



Rekrytoinnin kehittäminen pikaruokaravintola- ketjussa pääkaupunkiseudulla

Mona Marjeta

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Rekrytoinnin kehittäminen pikaruokaravintolaketjussa pääkaupunkiseudulla

Mona Marjeta
Tradenomi, Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2022

Mona Marjeta

Rekrytoinnin kehittäminen pikaruokaravintolaketjussa pääkaupunkiseudulla

Vuosi 2022 Sivumäärä 65

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan rekrytointiprosessin vahvuuksia ja heikkouksia sekä antaa näiden pohjalta kehitysehdotuksia. Samalla tutkittiin rekrytointimarkkinoinnin onnistumista, hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen pikaruokaravintola-alan yritys. Opinnäytetyö koostui johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, tutkimuksellisesta osasta sekä tuloksista ja johtopäätöksistä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työnantajamielikuvaa, sen muodostumista ja vaikutusta rekrytointiin, hakijakokemusta sekä matkailu- ja ravintola-alaan liittyviä mielikuvia. Toinen viitekehysten laajempi teema oli rekrytointi, sen nykytila Suomessa, erilaiset rekrytointitavat, nuorten osaajien rekrytointi, sosiaalinen media rekrytoinnissa sekä rekrytointiprosessi ja sen kulku.

Tutkimuksellisessa osassa toteutettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus haastattelemalla toimeksiantajan rekrytointia tekeviä työntekijöitä. Haastattelu toteutettiin kesällä 2022 teemahaastatteluna, johon osallistui seitsemän haastateltavaa. Teemahaastattelun kysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehysten avulla. Haastatteluista saatujen vastausten perusteella suurin ongelma toimeksiantajan toteuttamassa rekrytoinnissa on ajan sekä osaamisen puute. Positiivista rekrytointiprosessissa oli uusi käyttöön otettu järjestelmä. Työnantajamielikuva koettiin haasteellisena koronapandemian ja ravintola-alaa kohdanneiden kohujen jälkeen. Rekrytointimarkkinointi koettiin monikanavaisena, mutta sen sisältö koettiin jäykäksi ja teennäiseksi.

Haastattelut analysoitiin ja niiden perusteella kehitettiin toimeksiantajalle rekrytointia helpottavia ehdotuksia, jotka tiivistettiin kuvioksi. Tärkeimmiksi kehitysehdotuksiksi nousivat ulkoistetun tai keskitetyn rekrytoinnin aloittaminen, tiiviimpi yhteistyö ravintoloiden esihenkilöiden välillä, tapahtumiin osallistuminen ja hakijoiden keskuuteen jalkautuminen sekä työnantajamielikuvaan vaikuttaminen vapaamuotoisemman ja helposti lähestyttävämmän sosiaalisen median sisällön avulla.

Asiasanat: Työnantajamielikuva, rekrytointi, rekrytointiprosessi, rekrytointimarkkinointi

Mona Marjeta

Development of recruitment in fast food restaurant chain in the metropolitan area

Year	2022	Pages	65
------	------	-------	----

The aim of the thesis was to find out the strengths and weaknesses of the client's recruitment process and to give development proposals based on them. Also, the success of recruitment marketing, applicant experience and employer image were studied. The assignment came from a Finnish fast food restaurant company. The thesis consisted of an introduction, a theoretical framework, research, and results and conclusions.

The theoretical framework discussed employer image, its formation and impact on recruitment, applicant experience, and people's images related to the restaurant industry. Another main theme of the framework was recruitment, its current state in Finland, different recruitment methods, recruiting young talents, social media in recruitment, the recruitment process and how it progresses.

In the research, a qualitative study was conducted by interviewing the client's employees in summer 2022. Seven interviewees participated in the themed interview. The questions for the interview were formed with the help of a theoretical framework. Based on the answers from the interviews, the biggest problem in the recruitment was the lack of time and expertise. A positive change in the recruitment process was the new implemented system. Employer image was seen as a challenge after the corona pandemic and the reputational damage that hit the restaurant industry last year. Recruitment marketing was seen as multi-channel, but the content was said to be rigid and artificial.

Based on the interview analysis, proposals for recruiting improvement were created for the client company. The most important development proposals were the outsourced or centralized recruitment, closer cooperation between restaurants, participation in events and mixing with applicants and influencing the employer's image with the help of more natural and approachable social media content.

Keywords: Employer image, recruitment, recruitment process, recruitment marketing

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rakenne	7
1.2	Toimeksiantaja	7
2	Työnantajamielikuva.....	8
2.1	Työnantajamielikuvan määritelmä ja muodostuminen.....	8
2.2	Työnantajamielikuva rekrytoinnissa.....	11
2.3	Matkailu- ja ravintola-alaan liittyvät mielikuvat.....	12
2.4	Hakijakokemus.....	14
3	Rekrytointi.....	16
3.1	Rekrytoinnin nykytila Suomessa.....	16
3.2	Rekrytoinnin nykytila matkailu- ja ravintola-alalla	20
3.3	Ulkoistettu rekrytointi suoramarkkinointin avulla	22
3.4	Nuorten osaajien rekrytointi ja sosiaalinen media.....	23
4	Rekrytointiprosessi rekrytoijan näkökulmasta	28
4.1	Rekrytointi prosessina	28
4.2	Rekrytointiprosessin vaiheet	28
4.2.1	Työvoiman tarpeen ja toimenkuvan määrittäminen	29
4.2.2	Työpaikkailmoitus	30
4.2.3	Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta.....	32
4.2.4	Rekrytointihaastattelu.....	32
4.2.5	Soveltuvuusarviointi ja suosittelijat	35
4.2.6	Valinta.....	36
4.2.7	Jälkihoito	36
5	Opinnäytetyön toteutus	37
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	37
5.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	40
5.3	Opinnäytetyön aineiston kerääminen	42
6	Tulokset.....	43
6.1	Taustatiedot	43
6.2	Rekrytointiprosessin nykytila	44
6.3	Esiin nousseet kehitysehdotukset.....	45
6.4	Rekrytointimarkkinointi ja sen kehittäminen	47
7	Johtopäätökset	48
7.1	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	48
7.2	Tutkielman luotettavuus ja eettisyys	51
7.3	Jatkotutkimusaiheet	52

Lähteet	54
Kuviot.....	57
Liitteet	58

1 Johdanto

Jo lähes 20 vuotta sitten Markkanen (2005, 13 & 16 & 55-56) on kirjoittanut henkilöstön hankinnan nousevan keskeiseen asemaan menestystekijänä resursseista kilpailtaessa. Organisaatioiden tulisi nähdä rekrytointi mahdollisuutena hankkia itselleen osaamista myös tulevaisuutta ajatellen. Onnistunut rekrytointi voi lisätä tehokkuutta koko tiimin toimintaan, kun taas rekrytointivirheestä johtuva irtisanoutuminen saattaa viedä lähipiiriltä energiaa ja tulla organisaatiolle kalliiksi. Siksi uuden henkilön palkkaaminen on aina suunniteltava ja pohdittava tarkkaan etukäteen. Rekrytointi on aina organisaatiolle investointi. Kuitenkaan pelkkä huippuosaajien hankinta ei riitä luomaan organisaatiolle menestystä, vaan organisaation tulee onnistua myös motivaation ja kehittymisen tukemisessa, yhteisen vision mukaisen tahtotilan luomisessa sekä sitouttamaan hankitut osaajat (Kaijala 2016, 21).

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rakenne

Tämä opinnäytetyö käsittelee rekrytoinnin kehittämistä ravintola-alan yrityksessä pääkaupunkiseudulla. Opinnäytetyön aihe valikoitui sen kirjoittajan työkokemuksen ja toimeksiantajan havaitseman ongelman kautta. Opinnäytteen tavoitteena on kehittää toimeksiantajan rekrytointiprosessia niin, että rekrytointi haastavassa tilanteessa helpottuisi.

Tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Millaisena organisaation rekrytoinnin nykytila koetaan?
- Mitä organisaatio voisi tehdä helpottaakseen rekrytointia tulevaisuudessa?
- Kuinka rekrytointimarkkinointia voitaisiin kehittää?

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, opinnäytetyön tutkimuksellisesta osasta sekä johtopäätöksistä. Johdannossa esitellään tavoite, tutkimuskysymykset, toimeksiantaja sekä opinnäytetyön rakenne. Teoreettisessa viitekehyksessä luvuissa kaksi, kolme ja neljä käsitellään työnantajamielikuvaa, rekrytointia ja sen prosessia teoriassa. Tutkimuksellinen osa koostuu luvuista viisi ja kuusi, joissa esitellään opinnäytetyön toteutus sekä teemahaastatteluiden avulla saadut tulokset. Viimeisessä osassa käydään läpi tutkimuksellisen osuuden ja teoreettisen viitekehyksen avulla tehdyt johtopäätökset sekä toimeksiantajalle annettavat kehitysehdotukset.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen pikaruokaravintolaketju, jolla on ravintoloita ympäri Suomea sekä lisäksi ulkomailla kuudessa eri maassa. Suomessa ravintoloita on

noin 300 ja ulkomailla yhteensä vajaa 200. Ravintolaketju työllistää yhteensä yli 10 000 henkilöä, jolloin onnistuneen rekrytoinnin merkitys liiketoiminnan kannalta on suuri. Opinnäytetyö on rajattu keskittymään pääkaupunkiseudulla tapahtuvaan rekrytointiin, sillä rekrytoinnin haasteet vaihtelevat alueittain.

Toimeksiantaja toimii palvelualoihin kuuluvalla matkailu- ja ravintola-alalla, joka on kotimainen työvoimavaltainen kasvuala. Se työllistää noin 142 000 työntekijää eli 5,4 % kaikista työllisistä ympäri Suomen. Kun perinteiset toimialat ovat vähentäneet työvoimaansa, matkailu- ja ravintola-alan työvoiman määrä on kasvanut 21 % vuosina 2006-2019. Kasvukehitys kärsi koronapandemiasta vuosina 2020 ja 2021, mutta pandemian jälkeen kasvun ennustetaan lähtevän jälleen nousuun. Toimiala on tulevaisuuden ala, sillä sen työpaikkoja ei voida korvata automaatiolla. Ala työllistää paljon nuoria, sillä yli 30 % alalla työskentelevistä ovat alle 26-vuotiaita. (Mara 2022.) Myös toimeksiantaja on kärsinyt pandemian aiheuttamasta työvoimapulasta, johon opinnäytetyön avulla etsitään ratkaisuja.

2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva ja hakijakokemus ovat ajankohtaisia ja tärkeitä teemoja 2010-luvun rekrytoinnissa (Duunitori 2018a). Tässä luvussa esitellään työnantajamielikuvan määritelmä, muodostuminen ja sen vaikutus rekrytointiin. Lisäksi käsitellään matkailu- ja ravintola-alaa koskevia mielikuvia sekä työnantajamielikuvaan vaikuttavaa hakijakokemusta.

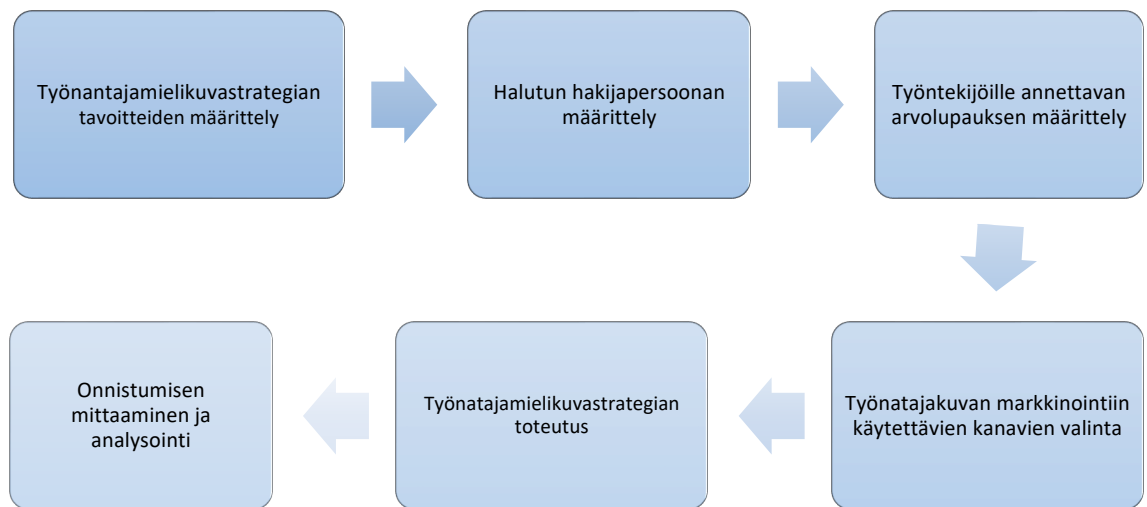
2.1 Työnantajamielikuvan määritelmä ja muodostuminen

Työnantajamielikuvaa voidaan kutsua myös esimerkiksi nimillä työnantajakuva, työnantajakabrändi tai employer brand. Eri organisaatiot käyttävät eri termejä, eikä työnantajamielikuvalle terminä ole yhtä tarkkaa määritelmää, vaan se saattaa tarkoittaa eri organisaatioille hieman eri asioita. (Vaisto 2021.) Vuonna 1996 Ambler ja Barrow määrittivät työnantajamielikuvan työnantajaorganisaatioon liitettäväksi työn toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen kokonaisuudeksi (Foster, Punjaisri & Cheng 2010, 403). Työnantajamielikuva nähdään yleisesti nykyisten ja potentiaalisten uusien työntekijöiden käsityksenä organisaatiosta. Sen kehittäminen on prosessi, johon kuuluu organisaation arvojen, kulttuurin sekä persoonallisuuden luominen niin, että se vastaa potentiaalisten ehdokkaiden käsitystä hyvästä työpaikasta. Työnantajamielikuvan ei ole kuitenkaan tarkoitus johtaa harhaan, vaan luoda arvolutaus työntekijöille. Sen perusteella tulisi käydä ilmi, mitä sellaista organisaatio pystyy tarjoamaan, mitä kilpailijat eivät. Mielikuva muodostuu jokaisessa kosketuspisteessä julkaistun uuden työpaikkailmoituksen lukemisesta organisaatioissa lopettavan henkilön lähtökeskusteluihin. (Recright 2022; Martic 2018.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa pienempiin osiin, kuten sisäiseen- ja ulkoiseen mielikuvaan. Jaottelun avulla voidaan jakaa toimia nykyisiin työntekijöihin sekä organisaation kannalta kiinnostaviin henkilöihin vaikuttaviin tehtäviin. Raja näiden välillä on kuitenkin häilyvä, sillä esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnissa käytettävät viestit voivat näkyä myös nykyisille työntekijöille, vaikka ne olisi kohdistettu potentiaalisille uusille hakijoille. Toinen tapa jakaa työnantajamielikuvan luomista on jako strategiseen tai taktiseen tekemiseen. Taktinen työnantajamielikuvan luominen on jokapäiväistä työtä, kuten yksittäisten työtehtävien suorittamista. Strateginen työnantajamielikuva taas rakentuu usein taktisten viestien ja suoritusten myötä pidemmällä aikavälillä. (Vaisto 2020.)

Työnantajamielikuvan tärkeyden lisääntyminen voidaan nähdä suoritetuissa ja suunnitelluissa toimenpiteissä. Yli 60 % rekrytointitutkimuksen vastaajista kertoi, että heidän organisaatiossaan oli suoritettu työhyvinvointikyselyn avulla sisäisen työntekijäkokemuksen mittaamista viimeisen vuoden aikana. Muita suoritettuja toimenpiteitä olivat esimerkiksi oman työnantaja- tai hakijasivun luominen, hakijaprofiilien määrittely, työnantajamielikuvan kokonaisstrategian luominen, ulkoinen työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen mittaaminen sekä työnantajalupauksen muotoilu. Seuraavan vuoden aikana suoritettavista toimenpiteistä listan kärkeen nousivat työnantajamielikuvan kokonaisstrategian luominen, työnantajamielikuvaviestintä, työnantajalupauksen muotoilu sekä hakijakokemuksen mittaaminen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 14-15.)

Työnantajamielikuvastrategian toteuttamisessa voidaan käyttää apuna viittä vaihetta (Kuvio 1). Aluksi organisaation tulee määrittellä tavoitteet, joihin työnantajamielikuvastrategian avulla pyritään. Tavoitteena voi olla esimerkiksi saada enemmän hakijoita, lisätä hakijoiden sitoutumista tai saada enemmän hakijoita sosiaalisen median kautta. Seuraavana vaiheena on määrittää hakijapersoona, jollaista organisaatio etsii. Jos ideaalihakijaa ei määritetä, ei voida tietää ketä strategian avulla lähdetään tavoittelemaan. Kolmantena vaiheena on muotoilla ja määrittää arvolutaus työntekijöille, joka pyritään kohdistamaan valitulle kohderyhmälle. Arvolutaus muodostuu viidestä peruspilarista: palkkaus, edut, ura, työympäristö ja kulttuuri ja se on helpoin muodostaa yhteistyössä nykyisten työntekijöiden kanssa. Neljännessä vaiheessa valitaan kanavat, joiden avulla työnantajamielikuvaa markkinoidaan. Viimeisenä vaiheena tulee mitata ja analysoida työnantajamielikuvastrategian onnistumista. (Martic 2018.)



Kuvio 1: Työnantajamielikuvastrategian luominen ja toteutus (Martic 2018).

Työnantajamielikuvastrategiaa ei kannata alkaa rakentamaan oletusten perusteella, vaan taustalle kannattaa kerätä tutkittua tietoa. Tätä varten suoritetaan usein ulkoinen työnatajakuvatutkimus. Tutkimus tulisi räätälöidä niin, että se vastaa organisaation yksilöllisiin tarpeisiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tutkimuksen kohdentamista vain organisaation kannalta kiinnostavaan kohderyhmään, jolloin tuloksista tulee tarkempia ja ne vievät kehitystä oikeaan suuntaan. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää esimerkiksi yleistä tunnettuutta, asemaa suhteessa lähimpiin kilpailijoihin sekä organisaatiosta spontaanisti herääviä mielikuvia. Saatuja tuloksia tulisi käyttää aktiivisesti pitkällä aikavälillä ja niitä tulisi tulkita yhteistyössä eri osastojen kesken. (Vaisto 2020.)

Kansallisen rekrytointitutkimuksen (2022, 9) selvityksen mukaan 88 % asiantuntijoista olivat samaa mieltä siitä, että työnantajamielikuvan tulisi kiinnostaa ylintä johtoa. 80 % vastaajista olivat myös sitä mieltä, että se on kiinteä osa organisaation yleistä brändiä. 56 % vastasivat, että työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa tehokkaasti sisältömarkkinoinnin avulla sekä työnantajamielikuva perustuu ensisijaisesti työntekijäkokemukseen.

Rantasen mukaan organisaation nykyiset työntekijät ovat sen parhaita puolestapuhujia. Kuten jo aikaisemmin on todettu, muiden kokemukset ovat tärkeitä etenkin nuorille hakijoille. TalentPoolin vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan 41 % hakijoista etsi tietoa yrityskulttuurista ennen hakemuksen lähettämistä. Koska työnantajamielikuvan yhteydessä luodut lupaukset tulee myös lunastaa, on tärkeää, että sen suunnittelussa ja toteutuksessa käytetään pohjana nykyistä yrityskulttuuria. (Kaijala 2016, 88 & 97.)

2.2 Työnantajamielikuva rekrytoinnissa

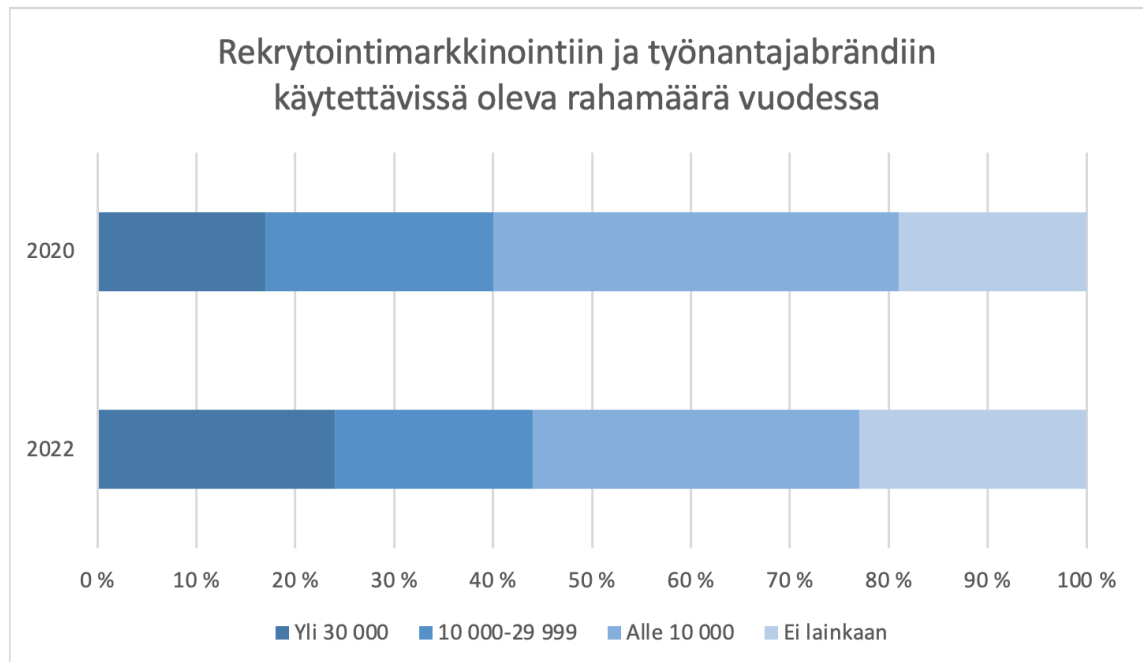
Menestyäkseen organisaatio kaipaa osaavia työntekijöitä. Parhaat osaajat taas haluavat tulla yhdistetyksi parhaisiin organisaatioihin ja brändeihin. Rekrytoijat joutuvat nykyisessä kilpailutilanteessa kehittämään entistä luovempia ja houkuttelevampia keinoja tavoittaa mielenkiintoisia osaajia ja saada heidät kiinnostumaan organisaatioistaan. Positiivinen työnantajamielikuva on tärkeä etenkin nuoria osaajia palkattaessa. Se auttaa myös sitouttamaan henkilöstöä paremmin pidemmäksi ajaksi sekä lisää tyytyväisen henkilöstön tuottavuutta. LinkedInin tutkimuksen mukaan heikon työnantajamielikuvan omaavat organisaatiot käyttävät myös enemmän varoja yhden henkilön palkkaamiseen, kuin positiivisen mielikuvan luomisessa onnistuneet. (Recright 2022.) Monet organisaatiot keskittyvätkin rekrytointiprosessien tehostamiseen ja sijoittavat rahojaan esimerkiksi huonosti toteutettuun rekrytointimarkkinointiin tai suoraan hakuun, vaikka rekrytointivaikeuksien taustalla onkin heikko työnantajamielikuva (Ahlrot 2018).

Hyvän työnantajabrändin luominen vaatii paljon työtä, mutta se kannattaa, sillä positiivinen mielikuva on suuri kilpailuvaltti esimerkiksi osaavista työntekijöistä kilpailtaessa. Työnantajamielikuva ja rekrytointimarkkinointi liittyvät läheisesti toisiinsa. Erona on, että työnantajabrändin tulisi olla rekrytointimarkkinoinnin pohjana. Rekrytointimarkkinoinnin avulla siis kerrotaan potentiaaliselle hakijalle se, mitä työnantajabrändiä luodessa on päätetty. (Recright 2022.) Rekrytoinnissa menestyneet organisaatiot ovat onnistuneet kehittämään ja toteuttamaan tuottavia työnantajamielikuvastrategioita, jotka ovat täynnä innovatiivisia uusia ideoita kohdeyleisön saavuttamiseksi (Martic 2018). Organisaatioiden tulisi markkinoida työpaikkojaan samalla suunnitelmallisuudella ja kunnianhimolla kuin tuotteita tai palveluitaan (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 13).

Työnantajakuvalähtöinen rekrytointi auttaa organisaatiota rakentamaan sen tunnettuutta. Sen näkökulmana on hakijakokemus, työnantajalupauksen kirkastaminen, sen viestiminen, osaaajaymmärrys sekä laadukas rekrytointiprosessi. Kun organisaation kilpailuedut, erottautumis- ja houkuttelutekijät, osaaajasuunnitelma sekä rekrytointivolyymit on huolella suunniteltu ja käyty läpi, alkaa jokainen rekrytointiprosessi kehittää tunnettuutta, organisaation sijoittamista markkinoille sekä rekrytointien onnistumista. Työnantajakuvalähtöinen rekrytointi laskee myös tulevaisuuden rekrytoinnin resurssitarvetta. Avuksi rekrytointiin voidaan palkata rekrytointikumppani, joka yhdessä organisaation HR-osaston kanssa tuo lisäarvoa rekrytointiin pyrkimällä yhteisiin tavoitteisiin. (Vilen 2022.)

Kansallisesta rekrytointitutkimuksesta (2022, 9-10) saadun tiedon mukaan, 71 % asiantuntijoista on samaa mieltä siitä, että työnantajamielikuvalla on ratkaiseva merkitys rekrytoinnin onnistumisessa. Rekrytoinnin merkityksen kytkeminen organisaation strategiaan nähdään kuitenkin vasta kuudenneksi tärkeimpänä asiana työnantajamielikuvan johtamisessa. Sen edellä

tulevat esimerkiksi työnantajamielikuvasuunnitelman olemassaolo sekä työnantajamielikuvan suunnitelmallinen johtaminen. Vikman kommentoi, että työn strategisuuden nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että se on kirjattu koko organisaation strategiaan ja sille on varattu riittävästi aikaa sekä oma budjetti. Tutkimuksesta saatu tulosten perusteella, monessa organisaatiossa on vielä paljon parannettavaa työnantajamielikuvan pitkäaikaisessa ja suunnitelmallisessa johtamisessa.



Kuvio 2: Rekrytointimarkkinointiin ja työnantajabrändin kehittämiseen käytettävä rahamäärä vuosina 2022 ja 2020 (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 11; Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 19).

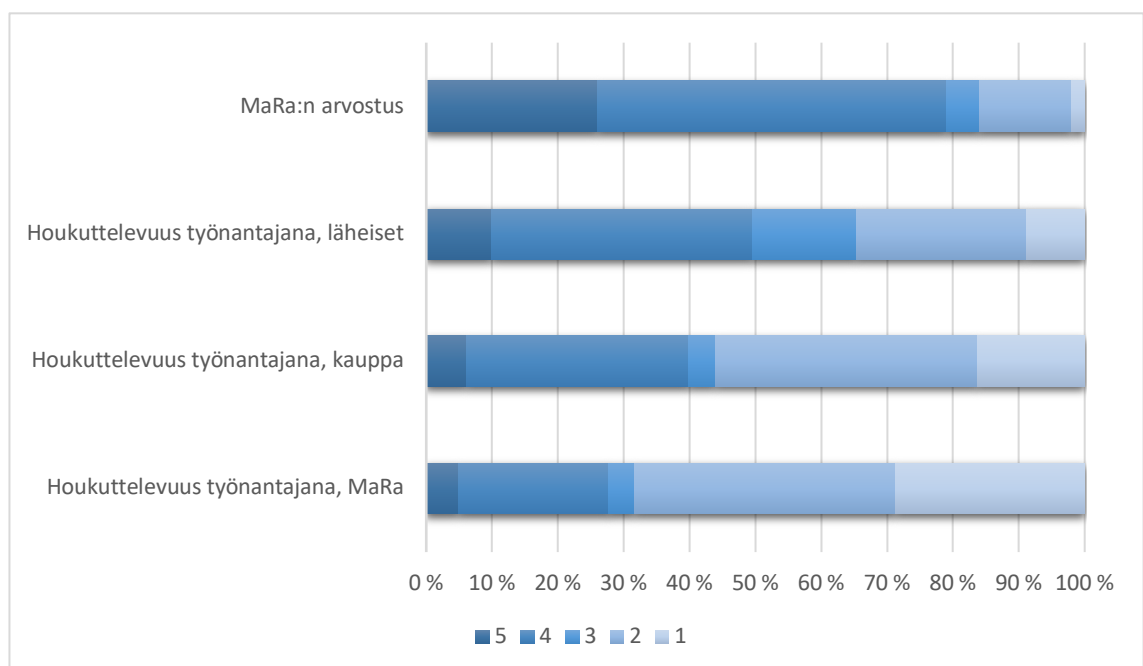
Organisaatioiden rahallinen panostus rekrytointimarkkinointiin ja työnantajamielikuvaan on ollut kasvussa (Kuvio 2). Yli 30 000 euroa käyttävien organisaatioiden määrä on lisääntynyt vuosittain. Nyt kuitenkin ensimmäistä kertaa myös niiden organisaatioiden määrä on lisääntynyt, jotka eivät aio käyttää rekrytointimarkkinointiin rahaa ollenkaan. Myös ulkoisen kumppanin käyttäminen työnantajamielikuvan kehittämisessä on vielä vähäistä. Vain 30 % vastaajista kertoi käyttäneensä ulkopuolista apua, joka useimmiten kohdistui työnantajamielikuvaviestintään, sen suunnitteluun, markkinointiin tai sisällöntuottamiseen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 11-12.)

2.3 Matkailu- ja ravintola-alaan liittyvät mielikuvat

PAMin vetovoimabarometrin (2021) mukaan matkailu- ja ravintola-alaan liitetään usein mielikuva osa-aikatoimesta, runsaasta vuorovaikutuksesta, helposta työllistymisestä sekä nuorten suosimasta alasta. Negatiivisia mielikuvia ovat alaan liittyvä seksuaalinen häirintä sekä väkivallan

uhka. Mielikuvia, jotka eivät vahvasti liity alaan ovat työaikojen sopivuus lapsiperheille, houkutteleva palkkaus, työntekijöiden tyytyväisyys, laadukkaat työsuhteet, työn sisältöön vaikuttamisen mahdollisuus sekä halutut ja mielekkäät työtehtävät. Majoitus- ja ravintola-alan tunnettavuus on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta se on silti edelleen jäljessä esimerkiksi kaupan alaan verrattaessa.

Matkailu- ja ravintola-alan organisaatioiden houkuttelevuus työnantajana on pysynyt samankaltaisena vuosien aikana (Kuvio 3). Vuonna 2021 5 % vastaajista kokivat sen erittäin houkuttelevana ja 23 % melko houkuttelevana. Kuitenkin 29 % vastaajista piti sitä ei lainkaan houkuttelevana ja 40 % ei kovinkaan houkuttelevana. Esimerkiksi kaupan alan vastaajista vain 16 % piti kauppaa ei lainkaan houkuttelevana työnantajana. Kun kyselyyn osallistuneilta kysyttiin, kuinka mieluisaa olisi, jos läheinen työskentelisi matkailu- ja ravintola-alalla, vastaukset olivat hieman myönteisempiä. 10 % valitsi vaihtoehdon erittäin mieluisaa, 40 % melko mieluisaa, vain 9 % ei lainkaan mieluisaa ja 26 % ei kovinkaan mieluisaa. (Vetovoimabarometri 2021.) Matkailu- ja ravintola-alan heikko vetovoima näkyy myös ammattikoulutasolla. Vuonna 2021 sen houkuttelevuus oli kaikista aloista alhaisin, kun tarkasteltiin ensisijaisten hakijoiden määrää suhteessa suomenkielisten perustutkintojen aloituspaikkojen määrään. Myös ammatti- korkeakoulutasolla restonomitutkinnon vetovoimakehitys on ollut laskemaan päin. (Lith 2021.)



Kuvio 3: Matkailu- ja ravintola-alan houkuttelevuus ja arvostus. Vastusvaihtoehto 5 on täysin samaa mieltä ja vastausvaihtoehto 1 on täysin eri mieltä. (Vetovoimabarometri 2021.)

Vaisto muistuttaa, että työnantajilla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa vetovoimaisuuden lisäämiseen omilla valinnoillaan. Hyvä johtaminen ja työoloihin panostaminen ovat tekijöitä, joihin jokainen työnantaja voi omassa organisaatiossaan vaikuttaa. Ravintola-alalla jouduttiin

houkuttelemaan työvoimaa jo ennen pandemiaa sen dynaamisuuden ja kausiluontoisuuden takia. Monelle vuorotyön tekeminen ei ole mahdollista esimerkiksi perhesyistä. Yrittämällä etsiä ratkaisuja hakijoiden ja työntekijöiden ongelmiin, voi työnantaja vaikuttaa organisaatioon saatavaan henkilöstön määrään. (Mäkelä 2021b.)

Myös matkailu- ja ravintola-alan arvostuksen heikkous näkyy suoritetussa kyselyssä (kuvio 9). Vain 26 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että arvostaa alalla työskenteleviä todella paljon. 53 % oli väittämän kanssa samaa mieltä ja vain 2 % oli täysin eri mieltä. Jälleen matkailu- ja ravintola-ala häviää kuitenkin arvostuksessa muille palvelualoille. Aikaisempien vuosien tilastoja katsoessa voidaan kuitenkin huomata, että myös matkailu- ja ravintola-alan arvostus on kasvanut vuosi vuodelta. 79 % vastaajista oli sitä mieltä, että koronapandemia on korostanut yhteiskunnassa asiakaspalveluajon työntekijöiden tekemän työn tärkeyttä. (Vetoimabarometri 2021.)

2.4 Hakijakokemus

Hakijakokemuksella tarkoitetaan sitä kokemusta, jonka työnhakija kokee hakijapolun eli rekrytointiprosessin aikana. Hakijapolku alkaa jo ennen aktiivista työnhakuvaihetta työpaikkailmoituksen lukemisesta tai mahdollisen tulevan työnantajan sivuilla vierailusta ja päättyy joko uuden työntekijän palkkaamiseen tai prosessista karsiutumiseen. Hakijapolun matkalla karsituneet hakijat voivat olla joko tyytyväisiä tai pettyneitä rekrytointiprosessiin. Jotta myös epävalituksi tulleet hakijat olisivat tyytyväisiä, tulee hakijakokemuksen olla onnistunut. Hyvä hakijakokemus ei vaadi viihdyttävää rekrytointikampanjaa vaan ajan ja resurssien keskittämistä hakijaan. Onnistunut hakijakokemus saa tyytyväiset hakijat kertomaan kokemuksistaan eteenpäin, joka parantaa organisaation mainetta ja lisää sen tunnettua, kun taas negatiivinen kokemus voi saada aikaan mainehaittaa. (Laaksonen 2017; Räsänen 2019.)

Hakijakokemuksen muotoutumiseen vaikuttavat esimerkiksi prosessin aikataulullinen eteneminen, viestintä ja yleisesti syntyvä mielikuva. Ensimmäinen askel hakijapolulla on kiinnittää hakijan huomio. Hyvän hakijakokemuksen aikaansaamiseksi rekrytointimarkkinoinnin tulisi olla kohdennettua ja sen tulisi tuottaa jotain lisäarvoa sekä saada hakija samaistumaan ja etsimään aktiivisesti lisätietoa. Tärkeää on esimerkiksi kuvata avoin työtehtävä ja sen tavoitteet sekä yrityksen kulttuuri kiinnostavalla tavalla. Kun rekrytointiprosessissa on päästy alkuun, tulisi sen edetä aktiivisesti mutta ei kiirehtien. Osaavan hakijan sitouttamiseksi hakijalle tulisi säännöllisesti ja henkilökohtaisesti viestiä prosessin etenemisestä. Rekrytointia käynnistäessä, kannattaa suunnitella prosessille aikataulu, joka voidaan helposti viestiä hakijoille. (Laaksonen 2017; Narkiniemi 2017.)

Onnistuneen hakijakokemuksen kannalta työpaikkailmoituksen tulisi olla selkeällä kielellä kirjoitettu ja hyvin rakennettu. Rakenteen selkeys lähtee järjestelmällisyydestä jo uutta työtehtävää tai tarvittavaa osaamista mietittäessä. Organisaatioiden tulisi suorittaa analyysi, jossa

määritellään kasvamista vaativan osaamisen tarve. Osaamistarpeen perusteella tulisi miettiä titteli ja työnkuva uuteen tehtävään, jonka perusteella työpaikkailmoitukseen tulisi listata vain pakolliset vaatimukset. Pitkät listat työnkuvan vaatimuksista sulkevat jo alussa potentiaalisia hakijoita pois, sillä he eivät usko voivansa täyttää organisaation toiveita. Työpaikkailmoituksen selkeyden vuoksi rakenteen tulisi noudattaa artikkelin rakennetta, eli tärkeimmät asiat kerrotaan ensin. Rakenteen lisäksi helppolukuisuutta lisäävät lyhyet lauseet, aktiivisten verbien käyttö sekä luettelot. (Onishuk 2022.)

Sisällöltään ilmoituksen tulisi olla rehellinen mutta houkutteleva. Sen tulisi onnistua karsimaan pois ne hakijat, joita organisaatio ei tavoittele. Tämä onnistuu kohdistamalla työpaikkailmoitus halutulle kohderyhmälle karsimalla pois kaikki kliseet ja ympäripyöreät ilmaisut. Niiden sijaan ilmoituksessa tulisi kuvata esimerkiksi millainen urapolku tehtävässä onnistumisesta mahdollisesti seuraa, mistä tiimin muut jäsenet ovat tunnettuja, millainen johtaja esihenkilö on, millaisia konkreettisia tavoitteita tehtävään kuuluu sekä miten niihin päästään, millaisia arvoja organisaatiossa on ja miten ne näkyvät sekä mitä hyvää organisaatio tekee liiketoiminnan lisäksi. (Kaijala 2016, 59-60.)

Työpaikkailmoituksen helppolukuisuuden lisäksi myös hakemisen tulisi olla helppoa. Hakemisprosessin alkuun saattamiseksi hakusivujen tulisi olla helposti löydettävissä. Hakusivujen esille nostaminen viestii myös rekrytoinnin tärkeydestä ja uusien hakijoiden arvostuksesta. Helpon saatavuuden lisäksi hakemuksia tulisi pystyä lähettämään kirjautumatta sisään organisaation järjestelmiin. Olisi hyvä mahdollistaa esimerkiksi LinkedIn-profiililla hakeminen, sillä se on hakijalle vaivatonta. Hakusivujen ja -lomakkeiden tulisi muutenkin toimia myös mobiililaitteella. Selkeät ja lyhyet ohjeet hakemuksen laatimiseksi ja lähettämiseksi parantavat kokemusta hakemisen helppoudesta ja lisäävät tyytyväisyyttä hakijakokemukseen. Hakemuksen lähettämisen jälkeen hakijalle tulisi lähettää vahvistusviesti hakemuksen perille saapumisesta. (Pöyri 2012, 72; Kaijala 2016, 192-193.)

Hakemuslomakkeen tulisi olla yksisivuinen, jotta hakija näkee kaikki täytettävät kohdat yhdellä silmäyksellä. Näin hakija voi heti alussa kerätä saataville kaikki tärkeät tiedot ja dokumentit, ilman tarvetta keskeyttää hakemuksen täyttöö yllättävän lisätietokentän ilmaantumisessa. Lomakkeelle tulisi pystyä lataamaan riittävän isoja tiedostoja, jotta hakijan huolella laaditut ansioluettelot ja portfolioit mahtuvat hakemukseen. Jos suuren tiedoston lataaminen ei ole mahdollista, olisi hyvä tarjota tilaisuus ladata URL-linkkejä esimerkiksi hakijan töihin tai vapaa tekstikenttä muille lisätiedoille. Ajan säästämiseksi tietokenttien tulisi olla pakollisia vain, jos siihen on oikeasti tarvetta. Myöskään palkkahistoriaa ei tule kysyä. Hakuslomakkeen laatimisen jälkeen sitä olisi hyvä testata muutamalla testikäyttäjällä ja kerätä palautetta sen toimivuudesta ja helppokäyttöisyydestä. (Onishuk 2022.)

Tärkeintä hyvän hakijakokemuksen luomisessa on hakijan ajan ja osaamisen arvostaminen. Nykyisessä kilpailutilanteessa pelkän hakemuksen lähettämiseen ja haastatteluun tulemiseen käytettävä aika on arvokasta, sillä potentiaalinen hakija näkee vaivaa organisaation eteen ilman varmuutta valituksi tulemisesta. Avoimen tehtävän täyttämisen lisäksi hän on kiinnostunut edustamaan organisaatiota ja toteuttamaan sen asiakaslupausta päivittäin. (Laaksonen 2017; Narkiniemi 2017.) Helpoin tapa osoittaa arvostusta on vastata jokaiseen saapuneeseen hakemukseen sekä kiittää hakijoita aina jokaisen vaiheen suorittamisen jälkeen. 75 % tutkimukseen osallistuneista vastaajista kertoivat, että eivät aina ole saaneet vastausta organisaatiolta hakemuksen lähettämisen jälkeen ja jopa 60 % oli käynyt haastattelussa, jonka jälkeen organisaatiosta ei enää oltu yhteydessä. Negatiivinen hakijakokemus voi olla vaaraksi yrityksen suunnitelmallisesti rakennetulle työnantajamielikuvulle sekä vaikuttaa tulevaisuudessa saatavien hakemusten määrään. 42 % vastaajista kertoivat, että eivät hae uudestaan samaan organisaatioon, jos ovat olleet tyytymättömiä hakijakokemukseen. 22 % kertovat negatiivisista kokemuksista myös verkostoilleen. (Onishuk 2022.)

Hakijan arvostus tulisi muistaa myös hakijapolun viimeisessä askeleessa, eli valinnasta ilmoittamisessa. Valitsematta jääneille voidaan luoda lopussa onnistunut kokemus perustelemalla, miksi juuri kyseinen henkilö valittiin tehtävään sekä antamalla palautetta. Moni organisaatio jättää viimeisen vaiheen perustelut toteuttamatta, joten näin toimimalla voi helposti erottautua edukseen. (Laaksonen 2017; Narkiniemi 2017.) Rekrytointitutkimuksen mukaan 89 % hakijoista ei saa haun aikana tarpeeksi palautetta, vaikka 92 % piti sen saamista tärkeänä (Räsänen 2019). Ne, jotka eivät tule valituksi, mutta ovat kokeneet onnistuneen hakuprosessin, hakevat todennäköisesti uudelleen kyseiseen tehtävään tai organisaatioon. Tällöin säästetään aikaa ja resursseja, sillä rekrytoija mahdollisesti tuntee jo valmiiksi kyseiset hakijat. Onnistuneen hakijakokemuksen jälkeen myös suora hakurekrytointi on mahdollista. (Onishuk 2022.)

3 Rekrytointi

Tässä luvussa esitellään rekrytoinnin taustalla olevaa teoreettista viitekehystä. Luvussa käydään läpi rekrytoinnin ja ravintola-alan nykyinen tila, suora haku ja muut rekrytointitavat, nuorten rekrytoinnissa huomioitavat erityispiirteet sekä sosiaalisen median mahdollisuudet ja sen hyödyntäminen rekrytoinnissa.

3.1 Rekrytoinnin nykytila Suomessa

Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan suomalainen rekrytointi on kehittynyt viimeisten vuosien aikana huomattavasti. Sosiaalista mediaa ja digitaalisia apuvälineitä hyödynnetään enemmän, markkinointi ja rekrytointi ovat lähentyneet toisiaan sekä työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteisempää ja suunnitelmallisempaa. Rekrytoinnin arvostus ja laatu

ovat nousseet, mutta myös ongelmia on kuitenkin havaittavissa. Rekrytointi on edelleen monessa organisaatiossa aliresursoitua sekä sen laatu vaihtelee huomattavasti. Rekrytointia ei myöskään ole liitetty osaksi organisaatioiden strategiaa tai pitkän aikavälin tavoitteita. Nämä näkyvät virherekrytoineina, heikkona hakijakokemuksena sekä oikeanlaisen osaamisen puutteena. Osaajapula ja irtisanoutumisaalto on herättänyt organisaatioita rekrytoinnin merkityksen tärkeyteen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 3.)

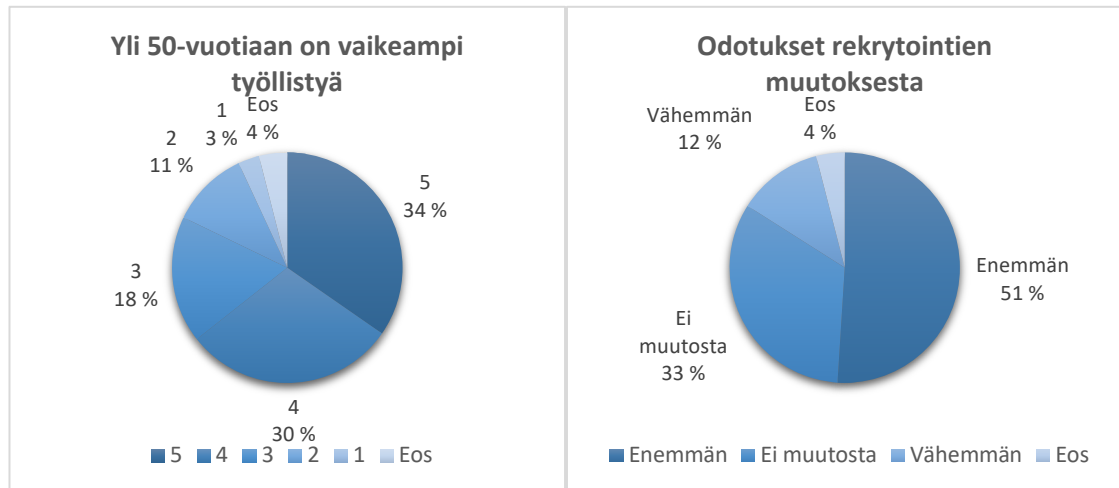
Kansallinen rekrytointitutkimus paljastaa, että 61 % ammattilaisista ovat sitä mieltä, että pätevien hakijoiden rekrytoiminen on muuttunut vaikeammaksi viimeisen vuoden aikana. Tutkimuksesta saatuja vastauksien perusteella, vastaajat kokevat työnantajabrändin olevan yksi tärkeimmistä rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Vastaajista 71 prosenttia kokee työnantajabrändillä olevan suuri vaikutus rekrytoinnin onnistumisessa ja jopa 88 prosenttia ammattilaisista ovat sitä mieltä, että sen tulisi kiinnostaa myös ylintä johtoa. Vastaajien mielestä pitkäjänteisen työnantajabrändin johtamisessa on organisaatioilla kuitenkin vielä paljon parannettavaa. (Karhunen 2022.)

Tutkimuksessa oli selvitetty, mitä välineitä työnhakijat käyttävät töitä etsiessään. 71 % vastaajista kertoi älypuhelimien olevan eniten käytetty väline työpaikkailmoitusten selaamisessa. Älypuhelimien osuus on kasvanut vuosittain, kun taas tietokoneen osuus on ollut laskussa. Vuoden 2022 tutkimuksessa vain 26 % valitsi vastaukseksi tietokoneen. Organisaatioiden tulisi siis huomioida mobiilioptimointi ilmoituksia suunnitellessa ja luodessa sekä myös työpaikan hakemisen tulisi onnistua vaivattomasti älypuhelimella. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 6.)

Tämän vuoden tutkimuksessa keskustelussa esiin noussut teema oli ikäsyryjäntä rekrytoinnissa. 64 % vastaajista oli sitä mieltä, että yli 50-vuotiaan on nuorempaa hakijaa vaikeampi työllistyä (Kuvio 4). Esiin nostettuja syitä olivat muun muassa korkeammat palkkavaatimukset, pelko jaksamisesta sekä ikääntymisestä seuraavat ongelmat kuten oppimis- ja muutuskyvyn lasku sekä sairastelu. Tiedostamaton tai tiedostettu syrjäntä heikentää organisaation kilpailukykyä rajaamalla ulkopuolelle potentiaalista osaamista. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 8.) Vuonna 2021 tärkeäksi kansalliseksi trendiksi nostettiin hakijalähtöinen rekrytointi sekä strateginen työnantajakuva. Lisäksi keskustelussa nousi esiin hybridityö, anonyymirekrytointi sekä työnhakijakokemukseen panostaminen. Näihin teemoihin liittyen kysymyksissä nostettiin esiin perinteisen työhakemuksen tarve. Enää vain 15 % piti perinteistä hakemusta välttämättömänä, kun vielä vuonna 2020 samaa mieltä oli 23 %. Hakijakokemusta parantaakseen organisaatiot olivat valmiita helpottamaan hakemista ja sujuvoittamaan perinteisiä ja raskaita rekrytointiprosesseja. (Mäkelä 2021a.)

Nopeasti digitalisoituvassa yhteiskunnassa tietotekniikan osaaminen on suuressa roolissa nykyisissä organisaatioissa. Tarpeeseen voidaan vastata kouluttamalla, ostamalla palveluita ulkopuolelta tai rekrytoimalla. Vuonna 2019 tietotekniikan ammattilaisia yritti rekrytoida 13 %

organisaatioista. Eniten rekrytointia tekivät informaation ja viestinnän organisaatiot. Vaikeuksia ammattilaisten löytämisessä oli 59 %:lla rekrytoivista organisaatioista. Suurimpia ongelmia tietotekniikan ammattilaisten rekrytoinnissa oli relevantin työkokemuksen tai koulutuksen puute, hakemusten puute sekä liian korkeat palkkatoiveet. Keväällä 2020 vain 28 %:lla organisaatioista oli tietotekniikan ammattilaisia. (Tilastokeskus 2020.)

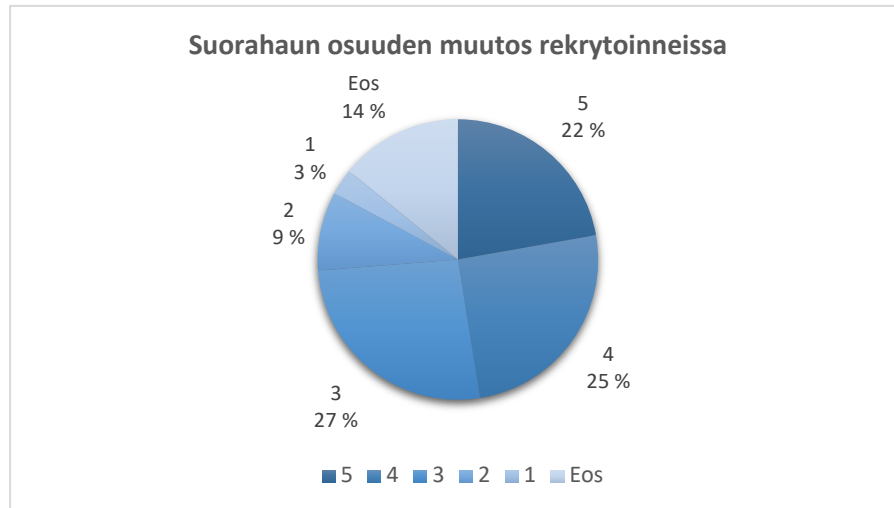


Kuvio 4: Vasemmalla vastaajien mielipide väitteeseen ”Suomessa yli 50-vuotiaan työnhakijan on vaikeampi työllistyä kuin nuoremman hakijan”. Vastausvaihtoehto 5 on täysin samaa mieltä ja vastausvaihtoehto 1 on täysin eri mieltä. Oikealla odotukset rekrytointien muutokseen verrattuna edellisvuoteen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 18 & 24.)

51 % organisaatioista odottavat rekrytointien määrän lisääntyvän vuoden 2022 aikana ja 33 % odottaa määrän pysyvän samana. Vain 12 % vastaajista ennustivat rekrytointien määrän vähenevän (Kuvio 4). Kuitenkin 61 % vastaajista pitää pätevien hakijoiden rekrytointia vaikeampana kuin vuonna 2021. Vastavalmistuneiden ja nuorten osaajien rekrytoinnin koetaan olevan helpointa, kun taas erityisasiantuntijoiden rekrytoiminen nähdään haasteellisena. Haasteina nähdään myös osaavan henkilökunnan sitouttaminen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 24-26.) Julkaistavien työpaikkailmoitusten määrä kuukausivertailussa on lisääntynyt huomattavasti alkuvuonna 2022 verrattuna vuosiin 2021 ja 2020 (Duunitori 2022).

Eniten käytettyjä rekrytointikanavia olivat organisaation omat kotisivut sekä henkilöstön verkostot. Seuraavana tulivat Duunitori, TE-palvelut ja Oikotie. Hyödyllisimmäksi rekrytointikanavaksi koettiin henkilöstön omat verkostot, sillä vapaaehtoisesti kerrotut hyvät kokemukset herättävät hakijoissa positiivisia mielikuvia ja luottamusta. Seuraavaksi hyödyllisimpänä koettiin organisaation omat kotisivut, jonka jälkeen tulivat Duunitori, Oikotie ja TE-palvelut. Muiden kanavien yleisyys ja hyödyllisyys jäivät huomattavasti näistä kanavista. Henkilöstöpalveluorganisaatioiden käyttö oli edelleen matalaa, sillä lähes 60 % vastaajista ei käyttänyt minkään organisaation palvelua. Käytetyin henkilöstöpalveluorganisaatio oli Barona, jonka jälkeen

tulivat Eezy ja Academic Work. Vastausten perusteella suorahaun osuuden nähdään kasvavan tulevaisuudessa (kuvio 5), mutta viimeisen vuoden aikana vain noin 30 % oli käyttänyt jotain suorahakua tekevän organisaation palvelua. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 27-29.)



Kuvio 5: Vastaajien mielipide väitteeseen ”Suorahaun osuus rekrytoinneissa kasvaa merkittävästi seuraavan kahden vuoden aikana”. Vastausvaihtoehto 5 on täysin samaa mieltä ja vastausvaihtoehto 1 on täysin eri mieltä. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 29.)

Kuten vuoden myös vuoden 2021 rekrytointitutkimuksessa tulee ilmi, motivaatio työtehtäviä kohtaan nähtiin tärkeimpänä rekrytointipäätökseen vaikuttavana tietona. Muita tärkeitä tietoja olivat sopivuus työpaikan kulttuuriin, kotimaisen kielen taito, erityisosaaminen sekä edelliset työtehtävät. Vähiten merkittävänä pidettiin ulkomailla suoritettuja opintoja tai tutkintoa, sekä ulkomailta saatua työkokemusta. Myös avoimissa vastauksissa tärkein hyvän hakijan erottava tekijä oli motivaatio, jonka jälkeen tulivat osaamisen sanoittaminen, aito kiinnostus alaa tai työtä kohtaan, osaaminen sekä hakemuksen selkeys ja ytimekkyys. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 31-34.) Trendi on ollut samansuuntainen jo pidempään, sillä myös vuonna 2019 tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nähtiin motivaatio työtehtävää kohtaan, persoonan sopivuus tiimiin, arvot ja sopivuus yrityskulttuuriin, luonteen sopiminen avoimeen tehtävään sekä aikaisempi kokemus (Ahlroth 2019).

Kielteisiin rekrytointipäätöksiin johti useimmiten se, jos hakija hakee työtä vain pakosta tai ei tiedä mihin on hakemassa. Muita avoimesta kysymyksestä saatuja vastauksia olivat esimerkiksi puutteellinen tai vääränlainen kokemus, ylimielisyys tai sokeus omille kehityskohdilleen. Hakijoissa eniten arvostettuja ominaisuuksia olivat ammattiosaaminen ja koulutus, valmius oppia uutta, kehittymishalu, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä vastuullisuus, oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 31-34.)

Rekrytoinnin parhaiten onnistuneena osa-alueena organisaatioissa nähtiin ehdokkaiden haastattelu puhelimitse, videoyhteydellä tai kasvotusten. Seuraavaksi onnistuneimmiksi osa-alueiksi vastaajat kertoivat hakemusten laittamisen paremmuusjärjestykseen, rekrytoivan esihenkilön sitoutumisen sekä rekrytointiprosessin etenemisestä viestimisen. Heikoimpina asioina olivat rekrytointimarkkinoinnin suunnittelu sekä suosittelijoiden tarkistaminen. Yleisimpiä tapoja mitata onnistumisia olivat laadukkaiden hakemusten määrä, esihenkilö- tai asiakastytyväisyys, työntekijän työsuoriutuminen tietyn ajan päästä rekrytoinnista, hakijakokemus sekä koeaikapurkujen määrä. 11 % vastaajista antoi arvosanaksi rekrytointien onnistumiselle erittäin hyvän, 50 % hyvän ja vain 1 % erittäin huonon. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 36-38.)

3.2 Rekrytoinnin nykytila matkailu- ja ravintola-alalla

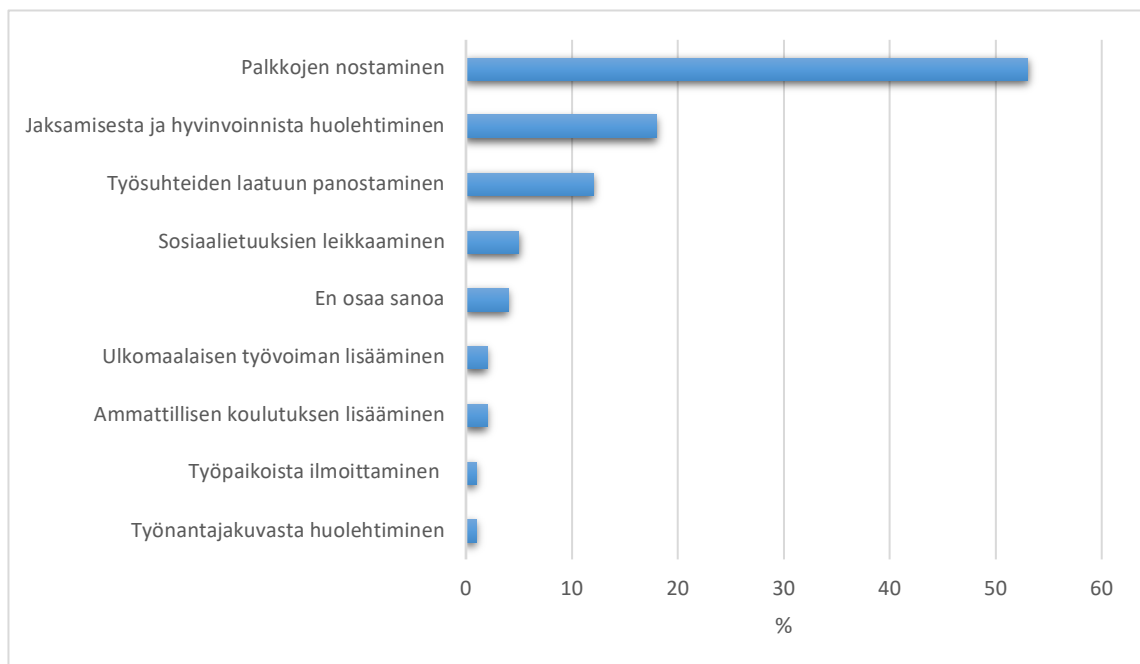
Koronapandemia vaikutti rajusti ravintola-alalla työskennelleisiin. Marraskuussa 2021 suoritetussa kyselyssä 80 % vastaajista kertoi joutuneensa lomautetuksi tai työttömäksi pandemian aikana. Tehdyt lomautukset ja alalla vallinnut epävarmuus on saanut monet vaihtamaan alaa. (Sallinen 2022.) PAMin tekemässä suhdannebarometrissa voidaan kuitenkin nähdä palvelualojen tilanteen helpottavan. 21,5 % palvelualojen työntekijöistä uskoo tarvittaessa löytävänsä uuden työpaikan alle kuukaudessa ja alle kolmessa kuukaudessa uuden työpaikan uskoo löytävänsä yli puolet vastaajista. Matkailu- ja ravintola-alalla 31,5 % vastaajista ovat nähneet työnantajansa taloudellisen tilanteen kehittyvän viimeisen kolmen kuukauden aikana. Toivanen kuvaakin palvelualan työmarkkinoiden käyvän nyt kuumana. (PAM 2022.)

Taloustutkimus Oy:n toteuttamassa tutkimuksessa noin kolme neljäsosaa tutkimukseen osallistuneista Uudellamaalla sijaitsevista ravintoloista sekä kahviloista kertoivat kesällä 2021 heillä olleen tarvetta uusille rekrytoinneille seuraavan puolen vuoden aikana. Pääosin avoimet työtehtävät olivat joko tarjoilijan tai kokin tehtäviä, mutta muutamassa isommassa organisaatiossa oli tarvetta myös esimerkiksi leipureille ja hovimestareille. Arvioitu rekrytoinnin tarve kahden ja kolmen vuoden aikavälillä oli selvästi suurempi, jolloin pienemmät organisaatiot arvioivat tarvitsevänsä 3-10 uutta työntekijää ja suuremmat 20-60 työntekijää korvausrekrytointien lisäksi. (Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alalla 2021.)

Myös Duunitorin asiantuntija Lauri Vaisto kertoo, että vuoden 2021 tammikuun ja elokuun välisenä aikana Duunitorilla oli julkaistu yli 25 000 ravintola-alan työpaikkailmoitusta. Se on jopa 15 % enemmän ilmoituksia kuin samalla aikavälillä vuonna 2019 ennen koronapandemiaa. Yksittäisellä ilmoituksella voidaan usein myös hakea kerralla useampaa työntekijää, joten avoimia paikkoja on todellisuudessa tarjolla vielä tätäkin enemmän. Ravintola-ala kärsi osajien puutteesta jo ennen pandemiaa, mutta lomautukset ovat pahentaneet tilannetta entisestään. Vaiston mukaan suurin syy alan työntekijäpulaan on vetovoimatekijöiden eli alalle

houkuttelevien tekijöiden puute. Vetovoiman puuttumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat matala palkka sekä vuorotyö. Hänen mukaansa hyvä johtaminen ja työolot ovat tärkeitä kilpailukeinoja organisaatioiden välisessä kilpailussa osaavasta työvoimasta. (Mäkelä 2021b.)

Ravintola-alan rekrytointiin voi liittyä muitakin ongelmia. Osa haastateltavista kertoi ongelmaksi suuren määrän hakijoita avoimeen tehtävään, jolloin hakemusten läpikäynti on työlästä. Hyviä hakijoita on vaikea löytää vähemmän motivoituneiden joukosta. Lisäksi hakijoiden osaaminen ja palkkatoiveet voivat poiketa huomattavasti organisaation toiveista. Toisaalta ongelma saattaa olla myös täysin toisenlainen; kiinnostuneita hakijoita ei löydy, jolloin paikkaa on vaikea täyttää. Rekrytoinnissa käytettyjen vuokrafirmojen ongelmana ovat olleet puutteet osaamisessa, huono soveltuvuus tehtävään sekä työntekijän huono asenne. Syiksi työntekijäpulaan kerrottiin muun muassa alalle koulutettavien määrä suhteessa kysyntään sekä alalta siirtyminen toisille toimialoille. (Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alalla 2021.)



Kuvio 6: Työvoiman saamista helpottavat keinot palvelualalla (Vetovoimabarometri 2021).

Vetovoimabarometrin (2021) mukaan (Kuvio 6) eniten palvelualojen työvoiman saamista helpottava keino olisi palkkojen nostaminen. Tätä mieltä oli yli puolet vastaajista. Seuraavaksi eniten ehdotettu keino oli työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen, joka sai 18 % äänistä. Kolmantena keinona esiin nousi työsuhteen laatuun panostaminen eli koko-aikaisten ja vakituisten työsuhteiden mahdollistaminen. Tämä sai 12 % äänistä. Heikoimpina keinoina työvoiman saamisen helpottamiseksi nähtiin työpaikoista ilmoittaminen, työnantajakuvasta huolehtiminen, ulkomaalaisen työvoiman lisääminen, ammatillisen koulutuksen lisääminen sekä sosiaalietuuksista leikkaaminen.

3.3 Ulkoistettu rekrytointi suorahakukonsultin avulla

Suurissa organisaatioissa esihenkilöiden ei ole kannattavaa käyttää aikaansa satojen hakemusten läpikäymiseen tai tiedustelusoittoihin vastaamiseen. Henkilöstönhankintatoimistot ovat hyvä apu joko koko rekrytointiprosessin suorittamiseen tai vain tietyn osan ulkoistamiseen. (Vaahtio 2005, 122.) Vaativimpiin ja organisaation kannalta kriittisimpiin rekrytointeihin kannattaa käyttää apuna suorahakuun erikoistunutta ammattilaista eli suorahakukonsulttia, joka omia verkostojaan hyödyntäen ottaa yhteyttä henkilöihin, jotka katsoo tehtävään sopiviksi. Konsultti ei kuitenkaan tee lopullista päätöstä valittavasta henkilöstä, vaan esihenkilö kantaa vastuun rekrytoinnista ja valinnasta konsultin suosituksia apuna käyttäen. Rekrytoivan esihenkilön tulee kuvata totuudenmukaisesti organisaation tarve, kriittinen vaadittava osaaminen, tavoitteet, organisaation nykytila sekä sen vahvuudet ja heikkoudet, jotta konsultti tietää, millaista henkilöä organisaatio kaipaa. Avoin ja syvällinen keskustelu ennen haun aloittamista on tärkeää rekrytoinnin onnistumisen kannalta. (Kaijala 2016, 129-131; Vaahtio 2005, 124-125.) Seuraavaksi on kuvattu peruskaava Pro-Source Oy:n suorahakuprosessille.

Organisaatiolle on kannattavaa valita yksi tai kaksi hyvää suorahakutoimistoa, ja tehdä näiden kanssa pitkäaikaista yhteistyötä. Konsultin valinnan ja kirjallisen sopimuksen tekemisen jälkeen määritellään tarve ja tavoitteet avoimelle tehtävälle sekä sopivalle hakijalle. Myös työhistorian, persoonan ja saavutusten suhteen voidaan esittää konsultille toiveita. Asiakasorganisaation ja tehtävän esittelemisen avuksi tehdään informatiivinen esitys määritellyistä ominaisuuksista ja tavoitteista. Lisäksi kootaan tiedot henkilöistä ja organisaatioista, joihin ei saa olla yhteydessä ja pohditaan mahdollisen soveltuvuusarvioinnin määrittelyä. Tämän jälkeen konsultti alkaa etsimään potentiaalisia henkilöitä listaan, jolle pyritään löytämään 50-100 kiinnostavaa henkilöä. Etsintää voidaan tehdä LinkedInin ja muiden verkkoalustojen lisäksi eri organisaatioista, omista verkostoista sekä erilaisista liitoista. Lista hyväksytetään asiakasorganisaatiolla, jonka jälkeen henkilöihin ollaan yhteydessä. (Kaijala 2016, 132-136.)

Ensimmäinen yhteydenotto tapahtuu usein puhelimitse, jonka jälkeen sovitaan henkilökohtaisista tapaamisista potentiaalisten henkilöiden kanssa. Jo heti alussa kannattaa kysellä henkilön nykyisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden urasuunnitelmista, jotta selviää, ovatko ne linjassa asiakasorganisaation toiveiden ja tavoitteiden kanssa. Haastatteluissa käydään vielä tarkemmin läpi potentiaalisen henkilön motivaatiota, osaamista ja kykyjä sekä persoonallisuutta ja elämäntilannetta. Haastatteluista tehdään tiivistelmä, joka lähetetään asiakkaalle luettavaksi yhdessä konsultin kommenttien kanssa. Asiakas valitsee näiden tietojen perusteella usein muutaman henkilön, joita haastattelee myös itse. Tässä vaiheessa konsultti tarkastaa myös näiden jatkoon valittujen henkilöiden suositukset. Myös mahdolliset soveltuvuustestit suoritetaan tässä kohtaa prosessia. Lopuksi asiakas tekee päätöksensä tehtävään valittavasta henkilöstä. Joko asiakas tai konsultti viestii myös muille henkilöille perustellusti, miksi nämä eivät tulleet valituksi. Jos esitellyistä henkilöistä kukaan ei tuntunut sopivan avoimeen

tehtävään, haku voidaan jatkaa tai asiakas voi keskeyttää sen. Mikäli tehtävään löytyy sopiva henkilö, konsultti pitää tilannekatsauksen asiakkaan ja uuden työntekijän kanssa kolmen, kuuden ja kahdentoista kuukauden jälkeen. (Kaijala 2016, 136-139.)

Kustannusten vähentäminen, virherekrytointien välttäminen, objektiivisuus, verkostojen hyödyntäminen sekä ydintoimintaan keskittyminen ovat syitä rekrytointien ulkoistamiselle. Jos organisaatiosta ei löydy erityistä henkilöstöalan osaamista, ulkoisen rekrytointikonsultin käyttäminen on taloudellisesti turvallisin vaihtoehto, sillä se vähentää virherekrytointien määrää ja vapauttaa aikaa kannattavan ydintoiminnan suorittamiseen. Ammatillaisen käyttämisellä voidaan saavuttaa myös muita etuja, kuten työnantajamielikuvan kehittymistä. Ulkoisen rekrytointikonsultin avulla saadaan laajennettua ammattilaisten verkostoa sekä lisättyä arvioinnin objektiivisuutta. (Duunitori 2018b.)

Ilmoittelupohjaisen perinteisen rekrytointin ja suorahaun lisäksi on olemassa myös muita keinoja saada osaamista organisaatioon. Jo ennen haun aloittamista toimenkuvaa määrittäessä tulee miettiä myös näitä keinoja. Suomessa 75 % työsuhteista ovat vakituisia toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita, mutta luku on pienenemään päin. Henkilöstöpalveluorganisaatioiden Liiton vuonna 2016 tekemässä kyselyssä vastaajat näkivät aiempia vuosia positiivisemmin vuokratyön, henkilöstöpalvelun ja määräaikaisen työsuhteen mahdollisuudet. Myös vuokra- ja pätkätyön arvostus ja haluttavuus ovat kasvaneet. Nuoret osaajat eivät halua sitoutua pitkäaikaiseen työsuhteeseen, vaan sopivat esimerkiksi lyhyempiä ikään kuin projektimaisia määräaikaisia työsuhteita. Myös oman toiminimen tai organisaation nimiin työskenteleminen on yleistynyt. Jos tarve työvoimalle on muuttuva, on vuokratyövoiman, alihankkijan tai freelancerin käyttäminen joustava ja riskitön valinta. (Kaijala 2016, 47-48 & 145-150.)

3.4 Nuorten osajien rekrytointi ja sosiaalinen media

Muutos työmarkkinoilla on ollut viimeisen vuosikymmenen aikana nopeaa, eikä enää voida olettaa, että kaikkia työnhakijoita kiinnostaisivat samat asiat. Rekrytoijan tulee löytää jokaisen omat motivaatiotekijät sekä tuntee rekrytoitava joukko. Yksi suurimmista muutoksista työelämässä on työntekijöiden arvojen ja asenteiden muuttuminen. Uuden nuoren, digitaalisen teknologian keskellä kasvaneen sukupolven ymmärtämisestä tulee työnantajalle tärkeä kilpailuetu kovenevassa kilpailussa. Tämä sukupolvi arvostaa työstä nauttimista ja esimerkiksi vapaa-ajan ja työn tasapaino koetaan palkkaa tärkeämmäksi asiaksi. Myös johtamisen tulisi muuttua käskevästä tukevaksi ja henkilökohtaiseen kehittymiseen kannustavaksi. (Kaijala 2016, 151-152; Piha & Poussa 2012, 25-26.)

Sosiaalisen median eli somen sanotaan mullistaneen rekrytointiprosessin välineet, mutta ei sen perusteita. Rekrytointin kenttä on monipuolistunut sosiaalisen median mahdollistamien uusien rekrytointikanavien myötä. (Kaijala 2016, 183.) Sen etuna on myös niiden passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen, jotka eivät aktiivisesti etsi työtä työpaikkasivustoilta.

LinkedInin ja The Adler Groupin tekemän tutkimuksen mukaan vain 18 % ihmisistä etsii aktiivisesti työtä ja perinteinen ilmoitus tavoittaa vain 23 % potentiaalisista hakijoista. (Pöyri 2012, 66.) Apuna käytettävät kanavat tulisi kuitenkin miettiä tarkkaan, jotta asetettu päämäärä saavutetaan ja potentiaalisten henkilöiden löytämiseksi sosiaalinen media tulisi liittää osaksi rekrytointistrategiaa. Kanavan ja viestin ympärille voidaan rakentaa toisilleen viestivä vuorovaikutteinen yhteisö, jolloin sen verkostot ja kontaktit laajentavat sosiaalisen rekrytoinnin mahdollisuuksia. (Kaijala 2016, 183-184 & 186.) Sosiaalinen media pakottaakin organisaatioita muuttamaan viestintäänsä vuorovaikutteisemmaksi myös rekrytoidessa (Pöyri 2012, 65).

Korkeakoulutettujen nuorten mielessä työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttavat uudentyyppiset asiat kuten sosiaalisen median ja verkkosivujen kautta saatava mielikuva organisaatiosta, millaisen kuvan tiimin jäsenistä saa esimerkiksi LinkedInin kautta tai millaisia kokemuksia organisaatiossa aikaisemmin työskennelleillä nuorilla on. Näiden perusteella nuori tekee päätöksen siitä, haluaako hän mahdollisesti työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Työnantajamielikuvan rakentaminen on monimutkainen prosessi, johon palataan opinnäytetyön luvussa 3, mutta jo rekrytointiprosessilla voidaan vaikuttaa houkuttelevuuteen. Kaikkia hakijoita tulisi kohdella niin, että heille jää tunne siitä, että organisaatio on aidosti kiinnostunut heistä. Varsinkin nuorten osaajien kohdalla tämä on tärkeää, sillä nuoret tietävät mikä on hyvää rekrytointia ja millaista on huono viestintä tai aikataulutus. (Kaijala 2016, 155-156.)

Työn liikkuvuus ja työajat voidaan nähdä rekrytointivalttina nuorten keskuudessa. Jopa 86 % tutkimukseen osallistuneista opiskelijoista tahtoisivat mahdollisuuden pitää palkatonta vapaata halutessaan vuosilomien lisäksi. Kaksi kolmasosaa ovat myös kiinnostuneet mahdollisuudesta tehdä lyhennettyä työviikkoa, vaikka se laskisi tuloja. Opiskelijoista 62 % piti verkkoa fyysistä tilaa tärkeämpänä työskentelytilana, jolloin etätöiden tekoa rajoittamattomasti mistä tahansa arvostetaan. Voidaan siis todeta, että työajoista joustaminen sekä etätömahdollisuuden mainostaminen on tärkeää osaavien nuorten houkuttelemiseksi sekä sitouttamiseksi. (Piha & Poussa 2012, 43-44 & 47-49.)

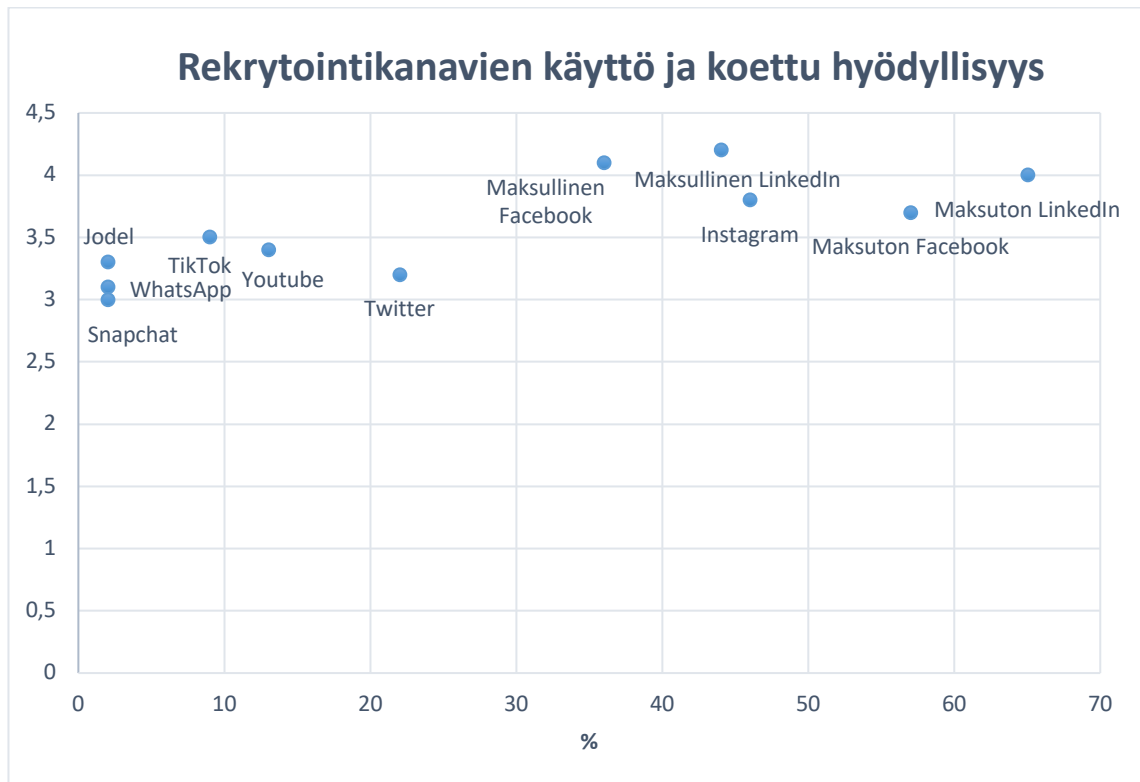
Myös hakijan ja organisaation yhteisten arvomaailmojen löytäminen on tärkeää (Kaijala 2016, 162). Jopa 62 % opiskelijoista vastasi, ettei voisi työskennellä yrityksessä, jos sen arvot olisivat ristiriidassa omien arvojen kanssa. Kolmasosa piti arvoja jopa palkan suuruutta tärkeämpänä asiana työpaikkaa valitessaan. Nuoret haluavat olla ylpeitä organisaatiosta, jossa työskentelevät. Tärkeimpinä arvoina nuoret kokevat yhteiskunnallisen hyödyllisyyden, ekologisuuden sekä kulttuurin ja moninaisuuden tukemisen. Lisäksi vahva brändi on organisaatiolle rekrytointivaltti. (Piha & Poussa 2012, 98-103 & 144.)

Tarve nuorelle osaajalle voi syntyä monesta syystä. Työtehtävät voivat olla rutiininomaisia, jolloin pitkällä aikavälillä kokeneemmat työntekijät eivät saisi niistä tarpeeksi haastetta, organisaatio voi kaivata sellaista uudenlaista osaamista jota kokeneemmillä työntekijöillä ei ole

tai organisaatiossa halutaan itse kouluttaa tarvittavat taidot jollekin, joka ei ole vielä ehtinyt juurtua vanhoihin toimintamalleihin. Nuorta henkilöä palkattaessa kannattaakin miettiä jo valmiiksi, mitä rekrytoinnilla tavoitellaan ja millainen nuoren rooli tulee tulevaisuudessa olemaan. (Kaijala 2016, 154.)

Uuden sukupolven tavoittamiseen tarvitaan erilaisia kanavia kuin aikaisemmin. Nuoret ovat tottuneet käyttämään sosiaalista mediaa ja se on osa heidän arkeaan. He ovat tottuneet nopeaan kehitykseen, mikä tarkoittaa hyviä sopeutumistaitoja mutta myös oletusta nopeasti etenevästä työurasta. Nuoret ovat parhaimmillaan tehokkaita, taitavia ja tuloksenhakuisia työntekijöitä, jotka ovat valmiita työskentelemään kovasti saavuttaakseen tavoitteensa. Rekrytointiprosessi sujuu nuorten kohdalla pääosin samalla tavalla kuin muidenkin ryhmien kanssa, mutta huomiota kannattaa kiinnittää erityisesti esimerkiksi rekrytointiviestintään sekä hakemusten läpikäymiseen. (Kaijala 2016, 152-153 & 155.)

Suosituin rekrytointimarkkinoinnissa käytetty kanava vuonna 2022 oli maksuton LinkedIn (Kuvio 7), jota käytti noin 65 % rekrytoijista. Seuraavina tulivat maksuton Facebook, Instagram, maksullinen LinkedIn sekä maksullinen Facebook. Muutosta on tapahtunut hieman verrattuna vuoteen 2021, jolloin ensimmäisinä olivat maksuton ja maksullinen LinkedIn, toisena maksuton ja maksullinen Facebook ja vasta viidentenä Instagram. Twitterin suosio on pysynyt samankaltaisena edellisvuoteen verrattuna ja se on kuudenneksi käytetyin sosiaalinen media. Sen jälkeen tulivat YouTube ja suosiotaan viimeisen vuoden aikana kasvattanut TikTok. Viimeisinä listalta löytyi Snapchat, WhatsApp ja uutena listalle noussut Jodel. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2021 - rekrytoinnin tärkeimmät trendit 2021; Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 16.)



Kuvio 7: Rekrytointikanavien käyttö ja koettu hyödyllisyys. Vaaka-akselilla on kuvattu kanavien käyttö prosentteina ja pystyakselilla koettu hyödyllisyys asteikolla 1-5. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 16.)

Tärkeimmiksi rekrytoinnin sosiaalisen median kanaviksi koettiin kuitenkin maksullinen LinkedIn ja maksullinen Facebook. Heti maksullisten kanavien jälkeen tuli maksuton LinkedIn, joka oli lähes tasoissa maksullisen Facebookin kanssa. Instagram koettiin hyödyllisemmäksi kanavaksi kuin maksuton Facebook. Heti maksuttoman Facebookin jälkeen tulivat TikTok, YouTube ja uutena kanavana mukaan vertailuun tullut Jodel. Twitter oli vertailussa vasta kolmanneksi viimeisenä ennen WhatsAppia ja Snapchattia. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 16.)

Myös tittelillä tai nimikkeellä on väliä akateemisesti koulutettujen nuorten rekrytoinnissa. Nimiin ei tule olla liioitteleva, mutta se kannattaa valita niin, että halutun kohderyhmän mielenkiinto herää. Kiireessä valittu titteli, joka ei vastaa ilmoitettua työnkuvaa kertoo hakijalle vain sen, että organisaatiossa ei olla mietitty roolin sisältöä huolellisesti loppuun. 2010-luvulla houkuttelevia titteleitä olivat ne, jotka sisälsivät maininnan esimerkiksi analyttikon tehtävistä, Business Developmentista tai juniorikonsulttina työskentelemisestä. Nuoria on myös alkanut kiinnostamaan erilaiset hybridityöroolit, joissa pääsee työskentelemään kahdessa tai kolmessa toisiaan tukevassa roolissa kuten esimerkiksi myyntiä tekevänä digimarkkinoinnin osaajana. (Kajjala 2016, 157-158.)

Vaikka sosiaalista mediaa käytetään paljon rekrytoinnin apuna, nähdään sen kanavat vain vaihtoehtoisena reittinä hakea ja itse rekrytointikampanjat pohjautuvat edelleen pitkälti perinteiseen rekrytointiviestintään (Narkiniemi 2013). Erottuakseen edukseen sosiaalisessa mediassa, organisaation tulisi viestiä enemmän ihmisten kuin organisaation kautta, sillä ihmiset organisaatioissa kiinnostavat ja herättävät enemmän luottamusta kuin organisaatio itsessään. Onnistuneet uudenlaiset, sosiaaliseen mediaan suunnitellut lähestymistavat ovat tuoneet organisaatioille hyvien hakijoiden lisäksi paljon positiivista julkisuutta. Tehokkaimmillaan onnistunut rekrytointiviestintä on siis muutakin kuin avoimesta työpaikasta ilmoittelua. (Pöyri 2012, 68.)

Koska nuorilla on harvoin pitkää listaa edellisistä työpaikoista ja tehtävistä, tulee ansioluetteloa ja hakemusta tarkastella eri tavoin. Tällöin ansioluettelon työkokemuksen merkitys on vähäisempi ja näyttöjä tulee hakea muualta kuten harrastus-, ainejärjestö- tai vapaaehtoistoiminnasta tai koulussa suoritetuista projekteista. Ansioluetteloa tärkeämpää on selvittää nuoren hakijan työskentelytyyliä, sitoutumista, motivaatiota sekä potentiaalia. (Kaijala 2016, 159.)

Työskentelytyyliä voidaan selvittää perehtymällä nuoren hakijan ryhmätyökokemuksiin ja -taitoihin sekä työelämän pelisääntöjen hallitsemiseen. Sitoutumiskykyä on helpoin arvioida kysymällä haastattelussa hakijan suunnitelmia esimerkiksi seuraavan 3-5 vuoden ajalle. Vaikka tulee muistaa, että nuoren osaajan tulevaisuudensuunnitelmat ovat vasta muodostumassa, ne kertovat kuitenkin esimerkiksi sen, kuinka realistisia odotukset ja kuvitelmat ovat suhteessa omaan osaamiseen. Lähitulevaisuuden suunnitelmia kannattaa verrata myös organisaation suunnitelmiin ja tuleviin tarpeisiin. (Kaijala 2016, 160-161.) Sitoutumiskykykkätkin nuoret ovat kuitenkin valmiita vaihtamaan työpaikkaansa, jos heille tärkeät asiat, kuten hyvä työilmapiiri tai kehittymismahdollisuudet eivät toteudu (Piha & Poussa 2012, 83).

Motivaatio on usein tärkeimpiä valintaan vaikuttavia tekijöitä. Helpoin tapa aloittaa motivaation selvittäminen on tarkastaa, onko hakija kirjoittanut hakukirjeen kyseistä organisaatiota ja tehtävää varten. Hakukirjeessä tulisi viitata kyseiseen työhön tai vastata ilmoituksessa esitettyihin kriteereihin. Haastattelussa motivaatiota voidaan tarkastella kysymällä hakijan tietoja yrityksestä tai miksi tämä haluaa työskennellä kyseisessä organisaatiossa. Jos hakija ei ole tutustunut yritykseen työpaikkailmoitusta enempää, ei motivaatio todennäköisesti ole kovin korkealla. Myös ennakkotehtävän teettäminen voi kertoa paljon hakijan motivaatiosta. Potentiaalilla tarkoitetaan siis oppimis- ja omaksumiskykyä sekä henkilökohtaisia taitoja sopeutua organisaatioon, sen kulttuuriin ja ärsykkeisiin. Haastattelussa voidaan selvittää, millaisia haastavia tilanteita hakija on kohdannut ja miten hän on selvinnyt niistä tai millaista kritiikkiä hän on saanut ja miten hakija on siihen reagoinut. Myös haasteellisen case-tehtävän esittäminen haastattelutilanteessa voi tuoda esille esimerkiksi hakijan toimintaa paineen alla. (Kaijala 2016, 159-160 & 162.)

4 Rekrytointiprosessi rekrytoijan näkökulmasta

Henkilöstöstrategian tarkoituksena on määrittää suuntaviivat jo olemassa olevan sekä tulevan henkilöstön tarpeelle. Se tähtää organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tarkastelemalla ja hyödyntämällä henkilöstövoimavaroja. Jatkuvasti muuttuvassa kilpailutilanteessa henkilöstöstrategian ennakoiva rooli on noussut tärkeäksi kilpailukeinoksi. (Markkanen 2005, 19; Vaahtio 2005, 20.) Tässä luvussa käydään läpi rekrytointiprosessin eri vaiheet.

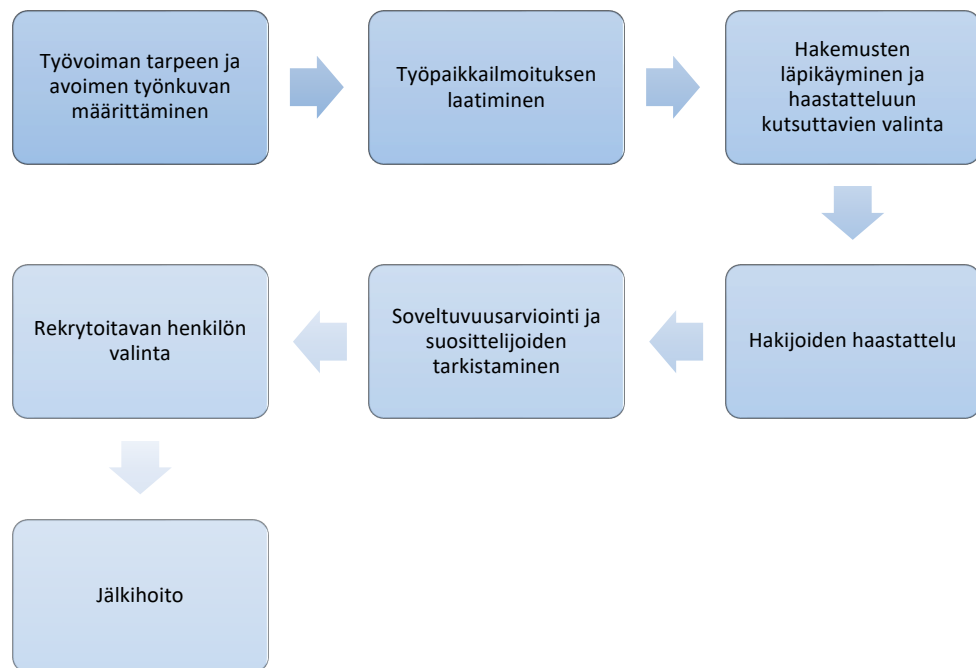
4.1 Rekrytointi prosessina

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi on osa henkilöstöstrategiaa. Rekrytoinnin käsite voidaan määritellä tarkoittamaan niitä toimenpiteitä, joilla organisaatio hankkii kulloinkin toimintaan tarvittavan henkilöstön. (Helsilä 2009, 18.) Rekrytointi on siis prosessi, joka sisältää kaikki elinkaaren vaiheet organisaation tarpeen tunnistamisen ja työntekijän palkkaamisen välillä. Sen tavoitteena on löytää parhaiten sopivat henkilöt avoimiin työtehtäviin mahdollisimman aikaa ja kuluja säästävällä tavalla. (What is recruitment 2021; Kaijala 2016, 142.)

Rekrytointia voidaan tarkastella projektina, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy palkattavan henkilön valintaan. Sen tulisi sisältää suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Projektipäällikkö eli rekrytoija suunnittelee ja määrittää projektin kulun ja aikataulun sekä tekee ratkaisut. (Markkanen 2002, 9-10.)

4.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessi sisältää usein kolme päävaihetta: työtehtävän analyysin, työpaikasta tiedottamisen ja lopuksi työntekijän valinnan. Se alkaa usein organisaatiossa syntyneestä tarpeesta, jolloin organisaation tulisi pohtia, millaista osaamista se tarvitsee ja mitä kriteerejä valitsemisessa käytetään. Seuraavaksi organisaatio päättää, kuinka laajasti ja missä se ilmoittaa avoimesta työpaikasta, eli keitä se haluaa tavoittaa. Kun halutut kandidaatit on tavoitettu, organisaatio valitsee omiin tarpeisiinsa parhaiten vastaavan henkilön, joka palkataan työskentelemään organisaatioon. (Vaahtio 2005, 31.) Rekrytointiprosessin tarkemmat vaiheet on esitelty Kuviossa 8.



Kuvio 8: Rekrytointiprosessin vaiheet (Kts. Markkanen 2002).

Työmarkkinoiden muuttuessa tämä perinteinen ilmoituspohjainen rekrytoinnin prosessi on kuitenkin jäänyt lähinnä suorittavaa työtä tekevien käyttöön. Modernissa rekrytoinnissa kilpailaan osaajista, eikä sillä tarkoiteta enää vain ihmisten palkkaamista ja työsopimusten tekemistä. Aito rekrytointi on organisaation arvomaailmaan ja visioon sopivan osaajan, tahtotilan ja kehittymiskyvyn etsintää ja ylläpitoa. Organisaatiolla tulee olla rekrytointiprosessi, joka on samassa linjassa sen kulttuurin, toiminnan ja ohjaamisen kanssa. Rekrytointiprosessiin vaikuttaa myös tarvittavan osaamisen taso ja aikataulun nopeus. Jos organisaatiolla on kiire löytää uusi tekijä, eikä avoimen paikan täyttämiseksi tarvita valmiiksi korkeaa osaamistasoa, rekrytointiprosessi voi olla nopeampi ja sisältää vähemmän osallistuvia henkilöitä. Jos taas organisaation etsitään kriittistä osaamista, tulee prosessiin varata riittävästi aikaa, päätökseen osallistuvia henkilöitä sekä valintamenetelmiä. (Kaijala 2016, 15-17 & 119 & 127-128.)

4.2.1 Työvoiman tarpeen ja toimenkuvan määrittäminen

Rekrytointi alkaa aina organisaation tarpeesta eli usein siitä, kun joku lähtee organisaatiosta ja tyhjää paikkaa varten tarvitaan korvaavaa rekrytointia. Tällöin toimenkuva on hyvin tiedossa ja tilalle etsitään usein samankaltaista osaamista. Usein rekrytointi halutaan suorittaa nopeasti, jotta toiminta jatkuu sujuvana. Varsinkin suorittavissa tehtävissä tällainen rekrytointi on yleistä. Tämä on kuitenkin myös hyvä kohta analysoida sitä, olisiko toimenkuvaa syytä muuttaa. Voi olla, että korvaavaa rekrytointia ei tarvitse suorittaa, vaan toimenkuvan tehtävät voidaan jakaa muulle, jo olemassa olevalle henkilöstölle. (Markkanen 2002, 58-60; Vaahtio 2005, 32.) Tarpeenmäärittäminen on tärkeä osa rekrytointiprosessia, sillä ilman hyvin

määriteltyjä tavoitteita lopputuloksestakaan harvoin tulee onnistunut. Rekrytoijan tulisi muistaa, ettei ole rekrytoimassa ansioluetteloita, vaan henkilön aikaansaannoksia, palvelua sekä suoritteita. (Kaijala 2016, 22.)

Toinen syy rekrytointiprosessin aloittamiselle on toiminnan laajeneminen eli uuden tehtävän syntyminen. Tällöin tarvitaan usein kokonaan uudenlaista osaamista tai usein johto- tai asiantuntijatehtävistä. Uuteen tehtävään rekrytoidessa suunnitteluvaiheen merkitys nousee tärkeämmäksi, sillä toimenkuvaa luodessa tulee miettiä, miten se soveltuu jo olemassa oleviin tehtäviin sekä millaisin kriteerein hakijoita järjestetään paremmuusjärjestykseen. Rekrytoivasta työstä riippuen, on kuitenkin mahdollista, että varsinainen toimenkuva saa lopullisen muotonsa vasta valinnan jälkeen tehtävään palkatun henkilön osaamisen ja kiinnostustenkohteiden mukaan. (Markkanen 2005, 61-62; Vaahtio 2005, 32-33.) Myös harjoittelijarekrytointi on paljon käytetty rekrytoinnin muoto. Siinä organisaatiot rekrytoivat harjoittelijoiksi nuoria valmistumassa olevia tai vastavalmistuneita nuoria tulevaisuutta ajatellen. Organisaatiot kouluttavat nuoria omiin työtehtäviinsä ja tarjoavat näille työkokemusta, jonka jälkeen organisaatio voi tarjota valikoiduille henkilöille vastuullisempia työtehtäviä. (Markkanen 2002, 15.)

Ennen ulkoisen työpaikkailmoituksen tekemistä olisi hyvä käydä läpi, olisiko jollain jo olemassa olevalla työntekijällä tehtävään tarvittavaa osaamista tai kiinnostusta laajentaa omaa toimenkuvaa. Tällaista talon sisältäpäin palkkaamista kutsutaan sisäiseksi rekrytoinniksi tai siirroksi. Sen etuina on valintaprosessin nopeus ja edullisuus sekä se, että valittu henkilö tuntee jo organisaation, jolloin sopeutuminen uuteen tehtävään ja työyhteisöön on nopeampaa. Haasteellisempia tilanteita ovat ne, kun sisäisellä siirrolla rekrytoidaan esihenkilötehtäviin. Tällöin on tärkeää, että uusiin rooleihin perehdytetään huolella, jotta roolit selkeytyvät. Sisäinen siirto voi myös herättää kateutta ja näin heikentää työilmapiiriä. Siksi sisäisen rekrytoinnin tuomia etuja ja haittoja tulee harkita tarkkaan. (Österberg 2014, 92-93.) Ulkoisen rekrytoinnin, eli organisaation ulkopuolelta palkkaamisen etuna on mahdollisen uuden osaamisen ja toimintatapojen saaminen. Ulkoista ja sisäistä rekrytointia voidaan myös suorittaa rinnakkain, jolloin organisaatiossa työskentelevät sekä organisaation ulkopuoliset hakijat käyvät läpi saman prosessin. (Vaahtio 2005, 37-38.)

4.2.2 Työpaikkailmoitus

Jos rekrytoinnissa päädytään ulkoiseen rekrytointiin, tulee seuraavaksi valita hakukanavat. Perinteisiä hakukanavia ovat olleet esimerkiksi lehti-ilmoitukset, työvoimatoimisto sekä suorat kontaktit, mutta nykyisin ilmoittaminen tapahtuu pitkälti internetissä. Hakukanavan valinta on tärkeää, sillä sen avulla vaikutetaan siihen, kenet onnistutaan tavoittamaan. Huolellisen tarpeenmäärityksen ja toimenkuvan luomisen jälkeen rekrytoijan tulee miettiä, mistä kanavista tavoitetaan esimerkiksi tietyn koulutuksen, osaamisen tai persoonan omaavat henkilöt. Lisäksi kanavan valinnassa kannattaa miettiä uuden henkilön tehtäviä sekä rekrytointiin

käytettävää budjettia ja aikataulua. Vaativampiin tehtäviin käytetään usein enemmän aikaa ja resursseja, kun taas suorittavaan työhön rekrytoidaan useammin esimerkiksi hyödyntämällä nykyisten työntekijöiden kontakteja. Jos täytettävä tehtävä on korkean tason työpaikka ja rekrytointi arvellaan haastavaksi, kannattaa organisaation pyytää apuun myös rekrytointikon-sultti. (Österberg 2014, 94-95.)

Kanavasta riippumatta työpaikkailmoituksen tulisi olla lähellä markkinointia. Niinpä viestintä ja sen synnyttämät mielikuvat ovat kiinnostuksen herättämisen kannalta tärkeitä. Ilmoituksen viestinnän tulee vedota kanavan valinnassa rajattuun kohderyhmään ja olla näille kohdennet-tua. Viestintä ja työpaikkailmoitus vaikuttavat myös organisaation työnantajamielikuvaan ja tunnettavuuteen. Jokainen ilmoituksen lukenut ei välttämättä hae kyseiseen työhön, mutta myös heille syntyy mielikuva organisaatiosta. Asiallinen tyylilaji on yleisin rekrytointi-ilmoi-tusten tyylilaji ja se sopii kaikille alasta ja avoimesta tehtävästä riippumatta. Toinen enem-män käytetty tyylilaji on huumori, mutta sen kanssa tulee olla varovainen ja sitä tulee testata riittävän monella henkilöllä, jotta ei tule väärinymmärryksiä. (Vaahtio 2005, 129-130; Öster-berg 2014, 94.)

Työpaikkailmoituksen rakenteen tulisi olla selkeä ja johdonmukainen. Työnhakijoita tutki-malla on selvitetty, että tärkeimpinä seikkoina työpaikkailmoituksessa pidetään tehtävän ku-vausta, työsuhteen laatua, työpaikan sijaintia sekä vaadittavia edellytyksiä. Siksi vakiintu-neessa mallissa usein esitellään ensiksi tietoa organisaatiosta, sen päätuotteesta ja paikka-kunnasta, jolla työ sijaitsee sekä tehtävän kuvaus. Varsinkin pienemmille ja tuntemattomam-mille paikkakunnille ja organisaatioihin haettaessa kannattaa kuvailla esimerkiksi organisaat-ion henkilöstön määrää tai liikevaihtoa sekä paikkakunnan liikenneyhteyksiä tai harrastus-mahdollisuuksia. Kun tehtäväkuva luodaan, on tärkeää miettiä sille myös todellisuutta vas-taava tehtävänimike. (Markkanen 2005,130-133; Vaahtio 2005, 130-132.)

Näiden jälkeen esitellään tehtävässä menestymisen edellytykset. Tässä yhteydessä voidaan myös kuvata toimintaympäristöä ja -kulttuuria. Vaadittavan koulutuksen tai osaamisen lisäksi on hyvä kuvata myös toivottuja persoonallisuuden piirteitä. Työpaikkailmoituksen loppupuolella tulee kertoa, mitä organisaatio pystyy hakijalle tarjoamaan, sekä mistä hakija saa halu-nessaan lisätietoa. Viimeisenä ilmoituksessa on hakuajan viimeinen päivä, linkki hakulomak-keen lähettämiseksi tai sähköposti, johon hakemukset tulee lähettää. (Markkanen 2005,133-136; Vaahtio 2005, 132-134.) Huippukykyjä rekrytoidessa ei kuitenkaan riitä, että käytetään oikeita kanavia ja huolella suunniteltuja ilmoituksia. Ammattilaisia hakiessa tulee miettiä, mikä motivoisi heitä siirtymään jo valmiiksi hyväpalkkaisesta ja motivoivasta työstä uuteen tehtävään. Heitä varten tulee valmistella myyntipuhe, jossa organisaatio tuo esiin, mitä pys-tyy heille tarjoamaan. Usein näitä huippuosajia motivoi esimerkiksi vapaus tai vastuu, yh-teiskunnallinen vaikuttaminen tai mahdollisuus päästä luomaan jotain uutta. (Kaijala 2016, 63-64.)

4.2.3 Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta

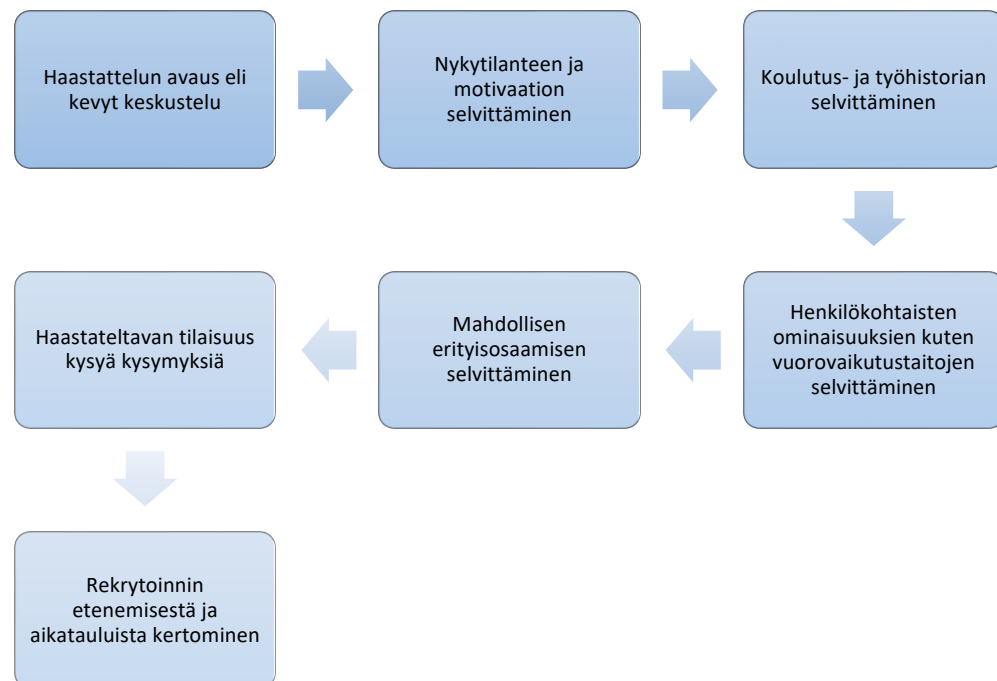
Työpaikkailmoituksessa on usein määritelty, millaisessa muodossa hakemukset halutaan vastaanottaa. Lyhyen hakemuskirjeen lisäksi rekrytoijan kannattaa pyytää mukaan lyhyt ansioluettelo, josta nähdään nopeasti yhdellä vilkaisulla hakijan koulutus ja työhistoria. Jos työn toimenkuvaa määriteltäessä on luotu koulutus- tai työhistoriavaatimukset, ensimmäinen karsinta voidaan tehdä jo ansioluettelon perusteella. Tämän jälkeen hakemuksia kannattaa alkaa lajittelemaan hakemuskirjeiden perusteella. Hyvä hakemuskirje on siisti ja selkeä ja se vastaa työpaikkailmoitukseen. Hakemuksesta tulisi käydä ilmi mihin tehtävään hakija on hakemassa sekä kertoa ilmoituksessa kerrotuista pätevyys- ja soveltuvuusvaatimuksista sekä osaamisesta ja saavutuksista. Lisäksi hakijan tulisi kertoa, miksi on hakenut kyseiseen tehtävään sekä millainen persoona hän on. Jos hakija ei kohdistakaan hakemustaan organisaatiolle tai avoimeen tehtävään, voidaan tulkita, että tämä ei ole kovin motivoitunut juuri tästä työstä. (Österberg 2014, 97-98.)

Jotta tilanne olisi kaikkien hakemuksen määrääjässä lähettäneiden kannalta tasapuolinen, tulisi hakemuksiin tutustua vasta, kun kaikki hakemukset ovat saapuneet. Muuten voi olla niin, että ensimmäisenä tulleista hakemuksista tulee vertailukohta muille tai useammin läpikäydyistä hakemuksista tulee tutumpia, mikä on etu hakijalle. Hakemukset olisi hyvä lukea ensin kertaalleen läpi ilman paremmuusjärjestystä tai jakoa. Tämän jälkeen hakemukset tulisi lukea uudestaan muistiinpanoja tehden. Tasapuolisuuden vuoksi kaikki hakemukset olisi hyvä käydä läpi yhdeltä istumalta, jotta lukijan mielialan vaihtelu ei vaikuta lopputulokseen. Muistiinpanojen avulla on helpompi poimia hakemusten joukosta ne, jotka halutaan kutsua haastatteluun. Haastateltavien valintaan voidaan ottaa mukaan myös useampia henkilöitä, jolloin näkökulmia saadaan laajemmin, eivätkä yhden ihmisen tottumukset vaikuta rajaavasti hakijoiden käsittelyyn. (Vaahtio 2005, 138-140.)

4.2.4 Rekrytointihaastattelu

Rekrytointihaastattelu on paras tapa kerätä tietoa hakijoista. Haastattelun tavoitteena on luoda haastateltavasta kokonaiskuva sekä pohtia tämän soveltuvuutta tiettyyn ennalta määriteltyyn tehtävään ja sen kriteereihin. Haastattelussa tulisi keskittyä haastateltavan ammatilliseen osaamiseen sekä henkilökohtaisiin piirteisiin. Ammatillisen osaamisen selvittämisen apuna käytetään usein ansioluetteloja, johon liittyen haastattelija kysyy tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi työtehtäviin liittyen. Persoonallisten piirteiden ja työelämätaitojen, kuten tiimityöskentelyn ja paineensietokyvyn selvittäminen on haastavampaa, sillä ilman suoria faktoja tai mittareita, haastattelijan vastuulle jää tulkita halutut tiedot haastateltavan vastauksista. Haastattelijan tulee myös osata tiivistää saatu informaatio ja poimia oleellinen tieto keskustelusta, jotta haastateltavaa voidaan verrata muihin hakijoihin. (Markkanen 2002, 53-56; Kaijala 2016, 78.)

Haastattelut voidaan suorittaa joko yhdessä tai useammassa kierroksessa, niin että ensin vain yksi henkilö haastattelee kaikki hakemusten perusteella valituksi tulleet hakijat, jonka jälkeen ensimmäiseltä kierrokselta jatkoon menneet haastatellaan yhdessä esimerkiksi henkilötöiasiantuntijan kanssa. Tällöin kaksi ihmistä muodostavat objektiivisemmän kuvan, sekä toinen pystyy keskittymään pelkästään haastateltavan havainnointiin. Haastattelijoiden tulisi tarkkailla esimerkiksi haastateltavan yleiskuvaa, täsmällisyyttä, millä perusteilla hän kiinnostui tehtävästä sekä onko hän tutustunut organisaatioon, ovatko vastaukset johdonmukaisia ja uskottavia sekä osoittaako hän kiinnostusta esittämällä kysymyksiä. Haastattelun apuna käytetään usein strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset on listattu valmiiksi ja haastattelu etenee niiden avulla. Myös vapaasti etenevä keskustelu on mahdollinen haastattelun muoto, mutta tällöin haastattelijan tulee olla kokenut, jotta hän saa kerättyä haastattelutilanteessa hakijasta tarpeeksi tietoa. (Österberg 2014, 101-102.) Puolistrukturoitu haastattelu on näiden kahden välimuoto, jossa on valmiit kysymykset, mutta niiden esittämisjärjestys saattaa vaihdella ja kysymyksiä muotoillaan haastattelun edetessä (Vaahtio 2005, 146). Kuviossa 9 on esitetty esimerkkihaastattelun runko.



Kuvio 9: Haastattelun eteneminen (Kts. Österberg 2014, 100-104; Markkanen 2002, 58-69 & 75-80; Vaahtio 2005, 147 & 155-156).

Haastattelu alkaa usein kevyellä keskustelulla, jonka aikana pyritään luomaan rento ja avoin ilmapiiri. Hyviä tapoja avata tilannetta, on kysyä esimerkiksi haastateltavan päivästä tai siitä, miten matka haastatteluun sujui. Myös haastattelutilan tulisi olla rauhallinen ja häiriötön, jolloin se tukee luottamuksellista keskustelua. Alkutilanne on tärkeä tunnetasolla, sillä silloin haastateltava luo ensivaikutelman haastateltavasta ja haastateltava taas haastattelijasta,

joka siinä kohtaa edustaa organisaatiota. Alun kevyen keskustelun jälkeen haastattelija ohjaa keskustelun varsinaiseen tiedonkeruutilanteeseen. Haastattelun alussa tulisi pyrkiä selvittämään haastateltavan motivaatio kyseistä tehtävää kohtaan sekä nykytilanne. Hyviä kysymyksiä tähän ovat esimerkiksi mikä sai hakijan kiinnostumaan juuri tästä tehtävästä, miksi haluat vaihtaa työtä, mitä tiedät organisaatiosta tai mitä odotat saavasi tehtävältä. Hakijalta voidaan myös tiedustella, onko tämä hakenut muihin avoimiin työpaikkoihin. (Österberg 2014, 102-104; Markkanen 2002, 58-59.)

Seuraavaksi olisi hyvä siirtyä kartoittamaan työ- ja koulutushistoriaa. On haastattelijasta kiinni, kuinka tarkasti hän haluaa käydä läpi kouluajoja ja lapsuutta, mutta on tärkeää, että menneistä tapahtumista ei tehdä liian vahvoja tulkintoja. Usein koulutustausta on jo alun valinnoissa rajaava tekijä, joten haastattelussa tulisi syventyä opintojen erikoistumisvaiheen suorituksiin, kuten opinnäytetyön aiheeseen. Suomessa on perinteisesti arvostettu korkeakoulututkintoja, mutta myös vapaaehtoinen kouluttautuminen työsuhteen aikana tulisi myös huomioida. Tällaisia koulutuksia voivat olla esimerkiksi työnantajan järjestämät erikoistumiskoulutukset tai muu lisätutkinto. Myös työhistoriaan perehdytään usein jo hakemuksia läpi käydessä, joten tässä kohtaa rekrytointiprosessia tärkeintä olisi selvittää, miten haastateltava sopisi juuri kyseiseen organisaatioon ja tehtävään. Lisäksi on hyvä esittää tarkentavia kysymyksiä siitä, millaisia työtehtäviä haastateltava on konkreettisesti tehnyt eri työpaikoilla. (Markkanen 2002, 61-64 & 67-69.)

Kun kaikilla hakijoilla on samankaltaiset koulutus- ja työhistoriat, henkilökohtaiset ominaisuudet nousevat valintoja tehdessä tärkeään asemaan. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi ryhmätyötaidot, ongelmanratkaisukyky, vuorovaikutustaidot, arvot ja asenteet. Lisäksi on hyvä selvittää, onko hakijalla avoimeen toimenkuvaan liittyvää erityisosaamista, kuten kielitaitoa tai tietoteknistä osaamista. Hyviä tapoja tähän on konkreettinen osaamisen näyttäminen, kuten haastattelun kielen vaihtaminen. Jos konkreettinen suorittaminen ei ole mahdollista, hyviä kysymyksiä osaamisen todistamiselle ovat esimerkiksi paljonko olet käyttänyt erikoistaitoa, missä yhteydessä tai mitkä ovat sen huonoja ja hyviä puolia. Haastateltavalta voidaan myös kysyä, mitä ominaisuuksiaan hän itse pitää tärkeinä avoimen tehtävän kannalta. Tällöin haastateltava voi verrata omaa muodostunutta käsitystään haastateltavan käsitykseen itsestään. Jos haastateltavan vastaukset ovat olleet johdonmukaisia ja todellisuutta vastaavia, käsitysten tulisi kohdata. (Markkanen 2002, 68 & 75-78.)

Haastattelu pyritään lopettamaan miellyttävästi kysymällä haastateltavalta muutamia helpompia kysymyksiä sekä tarjoamalla mahdollisuus kysyä haastattelijalta lisäkysymyksiä. Myös näitä kysymyksiä analysoimalla voidaan päätellä, miten haastateltava on sisäistänyt haastattelussa käydyt asiat. Tässä vaiheessa haastattelua haastattelija voi esitellä organisaatiota ja tehtävää vielä tarkemmin. Lopuksi kerrotaan, kuinka rekrytointi etenee jatkossa ja annetaan jatkoa varten aikataulu. (Österberg 2014, 102; Markkanen 2002, 79-80.) Viimeistään heti

haastattelun jälkeen haastattelijan tulisi kirjata muistiin haastattelun pääkohdat ja tunte-
mukset haastattelun aikana. Näitä muistiinpanoja tulee verrata objektiivisesti jo alussa mää-
riteltyyn toimenkuvaan ja kriteereihin. (Österberg 2014, 102-103; Vaahtio 2005, 147.)

Vaikka haastattelun tavoitteena on saada hakijan osaamisesta ja elämäntilanteesta laaja ja
selkeä kuva, aivan kaikkea ei haastattelun aikana voida kysyä. Pääsääntönä on, että kysymys-
ten tulisi aina liittyä jollain tavalla työhön. Henkilötietolain tarkoituksena on suojella yksityis-
elämää ja näin estää arkaluontoisten tietojen käsittelyn myös haastattelutilanteessa. Tällaisia
tietoja ovat esimerkiksi hakijan etniseen taustaan liittyvät tiedot, poliittiseen tai uskonnolli-
seen vakaumukseen liittyvät kysymykset sekä terveydentilaan tai sosiaalihuollon palveluiden
käyttämiseen liittyvät asiat. Työnantaja saa kuitenkin käsitellä esimerkiksi terveyteen liitty-
viä tietoja, jos niihin liittyy työtehtävän kannalta oleellinen tarpeellisuusvaatimus. Tällöin
työnantaja tarvitsee hakijalta luvan tietojen keräämiseen. Myös soveltuvuustestejä varten
tarvitaan hakijan suostumus. (Österberg 2014, 100; Vaahtio 2005, 155-156.)

4.2.5 Soveltuvuusarviointi ja suosittelijat

Kilpailutilanteen ja osaamisen tarpeen muuttuessa nopeasti, substanssiosaamisen eli ammat-
tiosaamisen merkitys vähenee ja henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys korostuu. Omak-
sumiskyvyn, tunneälykkyyden tai uteliaisuuden havaitseminen hakemuksesta tai haastatte-
lussa on vaikeaa, jolloin apuna voidaan käyttää soveltuvuus- tai henkilöarviointia. (Kaijala
2016, 197.) Sen avulla analysoidaan hakijan persoonallisuutta ja soveltuvuutta avoimen työ-
tehtävän suhteen. Soveltuvuusarviointi voi sisältää esimerkiksi haastattelun, erilaisia tehtä-
viä, testejä, simulaatioita ja työnäytteitä, joiden perusteella arvioija kasaa raportin rekrytoi-
jalle. Usein tässä vaiheessa jäljellä on korkeintaan muutama hakija, joiden väliltä valinta
tehdään. Arvioinnin avulla voidaan etsiä eroavaisuuksia hakijoiden välille sekä saada tukea
rekrytoijan näkemykselle ja päätöksille. Arviointeja ei kannata kuitenkaan tehdä turhaan,
sillä ne ovat kalliita sekä voivat vaikuttaa negatiivisesti hakijoiden motivaatioon. Soveltuvuus-
arvioinnin toteuttajan tulee olla sertifioitu ammattilainen ja arvioinneista saatavan tiedon tu-
lee olla virheetöntä. (Österberg 2014, 107-108; Vaahtio 2005, 160-163.)

Referenssihaastattelu eli suosittelijoiden tarkistaminen on vielä yksi keino varmistaa hakijan
soveltuvuus avoimeen työtehtävään. Hakijan antamalta suosittelijalta kannattaa kysyä esi-
merkiksi hänen suhdettaan tai asemaansa hakijaan, millaisena suosittelija pitää hakijan osaa-
misen tasoa, millaisiin tehtäviin hakija soveltuisi sekä mitkä ovat hakijan parhaat ja heikoim-
mat puolensa työntekijänä. On myös hyvä kysyä, palkkaisiko suosittelija hänet uudestaan.
Rekrytoijan kannattaa kuitenkin suhtautua kriittisesti suosittelijan kertomaan ja arvioida luo-
tettavuutta, sillä suosittelijan ja hakijan henkilökohtaiset välit saattavat helposti vaikuttaa
suosittelijan antamaan kuvaan. (Österberg 2014, 108-109.) Haastattelussa ei voida selvittää

hakijan ahkeruutta työpaikalla, vaan se tulee selvittää suosittelijoiden avulla (Kaijala 2016, 84).

4.2.6 Valinta

Haastatteluiden ja soveltuvuusarviointien jälkeen rekrytoijan tulee valita toimenkuvan ja organisaation kannalta paras hakija. Haastatteluvaiheessa tehdyt muistiinpanot ja kriteeriluetelot toimivat hyvänä apuna viimeisten hakijoiden keskinäisessä vertailussa. Jos ratkaisun teko tuntuu vaikealta, voi valinnan helpottamiseksi luoda numeerisen järjestelmän, jossa arvioidaan hakijoiden ominaisuuksia ja niiden sopimista alussa määriteltyihin kriteereihin. Järjestelmää luodessa tulee kuitenkin huomioida ominaisuuksien painoarvo suhteessa luotuun työnkuvaan. (Markkanen 2002, 100; Vaahtio 2005, 164-167.)

Valintaa tekevän rekrytoijan tulee myös muistaa, että kaikkea ei voi saada. Tehtävästä ja toimenkuvasta riippuen tulee miettiä, voidaanko esimerkiksi perehdyttämällä paikata joitain aukkoja osaamisessa. Valintaa tehdessä tulee pyrkiä objektiivisuuteen ja välttää stereotyyppiä. Vaikka viestintää ja sosiaalisia taitoja tulee arvostaa, ei niiden saa antaa peittää alleen osaamista. Objektiivisuudesta huolimatta myös intuitiota on hyvä kuunnella. Tehtävään valitulle kannattaa ilmoittaa valituksi tulemisesta ensimmäisenä, sillä on vielä pieni mahdollisuus, että hän ei otakaan tarjottua paikkaa vastaan. Tällöin tehtävään voidaan vielä valita jokin muu pitkälle edenneistä hakijoista. Myös valitsematta jääneille tulee ilmoittaa valintaprosessin päättymisestä ja lopputuloksesta. Rekrytoijan tulee myös osata perustella valitsematta jääneille, miksi he eivät tulleet valituiksi, mikäli he ottavat yhteyttä valinnan jälkeen. (Vaahtio 2005, 164-167 & 191-192.)

4.2.7 Jälkihoito

Rekrytointiprosessi ei pääty työsopimuksen tekemiseen, vaan osajien onnistunut rekrytointi vaatii organisaatioilta myös sitouttamista. Tässä vaiheessa tulisi miettiä, miten uusi työntekijä saadaan parhaiten omaksumaan firman sisäisen kulttuurin, sen arvot, toimintatavat ja tavoitteet. Mentorointi, esihenkilön tuki sekä hyvin suunniteltu perehdytys ovat tärkeitä uuden työntekijän sitouttamisen kannalta. Rekrytoinnin aikana tehtyjen lupauksen tulisi toteutua heti alusta asti, joka tarkoittaa, että työnantajan tulee olla valmistautunut hyvin uuden henkilön saapumiseen. Hyvin suunniteltu perehdytys ja onboarding osoittavat uudelle työntekijälle arvostusta sekä huomioonottoa. Uuden henkilön aloittaessa organisaatiossa, esihenkilön tulisi huolehtia ainakin kattavasta perehdytyksestä toimintatapoihin ja tehtävään, selkeästä viestinnästä liittyen tehtäväkuvan määrittelyyn, odotuksiin ja vastuisiin, tavoitteiden ja mitareiden sopimisesta sekä seurannan, palautteenannon ja tuen riittävydestä. (Kaijala 2016, 66 & 98-99.)

Englanninkieliset termit orientation eli suomennettuna orientaatio tai perehdytys ja onboarding ovat tulleet myös suomeen kuvaamaan perehdytyksen eri tavoitteita. Orientaatiolla tarkoitetaan yleisperehdytystä, joka tähtää tehtävässä tarvittavien perusvalmiuksien saavuttamiseen. Onboarding taas on laajempi käsite, jossa on korkeammat tavoitteet: saada uuden työntekijän toiminta mahdollisimman nopeasti tuottavaksi, sitouttaa tätä tiiviimmin ja edistää organisaation strategisten tavoitteiden sisäistämistä. Työsuhteen alussa tavoitteena ei siis ole vain perehdyttää työtehtäviin, vaan virittää halu työskentelyyn organisaatiossa sekä perustella mikä organisaatiolle on tärkeää. Pelkkä perehdytyspäivä ei siis ole riittävä aika kokonaiskuvan muodostamiseksi, vaan esittelyvaiheen jälkeen aktiivinen mukaan ottaminen on tärkeää. (Kaijala 2016, 66-67 & 100.)

5 Opinnäytetyön toteutus

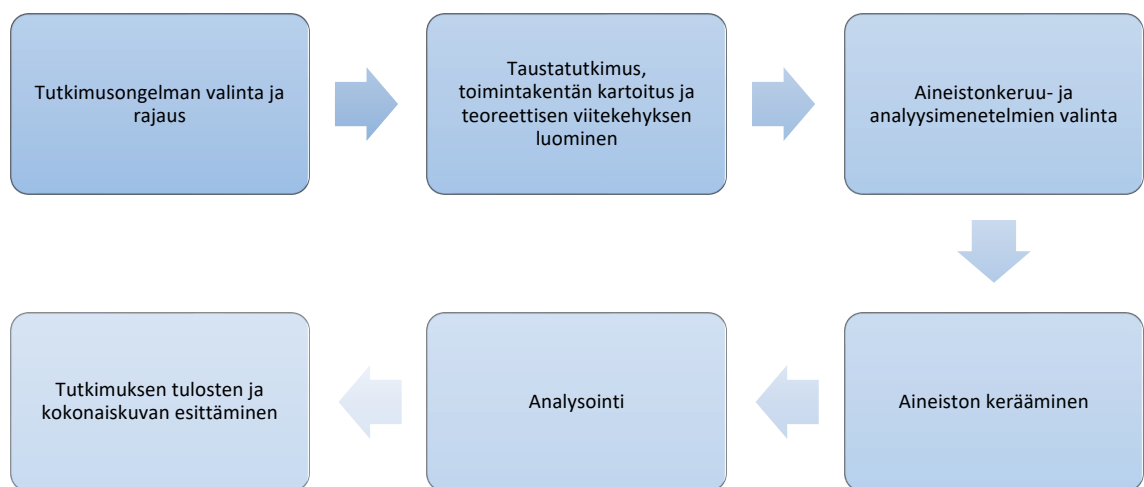
Tutkimuksen avulla hankittu tieteellinen tieto voi täsmentää ongelmaan liittyviä kysymyksiä ja lisätä ymmärrystä siitä, mistä oikeasti on kysymys. Se rikastuttaa arkitiedon luomaa kuvaa ja luo uusia käsitteitä sekä näkökulmia. Tutkimusta on monenlaista ja näin ollen on myös monia erilaisia näkemyksiä siitä, miten tutkimusprosessia tulisi kuvata. Yhteistä on kuitenkin tutkimuksen vaiheet: perehtyminen tutkittavaan aiheeseen, suunnitelman tekeminen, tutkimuksen suorittaminen sekä tutkimusselosteen laadinta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 20 & 63.) Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen taustoja, kvalitatiivista tutkimusta, haastattelua tutkimusmenetelmänä sekä opinnäytetyössä suoritettujen haastattelujen toteuttamista.

Jotta tutkimus onnistuu, täytyy sen aihe valita hyvin. Tutkimus alkaakin aiheen huolellisella valinnalla ja rajaamisella. Aiheen tulisi olla sellainen, jonka tutkimuksen suorittaja kokee mielenkiintoiseksi ja merkitykselliseksi, jotta vastausten etsiminen on mieluisaa ja syvällistä. Arjessa kerätty tieto ja käytännön työ ovat hyviä lähtökohtia aiheen valintaan. Muita hyviä kriteerejä aiheen valinnalle ovat esimerkiksi yhteiskunnallinen merkitys, aiheen opettavuus ja toteutettavuus sekä aiheesta saatavan pohjatiedon määrä. Aiheen löytämisen jälkeen sitä tulee usein rajata riittävän suppeaksi, jotta tutkimuksen suorittaminen järkevässä ajassa ja resursseissa onnistuu. Aiheen rajauksessa on kuitenkin eroja esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vaatii aiheen joustavuutta saadun aineiston mukaan, kun taas kvantitatiiviset eli määrälliset tutkimusasetelmat vaativat usein rajatumpaa ongelmanasettelua. Tutkimuksen aihe ja tutkimusongelma vaikuttavat usein tutkimustavan valintaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 66 & 71 & 74 & 77-82.)

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Nykyisin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus terminä sisältää monia eri merkityksiä ja monimuotoisia tutkimuksia. Sillä on erilaisia traditioita esimerkiksi sosiologiassa, psykologiassa

sekä kasvatustieteissä. Tesch on laatinut vuonna 1992 kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettyistä tutkimusmenetelmistä listan, johon on myöhemmin lisätty vielä muutamia nimikkeitä niin, että niitä on nykyisin yhteensä 43. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä ymmärtää tutkimuskohdetta. Tulokseksi saadaan paikkaan ja aikaan rajoittuvia, ehdollisia selityksiä. Tavoitteena ei siis ole tehdä aineistosta yleistettäviä päätelmiä, vaan löytää ilmiöistä yleisellä tasolla toistuvia ja merkityksellisiä havaintoja tutkimalla yksittäisiä tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 161-162 & 181-182.)



Kuvio 10: Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kts. Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi ym. 2009; Hirsjärvi & Hurme 2001).

Kuviossa 10 on esitetty kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet. Sen suorittaminen alkaa toimintakentän kartoittamisella, taustatutkimuksen suorittamisella ja olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen luomisella. Näiden lisäksi teoriaa tarvitaan myös tutkimusmenetelmien, etiikan sekä luotettavuuden hahmottamiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan tutkimukselle keskeisiä käsitteitä sekä niiden suhteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23-24.) Teoriaan perehtyminen tarkoittaa tutkimusongelmaa ja -menetelmiä. Lisäksi aikaisempaan teoriaan perehtyminen vahvistaa käsitystä valitun aiheen mielekkyydestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 109.)

Aineisto hankinta alkaa menettelytavan ja menetelmien valinnalla. Aineisto voidaan joko kerätä itse tai käyttää valmiina olevia aineistoja. Lisäksi tulee valita, mitä tai keitä tutkitaan, miten tutkittavat valitaan, paljonko tutkittavia tarvitaan, miten heidät tavoitetaan, millä ajanjaksolla tutkimus suoritetaan sekä paljonko kustannuksia tutkimukseen sijoitetaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koko riippuu tutkimuksen laajuudesta, tarvittavan tiedon

määrästä, tutkittavan kohderyhmän suuruudesta sekä tutkimukseen käytettävissä olevasta budjetista ja ajasta. Aineisto voi olla joko yhden ihmisen haastattelu, yksi tapaus, monta erilaisista haastattelua tai monta tapausta. Saturaatio käsitteellä tarkoitetaan aineiston kylläisyyttä ja riittävyttä. Kun aineistoa on kerätty niin paljon, että uusi aineisto ei anna tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, on aineistoa riittävästi eli on tapahtunut saturaatio. (Hirsjärvi ym. 2009, 177-182.) Eskolan mukaan 6-8 haastateltavaa on usein sopiva määrä opinäytetyötä varten. Tällöin työmäärä pysyy kohtuullisena ja tutkimusongelmaan perehdytään riittävän syvällisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä valmiista aineistoista koottu tieto. Näitä voidaan käyttää joko yksittäin tai toisiaan täydentäen rinnakkain. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Menetelmien tunteminen ja taito soveltaa niitä ovat tärkeitä tutkimuksen suorittamisen kannalta. Tutkimusongelma ja -menetelmä liittyvät tiiviisti toisiinsa. Tutkimusongelman ratkaisua varten tarvittava tieto vaikuttaa siihen, mitä menetelmiä ongelman selvittämiseksi valitaan. Menetelmän valintaan vaikuttavat jälleen myös käytettävissä oleva aika ja budjetti, muut resurssit sekä eettiset seikat. (Hirsjärvi ym. 2009, 183-186.)

Tutkimuksesta saatu aineisto analysoidaan suhteessa teoriaan. Tutkimuksessa on kyse siitä, miten toista ymmärretään: kuinka tutkija ymmärtää haastateltavaa sekä kuinka lukija ymmärtää tutkijan laatimaa tutkimusraporttia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75-77.) Aineiston analysointitapaa tulisi miettiä jo ennen sen keräämistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysivaihe alkaa usein jo aineiston keräämisen yhteydessä esimerkiksi, kun haastatteliija tekee havaintoja haastattelun aikana. Aineisto analysoidaan usein sen kontekstissa ja jopa sanatarkasti. Analysoitaessa voidaan käyttää joko induktiivista, eli aineistolähtöistä päättelyä tai abduktiivista eli teoreettista päättelyä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vain muutamia standardoituja analyysitekniikoita, mutta erilaisia työskentelytapoja on paljon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kvalitatiivisen tutkimuksen analyseissa. Se mahdollistaa dokumenttien objektiivisen ja systemaattisen analysoinnin. Tavoitteena on kerätä aineisto tiivistettyyn ja yleistettyyn muotoon, joka voidaan järjestää johdopäätöksiä varten. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme vaihetta: aineiston redusointi, klusterointi sekä abstrahointi. Redusoinnilla tarkoitetaan aineiston pelkistämistä, jolloin aineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen tieto pois. Redusointi voi olla esimerkiksi datan tiivistämistä tai osiin pilkkomista, kuten värikoodaamista. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä pelkistetystä aineistosta muodostetaan luokkia ja niiden alaluokkia. Syntyneet alaluokat nimetään niitä kuvaavalla käsitteellä. Viimeisessä vaiheessa eli abstrahoinnissa tai käsitteellistämässä alaluokista muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja

johtopäätöksiä. Luokkien määrää ei voida etukäteen tietää, vaan ne syntyvät aineistosta ja sen koosta riippuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103 & 117 & 122-127.)

Analyysin avulla eritellään ja luokitellaan havaintoja, joiden perusteella pyritään luomaan uusi kokonaiskuva sekä esittämään tutkimusongelmaan liittyvä ilmiö uudella tavalla. Tulkinnalla on tärkeä rooli kvalitatiivisen aineiston analyysissä, mutta usein sen osuus jää liian vähäiseksi. Tulkinnalliset selitykset saavat esiin ilmiöiden sosiaaliset merkitykset ja näin ollen rikastuttavat saatavaa kuvaa. Hyvä tapa tulkinnan luotettavuuden vahvistamiseksi on kuvata, kuinka tulkintaan on päädytty. Analysoidusta aineistosta saadut tulokset voidaan esittää sanallisessa muodossa, numeroina tai graafisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143-144 & 152 & 169.)

5.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen eniten käytetty aineistonkeruumenetelmä. Se poikkeaa muista menetelmistä, sillä siinä ollaan suoraan suullisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun suurimpana etuna nähdäänkin tästä syntyvä joustavuus aineistoa kerätessä. Joustavuuden avulla aineistoa voidaan tulkita enemmän kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelun aikana nähdään myös ihminen laajemmassa kontekstissa, kun pystytään tarkkailemaan tämän ilmeitä ja eleitä. Haastattelun avulla saadaan myös selventäviä ja syventäviä vastauksia sekä perusteluja mielipiteille esittämällä lisäkysymyksiä. Haastattelun toteuttamiseen liittyy myös ongelmia, kuten mahdolliset haastattelijasta tai haastateltavasta johtuvat virhelähteet sekä sosiaaliset paineet, jotka voivat heikentää haastattelun luotettavuutta. Lisäksi haastattelusta saadut tulokset voivat olla hyvinkin paikka- ja tilannesidonnaisia, jolloin yleistämisen kanssa tulee olla varovainen. Haastattelujen toteuttaminen on myös aikaa vievää sekä kallista. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-207; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.)

Jotta haastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä, tulee se nähdä systemaattisena tiedonkeruun menetelmänä, jolla on tavoitteet ja jonka avulla pyritään keräämään mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Haastattelutyypit voidaan jakaa eri ryhmiin sen perusteella, kuinka strukturoitua ja säädelyä haastattelun toteutus on. Strukturoidussa haastattelussa käytetään lomaketta, jonka mukaan haastattelu etenee. Tällöin kysymysten luomisen ja niiden järjestämisen jälkeen haastattelun toteutus on suhteellisen helppoa. Strukturoitua lomakehaastattelua käytetään usein myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Strukturoidun haastattelun toinen ääripää on avoin eli strukturoimaton haastattelu, jossa haastattelija esittää haastateltavalle kysymyksiä vapaamuotoisessa järjestyksessä niin kuin ne tulevat keskustelun lomassa esille. Tämä haastattelumuoto vaatii haastattelijalta kokemusta ja taitoa, jotta keskustelu ohjautuu tutkimuksen kannalta keskeisiin aiheisiin. Näiden kahden haastattelutyypin välimuoto on teemahaastattelu, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta tarkat

sanamuodot ja kysymysten järjestys voivat muuttua. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-209; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88; Hirsjärvi & Hurme 2001, 43-48.)

Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelu on eniten käytetty muoto, mutta toisinaan tutkimuksessa käytetään kaikkia kolmea täydentämään toisiaan. Haastattelijan tulee tarkkaan miettiä, millä menettelyllä tämä saavuttaa todennäköisimmin parhaan lopputuloksen. Valintaan vaikuttavat paljon tutkimuksen aihe sekä keitä haastateltavat ovat. Esimerkiksi ryhmien kulttuuria tutkittaessa haastattelu on mielekästä toteuttaa ryhmässä, kun taas arkoja ja henkilökohtaisia aiheita käsiteltäessä yksilöhaastattelu voi olla tehokkaampi muoto. (Hirsjärvi ym. 2009, 210-211.)

Teemahaastattelussa suunnitteluvaiheessa tärkeää on suunnitella haastattelussa käytettävät teemat. Haastattelussa käytettävät käsitteet hahmottuvat teoreettista viitekehystä muodostaessa. Haastattelun runkoa luodessa tarkoituksena ei ole kasata yksityiskohtaisia valmiita kysymyksiä, vaan teema-alueuuttelo. Teema-alueet ovat tutkimusongelmaa yksityiskohtaisempia, pelkistettyjä luetteloita, jotka ovat haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja apuna suuntaamassa keskustelua. Teema-alueiden tulisi olla riittävän laajoja, jotta haastateltava pääsee tuomaan esille todelliset ajatuksensa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66-67.)

Haastateltavat valitaan usein jonkun tutkimusongelmaan liittyvän kriteerin, kuten ikäluokan tai kansalaisuuden perusteella. Yhteydenotto voi tapahtua esimerkiksi kirjeitse, puhelimitse tai paikan päällä ovella tai muussa tapaamispaikassa. Kirjallisesti esitettävän haastattelukutsun tulee olla lyhyt ja asiallinen ja sen tulee sisältää riittävästi tietoa haastattelun suorittavasta tahosta sekä haastattelun sisällöstä. Ennen haastattelujen aloittamista on päätettävä vielä haastattelujen ajankohta, paikka, haastattelun suunniteltu kesto sekä haastattelussa käytettävä välineistö. Sopivaa haastatteluaikaa ja paikkaa tulisi kysyä haastateltavalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 73-74 & 83-87.)

Haastattelutilanteessa haastateltavan ja haastattelijan tulisi istua tarpeeksi lähellä toisiaan, jotta ilmapiiri tuntuu luotettavalta ja äänityksen laatu ei kärsi. Istumapaikkojen tulisi sijaita niin, että molemmat voivat nähdä toistensa kasvot. Jotta haastattelija pystyy keskittymään kysymyksiin ja tilanteesta saadaan luonteva sekä vapautunut, tulee haastattelu tallentaa jatkoanalyysiä varten nauhoittamalla. Haastattelijan tulisi samanaikaisesti pyrkiä motivoimaan haastateltavaa sekä helpottamaan tiedon kulkua sekä jäsentämistä. Haastattelijan olisi hyvä varautua haastatteluun muutamilla valmiilla kysymyksillä teema-alueisiin liittyen, jotta haastattelu lähtee sujuvasti liikkeelle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 91-92 & 102-103.)

Kysymyksiä laadittaessa tulisi huomioida niiden helppo ymmärrettävyys. Yhden monimutkaisen ja pitkän kysymyksen sijaan olisi hyvä esittää muutama yksinkertaisempi kysymys. Kysymyksissä tulisi välttää akateemista sanastoa ja niiden tulisi motivoida vastaajaa kertomaan omista kokemuksistaan. Kauan aikaa sitten tapahtuneita asioita voi olla hankala muistaa,

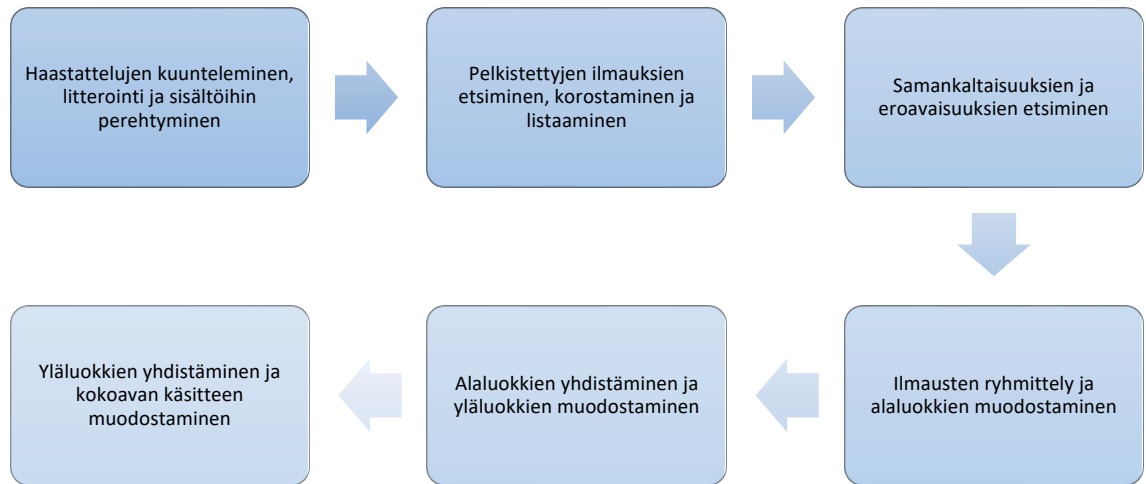
jolloin pitkän aikavälin tapahtumiin liittyviin kysymyksiin voi olla vaikea vastata tarkasti. Haastattelun alussa tulisi esittää avauskysymyksiä, jotka ovat laajoja ja niihin on helppo vastata. Tällöin haastateltavalle tulee tunne, että hän osaa vastata kysymyksiin, jolloin mielenkiinto pysyy yllä. Avauskysymysten jälkeen haastattelussa siirrytään yksityiskohtaisempiin ja rajatumpiin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 105 & 107.)

Haastatteluista saatujen aineistojen merkitystä voidaan analysoida viidellä tavalla: tiivistämällä merkityksiä, luokittelemalla merkityksiä, tulkitsemalla merkityksiä, luomalla merkityksiä tai muodostamalla narratiivin. Merkityksiä voidaan luoda esimerkiksi toistuvuutta ja teemoja etsimällä, tarkastelemalla mitkä asiat ja ilmiöt esiintyvät yhdessä, luomalla metaforia tai tekemällä vertailuja ja luomalla kontrasteja. Aineiston purkamiseksi se voidaan joko litteroida tekstiksi tai sitä käsitellään suoraan tallennetussa muodossa esimerkiksi ääninauhana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137-138.)

Litterointi on aineiston sanasanaista puhtaaksikirjoittamista. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yhtä ohjetta, vaan litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimuksen mukaan. Litterointi voidaan tehdä koko haastattelusta tai valikoiden esimerkiksi vain haastateltavan puheesta tai jostain teema-alueesta. Kun aineisto on litteroitu kokonaisuudessaan, se tulisi lukea useaan kertaan. Tämä auttaa jäsentämään aineistoa sekä herättämään ajatuksia ja kysymyksiä siitä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138-139 & 143.)

5.3 Opinnäytetyön aineiston kerääminen

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa suoritettiin seitsemän teemahaastattelua. Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä ilmiöstä eli rekrytointiprosessista ja sen kehittamisestä haluttiin saada syvälinen kuva. Teemahaastattelu koettiin tarkoitukseen parhaaksi tiedonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden ansiosta. Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehyksen avulla kerätystä tiedosta. Haastattelut äänitettiin ja kerätty aineisto litteroitiin sekä analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Kuvio 11), jolloin havaintoja pystyttiin pelkistämään ja luokittelemaan. Teemahaastattelun runko on liitteenä 1. Haastatteluista kertyi litteroitua materiaalia noin 17 sivua.



Kuvio 11: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa niin, että haastateltavasta joukosta tulisi mahdollisimman heterogeeninen. Valintaan vaikuttavia taustatietoja olivat ravintolan koko eli sen henkilöstön määrä, sen aukioloajat, rekrytoijan kokemus sekä rekrytoinnin arvioitu tarve vuodessa. Haastateltavat kontaktoitiin aluksi sähköpostitse kertomalla haastattelun käyttötarkoituksesta ja tavoitteista, jonka jälkeen sovittiin haastattelun paikka ja aika. Haastateltaville lähetettiin haastattelun teemat etukäteen, jotta haastatteluun pystyi valmistautumaan halutessaan. Haastattelut suoritettiin elokuun 2022 aikana, jonka jälkeen aloitettiin niiden analysointi. Haastateltavia käsitellään opinnäytetyössä anonymisti.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitetään haastattelujen avulla kerätystä aineistosta saadut tulokset. Tulokset on jaettu taustatietojen esittelyyn, nykytilanteen tarkasteluun, esiin tulleisiin kehitysehdotuksiin sekä rekrytointimarkkinointiin ja sen kehittämiseen. Kaikki pelkistetyt ilmaukset sekä niistä muodostetut ala- ja yläluokat taulukoitiin ja ne ovat nähtävillä liitteessä 2.

6.1 Taustatiedot

Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman heterogeeninen otanta eri kokoisista ravintoloista, joilla olisi mahdollisesti erilaisia rekrytoinnin tarpeita ja haasteita. Haastateltavia kertyi lopulta seitsemän. Haastateltavien ravintoloiden henkilöstön määrä vaihteli noin 10 ja 27 työntekijän välillä ravintolan koosta ja aukioloajoista riippuen. Ravintolan koko vaikutti

myös rekrytoinnin määrälliseen tarpeeseen niin, että isommissa ravintoloissa rekrytoitiin vuoden aikana enemmän henkilöstöä. Arvioitu rekrytoinnin määrä oli muutamasta henkilöstä kymmeneen. Kaikki haastateltavat toivat ravintolan koosta riippumatta esiin jatkuvan tarpeen rekrytoida ja useampi haastateltavista kommentoikin pitävänsä hakua auki koko ajan. Ravintoloiden aukeamisajat vaihtelivat aamulla puoli kymmenen ja yhdentoista välillä ja sulkemisajat illalla yhdeksän ja yhden välillä. Lisäksi yksi ravintoloista oli auki vain tapahtumien aikaan.

Haastateltavien kokemus rekrytoinnista vaihteli huomattavasti, mikä oli otannan kannalta ideaali tilanne. Kaksi haastateltavista olivat aloittaneet rekrytointien suorittamisen vasta muutama kuukausi sitten, kaksi haastateltavaa kertoivat tehneensä rekrytointeja muutaman vuoden ajan, yhdelle haastateltavalle oli kertynyt kokemusta kuuden vuoden ajalta ja kaksi haastateltavaa olivat suorittaneet rekrytointeja noin 15 vuotta. Rekrytointikokemukseen liittyen muutama haastateltava toivat esiin epävarmuutta rekrytointien suorittamisessa ja yksi haastateltava esimerkiksi kommentoi olevansa ”itseoppinut rekrytoija”.

6.2 Rekrytointiprosessin nykytila

Suurimpana positiivisena asiana rekrytointiprosessissa nähtiin uusi rekrytointijärjestelmä, johon toimeksiantajayrityksessä vaihdettiin vuonna 2021. Järjestelmässä toimiviksi ominaisuuksiksi oli koettu hakemusten kategorisointi, työpaikkailmoitusten ja viestien valmiit pohjat sekä mahdollisuus lisätä samalla työpaikkailmoitus useammalle sivustolle. Haastateltavat pitivät myös siitä, että hakemukset tulevat yhteen paikkaan, eivätkä huku enää sähköpostien sekaan, kuten aikaisemmin saattoi käydä. Yksi haastateltava kertoi uuden järjestelmän ”vähentäneen samoista ihmisistä tappelemista”, sillä uudessa järjestelmässä näkee, jos toinen ravintola on jo kutsunut hakijan haastatteluun. Kolme haastateltavista kokivat, että järjestelmässä olevat mallit antavat hyvän pohjan rekrytoinnille, jonka jälkeen he voivat toteuttaa prosessia vapaasti ja edetä prosessissa omalla tavallaan.

Toinen haastatteluissa esiin noussut onnistunut muutos oli joulukuussa 2019 käyttöön otettu rekrypalkkio. Sen tarkoituksena on tehostaa rekrytointia palkitsemalla nykyisiä työntekijöitä siitä, että he tuovat kavereitaan töihin yritykseen. Haastateltavista jopa neljä kertoivat palkkaavansa suurimman osan uusista työntekijöistään kavereiden kautta tai sisäisellä siirrolla.

Haastatteluissa apuna käytettävä haastattelumuistio jakoi haastateltavien mielipiteitä. Kaksi haastateltavista pitivät siinä olevista kysymyksistä. Haastateltava kommentoi sen ”antavan hyvän kuvan haastateltavasta, vaikka toistaakin hieman itseään”, kun taas yksi haastateltavista sanoi haastattelumuistion kysymysten olevan suppeita ja tylsiä.

Suurimmaksi rekrytointiprosessin haasteeksi haastateltavat kertoivat ajankäytön. Neljä haastateltavista kertoivat, että rekrytointeja on välillä vaikea suorittaa, sillä niille ei ole varattu

ylimääräistä aikaa, vaan esimerkiksi työpaikkailmoitusten luominen tai haastattelut tulisi suorittaa muun työn ohessa. Yksi haastateltavista kertoi haastattelussa, että vaikka haastattelulle suunnittelisi jonkun ajan, voi ravintolassa olla yllättäen sillä hetkellä niin kiire, että haastattelun joutuu suorittamaan pikaisesti. Haastateltavat kertoivat, että joutuvat usein toteuttamaan rekrytointia ylitöinä suorittavan työn jälkeen. Yksi kertoi haasteeksi myös suunnitelmallisuuden puutteen, sillä ikinä ei voi ennustaa, milloin ravintolaan tulee sopivia hakemuksia, sillä hakemuksia saattaa tulla todella epäsäännöllisesti.

Toinen suuri rekrytointiin liittyvä haaste oli sopivien hakijoiden puuttuminen. Haastateltavat toivat esiin ongelman koskevan varsinkin täysi-ikäisiä, suomea puhuvia hakijoita. Kolme haastatelluista nostivat myös esiin ongelman, jossa hakijat eivät lue työpaikkailmoitusta. Tällöin ravintoloihin saapuu paljon hakemuksia, mutta hakijat eivät oikeasti sovellu hakemaansa tehtävään. Muutama haastateltava kokivat tämän lisääntyneen järjestelmän vaihtumisen jälkeen, mutta syyksi nähtiin myös viime vuosina käyty keskustelu ravintola-alan työoloista sekä koronapandemia. Yksi haastateltava kertoi, että hakijoiden puutteesta johtuen hyvien työntekijöiden löytäminen on vaikeaa, sillä ei välttämättä ole muita hakijoita, joihin verrata.

Kysyttäessä työnantajamielikuvan vaikutuksesta nykyiseen rekrytointitilanteeseen, haastateltavien vastaukset olivat useimmiten negatiivisia. Haastatteluissa nousi jälleen esille ravintola-alaa koskeneet mediassa käydyt keskustelut, joissa myös toimeksiantajayritys on ollut mukana. Lisäksi koettiin, että koko ravintola-alan mielikuvaa heikentää edelleen koronapandemian aiheuttama epävarmuus työn jatkuvuudesta sekä palkkaukseen liittyvät haasteet. Haastateltavista kuitenkin kaksi nostivat esiin myös positiivisia mielikuvia. Vahvuuksiksi nähtiin yrityksen kotimaisuus sekä se, että yritys on monelle Suomalaiselle tuttu jo lapsuudesta. Myös muut haastateltavat kertoivat, että monet työnhakijat ovat kertoneet hakevansa siksi, että kaverit ovat viihtyneet työskennellessään yrityksessä. Esiin nousi kuitenkin myös se puoli, että entiset työntekijät ovat pahimpia levittämään huonoa mielikuvaa yrityksestä.

Hakijakokemus taas nähtiin positiivisessa valossa. Haastateltavat kokivat, että jo nyt yritykseen hakeminen on helppoa. Haastateltavat kuvasivat, että hakijoiden tulee täyttää lomakkeelle omat tiedot sekä kertoa, miksi hän olisi hyvä työntekijä. Yksi haastateltavista lisäsi, että ”eikä siihen tarvii mitään romaania alkaa kertoa, että kunhan saan kuvan, että oot reipas ja pirteä, niin kyl mä sitten otan haastatteluun. Vaikka olisi 21-vuotias ilman työkokemusta, niin voi silti olla tosi hyvä työntekijä”. Toinen haastateltavista kertoi, että jos itse joutuisi täyttämään erikseen työ- ja opiskelupaikkoja, hän ei todennäköisesti jaksaisi hakea työpaikkaa.

6.3 Esiin nousseet kehitysehdotukset

Haastatteluissa eniten esiin nousseet konkreettinen kehitysehdotus oli jonkun näköisen ulkoisen tai keskitetyn rekrytoinnin aloittaminen. Haastateltavista jopa viisi toivoivat, että joku muu tekisi esityön, kuten työpaikkailmoitusten laadinnan, hakemusten läpikäymisen sekä

esihaastattelun heidän puolestaan, jonka jälkeen ohjaisi potentiaaliset uudet työntekijät sopiviin ravintoloihin. Haastateltavien mielestä tämä vähentäisi ravintolassa tehtävää työtä sekä rekrytointin tulokset voisivat parantua, kun saataisiin sitoutuneempia ja pitkäaikaisempia työntekijöitä.

Toinen paljon toivottu kehittämisidea oli yhteistyön lisääminen läheisten ravintoloiden esihenkilöiden kanssa jo rekrytointivaiheessa. Yksi kuvasi ravintoloiden pääkaupunkiseudulla sijaitsevan ”kivenheiton päässä toisistaan ja samojen bussilinjojen varressa, jolloin hakija voisi työskennellä kenellä vaan meistä”.

Toinen haastateltavista taas kertoi vieroksuvansa yksin haastattelemista ja toivoi mahdollisuutta pitää ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastatteluiden lisäksi hän toivoi mahdollisuutta järjestää lavastettuja työtilanteita, joissa näkisi, kuinka hakija oikeasti toimii esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa. Yksi haastateltava taas toivoi mahdollisuutta pitää haastatteluja muualla kuin ravintolassa.

Myös muutamia rekrytointijärjestelmään liittyviä kehitysehdotuksia nousi esille. Kaksi haastateltavaa toivoivat, että järjestelmästä tulisi ilmoitus aina uuden hakemuksen tullessa, jotta ne eivät jäisi huomaamatta. Kaksi taas kokivat, että järjestelmä oli ollut aluksi hankala käyttää ja että siitä voisi rakentaa vielä yksinkertaisemman. Yksi haastateltava toivoi järjestelmään sekä hakemukseen myös mahdollisuutta lisätä ja pyytää työnhakijalta videoita. Haastateltava koki, että tämä voisi olla vaihtoehtona kirjoitetulle hakemukselle, joka ”olisi nykypäivään siirtymistä” ja jonka avulla voisi saada hakijasta nopeasti paremman kuvan. Mahdollisuus lisätä videota myös helpottaisi hakemista, sillä hakijan ei tarvitsisi ”kirjoittaa hirveitä litaniota tekstiä”.

Toinen hakijakokemusta ja yrityksen löydettävyyttä helpottava idea tuli esiin kahdessa haastatteluissa. Haastateltavat nostivat esille aktiivisemmän osallistumisen esimerkiksi lukioiden ja ammattikoulujen urapäiville tai muihin työskentelyyn liittyviin tapahtumiin, kuten rekrytointimessuille. Haastateltava kuvasi, että yrityksen tulisi ”jalkautua sinne missä kohderyhmä liikkuu”. Myös toinen haastateltava ehdotti, että sosiaalisessa mediassa tulisi jakaa enemmän linkkejä suoraan työhakemuslomakkeeseen, jolloin hakijoiden ei tarvitsisi etsiä avoimia työpaikkoja esimerkiksi Duunitorissa olevien muiden avoimien työpaikkojen seasta.

Työnantajamielikuvan kehittäminen koettiin hankalaksi aiheeksi. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että se ei onnistu esimerkiksi markkinoinnin avulla, vaan muutoksen olisi lähdettävä työoloista jokaisessa ravintolassa. Kaksi haastateltavista ehdottivat, että yrityksen tulisi yrittää saada tuotua esille enemmän nuorten omia kokemuksia työskentelystä esimerkiksi antamalla joillekin työntekijöille päiväksi käyttöön yrityksen sosiaalisen median tilejä, joille työntekijät voisivat kertoa työstään ja päivästäan matalalla kynnyksellä ja avoimesti.

Yksi ehdotti myös koulutuksen kehittämistä ja sen näkyvyyden lisäämistä työnantajamieliku-
van parantamiseksi.

6.4 Rekrytointimarkkinointi ja sen kehittäminen

Rekrytointimarkkinointi herätti haastatteluissa paljon erilaisia ajatuksia. Lähtökohtaisesti haastateltavien ajatukset toteutettavasta mainonnasta olivat positiivisia, mutta haastattelu-
jen aikana syntyi myös paljon uusia ajatuksia ja ideoita sen kehittämisen avuksi. Positiivisiksi puoliksi rekrytointimainonnassa kerrottiin läsnäolo eri kanavissa kuten sosiaalisessa mediassa, ravintoloissa, radiossa ja televisiossa, mainonnan yhtenäisyys ketjutasolla sekä selkeys. Nega-
tiivisiksi taas nostettiin sisällön väkinäisyys ja kiiltokuvamaisuus sekä rekrytointimarkkinoinnin ajoitus heti ravintola-alaa kohdanneen kohun jälkeen. Varsinkin nuoremmilla haastateltavilla oli hyvä kuva nykyisestä rekrytointimainonnasta sekä siitä, mihin suuntaan sitä tulisi viedä.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että koska kohderyhmänä on nuoret, markki-
noinnin tulisi tapahtua pääosin sosiaalisessa mediassa. TikTok, Instagram ja Snapchat nousivat esiin lähes jokaisessa haastattelussa yhtä lukuun ottamatta. Haastateltava kuvasi TikTokin ja Snapchatin käyttämättä jättämistä ”missatuksi tilaisuudeksi, jossa ollaan jo erittäin jäljessä”. Nuoremmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että markkinoinnissa voitaisiin luopua televisi-
ossa ja radiossa toteutettavasta mainonnasta, mutta muutama haastateltavista kokivat, että ne ovat hyviä kanavia sosiaalisen median rinnalle. Yksi haastateltava kertoi myös, että heillä ravintoloihin tilattavat rekrytointimainostarrat ovat herättäneet kiinnostusta työllistyä ravin-
tolaan.

Sisällöllisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että markkinointia tulisi viedä rennom-
paan suuntaan. Haastateltavat toivoivat sisällön olevan hauskaa sekä vapautuneempaa, epävi-
rallisempaa ja luonnollisempaa. Kolme haastateltavaa toivat haastatteluissa esille, että kil-
paileva yritys toteuttaa jo nyt TikToksissa sketsimäistä materiaalia, joka todennäköisemmin jää mieleen ja vetoaa nuoriin. Yksi haastateltava toivoi myös enemmän yhteistyötä ravintoloi-
den ja sosiaalista mediaa tekevien henkilöiden välille, jotta tuotettavasta materiaalista saa-
taisiin arkipäiväisempää ja se antaisi paremman kuvan ravintolassa työskentelystä käytän-
nössä. Toinen haastateltava nosti esille ehdotuksen, että pelkän positiivisen viestin kertomi-
sen lisäksi, tuotaisiin esille hausalla tavalla haasteita, joita uusi työntekijä voi kohdata, sekä miten ne on ratkaistu. Kolmas taas toivoi, että rekrytointimarkkinoinnissa madallettaisiin kyn-
nystä hakea kertomalla, millaisia ihmisiä yritykseen etsitään, sekä esimerkiksi tuomalla esiin, että hakijalta ei vaadita aikaisempaa työkokemusta tai koulutusta.

Vaikka rekrytointimarkkinointiin suhtauduttiin haastatteluissa positiivisesti, moni koki sen ole-
van suhteellisen näkymätöntä. Yksi haastateltavista esitti idean, että yritys aloittaisi jo ke-
vällä helmi- tai maaliskuussa ”tykittämään” joka kanavassa sitä, että hae töihin tai hae kesä-
töihin” ja tämä jatkuisi koko kesän syksyyn asti. Haastateltava toivoi myös, että rekrytointi

alkaisi automaattisesti jokaisessa ravintolassa keväisin ja syksyisin, jolloin yrityksessä on suurin vaihtuvuus. Yksi haastateltava toi esiin jopa mahdollisen maksetun mainonnan sosiaalisen median tileille ilmaisten omien julkaisuiden lisäksi.

7 Johtopäätökset

Rekrytoinnin tämänhetkiset trendit nousevat selvästi esille myös toimeksiantajayrityksen rekrytoijia haastatellessa. Monet teoreettisessa viitekehyksessä esiin tulleet aiheet, kuten sosiaalisen median käyttö, työnantajamielikuvan kehittäminen, koronapandemia sekä osaavan työvoiman saamiseen liittyvät haasteet olivat vahvasti läsnä haastatteluissa. Seuraavaksi esitetään haastattelujen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehdyt kehitysehdotukset sekä pohditaan tutkielman luotettavuutta, eettisyyttä ja mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Kaikki rekrytointiprosessiin liittyvät kehitysehdotukset on koottu kuvioon 12 ja rekrytointimarkkinointiin liittyvät kuvioon 13.

7.1 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Toimeksiantajayrityksessä rekrytointiprosessi noudatti pitkälti teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä kaavaa, sillä rekrytoinnit tehtiin suorittavaan työhön. Suurimmaksi rekrytointiprosessin haasteeksi haastatteluissa nousi ajankäyttö sekä osaamisen tai tuen puute. Monet haastateltavat toivoivat, että yritys ulkoistaisi tai keskittäisi edes osan rekrytointiprosessista jollekin ravintoloista irralliselle taholle. Tämä vähentäisi päällekkäisen työn määrää, jota ravintoloissa tehdään päivittäin työpaikkailmoituksia luodessa, hakemuksia läpi käydessä, hakijoille viestiessä sekä haastateltaessa. Rekrytointien tasalaatuisuus voisi myös lisääntyä ammattilaisen avulla, sillä moni haastateltavista koki, etteivät he olleet saaneet opastusta rekrytointiin, tai eivät tunteneet sitä omaksi vahvuudekseen. Myös kansallisen rekrytointitutkimuksen selvityksen mukaan rekrytointi on useissa organisaatioissa aliresursoitua ja epätasalaatuista, eikä sitä suunnitella pitkällä aikavälillä, mikä johtaa virherekrytointeihin. Henkilöstöpalveluiden käyttö rekrytoinnin apuna on edelleen matalaa, mutta suuret organisaatiot käyttävät usein apuna ulkoista toimijaa.

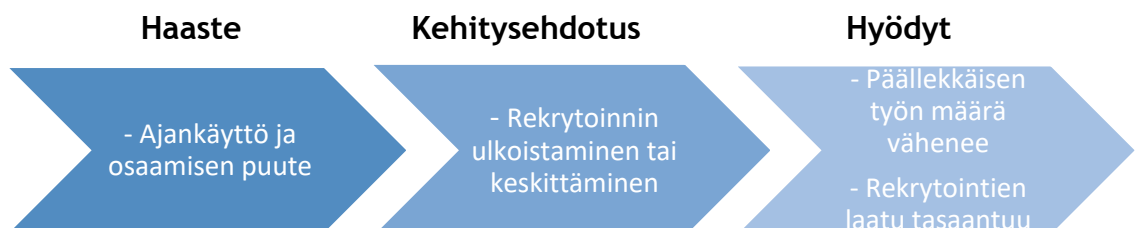
Jos ulkoistettu tai keskitetty rekrytointi ei ole yrityksessä mahdollista, tulisi ravintoloiden välistä yhteistyötä kehittää esimerkiksi järjestämällä lähialueiden ravintoloille yhteisiä ryhmähaastatteluita tai jopa rekrytointipäiviä. Ryhmähaastatteluissa olisi helpompi selvittää esimerkiksi hakijan yhteistyötaitoja sekä niissä voitaisiin järjestää erilaisia arkipäiväisiä tilanteita, joista nähtäisiin heti, miten hakija niissä toimii. Koska suurin osa hakijoista on nuoria, joille ei vielä ole kertynyt paljoa työkokemusta, antaisivat erilaiset tilanteet kuvan nuoren työskentelytavoista, persoonallisista ominaisuuksista sekä asenteesta työskentelyä kohtaan.

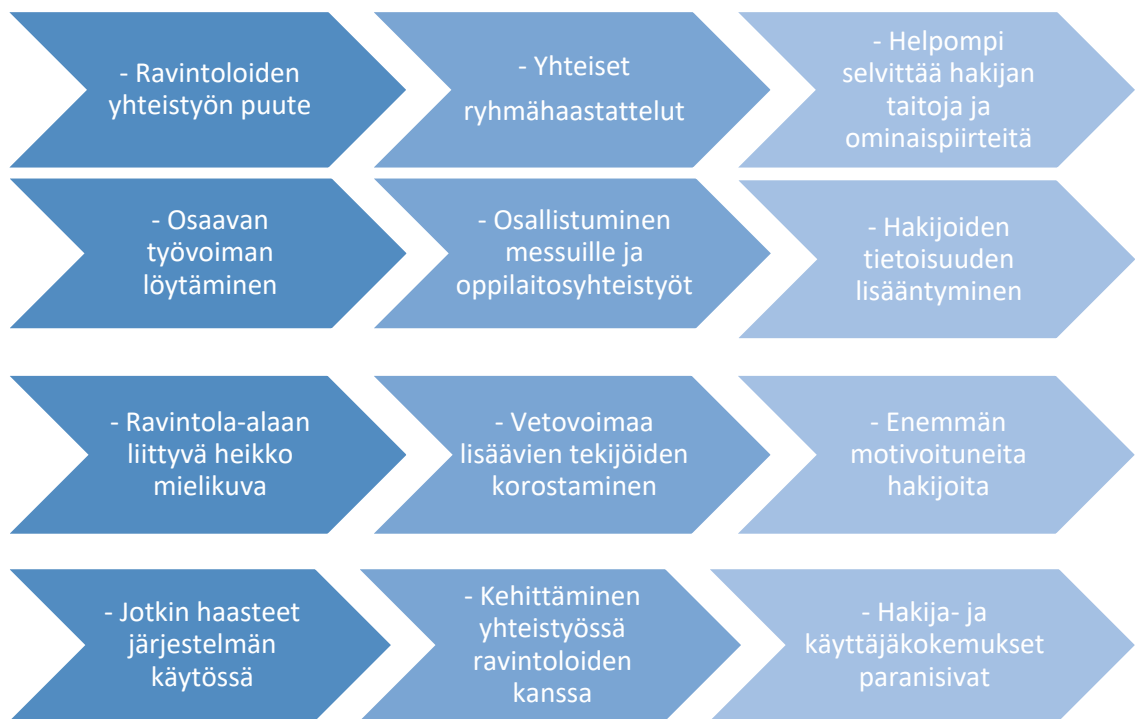
Viemällä rekrytoinnit pois ravintoloiden hälinästä, tilanteista voitaisiin saada rauhallisempia ja haastattelijan olisi helpompi keskittyä haastattelun kulkuun.

Koska haastatteluissa tuli esille ravintola-alaa myös laajemmin koskeva ongelma sopivan ja osaavan työvoiman saamisesta, tulisi toimeksiantajan lisätä tietoisuutta avoimista paikoista sekä kehittää työnantajamielikuvaa. Hakijoiden tietoisuutta voisi lisätä osallistumalla erilaisiin tapahtumiin, kuten messuille ja koulujen opinnohjaus- tai urapäiville aktiivisemmin. Yhteistyö esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alan koulutusta tarjoavien oppilaitosten kanssa voisi olla hyödyllistä molemmille osapuolille.

Koska koronapandemian ja mediassa käydyn keskustelun jälkeen mielikuva ravintola-alalla työskentelemisestä on heikko, tulisi toimeksiantajan pyrkiä tuomaan esille vetovoimaa parantavia tekijöitä, kuten bonuspalkkausjärjestelmää, työaikojen joustavuutta ja nuorekasta työilmapiiriä. Näiden lisäksi myös työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen sekä hyvä johtaminen ovat tärkeitä vetovoiman lisäämiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusten mukaan varsinkin nuoret ovat kiinnostuneita yrityksen arvoista sekä aikaisemmin organisaatiossa työskennelleiden nuorten kokemuksista. Myös haastatteluista saadut tulokset vahvistivat tätä, sillä moni kertoi rekrytoivansa uusia työntekijöitä pääsääntöisesti nykyisten työntekijöiden tuttavapiiristä.

Vaikka järjestelmän käyttöön oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, voisi toimeksiantaja pienillä muutoksilla parantaa sen käytettävyyttä. Haastateltavat toivoivat ilmoitusta uuden hakemuksen saapumisesta sekä yksinkertaisempia reittejä työpaikkailmoituksen jättämiseksi ja hakemusten löytämiseksi. Myös lisäkoulutus järjestelmän käytöstä voisi olla hyvä järjestää, jotta sen käyttäjät saisivat järjestelmästä parhaan mahdollisen hyödyn irti. Järjestelmään tulisi ehdottomasti lisätä mahdollisuus videoiden pyytämiseen ja lisäämiseen, sillä erilaiset videohaastattelut ovat iso osa modernia rekrytointia. Tämä lisäisi hakijakokemukseen jo alusta asti vuorovaikutteisuutta, sekä tarjoaisi hakijoille vaihtoehtoja kirjallisen hakemuksen rinnalle parantaen hakijakokemusta. Hakemuksen saapumisen jälkeen hakijalle olisi hyvä lähettää järjestelmästä automaattisesti kiitosviesti.

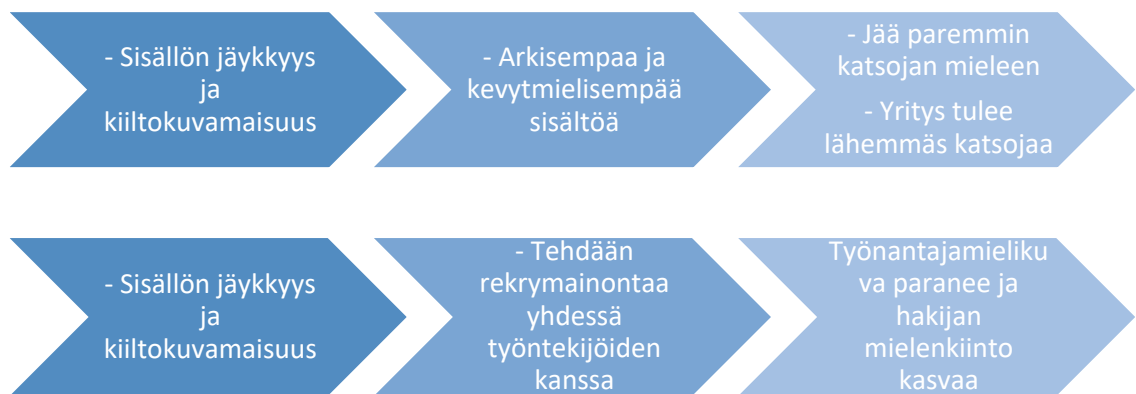




Kuvio 12: Rekrytointiprosessiin liittyvät haasteet, kehitysehdotukset ja niistä syntyvät hyödyt.

Toinen hakijakokemusta parantava ja avointen työpaikkojen löytämistä helpottava asia olisi rekrytointimarkkinoinnin lisääminen. Näihin mainoksiin voitaisiin suoraa lisätä hakulinkki, jolloin kiinnostuneen hakijan ei tarvitsisi mennä erikseen yrityksen sivujen kautta hakemaan avoimeen työhön. Kuten haastatteluissa ja teoreettisessa viitekehyksessä tuli ilmi, paras paikka markkinoinnille olisi sosiaalinen media. Haastattelujen perusteella rekrytointimarkkinointia tulisi suorittaa TikTokissa, Instagramissa ja Snapchatissa, mutta teoreettisen viitekehysten mukaan tulisi niiden rinnalle nostaa myös Facebook ja LinkedIn. Myös maksullista mainontaa tulisi harkita, sillä se nostaa ilmoitukset myös niiden nähtäville, jotka eivät aktiivisesti seuraa yrityksen tilejä tai aktiivisesti etsi töitä sillä hetkellä. Myös ravintoloissa olleet mainokset koettiin hyödyllisiksi, joten myös ravintolakohtaista markkinointia voitaisiin lisätä.





Kuvio 13: Rekrytointimainonnan haasteet, kehitysehdotukset ja niistä seuraavat hyödyt.

Sisällöllisesti rekrytointimarkkinoinnin toivottiin olevan rennompaa, kevytmielisempää sekä luonnollisempaa. Jotta markkinoinnista saataisiin arkisempaa, tulisi ravintoloiden ja markkinointitiimin tehdä enemmän yhteistyötä keskenään. Markkinointitiimi voisi esimerkiksi kiertää ravintoloissa kuvaamassa materiaalia tai ravintolat voisivat lähettää markkinoinnille pätkiä työstään, josta tiimi saisi koota mieleistensä materiaalia. Hauskoilla videoilla saataisiin kiinnitettyä katsojan mielenkiinto ja arkisella materiaalilla saataisiin tuotua yrityksessä työskentelevä lähemmäs katsojaa. Näin voisi syntyä kiinnostus liittyä ravintolan henkilökuntaan. Yrityksen tulisi mainostaa avoimia työpaikkoja enemmän ihmisten kuin yrityksen kautta, sillä ihmiset yrityksen sisällä kiinnostavat uusia hakijoita. Huomion kiinnittämisen ja kiinnostuksen herättämisen jälkeen olisi hyvä kuvata työtehtäviä konkreettisesti ja selkeästi. Toimeksiantajan tulisi mainostaa avoimia työpaikkoja esimerkiksi erilaisilla kampanjoilla, kuten se mainostaa uusia tuotteitaan.

7.2 Tutkielman luotettavuus ja eettisyys

Koska tutkimusten luotettavuus saattaa vaihdella, arvioidaan jokaisessa tutkimuksessa sen luotettavuutta reliabiliteetin sekä pätevyyden eli validiuden kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sen todentamiseksi on kehitetty erilaisia toteamistapoja, jotka voivat olla kvantitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisia ja kvalitatiivisessa laadullisia. Jos esimerkiksi kaksi tutkijaa saavat samasta aiheesta samankaltaisia tuloksia, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validiutta, eli tutkimuksen kykyä mitata sitä mitä oli tarkoitus, voidaan arvioida ennustevalidiuden, tutkimusasetelmavalidiuden tai rakennevalidiuden suhteen. Validiuden voidaan myös ajatella merkitsevän henkilöiden, tapahtumien ja paikkojen kuvausten, niihin liitettävien selitysten sekä tulkintojen yhteensopivuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jotkut tutkijoista välttelevät näiden käsitteiden käyttöä, sillä tapaustutkimukset ovat ainutlaatuisia, jolloin ei ole kahta samanlaista tapausta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija on selostanut tarkkaan tutkimuksen kulun. Esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kuvata totuudenmukaisesti ja selvästi. Myös luokitellun aineiston syntyminen sekä perusteet, tutkijan itsearviointi, perusteet tulkinnoille ja tulkintojen liittäminen teoreettiseen tarkasteluun lisäävät luotettavuutta. Myös useiden menetelmien tai tutkijoiden käyttäminen on hyvä keino varmistaa luotettavuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Tässä tutkielmassa luotettavuutta lisäävät tutkimuksellisen osan selostus haastatteluista ja haastateltavista. Haastateltavien taustatiedot on kerrottu sekä aineistosta on nostettu esiin suoria lainauksia sekä koottu pelkistetyistä ilmauksista taulukko. Haastateltavat nostivat haastatteluissa esiin samoja aiheita, joten aineiston saturaatio oli korkea. Haastatteluista saatu tieto oli myös linjassa aikaisemmin kootun teoreettisen viitekehyksen kanssa, jossa ilmiötä oli kuvattu yleistettävämällä tasolla. Otanta oli pyritty keräämään niin, että aiheesta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Anonyymina esiintyminen lisäsi luotettavuutta, sillä haastateltavia ei voitaisi tunnistaa tutkielmasta, jolloin he uskalsivat kertoa ajatuksiaan avoimemmin. Haastattelut ja aineiston tallentaminen olivat onnistuneita.

Luotettavuutta heikentäviä tekijöitä olivat tekijän yksipuoleinen näkemys ja tulkinta aiheesta. Koska opinnäytetyö suoritettiin yksin, vastuu tulkinnasta jäi yhden ihmisen varaan. Näin ollen tulkinnoista tehdyt johtopäätökset voivat olla subjektiivisia.

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tutkijan tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja ja ratkaisuja sekä tutkimuksen tulosten vaikutusta eettisiin ratkaisuihin. Eettisyyteen vaikuttavat muun muassa miten tutkimusaihe valitaan, millaisia tuloksia tavoitellaan sekä mitä keinoja niiden saavuttamiseksi käytetään. Myös esimerkiksi tutkimuksen suunnittelun sekä raportoinnin laadukkuus, oikeanlaiset viittaukset sekä tulosten esittäminen vaikuttavat eettisyyteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147-151.)

Toteutettu tutkielma oli eettisesti onnistunut. Tutkimusaihe valittiin oman aidon mielenkiinnon sekä toimeksiantajan kohtaaman ongelman perusteella. Tutkimuksen aikana suoritettuihin haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastattelujen sisältö eettisesti hyväksyttävää. Haastatteluiden aikana kerätty aineisto äänitettiin ja säilytettiin vain tutkielman tekemisen ajan. Lisäksi haastateltavat esitettiin anonyymisti. Tutkimuksen kaikki tulokset esitettiin sellaisina kuin ne haastatteluissa tulivat ilmi. Raportointi oli onnistunutta ja teoreettisessa viitekehyksessä viitattiin aina alkuperäiseen lähteeseen.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimus opinnäytetyölle voisi liittyä rekrytoinnin jälkihoitoon. Se voisi tutkia esimerkiksi perehdytystä ja kehittää sitä niin, että uusi, rekrytoinnin avulla saatu työntekijä saataisiin sitoutettua paremmin yritykseen, sillä vaihtuvuus on ravintola-alalla suuri haaste. Toinen

jatkotutkimusaihe voisi olla työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen lähempi tarkastelu. Tutkimuksessa voitaisiin haastatella hakijoita, jolloin saataisiin myös yrityksen ulkopuolista käsitystä yrityksen houkuttelevuudesta sekä hakemisen helppoudesta.

Lähteet

Painetut

- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- Piha, K., Poussa, L. 2012. Dialogi: paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset

- Ahlroth, A. 2018. Työnantajakuva syö rekrytoinnin aamupalaksi - silti ulkona ylimmän johdon agendalta. Duunitori. Viitattu 6.7.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajakuva-johdon-agendalle>
- Ahlroth, A. 2019. Työnhakija, nämä viisi tekijää vaikuttavat eniten rekrytointipäätökseen. Duunitori. Viitattu 13.9.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/viisi-tekijaa-rekrytointipaatoiseen>
- Duunitori. 2018a. Onnistunut hakijaviestintä. Viitattu 14.7.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-hakijaviestinta>
- Duunitori. 2018b. Rekrytointiprosessin ulkoistaminen. Viitattu 13.9.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointiprosessin-ulkoistaminen>
- Duunitori. 2022. Työmarkkinat ja -tilastot. Viitattu 6.6.2022. <https://duunitori.fi/tyomarkkinaseuranta>
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product & Brand Management, 19(6), 401-409. Viitattu 4.7.2022. https://www.researchgate.net/publication/215453751_Exploring_the_relationship_between_corporate_internal_and_employer_branding_Journal_of_Product_Brand_Management_19_401-409
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi - Tehtävään vai yhtiöön? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kansallinen rekrytointitutkimus. 2020. Duunitori. Viitattu 6.8.2022. <https://drive.google.com/file/d/1BOI5ZDHTXKT7OxkpRopxk7J52FQy0HW/view>

Kansallinen rekrytointitutkimus 2021 - rekrytoinnin tärkeimmät trendit. 2021. Duunitori. Video. Viitattu 26.6.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=wDOJLvvh44E&t=128s>

Kansallinen rekrytointitutkimus. 2022. Duunitori. Viitattu 6.6.2022. <https://drive.google.com/file/d/15yP0x5LwQCQBKIFz0ewqohxP9piZgFWO/view>

Karhunen, M. 2022. Näiltä puheenaiheilta et voi välttyä vuonna 2022 - katso rekrytoinnin tärkeimmät trendit. Duunitori. Viitattu 1.6.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-2022-rekrytoinnin-trendit>

Laaksonen, S. 2017. Rekrytoijan muistilista - Mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa? Emine. Viitattu 7.7.2022. <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa/>

Lith, P. 2021. Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Vitriini. Viitattu 17.9.2022. <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html>

Mara. 2022. Toimiala. Viitattu 6.6.2022. <https://www.mara.fi/toimiala.html>

Martic, K. 2018. Employer Branding Strategy in 5 Steps. TalentLyft. Viitattu 30.6.2022. <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/117/employer-branding-strategy-in-5-steps-infographic>

Mäkelä, A. 2021a. Hyvästi hakemukset, tervetuloa anonyymi rekrytointi? Tässä ovat rekrytoinnin tärkeimmät trendit 2021. Duunitori. Viitattu 3.6.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-rekrytoinnin-trendit>

Mäkelä, A. 2021b. Ravintola-alalla riittää töitä mutta tekijät puuttuvat - katso paljon puhuva kuva ja syyt ilmiön takana. Duunitori. Viitattu 9.6.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/ravintola-ala-tyovoimapula>

Narkiniemi, P. 2017. Se täydellinen työnhakijakokemus. Oikotie. Viitattu 7.7.2022. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/se-taydellinen-tyonhakiakokemus>

Narkiniemi, P. 2013. Sosiaalinen media työnhaussa. Oikotie. Viitattu 27.6.2022. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/sosiaalinen-media-tyonhaussa>

Onishuk, E. 2022. How to create a great candidate experience. Workable. Viitattu 7.7.2022. <https://resources.workable.com/tutorial/candidate-experience>

PAM. 2022. PAMin suhdannebarometri: Palvelualojen työmarkkinat käyvät kuumina, mutta inflaatio heikentää työntekijöiden taloustilannetta. Viitattu 6.6.2022. <https://www.pam.fi/uutiset/pamin-suhdannebarometri-palvelualojen-tyomarkkinat-kayvat-kuumina-mutta-inflaatio-heikentaa-tyontekijoiden-taloustilannetta-2.html>

Pöyri, M. 2012. Sosiaalinen media rekrytoinnissa. Teoksessa Niemelä, M. (toim.) Puheenvuoroja yrittäjyyden opetuksesta ja sosiaalisesta mediasta. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu. 63-74. Viitattu 29.6.2022. <https://core.ac.uk/download/pdf/80994124.pdf#page=63>

Recright. 2022. Employer branding and recruitment: The ultimate guide. Viitattu 30.6.2022. <https://www.recright.com/en/employer-branding-and-recruitment/#getting-started>

Räsänen, M. 2019. Miksi työnhakijaa pitää kohdella kuten asiakasta? aTalent. Viitattu 13.7.2022. <https://atalent.fi/blog/rekrytoinnin-kultainen-saanto-kohtelee-tyonhakijaa-kuin-asiakasta>

- Sallinen, M. 2022. Ravintola-alan lomautukset ovat syöneet säästöt ja painavat kivenä rinnassa. PAM. Viitattu 6.6.2022. <https://www.pam.fi/uutiset/ravintola-alan-lomautukset-ovat-syoneet-saastot-ja-painavat-kivena-rinnassa.html>
- Tilastokeskus. 2020. Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä. Verkkojulkaisu. 6. Tietotekniikkataidot, rekrytointi ja palvelujen osto. Helsinki. Viitattu: 13.9.2022. https://www.stat.fi/til/icte/2020/icte_2020_2020-12-03_kat_006_fi.html
- Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alalla. 2021. Tiivistelmä. Helsingin seudun kauppakamari / ennakointikamari. Taloustutkimus Oy. Viitattu 9.6.2022. <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00059/b2126bdc-ad69-4410-a42d-84a556ea88f7.pdf>
- Vaisto, L. 2021. Tavoitteena houkutteleva työnantajakuva? Ota haltuun employer brandingin perusteet. Duunitori. Viitattu 30.6.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-branding/>
- Vaisto, L. 2020. 6 Työnantajakuvatutkimus - Opas työnantajakuvan kehittämiseen. Duunitori. Video. Viitattu 2.7.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=NJw1Dd-LFA&t=120s>
- Vetovoimabarometri. 2021. PAM. Viitattu 9.6.2022. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/pamin-vetovoimabarometri_-2021-003.pdf
- Vilen, W. 2022. Työnantajakuvalähtöinen rekrytointi - miksi ja miten? Choisehr. Viitattu 4.7.2022. <https://www.choisehr.fi/tyonantajakuvalahtoinen-rekrytointi/>
- What is Recruitment? Definition, Recruitment Process, Best Practices. 2021. Viitattu 9.6.2022. <https://www.cleverism.com/what-is-recruitment/>
- Östergerg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Kauppakamari.

Kuviot

Kuvio 1: Työnantajamielikuvastrategian luominen ja toteutus (Martic 2018).....	10
Kuvio 2: Rekrytointimarkkinointiin ja työnantajabrändin kehittämiseen käytettävä rahamäärä vuosina 2022 ja 2020 (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 11; Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 19).....	12
Kuvio 3: Matkailu- ja ravintola-alan houkuttelevuus ja arvostus. Vastusvaihtoehto 5 on täysin samaa mieltä ja vastausvaihtoehto 1 on täysin eri mieltä. (Vetovoimabarometri 2021.).....	13
Kuvio 4: Vasemmalla vastaajien mielipide väitteeseen ”Suomessa yli 50-vuotiaan työnhakijan on vaikeampi työllistyä kuin nuoremman hakijan”. Vastausvaihtoehto 5 on täysin samaa mieltä ja vastausvaihtoehto 1 on täysin eri mieltä. Oikealla odotukset rekrytointien muutokseen verrattuna edellisvuoteen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 18 & 24.)....	18
Kuvio 5: Vastaajien mielipide väitteeseen ”Suorahaun osuus rekrytoinneissa kasvaa merkittävästi seuraavan kahden vuoden aikana”. Vastausvaihtoehto 5 on täysin samaa mieltä ja vastausvaihtoehto 1 on täysin eri mieltä. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 29.).....	19
Kuvio 6: Työvoiman saamista helpottavat keinot palvelualalla (Vetovoimabarometri 2021). .	21
Kuvio 7: Rekrytointikanavien käyttö ja koettu hyödyllisyys. Vaaka-akselilla on kuvattu kanavien käyttö prosentteina ja pystyakselilla koettu hyödyllisyys asteikolla 1-5. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2022, 16.).....	26
Kuvio 8: Rekrytointiprosessin vaiheet (Kts. Markkanen 2002).	29
Kuvio 9: Haastattelun eteneminen (Kts. Österberg 2014, 100-104; Markkanen 2002, 58-69 & 75-80; Vaahtio 2005, 147 & 155-156).	33
Kuvio 10: Kvalitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kts. Tuomi & Sarajärvi 2018; Hirsjärvi ym. 2009; Hirsjärvi & Hurme 2001).....	38
Kuvio 11: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).	43
Kuvio 12: Rekrytointiprosessiin liittyvät haasteet, kehitysehdotukset ja niistä syntyvät hyödyt.	50
Kuvio 13: Rekrytointimainonnan haasteet, kehitysehdotukset ja niistä seuraavat hyödyt.	51

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko.....	59
Liite 2: Pelkistetyt ilmaukset ja syntyneet ala- ja yläluokat.....	60

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Taustakysymykset

- Ravintolan henkilöstön määrä
- Aukioloajat
- Rekrytoinnin arvioitu tarve vuodessa
- Rekrytoijan kokemuksen määrä

Nykytilan kartoitus

- Rekrytointiprosessi
 - o Mitä hyvää on nykyisessä rekrytointiprosessissa?
 - o Mitä haasteita on nykyisessä rekrytointiprosessissa?
 - o Koetko, että hakemuksia tulee riittävästi ja rekrytointi on tätä kautta helppoa?
 - o Mitkä viime vuosina tehdyistä muutoksista ovat helpottaneet rekrytointia?
 - o Mitkä muutoksista eivät ole vaikuttaneet rekrytointiin?
- Rekrytointimarkkinointi ja työnantajamielikuva
 - o Mitä ajatuksia nykyinen rekrytointimarkkinointi herättää?
 - o Ovatko nykyiset kanavat riittäviä tavoittamaan kohderyhmän?
 - o Mitä kautta saat eniten työhakemuksia?
 - o Oletko huomannut työnantajamielikuvan vaikuttavan rekrytointiin? Miten?

Tulevaisuus

- Rekrytointimarkkinointi ja työnantajamielikuva
 - o Mitä kanavia rekrytoinnin avuksi voisi lisätä?
 - o Miten kehittäisit sosiaalisen median käyttöä?
 - o Miten kehittäisit hakijakokemusta?
 - o Miten kehittäisit työnantajamielikuvaa?
- Rekrytointiprosessi ja konkreettiset toimet
 - o Mitä Hesburger voisi tulevaisuudessa tehdä helpottaakseen rekrytointia ravintoiloissa? Miten?
 - o Tiedätkö kilpailijoilla olevan jotain keinoja rekrytoida, joista Hesburger voisi ottaa mallia?
 - o Jos voisit toteuttaa rekrytointia vapaasti, mitä tekisit?

Liite 2: Pelkistetyt ilmaukset ja syntyneet ala- ja yläluokat

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokat
<p>Uusi järjestelmä toimiva</p> <p>Uusi järjestelmä helppo</p> <p>Käyttö selkeää</p> <p>Itse järjestelmä helppo käyttää</p> <p>Järjestelmän oppi nopeasti</p> <p>Hyvä kun voi kategorisoida</p> <p>Kategorisointimahdollisuus</p> <p>Valmiit ilmoitus- ja viestipohjat</p> <p>Hakijoihin saa yhteyden myös sähköpostilla</p> <p>Hakemukset tulee samaan paikkaan</p> <p>Hakemukset ei huku sähköpostien sekaan</p> <p>Ilmoitukset saa lisättyä samalla muille sivuille</p> <p>Ilmoitus menee samalla moneen paikkaan</p> <p>Ei tapella samoista ihmisistä</p> <p>Mahdollisuus tehdä omannäköinen prosessi</p> <p>Vapaat kädet</p>	<p>Uusi rekrytointijärjestelmä</p>	<p>Positiiviset asiat nykyisessä rekrytointiprosessissa</p>
<p>Rekrypalkkio auttanut rekrytoinnissa</p> <p>Motivoi suosittamaan kaverille</p> <p>Eniten palkkaan vanhojen kontaktien ja tuttujen kautta</p> <p>Suurin osa uusista tullut kavereiden kautta</p>	<p>Rekrypalkkio ja verkostot</p>	

Kavereiden kautta palkannut	
Hyviä kysymyksiä, joilla saa kuvan haastateltavasta Haastattelupohja on hyvä ja selkeä	Haastattelumuistio
Hakemuksen täyttäminen helppoa Hakeminen tehty helpoksi Hakemista on jo helpotettu Lyhyt ja ytimekäs	Hakijakokemus
Suomalainen luotettava yritys Tuttu monelle jo lapsuudesta Kaverit viihtyneet Kuullut kavereilta paljon hyvää Helppo päästä töihin	Työnantajamielikuva
Hankala suunnitella prosessia, kun hakemuksia tulee epätasaisesti Vaikka suunnittelee ajankäyttöä ja paikan haastattelulle voi tulla yllättävä kiire Ei ole varattu ylimääräistä aikaa Hankala saada mahdutettua suorittavan työn oheen Rekrytointi vie paljon aikaa	Ajankäyttö
Ei täysi-ikäisiä, suomea puhuvia hakijoita Vähemmän hyviä hakemuksia kuin ennen Hakemuksia ei tule käytännössä yhtään Hankala saada aamutyöntekijöitä, ei voi vertailla hakijoita keskenään Hakijat ei lue kunnolla työpaikkailmoitusta Paljon hakijoita, jotka eivät ole lukeneet ilmoitusta	Hakijat ja hakemusten määrä

Hakijoita, jotka eivät sovellu tehtävään		Negatiiviset asiat nykyisessä rekrytointiprosessissa
<p>Ei tule ilmoitusta uudesta hakemuksesta</p> <p>Ei muista käydä katsomassa hakemuksia, kun ei tule ilmoitusta</p> <p>Järjestelmässä kehitettävää käytön suhteen</p>	Uusi rekrytointijärjestelmä	
<p>Varmasti vaikuttanut viime vuoden kohu</p> <p>Kohu vähentänyt hakemuksia</p> <p>Haastatteluissa kysellään työvuorojen toteutumisesta, tauoista, henkilökunnan määrästä yms.</p> <p>Palkkaus heikko</p> <p>Palkkausta pitäisi kehittää</p> <p>Korona tehnyt ravintola-alalla työskentelystä epävarmaa lomautusten takia</p> <p>Vanhat työntekijät levittävät heikkoa mainetta</p>	Työnantajamielikuva	
<p>Ulkoistettua, joku tekisi esityön ravintoloiden puolesta</p> <p>Joku tekisi ainakin osan, ellei kokonaan</p> <p>Joku esihaastattelisi, jonka jälkeen potentiaaliset hakijat jaettaisiin tarvitsiviin ravintoloihin</p> <p>Palkkaisi jonkun, joka haastattelisi ja palkkaisi</p> <p>Keskitettäisiin rekrytointia niin, että joku taho tekee pohjatyön ja ravintolassa tehtäisiin vain viimeinen haastattelu</p> <p>Joku rekrytoisi jatkuvasti</p>	Ulkoinen apu rekrytoinnissa	

<p>Ryhmähaastatteluita ja yhteistyötä naapuriravintoloiden kesken</p> <p>Ryhmähaastatteluita</p> <p>Lavastettuja asiakaspalvelutilanteita</p> <p>Haastattelut muualla kuin ravintoloissa</p>	<p>Haastattelutilanteet</p>	<p>Kehitysideat</p>
<p>Mahdollisuus videon lisäämiseen, ettei tarvitsisi aina kirjoittamalla kertoa itsestään</p> <p>Ilmoitus uuden hakemuksen saapumisesta</p> <p>Ilmoitus kun uusi hakemus tulee</p> <p>Yksinkertaisempi järjestelmä, jossa selkeämmät väylät</p>	<p>Järjestelmän kehittäminen</p>	
<p>Osallistuttaisiin enemmän messuille ja koulujen erilaisiin tilaisuuksiin tai urapäiviin</p> <p>Osallistuminen erilaisiin tapahtumiin</p> <p>Perehdytyksen esiin tuominen jo rekrytointivaiheessa sekä kehittäminen</p> <p>Korjattaisiin joitain sisäisiä asioita</p> <p>Huolehdittaisiin siitä, että jokaisessa ravintolassa olisi hyvä työskennellä</p> <p>Panostettaisiin nykyisiin työntekijöihin niin, että levittäisivät hyvää sanaa</p> <p>Tuotaisiin esille jo työllistetyt nuoret</p> <p>Nuorekasta työnkuvaa, monipuolisuutta ja avoimuutta</p>	<p>Työnantajamielikuva</p>	
<p>Sosiaalisessa mediassa suoria linkkejä täytettävään hakemukseen</p> <p>Lisää väyliä hakemiseen esimerkiksi sosiaaliseen mediaan</p>	<p>Hakijakokemus</p>	

<p>Ei ole näkyvää</p> <p>Pitäisi mainostaa enemmän sosiaalisessa mediassa</p> <p>Tuliko mainonta oikeaan aikaan kohun jälkeen</p> <p>Nykyinen materiaali aika kiiltokuvamateriaalia</p> <p>Väkinäisiä juttuja</p> <p>Facebook ei varmaan ole nuorille oikea kanava ja radio vielä vähemmän</p> <p>Radion ja television voisi jättää pois</p> <p>Sosiaalisessa mediassa ollaan todella jäljessä</p> <p>Monissa kanavissa</p> <p>Ihan jees</p> <p>Hyvä, että mainostetaan</p> <p>Ihan riittävää</p> <p>Minun mielestäni hyvää</p> <p>Kiva, että ketju hoitaa markkinoinnin</p> <p>Yhtenäistä materiaalia</p> <p>Mainokset ravintolassa auttaneet</p>	<p>Rekrytointimainonnan nykytila</p>	
<p>TikTokissa paljon 18-vuotiaita</p> <p>Laittaisın sinne TikTok-tilille</p> <p>TikTok-tilille videoita</p> <p>TikTok</p> <p>Instagram</p> <p>Nuoremmille Instagramissa</p> <p>Vanhemmille Facebookissa</p> <p>Snapchatiin linkkejä, joista pääsee hakemaan</p>	<p>Kanavaehdotukset</p>	<p>Rekrytointimainonta ja sen kehittäminen</p>

Sosiaalisen median eri kanavat	
<p>Kilpailijalla videoita, joissa kuvataan hakijalle millainen haastattelutilanne ja siihen saapuminen on - madalletaan kynystä, että on kiva mennä</p> <p>Näytettäisiin myös negatiivisia puolia esimerkiksi mitä haasteita uusi työntekijä kohtaa ja miten ne ratkaistaan</p> <p>Jotain oikeasti hauskoja videoita eikä mitään väkisin tehtyjä</p> <p>Epävirallisempaa</p> <p>Kevytmielistä tai jopa vähän noloa, jolla herätettäisiin huomiota</p> <p>Luonnollisempaa materiaalia yhteistyössä ravintoloiden kanssa</p> <p>Nuorille kohdistettua materiaalia</p> <p>Aggressiivisempaa mainontaa</p> <p>Kerrotaan, millaista haetaan esimerkiksi, että ikä tai työkokemuksen puute ei ole ongelma</p> <p>Keväällä aloitettaisiin hyvissä ajoin iso mainoskampanja</p>	Sisältöehdotukset