



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Rekrytointiprosessin ja työnantajaku- van kehittäminen ravintola-alalla

---

Korkeamäki, Marjaana & Lepomäki, Päivi

2012 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Rekrytointiprosessin ja työnantajakuvan kehittäminen ravintola-alalla**

Korkeamäki, Marjaana &  
Lepomäki, Päivi  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2012

Korkeamäki, Marjaana; Lepomäki, Päivi

### Rekrytointiprosessin ja työnantajakuvan kehittäminen ravintola-alalla

Vuosi 2012 Sivumäärä 76

---

Opinnäytetyön aiheena on rekrytointikanavien valinnan ja työnantajakuvan merkitys onnistuneeseen rekrytointiin. Hyvien työntekijöiden löytäminen on ajankohtainen haaste ravintola-alalla. Tässä opinnäytetyössä aihetta tarkastellaan Ravintola Teatterin näkökulmasta, joka on opinnäytetyön toimeksiantaja.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa Ravintola Teatterin henkilöstön hankinnan kehittämisen tueksi. Tavoitteena oli selvittää rekrytointikanavat, joilla tavoitetaan toimeksiantajaa kiinnostavat työntekijät parhaiten ja tutkia toimeksiantajan työnantajakuvaa potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin tuottamaan tietoa, jonka avulla toimeksiantaja pystyy kehittämään rekrytointiprosessiaan. Opinnäytetyön teoriaosuus rakentui henkilöstösuunnittelusta, rekrytointiprosessista ja työnantajakuvasta. Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan henkilöstön oikea määrä yrityksessä ja päätökset rekrytoinnista perustuvat siihen. Rekrytointiprosessi pitää sisällään kaikki ne vaiheet ja toiminnot, joita työnantaja käy läpi hankkiessaan uusia työntekijöitä. Rekrytointiprosessista opinnäytetyössä keskityttiin erityisesti rekrytointikanavien valintaan. Myönteinen työnantajakuva ja sen välittäminen hakijoille rekrytointiviestinnässä lisää hakijoiden määrää.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin ravintola-alan opiskelijat ja Ravintola Teatterin työntekijät. Rekrytoinnin lähtötilanteen kartoittamiseksi haastateltiin toimeksiantajayrityksen edustajia. Ravintola Teatterin työntekijöille tehtiin kysely, jolla selvitettiin heidän kokemuksiaan ravintolan rekrytointiprosessista ja sisäisestä työnantajakuvasta. Opiskelijoille tehdyllä kyselyllä pyrittiin saamaan selville heidän seuraamansa rekrytointikanavat ja työnantajassa arvostamat ominaisuudet. Lisäksi Benchmarking-menetelmällä kerättiin tietoa tavoista hyödyntää Facebook-palvelua rekrytoinnissa.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että ravintola-alan opiskelijat seuraavat eniten Internetissä toimivia rekrytointikanavia. Heille yksi suosituimmista kanavista on sosiaalinen media. Yritykset tavoittavat sosiaalisessa mediassa laajan kohderyhmän ja rekrytointi voidaan tehdä yrityksen imagoa tukevalla tavalla. Työnantajakuvan tulee välittyä rekrytointiviestinnässä ja tutkimuksen kohderyhmän perusteella tärkeitä asioita siinä ovat hyvä vuorovaikutuksellinen työilmapiiri sekä työnantajan vastuullinen toiminta ja joustavuus. Rekrytointiprosessin kehittämisen tärkein lähtökohta tutkimuksen perusteella on, että työntekijät otettaisiin mukaan toimintaan ja heidän mielipiteitensä kuunneltaisiin enemmän.

Korkeamäki, Marjaana; Lepomäki, Päivi

### Developing the Recruitment Process and Employer Image in the Restaurant Field

Year	2012	Pages	76
------	------	-------	----

---

This thesis scrutinizes the impact of recruitment channels and employer image on the success of recruitment. Finding good employees is a current challenge in the restaurant business. Ravintola Teatteri commissioned this thesis and the subject has been examined from the perspective of the restaurant.

The purpose of this thesis was to produce new information that enables Ravintola Teatteri to develop its recruitment. The objectives of this thesis were to list the best recruitment channels to reach potential employees and to examine the commissioner's employer image among potential and current employees. The third objective was to produce development proposals for the restaurant's recruitment process. The framework of this thesis consists of human resource planning, recruitment process and employer brand. The purpose of the human resource planning is to ensure that there is a right amount of employees in the company and that all the recruitment decisions are based on this amount. The recruitment process includes all phases and activities that the employer takes when hiring new employees. The thesis particularly focused on the selection of recruitment channels. The number of job applicants will increase if the company has a positive employer image, which is passed on to job applicants in the recruitment process.

Restaurant field students and employees of Ravintola Teatteri were selected as the target group. Restaurant Operation Manager of Ravintola Teatteri and Personnel Manager of Royal Ravintolat were interviewed to examine the starting point of recruitment in the restaurant. Surveys were answered by employees of Ravintola Teatteri and restaurant field students. The purpose of the employee survey was to scrutinize employees' experiences of the recruitment process and internal employer image. The student survey was executed to find the most popular recruitment channels and employer features students appreciate. Benchmarking was utilized to gather information about the ways to exploit Facebook in recruitment.

The results indicated that restaurant field students use recruitment channels on the Internet the most. One of the most popular recruitment channels is social media. Companies can reach a wide audience in social media and recruitment can be made in a way that supports the company's image. Employer image should be visible in the recruitment process. According to the target group, the most important aspects of the employer image are an interactive work atmosphere and how responsible and flexible the employer is. The basis for developing the recruitment process is to allow employees to be active in the process and to take account of their opinions more.

Keywords     Human resources planning, recruitment, employer brand

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Ravintola-ala.....	7
3	Henkilöstön hankinta.....	11
	3.1 Henkilöstösuunnittelu.....	11
	3.2 Rekrytointiprosessi.....	12
4	Työnantajakuva.....	20
	4.1 Imago rakennetaan ja maine syntyy.....	20
	4.2 Työnantajakuvan kehittäminen.....	24
5	Tutkimusmenetelmät.....	27
	5.1 Aineistonkeruu.....	28
	5.2 Aineiston käsittely ja analysointi.....	34
	5.3 Luotettavuuden arviointi.....	36
6	Tulokset.....	37
	6.1 Rekrytoinnin työkalut.....	38
	6.2 Työntekijöiden näkemykset.....	41
	6.3 Opiskelijoiden näkemykset.....	45
	6.4 Uuden sukupolven rekrytointia Facebookissa.....	50
	6.5 Tulosten tarkastelu.....	59
7	Johtopäätökset.....	63
	Lähteet.....	66
	Kuviot.....	69
	Kuvat.....	69
	Liitteet.....	70

## 1 Johdanto

Rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen strategisimmista prosesseista, ja onnistunut rekrytointi on tärkeää myös yrityksen tuottavuuden kannalta. Rekrytoinnissa on tärkeää huomioida valitun henkilön soveltuvuus yrityksen toimintakulttuuriin. Yritystä kiinnostavien työntekijöiden tavoittamiseksi tulee tunnistaa heidän seuraamansa rekrytointikanavat. Työnhakijoiden määrä ja laatu kohenevat, kun yrityksen työnantajakuva on houkutteleva.

Ravintola-alan yleinen huolenaihe on ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen. Ravintola-alalla haasteita henkilöstön hankinnalle aiheuttavat alan suhdanneherkkyys, kausivaihtelut ja henkilöstön vaihtuvuus. Alan haasteet tunnetaan myös Ravintola Teatterissa, joka on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Ravintola Teatteri haluaa kehittää rekrytointiprosessiaan ja onnistua palkkaamaan alan ammattitaitoisimmat työntekijät. Tähän tavoitteeseen päästäkseen ravintolan tulee ottaa käyttöön alan ammattilaisia, opiskelijat mukaan lukien, parhaiten tavoittavat rekrytointikanavat. Potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen herättämiseksi on ravintolan työnantajakuvan oltava houkutteleva, positiivinen ja aito. Työnantajakuvan tulisi välittyä työnhakijoille rekrytointiviestinnässä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on rekrytointikanavien valinnan ja työnantajakuvan merkitys onnistuneeseen rekrytointiin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa Ravintola Teatterin henkilöstön hankinnan kehittämisen tueksi. Opinnäytetyöllä pyritään antamaan konkreettista hyötyä Ravintola Teatterin rekrytointiin. Ensinnäkin tavoitteena on selvittää rekrytointikanavat, joilla ravintolan tavoittelemat työntekijät parhaiten tavoitetaan. Toisena tavoitteena on tutkia Ravintola Teatterin työnantajakuvaa potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden keskuudessa. Kolmantena tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita toimeksiantajalle tutkimuksen avulla saadun tiedon perusteella.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua, kyselyä ja Benchmarking-menetelmää. Aineistoa kerättiin kolmesta eri näkökulmasta. Haastattelun avulla selvitettiin nykyisen rekrytointiprosessin kulkua kokonaisuudessaan ja tavoiteltua työnantajakuvaa Ravintola Teatterissa. Kysely tehtiin sekä Ravintola Teatterin työntekijöille että Ravintolakoulu Perhon opiskelijoille. Työntekijöiden kyselyn avulla kerättiin heidän kokemuksia ravintolan rekrytointiprosessista ja mielipiteitä Ravintola Teatterista työnantajana. Opiskelijoille tehdyn kyselyn avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, millainen on hyvä työnantaja heidän mielestään ja millä rekrytointikanavilla heidät parhaiten tavoitetaan. Benchmarking-menetelmää käytettiin selvittämään, mitä mahdollisuuksia Facebook-palvelu tarjoaa rekrytointiin.

Opinnäytetyön aihe on rajattu rekrytinnin osa-alueista erityisesti rekrytointikanavien valintaan ja työnantajakuvan vaikutukseen. Toisaalta yhtenä tavoitteena opinnäytetyössä on antaa toimeksiantajalle ehdotuksia rekrytointiprosessin kehittämiseksi ja näin ollen koko prosessin avaaminen koettiin välttämättömäksi. Rekrytointipäätökset perustuvat henkilöstösuunnitteluun, joten myös tämän aihealueen käsitteleminen koettiin tärkeäksi kokonaisuuden ymmärtämisen vuoksi.

Tämän opinnäytetyön on tehnyt kaksi henkilöä. Vastuualueiden jakaminen on opinnäytetyössä tehty siten, että Marjaana Korkeamäki vastaa henkilöstösuunnittelun ja rekrytointiprosessin teoriaosuudesta ja Päivi Lepomäki rekrytointikanavien ja työnantajakuvan teoriasta. Tutkimuksellisen osuuden opinnäytetyön tekijät tekivät yhdessä.

Opinnäytetyö on rakennettu siten, että työn alussa esitellään toimintaympäristö eli toimeksiantaja ja ravintola-ala toimialana. Toimintaympäristöstä edetään tutkimuksen teoriapohjaan, jossa käsitellään henkilöstösuunnittelua ja rekrytointiprosessin vaiheita, joista keskitytään erityisesti rekrytointikanavien valintaan. Työnantajakuvan syntyminen, sen merkitys ja kehittäminen muodostavat toisen osan opinnäytetyön teoriapohjasta. Teoriaosuuden jälkeen luvussa 5 kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksellisesta osuudesta eli aineistonkeruusta, analyysistä ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Luvussa 6 esitellään eri aineistonkeruumenetelmillä saadut tulokset ensin erillisinä ja luvussa 6.5 niistä koostettu yhteenveto. Opinnäytetyön lopussa selostetaan aineistosta tehdyt johtopäätökset, kehittämissuositukset ja samalla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

## 2 Ravintola-ala

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Ravintola Teatteri, joka on osa Royal Ravintoloita. Yrityksellä on 27 eri ravintolaa 21 eri toimipisteessä sekä Hotel Haven ja Hotel Fabian. Royal Ravintolat työllistävät Helsingissä yli 500 henkilöä. Ravintola Teatteri sijaitsee Helsingin ydinkeskustassa ja on casual- tyyppinen monitoimiravintola, jonka tavoitteena on tarjota vaihtoehtoja asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Ravintola Teatteriin kuuluu erilaisia palveluja: teatterin grilli, teatteribaari, kellobaari, klubi, wine & deli ja aurinkoterassi. (Royal Ravintolat 2012.)

Ravintola Teatterin tavoitteena on tuottaa erinomaista palvelua ja hyviä tasalaatuisia tuotteita, minkä avulla pyritään korkeaan ostouskollisuuteen ja korkeaan uusostohalukkuuteen. Asiakkaiden mielenkiinnon ylläpitämiseksi yrityksessä pyritään jatkuvaan uudistumiseen ja tuotekehitykseen. Ravintola Teatteri kunnioittaa Royal Ravintoloiden yhteistä perusarvoa ”tavoitteena tyytyväinen asiakas aina”. Lisäksi Ravintola

Teatterissa noudatetaan viittä omaa perusarvoa: hyvä palvelu, tasalaatuiset tuotteet siisteys, toisen työn kunnioittaminen ja avoin tiedottaminen. (Royal Ravintolat 2012.)

Ravintolatoimenjohtajan (2012a) mukaan Ravintola Teatterissa on 50 vakituista työntekijää, joista noin puolet on kokoaikaisia työntekijöitä ja puolet osa-aikaisia työntekijöitä. Kesäkaudeksi ravintolaan palkataan määräaikaisia työntekijöitä, joiden lukumäärä vaihtelee vuosittain. Työvoiman tarvetta täydennetään vuokratyövoimalla. Ravintola Teatterissa on erilaisia ravintola-alan toimenkuvia esimiestehtävien lisäksi kuten tarjoilija, saliapulainen ja kokki. Vaatesäilytys- ja siivouspalvelun sekä dj - toiminnan hoitavat ravintolan ulkopuoliset henkilöt.

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii ravintolatoimialalla, joka on hyvin työvoimavaltainen toimiala. Matkailu- ja ravintola-ala on kasvuala, joka työllistää noin 80 000 henkilöä ja jonka osuus työllisestä työvoimasta on 3,2 % (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2012, 19). Suomessa ravintola-ala tarjoaa työtä kaikkialla. Työntekijät tällä alalla ovat yleensä monitoimiosajia, jotka hallitsevat muitakin työtehtäviä toimipaikalla. Hyvä rekrytointi, oikea koulutus ja huolellinen perehdytys työhön varmistavat osaamisen ja työntekijän oman turvallisuuden ja terveyden. Ravintola-ala on huomattava toimiala nuorten työllistäjänä ja usein myös ensimmäinen työpaikka nuorille. Esimiehiltä vaaditaan osaamista ja kykyä ymmärtää nuorten maailmaa, koska moni opiskelija oppii työelämän pelisäännöt juuri ravintola-alalla. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2012, 4 - 5.)

Ravintola-alasta puhutaan yleensä yhdessä matkailualan kanssa. Matkailu- ja ravintola-ala on kasvava ja kansainvälinen toimiala. Ravintola-ala on myös hyvin suhdanneherkkä eli yleinen matkailun markkinatilanne vaikuttaa voimakkaasti alan myynteihin. Kansainvälisen ja kotimaisen talouden kehitys ja epävarmuustekijät vaikuttavat myös alan kehitykseen. Vuoden 2008 alkupuolelta lähtien hotelli- ja ravintola-alalla on koettu kysynnän kasvua. Alalla koetaan myönteistä kehitystä, mutta sitä vaarantavat alan heikko arvostus, palkkaus, työvoimapula ja työntekijöiden sitoutumattomuus ja vastaamattomuus työnantajien vaatimuksiin. Yleisin syy rekrytointiongelmien on työpaikkaan liittyvä syy, vuorotyö tai epäsopivat työajat. Muita syitä rekrytointiongelmien ovat työnhakijoiden ominaisuuksiin liittyvät syyt, kuten riittämätön työkokemus tai koulutus ja työpaikan ominaisuuksiin liittyvät tekijät, osa-aikaisuus, vuorotyö ja palkkaus. (Pitkänen, Luoma, Järvensivu & Arnkil 2009, 165 - 168.)

Pitkänen ym. (2009, 169 - 170) toteavat työvoiman saatavuusongelmien pääkaupunkiseudulla olevan vakavia ja rakenteellisia. Avoimiin paikkoihin on vähemmän hakijoita, ja lisäksi hakijoilla ei ole riittävästi ammattitaitoa, koulutusta tai työkokemusta. Pääkaupunkiseudulla henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa kuin muualla Suomessa. Työpaikkoja on tarjolla paljon,



joten alalla on hyvät työllistymismahdollisuudet. Työnhakijoiden vähäisempi kiinnostus olla pitkään yhden työnantajan palveluksessa on myös syy henkilöstön vaihtuvuuteen.

Työvoimapula näkyy pääkaupunkiseudun ravintoloissa tehojen laskemisena ja palvelujen laadun suurena vaihteluna. Ravintola-ala on muuttumassa läpikulkualaksi, ja se näkyy vaikeutena saada työntekijöitä kokopäiväiseen viikolla tehtävään työhön. Tarjoilija on selkeimmin alan ammattiteistä läpikulkuammatti. Tarjoilijan työtä tekevät useimmiten aivan muuta alaa opiskelevat nuoret, jotka valmistuttuaan jättävät ravintola-alan.

Pitkänen ym. (2009, 170 - 172) tuovat esille ravintola-alalle tyypilliset kausivaihtelut, jolloin asiakkaiden määrä vaihtelee vuodenaikojen, viikonpäivien ja kellonaikojen mukaan. Kausiluonteisuus sekä viikonloppu- ja iltapainotteisuus ovat rekrytointiongelmia aiheuttavia tekijöitä. Keski-ikäiset työnhakijat eivät yleensä koe vuorotyötä ongelmaksi, vaan ovat sitä mieltä, että vuorotyö tuo paremman tulotason ja mukavan vaihtelun työajoissa. Sen sijaan alan opiskelijat kokevat vuorotyön monesti epämiellyttäväksi ja heidän toiveenaan on työskennellä päiväsaikaan ja lopettaa työt viimeistään kello 18 mennessä. Pitkäsen ym. (2009, 172) mukaan oppilaitosten tulisi panostaa enemmän opiskelijoiden asenteiden muokkaamiseen ja parempaan valmistautumiseen työelämän tarpeisiin.

Vuokratyövoiman käyttö on kasvanut ravintola-alalla. Ravintolat kokevat vuokratyöntekijöiden käytön helpoksi ratkaisuksi alan kausiluonteisuuteen. Opiskelijat hakeutuvat yleensä henkilöstövuokrausyritysten listoille opiskelujen lomassa saadakseen pientä lisäelantoa. Yritykset tarjoavat työntekijöilleen töitä työntekijän mahdollisuuksien mukaan. Työntekijä, joka on tehnyt töitä henkilöstövuokrausyritykselle noin muutaman vuoden, saa usein mahdollisuuden yleensä vakituiseen työhön. Työtä tarjoaa vuokratyöyrityksen yhtiökumppani esimerkiksi jokin ravintoloista, jossa työntekijä on tehnyt enemmän vuoroja ja ravintola on kokenut hänet potentiaalisesti työntekijäksi. Tämän jälkeen työntekijä siirtyy ravintolan omille listoilleen, mutta voi silti jäädä vielä vuokratyöyrityksenkin listoille. (Pitkänen ym. 2009, 173 - 175.)

Palkkauksen ei koeta olevan yleisin syy rekrytointiongelmiin ravintola-alalla. Palkkaus on kuitenkin osasyy, joka vaikuttaa alalle hakeutumiseen tai siirtymiseen pois alan tehtävistä. Työnantajat kertovat, että työvoimapula on lisännyt korkeiden palkkapyyntöjen esittämistä, silloinkin, kun työnhakija on vasta aloittamassa uraansa tällä alalla. Työnantajat eivät pysty maksamaan korkeita palkkoja koulutetuille ja alan osaaville työnhakijoille, joten he ovat päätyneet kouluttamaan ja perehdyttämään itse tai yhteistyössä henkilöstövuokrausyritysten kanssa alalle soveltuvia työnhakijoita. Ravintola-ala ei tarjoa korkeita palkkoja, mutta tarjoaa usein työntekijöille mahdollisuuden tehdä lisätunteja. Myös vuorotyö lisineen tuo palkkaan korotusta. Tämän alan opiskelijoilla ja työntekijöillä on tieto siitä, että ala ei ole

korkeasti palkattua. Tälle alalle yleensä hakeudutaan työn vuoksi eikä palkan. (Pitkänen ym. 2009, 176 - 179.)

Pitkänen ym. (2009, 181) uskovat ravintola-alan heikon arvostuksen olevan syy rekrytointiongelmiin ja sen koetaan tulevaisuudessa uhkaavan työvoiman saatavuutta. Yksi keskeinen vaikuttava tekijä hakeutumisella tiettyyn yritykseen on työpaikan ja ammatin imago. Tarjoilijan työ on ravintola-alalla imagoltaan aliarvostetuin ja yksi syy rekrytointiongelmaan. Alan vetovoimaisuutta on vähentänyt sen muuttuminen läpikulkualaksi ja työvoimapulasta johtuva kouluttamattomien henkilöiden palkkaaminen. Palkkausjärjestelmän muutos on vähentänyt tarjoilutyön houkuttelevuutta. (Pitkänen ym. 2009, 181 - 183.) Televisioformaatit, esimerkiksi Top Chef ja Master Chef, ovat saaneet opettajat ja alan mestarit huolestumaan opiskelijoiden motiiveista hakeutua raskaalle, sillä tavoitteena voi pahimmillaan olla vain julkisuuden saaminen. Toisaalta taas alan ammattilaiset kokevat myönteisiksi tällaiset ohjelmaformaatit, koska ne ovat nostaneet ravintola-alan ammattien arvostusta sekä yleisön kiinnostusta alaa kohtaan. Ohjelmista saattaa välittyä väärä kuva ammattiin hakeville nuorille. Todellisuudessa ala on hyvin raskas ja vaatii kurinalaisuutta sekä yhteistyökykyisyyttä. (Nupponen 2011.)

Työpaikan imago on myös tärkeä tekijä työnhakijalle. Suoranaista työvoimapulaa ei koeta yrityksissä, joilla on hyvä imago. Yritysten imagoon vaikuttavat alalle tyypillisten ammatti- ja ravintolatyypitekkijöiden lisäksi myös niiden työelämän laatu, johon taas vaikuttavat esimiestyö ja työolot. Huono maine esimiestyöstä, työoloista ja ongelmat palkanmaksussa tai jatkuva kiire, ylitöiden teettäminen sekä huono työilmapiiri ovat syitä rekrytointiongelmiin. Työnantajat pyrkivät pitämään hyvää mainettansa yllä muun muassa työntekijöiden vapaapäivätoiveiden antamisessa. Työnantajat eivät halua saada huonoa mainetta työntekijöiden huomioimatta jättämisellä tai yrityksen joustamattomuudella. Ravintola-alalla on pienet ”piirit”, joten tällaiset asiat leviävät nopeasti työnhakijoiden välillä. (Pitkänen ym. 2009, 182 - 186.)

Henkilöstön perehdytyksellä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisellä on vaikutusta rekrytointiongelmien vähentymiseen sekä henkilöstön pysyvyyteen yrityksessä. On tärkeää huomioida esimerkiksi harjoittelemaan tulevan opiskelijan tarpeet ja perehdyttää hänet huolellisesti. Kun opiskelijat antavat harjoittelujakson jälkeen vain huonoa palautetta työpaikasta ja siitä ajasta, jonka ovat viettäneet työpaikalla, eivät opettajat enää markkinoi samaa yritystä uudelleen ja näin yritys saa huonoa mainetta itselleen. On siis tärkeää antaa opiskelijoille hyvä kuva yrityksestä. Ravintola-alan koulutus on ollut suosittua, mutta silti alan työnantajilla on vaikeaa löytää työntekijöikseen osaavia alan ammattilaisia, koulutettuja ja työkokemusta omaavia. Työnantajat arvostavat alan koulutusta ja uskovat, että opinnot lisäävät sitoutumista alalla toimimiseen ja sen myötä vaikuttavat rekrytointitarpeen vähenemiseen. Työnantajat korostavat kuitenkin työharjoitteluiden merkitystä

ammattiosaamisen kehittymisessä. Liiallinen koulutus alalla saattaa olla joskus haitaksi, koska tämä alan työt usein opitaan parhaiten sitä tekemällä ja sitä tehdään koulussa opetetun teorian sijaan käytännössä. (Pitkänen ym. 2009, 186 - 192.)

Eräsalon (2011, 9) mukaan osaavasta henkilöstöstä on pulaa ravintola-alalla. Jotta yrityksessä olisi jatkossakin osaava ja pätevä henkilöstö, tulisi yrityksen hänen mukaansa kiinnittää huomiota johtamisen laatuun ja työskentelyolosuhteisiin. Koska ala on nykypäivänä vetovoimainen ja koulutusorganisaatioihin saadaan riittävästi opiskelijoita, niin syy, miksi alalle koulutetut kuitenkin hakeutuvat muille aloille, on vakavasti otettava pohdintaan.

### 3 Henkilöstön hankinta

Viitala & Jylhä (2008, 380) määrittävät henkilöstösuunnittelun lyhyesti seuraavalla tavalla: ”toiminnan edellyttämä henkilöstömäärän, henkilöstökustannusten ja osaamisen ennakointi”. Yrityksissä tehdään henkilöstösuunnitelma. Suurissa yrityksissä se on hyvin järjestelmällistä, kun taas pienemmissä yrityksissä se tehdään niin sanotusti ”näppituntuman” ja kokemuksen perusteella. Henkilöstösuunnittelu on hyvin tärkeä osa ennen rekrytointia. Hyvin tehty henkilöstösuunnitelma vähentää impulsiivisia rekrytointeja ja tekee rekrytoinnin suunnittelusta tarkoituksellista ja ennakoivaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 120.) Seuraavassa kerrotaan henkilöstösuunnittelusta ja -strategiasta sekä rekrytointiprosessin vaiheista.

#### 3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategioihin. Sen avulla arvioidaan toiminnan henkilöstömäärää, henkilöstökustannuksia, varmistetaan yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta riittävät tiedot ja taidot ja ennakoidaan kehittämistarpeet. Yksi henkilöstösuunnittelun perustasta on yrityksen nykyistä henkilöstöä koskevat tiedot: työsuhteiden kestot, työkokemus, ammattitaito, koulutus, kielitaito, erikoistaidot, palkkataso, ikä, muut organisaatioittain vaihtelevat asiat ja työtehtäviä koskevat tiedot. (Viitala & Jylhä 2008, 231.) Henkilöstösuunnitelma kattaa laajimmillaan suunnitelmat voimavaroista, osaamisen kehittämisestä, sitouttamisesta, joustoista, tuottavuudesta ja henkilöstön eläkkeelle siirtymisistä tai henkilöstön vähennyksistä (Helsilä & Salojärvi 2009, 121). Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on pitää huoli siitä, että yrityksessä on aina oikea määrä henkilöitä oikeissa tehtävissä. Yrityksen tulee pystyä laatimaan kolmenlaisia ennusteita: ennuste ulkoisesta ja sisäisestä työvoiman tarjonnasta sekä työvoimantarpeesta yksiköittäin. (Kauhanen 2009, 62 - 64.)

Menestys on yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa. Kun puhutaan yrityksen strategioista, menestystuotteista, innovatiivisuudesta ja oppimisesta on tosiasia, että siihen liittyy aina yrityksen henkilöstö ja nämä ovat henkilöstön toiminnan tulosta. Henkilöstö

tarkoittaa määrittelemätöntä joukkoa työntekijöitä. Jokaisella yrityksellä on liiketoimintastrategia, joka on suunniteltu yritystä perustettaessa. Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strategia pitää sisällään strategian määrittelyn ja sen toteuttamisen. (Viitala & Jylhä 2008, 69.)

Henkilöstöstrategia on yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämät henkilöstöön liittyvät linjaukset ja periaatteet pidemmälle aikavälille. Keskeinen tavoite henkilöstöstrategialle on hoitaa henkilöstöasioita suunnitelmallisesti. (Viitala & Jylhä 2008, 221.) Henkilöstöstrategia on palveluyrityksen toiminnan kannalta ehkä kaikkein merkityksellisin, koska melkein kaikki toiminta tapahtuu ihmisten toiminnan kautta. On siis hyvin tärkeää, että liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa juuri oikeanlainen henkilöstö. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian tulee olla yhteensopivia ja tukea toisiaan.

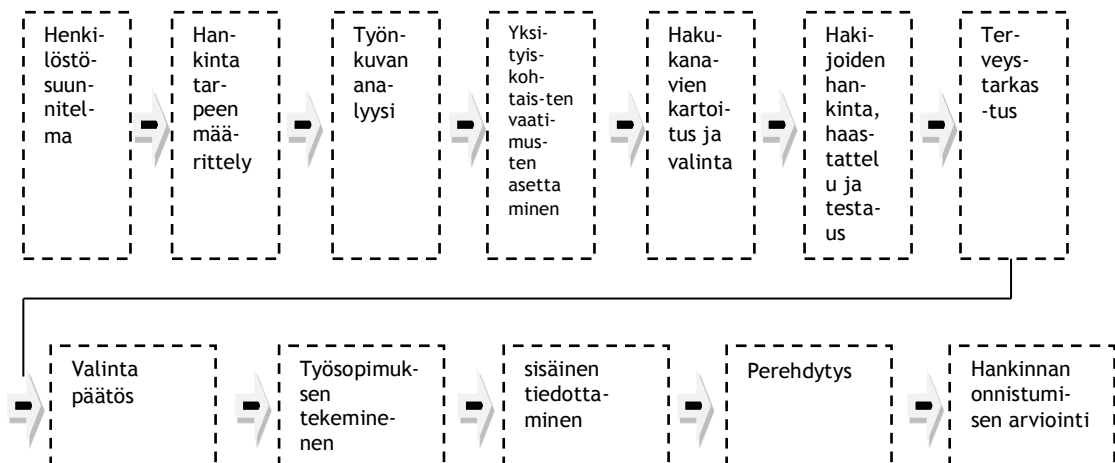
### 3.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytoinnilla eli henkilöstön hankinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä menettelytapoja, joilla yritykseen hankitaan johonkin yrityksen toimintaan sopiva oikea henkilö ja päätökset ovat strategisia. Rekrytointi perustuu tavallisesti vuosittain laadittuun henkilöstösuunnitelmaan, jossa kerrotaan miten paljon ja minkälaista henkilöstöä tarvitaan. (Kauhanen 2009, 70.) Rekrytointi on yksi strategisimpia prosesseja henkilöstöjohtamisessa. Hyvin suunniteltu ja ennakoitu rekrytointi vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen ja hyvät rekrytointipäätökset ovat yrityksessä kauaskantoisia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119 - 120.)

Rekrytointi on mahdollisuus saada yritykseen uusi henkilö, jolla on kokemusta ja kaikkea sitä, mitä yritys on toivonut. Uusi työntekijä tuo mukanaan myös muuta osaamista, inhimillistä pääomaa ja itsensä -tärkeimmän kaikesta. Yrityksen kannattaa tietoisesti pyrkiä rekrytoinnissa hankkimaan oheisosaamista ja taitoja, joita työ ei välttämättä edellytä hakijalta. Tällä tavoin myös osaaminen yrityksessä monipuolistuu ja joustavuus lisääntyy. Uusi työntekijä tuo mukanaan omat yhteistyöverkostonsa, asiakkaita, ideoita, kehittämisajatuksia ja katsoo yritystä ja sen käytäntöjä uusin silmin. Rekrytoimalla oikeat henkilöt koko yrityksen työyhteisö ja kulttuuri voi kokea muutoksen ja saada aikaan samalla parempia tuloksia. (Vaahtio 2005, 11 - 12.)

Usein sanotaan, että ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara tai resurssi. Näin ei kuitenkaan ole, monien esimerkkien valossa, työntekijöiden itsensä mielestä. On huonoa johtamista, väärin tehtyjä irtisanomisia ja lomauttamisuhkia. Yrityksen tärkein voimavara ovat sen sijaan oikeat ihmiset. Harva yritys kuitenkaan jaksaa nähdä vaivaa oikean henkilöstön saamiseksi ja tähän on monia syitä. Työvoimatilanteen uskotaan olevan vaikea ja oikeita henkilöitä ei vain löydy. Tällaisissa tilanteissa palkataan sillä hetkellä parhaalta tuntuva henkilö, vaikka siinä tilanteessa pitäisi pohtia yrityksen tulevaisuutta, järjestää työtehtävät uudelleen jo olemassa

olevien työntekijöiden kesken ja mahdollisesti olla kokonaan palkkaamatta uutta työntekijää. Työyhteisöön saatetaan palkata henkilöitä, jotka eivät sopeudu nykyiseen henkilöstökulttuuriin tai henkilöitä, joilla ei ole tarpeeksi koulutusta ja kokemusta uhatta esimiehien asemaa. Jos yritys on tehnyt väärän valinnan, niin sitä ei uskalleta myöntää, peruuttaa tai muuttaa. Syy voi olla myös se, että yrityksessä ei edes tiedetä, mitä halutaan ja mitä tarvitaan. (Helsilä 2009, 17 - 18.) Rekrytointiin liittyy riskejä. Tällaisia riskejä syntyy, kun prosessi viedään kiireellisesti, huolimattomasti ja taidottomasti läpi ja tämä synnyttää virhemahdollisuuden hyvin suureksi. Pahimmassa tapauksessa voidaan menettää potentiaalisia asiakkaita ja tuotantoa. Näin voi myös käydä, kun rekrytointia lykätään ja paikka on täyttämättä. Tällaiset virheet voivat tulla yritykselle hyvin kalliiksi ja rekrytointikin maksaa yritykselle, koska sen vaatima työpanos on arvokas. (Vaahtio 2005, 12 - 13.) Kuvio 1 kertoo henkilöstön hankinnan kulusta vaihe vaiheelta. Kuvio on selitetty luvun 3.2 kappaleissa tarkemmin. Kuvio kertoo siitä, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon, kun yritykseen rekrytoidaan henkilöstöä.



Kuvio 1: Rekrytointiprosessin kulku (Kauhanen 2009, 74)

Rekrytointi alkaa yleensä siinä vaiheessa, kun huomataan, että jokin tehtävä jää hoitamatta kokonaan tai tehtävää joudutaan hoitamaan tilapäisesti. Tarve henkilöstön lisäämiselle voi olla henkilöstöpoistuma tai liiketoiminnan kasvu, esimerkiksi työntekijän eläkkeelle siirtyminen tai kesätyönhaku. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi organisoida tehtäviä uudelleen ja katsoa, onko rekrytointi välttämätön vai löytyykö tarvittava osaaja yrityksen sisältä. Työtehtävän vastuun siirtäminen yrityksessä olevalle työntekijälle on eduksi sekä työntekijälle että yritykselle ja lisää usein myös työntekijän motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Näin välttyään myös suurilta rekrytointikustannuksilta. Jos kyseessä on liiketoiminnan kasvu jollekin tietyllä aikavälillä esimerkiksi kesäkaudelle, tulisi rekrytointi aloittaa hyvissä ajoin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 120, 127 -132.) Koska uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys työhön vievät aikaa ja rahaa, ovat yritykset keskittyneet pitämään

vain ydinryhmän. Yritykset hyödyntävät ydinryhmää ja tasaavat kuormitushuippuja muun muassa teettämällä ylitöitä, antamalla joustavat työajat, vuokraamalla työvoimaa, tekemällä määräaikaista sopimuksia, tarjoamalla osa-aikatöitä, hyödyntämällä tukityöllistystä tai ulkoistamalla joitain palvelujaan. Aluksi tulee määritellä tarve rekrytointiin.

Tämän jälkeen on keskityttävä työtehtävän analyysiin tarkoin ja tehtävä tarkka kuvaus siitä, millaista työntekijää haetaan. (Kauhanen 2009, 72 - 74.)

Rekrytoinnissa tärkeä vaihe on asettaa yksityiskohtaiset vaatimukset siitä, millaisia ominaisuuksia uudelta henkilöltä vaaditaan. Päätöksentekoon tulee osallistua esimiehen ja hänen esimiehensä, koska heillä voi olla hyvin erilaiset näkemykset haettavasta työntekijästä. Esimies voi haluta uudelta henkilöltä samoja vaatimuksia, joita oli edellisellä työntekijällä, mutta hänen esimiehensä taas voi haluta uudelta henkilöltä jo muutaman vuoden sisällä potentiaalia myös vaativimpiin tehtäviin yrityksessä. On siis hyvin tärkeää, että esimiehet pääsevät yhteisymmärrykseen haettavan ominaisuuksista, jottei yritys etsi vääränlaista henkilöä ja koko hakuprosessia jouduta uusimaan. Tällaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia voi olla hyvinkin paljon, mutta niistä suosituimpia ovat muun muassa visiointikyky, tiimityötaitot, kielitaito, päätöksentekokyky, ulospäin suuntautuneisuus, kärsivällisyys, aloitteellisuus ja oman erikoisalan osaaminen. Nämä ominaisuudet ovat hyviä, mutta eivät kuitenkaan välttämättä aina ole kyseiseen työtehtävän edellyttämiä vaatimuksia. Henkilöltä vaadittavat ominaisuudet ja toivottavat ominaisuudet on pidettävä erillään ja keskityttävä varsinaisiin vaatimuksiin. (Kauhanen 2009, 76 - 77.) Hyvin laadittu tehtäväprofiili pitää päätöksenteon oleellisissa asioissa. Yrityksen strategian pohjalta oikean tilannearvion tukemana syntyy potentiaalinen profiili. Yrityksen tulee rekrytoida henkilö, jolla yritys pääsee lähemmäksi visiotaan ja tavoitettaan. Yrityksen on ymmärrettävä, että jokaisen palkkauksen, niin kuin minkä tahansa investoinnin, pitää tuoda yrityksen liiketoiminnalle jotakin lisäarvoa. (Valvisto 2005, 27 - 29.)

Rekrytointi tapahtuu joko yrityksen sisällä tai ulkoisesti. Jos yrityksen sisältä ei löydetä tarvittavaa osaamista ja jota ei saada kohtuullisella lisäkoulutuksella, on edessä ulkoinen rekrytointi. (Viitala & Jylhä 2008, 232.) Se, tapahtuuko haku uuteen työtehtävään talon sisältä vai ulkoisesti, liittyy usein yrityksen yrityskulttuuriin. Nykypäivänä monissa yrityksissä uskotaan paljolti siihen, että esimerkiksi johto kasvaa ensisijaisesti talon sisältä ja se koetaan turvallisimmaksi vaihtoehdoksi. Tällaisessa yrityskulttuurissa voi olla haittana se, että yritys pysyy samanlaisessa tilassa, jossa se on ollut aiemminkin eli totuttuja toimintatapoja ei muuteta. Jos taas yrityksen esimiestehtäviin rekrytoidaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta, voi se vaikuttaa heikentävästi henkilöstön sitoutumiseen, koska henkilöstö näkee mahdollisuudet edetä uralla rajallisina. Jos yrityksen tarkoitus on uudistaa strategiaa, on silloin ulkoinen rekrytointi vaikuttavampi vaihtoehto. Tällaisissa tilanteissa on kysymys ratkaistava tapauskohtaisesti. (Helsilä & Salojärvi 2009, 129.)

Hakukanavia tulisi miettiä tarkoin ennen kuin työpaikkailmoitus julistetaan. Esimiehen tai henkilöstöhallinnon ammattilaisten on mietittävä, millaisia hakukanavia on tarjolla ja mitkä niistä ovat ensisijaisia. Hakukanavien määrä kasvaa koko ajan ja innovatiivisuudella sekä luovuudella on paikkansa tässäkin asiassa. Hakukanavien valintaan vaikuttavat työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, työpaikkailmoituksen luonne, yrityksen imago, toimiala, koko, sijainti, oma osaaminen asiassa ja yrityksen käytettävissä oleva aika ja raha. (Kauhanen 2009, 77.)

Lehti-ilmoittelu on yksi perinteisimmistä ja toimivimmista tavoista hankkia henkilöstöä. Markkasen (2005, 87) mukaan Helsingin Sanomat, erityisesti sunnuntainumero, on lehdistä tärkein rekrytointimedia ja se koetaan merkittäväksi kanavaksi erityisesti yrityskuvan markkinoinnissa. Helsingin Sanomien lisäksi alueellisia ilmaisjakelulehtiä käyttämällä tavoitetaan suuri joukko ihmisiä. Lehti-ilmoituksen kautta yritys voi saada runsaasti yhteydenottoja kiinnostuneilta työnhakijoilta, mutta kanava ei sovi kiireelliseen rekrytointiin (Vaahtio 2007,30). Kohderyhmää kiinnostavien lehtien tunnistaminen on oleellisen tärkeää, jotta hyviä hakijoita saadaan riittävästi. Markkanen (2002, 19) toteaa ammattiryhmien ammattilehtien olevan toimiva kanava lähestyä työnhakijoita, mikäli kohderyhmä on selkeästi rajattu tietyllä alalla toimiviin ja tietyn koulutuksen saaneisiin henkilöihin. Ammattilehtien avulla tavoitetaan todennäköisimmin eniten tietyn kohderyhmän edustajia kuin muiden kanavien kautta.

Lehti-ilmoittelun kanssa suosiosta kilpailee Internet. Nykypäivänä jokainen työnhakija käyttää Internetiä hyödykseen työnhaussa ainakin jollain tapaa. Työnantaja tavoittaa Internetin avulla laajan hakijajoukon. Verkon käyttäminen henkilöstönhankintakanavana on edullista, nopeaa ja joustavaa. (Markkanen 2005, 87-88.) Internet tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja niin työnantajalle kuin työnhakijalle. Sähköisessä rekrytointipalvelussa työnantaja voi ilmoittaa avoimesta työpaikasta, etsiä sopivaa henkilöä selaamalla CV-tietokantaa tai asettaa hakemusvahdin päivystämään kiinnostavien työnhakijoiden hakemuksia (Markkanen 2005, 88). Suosittuja verkossa toimivia rekrytointipalveluja ovat muun muassa monster.fi, oikotie.fi ja uranus.fi. Nämä kolme esimerkkiyritystä tarjoavat hyvin samankaltaisia palveluita, mutta monster.fi ja oikotie.fi ovat keskittyneet pelkästään työnhakuun liittyviin palveluihin, kun taas oikotie.fi tarjoaa myös muita palveluja.

Sähköisten rekrytointipalvelujen lisäksi monet yritykset hyödyntävät omia verkkosivujaan etsiessään uusia työntekijöitä. Yrityksen kannattaa luoda verkkosivulleen helppokäyttöinen rekrytointiosio, jonka kautta yrityksestä kiinnostuneet työnhakijat voivat ottaa yhteyttä ja selailta avoimia työpaikkoja. Monilla yrityksillä on verkkosivuillaan hakulomake, jonka hakija voi täyttää ja lähettää, vaikka avoimia työpaikkoja ei sillä hetkellä olisikaan tarjolla. Näin hakija voi osoittaa kiinnostuksensa yritystä kohtaan ja seuraavaan avoimeen tehtävään

valitaan ehdokas etukäteen hakemuksensa jättäneiden keskuudesta. (Markkanen 2005, 107-108.) Huonona puolena työpaikasta ilmoittamisessa verkkosivuilla on Markkasen (2002, 23) mukaan se, että ilmoituksen löytävät vain ne, jotka aktiivisesti vierailevat verkkosivuilla. Mikäli yritys ei ilmoita avoimesta työpaikasta muualla kuin verkkosivuillaan, voi hakijamäärä jäädä vähäisemmäksi, kuin myös muita kanavia hyödyntämällä.

Yksi uusimmista tavoista hyödyntää Internetiä rekrytoinnissa on sosiaalisen median käyttäminen. Sosiaalisen median suosio työntekijöiden tavoittamisen apuvälineenä on lisääntynyt viime vuosina. Erityisesti alle 30-vuotiaiden työntekijöiden keskuudessa sosiaalinen media on usein käytetyin mediamuoto, myös työnhaussa. (JustRecruitMe 2012.) Taloussanomien (2011) mukaan jo ”lähes puolet suomalaisista yrityksistä hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytoinnissaan”. Viestintätoimisto Manifesto ja henkilöstön arviointimenetelmiä kehittävä SHL tekivät yrityksille kyselyn, jossa selvitettiin, miten suomalaiset yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa rekrytoinnissa ja työnantajakuvan kehittämisessä. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 45 prosenttia etsii työntekijöitä sosiaalisesta mediasta ja 44 prosenttia käyttää sosiaalista mediaa työnantajakuvan viestimissä. Suosituimpia rekrytointikanavia sosiaalisessa mediassa ovat Facebook ja LinkedIn. Facebook-palvelua käytetään muun muassa ilmoittamalla yrityksen omilla sivuilla avoimista työpaikoista. (Taloussanomien 2011.) Facebookissa rekrytointikampanja voidaan kohdistaa yrityksen haluamalle kohderyhmälle esimerkiksi työnhakijan iän, harrastusten tai kiinnostuksen kohteiden perusteella. Rekrytointikampanjan toteutus Facebookissa voidaan tehdä persoonallisella ja mielenkiintoa herättävällä tavalla ja kampanjalla voidaan tavoittaa myös ne henkilöt, jotka eivät sillä hetkellä etsi aktiivisesti työtä, mutta, jotka voivat ottaa sopivan tilaisuuden tullen yritykseen yhteyttä. (JustRecruitMe 2012.) Facebookin ja LinkedIn lisäksi on olemassa monia muita sosiaalisen median kanavia, kuten Twitter, Youtube, blogit ja MySpace.

Sosiaalisen median suurimpia etuja yritykselle ovat kanavan edullisuus ja kohdennettavuus. Sosiaalisessa mediassa rekrytointi rinnakkain jonkin muun kanavan kanssa lisää rekrytoinnin näkyvyyttä ja potentiaalisten työntekijöiden tavoittamisen mahdollisuutta. (JustRecruitMe 2012.) Sosiaalisen median kautta tavoitetaan erityisesti tiettyjä kohderyhmiä. Shih (2009, 127 - 128) toteaa varsinkin nuorten viettävän suuren osuuden päivästänsä sosiaalisen median parissa, joten se voi olla paikka, jossa heidät varmimmin tavoittaa. Sosiaalisen median avulla tavoitetaan myös passiiviset työnhakijat, joilla on sillä hetkellä työpaikka, mutta jotka ovat avoimia uusille mahdollisuuksille. Nämä henkilöt eivät käytä rekrytointipalveluja, mutta saattavat olla rekisteröityneenä esimerkiksi Facebook-palveluun. Sosiaalisessa mediassa he luovat verkostoja ja kontakteja. Yritykset voivat lähestyä potentiaalisia työntekijöitä palvelussa tai saada rekrytointikampanjalla heidät kiinnostumaan yrityksestä.

Mikäli hakua ei haluta lähteä tekemään julkisesti tai uudella työntekijällä on kiire, voidaan hyödyntää yrityksessä työskentelevien henkilökohtaisia kontakteja. Suorien kontaktien



käyttäminen on yksi ajallisesti ja taloudellisesti tehokkaimmista kanavista onnistuneeseen henkilöstönhankintaan. Käytännössä tämä tapahtuu ottamalla yhteyttä niihin tahoihin, joilla saattaisi olla potentiaalisia hakijoita tiedossa. Hakijamäärä jää vähäiseksi, mutta luottamus hakijan ammattitaitoon on varmemmalla pohjalla ja monet rekrytointiprosessin vaiheet voidaan jättää tekemättä. (Vaahtio 2007, 30.)

Valitsemistaan rekrytointikanavista huolimatta työnantaja on julkisen työvoimapalvelulain perusteella velvollinen ilmoittamaan vapaista työpaikoista myös työvoimatoimistoon. Tästä huolimatta työnantaja voi valita hakijoista mieleisensä henkilön. (Kauhanen 2009, 78.) Työvoimatoimiston peruspalvelut työnantajille ovat maksuttomia rekrytointihaastatteluita, HR-palveluita ja psykologisia testejä lukuun ottamatta. Työnantajien kannalta työvoimatoimiston käyttäminen rekrytointikanavana voi ajoittain aiheuttaa haasteita, sillä työnhakijat voivat kieltää nimi- ja yhteystietojensa antamisen työnantajalle. (Vaahtio 2007, 31-32.)

Työntekijöitä voidaan rekrytoida myös suoraan oppilaitoksista. Yritys voi arvioida ehdokkaita opiskelumenestyksen perusteella ja palkata tulevat huippuosajat heti heidän valmistuttuaan. Näillä vastavalmistuneilla henkilöillä on varmasti tuoreet tiedot ja innostunut asenne, mutta usein vain vähän konkreettista työkokemusta. (Koivisto 2004, 92 - 93.) Pitkäsen (2001, 77) mukaan yrityksen kannattaa ylläpitää suhteitaan oppilaitoksiin yritysvierailuilla, tarjoamalla kesätyö- ja harjoittelupaikkoja sekä järjestämällä oppilaitoksissa esitelmiä yrityksestä.

Jos työpaikkailmoitus on ollut julkisesti haettavana, yrityksen tulee varautua suureen joukkoon hakemuksia. Suuresta joukosta tulisi löytää potentiaaliset henkilöt. Luvassa on melkoinen työmäärä, mutta hakemusten kartoitukseen ja niiden lukemiseen kannattaa varata ja käyttää riittävästi aikaa. Kyseessä on kuitenkin yrityksen tulevaisuuden varmistaminen. Hakemuksia lukevan tulee ajatella niin, että jokainen saapunut hakemus on yritykselle luottamuksen osoitus. Hakijat ovat kiinnostuneita yrityksestä ja tarjolla olevasta työpaikasta ja ovat nähneet vaivaa hakemusta tehdessään. Hakemuksiin tulisi syventyä silloin, kun määräaika on mennyt ja kaikki hakemukset ovat saapuneet, sillä silloin se on tasapuolista jokaista hakijaa kohtaan. (Vaahtio 2005, 137 - 138.)

Helsilän (2009, 22) mukaan hakemukset tulisi lukea yksi kerrallaan ja pitää mieli avoimena. Tässä vaiheessa ei kannata tehdä hätiköityjä päätöksiä ja poistaa joitain hakemuksia, vaan olla kärsivällinen. Hakemukset kaikkine liitteineen on hyvä lähtökohta valinnalle. Ansioluettelo ja opintotodistukset kertovat hakijasta hänen henkilötiedot, suoritettut opinnot ja menestyksen niissä. Liitteissä on mahdollisesti mukana työtodistukset, jotka kertovat hakijan katkeamattoman tai katkeilevan työhistorian ja työsuhteen päättymisen syyt. Täytyy olla myös varovainen sen suhteen, onko hakijan oma päätös työsuhteen päättymiseen takana

vai kenties jokin muu syy. Kiitettävät arvostelut edellisistä työpaikoista ovat myös asia, johon kannattaa paneutua ja syy siihen, miksi kiitettävästi toiminut henkilö ei enää työskentele näissä yrityksissä.

Muutaman päivän jälkeen hakemukset kannattaa lukea uudelleen. Toisella lukukerralla on hyvä tehdä muistiinpanoja ja pitää hakukriteerit vahvasti mielessä. Tämän vaiheen voi toistaa niin monta kertaa kuin on tarpeen, jotta päätöksistä ei tulisi hätiköityjä. Tämän jälkeen on poimittava hakijoiden hakemuksista ne, jotka soveltuvat tyyllisesti ja kielellisesti yritykseen ja työtehtävään. (Vaahtio 2005, 139.)

Monet esimiehet pitävät hakijoiden haastattelua yhtenä helpoimmista vaiheista rekrytointiprosessissa ja ajattelevat, että jokainen osaa haastatella. Näin ei kuitenkaan ole, sillä kokeneemmatkin haastattelijat sortuvat haastattelijan sudenkuoppiin. Haastattelijan tulee olla tilanteen johtaja ja antaa myös tilaa ja puheaikaa haastateltavalle. Haastattelun aliarviointi johtaa useasti heikkoon valmistautumiseen ja huonoihin kysymyksiin. Haastatteluun tulee valmistautua huolella ja kysymykset tulee laatia ajan kanssa. On tarkoin mietittävä, mitä hakijalta odotetaan ja mihin työtehtäviin häntä ollaan valitsemassa. Haastattelutilanne ei saa myöskään olla liian keskustelunomainen. Haastattelu on suunnitelmallista, tarkoituksellista, määrätietoista ja tavoitteellista ajankäyttöä. Se on myös tilanne, josta kumpikin osapuoli hyötyy samanaikaisesti. (Koivisto 2004, 55 - 60.)

Haastattelu on yleisin tiedonkeruumenetelmä rekrytointiprosessissa, joka on päämäärähakuista toimintaa. Haastattelussa selvitetään hakijan soveltuvuutta työtehtävään sekä hakijan tiedollista, taidollista ja asenteellista valmiutta suoriutua kyseisen paikan asettamista vaatimuksista. On myös tärkeää yritykselle tietää hakijan omista tavoitteista uralla kehittymiseen. Hakijaa tulee tarkkailla koko haastattelun ajan, minkä takia haastattelijoina on hyvä olla kaksi. Toinen haastattelijoina voi keskittyä enemmän kysymysten kysymiseen, kun taas toinen voi kirjoittaa muistiinpanoja ja tarkkailla sekä asettaa lisäkysymyksiä tarpeen tullen. Haastateltavalta on vaikeaa saada todellista tietoa siitä, miten hän tulee ryhmässä toimeen, siksi koevuoro ja koeaika ovat hyviä apukeinoja etsittäessä potentiaalista ehdokasta. (Koivisto 2004, 60 - 63.) Koiviston (2004, 62) mukaan haastattelun onnistuneeseen toteutukseen kuuluu selkeä kielellinen ilmaisu, joustavuus kysymysten muotoilussa ja kysymysten esittämisjärjestyksessä, laajat ja helpot avauskysymykset sekä syventävät lisäkysymykset.

Haastatteluiden jälkeen on aika tehdä päätös siitä, kuka hakijoista rekrytoidaan. Päätös vaiheessa otetaan esille haastattelussa tehdyt muistiinpanot tai mahdolliset täytetyt lomakkeet ja työntekijän profiili eli ne kriteerit, joita yritys työntekijältä haluaa. On hyvä pohtia, mitkä ominaisuudet ja osaamisalueet ovat yrityksen kannalta tärkeitä ja mitkä

vähemmän tärkeitä. Ihannetilanteessa yritys voi saada kaiken, mutta se voi olla vain toiveajattelua. Useat työnantajat sanovat tinkivänsä enemmän hakijan osaamisesta kuin persoonallisista ominaisuuksista. Perehdytyksellä ja mahdollisella koulutuksella kyetään korjaamaan pienet osaamispuutteet, jos hakija on muuten potentiaalinen. Haastatteluiden jälkeen päätöstä ei tarvitse tehdä heti, vaan on hyvä nukkua ensin yön yli ja miettiä päätöstä. Mielikuvitusta on hyvä käyttää tässä vaiheessa. Kannattaa kuvitella potentiaalinen hakija eri tilanteissa ja kuinka hän sopisi yrityksen ”muottiin”. (Postila-Sutinen & Huopainen 2006, 14 - 16.) Ilmoitus päätöksestä tulee antaa kaikille hakijoille. Niille, joita ei ole valittu, on myös syytä ilmoittaa valinnasta ja samalla kiittää yritystä kohtaan osoitetusta mielenkiinnosta. Tällainen tapa vahvistaa yrityksen työnantajakuva. (Kauhanen 2009, 88.)

Työsuhteen alussa tehtävä terveystarkastus hoidetaan aina yrityksen omalla tavalla. Joissain yrityksissä terveystarkastus on valintapäätöksen jälkeen tai työsopimuksen allekirjoituksen jälkeen, kun taas joissain yrityksissä se tulee hoitaa ennen valintapäätöksen tekemistä, riippuen alasta. Esimerkiksi hoito-alalla terveystarkastus tehdään ennen päätöksentekoa. Tarkastuksessa voi ilmetä fyysisiä tai psyykkisiä seikkoja, joiden perusteella hakija ei ole sovelias tulevaan työtehtävään. (Kauhanen 2009, 86.)

Työnantaja ja työntekijä tekevät yhdessä työsopimuksen, kun he solmivat työsuhteen. Työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle palkkaa tai jotain muuta vastinetta vastaan. Suomessa ei ole säädetty määrämuotoa työsopimukselle, vaan se voidaan tehdä kirjallisesti, sähköisesti tai suullisesti. Työnantaja- ja työntekijäliitoilla on mallilomakkeita erilaisia työtehtäviä varten. Työsopimuksen tulee olla sellainen, joka miellyttää ja sitoo molempia osapuolia ja sen yksipuolinen muuttaminen on mahdotonta ilman lainrikkomista. (Kauhanen 2009, 88 - 89.)

Uudesta työntekijästä tulee kertoa yrityksessä jo siinä vaiheessa, kun ollaan rekrytoimassa uutta työntekijää tai tekijöitä. Kun valintapäätös on tehty, tulee siitä kertoa työyhteisölle ja sille toimipisteelle, mihin uutta työntekijää ollaan sijoittamassa. Uuden työntekijän aloittaessa työnsä alkaa perehdytys, jonka tulee olla huolellisesti etukäteen suunniteltua, jolloin se auttaa sekä yritystä että perehdyttäjää. Perehdytys on pääasiassa esimiehen tehtävä, mutta hän voi delegoida tehtävän myös alaiselleen tai sille tiimille, johon uusi työntekijä sijoittuu. Perehdytyksen tavoitteena tulee olla työnhallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Mitä paremmin ja perusteellisemmin perehdytys suoritetaan, sitä vähemmän vältytään helposti aiheutuvilta virheiltä. Työhön perehdyttämiseen kokonaisuudessaan kuuluvat työturvallisuus ja ergonomia, työtehtävien opettaminen ja laadun aikaansaaminen sekä toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä ja työpaikkansa. (Kauhanen 2009, 92, 151 - 153.)

Hankinnan onnistumista ja sen arviointia voidaan arvioida sen perusteella, kuinka uusi työntekijä osaa työnsä ja sopii työyhteisöön. Esimiesten välillä tulee käydä keskusteluja uudesta työntekijästä ja erityisesti siitä, onko hän päässyt niihin tavoitteisiin, mitä häneltä on odotettu. Uuden työntekijän kanssa voidaan pitää kehityskeskustelu, jolloin henkilö itse arvioi itseään sen suhteen, miten hän onnistunut uudessa työssään. Esimiehen on hyvä muistaa myös kysyä työyhteisön mielipide, jolloin hän osoittaa luottamusta heitä kohtaan. (Kauhanen 2009, 102 - 105.)

#### 4 Työnantajakuva

Hyvästä työnantajakuvasta on yritykselle huomattavasti etua, kun kilpaillaan hyvistä työntekijöistä. Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, joka yrityksen työntekijöillä ja mahdollisilla työnhakijoilla yrityksestä on. (Kauhanen 2009, 69.) Työnhakijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan kasvattaa myönteinen kuva yrityksestä työnantajana. Huonomaineinen työnantaja ei välttämättä pysty houkuttelemaan työnhakijoita edes tarjoamalla korkeampaa palkkaa tai muita etuja.

##### 4.1 Imago rakennetaan ja maine syntyy

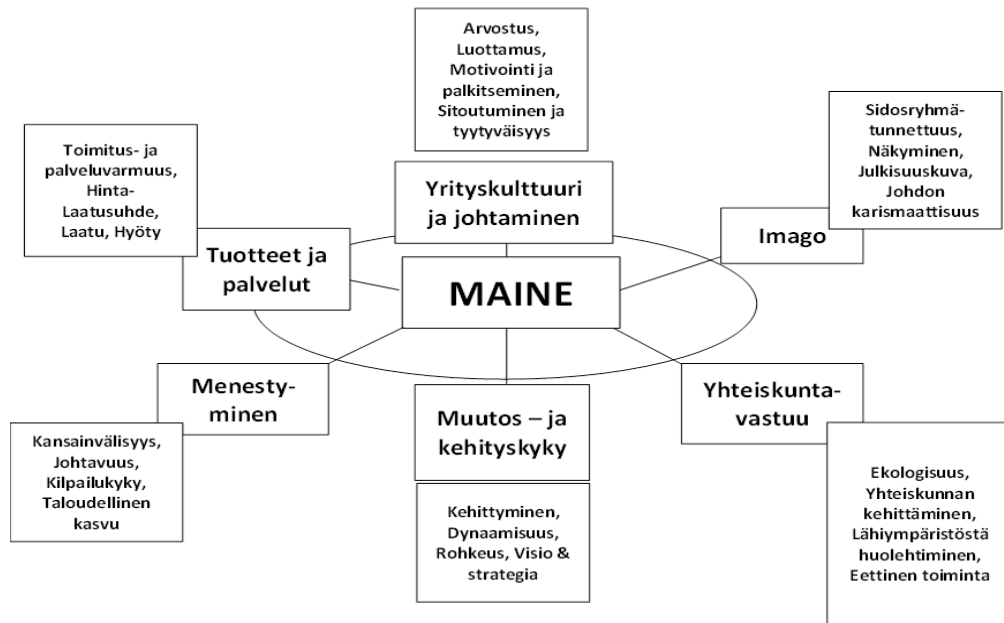
Yrityksen menestykseen vaikuttavat siitä syntyvät mielikuvat. Mielikuviin voidaan vaikuttaa tiedostamatta ja tietoisesti. Yritysten välisen kilpailun kasvaessa kiinnitetään yhä enemmän huomiota siihen, millaisia mielikuvia yritys herättää ympäristössä ja sidosryhmissä. Positiivinen imago tai hyvä työnantajamaine on yritykselle lisäarvo, jonka avulla se erottuu kilpailijoistaan. (Juholin 2006, 186.) Tietoista mielikuvien aikaansaamista kutsutaan mielikuvamarkkinoinniksi ja sen pyrkimyksenä on Ropen ja Metherin (2001, 26 - 27) mukaan vaikuttaa tietoisesti määritellyn kohderyhmän mielikuviin, jotta haluttu tavoite saavutetaan. Mielikuvamarkkinointi tulee suunnata kaikkiin yritykselle tärkeisiin sidosryhmiin, jotta nämä edesauttaisivat yritystä pääsemään tavoitteisiinsa. Kaiken mielikuvatyön päämääränä on yrityksen tavoitteiden toteutumisen varmistaminen. Mielikuvien rakentamisessa vaikutetaan tietoisesti henkilöiden mielikuviin. Jotta tässä onnistuttaisiin, tulee tuntea mielikuvien muodostamismekanismit ja ne toimet, joilla yrityksen haluama mielikuva saavutetaan.

Mielikuvat ovat merkityksellisiä, kun tarkastellaan mainetta, brändiä ja imagoa. Nämä kolme käsitettä sekaantuvat helposti, mutta Heinosen (2006, 33) mukaan ne voidaan karkeasti erotella seuraavasti: ”brändi voidaan tehdä, imago rakentaa, mutta maine ansaitaan”. Lyhyesti määriteltynä brändi on tuotemerkki, mutta laajemmin määriteltynä sen voidaan sanoa olevan asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus ja mielikuva palvelusta tai tuotteesta. Tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös yritys tai yhteisö voi tehdä itsestään brändin. Tällaisen yhteisö- tai yritysbrändin määrittely on kuitenkin Juholinin (2006, 189) mielestä vaikeampaa,

sillä käsitykset siitä, mitä se tarkoittaa, vaihtelevat visuaalisesta identiteetistä maineeseen. Tavoitteena yritysbrändin tekemisessä kuitenkin on luoda vahvoja tunneassosiaatioita yrityksen ja sen asiakkaiden välille niin, että asiakkaat valitsisivat myös yrityksen tuotteita ostopäätöstä tehdessään (Heinonen 2006, 34).

Yritysbrändin läheinen käsite on imago, jolla tarkoitetaan sitä, miltä yritys tai tuote haluaisi näyttää (Heinonen 2006, 34). Juholin (2006, 187) toteaa imagon olevan käyttökelpoinen käsite silloin, kun sillä viitataan vaikutelmiin ilman omakohtaisia tai läheisten kokemuksia. Imago ja maine eroavat toisistaan siinä, että imagoon liittyy enemmän yrityksen tai tuotteen tunnettuus ja näkyvyys, kun taas maine liittyy kokeiluun, päätöksentekoon ja suositusten antamiseen. Ropen ja Metherin (2001, 36) mukaan imagolla on vaikutusta siihen, miten ihminen suhtautuu yrityksen viestintään. Kognitiivisen dissonanssiteorian mukaan ihminen etsii sellaista informaatiota, joka tukee hänen aikaisempaa käsitystään. Jos ihmisellä on negatiivinen asenne yritystä kohtaan, torjuu hän kaiken yrityksen viestinnän. Negatiivista mielikuvaa ei voi kääntää positiiviseksi mainonnan avulla, koska mainontaa ei koeta uskottavaksi ihmisen mielikuvamaailmassa. Positiivisia mielikuvia voi vahvistaa viestinnän avulla, koska ihminen pyrkii etsimään käsityksiään tukevaa informaatiota. Näin ollen yrityksen hyvä imago auttaa viestinnän sisällön läpimenemistä jatkossakin.

Maineeseen vaikuttavat asiat vaihtelevat taloudellisten, kulttuuristen ja sosiaalisten arvojen ja niiden muutosten mukaan eri liiketoimintaympäristöissä. Tästä syystä mittarit, joilla mainetta mitataan, tulee kehittää kontekstiin sopivaksi. Suomessa maineen mittaamista varten on kehitetty RepMap-metodi, jonka mukaan maine rakentuu kuudesta eri ulottuvuudesta: yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, yhteiskuntavastuu, imago, menestyminen ja muutos- ja kehityskyky. Jokaiseen ulottuvuuteen liittyy neljä osatekijää, joilla kutakin ulottuvuutta mitataan. Nämä 24 tekijää ovat kriteerejä, joiden toteutumista sidosryhmät arvioivat. (Aula & Mantere 2005, 41 - 42.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) esitellään RepMap-metodin mukaan maineeseen vaikuttavat ulottuvuudet ja niiden osatekijät.



Kuvio 2: Suomalaisen yritysten maineen muodostuminen (mukaellen Aula & Mantere 2005)

Maineen muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat eri sidosryhmille eriarvoisia (Aula & Mantere 2005, 43). Kuten kuvio 2 käy ilmi, vaikuttavat lukuisat eri asiat maineen muodostumiseen. Asiakkaiden kiinnostus voi kohdistua erityisesti tuotteita ja palveluja, imagoa ja yhteiskuntavastuuta kohtaan, kun taas työntekijöiden arvioissa painavat eniten yrityksen sisäiset asiat, kuten yrityskulttuuri ja johtaminen sekä muutos- ja kehityskyky. Toisaalta RedMap-metodissa esitetyt maineulottuvuudet ja niiden osatekijät eivät ole tasa-arvoisia, vaan riippuu muun muassa yrityksen toimialasta vaikuttaako maineeseen enemmän yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyvät tekijät kuin mielikuvat tuotteista ja palveluista. (Aula & Mantere 2005, 44.)

Karvonen (2001, 18) kuvaa maineen muodostumisen tapahtuvan kolmella tasolla. Ensimmäisellä tasolla maineen muodostumiseen vaikuttavat henkilön omakohtaiset kokemukset yrityksestä. Toisella tasolla siihen vaikuttavat kuultu tieto ja keskustelut toisten henkilöiden kanssa. Kolmannella tasolla maineen muodostumiseen vaikuttavat mediaviestintä ja yrityksen saama mediajulkisuus. Vaikka maineen muodostumiseen saattaa vaikuttaa eniten omakohtaiset kokemukset, ei kuulopuheiden ja median valtaa nykypäivänä voi aliarvioida. Keskustelupalstoilta voi lukea muiden mielipiteitä yrityksistä ja sähköisessä mediassa pystytään levittämään nopeasti yritykseen liittyvää tietoa.

Maine saa alkunsa organisaation sisällä; sen toiminnasta ja työntekijöistä. Yrityksellä voidaan sanoa olevan identiteetti, joka rakentuu siitä, mitä yrityksen koetaan olevan ja mitä ja miten

sen koetaan tekevän. Identiteetti rakentuu työntekijöiden käsityksistä omista rooleistaan organisaation jäsenenä ja yhteisten päämäärien tunteesta. Identiteetti on se tekijä, joka työntekijöiden mielissä erottaa oman organisaation muista ja tekee siitä ainutlaatuisen. (Aula & Mantere 2005, 67 - 69.) Aula ja Mantere (2005, 69 - 71) kutsuvat identiteettiä yrityksen ”sisäiseksi maineeksi”, sillä maine saa alkunsa organisaation toiminnasta. Saavuttaakseen hyvän maineen tulee yrityksellä olla vahva identiteetti. Se rakentuu jäsenten yhteisistä uskomuksista, jotka koskevat niitä organisaation ominaispiirteitä, jotka erottavat sen muista organisaatioista. Ominaispiirteitä voivat olla arvot ja tavat hoitaa sidosryhmäsuhteita.

Hyvä yrityskulttuuri on Heinosen (2006, 84 - 85) mielestä vaatimuksena hyvälle maineelle. Maineen syntymiseen, paranemiseen tai huononemiseen vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen jokainen työntekijä. Hyvämaineisessa yrityksessä johdon ja henkilöstön välillä vallitsee luottamus ja arvostus, työntekijät ovat sitoutuneita ja työilmapiiri on kannustava. Yrityskulttuuri ja johtaminen ovat keskeisimpiä tekijöitä hyvän maineen syntymisessä, mutta toisaalta kokemukset ja odotukset niistä voivat vaihdella suuresti varsinkin johdon ja henkilöstön välillä. Yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyvistä tekijöistä hyvää mainetta edesauttavat: arvot, jatkuvan parantamisen ilmapiiri, esimerkkijohtaminen sekä johdon ja henkilöstön välillä vallitseva luottamus ja arvostus.

Hyvä maine saavutetaan hyvällä toiminnalla, onnistuneella viestinnällä ja positiivisella visuaalisella ilmeellä (Karvonen 2001, 19). Yritys hyötyy hyvästä maineesta monella tapaa ulkoisten sidosryhmien kanssa, mutta hyvä maine vaikuttaa erityisen paljon myös yrityksen sisäiseen toimintaan. Henkilöstö sitoutuu helpommin yritykseen ja päämäärät koetaan yhteisiksi, työtyytyväisyys lisääntyy ja hyvää henkilöstöä saadaan rekrytoitua helpommin. Yrityksen hyvä maine saattaa olla niin ratkaiseva tekijä työnhakijoille, että se kompensoi jopa pienemmän palkan. Nuoremman sukupolven työntekijöille tärkeitä ja positiivisia mielikuvia yrityksestä aiheuttavia asioita ovat muun muassa avoimuus, aktiivinen kommunikointi, vapaus ja kestävä kehitys. Joustavuuden merkitys myös työnantajan kannalta korostuu, jotta parhaat työntekijät saadaan houkuteltua yritykseen ja pidettyä siellä. (Aula & Heinonen 2002, 217 - 218, 263 - 264.)

Maine, jonka yritys on toiminnallaan saavuttanut, tulisi välittää ulkoisille sidosryhmille rekrytointiviestinnällä. Tyyli ja tapa, jolla rekrytointiviestintä yrityksessä tehdään, on riippuvainen usein muun muassa yrityksen tilasta. Yritysmielikuva saa työnhakijan vastaamaan rekrytointi-ilmoitukseen, kun taas työnantajamielikuva ratkaisee työnhakijan päätöksenteon kahden yrityksen välillä. (Markkanen 2005, 99 - 101.)

#### 4.2 Työnantajakuva kehittäminen

Hyvä työnantajakuva ei ole määriteltävissä yksiselitteisesti. Se, mitä hyvän maineen saavuttamiseksi vaaditaan, vaihtelee kulttuureittain ja eri aikakausien mukaan. Myös yksilöiden käsitykset hyvästä työnantajakuvasta voivat vaihdella. (Juholin 2008, 279.) Mielipide hyvästä työnantajasta on erilainen, kun verrataan esimerkiksi aasialaista kouluttamatonta tehdastyöntekijää ja Suomessa työskentelevää korkeakoulututkinnon suorittanutta toimistotyöntekijää. Esimerkkien ei tarvitse olla edes näin eroavaisia, kun eroja hyvän työnantajan määrittelyssä syntyy.

Vaikka hyvän työnantajakuva määrittely on vaikeaa, voidaan siihen vaikuttavia tekijöitä kuitenkin selventää. Kauhasen (2009, 69) mukaan työnantajakuvaan vaikuttavat monet eri tekijät, kuten ulkoinen ja sisäinen viestintä, työntekijöiden kokemukset ja työsuhte-edut. Juholin (2008, 280) esittää työnantajakuva muodostumisen laajempaan kokonaisuuteen. Työnantajakuvaan vaikuttavat hänen mukaansa yrityksen tuloksellisuus ja menestyminen, johtaminen yrityksessä, sen tuotteet, palvelut tai brändit ja viihtyvyys työpaikalla. Vastuullinen yritystoiminta, joka pitää sisällään muun muassa ympäristöasioiden huomioonottamisen, taloudellisen vastuun ja vastuun henkilöstöstä, on yksi työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen vahva visio ja positiiviset ennusteet tulevaisuudesta vahvistavat myönteistä työnantajakuva. Työllistäminen, työssä kehittyminen ja kouluttautuminen sekä palkka ja työsuhte-edut kuuluvat työnantajavastuuseen ja vaikuttavat työnantajakuva muodostumiseen, mutta niitä ei koeta yhtä merkittävimmiksi osa-alueiksi.

Työnantajamaine muodostuu sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Yrityksen sisäinen työnantajakuva syntyy, kun yrityksessä työskentelevät muodostavat arvion omasta yrityksestään ja tavoitellusta maineesta. Ulkoinen työnantajakuva on eri tahojen arvio yrityksestä työnantajana. (Juholin 2008, 275.) Näiden kahden työnantajakuva erottava tekijä on se, että sisäisessä työnantajakuvassa myös, se millainen työnantajakuva halutaan olevan, vaikuttaa.

Työntekijöiden suhtautuminen työhön on muuttunut viime vuosikymmenien aikana. Nykypäivän koulutettujen työntekijöiden vaatimukset työltä ovat muun muassa uudistuva imago, työn itsenäisyys, yrityksen arvojen hyväksyminen ja työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen. (Karvonen 2001, 76.) T-Media Oy ja 15/30 Research Oy selvittivät opiskelijoiden mielipiteitä työnantajista vuonna 2007 tehdyssä työnantajamainetutkimuksessa. Palkkaa ei koettu tärkeimmäksi kriteeriksi työpaikkaa valittaessa. Neljä viidestä tutkimukseen vastanneesta piti työilmapiiriä erittäin tärkeänä tekijänä työpaikkaa valitessaan. Tärkeää oli myös omien ja organisaation arvojen samankaltaisuus. Opiskelijat muodostivat käsityksen organisaation arvomaailmasta muun



muassa toimialan, tuotteiden, henkilöstön kohtelun ja omien kokemusten perusteella. (T-Media 2007.)

Yksittäisiä seikkoja, kuten joustavia työaikoja tai työsuhte-etuja, oleellisempaa on Pollittin (2007,13) mukaan se, mitä nämä asiat työntekijöille viestivät. Työntekijä ei ole vain osa koneistoa, vaan häntä arvostetaan yksilönä. Työntekijöiden houkuttelemisen ohella työnantajakuvalla on toinenkin tehtävä: työntekijöiden pitäminen yrityksessä. Työnantajakuva, jossa mielikuva vastaa todellisuutta, on hyvä keino pitää henkilöstö yrityksessä.

Työnantajakuvaa kehitettäessä on tarpeen ensin selvittää, millaiseksi se tällä hetkellä koetaan eri kohderyhmissä. Selvityksen jälkeen luodaan tavoite työnantajakuvasta tulevaisuudessa ja mietitään keinot, miten haluttu tavoite saavutetaan. (Kauhanen 2009, 70.) Tärkeintä työnantajakuvan kehittämisessä on päättää, millainen kuva yrityksestä työnantajana halutaan antaa. Suunnittelussa on oleellista miettiä, miten yritys eroaa kilpailijoistaan, miksi työntekijät viihtyvät yrityksessä ja millaisia työntekijöitä yritys etsii. Kysymysten pohtimisen jälkeen tulee varmistaa, että yrityksen rekrytointiviestintä on yhtenäistä halutun työnantajakuvan kanssa. (Pollitt 2007, 13.)

Työnantajakuvan eri osa-alueiden ollessa kunnossa, on tärkeää välittää mainetta myös yrityksen ulkopuolisille, erityisesti potentiaalisille työntekijöille. Jo suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä, millä kanavilla haluttu kohdeyleisö, saavutetaan parhaiten. Tämän ratkaisemiseksi on hyvä pohtia tilanteita, joissa työnantajamaine syntyy. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa rekrytointiprosessit, perehdyttäminen ja mediaviestintä. (Juholin 2008, 284.) Rosethorn (2009, 51 - 52) määrittelee nämä työnantajamainetta synnyttävät ja vahvistavat tilanteet työnantajan ja työntekijän välisiksi kosketuspintoiksi. Työntekijän elinkaari voidaan nähdä kolmivaiheisena prosessina. Elinkaaren alussa henkilö on työnhakija, sitten yrityksen työntekijä ja lopuksi entinen työntekijä. Työnhakijavaiheessa kosketuspintoja ovat rekrytointiviestintä, kanavien valinta, rekrytointiprosessi, työnhakijoiden kohtelu ja valinnan ja arvioinnin suorittaminen. Työntekijävaiheessa työnantajakuvan syntymiseen vaikuttavat muun muassa perehdyttäminen, organisaatiokulttuuri, johtamistavat, urakehityksen mahdollisuudet, palkitseminen, sisäinen viestintä ja työsuhte-edut. Entisenä työntekijänä kosketuspintoja ovat työsuhteen päättäminen ja irtisanomiskäytännöt. Kosketuspinnaksi voidaan valita mikä tahansa työnhakijaa, työntekijää tai entistä työntekijää koskettava prosessi tai käytäntö. Kaikki työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät tulisi tunnistaa, tarkastaa ja arvioida, mitkä ovat tärkeimmät kosketuspinnat.

Rekrytoitaville työntekijöille on Aulan & Heinosen (2002, 265) mielestä tärkeää antaa mahdollisimman realistinen kuva yrityksestä, joka vastaa myös nykyisten työntekijöiden

mielikuvaa. Tapa, miten yritys kohtelee työnhakijoita, vaikuttaa joko kohentavasti tai heikentävästi yrityksen maineeseen. Monet asiat rekrytoinnin aikana, kuten yhteydenottotavat tai yhteydenottoihin vastaamattomuus, saavat aikaan joko positiivisia tai negatiivisia tunteita ja mielikuvia työnhakijan mielessä. Usein niiden hakijoiden, joita ei yritykseen valita, kohtelu rekrytointiprosessin jälkeen jää vähemmälle huomiolle, vaikka heitä voidaan tarvita yrityksessä tulevaisuudessa (Aula & Heinonen 2002, 265).

Työnantajakuvan luomisesta käytetään englanniksi termiä ”employer branding”, jonka käännöksenä Suomessa käytetään työnantajabrändäystä. Työnantajabrändäys sai alkunsa 1990-luvun alussa. Työnantajabrändäyksen syntyyn vaikuttivat yritysbrändiä korostava rekrytointiviestintä ja työpsykologia. Työpsykologialla tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän sitoutumista yritykseen ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Rosethorn 2009, 1 - 2, 9) Rosethorn esittää yritysbrändin koostuvan erillisten, mutta yhteydessä olevien, sidosryhmien, kuten työntekijöiden, näkemyksistä. Näin ollen työnantajabrändi on vain yksi osa yritysbrändiä. Työnantajabrändin määrittely ja kehittäminen yritysbrändiä huomioon ottamatta on mahdotonta niiden keskinäisen suhteen vuoksi. (Rosethorn 2009, 5 - 6.)

Pollitt (2007, 12) toteaa, että työnantajabrändäämisen tavoitteena on luoda hakijoita houkutteleva mielikuva. Työnantajabrändääminen eroaa brändin luomisen tavallisesta merkityksestä siinä, että sen on tarkoitus houkutella työnhakijoita asiakkaiden sijaan. Työnantajakuvan avulla työnhakija saa realistisen käsityksen siitä, millaista yrityksessä työskentely tulisi olemaan. Sen avulla osoitetaan kaikki ne seikat, jotka tekevät yrityksestä hyvän paikan työskennellä.

Työnantajabrändin määrittelyn ja johtamisen helpottamiseksi on työnantajabrändiä tarkasteltava kahdesta tekijästä muodostuvana kokonaisuutena. Se koostuu työntekijän arvolupauksesta ja työntekijän kokemuksesta. Työntekijän arvolupauksella tarkoitetaan ainutlaatuista ja muista yrityksistä erottuvaa lupausta, jonka yritys antaa työntekijöilleen ja potentiaalisille työnhakijoille. Sitä voidaan verrata asiakkaan arvolupaukseen. Työntekijän arvolupaukseen sisältyvät kaikki ne vaikutukset, jotka syntyvät työntekijän ja työnantajan välisestä psykologisesta sopimuksesta, joka syntyy, kun työsuhde solmitaan. Yrityksen ja työntekijän välinen sopimus on työntekijän käsitysten ja käyttäytymisen perusta työpaikalla. Työntekijän kokemuksella taas viitataan siihen, miten tämä arvolupaus käytännössä toteutetaan työntekijän työelinkaaren aikana. (Rosethorn 2009, 8 - 9, 20 - 23.)

Jokainen työntekijä on yrityksen mahdollinen viestijä, joten henkilöstöllä pitäisi olla hallussaan tiedot siitä, mitä työyhteisöstä kerrotaan ulkopuolisille tahoille. Työnantajamaineen hallintaan ja vahvistamiseen annetaan työkaluja perehdytyksen ja koulutuksen avulla, mutta se on myös yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Juholin 2008, 284 -

285.) Internetin muuttuminen tietopankista miljoonien ihmisten keskustelufoorumiksi mahdollistaa mielipiteiden, arvioiden ja tiedon jakamisen maailmanlaajuisesti. Yritysten maineesta työnantajana keskustellaan ja jaetaan tietoa ilman, että yritys voi hallita tätä samoin kuin ennen. Sosiaalisen median suosion kasvaminen aiheuttaa sen, että yrityksen maine leviää verkossa yrityksen pystymättä kontrolloimaan sitä. Yritysten voimattomuutta lisää se, että kommentit sosiaalisessa mediassa koetaan uskottavammiksi kuin kommentit yrityksen omilla verkkosivuilla. (Rosethorn 2009, 15.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

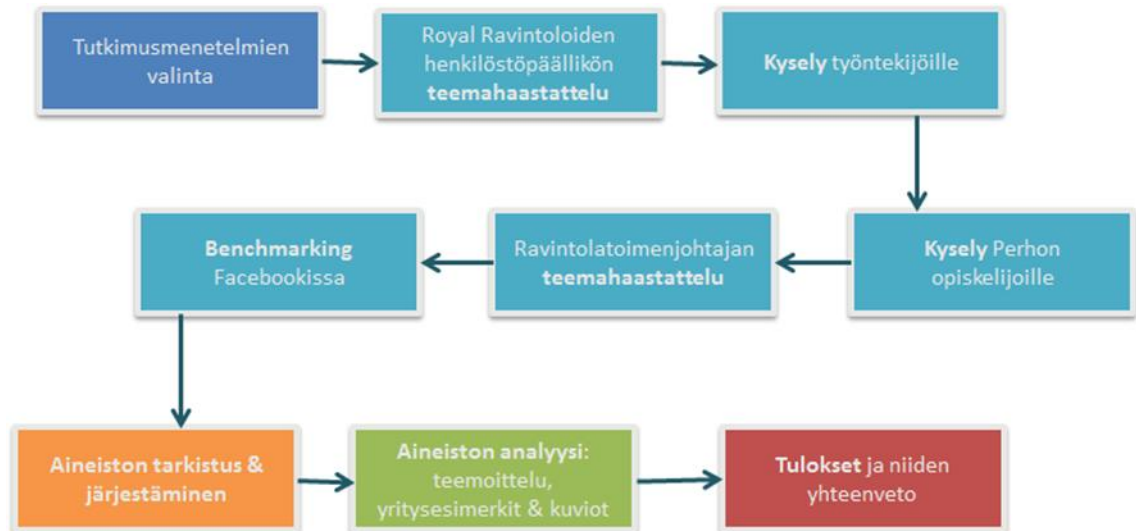
Opinnäytetyö sisältää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta. Pääpaino on kuitenkin laadullisella tutkimuksella, sillä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa toimeksiantajan rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen tukena.

Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy laatuun ja merkitysten löytämiseen ja sen tavoitteena on paljastaa tutkittavasta ilmiöstä odottamattomia asioita. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja se seikka huomioiden, että tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan. Aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, joissa tutkijan havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa ovat merkityksellisempiä kuin erilaisin mittausvälinein tuotettu aineisto. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan sellaisia aineistonkeruumenetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet pääsevät hyvin esille. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa täydellistä objektiivisuutta, sillä tutkija ja tieto ovat nivoutuneet yhteen. Myös tutkijan arvolähtökohdat muokkaavat sitä, miten tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä ymmärretään. (Hirsjärvi ym. 2009, 160 - 164.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on yleensä huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tarkoituksena onkin hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja samalla saada parempaa ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Teoriat eivät ohjaa laadullista tutkimusta yhtä voimakkaasti kuin määrällistä tutkimusta. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Kvantitatiivinen tutkimus juontaa juurensa realistisesta ontologiasta, jonka mukaan todellisuus koostuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivinen tutkimus korostaa aiempien teorioiden merkitystä ja hypoteesien esittämistä osana tutkimusta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hypoteeseilla pyritään ennakoimaan ratkaisuja asetettuihin ongelmiin. Hypoteesit esitetään väitteiden muodossa ja niiden tulee olla hyvin perusteltuja, yleensä käytettävän teorian pohjalta. Tutkimuksen jälkeen todetaan, pitävätkö hypoteesit paikkansa. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston tulee olla määrällisin menetelmin mitattavissa olevaa. Oleellista on myös tutkittavien henkilöiden valinta. Ennen tutkimusta

määritellään perusjoukko, johon tutkimusten tulosten tulee päteä. Tutkimusta varten tästä perusjoukosta otetaan otos, joiden avulla tutkimus käytännössä toteutetaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 139 - 140, 158.) Määrällisten menetelmien käyttäminen vaatii tutkijalta perinpohjaista syventymistä teoriaan ennen kuin sitä voidaan alkaa kontrolloidusti mittaamaan. Menetelmien avulla mitataan teorian paikkansapitävyyttä, joten tutkijan tulee olla huolellinen menetelmien käyttövaiheessa. (Ojasalo ym. 2009, 93.)



Kuvio 3: Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteiden perusteella voidaan työn sanoa olevan kvalitatiivinen opinnäytetyö. Tarkoituksena on tuottaa tietoa toimeksiantajan rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Kvantitatiivista tutkimusta edustaa aineistonkeruumenetelmänä käytetyt kyselyt ja erityisesti niiden taulukkomuodossa esitetyt tulokset. Kuviossa 3 esitellään tutkimuksen kulku, joka selostetaan seuraavissa luvuissa. Luvussa 5.1 esitellään opinnäytetyössä käytetyt aineistonkeruumenetelmät ja niiden toteutus. Aineiston käsittelystä ja analysoinnista kerrotaan luvussa 5.2 ja tapa, miten tutkimuksen luotettavuutta tullaan arvioimaan tässä opinnäytetyössä, esitellään luvussa 5.3.

## 5.1 Aineistonkeruu

Opinnäytetyössä aineisto päätettiin kerätä kyselyn, haastattelun ja Benchmarking-menetelmän avulla. Käyttämällä kolmea erilaista aineistonkeruumenetelmää varmistettiin aineiston riittävyys ja monipuolisuus. Seuraavassa esitellään nämä aineistonkeruumenetelmät, perustelut niiden valintaan ja aineistonkeruun toteutus.

Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin haastatteluilla. Tavoitteena haastatteluissa oli saada tietoa ravintola Teatterin henkilöstösuunnittelusta, rekrytoinnista ja tavoitellusta työnantajakuvasta. Haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saadaan syvällisempää tietoa Ravintola Teatterin rekrytoinnin nykytilanteesta asiantuntevalta taholta. Haastattelu koettiin kaikkein soveltuvimmaksi menetelmäksi tähän, sillä tällöin pystyttiin tarvittaessa tekemään lisäkysymyksiä ja tarkennuksia vastauksiin.

Hirsjärven ym. (2009, 204 - 205) mukaan haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutussuhteessa tutkimuksen kohteen kanssa. Tämä mahdollistaa tilanteen mukana elämisen ja vastaajien myötäilyn aineistonkeruutilanteessa. Aiheiden järjestystä voidaan muuttaa kesken haastattelun ja vastauksen oikea tulkinta voidaan varmistaa haastateltavalta.

Opinnäytetyössä tehdyt haastattelut olivat tyypiltään teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, koska siinä on yksi haastattelun näkökulma. Haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista tullaan keskustelemaan ja haastattelu etenee teemojen mukaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tämä irrottaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Tämä haastattelumuoto ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että vuorovaikutuksessa syntyy merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 - 48.)

Haastatteluteemojen suunnittelu on tärkeimpiä tehtäviä tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tällöin tulee pohtia, onko kaikista tutkimukseen liittyvistä asioista keskusteltava vai voisiko haastattelutilanteeseen sisällyttää vapaan keskustelun lomaan joitakin suppeita lomakkeita, joilla saataisiin tietoa tiivistetympmin esiin. Laadittaessa haastattelurunkoa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan teema-alueuettelo. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden määriteltyjä alakäsitteitä. Teemat ovat yksityiskohtaisempia kuin ongelmat, pelkistettyjä ja iskusanamaisia luetteloita. Haastattelutilanteessa nämä teema-alueet ovat haastattelijan muistilista, keskustelua ohjaava kiintopiste ja teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Teema-alueiden tulisi olla väljiä, jotta todellisuus tutkittavasta paljastuisi mahdollisimman hyvin. Haastattelija voi jatkaa teema-alueiden pohjalta keskustelua ja syventää sitä niin pitkälle, kuin edellytykset riittävät. (Hirsjärvi ym. 2001, 65 - 67.) Tähän haastattelulajiin päädyttiin, koska haastateltavalta saadaan luultavasti sellaista uutta tietoa, joka aiheuttaa lisäkysymyksiä. Teemojen valinta ja kysymysten hahmottelu etukäteen koettiin kuitenkin tärkeäksi haastattelun sujuvuuden ja riittävän aineiston saamisen varmistamiseksi. Haastateltava pystyy haastattelussa kuvailemaan ja kertomaan aiheesta tarkemmin.

Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin toteuttamalla kaksi haastattelua. Opinnäytetyön aiheen ja tavoitteiden kannalta katsottiin, että Royal ravintoloiden henkilöstöpäälliköllä olisi eniten asiantuntemusta aiheesta. Alun perin tarkoituksena oli haastatella vain henkilöstöpäällikköä, mutta hänen haastattelun aikana päädyttiin siihen ratkaisuun, että riittävän tiedon saamiseksi olisi hyvä haastatella myös ravintola Teatterin ravintolatoimenjohtajaa. Haastatteluiden teemat rakennettiin opinnäytetyön tavoitteiden ja teoriapohjan perusteella. Royal ravintoloiden henkilöstöpäällikön haastattelussa keskityttiin henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointiprosessiin, mutta haastattelussa keskusteltiin jonkin verran myös työnantajakuvasta ja siihen liittyvistä asioista. Haastattelun teemat koostettiin seuraavanlaisesti: henkilöstösuunnittelu yrityksessä, rekrytointiin johtavat syyt ja edeltävät toimenpiteet (tehtävänkuvan määrittely ja vaatimukset työnhakijalle), sisäinen ja ulkoinen rekrytointi, rekrytointiprosessin kulku, rekrytoinnissa käytetyt kanavat ja kokemukset niistä sekä haluttu imago ja työnantajakuva.

Haastattelu haluttiin tehdä ennen kuin kyselylomakkeet annettiin ravintolan työntekijöille, sillä haastattelun avulla saatiin pohjatietoa kyselyitä varten. Haastattelu toteutettiin 7.6.2012 ravintola Sipulissa Helsingin keskustassa ja se kesti noin tunnin. Haastateltavan vastaukset ja tarkentavat kysymykset kirjoitettiin ylös muistiinpanovälinein. Haastateltava ei halunnut, että haastattelua nauhoitettaisiin, joten muistiinpanot tehtiin käsin. Haastattelun teemat oli lähetetty haastateltavalle etukäteen, joten hän oli voinut miettiä niitä etukäteen. Haastattelu eteni sujuvasti teema kerrallaan eteenpäin, sillä haastateltavasta huomasi, että hän oli valmistautunut haastatteluun huolella. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, haastateltava pystyi vapaasti kertomaan ja kuvailemaan asioita.

Tietojen täydentämiseksi päätettiin haastatella myös Ravintola Teatterin ravintolatoimenjohtajaa. Henkilöstöpäällikön haastattelu antoi tietoa enemmänkin siitä, miten asiat koko yrityksessä toimivat. Opinnäytetyön tavoitteiden toteutumisen vuoksi koettiin tärkeäksi saada yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, miten Ravintola Teatterissa toimitaan. Henkilöstöpäällikön haastattelun teemoihin oli sisällytetty haluttu imago ja työnantajakuva, mutta haastateltava arveli, että Ravintola Teatterin ravintolatoimenjohtaja osaisi kertoa näistä asioista Ravintola Teatterin näkökulmasta tarkemmin. Ravintolatoimenjohtajan haastattelussa käsiteltiin pitkälti samoja teemoja kuin henkilöstöpäällikön haastattelussa, jotta saataisiin lisää aineistoa näistä aiheista. Haastattelun teemat muotoutuivat seuraavanlaisiksi: henkilöstösuunnittelu Ravintola Teatterissa, työvoiman tarpeen ennakointi, rekrytointiin johtavat syyt ja edeltävät toimenpiteet, sisäinen ja ulkoinen rekrytointi, Ravintola Teatterin maine ja haluttu imago, sisäinen työnantajakuva sekä ulkoinen työnantajakuva ja sen viestintä.

Ravintolatoimenjohtajan haastattelu toteutettiin 10.9 Ravintola Teatterissa. Ennen ravintolatoimenjohtajan haastattelua oli toteutettu sekä henkilöstöpäällikön haastattelu että molemmat kyselyt, joten tämän haastattelun avulla voitiin täsmentää tiettyjä yksityiskohtia. Haastattelua ei nauhoitettu, vaan siitä tehtiin muistiinpanoja. Haastattelu eteni ennalta määritettyjen teemojen mukaisesti ja se kesti noin tunnin. Teemoja ei lähetetty haastateltavalle etukäteen, sillä hän on toimeksiantajan yhteyshenkilö ja tiesi ennalta suurin piirtein haastattelun teemat. Haastateltava henkilö osasi kertoa sujuvasti ja asiantuntevasti haastattelun teemoista ja selitti asiat ymmärrettävästi.

Haastattelun lisäksi kysely valittiin opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla tietoa saadaan kerätyksi nopeasti monelta kohderyhmään kuuluvalta henkilöiltä. Opinnäytetyössä tehtiin kaksi erilaista kyselyä eri kohderyhmille: Ravintola Teatterin työntekijöille ja ravintola-alan opiskelijoille. Tavoitteena kyselyissä oli selvittää, millaiseksi Ravintola Teatterin rekrytointiprosessi koetaan, millainen sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva yrityksellä on sekä mitä rekrytointikanavia kautta alan opiskelijoita tulisi lähestyä.

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää kysymyksiä vastaajalle lomakkeen välityksellä eikä voi kommunikoida vastaajan kanssa samalla tavoin kuin haastattelututkimuksessa. Lomakkeen tulee olla huolellisesti suunniteltu, sillä sen tulee tulla toimeen omillaan. (Vehkalahti 2008, 11.) Hirsjärven ym. (2009, 193) mukaan olennaista kyselytutkimuksessa on se, että aineistoa kerätään standardoidusti eli kysymykset tulee esittää samalla tavoin kaikille tutkimukseen osallistuville.

Tutkimusaineiston kerääminen kyselyn avulla on kannattavaa silloin, kun halutaan ottaa tutkimukseen mukaan paljon henkilöitä ja esittää heille useita kysymyksiä. Kyselyn avulla tutkimusaineistosta saadaan laaja, ja aineistonkeruu tapahtuu verrattain nopeasti ja vaivattomasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Toisaalta kyselyn heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. On myös mahdoton arvioida, ovatko vastaajat suhtautuneet kyselyyn vakavasti, kuinka tietoisia he ovat kyselyn aihepiiristä ja ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita ja yksiselitteisiä. (Ojasalo ym. 2009, 108.) Kyselyn mahdollinen haittapuoli on myös kohderyhmän vastaamattomuus, joka voi johtua monista eri syistä ja aiheuttaa aineiston suppeuden (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Kyselyn toteuttaminen vaatii myös riittävästi aiempaa tietoa tutkittavasta asiasta, sillä muutoin kysymysten laatiminen on vaikeaa ja vastaukset eivät ole luotettavia (Ojasalo ym. 2009, 109).

Opinnäytetyössä tehdyt kyselyt olivat informoituja kyselyitä, joissa kyselylomakkeet jaetaan henkilökohtaisesti ennalta suunnitelluille kohderyhmille. Lomakkeita jaettaessa tulee selittää tutkimuksensa tarkoitus ja antaa ohjeita vastaajille. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-197.) Tähän

menettelytapaan päädyttiin, koska haluttiin varmistaa aineiston riittävyys. Ensin harkittiin sähköpostikyselyn käyttämistä, mutta tällöin riskinä olisi ollut vastausten määrän jääminen liian vähäiseksi. Opinnäytetyön kyselyissä oli pääosin avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta kahta kysymystä, jotka käsittelivät vastaajan suosimia rekrytointikanavia ja Ravintola Teatterin tunnettuutta. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys ja jätetään tila vastaamista varten. Monivalintakysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee mieluisimman. Valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen voidaan esittää avoin vaihtoehto, jonka ansiosta voidaan saada tutkimukseen uusia näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 198 - 199.) Kyselyillä haluttiin tuottaa laadullista aineistoa, joten päädyttiin käyttämään pääosin avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä on mahdollista saavuttaa uusia näkökulmia ja antaa haastateltavien oman äänen kuulua. Hirsjärven ym. (2009, 202 - 204) mukaan kysymysten laadinnassa on vältettävä monimerkityksisiä ilmauksia, joita vastaajat voivat tulkita eri tavoin. Kysymyksistä tehdään mahdollisimman lyhyitä ja niiden määrä pidetään kohtuullisena, jotta se ei vie vastaajilta liikaa aikaa. Kyselyssä käytettävä kieli tulee tarkistaa, jotta se on kaikkien ymmärrettävissä eikä vaikuta siten vastauksiin. Kysymyksistä ei myöskään tehdä johdattelevia.

Ennen kyselyiden tekemistä Ravintola Teatterin ravintolatoimenjohtaja halusi nähdä molemmat kyselylomakkeet. Kun hän oli hyväksynyt ne, otettiin yhteyttä henkilöön, joka vastaa Ravintola Teatterin ja Haaga-Perhon välisestä yhteistyöstä. Hän oli sitä mieltä, että kysely tulisi tehdä ravintolakoulu Perhon opiskelijoille eikä Haaga-Perhon opiskelijoille. Häneltä saatiin ravintolakoulu Perhon koulutuspäällikön yhteystiedot, jonka kanssa sovittiin ajankohta, jolloin kyselyt voitaisiin toteuttaa. Perhon yhteyshenkilön kanssa mietittiin myös, mille kohderyhmälle kysely olisiärkevintä suunnata. Kyselyt toteutettiin jakamalla henkilökohtaisesti kyselylomakkeita sekä Ravintola Teatterin työntekijöille että Perhon opiskelijoille. Kyselyjen sisältö oli erilainen, sillä Ravintola Teatterin työntekijöille tehdystä kyselyssä painotettiin enemmän ravintolan rekrytointiprosessin sujuvuutta. Opiskelijoille suunnatussa kyselyssä taas selvitettiin hyvän työnantajakuvan muodostumista, mutta myös heidän suosimiaan rekrytointikanavia.

Ravintola Teatterin työntekijät valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi, koska heillä on omakohtaista kokemusta ravintolan rekrytointiprosessista ja sen sujuvuudesta. Kyselyn avulla selvitetään myös ravintolan sisäistä työnantajakuvaa, jolloin on välttämätöntä saada selville, millainen mielikuva työntekijöille siitä on. Perhon opiskelijat valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkä rekrytointikanavien kautta alan opiskelijat saataisiin tavoitettua ja mitä asioita he arvostavat työnantajassa.

Työntekijöille suunnattu kysely toteutettiin heinäkuussa 2012 viikkojen 28 ja 29 aikana. Vastaajille haluttiin antaa riittävästi aikaa vastata kyselyyn, joten kyselyyn oli aikaa vastata



kahden viikon ajan. Kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti työntekijöille Ravintola Teatterissa. Kyselylomakkeita päätettiin jakaa kymmenelle henkilölle. Vastajia ei valittu täysin satunnaisesti, sillä vastauksia haluttiin eri tehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä. Lomakkeet jaettiin seuraavalla tavalla: kaksi lomaketta esimiehille, kaksi lomaketta Teatterin Grillin tarjoilijoille, kaksi lomaketta keittiötyöntekijöille, kaksi lomaketta Delin työntekijöille ja kaksi lomaketta baarityöntekijöille. Kyselyn vastaajat valittiin niin, että vastauksia saatiin mahdollisimman erilaisia työtehtäviä tekeville sekä määräaikaisilta ja kokoaikaisilta työntekijöiltä. Myös se, oliko henkilö tullut Teatteriin töihin henkilöstövuokrausyrityksen kautta vai suoraan ravintolan kirjoille ja kuinka kauan hän oli ollut töissä Ravintola Teatterissa, vaikutti valintaan. Täytettyään kyselyn työntekijät palauttivat sen salin hovimestarille, jolta kyselyt määräajan täytyttyä noudettiin.

Perhon opiskelijoista kohderyhmäksi valittiin kolmannen vuosikurssin kokki- ja tarjoilijaopiskelijoita. Kysely tehtiin 6.9.2012 Perhon tiloissa. Kyselylomakkeet jaettiin ensin kokkiopiskelijoille heidän luokkahuoneessaan ennen varsinaisen oppitunnin alkamista. Kyselyyn vastasi 14 opiskelijaa. Opiskelijoilla oli noin 15 minuuttia aikaa vastata kyselyyn, mutta muutamilla heistä vastaaminen kesti pidempään. Kyselyyn vastaamista ei kuitenkaan haluttu keskeyttää, vaan vastaajille annettiin heidän tarvitsemansa aika. Tarjoilijaopiskelijoille kysely tehtiin noin tunnin päästä ensimmäisestä kyselystä ja se toteutettiin myös ennen heidän oppituntinsa alkamista. Kyselyyn vastasi kahdeksan opiskelijaa. Heillä oli sama aika vastata kyselyyn ja kaikki opiskelijat saivat vastauksensa kirjoitettua siinä ajassa. Kun kyselyn vastaajat olivat valmiita, kyselylomakkeet kerättiin heiltä pois.

Kolmantena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Benchmarking-menetelmää. Tarkoituksena oli selvittää, miten sosiaalista mediaa voidaan käyttää rekrytointikanavana. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten muut yritykset toteuttavat rekrytointia Facebook-palvelussa. Aineistonkeruumenetelmänä käytetty Benchmarking-menetelmä on yksi kehittämistyön väline. Benchmarking-menetelmän lähtökohtana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Menetelmää käytetään apuna, kun tutkitaan jotain menestyvää yritystä. Tällöin pyritään oppimaan ja ymmärtämään syitä menestykseen sekä käytetään hyödyksi muualla hyväksi havaittuja toimintatapoja. Eri vertailukohteina voidaan käyttää toisten toimialojen organisaatioita, oman yrityksen eri osastoja, yrityksen kilpailijayrityksiä sekä tilastollisia keskiarvoja. (Ojasalo ym. 2009, 163.)

Ojasalo ym. (2009, 163 - 164) pitävät tärkeänä pohjustustyöhön panostamista ennen varsinaisen työn aloittamista Benchmarking-menetelmää käytettäessä. Ensimmäiseksi tarkennetaan ja tunnistetaan oma kehittämistä tarvitseva kohde. Tämä kohde voi olla mikä vain haluttu aihe, kuten esimerkiksi yrityksen tarjoama toimitusaika. Benchmarking soveltuu

parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jossa kohde voidaan määritellä tarkasti. Seuraava vaihe on etsiä kehittämiskohteelle vertailukohteet. Vertailukohteena tulee käyttää sellaisia organisaatioita, joilla kyseinen aihe on onnistunut paremmin tai organisaatio, jolla on parempi maine tai tunnusluvut. Tämän jälkeen kerätään informaatiota siitä, miten nämä kyseiset organisaatiot ovat onnistuneet. Tiedonhankinnassa voidaan käyttää erilaisia tiedonhankintamenetelmiä tai voidaan järjestää tutustumiskäyntejä yritykseen.

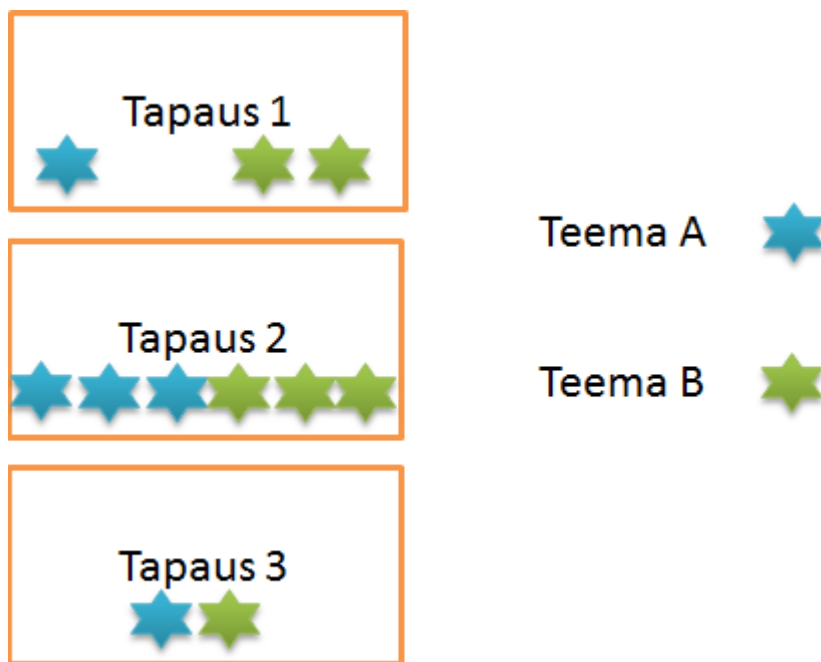
Opinnäytetyössä vertailua tehtiin yrityksiin, jotka ovat täysin eri aloilta ja toisaalta vertailua tehtiin myös samalla alalla kilpaileviin yrityksiin. Facebook-palvelun käyttäminen rekrytointikanavana valittiin Benchmarkkauksen kohteeksi, koska Ravintola Teatterissa oli kiinnostuneita sosiaalisen median hyödyntämisestä rekrytoinnissa, mutta sen mahdollinen negatiivinen vaikutus ravintolan imagoon huolestuttaa. Sosiaalisen median kanavista tarkasteluun valittiin Facebook, koska se koettiin rekrytoinnin kohderyhmän eniten käyttämäksi palveluksi. Benchmarkkaus toteutettiin etsimällä Facebook-palvelusta sellaisia yrityksiä, jotka jollain tapaa tekevät rekrytointia siellä. Yrityksiä valittiin sattumanvaraisesti eri toimialoilta ja mikäli osoittautui, että yritys toteuttaa rekrytointia Facebook-sivuillaan, sitä tutkittiin tarkemmin. Kuuden esimerkkiyrityksen valintaan vaikutti yritysten tunnettuus, toimiala ja eroavat tavat toteuttaa rekrytointi sivuillaan. Benchmarkkauksessa kiinnitettiin huomiota siihen, millaiset yritykset tekevät rekrytointia Facebookissa, miten se toteutetaan ja mitä rekrytointiviestinnässä kerrotaan yrityksen työnantajakuvasta.

## 5.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineistonkeruun jälkeen suoritettiin ensimmäiseksi tietojen tarkistus. Aineistosta tulee tarkistaa mahdollisten virheiden olemassaolo ja tarpeellisten tietojen puuttuminen. Tämän jälkeen voi olla tarpeellista täydentää hankittuja tietoja, mikäli aineistossa on epäselvyyksiä. Ennen analyysia tulee aineisto järjestää tutkimukseen soveltuvalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Opinnäytetyön aineiston käsittely aloitettiin kirjoittamalla henkilöstöpäällikön haastattelun muistiinpanot puhtaaksi. Samalla tarkastettiin, oliko kaikkiin teemoihin saatu tarvittava tieto ja oliko aineistossa jotain epäselvyyksiä. Koska haastattelua ei saatu tallentaa nauhalle, henkilöstöpäällikkö lupautui vastaamaan sähköpostitse mahdollisiin lisäkysymyksiin. Näihin ei kuitenkaan ilmaantunut tarvetta.

Ravintolatoimenjohtajan haastattelu käsiteltiin samalla tavalla kuin henkilöstöpäällikön haastattelu, koska haastattelu toteutettiin samoin. Haastatteluista saadun aineiston oikeellisuuden tarkastamisen jälkeen yhdistettiin kahden eri haastattelun aineisto teemoittain. Aineiston analyysi tehtiin teemoittelun avulla. Teemat mukailivat haastattelun teemoja ja ne johdettiin opinnäytetyön tavoitteista ja teoriasta.

Teemoittelu on kvalitatiivinen analyysitapa. Yksi tapa tunnistaa teemoja on kiinnittää huomiota lausumiin, joissa vahvistetaan sanottua sanalla ”erittäin” tai ”valtavasti” diskurssianalyysin tapaan. Teemoittelussa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä haastateltavalle tai yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineistosta nousevat piirteet saattaa pohjautua haastattelun teemoihin ja toivottavaa onkin, että edes lähtökohtateemat nousevat esiin. Lähtökohtateemojen lisäksi esille tulee normaalisti esiin muita teemoja, jotka ovat usein mielenkiintoisempia kuin lähtöteemat. Analyysistä esille nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavan tai haastateltavien sanomista. On hyvin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa tulkitsee saman asian täysin samoin sanoin, mutta tutkija koodaa ne kuitenkin samaan luokkaan. Esimerkiksi ”olenhan minä ajanut autoa vaikka kuinka useasti” ja ”kyllä, olen ajanut autoa toistuvasti”, koodattaisiin kumpikin luokkaan ”ajaa autoa usein”. Kuvio 1 esittää teemoittelun olennaiset piirteet. Kuviossa 1 esitetyillä kolmella tapauksella esiintyy kaikilla enemmän tai vähemmän teemoja A ja B. Näitä kumpaakin voi siis sanoa aineistossa esiintyviksi teemoiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)



Kuvio 4: Teemoittelu kuvion muodossa

Laadullisen aineiston analyysin avulla luodaan aineistoon selkeyttä. Aineisto kootaan tiiviimmäksi paketiksi ilman, että sen informaatioarvo vähenee. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Aineiston analyysissä otettiin huomioon se seikka, että teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas ja kaikkea aineistoa ei ole aina tarpeen analysoida.

Analysointitapaa tulisi miettiä jo aineistoa kerätessä ja ennalta valittua tapaa voi käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen litterointia suunniteltaessa. (Hirsjärvi ym. 2001, 135.)

Kyselyiden toteuttamisen jälkeen luettiin kaikki kyselylomakkeet läpi ja tarkastettiin, oliko aineistossa puutteellisia tietoja tai epäselviä kohtia. Muutamissa lomakkeissa oli tyhjiä kohtia avoimien kysymysten kohdalla tai vastaaja oli ymmärtänyt kysymyksen väärin, jolloin vastauksia ei otettu huomioon analyysissa. Tämän jälkeen käsiteltiin kyselyyn vastanneiden henkilöiden taustatekijät ja ne muutettiin Excel-ohjelmaa käyttämällä taulukkomuotoon ja niistä tehtiin kuvioita, jotta ne olisivat lukijalle helpommassa muodossa lukea. Samalla tavalla käsiteltiin myös rekrytointikanavia koskevan kysymyksen vastaukset. Avoimien kysymysten vastaukset koottiin yhteen ja analysoitiin kysymys kerrallaan. Kysymykset pohjautuivat tavoitteista ja teoriasta johdettuihin teemoihin, joiden pohjalta myös haastattelua analysoitiin.

Benchmarking-menetelmällä saatu aineisto koottiin yrityskohtaisesti. Aineistosta eroteltiin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat analysointia varten. Benchmarkkauksen tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten eri yritykset käyttävät Facebook-palvelua rekrytoinnissaan. Analysoinnissa keskityttiin siihen, millaiset yritykset rekrytoivat Facebookissa, miten se toteutetaan ja mitä rekrytointiviestinnässä kerrotaan yrityksen työnantajakuvasta. Jotta pystyttiin osoittamaan rekrytoinnin onnistunut toteutus Facebookissa, tulokset koettiin parhaimmaksi esittää havainnollistavina esimerkkeinä yrityksittäin.

### 5.3 Luotettavuuden arviointi

Virheiden välttämiseksi tutkimuksessa tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tätä voidaan tehdä erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii tutkimuksensa keskeisenä tutkimusvälineenä ja näin ollen ratkaisevin luotettavuuden kriteeri on itse tutkija. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sen sijaan luotettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta, ei koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2005, 210 - 211.)

Opinnäytetyössä on osittain kvantitatiivista tutkimusta, joten myös sen luotettavuutta tulee arvioida. Kvantitatiiviseen tutkimukseen tulee olla reliabeli ja validi. Reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaustulosten tulee olla toistettavissa. Tulokset eivät saa tällöin olla sattumanvaraisia. Tutkimus voidaan todeta reliabeliksi esimerkiksi siten, että henkilöä tutkitaan kaksi kertaa ja tutkimustulos todetaan molemmilla kerroilla samaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä eli tutkimusmenetelmällä on mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin. Validiteetti on tutkimuksen luotettavuuden peruste, koska

jos on mitattu eri asiaa kuin oli tarkoitus, ei reliabiliteetilla ole merkitystä. Esimerkiksi kyselylomaketta käytettäessä on vaarana se, että vastaajat ymmärtävät kysymykset eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. (Vehkalahti 2008, 41.)

Hirsjärven ym. (2009, 232 - 233) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti- ja validiteetti-termien käyttöä pyritään välttämään. Olennaista tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tutkijan yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen kaikista vaiheista on kerrottava tarkasti. Aineistonkeruun toteuttamisesta kerrotaan selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Analyysivaiheessa olennaista on luokittelu ja sen perusteet. Myös tulosten tulkinta ja perusteet näihin tulkintoihin on avattava lukijalle.

Laadullisen aineiston luotettavuutta voidaan Eskolan ja Suorannan (2005, 214 - 216) mukaan arvioida myös kiinnittämällä huomiota aineiston riittävyteen, kattavuuteen, arvioitavuuteen ja toistettavuuteen. Riittävää aineiston kokoa on kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaikea arvioida ennakkoon, mutta liian suurta aineistoa ei tutkijan kannata kerätä. Riittävyyttä voi arvioida analysoimalla ensin pienemmän aineiston ja sen jälkeen testata tuloksia suuremmassa aineistossa. Aineiston analyysin tulee olla kattava, jolloin tulokset eivät perustu satunnaisiin otoksiin aineistosta. Toisaalta usein analyysin tarkoitus ei ole selittää aineistoa tyhjentävästi, vaan toimia tutkijan pohdinnan käynnistäjänä. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan päättely on lukijan seurattavissa. Analyysin toistettavuudella viitataan käytettyjen luokittelu- ja tulkintasääntöjen yksityiskohtaiseen esittämiseen. Mikäli toistettavuuden tavoite toteutuu, pitäisi toisen tutkijan periaatteessa päästä samoihin tulkintoihin aineistosta. Todellisuudessa se on lähes mahdotonta tulkinnan henkilökohtaisuuden takia.

Opinnäytetyön tutkimusprosessissa ja sen kuvauksessa on pyritty luotettavuuteen ja selkeyteen. Mahdollisilta virheiltä ei silti välttämättä ole välttytty. Tutkimuksen luotettavuutta tullaan arvioimaan edellä mainittujen kriteerien pohjalta johtopäätöksissä.

## 6 Tulokset

Toimeksiantajan haastattelun avulla kartoitettiin henkilöstösuunnittelun lähtökohtia, rekrytointiprosessin nykytilaa ja tavoiteltua työnantajakuva. Haastattelun tulokset esitellään luvussa 6.1 teemoittain. Toimeksiantajan työntekijöille tehdyllä kyselyllä saatiin tietoa siitä, kuinka henkilöstö kokee ravintolan onnistuneen rekrytointiprosessissaan ja millaisena työnantajana he ravintolaa pitävät. Henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset esitellään luvussa 6.2. Ravintolakoulu Perhon opiskelijoille tehdystä kyselystä saatiin mahdollisten tulevien työnhakijoiden näkökulma siitä, millainen on hyvä työnantaja ja millä kanavilla työnantaja heidän parhaiten tavoittaa. Tulokset tästä kyselystä kerrotaan luvussa 6.3. Koska kyselyt

tehtiin kahdelle eri kohderyhmälle ja kysymyslomakkeiden kysymykset erosivat toisistaan, koettiin järkevämmäksi esittää kyselyiden tulokset erillisissä kappaleissa. Luvussa 6.4 esitellään Benchmarking-menetelmän tuloksina eri yritysten tapoja käyttää Facebook-palvelua rekrytointikanavana. Lopuksi eri aineistonkeruumenetelmillä saadut tulokset kootaan yhteen teemoittain.

## 6.1 Rekrytoinnin työkalut

Opinnäytetyössä tehtyjen haastattelujen avulla pyrittiin saamaan tietoa ennalta määritetyistä teemoista, jotka johdettiin opinnäytetyön tavoitteista. Tulokset esitellään seuraavien teemojen mukaisesti: Ravintola Teatterin henkilöstösuunnittelu, rekrytointiprosessi, rekrytointikanavat ja työnantajakuva.

Henkilöstösuunnittelu oli ensimmäinen teema, jota haastatteluissa käsiteltiin. Henkilöstöpäällikkö (2012) kertoi henkilöstösuunnittelun tapahtuvan yksiköittäin Royal Ravintoloissa ja näin ollen Ravintola Teatterin ravintolatoimenjohtaja vastaa Ravintola Teatterin henkilöstösuunnittelusta. Henkilöstösuunnitelmasta käy ilmi työn määrä sekä kokoaikaisten, osa-aikaisten ja vuokratyöntekijöiden määrät. Ravintolatoimenjohtajan (2012b) mukaan henkilöstösuunnitelma tehdään marraskuussa seuraavaa vuotta varten ja se laaditaan budjetin perusteella. Hän totesi suunnitelman laatimisessa tärkeäksi ” *ottaa huomioon eri sesonkien, eli kevään, kesän, syksyn ja pikkujouluaajan, vaikutuksen työvoiman tarpeeseen*”. Ravintola Teatterissa ei koeta henkilöstösuunnitelman vuosittaista uusimista tarpeelliseksi, vaan sitä hienosäädetään vuosittain. Suurempiin toimenpiteisiin ryhdytään ravintolatoimenjohtajan (2012b) mukaan, mikäli jokin ravintolan sisäinen osasto kasvaa tai hiljenee ja tällaisessa tilanteessa työntekijöitä yleensä siirretään osastojen välillä niin, että jokaisessa osastossa on tarvittava määrä työntekijöitä.

Kysyttäessä työvoiman tarpeen ennustamisesta ravintolatoimenjohtaja (2012b) totesi ” *liikevaihdon toimivan ennusteena tulevasta*”. Hän kertoi, että liikevaihdon kasvaessa työntekijöiden työtuntien määrä kasvaa ja vastaavasti liikevaihdon pienetessä vähennetään työntekijöiden työtunteja. Ravintolatoimenjohtajan (2012) mukaan tuntimäärän vaihtelut heijastuvat erityisesti vuokratyöntekijöihin, sillä Ravintola Teatterin omilla palkkalistoilla oleville työntekijöille taataan tietty määrä työtunteja. Kaikki ei ole kuitenkaan hänen mukaansa niin mustavalkoista, vaan asiakaspalvelun laadun ylläpitäminen tulee myös huomioida.

Haasteiksi henkilöstöpäällikkö (2012) mainitsi henkilöstöhallinnan osalta ravintola-alalle tyypilliset kausivaihtelut ja talouden heilahtelut. Tällaiset muutokset tulevat hänen mukaansa nopeasti ja niihin on vaikea varautua. Ravintola-alan ailahtelevaisuuteen Ravintola Teatteri

varautuu ravintolatoimenjohtajan (2012b) mukaan vuokratyöntekijöitä käyttämällä, vaikka ravintolatoimenjohtaja totesi ” *vuokratyövoiman olevan omia työntekijöitä kalliimpaa työvoimaa, tarjoaa se liikkumavaraa ja nopean avun muuttuviin tilanteisiin*”. Yhteistyön vuokratyövoimaa tarjoavien yritysten kanssa koetaan olevan kaksisuuntainen suhde, jonka tulee hyödyttää molempia osapuolia. Toisaalta suureksi haasteeksi koetaan myös työntekijöiden vaihtuvuus. Ravintolatoimenjohtaja arveli kuitenkin Ravintola Teatterissa olevan ravintola-alan keskivertoa pienempi vaihtuvuus. Hän ei koe vaihtuvuutta pelkästään negatiivisena asiana, vaan oli sitä mieltä, että uusien työntekijöiden kautta saadaan uusia näkökulmia ja uusien työntekijöiden perehdytys toimii hyödyllisenä toimintatapojen kertauksena vanhoille työntekijöille.

Toisena teemana haastatteluissa oli rekrytointiprosessi, josta kysyttäessä henkilöstöpäällikkö (2012) totesi rekrytointitarpeen syntyvän useimmiten silloin, kun työntekijä lähtee toisen yrityksen palvelukseen tai siirtyy eläkkeelle. Toisaalta myös liikevaihdon kasvu voi aiheuttaa tarpeen palkata lisää työntekijöitä. Aina uutta työntekijää ei kuitenkaan ole tarpeellista etsiä ravintolan ulkopuolelta, vaan osaava tekijä voidaan henkilöstöpäällikön (2012) mukaan kouluttaa nykyisistä työntekijöistä. Hän kertoi, että ennen rekrytointia, erityisesti esimiestehtävissä, Ravintola Teatterissa tarkastellaan, onko henkilöstössä potentiaalisia henkilöitä hoitamaan kyseisiä tehtäviä. Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä arvioidaan myös, kuinka välttämätön rekrytointi on vai voidaanko työvoimavajaus hoitaa tarjoamalla lisätunteja nykyisille työntekijöille. Ravintolatoimenjohtaja (2012b) kertoi sisäisestä hausta kysyttäessä, että sopivaa työntekijää haettaessa, ei ravintolassa ole tapana käyttää ilmoituksia seinällä tai muissa sisäisissä viestintävälineissä, vaan tieto työntekijän tarpeesta leviää usein suullisesti työntekijöiden keskuudessa.

Varsinainen rekrytointiprosessi alkaa, jos sopivaa henkilöä ei löydetä ravintolan sisältä. Ravintolatoimenjohtajan (2012b) mukaan tällöin aloitetaan ulkoinen haku ja samaan aikaan käynnistetään haku myös koko yrityksen sisällä. Ilmoitus avoimesta työpaikasta laitetaan yrityksen sisäiseen e-newsiin, josta tieto leviää kaikkiin toimipisteisiin. Työntekijää haettaessa apuna käytetään laadittua työntekijäprofiilia ja ravintolatoimenjohtaja totesi itse määrittelevänsä sen, millaista henkilöä haetaan. Hän (2012b) totesi ” *haun olevan nykyään leveämpi ja usein joistain halutuista ominaisuuksista tai vaatimuksista joudutaan luopumaan, sillä vuosi vuodelta oikeiden ihmisten löytäminen on koettu yhä vaikeammaksi*”.

Kolmas teema oli rekrytointikanavat, joka on osa rekrytointiprosessia, joten oli luontevaa käsitellä se seuraavaksi. Henkilöstöpäällikön (2012) mukaan rekrytointikanavat valitaan toimenkuvan perusteella. ”*Tavoitteena kanavien valinnassa on, että mahdollisimman moni potentiaalinen työnhakija tavoitettaisiin kanavan kautta*”, hän totesi. Ilmoitteluun avoimesta paikasta Ravintola Teatterissa käytetään yrityksen verkkosivuja. Kanavana voidaan käyttää

myös työvoimatoimiston mol.fi-palvelua. Kesätyöntekijöiden rekrytointiin on käytetty ilmoitusta Metro-lehdessä ja aiemmin myös ilmoitusta Helsingin Sanomissa, mutta tätä ei koettu kovin toimivaksi kanavaksi. Opiskelijoita tavoitetaan myös osallistumalla rekrytointimessuille ja ilmoittamalla kesätyöhausta suoraan oppilaitoksille. Sosiaalista mediaa ei ole Ravintola Teatterissa toistaiseksi vielä hyödynnetty. Henkilöstöpäällikkö (2012) mainitsi, että joillakin Royal Ravintoloiden yksiköillä on Facebook-sivut, mutta palvelun käyttämisestä rekrytoinnissa ei ole sen enempää toistaiseksi keskusteltu.

Rekrytointiprosessin kulusta kysyttäessä kertoi ravintolatoimenjohtaja (2012b) prosessin kulkevan rekrytointia varten laaditun kaavion mukaan. Työhakemuksia käyvät läpi ravintolapäälliköt ja ravintolatoimenjohtaja, joka mainitsi, että hakemuksia tarkasteltaessa pohditaan, ketkä hakijoista tuntuvat *”omilta tyypeiltä”*. Hakemusten perusteella valitaan eniten kiinnostavat hakijat ja heidät kutsutaan työhaastatteluun. Se, kuka haastattelijana toimii, riippuu siitä, mihin toimenkuvaan henkilöä haetaan. Ravintolatoimenjohtajan (2012b) mukaan *”haastattelussa edetään fiilispohjalta ja esimerkiksi kesää varten tehtävässä rekrytoinnissa valitaan hakijoista parhaat, vaikka he eivät olisikaan ihan sitä, mitä haettiin”*. Haastattelusta kysyttäessä henkilöstöpäällikkö (2012) kertoi, että yksilöhaastattelujen ohella järjestetään ryhmähaastatteluja, jolloin saadaan haastateltua mahdollisimman moni hakija samalla kertaa. Kun sopiva työntekijä on löydetty haastattelujen perusteella, ilmoitetaan sekä valitulle että muille hakijoille ratkaisusta.

Neljäs teema haastatteluissa oli tavoiteltu työnantajakuva, jonka selventäminen aloitettiin kysymällä Ravintola Teatterin tavoittelemasta imagosta. Tähän ravintolatoimenjohtaja (2012b) totesi, että *”halutaan tuoda esille, että ollaan yksi suosituimmista ravintoloista Helsingin keskustassa, ravintolalla on hienot puitteet, osaava henkilöstö ja tyylikkääst asiakkaita ja, että ravintola on iso paikka täynnä monia mahdollisuuksia”*. Kiinnostavia työntekijöitä Ravintola Teatteri haluaa houkuttaa myönteisen työnantajakuvan avulla. Henkilöstöpäällikön (2012) mukaan Royal Ravintoloiden yhteisenä tavoitteena on olla *”alan halutuin työnantaja”*. Puhuttaessa tavoitellusta työnantajakuvasta ravintolatoimenjohtaja (2012b) mainitsi luotettavuuden, huolenpidon työntekijöistä, henkilökuntaedut ja hyvän työilmapiirin. Myönteiseksi asiaksi hän mainitsi myös sen, että ravintolalla menee taloudellisesti hyvin, jolloin työntekijöiden ei tarvitse pelätä työpaikkojensa puolesta. Poikkeukselliseksi seikaksi ravintolatoimenjohtaja (2012b) mainitsi sen, että iso yritys on yksityisen henkilön omistama. Hän sanoi sen olevan *”selkeä arvo työntekijöille, erityisesti esimiehille, että omistaja on läsnä”*.

Henkilökunnan sitouttaminen työpaikkaan tehdään henkilöstöpäällikön (2012) mukaan hyvän esimiestyön ja työilmapiirin avulla. Sisäisestä työnantajakuvasta huolehditaan varmistamalla, että kaikki työntekijät osaavat työtehtävänsä ja tarjotaan heille myös mahdollisuuksia



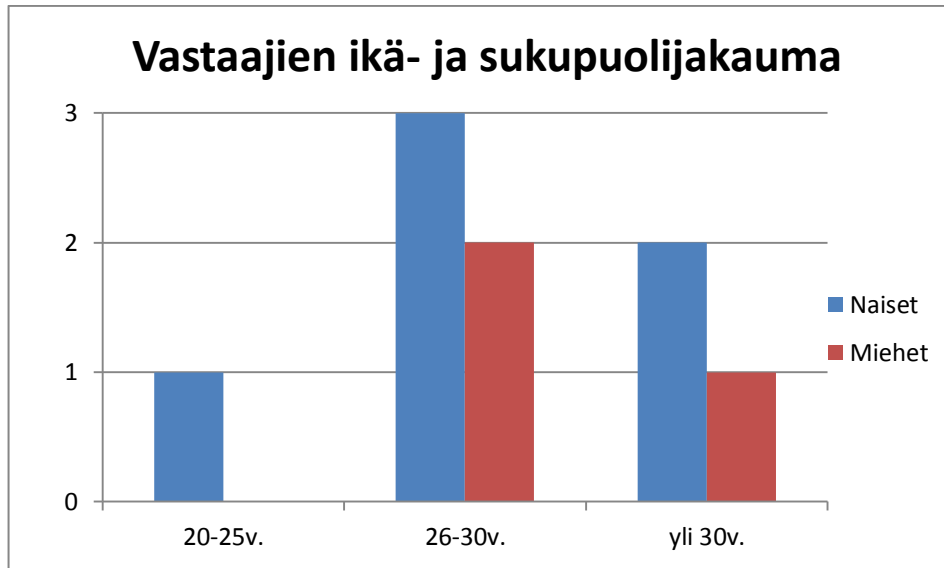
kouluttautua. Työntekijöiden erilaisuus ja erilaiset tavoitteet otetaan hänen mukaansa hyvin huomioon. Työntekijöille, jotka haluavat vaihtaa yksikköä Royal Ravintoloiden sisällä tai edetä urallaan, tarjotaan siihen mahdollisuus. Ravintolatoimenjohtaja (2012b) totesi sitouttamisen olevan haastavaa isossa ravintolassa, sillä *”ihmisiä tulee ja menee”*. Toisaalta ravintolan tavoitteena on olla niin hyvä työnantaja, että ihmiset eivät lähde muualle. Sitouttamisen välineenä ei haluta käyttää rahaa, sillä ravintolatoimenjohtajan mukaan se toimii *”sitouttamisen välineenä korkeintaan parin kuukauden ajan”*.

Rekrytointiviestinnässä työnantajakuvasta halutaan antaa viitteitä työnhakijalle. Ravintolatoimenjohtaja (2012b) kertoi, että työpaikkailmoituksissa, esimerkiksi Metro-lehdessä ja yrityksen verkkosivuilla, on esitelty lyhyesti, millainen työnantaja Royal Ravintolat on. Hän kertoi myös, että työhaastattelutilanteessa hän tiedustelee hakijoiden tietämystä yrityksestä. Haastattelutilanteessa hakijalle, joka ei yritystä ennalta tunne, kerrotaan perustiedot yrityksestä ja muun muassa henkilöstöeduista.

## 6.2 Työntekijöiden näkemykset

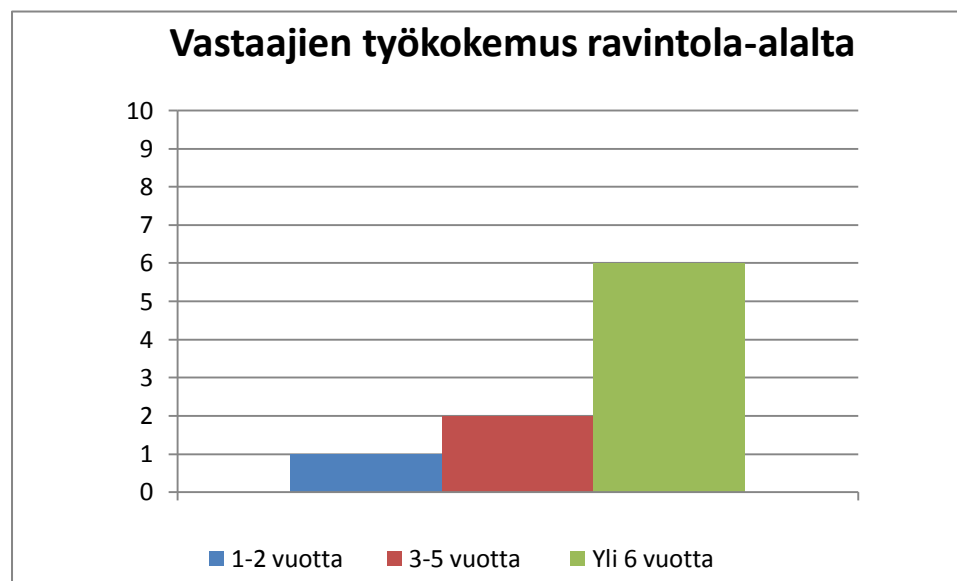
Ravintola Teatterin työntekijöistä kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä. Kyselylomakkeet annettiin kymmenelle henkilölle, mutta vain yhdeksän niistä saatiin takaisin. Seuraavassa esitellään kyselyyn vastanneiden taustatiedot ja sen jälkeen esitellään tulokset kysymys kerrallaan.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä kaksi työskentelee Teatterin Grillissä, kaksi baarissa, kaksi Delissä asiakaspalvelussa ja kokkeina, yksi keittiössä ja kaksi esimiestehtävissä. Valitsimme aluksi viisi miestä ja viisi naista, mutta yksi miehistä jätti vastaamatta, koska lähti kesälomalle ja yhteen kyselyyn vastasikin nainen miehen sijaan. Kyselyyn vastanneista kuusi oli naisia ja kolme oli miehiä. Vastajien ikä vaihteli 20 - 50 vuoden välillä (kuvio 4). Naisten enemmistö vastaajina saattoi johtua siitä, että monet vastaajista työskentelivät tarjoilijoina, joista enemmistö Ravintola Teatterissa on naisia. Vastaajista seitsemällä oli vakituinen työsuhde ja kahdella määrä-aikainen työsopimus.



Kuvio 5: Kyselyyn vastanneiden Ravintola Teatterin työntekijöiden ikä- ja sukupuolijakauma (n=9)

Kyselyyn vastanneilta tiedusteltiin heidän työkokemustaan ravintola-alalta. Vastausvaihtoehtoina oli: alle vuosi, 1-3 vuotta, 3-5 vuotta ja yli 6 vuotta. Vastausten perusteella kyselyyn vastanneilla oli melko paljon kokemusta alalta. Vastaajista kuusi vastasi heidän työkokemuksensa ravintola-alalta olevan yli kuusi vuotta. Kaksi vastaajaa oli työskennellyt ravintola-alalla 3-5 vuotta ja yksi vastaaja 1-2 vuotta. Kukaan vastaajista ei ollut ollut ravintola-alalla alle vuotta (kuvio 5).



Kuvio 6: Kyselyyn vastanneiden Ravintola Teatterin työntekijöiden työkokemus ravintola-alalta (n=9)

Ensimmäisenä työntekijöiltä kysyttiin, miten he ovat saaneet tiedon nykyisestä työpaikasta ja vastauksia tuli seuraavanlaisesti. Työntekijöistä viisi oli tullut henkilöstövuokrausyrityksen kautta töihin Ravintola Teatteriin. Nämä viisi työntekijää olivat tulleet ensimmäiseen työvuoroonsa ekstratyöntekijöinä ja jokainen oli jäänyt sille tielle. Heistä neljä työskentelee tällä hetkellä vakituisena ja yksi määräaikaisena työntekijänä. Yksi vastaaja oli tullut harjoitteluun koulun kautta, saanut kesätyöpaikan ja toimii nyt vakituisena työntekijänä. Kaksi vastaajaa oli tullut Teatteriin henkilökohtaisten kontaktien kautta ja heistä toinen toimii nyt vakituisena ja toinen määräaikaisena työntekijänä. Yksi vastaajista oli siirtynyt paikalla aiemmin toimineesta yrityksestä Ravintola Teatterin kirjoille ja on nyt vakituinen työntekijä.

Työntekijät saivat kuvailla rekrytointiprosessia omin sanoin oman kokemuksensa perusteella. Vastaukset olivat hyvin erilaisia. Henkilökohtaisten kontaktien kautta tulleet kaksi työntekijää kokivat prosessin nopeaksi ja helpoksi. Eräs vastaaja kertoo, että *”ensin puhelu, sitten tapaaminen esimiehen kanssa ja sain työpaikan”*. Toinen vastaaja kertoo kokemuksistaan seuraavanlaisesti: *”ensimmäinen tapaaminen esimiehen kanssa, jossa annettiin ymmärtää että paikka on vaativa ja haasteellinen, tapaaminen onnistui ja sain paikan”*.

Henkilöstövuokrausyrityksen kautta tulleet työntekijät olivat käyneet läpi rekrytointiprosessin henkilöstövuokrausyrityksen kanssa. Tiedot näiden työntekijöiden osaamisesta ja taidoista oli lähetetty eteenpäin Ravintola Teatteriin, josta oli pyydetty näitä työntekijöitä ensimmäiseen koevuoroon. Yksi vastaaja kertoo tästä seuraavalla tavalla: *”Ekstrafirma suositteli minua työpaikalle, jonka jälkeen kävin Teatterissa haastattelussa ja sen yhteydessä sovittiin koevuoroista. Joitakin päiviä koevuorojen jälkeen aloitin työt aluksi ekstratyöntekijänä. Talon kirjoille siirryin esimieheni aloitteesta noin vuoden kuluttua.”* Kyselystä ilmeni myös, että henkilöstövuokrausyritysten kautta tapahtuva rekrytointi koetaan helpommaksi, koska silloin työntekijän osaamista, motivaatiota ja työyhteisöön sopimista kyetään seuraamaan pidemmän aikaa. Tämä tapa ei sido työntekijää yritykseen, mutta ei myöskään sido yritystä tarjoamaan työntekijälle työtunteja, jos työntekijää ei koeta potentiaaliseksi. Harjoittelun kautta työllistynyt työntekijä koki oman rekrytointiprosessinsa onnistuneeksi todeten seuraavanlaisesti: *”He olivat ehtineet harjoittelun aikana nähdä, millainen työntekijä minä olen ja minä olin ehtinyt nähdä työnkuvan”*.

Työntekijät saivat kertoa omia mielipiteitään siitä, mitä kehitettävää Ravintola Teatterin rekrytointiprosessissa on. Vastauksista ilmeni, että koevuorotapa, jota käytetään henkilöstövuokrausyritysten kautta tulevien työntekijöiden kanssa, on toimiva monen kyselyyn vastanneen mielestä. Eräs vastaaja kommentoi tapaa näin: *”Kun yritys rekrytoi potentiaalista työntekijää, hänelle tarjotaan ensin muutamia koevuoroja, jossa häntä seurataan tämän ajan. Tällöin työnantaja saa haastatteluun kattavamman kuvan*

*työntekijästä, mutta lisäksi työntekijälle hahmottuu paremmin, millaiseen tehtävään häntä ollaan rekrytoimassa.” Tästä tavasta seurasi se, että koevuorolaisen kanssa töitä tehneiltä työntekijöiltä toivottaisiin kysyttävän enemmän mielipiteitä ja ajatuksia siitä, miten koevuorolainen on selviytynyt koevuoroissa. Työntekijät kokivat, että esimiehet eivät ehdi seuraamaan työvuorojen aikana koevuorolaista tarpeeksi, jotta he saisivat hänestä kuvan työntekijänä. Tämän vuoksi vastaajat kokivat mielipiteensä tärkeiksi ja tahtoisivat tulla paremmin kuulluiksi. Työntekijät toivovat, että heidän käyttöönsä rekrytointiprosessissa voitaisiin lisätä.*

Uuden työntekijän perehdytys nousi myös esille rekrytointiprosessin kehittämisessä. Yksi vastaajista toteaa aiheesta näin: *”Uusien työntekijöiden perehdytys tulisi organisoida kunnolla, ei niin, että jokainen näyttää jotakin, vaan että uudella tekijällä olisi oma niin sanottu luottokumminsa työpaikalla, joka huolehtisi tekijän osaamisesta ja oppimisesta ja kantaisi vastuun siitä, että asiat viedään loppuun.”* Myös toinen vastaaja haluaa tuoda esiin perehdytyksen merkitystä ja kehittämiskohteita:

*Perehdytys on kaiken A ja O. Jokaisessa toimipisteessä on omat tapansa, tämän vuoksi olisi hyvä, että jokaisessa toimipisteessä olisi niin sanottu perehdytyskansio, josta jokainen uusi työntekijä saisi tiedon siitä, miten tässä pisteessä työskennellään. Tämän kansion lisäksi asiat tulisi käydä läpi uudelleen, huolellisesti ja näyttää kuinka nämä asiat tehdään käytännössä. Mitä paremmin uuden työntekijän perehdytämme, sitä enemmän me nykyiset työntekijät saamme hänestä paremman työtoverin.*

Työntekijöiltä kysyttiin myös, millainen työnantaja Ravintola Teatteri heidän mielestään on. Monet vastaajista painottivat ravintolan olevan luotettava työnantaja. Luotettavuus tarkoittaa heille sitä, että palkat maksetaan ajallaan, työvuorolistat julkaistaan sovittuun aikaan ja henkilökuntaedut, joita ovat liikuntasetelit, henkilökuntakortti ja työterveyshuolto, koetaan hyväksi. Työympäristö ja sen tarjoamat puitteet ovat hyvät ja niihin on panostettu. Nykyiset työntekijät nostivat esille myös hyvän työyhteisön ja sen tärkeyden. Eräs vastaaja toteaa työyhteisöstä seuraavaa: *”Teatterissa on loistava työporukka, vaikka talossa on paljon työntekijöitä ja kaikki ovat omalla tavallaan erilaisia persoonia”.*

Teatterissa on eri toimipisteitä ja työntekijöillä on mahdollisuus työskennellä näissä eri toimipisteissä. Tällöin työntekijältä vaaditaan myös monipuolista osaamista ja joustavuutta. Yksi vastaajista kokee tilanteen näin: *”Välillä on yhden ihmisen varaan laskettu liikaa työtä ja päivän aikana hädin tuskin ehtii lounastaukoon”.* Koska työntekijöiltä vaaditaan osaamista, ammattitaitoa ja he ovat joustavia työnantajaansa kohtaan, tekevät pitkiä työpäiviä ja montaa työnkuvaa, työntekijät toivovat, että joustavuus olisi vastavuoroista. Työntekijät

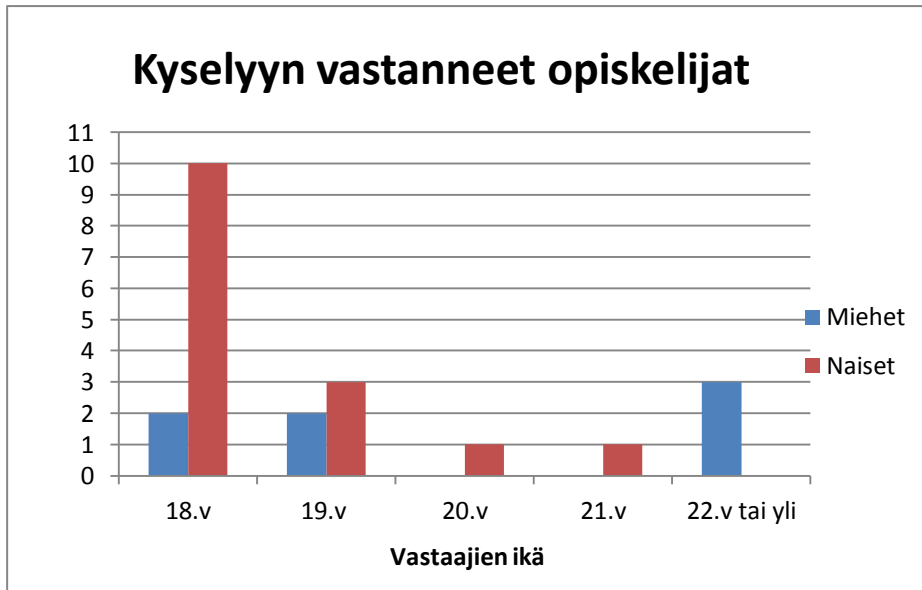
toivovat kuulevansa, että heitä ja heidän panostaan työnantajaansa kohtaan arvostettaisiin. Yksi vastaaja sanoo, että *”asioiden esittämistavoissa ja palautteen annossa olisi ajoittain parantamisen varaa”*. Toisen vastaajan mielestä *”sana kiitos olisi mukava kuulla useammin, koska ilman arvostusta seuraa työntekijän motivaation ja työmoraalin lasku”*.

Vastaajista muutamat toivoivat työnantajansa panostavan enemmän työntekijöiden kouluttamiseen. Yksi vastaaja toteaa, että: *”asioiden mieleen palauttaminen ja uuden oppiminen pitää työntekijät virkeinä ja auttavat heitä kehittämään omaa työtään”*.

### 6.3 Opiskelijoiden näkemykset

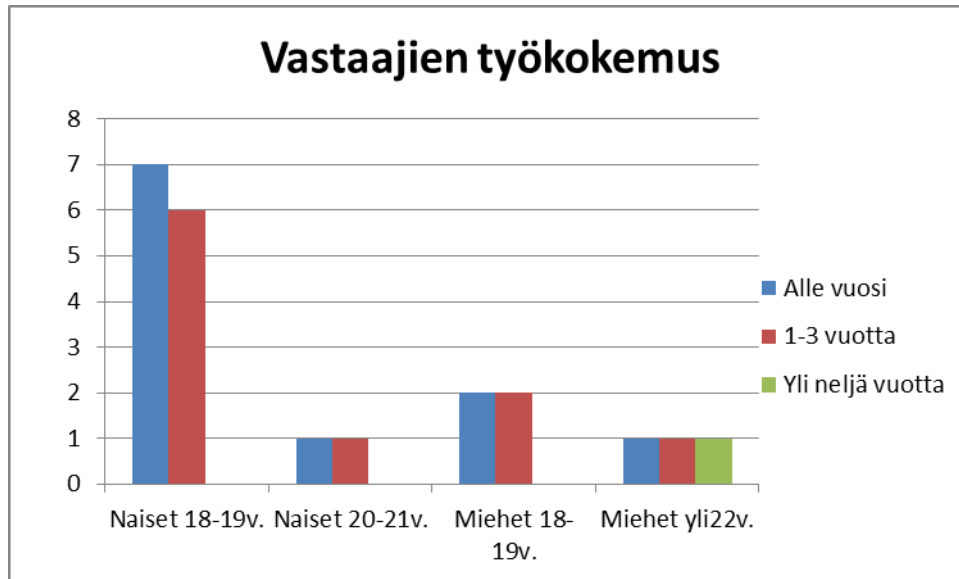
Opinnäytetyössä tehtiin myös toinen kysely. Se tehtiin ravintolakoulu Perhon opiskelijoille. Seuraavassa kyselyn tuloksia esitellään kysymys kerrallaan. Kyselyn alussa kerättiin tietoa vastaajien demografisista ominaisuuksista eli iästä, sukupuolesta ja työkokemuksesta ravintola-alalla.

Opiskelijoista kyselyyn vastasi 22 henkilöä. Heistä viisitoista oli naisia ja seitsemän miehiä. Naisia vastaajissa oli yli kaksinkertainen määrä miehiin verrattuna. Naisista suuri enemmistö oli 18-vuotiaita, sillä heitä oli kymmenen. Samanikäisistä miehistä kyselyyn vastasi kaksi henkilöä. 19-vuotiaita naisia kyselyyn osallistui kolme ja miehiä kaksi. Naisista kaksi oli 20-vuotiasta ja kaksi 21-vuotiasta. Tämän ikäisiä miehiä ei kyselyyn osallistunut lainkaan. Kyselyyn vastanneet yli 22-vuotiaat olivat pelkästään miehiä ja heitä oli kolme henkilöä. Kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden ikäjakauma ei ollut kovin suuri, vaan kaikki olivat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, 18 - 23-vuotiaita. Yli puolet vastaajista oli 18-vuotiaita. Poikkeuksen kapeaan ikäjakaumaan teki yksi kyselyyn vastaajista, joka oli 31-vuotias. Kuviossa 3 esitetään vastaajien jakautuminen iän ja sukupuolen mukaan.



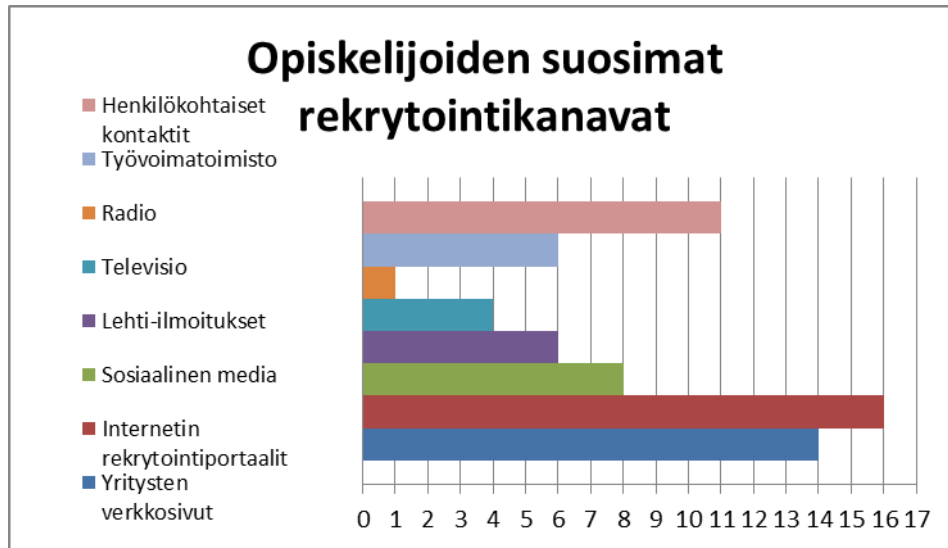
Kuvio 7: Kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden ikä- ja sukupuolijakauma (n=22)

Vastaajilta kysyttiin myös heidän työkokemustaan ravintola-alalta. Vastausvaihtoehtoina oli alle vuosi, 1 - 3 vuotta ja yli 4 vuotta. Tulokset esitellään kuviossa 7. Kukaan 18 - 19-vuotiasta naisista ei ollut työskennellyt ravintola-alalla yli neljää vuotta, mikä on ymmärrettävää heidän nuoren ikänsä takia. Seitsemän heistä oli työskennellyt ravintola-alalla alle vuoden ja kuusi vastaajaa 1 - 3 vuotta. 20 - 21-vuotiasta naisista yksi oli työskennellyt alle vuoden ja yksi 1-3 vuotta. 18 - 19 -vuotiaista miehistä kaksi vastaajaa oli työskennellyt alle vuoden ja kaksi 1 - 3 vuotta. Yli 22-vuotiasta miehistä löytyi ainut vastaaja, jolla työkokemusta oli yli neljä vuotta. Yhdellä heistä työkokemusta oli alle vuosi ja yhdellä 1 - 3 vuotta. Vastaajien suhteellisen vähäinen työkokemus oli odotettavissa, koska kyseessä olivat toisen asteen oppilaitoksen opiskelijat. Toisaalta liki puolet vastaajista oli työskennellyt ravintola-alalla 1- 3 vuotta eli melko pitkään ikäisekseen.



Kuvio 8: Vastaajien työkokemus iän ja sukupuolen mukaan jaoteltuna (n=22)

Kuviossa 8 esitetään rekrytointikanavien suosituimmuus ilman taustamuuttujien huomioimista. Kuvioista ilmenee, kuinka monta kertaa mikäkin rekrytointikanava esiintyi vastauksissa. Kukaan vastaaja ei valinnut eniten suosimaansa rekrytointikanavaa tai kirjoittanut, onko jokin muu kanava, jota työhaussa suosii. Internet erilaisine rekrytointikanavineen oli opiskelijoiden eniten suosima paikka etsiä avoimia työpaikkoja. Vastauksista kävi ilmi, että opiskelijoiden eniten suosima kanava työhaussa on Internetin rekrytointiportaalit, sillä se mainittiin 16 kertaa vastauksissa. Toiseksi suosituin kanava oli yritysten verkkosivut, joilta vastaajat etsivät tietoa avoimista työpaikoista. Tämä vaihtoehto valittiin 14 kertaa. Kolmanneksi suosituin vaihtoehto oli henkilökohtaiset kontaktit, joka esiintyi vastauksissa 11 kertaa. Sosiaalinen media valittiin seuratuimmaksi rekrytointikanavaksi kahdeksan kertaa. Työvoimatoimisto ja lehti-ilmoitukset valittiin molemmat viisi kertaa ja televisio neljä kertaa. Vähiten vastaajat suosivat radiota rekrytointikanavana, sillä sen valitsi vain yksi vastaaja.



Kuvio 9: Opiskelijoiden suosimat rekrytointikanavat (n=22)

Opiskelijoilta kysyttiin perusteluja siihen, miksi he pitävät parhaimpina valitsemaansa kanavia. Internetin rekrytointikanavia suosivat vastaajat kertoivat, että nämä kanavat ovat helppoja ja nopeita käyttää. Eräs vastaaja totesi kanavista näin: *”Nämä tavat ovat hyvää mainostusta, helppokäyttöisiä, selkeitä ja antaa paljon vaihtoehtoja sekä kaikki työilmoitukset ovat samalla sivustolla.”* Yritysten verkkosivut tarjoavat opiskelijoille heidän mielestään selkeän kuvan työtehtävästä ja mahdollisuuden samaan aikaan tutustua yritykseen. Yritysten verkkosivut koettiin myös luotettavaksi tavaksi hakea uutta työpaikkaa. Internetin rekrytointiportaalit koettiin helpoksi tavaksi etsiä juuri sellaisia kohteita, jotka kiinnostavat hakijaa ja ne antavat kattavamman tarjonnan vapaista työpaikoista.

Sosiaalinen media nousi nuorten keskuudessa useiden perinteisten kanavien sijaan korkealle. Opiskelijat nostivat sosiaalisen media heille tärkeäksi. He käyttävät Internetiä joka päivä ja Facebook kuuluu heidän jokapäiväiseen elämään. Facebook on nuorten suosiossa ja he viettävät siellä paljon aikaansa, kuten yksi vastaaja mainitsee: *”Käyn Facebookissa päivittäin”*. Opiskelijat sanovat sen olevan hyvä tapa etsiä uusia työpaikkoja ja paikka, jossa huomaa ilmoitukset helpoiten. Eräs vastaaja toteaa Facebookista seuraavaa: *”Facebook olisi tosi hyvä tapa etsiä töitä, mutta se varmaankin edellyttäisi, että tiettyjen yritysten sivuista pitäisi tykätä”*.

Yksi vastaajista koki rekrytointitapahtumat hyväksi tavaksi etsiä työpaikkaa. Hän kertoi, että *”rekrytointitapahtumissa on helppo etsiä mahdollisia työpaikkoja ja kirjoittaa hakemuksia ja samalla kuunnella työntekijöiden kokemuksia työpaikasta”*. Myös henkilökohtaiset kontaktit koettiin hyväksi tavaksi etsiä työpaikkoja, mutta vähäisen työkokemuksen takia opiskelijat sanovat sen olevan vielä hankalaa.



Opiskelijoilta kysyttiin, mitkä ovat heille kolme tärkeintä asiaa, kun he etsivät uutta työpaikkaa. Vastauksista kävi ilmi, että tärkeimmäksi tekijäksi koettiin palkkaus. Työpaikan sijainti, työpaikan tarjoama työ ja siihen liittyvät asiat, kuten työtehtävät, työtunnit ja haastavuus koettiin myös tärkeiksi. Yksi opiskelija vastasi kysymykseen, mitkä ovat tärkeimmät tekijät uutta työpaikkaa etsittäessä, näin: *”Palkka tietenkin ja kaikista eniten se, että työnkuva on kiinnostava ja itselle sopiva sekä työajat sisältäen työtunnit.”* Toinen vastaaja taas painottaa seuraavia asioita: *”palkka, sijainti ja tärkeintä on itse työ ylipäätään”*. Kaksi tärkeää asiaa opiskelijoille, jotka nousivat esiin kyselyitä purkaessa, olivat itse työnantaja ja työyhteisö. Yksi vastaaja määrittelee asian näin: *”Työnantajan pitää olla mukava ja reilu, työpaikan arvot ja työntekijöiden positiivinen asenne työnantajaa kohtaan ovat myös tärkeitä.”* Toinen vastaaja taas pitää tärkeänä *”kivaa työyhteisöä ja positiivista asennetta työyhteisön keskuudessa”*. Kolmas vastaaja painottaa, että *”työilmapiirin pitää olla rento ja työkaverien mukavia”*.

Kyselyssä opiskelijat vastasivat kysymykseen, mitkä asiat heidän mielestään tekee yrityksestä hyvän työnantajan. Opiskelijoista melkein jokainen nosti palkkauksen jälleen tärkeäksi. Palkkauksessa nousi nimenomaan esille se, että he toivovat palkan maksettavan ajallaan. Rehellinen, ystävällinen, luotettava, huomioonottava ja vastuullinen olivat adjektiivejä, jotka nousivat esille vastauksissa. Yksi vastaaja määritteli hyvän työnantajan seuraavalla tavalla: *”Pitää ottaa kaikki huomioon tasa-arvoisesti.”* Toinen vastaaja taas oli sitä mieltä, että *”molemmipuolinen joustavuus on tärkeää, mielipiteitä pitää kuunnella ja palautetta pitää antaa rakentavassa ja hyvässä hengessä”*. Kolmas vastaaja mainitsi, että *”työnantajan pitää myös antaa mahdollisuus toteuttaa omia ideoitaan, antaa vastuuta ja tarvittaessa mahdollisuus kouluttautumiseen”*. Sisäinen viestintä nousi esille muutamien opiskelijoiden keskuudessa. Tähän vaikutti luultavasti vastaajien korkeampi ikä ja työkokemus ravintola-alalta. Eräs vastaaja kommentoi tätä seuraavalla tavalla: *”Työnantajan tulee olla yhteistyökykyinen, vuorovaikutteinen, hyvät työolosuhteet, hyvä työporukka ja kaikki niin sanotut ilmoitukset esimerkiksi työaikojen muuttumiset ja muut tärkeät asiat, tulee olla kaikkien esillä ja niin, että viestintä toimii.”*

Opiskelijat vastasivat tuntevansa tai tietävänsä Ravintola Teatterin seuraavanlaisesti: kaksi vastaajaa tuntee ravintolan hyvin, 14 vastaajaa tuntee Ravintola Teatterin heikosti ja 6 vastaajaa ei tunne lainkaan. Suurin osa siis vastasi tuntevansa tai tietävänsä Teatterin heikosti tai ei lainkaan. Opiskelijoilta kysyttiin että, jos Ravintola Teatteri on sinulle tuttu niin, miten kuvailisit sitä työnantajana. Näistä kahdesta, jotka vastasivat tuntevansa ravintolan hyvin, toinen oli työskennellyt harjoitteluajan Ravintola Teatterin Delissä ja hän kertoi, että: *”Olin siellä kerran työssäoppimassa Delin puolella. Siellä oli huono ilmapiiri osittain kiireen vuoksi. Kuitenkin sieltä saatavan koulutuksen ja luontaisetujen vuoksi hyvä työnantaja. Siellä oli hyvä ja toimiva keittiö.”* Toinen ravintolan tuntevista vastasi näin:

*”Suhteellisen tuttu yritys, mutta en ole ikinä ollut töissä tai käynyt. Työnantajasta en osaa sanoa mitään, mutta vaikuttaa arvostetulta, jos kuuluu Royal Ravintoloihin. Työntekijöillä on varmaan erilaisia etuja.”* Opiskelijat, jotka vastasivat kysymykseen heikosti tai ei lainkaan, eivät vastanneet viimeiseen kysymykseen lainkaan.

#### 6.4 Uuden sukupolven rekrytointia Facebookissa

Benchmarkkauksen kohteiksi valittiin seuraavat yritykset: OP-Pohjola, Kappahl, Tiger, Elisa, Hesburger ja Scandic. Seuraavassa esitellään lyhyesti yritykset, niiden rekrytointia koskevat sivut Facebookissa ja miten työnantajakuvaa viestitään sivulla.

OP- Pohjola- ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Se tarjoaa asiakkailleen monipuolisia pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinko- ja henkivakuutus. (OP-Pohjola-ryhmä 2012.) OP-Pohjolalla on Facebookissa omat sivut, joilla on hieman alle 7000 tykkääjää. Sivujen selaaminen ei tosin edellytä tykkäämistä. Sivulla esitellään muun muassa yrityksen historiaa, selitetään talouskielen sanastoa ja vastaillaan tykkääjien kysymyksiin. Pääsivulta pääsee sivulle, jossa kerrotaan urasta OP-Pohjolassa (kuva 1). Sivulla on linkkejä OP-Pohjolan verkkosivuille, joissa esitellään, millaisia työpaikkoja OP-Pohjolassa on, mitä avoimia työpaikkoja on tarjolla sekä nykyisten työntekijöiden uratarinoita.


OP-Pohjola Ura OP-Pohjolassa ✓ Tykätty

## Sinun urasi OP-Pohjolassa

Katso, millaisia tehtäviä Suomen johtavalla finanssiryhmällä on tarjottavana juuri sinulle!  
Mahdollisuuksia löytyy rahoituksen, vakuuttamisen, tietotekniikan ja kansainvälisten tehtävien parista ympäri maan.

**Monia mahdollisuuksia**  
Raatalöity kehityssuunnitelma juuri sinulle


Kun finanssitalo on oikein suuri,  
siellä on tilaa kasvaa isoksi.




### Avoimet työpaikat

- Tiesitkö, että olemme kuudenneksi suurin ICT-talo Suomessa? Haemme kokeneita ICT-ammattilaisia joukkoomme. Lue lisää [op.fi/rekry](#)
- Katso kaikki avoimet työpaikat [täältä](#)


### Tutustu meihin



**Anne-Mari, Palveluneuvoja, Helsingin OP Pankki**  
Anne-Mari tarjoaa Helsingin OP Pankin asiakkaille monipuolista apua päivittäisissä pankkipalveluissa.  
[Lue lisää...](#)



**Turo, Yksikönpäällikkö, OP-Palvelut Oy**  
Yksikönpäällikkö Turo on 23 työnjohtollisissa tehtävissä toimivan asiantuntijan esimies OP-Palveluiden ICT-organisaatiossa.  
[Lue lisää...](#)



**Olli-Pekka, Sijoitusneuvoja, Kuopion Osuuspankki**  
Sijoitusneuvoja Olli-Pekan voi tavata Kuopion Osuuspankissa asiakkaiden pankkiasioita hoitamassa. Lisäksi hän palvelee asiakkaita sijoituspalveluissa puhelimitse sekä OP-verkkopalvelussa.  
[Lue lisää...](#)

[Lisää uratarinoita löydät YouTubesta](#)

Kuva 1: OP-Pohjolan Facebooksivut: Ura OP-Pohjolassa

OP-Pohjolan Facebooksivuilla ei ole työpaikkailmoituksia, vaan linkki yrityksen verkkosivuille, jonne avoimista työpaikoista kiinnostunut voi siirtyä. Uran luomisesta kertova sivu on koottu johdonmukaisesti, sillä sivulla vierailija voi ensin tutustua OP-Pohjolan toimenkuviin, sen jälkeen katsoa avoimet työpaikat ja sitten lukea nykyisten työntekijöiden kertomuksia urastaan yrityksessä. Käyttämällä työntekijöiden kasvoja ja kertomuksia Facebook-sivuillaan luodaan yrityksestä tuttavallisempi ja luotettava kuva. Positiiviset ja omakohtaiset kertomukset yrityksessä työskentelystä luovat myös myönteistä työnantajakuvaa. Sivuilta löytyy myös linkki Youtube-palveluun, jossa on lisää yrityksen työntekijöiden uratarinoita ja

tietoa siitä, millainen yritys on työnantajana, videon muodossa. Nämä videot hyödyttävät erityisesti sellaista henkilöä, joka on hakemassa yritykseen töihin ja miettii, millainen työnantaja yritys on.

Toinen Benchmarkkauksen kohde oli KappAhl. KappAhl on iso muotiketju, jolla on 380 myymälää ja 4 900 työntekijää Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Puolassa ja Tšekissä. KappAhl myy edullista muotia naisille, miehille ja lapsille. (KappAhl 2012.) KappAhlin Facebook-sivuilla on yli 40 000 tykkääjää, mutta sivut ovatkin eri maiden liikkeiden yhteiset. Sivuille käytetään pääosin englantia, mutta osittain myös ruotsia. Sivujen selaaminen ei vaadi tykkäämistä. Pääsivulta löytyy linkki ”Work at KappAhl” - sivulle (kuva 2), jossa ilmoitetaan avoimista työpaikoista yrityksen sisällä. Ilmoituksissa haetaan työntekijöitä eri maihin yrityksen palvelukseen ja ilmoitukset ovat sen maan kielellä, johon työntekijää haetaan. Facebookin käyttäjä pystyy myös jakamaan työpaikkailmoituksen kavereilleen. Ilmoitusta klikkaamalla pääsee KappAhlin sivuille, jossa työpaikasta kerrotaan enemmän

KappAhl **KappAhl** Work at KappAhl ▾

---

**"Top marks from our employees again this year"**  
 KappAhl is a popular workplace where many stay for long. We care about our employees and each individual's wellbeing and development. We put much effort into training and many of our management and key positions are filled through internal recruitment. In 2010, we received top marks by employees in the annual employee survey, just as in 2009. The whole 97% of our employees say that they can recommend KappAhl as an employer!

**"Sweden's best workplace"**  
 In December 2010 we received the award "Sweden's best workplace" by Business Week for the second consecutive year. The motivation was: "One of the best companies for women to work in, they have the highest proportion of women at all levels of management and better outcomes in terms of wages."

Ekonomichef City: Huvudkontoret, Mölndal Deadline: 30.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Butikschef - Tranås City: Tranås Deadline: 28.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Butikschef - Angered City: Angered, Göteborg Deadline: 23.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Sprzedawca/Poznań City: Poznań Deadline: 22.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Butikschef - Charlottenberg City: Charlottenberg Deadline: 25.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Kierownik ds. Technicznych City: Warszawa Deadline: 22.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Visual Merchandiser Gjøvik City: Gjøvik Deadline: 21.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Visual Merchandiser Maxinge Center, Åland Deadline: 30.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Sprzedawca City: Rzeszów Deadline: 17.09.2012	<input type="button" value="Share"/>
Butikschef Åland, Köpcentrum Maxinge Deadline: 30.09.2012	<input type="button" value="Share"/>

Kuva 2: KappAhl in avoimet työpaikat Facebook-sivuilla

Ennen työpaikkailmoituksia kerrotaan lyhyesti siitä, millainen työnantaja KappAhl on. Yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita, heidän hyvinvoinnista välitetään ja yritys on saanut huippuarvosanat työntekijöille tehdyssä tutkimuksessa. Tekstin avulla luodaan hyvin myönteinen kuva yrityksestä työnantaja ja saadaan lukija kiinnostumaan yrityksestä työpaikkana.

Kolmanneksi kohteeksi valittiin Helsingin keskustassa sijaitseva korkeatasoinen The Tiger-yökerho. Se sijaitsee Kampin kauppakeskuksen kahdessa ylimmässä kerroksessa ja soveltuu myös yksityistilaisuuksien järjestämiseen. (Night People Group Oy 2012.) Ravintolan Facebook-sivuilla esitellään tulevia tapahtumia, tiedotetaan ajankohtaisista asioista ja näytetään kuvia menneistä tapahtumista. Sivulla on noin 9500 tykkääjää. Kuvassa 3 on ravintolan rekrytointi-ilmoitus Facebook-sivuillaan. Sivulla ei ole muuta sisältöä kuin mainos,

jossa kehoitetaan hakemaan avoimia työpaikkoja. Ilmoitus sisältää myös painikkeen, jossa lukee ”kyllä” ja jota kautta pääsee ravintola Tigerin omistavan yrityksen Night People Group Oy:n sivuille täyttämään avointa hakemusta.



Kuva 3: The Tiger-ravintolan rekrytointi-ilmoitus Facebook-sivuillaan

Sivulla ei kerrota paljoakaan ravintolasta työnantajana. Mikäli työnhakija haluaa lisätietoa ravintolasta tai koko yrityksestä, kannattaa hänen Facebook-sivujen lisäksi vierailla yrityksen verkkosivuilla. Mitään mielikuvia yrityksestä työnantajana ei näiden sivujen kautta synny sivuilla vierailevalle.

Neljänneksi yritykseksi vertailuun valittiin Sonera, joka on osa kansainvälisesti toimivaa TeliaSonera-konsernia. Sonera on yksi konsernin brändeistä ja tarjoaa asiakkailleen Suomessa televiestintäpalveluja. (TeliaSonera 2012.) Soneran Facebook-sivuilla tiedotetaan muun muassa häiriöistä, uusista palveluista ja kilpailuista, kerrotaan yrityksen historiasta ja mainostetaan yrityksen tuotteita ja palveluita. Sivulla on yli 70 000 tykkääjää. Ura Soneralla-

niminen sivu sisältää ilmoituksia avoimista työpaikoista yrityksessä (kuva 4). Klikatessaan jotain kohtaa ilmoituksessa, esimerkiksi tehtävänimikettä tai kaupunkia, siirtyy linkin kautta Soneran omille verkkosivuille, jossa varsinainen ilmoitus sijaitsee.

Tehtävänimike	Kaupunki	Haku päättyy
Head of Architecture	Farsta, Stockholm, Helsinki	19.09.2012
IT Architect for IAM	Helsinki	20.09.2012
Head of Network/Infrastructure	Farsta, Helsinki	21.09.2012
Team Manager Product Development	Helsinki	21.09.2012
System Specialist Automation	Helsinki	21.09.2012
System administrator, Windows operating systems	Farsta, Helsinki	21.09.2012
System administrator, Solaris operating systems	Farsta, Helsinki	21.09.2012
Business Controller (maternity leave replacement)	Helsinki	21.09.2012
IT Solution Manager/Expert	Helsinki	21.09.2012
Business System IT Analyst	Farsta, Helsinki, Gothenburg	21.09.2012
Technical Customer Service Adviser	Turku	23.09.2012
Asiakasneuvoja asiakaspalveluun	Turku	24.09.2012
Product Development Managers – Mobility Services Product & Service	Helsinki	24.09.2012

Kuva 4: Avoimet työpaikat Sonera Facebook-sivuilla

Työpaikkailmoitusten alla on kerrottu Sonerasta yrityksenä ja työnantajana. Tekstin perusteella Sonerasta saa kuvan sellaisena työnantajana, joka kannustaa osaamisen kehittämiseen ja kansainvälisen uran luomiseen. Sivulla esitellään myös muutama yrityksen työntekijä, joiden mielipiteitä ja kokemuksia työpaikastaan, pääsee lukemaan linkin kautta Soneran sivuille. Nämä kertomukset avaavat lukijalle luovat lukijalle mielikuvan siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä ja selventävät erilaisia toimenkuvia yrityksessä.

Viidenneksi yritykseksi tarkasteluun otettiin Hesburger, joka on suomalainen pikaruokaketju. Ketju työllistää noin 500 ihmistä ja on levittäytynyt Suomen markkinoiden lisäksi Baltiaan,

Venäjälle ja Saksaan. (Hesburger 2012.) Hesburgerin Facebook-sivuilla vierailija saa tietoa uutuustuotteista, voi osallistua kilpailuihin tai lukea yrityksen historiasta. Hesburgerin sivut ovat suosittu, sillä niillä on hieman alle 200 000 tykkääjää. Myös Hesburgerin sivuilla on rekrytointia koskevaa tietoa. Pääsivulta pääsee rekry-nimiselle sivulle, jossa on yksinkertainen ja lyhyt ilmoitus (kuva 5), jossa haetaan uusia työntekijöitä yritykseen.

Hesburger Rekry Tykkää

## HALUAISITKO JOUSTAVAT TYÖAJAT JA MUKAVAT TYÖKAVERIT?

Etsitkö joustavilla työajoilla varustettua työpaikkaa? Arvostatko nuorekasta työympäristöä? Haluaisitko työskennellä luotettavassa suomalaisessa perheyrietyksessä? Oletko aktiivinen, oma-alitteinen ja asiakaspalveluhenkinen? Tervetuloa Hesburgeriin!

Laura, ravintolapäällikkö  
Kesä -90 jatkuu edelleen!  
Kesätyöstä muodostui pitkä ura.  
Miksi vaihtaa, kun on löytänyt oman alansa, ja harva yritys tänä päivänä on yhtä turvallinen työnantaja.

Työskennellessäsi Hesburgerilla sinun ei tarvitse olla valmis ammattilainen, sillä me koulutamme sinut tehtäviesi. Voit työskennellä joko koko- tai osa-aikaisesti, joten työ sopii moniin elämäntilanteisiin – valkapa opiskelun oheen.

Täytä [sähköinen työhakemus](#) ja liity joukkoon!

Facebook © 2012 - Suomi Tietaja - Luo mainos - Luo sivu - Kehittäjät - Työpaikat - Yksityisyys - Evästeet - Käyttöehdot - Ohje

Kuva 5: Hesburgerin rekrytointi-ilmoitus Facebook-sivuillaan

Ilmoituksessa kerrotaan lyhyesti, millaista yrityksessä on työskennellä ja kerrotaan, millainen työntekijän tulisi olla. Ilmoituksessa on linkki sähköiseen työhakemukseen, joka sijaitsee Hesburgerin verkkosivuilla. Sivulla on lyhyt työntekijä ”Lauran” kertomus työhistoriastaan yrityksessä. Kertomus ei kuitenkaan kerro juuri mitään yrityksestä työnantajana eikä herätä



samanlaista luottamusta kuin edellä mainittujen yritysten työntekijöiden yksityiskohtaisemmat kertomukset.

Kuudenneksi yritykseksi valittiin Scandic, joka on Pohjoismaiden johtava hotelliketju. Yrityksellä on 159 hotellia yhdeksässä eri maassa ja yhteensä 6600 työntekijää. (Scandic 2012.) Scandic suomen Facebook-sivuilla esitellään hotelliketjua, sen toimintaa ja tulevia tapahtumia. Sivulla on noin 17 000 tykkääjää. Sivulla esitellään myös yrityksessä olevia avoimia työpaikkoja (kuva 6). Työpaikkailmoitukset on luetteloitu avoimet työpaikat-sivulle ja sivulla vierailija pystyy lähettämään ilmoituksen Facebookissa kaverilleen tai jollekin ryhmälle sekä tykkäämään ilmoituksesta, jolloin ilmoitus näkyy hänen kavereilleen. Työpaikkailmoitukset aukeavat Facebookissa eivätkä ohjaudu yrityksen sivuille, mutta ilmoituksen lopussa on linkki ” hae työpaikkaa”, jonka kautta siirtyy yrityksen verkkosivuille ja siellä voi lähettää työhakemuksen.

Scandic Suomi Avoimet työpaikat Tykkää

URAMAHDOLLISUUKSIA: TUTUSTU TYÖNTEKIJÖIHIMME

"Scandicilla olemme melko urasuuntauneita. Ehkäpä siksi monet ovat päättäneet jäädä meille. Esimiehemme ja asiantuntijamme ovat työskennelleet yhtiössä alusta asti ja kehittäneet taitojaan ja tietojaan yhdessä alan parhaimpiin kuuluvassa Scandic Business School business-koulussa.

Scandicilla työskentelee suuri joukko ihmisiä eri aloilta, niin akateemisia kuin ei-akateemisia, teoreettisia ja käytännönläheisiä työntekijöitä. Kaikilla on kuitenkin sama tavoite: tuottaa asiakkaillemme ensiluokkainen hotellikokemus!"

Työntekijöiden haastatteluja Uramahdollisuuksia Koulutus Ympäristö ja kestävä kehitys

Hae

Keittiöpäällikkö Scandic Continentaliin Like 0 Send

Myyntineuvottelija Scandic Oscariin Like 0 Send

powered by jobdirekt

Kuva 6: Scandic Suomen avoimet työpaikat Facebookissa

Avoimien työpaikkojen lisäksi sivuilla on linkkejä, joista pääsee lukemaan Scandicissa työskentelyyn liittyviä asioita, kuten uramahdollisuuksia ja työntekijöiden haastatteluja. Linkkien kautta siirrytään Scandicin verkkosivuille. Facebook-sivulla kerrotaan lyhyesti, millaista työskentely yrityksessä on, mutta enemmän tietoa löytyy verkkosivuilta ja Facebook-sivut toimivatkin enemmän kulkureittinä sinne.

Yhteenvedon tuloksista voidaan todeta, että hyvin erilaiset yritykset tekevät rekrytointia jollain tapaa Facebookissa. Yrityksiä löytyy monelta eri toimialalta ja haettavien henkilöiden koulutusvaatimukset vaihtelevat olemattomasta korkeakoulututkinnon suorittaneisiin.

Työntekijöitä haetaan Facebookin kautta niin ravintola-alalle kuin finanssialalle. Yhdistävä tekijä monille Facebookissa rekrytoiville yrityksille on niiden koko. Pienet yritykset eivät tee yhtä useasti rekrytointia Facebookissa kuin suuremmat yritykset. Suurten yritysten tunnettuus edesauttaa tietysti tykkääjien määrää ja näin lisää yrityksen ilmoittelua seuraavien ihmisten määrää.

Monesti Facebook toimii huomion- ja kiinnostuksenherättäjän ja itse tieto säilytetään yrityksen verkkosivuilla. Monien tutkittavien yritysten Facebook-sivuilla oli lähinnä linkkejä yrityksen verkkosivuille. Työpaikkailmoituksia saattoi Facebookissa olla, mutta hakemusten täyttämisympäristössä vierailija ohjattiin yrityksen omille sivuille.

Yritysten Facebook-sivujen selaaminen ei edellyttänyt yrityksestä tykkäämistä missään tutkittavista sivuista, vaan jokainen Facebookin kirjautunut pääsi katsomaan muun muassa yritysten rekrytointia koskevaa sivua. Tämä helpottaa ja nopeuttaa avoimia työpaikkoja Facebookista etsivän henkilön selailua. Hänen ei tarvitse tykätä jokaisesta yrityksestä, jossa työskentelystä olisi kiinnostunut. Toisaalta Facebookissa on myös yrityksiä, joiden sivuille pääseminen edellyttää tykkäämistä.

Monien tutkittavien yritysten Facebook-sivuilla ja erityisesti rekrytointia koskevalla sivulla oli positiivista työnantajakuvaa vahvistavia tekijöitä. Monet yritykset hyödyntävät työntekijöitään, jotka kertovat verkkosivuilla, millainen työnantaja kyseinen yritys on ja millaista yrityksessä on työskennellä. Usein nämä henkilöt kertoivat myös siihen astisesta urastaan. Linkit näihin kertomuksiin sijaitsevat muun muassa Facebook-sivuilla. Facebookissa kerrotaan myös, yleensä melko lyhyesti, millainen työnantaja yritys on, mitä sillä on tarjota työntekijälle ja työnantajan mahdolliset meriitit.

## 6.5 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa tulokset kootaan yhteen teemoittain. Kaikki aineistosta saadut tulokset voidaan järjestellä teemoittain, sillä niissä toistuvat opinnäytetyön tavoitteisiin pohjautuvat teemat. Tuloksia analysoidaan siis seuraavien teemojen mukaisesti: rekrytointikanavien valinta, työnantajakuvan merkitys ja rekrytointiprosessin kehittäminen.

Ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista ravintola Teatterissa suoritetaan yleensä sisäinen haku, varsinkin esimiestehtävissä. Jos sopivaa työntekijää ei löydetä ravintolan sisältä, ilmoitetaan avoimesta työpaikasta julkisesti. Rekrytointikanavien valinnassa tärkeää on löytää ne kanavat, joilla haluttu kohderyhmä tavoitetaan. Ravintola Teatterissa rekrytointikanavina on käytetty Royal Ravintoloiden - verkkosivuja, lehti-ilmoituksia, rekrytointimessuja ja työvoimatoimiston verkkosivuilla toimivaa mol.fi - palvelua. Lisäksi kesätyönhausta

ilmoitetaan suoraan oppilaitoksille. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä yksikään ei ollut saanut tietoa avoimesta työpaikasta näiden edellä mainittujen kanavien kautta. Suurin osa oli tullut henkilöstövuokrausyrityksen kautta töihin ravintolaan, yksi työntekijä oli työllistynyt harjoittelun kautta ja kaksi henkilökohtaisten kontaktien avulla. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta on kaikilla vastaajilla tällä hetkellä vakituinen työsuhde.

Rekrytointikanavien valinnassa tulee huomioida haun kohderyhmä. Internetin hyödyntäminen työnhaussa vaikuttaisi kiinnostavan erityisesti nuoria. 18 - 31-vuotiaiden opiskelijoiden mielestä paras rekrytointikanava on Internetin rekrytointiportaalit. Niiden eduksi koetaan helppokäyttöisyys ja se, että samalta sivustolta löytää useita työpaikkailmoituksia. Yritysten verkkosivut on toiseksi suosituin kanava, kun nuoret etsivät työpaikkaa. Kolmanneksi eniten nuoret hyödyntävät henkilökohtaisia kontakteja, jos heillä nuoresta iästä ja vähäisestä työkokemuksesta huolimatta sellaisia on. Vaivattomuus, selkeys ja kanavan kuuluminen jokapäiväiseen elämään olivat asioita, jotka vaikuttavat siihen, mitä kanavia opiskelijat pitävät parhaina työnhaussa.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi nuorten innostus sosiaalisen mediaan rekrytointikanavana. Sosiaalinen media oli neljänneksi suosituin rekrytointikanava ja päihitti perinteiset kanavat, kuten lehti-ilmoittelun ja työvoimatoimiston. Nuoret kuluttavat aikaansa sosiaalisessa mediassa päivittäin, joten samalla seurataan työpaikkailmoittelua ja rekrytointikampanjoita. Lukuisat yritykset ovat huomanneet sosiaalisen median vetovoiman ja alkaneet hyödyntää sitä rekrytoinnissa ja työnantajakuvan vahvistamisessa. Ravintola Teatterissakin sosiaalisen median käyttämistä rekrytointikanavana on pohdittu, mutta sen soveltuvuutta ravintolan imagoon on epäilty. Tehtäessä vertailua Facebook-palvelua rekrytoinnissaan käyttävistä yrityksistä huomattiin, että palvelua voi hyödyntää monella eri tavalla ja yrityksiä oli kovin erilaisilta aloilta. Vertailuun otettiin mukaan yrityksiä, joille luotettavuus on oleellinen osa imagoa. Esimerkiksi OP -Pohjola on jo toimialansakin puolesta yritys, jolle uskottavuus ja luotettavuus ovat tärkeitä arvoja. Sivujen tyylikäs toteutus aiheutti kuitenkin sen, ettei rekrytointisivu Facebookissa vaikuttane ainakaan negatiivisesti yrityksen tavoittelemaan imagoon.

Huonona puolena työpaikkailmoittelussa Facebook-palvelussa on se, että löytääkseen yrityksen sivut palvelusta työnhakijan tulee tuntea tai ainakin tietää yritys. Suuret ja tunnetut yritykset siis menestyvät sivuilla kävijöiden houkuttelussa pieniä yrityksiä paremmin. Vertailusta kävi kuitenkin ilmi, että suurin osa yrityksistä ei edellytä yrityksestä tykkäämistä, jotta rekrytointisivua pääsee selaamaan. Tämä lisää heti sivulla kävijöiden määrää. Opiskelijoille tehdyn kyselyn perusteella he suosivat rekrytointikanavana yrityksen verkkosivuja, joista saivat halutessaan lisätietoa avoimesta työpaikasta ja yrityksestä. Tiedon jakaminen onnistuu verkkosivujen lisäksi myös yrityksen sivuilla Facebookissa. Kävijä voidaan

myös ohjata Facebook-sivuilta yrityksen verkkosivuille, kuten monien vertailtujen yritysten Facebook-sivuilla tehtiin.

Facebook-sivuja voidaan käyttää myös yrityksen työnantajakuvan vahvistamiseen. Monilla vertailuun mukaan otetuilla yrityksillä oli sivuillaan lyhyt työnantajaesittely ja perusteluita sille, miksi he ovat paras mahdollinen työnantaja. Hyvän työnantajakuvan tulee välittyä hakijoille rekrytointiviestinnässä, sillä silloin hakijat muodostavat mielikuvan siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Yritysten työnantajakuvien vertailu voi muodostua ratkaisevaksi seikaksi hakijan punnitessa erilaisia vaihtoehtoja. Ravintola Teatterin rekrytointiviestinnässä halutaan antaa hakijalle viitteitä siitä, millainen työnantaja ravintola on. Lehti-ilmoituksiin ja Royal ravintoloiden verkkosivuille on sisällytetty lyhyt esittely yrityksestä työnantajana.

Luotettavuus, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilökuntaedut ja hyvä työilmapiiri ovat asioita, joista ravintolatoimenjohtajan (2012) mukaan muodostuu ravintola Teatterin työnantajakuva. Työntekijöiden näkemyksissä toistuivat pitkälti samat asiat kuin ravintolatoimenjohtajan määrittelyssä. Useat työntekijät nostivat myös esiin luotettavuuden kuvaillaan ravintola Teatteria työnantajana. Myös hyvät henkilökuntaedut koettiin tärkeäksi asiaksi. Työilmapiiri koettiin hyväksi ja sen merkitys oli vastaajille tärkeä.

Myönteisten tekijöiden lisäksi työntekijät kuitenkin löysivät myös kehittämiskohteita työnantajastaan. Työn organisoinnissa todettiin olevan välillä parannettavaa, mikä tuntui liiallisena kiireenä ja paineena. Palautteenanto, myönteisen palautteen vähäisyys ja työntekijöiden arvostus nousivat myös asioiksi, joihin ei työntekijöiden keskuudessa oltu tyytyväisiä. Koulutusmahdollisuuksista henkilöstöllä ja työnantajalla on eriävät mielipiteet, sillä henkilöstöpäällikkö (2012) toteaa, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kouluttautua ja työntekijät taas kokevat, ettei niitä ole tarpeeksi.

Hyvän työnantajakuvan määrittelyminen ei ole yksiselitteistä, sillä siihen vaikuttavat tekijät ja niiden painotukset vaihtelevat. Yleisesti on kuitenkin todettu, että palkkaus ei ole yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvän työnantajakuvan muodostumisessa. Tästä syystä olikin yllättävää, että palkkaus osoittautui opiskelijoiden vastauksissa tärkeimmäksi hyvän työnantajan kriteeriksi. Monet tarkensivat tarkoittavansa vastauksellaan sitä, että palkka maksetaan ajallaan. Työnantajan vastuullinen toiminta on opiskelijoille tärkeää, sillä he painottivat tämän rehellisyyttä, luotettavuutta ja vastuuntuntoisuutta.

Palkka ei kuitenkaan ollut ainoa asia, mitä opiskelijat arvostavat työnantajassa. Vastauksista nousi esiin paljon samoja asioita, joita ravintolan Teatterin työntekijät mainitsivat työnantajaansa kuvaillaan. Palautteenanto koettiin tärkeäksi, sisäisen viestinnän toimivuutta arvostettiin ja haluttiin mahdollisuus kouluttautua lisää. Työilmapiirin merkitystä

painottivat niin Ravintola Teatterin ravintolatoimenjohtaja, ravintolan työntekijät ja Perhon opiskelijat. Hyvä työnantaja on, opiskelijoiden mielestä, joustava, tasa-arvoinen ja kykenee vuorovaikutukselliseen suhteeseen työntekijöidensä kanssa.

Ravintola Teatteri osoittautui opiskelijoiden keskuudessa melko heikosti tunnetuksi ravintolaksi. Vain muutamalta heistä saatiin näkemyksiä ravintolan työnantajakuvasta. Vastauksissa esiin tulleita myönteisiä asioita olivat ravintolasta saatava hyvä koulutus, henkilökuntaedut ja toimiva keittiö. Negatiivisena asiana todettiin huono ilmapiiri, jonka arveltiin johtuvan kiireestä. Myönteisten kokemusten luominen alan opiskelijoille on tärkeää, jotta opiskelija voi levittää tietoa yrityksestä hyvänä työnantajana myös muille opiskelijoille.

Ravintola Teatterin rekrytointiprosessi etenee sitä varten laaditun kaavion mukaisesti. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista työntekijöistä ei ollut kokemusta prosessista kokonaisuudessaan, sillä yli puolet oli tullut ravintolaan henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Tällöin heidän työskentelynsä aloittamista edelsi usein haastattelu ja koevuoro. Henkilöstövuokrausyritysten kautta tulleiden työntekijöiden rekrytointiprosessi on normaalia menettelytapaa nopeampi, vaivattomampi ja antaa molemmille osapuolille aikaa tutustua ennen varsinaista rekrytointia. Henkilökohtaisten kontaktien avulla työllistyneet kokivat prosessin nopeaksi ja helpoksi, mutta heidän osaltaankin prosessi ei ollut ollut kokonainen, vaan edennyt suoraan haastattelusta henkilön palkkaamiseen.

Rekrytointiprosessissa oleellista on löytää paras mahdollinen työntekijä, joka soveltuu hyvin myös työyhteisöön. Sopivien työntekijöiden löytämiseksi ravintola Teatterin työntekijät kokevat tärkeäksi, että heidän mielipiteitään, esimerkiksi henkilöstövuokrausyrityksen kautta tulevasta, koevuoroja tekevästä työnhakijasta, kuunneltaisiin enemmän. Muutenkin työntekijät toivovat, että heidän kokemustaan ja näkemyksiään voitaisiin hyödyntää enemmän rekrytointiprosessissa. Ravintola Teatterissa haettavan työntekijän profiilin määrittelystä, työhakemusten läpikäynnistä ja haastattelusta vastaavat ravintolatoimenjohtaja ja ravintolapäälliköt.

Yksi rekrytointiprosessin osa, jonka huolellisella toteutuksella voidaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, on perehdytys. Uusien työntekijöiden perehdytys oli ravintola Teatterin työntekijöiden mielestä yksi kehittämistä kaipaavaa kohde. Perehdytys tulisi osoittaa selkeämmin yhden henkilön tehtäväksi ja sitä varten tulisi luoda yksityiskohtaiset perehdytysoppaat jokaiseen toimipisteeseen. Perehdytyksen ollessa hyvin suunniteltua se hyödyttää kaikkia osapuolia ja vähentää virheiden syntymisen mahdollisuuksia. Ravintolatoimenjohtajan (2012) mukaan perehdytyksen avulla myös nykyiset työntekijät saavat mahdollisuuden kerrata toimintatapoja.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa Ravintola Teatterin henkilöstön hankinnan kehittämisen tueksi. Tavoitteina opinnäytetyössä oli selvittää toimeksiantajan rekrytoinnin kohderyhmän parhaiten tavoittavat rekrytointikanavat ja tutkia ravintolan työnantajakuva. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin tuottamaan kehittämissuhteita toimeksiantajan rekrytointiprosessin tueksi. Rekrytoinnin nykytilanteen selvittämiseksi haastateltiin Ravintola Teatterin ravintolatoimenjohtajaa ja Royal Ravintoloiden henkilöstöpäällikköä. Tavoitteisiin vastaavan aineiston tuottamiseksi tutkimuksessa toteutettiin kaksi kyselyä: toinen tehtiin Ravintola Teatterin työntekijöille ja toinen ravintola-alan opiskelijoille. Lisäksi aineistoa kerättiin Benchmarking-menetelmän avulla.

Perinteiset rekrytointikanavat, kuten lehti-ilmoittelu tai työvoimatoimisto, ovat menettämässä suosiotaan nuorten keskuudessa tai ne toimivat paremmin eri toimialoilla. Tutkimuksessa selvisi, että nuoret ravintola-alan opiskelijat seuraavat rekrytointikanavista eniten Internetissä toimivia kanavia. Näitä kanavia suositaan, koska Internetissä vietetään aikaa muutenkin. Oleellista verkkosivuilla rekrytoinnissa on se, että kohderyhmä löytää yrityksen sivuille. Ravintola Teatteri käyttää rekrytointikanavana yrityksen verkkosivuja, mutta ravintolan tunnettuus kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden keskuudessa oli heikko, joten he eivät välttämättä ravintolan verkkosivuille löydä.

Sosiaalinen media on nykypäivänä osa nuorten jokapäiväistä elämää. Monet yritykset ovat alkaneet toteuttaa rekrytointia esimerkiksi Facebook-palvelussa. Tavat hyödyntää palvelua vaihtelevat yksinkertaisista rekrytointi-ilmoituksista laajempiin kuvauksiin yrityksestä työnantajana ja työntekijöiden profiilikuviin. Facebookissa voidaan tuoda esille myös yrityksen työnantajakuva. Yritys itse voi päättää, millä tavalla käyttää palvelua ja millaisen kuvan itsestään antaa. Tutkimuksen esimerkit osoittivat, että rekrytointi-ilmoittelu voidaan tehdä tyylikkäästi ja yrityksen imagoa horjuttamatta. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantajan tulisi harkita rekrytointi-ilmoitusten julkaisemista Facebook-sivuillaan. Palvelua käyttämällä toimeksiantaja tavoittaa rekrytoinnin kohderyhmän entistä paremmin, kasvattaa tunnettuuttaan ja välittää hakijoille myönteistä työnantajakuva.

Tutkimuksen tulosten perusteella Ravintola Teatterin sisäinen työnantajakuva vastaa suurimmaksi osin tavoiteltua työnantajakuva. Sisäistä työnantajakuva voidaan kohentaa kiinnittämällä huomiota tutkimuksessa ilmenneisiin, kehittämistä vailla oleviin asioihin. Näitä ovat työn organisointi, sisäinen viestintä, työntekijöiden arvostus ja koulutusmahdollisuudet. Sisäinen viestintä nousi tärkeäksi hyvän työnantajan kriteeriksi opiskelijoiden vastauksissa. Sisäisen viestinnän toimivuus on edellytys hyvän työilmapiirin säilymiselle. Työnantajassa nuoret kiinnittävät huomiota palkkaukseen, työntekijän arvostamiseen, yrityksen

vastuulliseen toimintaan ja joustavuuteen. Houkutellakseen ravintola-alalle valmistuvia opiskelijoita Ravintola Teatterin tulisi tuoda rekrytointiviestinnässään esille entistä enemmän työnantajakuvaansa. Kyselyyn vastanneilla opiskelijoilla ei liiemmin ollut käsitystä ravintolan työnantajakuvasta, sillä he tunsivat ravintolan heikosti.

Työntekijöiden vastaukset rekrytointikanavista osoittivat, että Ravintola Teatterille on tärkeää seurata pidemmän aikaa, onko työntekijä sopiva ravintolaan. Kyselyyn osallistuneet työntekijät olivat työllistyneet lähinnä henkilöstövuokrausyritysten kautta, jolloin heidän osaamistaan ja sopeutumistaan työyhteisöön on pystytty seuraamaan jo jonkin aikaa ennen varsinaista rekrytointia. Kun työntekijän rekrytointi tehdään julkisen haun jälkeen, hakijaa ei pystytä samalla tavoin seuraamaan ennen rekrytointipäätöksen tekemistä. Sopivien työntekijöiden palkkaamista edesauttaisi, jos toiminta olisi samanlaista kuin henkilöstövuokrausyritysten kautta tulevien työntekijöiden kohdalla, eli järjestettäisiin koevuoro tai -vuoroja ennen lopullista rekrytointipäätöstä. Koevuoron avulla testattaisiin työnhakijan soveltuvuutta ravintolaan. Rekrytointiprosessin kehittämiseksi ehdotetaan myös työntekijöiden mukaan ottamista toimintaan, esimerkiksi osallistumalla haastatteluihin, päätöksen tekoon haettavan työntekijän ominaisuuksista ja arvioimalla uusien työntekijöiden suoriutumista. Työntekijät tuntevat parhaiten työyhteisön ja -tehtävät, joten heidän mielipiteensä ovat merkittäviä ja arvokkaita työnantajalle. Työntekijät tuntevat myös työpaikan odotukset ja vaatimukset, joten he voivat arvioida työnhakijan soveltuvuutta työpaikkaan, esimerkiksi koevuorossa. Vaihtuvuuden pienentämiseksi tulisi perehdyttämistä kehittää. Se voitaisiin toteuttaa nimeämällä jokaiselle uudelle työntekijälle oma perehdyttäjä, joka on vastuussa tämän osaamisesta ja oppimisesta. Perehdyttämistä helpottaisi myös jokaiseen toimipisteeseen laadittu perehdytyskansio, joka sisältää tiedot siitä, miten toimipisteessä työskennellään.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tavoitteet saavutettiin opinnäytetyössä. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa Ravintola Teatterin rekrytoinnin kehittämisen tueksi ja tässä onnistuttiin opinnäytetyön tekijöiden mielestä hyvin. Toimeksiantajan hyödynnettävää tietoa tuotettiin rekrytointikanavien, työnantajakuvan ja rekrytointiprosessin kehittämisen suhteen. Toimeksiantaja arvioi opinnäytetyötä *”asialliseksi ja suhteellisen kaiken kattavaksi.”* Toimeksiantaja olisi toivonut vielä konkreettisempia kehittämissuhteita rekrytoinnin suhteen. Opinnäytetyön tekijät toivat kuitenkin esiin työn rajallisuuden, joka esti kehittämissuhteen etenemisen tästä pidemmälle. Tässä opinnäytetyössä tuotettiin tietoa rekrytoinnin kehittämiseksi toimeksiantajalle ja työn pohjalta voidaan kehittämissuhteita aloittaa esimerkiksi toisen opinnäytetyön tekijän toimesta. Erityisen hyödylliseksi toimeksiantaja koki selvityksen ravintolan sisäisestä työnantajakuvasta:



*Selkeästi hyödyllistä tietoa meille toimeksiantajana oli nuo esille tulleet eriävät näkemykset työntekijöiden kanssa. Meillä on siis selkeästi parannettavaa perehdyttämisessä ja meidän tulee paljon nykyistä aktiivisemmin tarjota mahdollisuutta kouluttautua työn ohessa. Nämä molemmat ovat asioita minkä usein luullaan olevan kunnossa ja mihin omasta mielestä on kiinnitetty huomiota, mutta tällainen selkeä palaute auttaa meitä ymmärtämään asioiden oikean tilan työntekijöiden kannalta.*

Opinnäytetyö pohjautui laadulliseen tutkimukseen, joten sen luotettavuuden arvioinnissa käytetään pääosin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerejä. Opinnäytetyössä on selitetty tutkimuksen toteutus yksityiskohtaisesti ja siten, että lukijan on helppo seurata prosessin kulkua. Tämän perusteella tutkimusprosessia voidaan pitää luotettavana. Haastetta johdonmukaiseen kuvaukseen tutkimuksesta aiheutti se, että opinnäytetyössä käytettiin kolmea eri aineistonkeruumenetelmää, joista kysely tehtiin kahdelle kohderyhmälle, haastattelu kahdelle henkilölle ja Benchmarkkaus usealle yritykselle. Aineistonkeruu tapahtui tutkimuksen kannalta järkevimmissä järjestyksessä, joka ei välttämättä lukijaystävällisin tapa.

Tutkimusmenetelmien valintaa voidaan pitää onnistuneena, sillä niiden avulla päästiin opinnäytetyön tavoitteisiin. Aineistoa kerättiin monella eri menetelmällä, mutta siitä huolimatta aineisto ei jäänyt pinnalliseksi. Aineistoa kerättiin riittävästi, sillä sen avulla päästiin tavoitteisiin, mutta sitä ei ollut liikaa käsiteltäväksi. Tuloksissa nostettiin esiin aineistossa useasti toistuvat asiat eikä tehty johtopäätöksiä satunnaisten poimintojen perusteella. Opinnäytetyön tutkimuksen kvantitatiivista osuutta voidaan pitää validina, sillä tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Kyselyllä saatiin mitattua melkein kaikki se, mitä oli tarkoitus. Suurin osa vastaajista ymmärsi kysymykset niin kuin ne oli tarkoitettu muutamaa vastausta lukuun ottamatta. Kyselyn avulla oli tarkoitus saada kuva Ravintola Teatterin ulkoisesta työnantajakuvasta, mutta tätä tavoitetta ei saavutettu, koska ravintola oli opiskelijoille melko tuntematon. Kohderyhmän laajentaminen olisi saattanut antaa enemmän vastauksia ulkoisesta työnantajakuvasta tai tulokset olisivat pysyneet samoina. Tutkimuksen voidaan todeta myös olevan reliaabeli, koska jos kysely tehtäisiin kohderyhmille uudestaan, saataisiin samat tulokset.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ravintola-alalla, sillä monilla yrityksillä on samankaltaisia rekrytointiongelmia. Tässä opinnäytetyössä on pyritty löytämään ratkaisuja näihin ongelmiin ja työ on myös muiden alan yritysten hyödynnettävissä. Opinnäytetyön tekijät toivovat Ravintola Teatterin saavan opinnäytetyöstä hyötyä ja ideoita rekrytointiprosessin kehittämiseen.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine menestystekijä*. Helsinki: WSOY.

Eräsalo, U. 2011. *Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla*. 2. päivitetty ja tarkastettu painos. Vantaa: Hansaprint Direct.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7.painos. Jyväskylä: Gummerus

Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOY.

Helsilä, M. 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous - löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY.

Karvonen, E. 2001. *Hyvä maine on yrityksen menestyksen tae*. Teoksessa Pitkänen, K. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2009. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. Helsinki: WSOY.

Koivisto, K. 2004. *Oikea valinta -rekrytoinnin menetelmät*. Jyväskylä: Gummerus.

Markkanen, M. 2002. *Onnistu rekrytoinnissa*. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2005. *Henkilöstön hankinta sähköistyy*. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät-uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOY.

Pitkänen, K. 2001. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita.

Pitkänen, S., Luoma, L., Järvensivu, A & Arnkil, R. 2009. *Moni-ilmeiset rekrytointiongelmat*. Helsinki: Edita.

Pollitt, D. 2007. *Recruitment*. Bradford: Emerald Group Publishing.

Rope, T. & Mether, J. 2001. *Tavoitteena menestysbrandi -onnistu mielikuvamarkkinoinnilla*. Helsinki: WSOY.

Rosethorn, H. 2009. *The employer brand -keeping faith with the deal*. Ashgate Publishing Group: Abingdon.

Shih, C. 2009. *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Build Better Products, Reach New Audiences, and Sell More Stuff*. Indiana: Prentice hall.

- Vahtio, E.L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras - rekrytinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. 1. -3. painos. Helsinki: Edita.

#### Sähköiset lähteet

- Hesburger. 2012. Liiketoiminta. Tulostettu 15.9.2012.  
<http://www.hesburger.fi/yritys/liiketoiminta>
- JustRecruitMe. 2012. Sosiaalinen media rekrytinnissa. Tulostettu 23.2.2012.  
<http://www.justrecruitme.com/fi/recruiter-guide/social-media>
- KappAhl.2012. KappAhl yritys. Tulostettu 13.9.2012.  
<http://www.kappahl.com/fi/corp/YRITYS-/YRITYS/YRITYS/>
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2012. Vastuullinen yritystoiminta matkailu- ja ravintola-alalla. Tulostettu 24.2.2012.  
[http://www.mara.fi/files/vastuullinen\\_yritystoiminta.pdf](http://www.mara.fi/files/vastuullinen_yritystoiminta.pdf)
- Night People Group Oy. 2012. The Tiger. Tulostettu 13.9.2012.  
<http://www.nightpeoplegroup.fi/ravintolat/the-tiger/helsinki>
- Nupponen, S. 2011. Tosi-tv hämää: Onko töissä tällaista? Taloussanomat 28.3.2011. Tulostettu 24.2.2012. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/03/28/tosi-tv-hamaa-onko-toissa-tallaista/20114232/139>
- OP-Pohjola-ryhmä. 2012. OP-Pohjola -ryhmä lyhyesti. Tulostettu 13.9.2012.  
<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma?id=80100&srcpl=1>
- Postila-Sutinen, J. & Huopainen, S. 2006. Onnistu rekrytinnissa opas. Kymijoen työvoimapalvelu. Kotka. Tulostettu 15.9.2012.  
[www2.kotka.fi/rekry/asiakirjat/onnistu\\_rekrytinnissa\\_opas.doc](http://www2.kotka.fi/rekry/asiakirjat/onnistu_rekrytinnissa_opas.doc)
- Royal Ravintolat Oy. 2012. Royal Ravintolat Oy. Tulostettu 23.2.2012.  
<http://www.royalravintolat.com/royal-ravintolat-oy>
- Scandic. 2012. Scandicista. Tulostettu 15.9.2012. <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/>
- Taloussanomat. 2011. Joka toinen yritys löytää työntekijän Facebookista. Tulostettu 23.2.2012. <http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2011/06/16/joka-toinen-yritys-loytaa-tyontekijan-facebookista/20118525/137#comments>
- TeliaSonera. 2012. TeliaSonera Suomi. Tulostettu 15.9.2012.  
<http://www.teliasonera.com/fi/konserni/markkinat-ja-tuotemerkit/suomi/>
- T-Media. 2007. Työnantajamaine 2007 -tutkimus: Hyvä ilmapiiri palkkaa tärkeämpi. Tulostettu 12.5.2012. <http://www.t-media.fi/tyonantajamaine-2007-tutkimus-hyva-ilmapiiri-palkkaa-tarkeampi/>

#### Julkaisemattomat lähteet

Henkilöstöpäälikkö 2012. Henkilöstöpäälikön haastattelu. 7.6.2012. Royal Ravintolat Oy. Helsinki.

Ravintolatoimenjohtaja 2012a. Ravintolatoimenjohtajan haastattelu 26.1.2012. Ravintola Teatteri. Helsinki.

Ravintolatoimenjohtaja 2012b. Ravintolatoimenjohtajan haastattelu 10.9.2012. Ravintola Teatteri. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Rekrytointiprosessin kulku (Kauhanen 2009, 74) .....	13
Kuvio 2: Suomalaisten yritysten maineen muodostuminen (mukaellen Aula & Mantere 2005) .....	22
Kuvio 3: Tutkimuksen kulku .....	28
Kuvio 4: Teemoittelu kuvion muodossa .....	35
Kuvio 5: Kyselyyn vastanneiden Ravintola Teatterin työntekijöiden ikä- ja sukupuolijakauma (n=9).....	42
Kuvio 6: Kyselyyn vastanneiden Ravintola Teatterin työntekijöiden työkokemus ravintola-alalta (n=9).....	42
Kuvio 7: Kyselyyn vastanneiden opiskelijoiden ikä- ja sukupuolijakauma (n=22) ....	46
Kuvio 8: Vastaaajien työkokemus iän ja sukupuolen mukaan jaoteltuna (n=22).....	47
Kuvio 9: Opiskelijoiden suosimat rekrytointikanavat (n=22) .....	48

## Kuvat

Kuva 1: OP-Pohjolan Facebooksivut: Ura OP-Pohjolassa .....	51
Kuva 2: KappAhlin avoimet työpaikat Facebook-sivuilla .....	53
Kuva 3: The Tiger-ravintolan rekrytointi-ilmoitus Facebook-sivuillaan .....	54
Kuva 4: Avoimet työpaikat Sonera Facebook-sivuilla .....	55
Kuva 5: Hesburgerin rekrytointi-ilmoitus Facebook-sivuillaan .....	56
Kuva 6: Scandic Suomen avoimet työpaikat Facebookissa.....	58

## Liitteet

Liite 1: Kysely työntekijöille .....	71
Liite 2: Kysely opiskelijoille .....	74

Liite 1: Kysely työntekijöille



Kyselylomakkeen saatekirje

Espoo  
29.5.2012

Hyvä Ravintola Teatterin työntekijä!

Tämän kyselyn avulla pyritään kehittämään Ravintola Teatterin rekrytointiprosessia. Tavoitteena on löytää parhaimmat rekrytointikanavat ammattitaitoisten työntekijöiden löytämiseksi ja selvittää, miten Ravintola Teatterin työnantajakuva voitaisiin kehittää. Olemme opiskelijoita Laurea - ammattikorkeakoulusta ja opiskelemme hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa. Kysely on osa opinnäytetyötämme.

Kysely on osoitettu Ravintola Teatterin eri osastoilla työskenteleville henkilöille. Voit vastata kyselyyn olit sitten vakituinen, määräaikainen, oppisopimus-, kesä- tai ekstratyöntekijä. Kaikki vastaukset ovat tarpeellisia tutkimuksen tulosten kannalta. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tietoja käsitellään niin, että vastauksia ei voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin.

Kyselylomakkeet toimitetaan Ravintola Teatterin esimiehille, jotka jakavat lomakkeet työntekijöille. Täytetyt kyselylomakkeet suljetaan kirjekuoriin ja palautetaan salin hovimestarille. Kysely toteutetaan viikkojen 28 - 29 aikana.

Mikäli jokin asia kyselyssä askarruttaa sinua, ota yhteyttä meihin sähköpostitse.

Kiitos vastauksista!

---

Päivi Lepomäki  
Paivi.Lepomaki@laurea.fi

---

Marjaana Korkeamäki  
Marjaana.Korkeamaki@laurea.fi

**Kysely rekrytoinnista ja työnantajakuvasta  
Ravintola Teatterin työntekijöille**

**Perustiedot**

1. Syntymävuosi \_\_\_\_\_
  
2. Oletko:    nainen         mies
  
3. Työkokemus ravintola-alalta:  
    Alle vuosi     1 - 2 vuotta     3 - 5 vuotta     Yli 6 vuotta
  
4. Työsuhde Ravintola Teatterissa:  
    Vakituinen     Määräaikainen     Ekstratyöntekijä     Kesätyöntekijä   
    Työskentelen oppisopimuksella
  
5. Työskentelen: Salissa     Keittiössä     Esimiestehtävissä

**Rekrytointi**

1. Mitä kautta sait tiedon nykyisestä työpaikastasi Ravintola Teatterissa?

---

---

---

2. Kuvaile Ravintola Teatterin rekrytointiprosessia oman kokemuksesi perusteella

---

---

---

---

---

---

---



3. Kerro, mitä kehitettävää rekrytointiprosessissa mielestäsi on

---

---

---

---

---

---

**Työnantajakuva**

1. Kerro millainen työnantaja Ravintola Teatteri mielestäsi on?

---

---

---

---

---

---

KIITOS VASTAUKSISTASI!!!

Liite 2: Kysely opiskelijoille



Kyselylomakkeen saatekirje

Espoo

29.5.2012

Hyvä Perhon opiskelija!

Tämän kyselyn avulla pyritään kehittämään Ravintola Teatterin rekrytointiprosessia. Tavoitteena on löytää parhaimmat rekrytointikanavat ammattitaitoisten työntekijöiden löytämiseksi ja selvittää, miten Ravintola Teatterin työnantajakuva voitaisiin kehittää. Olemme opiskelijoita Laurea-ammattikorkeakoulusta ja opiskelemme hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa. Kysely on osa opinnäytetyötämme.

Kysely on osoitettu Perhon opiskelijoille. Kaikki vastaukset ovat tarpeellisia tutkimuksen tulosten kannalta. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tietoja käsitellään niin, että vastauksia ei voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin.

Kiitos vastauksista!

---

Päivi Lepomäki

Paivi.Lepomaki@laurea.fi

---

Marjaana Korkeamäki

Marjaana.Korkeamaki@laurea.fi

## Kysely rekrytoinnista ja työnantajakuvasta Perhon opiskelijoille

### Perustiedot

1. Syntymävuosi \_\_\_\_\_
2. Oletko: nainen  mies
3. Työkokemus ravintola-alalta:  
Alle vuosi  1 - 3 vuotta  yli 4 vuotta

### Rekrytointi

1. Valitse kolme mielestäsi parasta rekrytointikanavaa

Yritysten verkkosivut

Internetin rekrytointiportaalit (monster.fi ym.)

Sosiaalinen media (facebook, twitter ym.)

Lehti-ilmoitukset

Televisio

Radio

Työvoimatoimisto

Henkilökohtaiset kontaktit

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

2. Miksi pidät edelliseen kysymykseen valitsemiasi vaihtoehtoja parhaimpina kanavina etsiessäsi vapaita työpaikkoja?

---

---

---

---

---

## Työnantajakuva

1. Mitkä kolme asiaa ovat sinulle tärkeimpiä etsiessäsi uutta työpaikkaa?

---

---

---

---

2. Mitkä asiat sinun mielestäsi tekevät yrityksestä hyvän työnantajan? Kerro ainakin kolme tärkeintä asiaa.

---

---

---

---

---

3. Miten hyvin tunnet/tiedät Royal Ravintoloiden toimipisteen Ravintola Teatterin?

Erittäin hyvin  Hyvin  Heikosti  En lainkaan

4. Jos Ravintola Teatteri on sinulle tuttu yritys niin, miten kuvailisit Ravintola Teatteria työnantajana?

---

---

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSISTASI!!!**