Mara 2019). Rekrytoinnin aikatauluttaminen on aina haastavaa. Uuden työntekijän tarve saattaa olla luokiteltu kiireelliseksi, mutta sokkona palkkaaminen ei tule kysymykseen. Jos ydinhenkilöstö ei halua tehdä ylitoita paikatakseen puuttuvan työntekijän tunteja, on suositeltavaa vuokrata työntekijä tasoittamaan työkuormaa. Työkuorman tasoittaminen poistaa paineita kiirehtiä rekrytoinnissa. (Kauhanen 2012, 74).

Aikatauluttamisessa on suositeltavaa päättää haastattelupäiviä ennakkoon. Useimmat työnhakijat ovat valmiita joustamaan aikataulussaan, jos kyse on työtehtävästä, jonka he aidosti haluavat (Hurme 2014). Tietenkin on oltava valmius joustoon, mutta ilman aikataulua operointi kuluttaa rekrytoijan jaksamista ja saattaa viivyttää rekrytointiprosessin etenemistä (Dessler 2019, 173).

6.3.4 Rekrytoinnin toteutus

Toteutusvaiheessa valitaan positiokohtainen työpaikkailmoituspohja ja muokataan pohjaan tarvittavat tiedot. Työpaikkailmoituksen ulkoasu ja sisältö saattavat vaihdella alustan mukaisesti ja eri julkaisualustoja tulee käyttää vaihdellen työpaikan toimenkuvan mukaisesti. Alustan valintaan vaikuttaa myös se, pyritäänkö ilmoituksella saavuttamaan passiivisia vai aktiivisia työnhakijoita. Hakemuksista seulotaan henkilöt, joiden uskotaan sopivan avoimeen tehtävään (Dessler 2019, 177-203).

Seulonnan tulee perustua vaatimuksiin, jotka ovat käyneet ilmi tarpeen määrittelyn vaiheessa. Jos potentiaalisia ehdokkaita on runsaasti, vaatimusten lisäksi voidaan alkaa seulomaan myös ottaen huomioon toiveet uutta työntekijää kohtaan (Dessler 2019, 177, 252). Seulonnan edetessä on tärkeää hakijakokemuksen ja työnantajan kuvan kannalta pitää huolta siitä, että työnhakijat ovat tietoisia prosessin etenemisen vaiheista. On aina hyvä ilmoittaa mahdollisimman ajoissa, jos työnhakijan ei kannata odottaa yhteydenottoa, ja erityisen tärkeää yrityksen kannalta olisi ilmoittaa niille ajoissa, jotka halutaan kutsua haastatteluun tai soveltuvuusarviointiin (Kuntarekry 2020).

6.3.5 Haastattelut ja soveltuvuusarviointit

Haastatteluita on vaihteleva määrä, sillä niiden määrä suhteutetaan positiokohtaisesti. Jos työtehtävä on melko yksinkertainen eikä kaipaakaan spesifiä tietämystä ja osaamista, on työnhakijan ja työnantajan kannalta järjetöntä rikkoa prosessi useaan eri vaiheeseen. Jos työtehtävä sisältää useita eri vastuita ja tehtävän suorittamiseen on useita vaatimuksia, myös työhaastatteluvaiheita on useampia. Ensimmäinen haastattelu on aina puhelimitse riippumatta työtehtävästä. Puhelinhaastattelu antaa haastattelijalle syvempää ymmärrystä hakijasta ilman, että tarvitsee varata kalenterista tiettyä tarkkaa aikaa haastattelun toteuttamiseen (Doyle 2020).

Soveltuvuusarviointit esimiestehtävissä voi olla esimerkiksi persoonallisuustestejä, joiden avulla voidaan arvioida periaatteen tasolla henkilön johtotavan soveltumista työyhteisöön (Hurme 2014). Useimmissa työtehtävissä soveltuvuusarviointi on yksinkertaisin ja tehokkain suorittaa koevuoromuotoisesti. Koevuorossa työnhakija osallistuu suorittamaan työvuoroon ja antaa käytännön työnäytteen paikallaan. Uudessa ympäristössä kukaan ei voi olla parhaimmillaan, mutta työntekoon asennoituminen ja yleinen ote työympäristöön näkyy suorituksessa.

6.3.6 Valinta ja tiedottaminen

Valinnasta ensin tiedotetaan valitulle työnhakijalle. Tuleva työntekijä kutsutaan toimipisteelle allekirjoittamaan työsopimus ja haastattelussa mahdollisesti ilmi käynyt palkkatoive käydään tämän tiedottamisen aikana läpi (Kuntarekry 2020). Jos työnhakijalle ei voida maksaa hänen toivomaansa palkkaa, tämä ilmennyt ehto tulee ilmoittaa esimerkiksi muodossa ”Olisimme kiinnostuneet palkkaamaan sinut, mutta palkkatoiveesi osalta voimme maksaa kaksisataa euroa alemmaa kuukausipalkkaa kuin toiveesi on. Oletko edelleen kiinnostunut työskentelemään meillä siitä huolimatta?”

Työnhakijan suostuessa tai palkkaneuvottelun jälkeen on tärkeää sopia työsopimuksen kirjoitusajankohta ja paikka. Tarvittavat dokumentit ovat tärkeää pyytää tässä vaiheessa. Tarvittavat dokumentit saattavat olla esimerkiksi hygieniapassi, henkilöllisyystodistus työsopimuksen kirjoittamisen yhteyteen ja verokortti. Jos työnhakija ei ole suomalainen, häneltä tulee tarkastaa työnteko-oikeus. (Työsuojeluhallinto 2021a; Työsuojeluhallinto 2021b).

Tämän vaiheen jälkeen on aika tiedottaa muille työnhakijoille, että he eivät tällä kertaa tulleet valituiksi. Hyvien työnhakijoiden kohdalla tulee pyytää lupaa säilyttää heidän yhteystietonsa siltä varalta, että vastaava työtehtävä avautuu yrityksessä. Oleellista tässä vaiheessa rekrytointia on myös jättää kaikki turha viivyttely pois. Hakijat käyttävät runsaasti omaa aikaansa prosessiin ja antavat itsestään paljon työhaastatteluissa, joten on oleellista tiedottaa mahdollisimman tehokkaasti valintatuloksista. (Kuntarekry 2020).

6.3.7 Jälkimarkkinointi

Uuden työntekijän hankinta on prosessi, johon käytetään aikaa ja rahaa. Aloittaminen uudessa työpaikassa saattaa olla raskasta, sillä ympäristö on uusi ja uuteen työtehtävään on perehdyttävä. Sisäisellä markkinoilla kerrotaan uudelle työntekijälle yrityksen vallitsevista arvoista ja pidetään huolta, että uusi työntekijä on tyytyväinen valintaansa (Isohookana 2007, 20-22). Rekrytoinnissa työnantaja valitsee työntekijän, mutta myös työntekijä valitsee useissa tilanteissa työnantajansa. Jos todellisuus ei vastaa luotua mielikuvaa työnantajasta ja työtehtävistä, saatetaan pian joutua avaamaan suoritettu rekrytointi uudelleen.

Ulkoisen viestintä suunnataan työnhakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi. Hyvien työntekijä ehdokkaiden yhteystiedot on hyvä säilyttää. Avoimella ja läpi rekrytoinnin kestäväällä aktiivisella viestinnällä työnantajakuva säilyy positiivisena työnhakuprosessin lopputuloksesta riippumatta. Työnhakijoille, jotka olivat hyviä ehdokkaita, mutta joita ei valittu, kannattaa olla yhteydessä puhelimitse ja kertoa heille muista avoimista tehtävistä organisaatiossa. (Talentech 2020.)

6.4 Työn reflektointi

Opinnäytetyön toteuttaminen toimeksiantona ja läpivienti antoi minulle runsaasti uutta tietoa henkilöstöhallinnollisista tehtävistä ja esimiestyöskentelystä. Kirjallisuus toimialasta on kansainvälisesti yhtenevää, joten tietoa niin työpaikkailmoituksen laatimisesta kuin myös lähiesimiehenä henkilöstön sitouttamisesta oli kahlattavana läpi runsaasti. Huomasin itselleni sopivaksi tavaksi työstää opinnäytetyön teoriaosuutta ja toimeksiantajalle luotavaa tuotosta ja kehittämisehdotuksia samanaikaisesti. Ainoa huomioitava erityispiirre muuta kuin suomalaista kirjallisuutta käytettäessä on, että lainsäädäntö- ja kulttuuri-erot vaikuttavat siihen, mikä on Suomessa sosiaalisesti ja lainpuitteissa hyväksyttävää verrattuna muihin maihin.

Työn lopputuotos on tavoitteen mukainen eli rekrytointitoimintamalli yritykselle, joka arvomaailmansa mukaisesti haluaa kasvaa ja kehittyä osaavan henkilöstön kautta. Osaavan henkilöstön henkilöstöhankintaan löytyi selkeä kustannustehokas toimintatapa. Suurimpia vaikutteita henkilöstöhankinnan tehokkuudessa on henkilöstöhankintaa suorittavan henkilön ammattitaito henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä ja pohjustettu suunnitelmallisuus toiminnassa.

Päätin luoda kehitysehdotukset laaja-alaisesti kattamaan jokaista tarvittavaa osa-aluetta. Tietoa, näkemyksiä ja teorioita, kuinka tehdä nämä osa-alueet oikein, on laajasti tarjolla. Oleelliseksi asiaksi huomioida henkilöstöhankinnassa muodostui yrityksen vallitsevat arvot ja tahtotila. Toimeksiantajayritys on valmis sitoutumaan työntekijöihinsä myös silloin, kun se ei olisi vallitseva markkinatilanteen kannalta kannattavaa taloudellisesti. Useissa yrityksissä henkilöstö nähdään helppona säästökohteena ja liikuteltavana resurssina ydinosaamisen sijaan. Toimeksiantajan tavoitteisiin ja arvomaailmaan on aina kuulunut ydinosaamisen maksimointi henkilöstön sitoutuneisuuden kautta. Tämä ilmenee pitkinä työsuhteina ja joustavana toimintana työntekijöitä kohtaan.

Teoriaa läpikäytäessä toimeksiantajalle luotavia kehitysehdotuksia varten korostui kolme selkeää teemaa niin kotimaisissa kuin kansainvälisissäkin teoksissa. Ensimmäisenä korostui se, että ulkoinen viestintä rekrytoinnissa, organisaation sisäinen viestintä päivittäisessä toiminnassa, viestintä työnhakijoiden kanssa, ilmoittaminen työpaikoista ja rakenne, jolla työpaikoista ilmoitetaan, määrittelee vahvasti rekrytoinnin tehokkuutta, minkälaisia hakijoita saadaan ja miten työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Heikosti sitoutuneet työntekijät aiheuttavat suurempaa vaihtuvuutta ja suuri vaihtuvuus näkyy myös organisaation ulkopuolelle vähintäänkin jatkuvien työpaikkailmoitusten muodossa.

Toisena teemana nousi esille toiminnansuunnittelu. Henkilöstösuunnittelussa ja henkilöstöhankinnassa tulee alusta alkaen olla selvillä, minkälaista osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja minkälaista osaamista tulee joko perehdyttää tai hankkia henkilöstöön. Henkilöstösuunnittelun avulla kyetään myös tarkastelemaan, onko työntekijä tarve kausiluontoista tai vakituista. Vakituiseen työntekijän palkkaamiseen organisaatio ei lähde kevyin perustein johtuen haasteista, jotka liittyvät henkilöstön määrän vähentämiseen heikomman markkinatilanteen vallitessa. Selkeä toimintasuunnitelma tulee olla henkilöstöhankinnan jokaisessa vaiheessa mukana.

Kolmantena teemana nousi esille rekrytointikäyttäytymisen vaikutus työnantaja imagoon ja tulevaan rekrytoinnin tehokkuuteen. Onnistuneesta rekrytoinnista on saatavilla tarvittava työntekijä ja sen lisäksi yhteystietoja tulevia rekrytointeja varten. Haettaessa ydinosaajaa organisaatioon rekrytointiin ja sen läpiviemiseen käytetään runsaasti resursseja. On siis suositeltavaa, että niistä saatava hyöty maksimoidaan. Yksinkertaisimmillaan tehokas henkilöstöhankinta perustuu suunnitelmalliseen toteutukseen, joka tukeutuu avoimeen aktiiviseen viestintään työnhakijoiden kanssa.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona luotiin kehitysehdotuksia, miten sekä valmistautua henkilöstön rekrytointiin että ennakoida henkilöstön sitä ja miten rekrytointiprosessi viedään läpi huomioiden vallitseva lainsäädäntö luoden samanaikaisesti hyvä työnantajakuva. Työn tarve ja minkälaiselle pohjalle kehitysehdotukset tulee tehdä, selvitettiin ennen teoriaan tutustumista teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluihin osallistui jokainen organisaatiossa, joka osallistuu henkilöstöhallintoon. Kehitysehdotukset luotiin perehtymällä henkilöstöhallinnon ja henkilöstöhankinnan teoriaan tuoden teorian kehitysehdotusten kautta mahdolliseksi konkreettiseksi tekemiseksi.

Teoriaosuus valikoitui toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti. Teoriaosuudesta käy ilmi, että laadukas rekrytointi vaatii ennakkoon valmistautumista ja samojen pohjien käyttöä aina, kun se on mahdollista. Kysymysrunkojen noudattaminen henkilöstöhankinnassa varmistaa hakijoiden tasapuolisen kohtelun ja tukee työnlainsäädännön toteutumista. Henkilöstöhankinnan ennakoimisen tulee olla aktiivista, ja myös äkillisten henkilöstövaihtuvuuksien kanssa tulee olla toimintasuunnitelma. Uuden henkilön perehdyttäminen ja löytäminen avoimeen tehtävään on aina resursseja vievä työtehtävä. Kiireessä tehdyt henkilöstöhankinnat ovat kalliita kumulatiivisesti. Virheellisen henkilöstöhankinnan vaikutukset voivat näkyä vielä pitkään, mutta virheen todellista hintaa on vaikea huomata ilman, että rikkoo prosessin osiin eritellen käytetyn ajan hankintaa, perehdyttämiseen ja uuden työntekijän työskentelyyn ja mahdollisesti uuden henkilöstön työn tekemän heikon laadun korjaaminen tuotannossa ja korvaaminen asiakkaille..

Opinnäytetyön tuloksena teemahaastatteluiden pohjalta luodut kehitysehdotukset vastaavat annettua toimeksiantoa ja tavoitetta. Kirjallisuudessa ilmenneiden tutkimusten pohjalta muodostettiin ohjeistuksia henkilöstöhankinnan ennakointia, ilmoitustenlaadintaa, kokonaisprosessia ja työnantaja mielikuvaa varten. Tuotetut kehitysehdotukset luovat suoria- ja epäsuoria säästöjä henkilöstöhallinnollisten tehtävien kautta. Tämän arvo on vaikuttava, sillä henkilöstöhallinto vaikuttaa lähes kaikkeen yrityksen toimintaan laajuudellaan.

LÄHTEET

- Ahlroth, A. 2020. Ikä syrjintää vai ei? Seitsemän syytä, joiden vuoksi viisikymppinen ei työllisty. Duunitori. Kolumni. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/viisikymppinen>. Viitattu: 8.11.2020.
- Carroll, A. 2018. Job Descriptions Are A Branding Opportunity. ERE Media. Saatavissa: <https://www.ere.net/job-descriptions-are-a-branding-opportunity/>. Viitattu 6.11.2020.
- Dessler, G. 2019. Human Resource Management. 16th edition. Harlow: Pearson Education.
- Doyle, A. 2020. What Is a Screening Interview?. The Balance Careers. Saatavissa: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-screening-interview-2062094>. Viitattu 14.2.2021.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Helsingin Sanomat. 05.01.1929. Nro 4. Saatavissa: <https://digi.kansalliskirjasto.fi/sanomalehti/binding/1533545?page=14>. Viitattu: 6.11.2020.
- Hoppe, T. & Laine, T. 2014. Työnhakuopas. Mitä, Miten, Missä? Helsinki: Talentum.
- Hurme, K. 2014. Karsi huonot esimiehet jo haastattelussa. Cresco. Saatavissa: <https://www.cresco.fi/fi/blogi/karsi-huonot-esimiehet-jo-haastattelussa/#.YColXHnkuUk>. Viitattu: 11.2.2021.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www-booky-fi.ezproxy.centria.fi/lainaa/1246>. Viitattu 28.12.2020.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.11. painos. Helsinki: Alma Talent Oy
- Kuntarekry. 2020. Kuinka lähettää ei kiitos -tieto hakijalle. Kuntarekry-palvelu. Blogi. Saatavissa: <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/kuinka-lahettaa-ei-kiitos-tieto-hakijalle/>. Viitattu 22.2.2021
- Laine, T. 2016. Työnantajamielikuvan synty - Employer Brand Journey. Työnantajamielikuva on rikki. Korjaa se! HC Services Oy. Blogi. Saatavissa: <http://www.somehow.fi/tyonantajamielikuva-onrikki-korjaa-se/>. Viitattu: 9.11.2020.
- MaRa ry. 2019. Toimiala. Saatavissa: <https://www.mara.fi/toimiala.html>. Viitattu: 28.10.2020.
- Mistry, U. 2018. How Can Job Descriptions Be Improved?. The Undercover Recruiter. Saatavissa: <https://theundercoverrecruiter.com/job-descriptions-be-improved/>. Viitattu 19.11.2020.

- MonsterCafé. 19.01.2018. Hyvin laadittu työpaikkailmoitus houkuttelee hakijoita. Artikkel. Alma Media. Www-lähde. Saatavissa: <https://www.monstercafe.fi/hyvin-laadittu-tyopaikkailmoitus-houkuttelee-hakijoita/>. Viitattu: 16.11.2020.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Paloheimo-Koskipää, L. 2016. Mitä tulikaan luvattua asiakkaalle?. Johtaminen. Työpiste. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/mita-tulikaan-luvattua-asiakkaalle/>. Viitattu: 15.2.2021.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. PAM pähkinänkuoressa. Saatavissa: <https://www.pam.fi/tietoa-pamista/pam-pahkinankuoressa.html>. Viitattu 26.10.2020.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. PAM:in vetovoimabarometri 2019. Saatavissa: https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1218_pamin_vetovoimabarometri_2019.pdf. Viitattu: 23.11.2020.
- Pinola, M. 2017. Viesti ilman hymiöitä on luonnollista tulkita loukkaukseksi – mutta tutkijoilla on kehitteillä ratkaisu tähänkin. Yle-Uutiset. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9862610>. Viitattu 6.11.2020.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyyllillä. Helsinki: Kauppakamari.
- Sieppinen, A. 2011. Resurssit osana asiakkaan arvonluontia palveluliiketoiminnassa. Pankkien lainapalvelut kuluttajille. Maisterin tutkinnon tutkielma. Helsinki: Aalto-yliopisto. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12971/hse_ethesis_12971.pdf. Viitattu 15.1.2021.
- Sullström, H. 2020. Vain harva haluaisi muuttaa työn perässä – Muuttohalukkaistakin suurin osa lähtisi korkeintaan sadan kilometrin päähän. Yle-Uutiset. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11158265>. Viitattu 8.3.2021.
- Talentech. 20.12.2020. Kiitos ei – Ehdokkaan hylkääminen. Talentech Blogi. Talentech. Saatavissa: <https://blog.talentech.com/fi/kiitos-ei-hakijan-hylkaaminen>. Viitattu 12.2.2021.
- Taylor, F. 1919. The principles of scientific management. London. Harper & Brothers Publishers. Saatavissa: <https://dspace.gipe.ac.in/xmlui/bitstream/handle/10973/41111/GIPE-191173.pdf?sequence=3>. Viitattu 21.2.2021.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työlainsäädäntö. Saatavissa: <https://tem.fi/tyolainsaadanto>. Viitattu 6.11.2020.
- Työsuojeluhallinto. 10.02.2021a. Työsopimus. Työsuhde. Työsuojelu.fi. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus>. Viitattu: 22.2.2021
- Työsuojeluhallinto. 10.02.2021b. Työnteko-oikeus varmistettava. Ulkomaalainen työntekijä. Työsuojelu.fi. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/ulkomainen-tyontekija/tyonteko-oikeus>. Viitattu: 22.02.2021.
- Työsopimuslaki. 26.1.2001/55 Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu: 12.11.2020.

Universum. 23.04.2020. Universum COVID-19 EB Sentiment Pulse Survey. Artikkel. Www-lähde. Saatavissa: <https://universumglobal.com/blog/universum-covid-19-eb-sentiment-pulse-survey/>. Viitattu: 21.11.2020.

Vihervaara, T. 2015. Yritysyhteistyö opetuksessa. Käytännön käsikirja yliopistoille ja yrityksille. Aalto-yliopisto: Helsinki: Nordprint.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtamisen strateginen kilpailuetu. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

NYKYTILAN KARTOITUS -KYSELY

Mikä on yrityksen tavoite vuodelle 2021?

Onko seuraavalle viidelle vuodelle luotu tavoitteita tai visioita?

Mitä henkilöstöhallinnollisettehtävät pyrkivät luomaan yritykselle?

Kuinka paljon varataan aikaa henkilöstöhallinnontehtäville?

Uskotko, että yrityksellänne on hyvä imago työnantajana?

Haetteko tietynlaista luonnetta vai määriteltyä osaamispatteristoa?

Minkälainen luonne erottuu edukseen?

Minkälainen osaaminen erottuu edukseen?