



Kohti parempaa kohtaantoa ja osaamista MaRaMa-alalla: Rekrytoivat koulutukset ja valmennukset

Tiia Salo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Tiia Salo
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kohti parempaa kohtaantoa ja osaamista MaRaMa-alalla: Rekrytoivat koulutukset ja valmennukset
Sivu- ja liitesivumäärä 63+4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, voidaanko MaRaMa-alan organisaatioiden tulevaisuuden osaamistarpeita ja kohtaanto-ongelmaa ratkoa rekrytoivien valmennuksien avulla. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalla-hanke, jonka tavoitteena on selvittää MaRaMa-alan työntekijöiden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja kehittää joustava ja nopea osaamisen kehittämisen malli.</p> <p>MaRaMa-alalla on keskusteltu paljon työvoimapulasta, mutta kohtaannosta ja kohtaanto-ongelmasta ei juurikaan. Kohtaanto-ongelmasta on kyse silloin kun koetaan rekrytointivaikeuksia, vaikka työvoimaa olisi saatavilla. Suomessa useat MaRaMa-alan yritykset kokevat rekrytointivaikeuksia, joihin vaikuttaa muun muassa pula osaajista, alan vetovoima ja suuri vaihtuvuus. Vuonna 2023, työvoiman kohtaanto-ongelmaa todettiin MaRaMa-alalla olevan kaikkialla Suomessa, Lappia ja Etelä-Pohjanmaata lukuun ottamatta.</p> <p>Toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutokset vaikuttavat työelämän organisaatioihin ja osaamisen tarpeet muuttuvat muutosten myötä. Osaamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa entisestään ja yritysten on kyettävä reagoimaan muutokseen saadakseen kilpailuetua. Osaamisen kehittämällä huolehditaan niin työntekijän riittävästä osaamisesta, kuin hänen työmarkkinakelpoisuudestaan. Rekrytoivia koulutuksia tai valmennuksia voidaan hyödyntää tilanteissa, jossa osaavaa työvoimaa ei löydy, tai alan osaajia ei valmistu tarpeeseen.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostuu kohtaannosta, osaamisen kehittamisestä ja rekrytoinnista. Näitä teemoja käsitellään yleisesti, sekä MaRaMa-alaan peilaten. Perehdytystä käydään läpi siltä osin, kun se osaamisen kehittämiseen ja rekrytointiin liittyen on tarpeellista. Lisäksi perehdytään joihinkin tarjolla oleviin rekrytoiviin koulutus- ja valmennusratkaisuihin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää ravintola- ja majoitusalan esihenkilöä. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kerättiin kokemuseräistä tietoa tutkittavista teemoista. Haastattelusta saatu aineisto analysoitiin huolellisesti. Tutkimus toteutettiin keväällä 2024.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohtaanto-ongelma ja osaamisen puutteet näyttäytyvät MaRaMa-alalla moninaisina haasteina. Tutkimustulosten mukaan keskeisiä toimenpiteitä kohtaannon helpottamiseksi ovat osaamisen kehittäminen, työntekijöiden sitouttaminen ja mukautuminen kansainvälistymiseen. Rekrytoivat koulutukset ja valmennukset koettiin potentiaalisiksi ratkaisuksi kohtaanto-ongelmaan ja osaamisen kehittämiseen MaRaMa-alalla. Tutkimustulosten perusteella voidaan perustellusti vastata tutkimusongelmaan. Tutkimustulokset ovat suurimmalta osin yhteneväiset tietoperustan kanssa sekä osittain samansuuntaiset toimeksiantajahankkeen tulosten kanssa.</p>
Asiasanat Kohtaanto, rekrytointi, osaamisen kehittäminen, työvoimapula

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma, rajaus ja työn tavoitteet.....	2
1.2	Työn keskeiset käsitteet	4
1.3	Toimeksiantajan ja toimialan kuvaus	5
2	Kohtaanto ja sen haasteet.....	6
2.1	Työvoimapula vai kohtaanto-ongelma	7
2.2	Tunnistettuja kohtaannon haasteita MaRaMa-alalla	7
3	Rekrytointi	10
3.1	Rekrytointiprosessi	11
3.2	Rekrytointi ja työnantajamielikuva	14
3.3	Rekrytointi vaikuttaa työntekijäkokemukseen	15
3.4	Rekrytoinnista perehdytykseen	15
3.5	Rekrytoivat koulutukset ja valmennukset.....	16
4	Osaamisen kehittäminen	22
4.1	Toimintaympäristön muutos ja työelämän organisaatiot	23
4.2	Yrityksen kilpailukyky riippuu osaamisesta	24
4.3	MaRaMa-alan tulevaisuuden osaamisen tarpeet.....	24
5	Tutkimus.....	28
5.1	Tutkimusmenetelmä	28
5.2	Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi.....	30
6	Tutkimustulokset	34
6.1	Kohtaanto MaRaMa-alalla	34
6.2	Osaamisen kehittämisen tarpeet aineiston perusteella MaRaMa-alalla	37
6.3	Rekrytoinnin kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden osaamisen tarpeita	42
6.4	Rekrytoivien valmennusten mahdollinen hyöty MaRaMa-alalla	46
7	Pohdinta	48
7.1	Johtopäätökset.....	48
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	55
7.3	Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimuskohteet	57
	Lähteet.....	59
	Liitteet	64
	Liite 1. Haastattelurunko	64
	Liite 2. Tutkimustiedote ja suostumuslomake	65

1 Johdanto

Työvoimapula korostui Suomessa, Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa monilla aloilla pandemian jälkeen. Kuitenkin tutkimusten ja tilastojen valossa työvoimapula näyttäytyy osin ristiriitaisena, koska joidenkin ammattien kohdalla rekrytoinnin vaikeudesta huolimatta, työvoimaa on runsaasti työttömänä. Tilannekuva olisikin hyvä jakaa työvoimapulaan, jolloin vapaata työvoimaa ei ole riittävästi saatavilla, sekä kohtaanto-ongelmaan, jolloin vapaata työvoimaa on saatavilla, mutta työnantajat kokevat silti rekrytointivaikeuksia. Syitä rekrytoinnin vaikeuksiin voivat olla muun muassa työnantajan puutteellinen rekrytointiosaaminen, työvoiman ja tarvittavan osaamisen alueellinen puuttuminen tai heikot vetovoimatekijät, kuten heikot työehdot ja kannustinohjelmat. (Larja & Peltonen 2023, esipuhe, 9–10.) Vuoden 2023 lopulla työvoiman kysyntä Suomessa on vähentynyt, mutta lähes puolella työvoimaa hakevilla toimipaikoilla oli vaikeuksia löytää työntekijää avoinna olevaan työpaikkaan. Toimintaympäristön muutokset, kuten väestörakenteen muutos, vaikuttavat työvoiman kysyntään ja rekrytointiongelmiin. Työvoiman saatavuusongelmat tasaantuivat myös MaRaMa-alalla pandemian jälkeen, mutta vuoden 2023 viimeisellä neljänneksellä saatavuusongelmat kääntyivät jälleen nousuun. (Tuomaala 2024 8–9.)

Selkeyden vuoksi tässä opinnäytetyössä Matkailu- ravintola- vapaan-ajanpalvelu ja tapahtuma alasta puhuttaessa käytetään nimitystä MaRaMa-ala. MaRaMa-ala on kokonaisuus, joka käsittää niin ravintolat, majoitus- ja matkustuspalvelut, kuin tapahtumiin ja kulttuuriin liittyvät elämykset (Puhakainen & Vehkaperä 2023, 5).

MaRaMa-alan työvoimapulasta on ollut paljon julkista keskustelua, mutta alan kohtaanto-ongelmasta ei juurikaan. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019, 66) mukaan MaRaMa-alalla rekrytointia hankaloittavat työnhakijoiden osaamisen puutteet, kannustinloukut, epäsäännöllinen ja sesonkiluonteinen työ sekä asunnon löytämiseen liittyvät haasteet. MaRaMa-alan edunvalvontajärjestön, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n näkemyksen mukaan nykyinen koulutusjärjestelmä on osa ongelmaa, koska koulutus perustuu tutkintojen suorittamiseen. Kuitenkin MaRaMa-alan työtehtävistä suurin osa on sellaisia, joissa pitkää koulutusta tai tutkintoa ei tarvita. (MaRa ry s.ab.) Työvoimapulan ja kohtaanto-ongelman erot MaRaMa-alalla ovat Suomessa hyvin alueellisia. Koko Suomessa Lappia ja Etelä-Pohjanmaata lukuun ottamatta todettiin olevan jonkinasteinen kohtaanto-ongelma. (Työ ja Elinkeinoministeriö 2023.)

Tuomaalan (2024, 9) mukaan kohtaanto-ongelmaa näyttäytyy olevan erityisesti sellaisissa ammateissa, joissa vaihtuvuus on suurta. Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle -hankkeen tulosten mukaan 76 % nykyisistä työntekijöistä työskentelee todennäköisesti MaRaMa-alalla edelleen vuoden kuluttua ja kolmen vuoden päästä saman alan töissä jatkaa noin 60 % työntekijöistä (Tutkimustieto Vastakaiku 7.6.2023). Vastaavia tuloksia saatiin Puhakaisen ja Vehkaperän MODULE-

hankkeessa (2023), jossa sekä MaRaMa-alan johto, esihenkilöt että työntekijät kertoivat, että työvoiman löytymisessä on haasteita, vaihtuvuus on suurta ja työvoimapula näkyy kiireenä työssä (Puhakainen & Vehkaperä 2023). Haasteet osaavan henkilökunnan löytämiseksi nousevat yhä useamman MaRaMa-alan yrityksen kasvun esteeksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 66). Osaavan henkilökunnan puute heijastuu sekä laatuun että henkilöstön jaksamiseen työssä. Tämä vaikuttaa koko työyhteisöön, kun joidenkin roolien vastuut kasvavat suuremmiksi kuin ennakoitaan. Vaikutuksia on nähty muun muassa sairaspöissaolojen kasvussa. (MaRa 2023.)

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään kohtaantoon ja kohtaanto-ongelmaan käsitteinä sekä siihen, että miten ongelma MaRaMa-alalla näyttäytyy. Lisäksi haastatellaan kahta henkilöstöpalvelualan asiantuntijaa, käydään läpi rekrytoinnin teoriaa, rekrytoivia koulutus- ja valmennusratkaisuja sekä osaamisen kehittämistä ja mitä osaamisen tarpeita MaRaMa-alalla tunnustetaan. Syventävätkö tulevaisuuden osaamistarpeet kohtaanto-ongelmaa ja miten voimme ratkoa kohtaantoa tulevaisuudessa?

Tutkimus toteutetaan tässä opinnäytetyössä laadullisin menetelmin. Opinnäytetyön empiirisessä osassa esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutus- ja menetelmävalinnat perusteluineen. Tutkimuksessa haastatellaan MaRaMa-alan esihenkilöitä. Laadulliset tutkimushaastattelut litteroidaan ja tulokset analysoidaan. Tutkimuksen tulokset esitellään aineistoon perustuen ja peilaten tutkimusongelmaan. Pohdinnassa esitellään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja peilataan tuloksia teoriaan, sekä tutkimusongelmaan ja alaongelmiin.

1.1 Tutkimusongelma, rajaus ja työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, voidaanko MaRaMa-alan organisaatioiden tulevaisuuden osaamis- ja työvoimatarpeita sekä kohtaanto-ongelmaa ratkoa rekrytoivien valmennuksien avulla. Päättökäsimusongelmana opinnäytetyössä on ”Voidaanko rekrytoivilla koulutuksilla ja valmennuksilla ratkoa ja ennakoida MaRaMa-alan organisaatioiden osaamistarpeita sekä kohtaanto-ongelmaa?” Päättökäsimusongelmaa selvitetään alaongelmilla ja näiden avulla opinnäytetyössä pyritään vastaamaan laajempaan tutkimusongelmaan. Alaongelmat ovat:

- Miten kohtaanto-ongelma ja osaamisen puutteet ilmenevät MaRaMa-alalla?
- Millaisia rekrytoivia koulutuksia ja valmennuksia on jo olemassa?
- Miten MaRaMa-alan osaamistarpeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?
- Miten rekrytoinnilla ja osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa MaRaMa-alan organisaatioiden osaamis- ja työvoimatarpeiden ennakointiin?

Peittomatriisissa (Taulukko 1) kuvataan miten tietoperusta ja tutkimuksen empiirinen osuus ja tutkimusongelmat linkittyvät toisiinsa. Siitä voidaan nähdä mihin teorian osaan tai lukuun tutkimushaastatteluiden kysymykset ja tutkimuksen tulokset perustuvat.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Tietoperusta	Tulokset	Haastattelurungon kysymykset
Millaisia rekrytoivia koulutuksia ja valmennuksia on jo olemassa?	3.4	6.3	8, 10
Miten kohtaanto-ongelma ja osaamisen puutteet ilmenevät MaRaMa-alalla?	1.3, 2, 2.1, 2.2,	6.1,7.1	1, 2, 3, 4, 10
Miten MaRaMa-alan osaamistarpeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?	1.3, 4.1, 4.2, 4.3	6.2, 7.1	4, 5, 6, 7, 10
Miten rekrytoinnilla ja osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa MaRaMa-alan organisaatioiden osaamis- ja työvoimatarpeiden ennakointiin?	3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 4, 4.1, 4.2, 4.3	6.2, 6.3, 6.4, 7.1	1, 9, 6, 7, 10, 11, 12,

Rajaan päätutkimusongelman koskemaan MaRaMa-alaa ja sen yrityksiä, työntekijöitä ja työnantajia. Vaikka perehdytys on osa tämän opinnäytetyön aiheita, niin tässä opinnäytetyössä sitä käsitellään vain tarvittavin osin osana rekrytointia ja osaamisen kehittämistä. Työ on haluttu rajata käsittelemään nimenomaan kohtaantoa, rekrytointia, rekrytoivia koulutuksia ja osaamisen kehittämistä. Perehdytyksen laajempi käsittely vaikeuttaisi työn riittävää rajausta. Vastuullisuus liittyy vahvasti tämän opinnäytetyön käsitteisiin, tutkimusmenetelmiin ja tuloksiin. Opinnäytetyö käsittelee ajan-kohtaista yhteiskunnallista ongelmaa ja tutkimuksesta saatu tieto voi auttaa tukemaan MaRaMa-alan organisaatioita tuottamaan arvoa toimintaympäristölleen ja sidosryhmilleen. Opinnäytetyön tavoite on olla osaltaan tuomassa uutta tietoa MaRaMa-alan organisaatioille ja toimeksiantajalle. Tämä tieto voi hyödyttää tilanteessa, jossa koetaan kohtaanto-ongelmia tai rekrytointivaikeuksia.

Aiheen suunnittelu alkoi kesällä 2022, aloittaessani Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto-opintojen erikoistumiseen liittyvän harjoittelun. Suoritin harjoittelun yhden Suomen suurimpiin kuuluvan henkilöstöpalvelualan yrityksen HR-harjoittelijana ja pääsin työskentelemään monipuolisesti muun muassa hotelli- ja ravintola-alan rekrytointien ja hr-prosessien parissa. Harjoittelun aikana pääsin kohtaamaan MaRaMa-alalla jo työskenteleviä ja alalle hakijoita, jolloin pääsin näkemään monipuolisesti työllisyyden tilannetta alalla. Harjoittelun aikana pohdin paljon rekrytoinnin vaikeuksia, työvoimapolua ja osaamisen kehittämistä. Osallistuttuani Tutkimus- ja kehittämisosaaminen- opintojaksole, analysoin Meeri Levonin vuonna 2022 kirjoittamaa opinnäytetyötä, jossa käsiteltiin

kansainvälistä rekrytointia ja kohtaantoa, ja palaset loksahelivat kohdalleen. Ymmärsin, että juuri kohtaanto käsitteenä on se, johon haluan paneutua ja tutkia sitä lisää. Opinnäytetyön tietoperustassa on hyödynnetty Larja & Peltosen (2023) Työvoimatietokartat -hankkeen loppuraporttia, jota käytettiin lähteenä myös Levonin (2022) opinnäytetyön analyysissä, käsitellessäni kohtaanto-ongelmaa.

Olen toiminut ravintola-alan esihenkilötehtävissä aiemmin, mutta harjoittelun myötä kertynyt kokemus ja osaaminen vahvistivat kiinnostustani kohtaanto-ongelmaan, osaamisen kehittämiseen ja rekrytointiin muuttuvassa toimintaympäristössä ja työn murroksessa entisestään. Kohtaanto käsitteenä on ajankohtainen ja opinnäytetöissä vielä verrattain vähän tutkittu aihe. Siksi halusin tarttua erityisesti näihin käsitteisiin ja lähteä tutkimaan näitä MaRaMa-alan näkökulmasta. Perehdytyksen rinnalle tarjotaan mahdollisuuksia koulutuksiin ja jatkuvan oppimisen mahdollistavia malleja työssä, mutta itseäni kiinnostaa tutkia erityisesti rekrytointiin sekä rekrytoivien koulutusten ja valmennusten vaikutusta kohtaannon ongelmiin ja tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin.

1.2 Työn keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään rekrytointiprosessin teoriaan, kohtaanto-ongelmaan ja osaamisen kehittämiseen, sekä joihinkin olemassa oleviin rekrytoiviin koulutus- ja valmennusratkaisuihin. Tietoperustan tarkoitus on ankkuroida työn teema ja tutkimusongelma aikaisempiin tutkimuksiin, teorioihin ja malleihin.

Työn keskeiset käsitteet ovat: **rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja kohtaanto**. Käsitteenä **rekrytointi** pitää sisällään ne toimenpiteet, joilla yritykseen saadaan sen kulloinkin tarvitsemat henkilöt. Rekrytointiin päädytään esimerkiksi toiminnan laajentuessa ja tilanteessa, jossa yritykseen tarvitaan lisätyövoimaa henkilöstön vähenemisen takia tai silloin kun tarvitaan sellaista osaamista mitä yrityksessä ei ole, eikä sen kehittäminen sisäisesti ole mahdollista tai tarpeeksi nopeaa. Onnistunut rekrytointi tukee yritystä pääsemään tavoitteisiin ja mahdollistaa pitkällä tai lyhyellä aikavälillä kilpailukykyä säilymisen. (Viitala 2021, 71; Joki 2021, 65.) **Osaamisen kehittäminen** käsitteenä tarkoittaa kaikkia niitä prosesseja ja toimenpiteitä, joilla yrityksessä tarvittavaa osaamista kehitetään. Liiketoimintastrategia antaa kehykset ja vaatimukset sille, miten ja missä asioissa henkilöstön olemassa olevaa osaamista tulee kehittää. (Viitala 2021, 40.) **Kohtaannolla** tarkoitetaan työmarkkinoilla työvoiman kysynnän ja tarjonnan yhteensopivuutta. Yksinkertaisimmillaan kohtaanto toteutuu, kun solmitaan työsuhde. Kohtaanto-ongelma taas määritellään tilanteeksi, jossa työttömien ja tekemättömän työn määrä ei kohtaa. (Työ ja Elinkeinoministeriö 2022; Kangasharju 2022.)

1.3 Toimeksiantajan ja toimialan kuvaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle-hanke, joka alkoi 1.9.2022 ja joka kestää 31.12.2024 saakka. Hankkeessa selvitetään MaRaMa-alan työntekijäkokeemukseen vaikuttavia merkityksellisiä asioita ja alan veto- ja pitovoimatekijöitä, joiden perusteella kehitetään joustava ja nopea osaamisen kehittämisen malli. Keväällä 2023 hankkeen puitteissa toteutettiin internetkysely sekä laadulliset puhelinhaastattelut. Kaikkineen vastaajina oli 1116 majoitus-, ravintola- ja matkailualalla toimivaa henkilöä. Hankkeen tavoitteena on tukea ja kehittää työntekijäymmärrystä matkailu-, ravintola- ja majoitusalailla. Työvoiman saatavuushaasteet ovat johtaneet siihen, että työntekijäkokemuksen merkitys kilpailutekijänä on korostunut. Osaamisen kehittämisen mallilla ja kehitetyillä osaamismoduuleilla tuetaan lähiesihenkilötyötä ja työntekijäymmärrystä sekä parannetaan työntekijäkokemusta. Osaamismoduulien teemoja ovat muun muassa johtaminen ja perehdyttäminen. Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle on Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskuksen rahoittama hanke. (Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023; Haaga-Helia ammattikorkeakoulu s.a.)

Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle tutkimuksen päätuloksien mukaan, suurin osa vastaajista (68 %) koki olevansa erittäin tai melko ylpeitä työstään alalla. Kuitenkin MaRaMa-alan koettiin yleisesti olevan vähän tai ei lainkaan arvostettu (38 % vastaajista), eikä alaa juuri suositella ystäville. Työilmapiiri, yksilöllisyys ja joustavuus työajoissa sekä asiakaspalvelu ja monipuoliset työtehtävät koettiin olevan tärkeitä asioita työntekijäkokemuksen kannalta. Kun taas työntekijäkokemusta heikentäväksi asioiksi mainittiin alan palkkataso, toimimaton esihenkilötyö sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksien puute. Tutkimuksen mukaan 76 % nykyisistä työntekijöistä työskentelee todennäköisesti MaRaMa-alalla edelleen vuoden kuluttua ja kolmen vuoden päästä saman alan töissä jatkaa n. 60 % työntekijöistä. Tutkimuksen vastaajista puolet piti muiden toimialojen työpaikkoja erittäin houkuttelevana tai melko houkuttelevana. (Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023.)

Matkailu- ja ravintolatoimiala on työvoimavaltainen, verointensiivinen, kotimainen ja merkittävä kasvuala kaikkialla Suomessa. Toimiala työllistää kaikkialla Suomessa ja toimialan arvonlisästä jää Suomeen 82 %, kun taas viennistä jää Suomeen keskimäärin 65 %. Toimialalla on mahdollista työllistyä monipuolisiin tehtäviin ja työpaikkoihin kuten ravintoloihin, tapahtuma-alan yrityksiin ja majoituspalveluihin. Alan työt ovat monille nuorille ensikosketus työelämään. Alan työntekijöistä noin 30 % on alle 26-vuotiaita ja ala on merkittävässä yhteiskunnallisessa roolissa nuorten työllistäjänä Kertyneestä monipuolisesta työkokemuksesta ja asiakaspalvelutaidoista on hyötyä pitkällä tähtäimellä, jopa esihenkilö- ja johtotehtäviin saakka. Matkailu- ravintola- ja majoitusala on monessa asiassa edelläkävijä: joustavat työaikajärjestelmät, omavalvontaosaaminen, vastuullisuustyö ja alan monimuotoisuus ja kulttuuriosaaminen ovat tästä hyviä esimerkkejä. (MaRa ry s.a.a.)

2 Kohtaanto ja sen haasteet

Työmarkkinoilla puhutaan kohtaannosta ja kohtaannon ongelmista ja Työpoliittisen aikakauskirjan pääkirjoituksessaan Räisänen (Työ ja Elinkeinoministeriö 2022, 9) kertoo, että kohtaannolla työmarkkinoilla tarkoitetaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan yhteensopivuutta ja yksinkertaisimmillaan kohtaanto toteutuu, kun solmitaan työsuhde.

Kangasharjun mukaan (2022, 11) kohtaanto-ongelmaa voi tarkastella monesta eri näkökulmasta ja käsitteen määrittelyt vaihtelevat. Hän määrittelee perinteisen kohtaanto-ongelman tilanteeksi, jossa työttömien ja tekemättömän työn määrä ei kohtaa. Kohtaannon ongelmaan vaikuttaa niin alueellinen osaamisen puuttuminen, tarvittavan osaamisen puuttuminen ja huonot kannustimet työntekoon, kuin myös rakenteellinen työttömyys, jossa tilanne ei välttämättä korjaannu hyvän suhdanteen mukana. Myös ikärakenteen muutos, ja maahanmuuton vähäisyys ovat kohtaanto-ongelman ulottuvuuksia. Kangasharjun (2022 12–14) mukaan kohtaanto-ongelmaa on pitänyt yllä talouden rakennemuutos, jolloin työpaikat teollisuudessa ovat vähentyneet ja etenkin sotealoilla lisääntyneet. Tässä tapauksessa työvoimatarpeen ennakointi ja jatkuvan oppimisen menetelmät eivät ole olleet riittäviä vastaamaan rakennemuutoksesta johtuvaan alan vaihdon tarpeeseen. Heikot kannustimet taas voivat liittyä työn vastaanottamisen kannattamattomuuteen, jolloin työntekijälle ei jää työstä käteen juurikaan lisätuloa verrattuna työttömän tulotasoon tai siihen että työntekijät eivät hyödy yrityksen tuottavuuden lisääntymisestä kannustimin, jolloin vaihtoehtona on etsiä parempi työpaikka tai vaihtaa alaa. (Kangasharju 2022, 17–18.) Yksi keskeisimmistä suomalaisyritysten kasvun esteistä katsotaan kuitenkin olevan osaavan työvoiman saatavuus. Työ- ja elinkeinoministeriön Työvoimatiekartta-hankkeen analyysissä (2023) kohtaanto-ongelma jaetaan **alueelliseen** kohtaanto-ongelmaan, jolloin työvoimaa ja työpaikkoja on, mutta ne eivät kohtaa paikallisesti tai alueellisen osaamisen puuttuessa, sekä **ammattilliseen** kohtaanto-ongelmaan, jolloin työllisten sijoittuminen osaamistaan tai koulutustaan vastaaviin tehtäviin ei ole optimaalista. (Työ ja Elinkeinoministeriö 2023.) Kohtaanto-ongelmaa tai sen syitä siihen voidaan lähteä etsimään työnhakijan, työnantajan ja työnvälittäjän näkökulmasta. Syitä voi löytää näistä kaikista näkökulmista tilanteessa, jossa työttömien työnhakijoiden kyvykkyys riittää avoimena olevien tehtävien vaatimuksiin, mutta työ ja tekijä eivät kohtaa. (Pylkkänen 2022.)

Pylkkäsen (2022) mukaan työttömän työnhakijan näkökulmasta keskeisiä ongelmia työllistymisessä ovat usein taloudelliset kannustimet, riittämätön osaaminen ja työkyky. Lyhytkestoisen, osaaikaisen, määräaikaisen tai riittämättömän toimeentulon tarjoavan työsuhteen koetaan olevan houkuttamaton vaihtoehto tilanteessa, jossa mahdollisesti pelätään tulojen muuttumista ja sen vaikutusta esimerkiksi asumisen tukeen ja tuen määräytymiseen. Pylkkänen ottaakin kantaa rekrytoinnin ongelmiin ja joidenkin työnantajien syrjiviin asenteisiin ja ennakkoluuloihin rekrytoinnissa, joita on

edelleen nähtävissä. Ennakkoluulot ja käsitykset voivat liittyä esimerkiksi ikään, ulkomaalaistaustaan tai kielitaidottomuuteen. Monet työnantajat tarvitsisivat enemmän tukea rekrytoinnissa ja esimerkiksi työpaikkailmoitusten laatimisessa. Lisäksi työnvälitykseen kaivataan digitaalisuutta tukemaan työllistymistä. Pohjoismaisella työvoimapalvelumallilla pyritään saamaan vauhtia työnvälitykseen tiheillä yhteydenotoilla, mutta tueksi tulisi valjastaa teknologian ratkaisuja ja tekoälyä, koska ihmisvoimat eivät riitä yhdistelemään tuhansia työttömiä ja työpaikkoja. Tiheät kontaktit TE-palveluista (Julkiset työ ja elinkeinopalvelut) on nähty hyödyllisiksi, mutta teknologiaa tarvitaan mahdollistamaan ja sujuvoittamaan näitä kohtaamisia, jotta osaamista voidaan kartoittaa entistä tehokkaammin ja työntekijöiden kyvyt saadaan vastaamaan vaatimuksiin. (Pylkkänen 2022.)

2.1 Työvoimapula vai kohtaanto-ongelma

Räisänen (2022) toteaa, että työvoimapula on yksinkertaisuudessaan tilanne, jossa ammattiin ei ole vapaata työvoimaa saatavilla, eikä haluttua henkilöstöä ole saatu yrityksistä huolimatta. Työ- ja elinkeinoministeriön Työvoimatietokartta-hankkeen analyysissään Larja & Peltonen (2023, 9) suosittelevat, että tilannekuva olisi hyvä jakaa työvoimapulaan, jolloin vapaata työvoimaa ei ole riittävästi saatavilla, sekä kohtaanto-ongelmaan, jolloin vapaata työvoimaa olisi saatavilla, mutta työnantajat kokevat rekrytointivaikeuksia. Syitä rekrytoinnin vaikeuteen voivat olla muun muassa työnantajan puutteellinen rekrytointiosaaminen, työvoiman ja tarvittavan osaamisen alueellinen puuttuminen tai heikot vetovoimatekijät, kuten heikot työehdot ja kannustinohjelmat. (Larja & Peltonen 2023, 10.)

Työvoimapulan ja kohtaanto-ongelman alueelliset erot Suomessa selviävät esimerkiksi Työvoimabarometrissa (2023). Kun tarkastellaan käytettävissä olevien työntekijöiden lukumäärää suhteessa työnantajien tarpeisiin **koko maan osalta**, on kohtaannon ongelma, työvoiman ylitarjonta ja työvoimapula Suomessa hyvin alueellista. Alueet, jossa työvoimaa on ylitarjottuna ovat Uusimaa, Kaakkois-Suomi, Häme, Satakunta, Keski-Suomi, Pohjois-Karjala ja Pohjois-Pohjanmaa. Muilla alueilla koetaan olevan eri asteisia, kohtalaisesta vakavaan olevia kohtaanto-ongelmia. Varsinaista työvoimapulaa ei ole. Kun tarkastellaan koko maan tilannetta **MaRaMa-alan** osalta, on tilanne täysin toinen. Vakavasta työvoimapulasta kärsitään Lapissa ja Etelä-Pohjanmaalla, kun taas työvoiman kohtaanto-ongelma on vakava kaikilla alueilla Suomessa, lukuun ottamatta Pohjanmaata, jossa työvoiman kohtaanto-ongelman todetaan olevan kohtalainen. (Työ ja Elinkeinoministeriö 2023.)

2.2 Tunnistettuja kohtaannon haasteita MaRaMa-alalla

Työvoimapula MaRaMa -alalla oli huipussaan koronapandemian jälkeen, jolloin alalta siirtyi pysyvästi pois yli 10 000 työntekijää ja työvoimapulasta muodostui alan toipumisen ja kasvun este. Pandemian lisäksi koetaan, että nykyinen koulutusjärjestelmä vaikuttaa osaltaan MaRaMa-alan työvoimapulaa, tai ei ainakaan ole sitä ratkomassa, koska nykyinen koulutusjärjestelmä perustuu

tutkintojen suorittamiseen. Kuitenkin pitkää koulutusta vaativien tehtävien osuus on pieni ja usein työ opitaan tekemällä. (MaRa ry s.ab.) Myös tässä opinnäytetyössä haastatellun Suomessa toimivan henkilöstöalan yrityksen koulutuskoordinaattorin näkökulmasta nykyinen koulutusjärjestelmä on kankea ja heidän pakko lähteä muuttumaan. MaRaMa-alan koulutukseen hän kaipaa joustoa, erilaisia nopeampia väyliä työelämään ja korostaa lisäksi työssäoppimisen tärkeyttä ammatillisessa koulutuksessa. (Asiantuntija A. 22.2.2024.)

W-Restaurantsin toimitusjohtaja Riikka Sundquist kertoo, että vuoden 2023 puolella työvoimapula on vähentynyt, mutta osajapula on suurta, mikä kertoo kohtaannon ongelmasta. Työntekijöitä löytyy, mutta hyvin heikolla kokemuksella tai koulutuksella. Osaavan henkilökunnan puute heijastuu toki laatuun, mutta myös henkilöstön jaksamiseen työssä, kun osaavia työntekijöitä ei saada työvuoroihin ja joidenkin roolien vastuut kasvavat suuremmiksi kuin ennakoidaan. Nämä vaikutukset on nähty muun muassa sairaspöissaolojen kasvussa. (MaRa ry 2023.) Vastaavia yhtäläisyyksiä löytyi Puhakaisen ja Vehkaperän (2023) MODULE-hankkeen julkaisussa, jossa MaRaMa-alan johdolta, esihenkilöiltä ja työntekijöiltä kysyttiin muun muassa miltä työ majoitus- ja ravitsemisalalla tuntuu tällä hetkellä. Sekä johto, esihenkilöt että työntekijät kertoivat, että työvoiman löytymisessä on haasteita, vaihtuvuus on suurta ja työvoimapula näkyy kiireenä työssä. (Puhakainen & Vehkaperä 2023.)

EK:n vuoden 2024 tammikuussa toteuttaman Suhdannebarometrin mukaan MaRaMa-alan suhdannetilanne on edelleen normaalia heikompi ja alan suhdannenäkymät ovat vaisut. Riittämätön kysyntä nähdään tiedustelun mukaan aiempaa vakavampana myynnin kasvun esteenä. Ammattitaitoisesta henkilökunnasta on puutetta edelleen, mutta kysynnän ollessa heikkoa, työvoiman puute on vastaavasti pienentynyt. (Mara ry 2024.) Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan (2019, 66) matkailualalla rekrytointia vaikeuttavat työnhakijoiden puutteellinen osaaminen, kannustinloukkuongelmat, epäsäännöllinen ja sesonkiluonteinen työ sekä asunnon löytämiseen liittyvät ongelmat. Matkailualalla on tärkeää, että osaavaa työvoimaa on riittävästi saatavilla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa, koska ala on hyvin paikka- ja sesonkisidonnainen. Matkailualan työtehtäviä voidaan harvemmin tehdä etänä, joten se vaatii, että työntekijä on fyysisesti paikalla siellä missä työpaikka sijaitsee. Tuomaalan (2024 8–9) mukaan avoin työpaikka ei välttämättä täyty tarvittavan osaamisen puuttuessa, mutta ei myöskään siksi, että työntekijä ei hae paikkaa, koska ei löydä ilmoitusta. Kohtaanto-ongelmaa näyttäytyy hänen mukaansa sellaisissa ammateissa, joissa vaihtuvuus on suurta siitä huolimatta, että työvoimalle on samanaikaisesti sekä kysyntää että tarjontaa.

Samoihin asioihin on kiinnittänyt huomiota aiheesta haastateltu Suomessa toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen asiantuntija. Hän kertoo, että kohtaanto ja rekrytinnin vaikeudet MaRaMa-alalla ovat sekä rakenteellisia että käytännön työhön, kuten osaamiseen liittyviä. Nämä liittyvät alan

maineeseen, suureen vaihtuvuuteen ja palkkukseen, sekä siihen että avoimet työpaikat ja työnhakijoiden osaaminen eivät välttämättä aina kohtaa parhaalla mahdollisella tavalla. Hän kertoo myös rekrytointiosaamisen yrityksissä olevan vaihtelevaa erityisesti pienten ja keskisuurten sekä suurten yritysten välillä. Osaamisen puutteet näkyvät esimerkiksi eettisen ja vastuullisen, lainsäädännön huomioivan rekrytoinnin toteuttamisessa, sekä osaamisen tarpeiden määrittelyssä. Haastatellun asiantuntijan näkökulmasta rakenteelliseen kohtaannon ongelmaan voidaan MaRaMa-alalla vaikuttaa monin tavoin, kuten pohtimalla syitä siihen miksi vaihtuvuus yrityksessä on suurta ja voidaanko siihen vaikuttaa esimerkiksi kehittämällä johtamiskäytänteitä ja työkuultuuria, jolloin vaikutetaan mahdollisesti pidentävästi työuriin sekä alan veto- ja pitovoimatekijöihin. Etua saadaan myös silloin kun organisaatiossa suhtaudutaan positiivisesti kouluttautumiseen, luodaan työuria mahdollistamalla etenemistä ja osaamisen kehittämistä. (Asiantuntija B. 7.2.2024.) Toisen suomalaisen henkilöstöpalvelualan yrityksen koulutuskoordinaattorina työskentelevä asiantuntija kyseenalaistaa käsitystä MaRaMa-alan huonosta maineesta ja vetovoimasta ja viittaakin tutkimuksiin, joissa todetaan, että nuorten työntekijöiden mukaan MaRaMa-ala on todettu houkuttelevaksi vaihtoehdoksi. Mutta hänkin toteaa, että alan palkkataso vaikuttaa alan vetovoimaan. Osaajia on hankala houkuttaa, koska palkkataso on alhainen ja vallitseva taloustilanne tuo omat haasteensa yleisen kustannustason nousun myötä, jolloin työnantajilla ei ole mahdollisuuksia kilpailla palkalla. Hänen näkökulmastaan MaRaMa-alan kohtaannon ongelmat ilmenevät käytännön työssä esimerkiksi kommunikaatiohaasteissa, kielellisissä ongelmissa ja vuorovaikutustaidoissa. Kielelliset ongelmat ja muut kommunikaation ongelmat näkyvät niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmasta, jolloin esimerkiksi perehdytyksessä työnantajalla tai esihenkilöllä ei ole tarvittavaa osaamista tai kielitaitoa perehdyttää selkeästi ja ymmärrettävästi, jolloin työntekijä ei välttämättä ymmärrä perehdytyksen ohjeita, eikä välttämättä uskalla tuoda tätä julki. Ongelmaksi hän koki myös sen, että työnantajat eivät pohdi riittävästi osaamisen tarpeita positioon ja organisaation nähden rekrytoidessaan. Myös hän koki, että alan esihenkilöt ja asiantuntijat voivat osaltaan vaikuttaa veto- ja pitovoimatekijöihin kertomalla siitä kuinka hieno ala tämä on, sekä pitämällä työntekijöistä ja heidän osaamisestaan huolta. (Asiantuntija A. 22.2.2024.)

3 Rekrytointi

Rekrytointi käsitteenä tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen saadaan tarvittavat henkilöt. Onnistunut tai epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen, laatuun ja tehokkuuteen. Usein rekrytoinnin lähtökohtana on yrityksen kasvu, osaamisen tarve tai vanhojen työntekijöiden lähtemisestä johtuva vaje työvoimassa. Suomen lainsäädännössä on määritelty rekrytointia koskevia sääntöjä. Näiden sääntöjen vaikutukset tulee ymmärtää ja ottaa huomioon läpi leikaten, jotta rekrytointi olisi eettistä, vastuullista ja oikeudenmukaista. (Joki 2021, 73; Viitala 2021, 71.) Näitä lakeja ja säädöksiä ovat Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609), Työsopimuslaki (26.1.2001/55), Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (13.8.2004/759) ja henkilötietojen käsittelystä säätävä Tietosuoja-asetus (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuoja-asetus)).

Rekrytoinnin käytänteitä ja tapoja on monia, riippuen organisaation strategiasta ja henkilöstöjohtamisen prosesseista. Rekrytoinnin tulisi kuitenkin lähteä yrityksen strategiasta. Strategian tavoitteet määrittävät tarvittavan osaamisen organisaatiossa ja henkilöstöhallinnon tehtävänä on pohtia, miten suhteutetaan henkilöstöpolitiikkaa tukemaan organisaation tavoitteita ja miten saadaan oikeat ihmiset oikeille paikoille. (Bratton & Gold 2012, 212–217.) Kuvan 1 mukaisesti, rekrytointistrategia määrittää sen, miten ja millä resursseilla



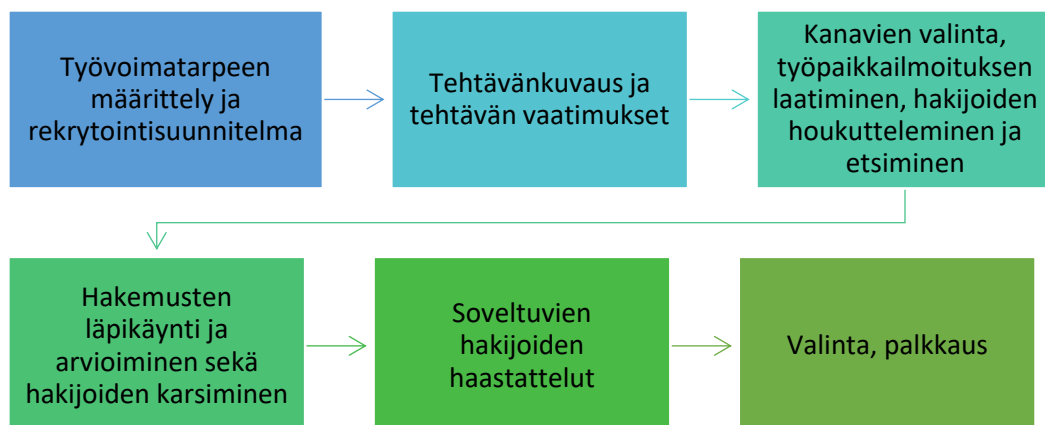
Kuva 1. Rekrytointistrategian elementtejä (mukaillen Viitala 2021)

hankitaan tarvittavaa osaamista ja houkutellaan työnhakijoita hakemaan avointa työpaikkaa, sekä mitä kanavia rekrytoinnissa käytetään. Sillä myös otetaan kantaa, hankitaanko osaaminen ulkopuolelta vai talon sisältä ja millä resursseilla rekrytointi hoidetaan. (Bratton & Gold 2012, 212–215; Viitala 2021, 71). Viitalan mukaan (2021, 71) rekrytointistrategia on joko tietoisesti tai tiedostamatta valittu ja sen perusteella saadaan lisätietoa yleisistä linjauksista, minkälaisia henkilöitä tai minkälaista osaamista tarvitaan, minkälaista panosta odotetaan ja miten tehtävä kehitty tulevaisuudessa. Rekrytointiin ja sen toteutukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten yleinen talous ja työllisyystilanne, ikärakenteen muutokset ja muu poliittinen ja sosiaalinen ilmapiiri sekä sisäiset tekijät kuten organisaatiokulttuuri, strategia, osaamisen tarpeiden muutokset ja odotukset työntekijälle (Viitala 2021 74–76; Bratton & Gold 2012, 212–215).

Kun rekrytointia lähdetään käynnistämään, on usein tarpeellista pohtia ja päättää haetaanko tehtävään yrityksen sisältä vai sen ulkopuolelta. Sisäinen rekrytointi voi olla kustannustehokasta ja säästöjä syntyy esimerkiksi perehdytyksestä ja muista rekrytoinnin kuluista. Sisäiset urakehitysmahdollisuudet ovat henkilöstön kannalta motivoivia ja sitouttavia. Sisäisessä rekrytoinnissa huomioidaan myös muiden yritykseen tutustuvien potentiaali, kuten harjoittelijat, projekteissa työskentelevät, osa-aikaisina ja määräaikaaisuuksissa työskentelevät ja muualle siirtyneet työntekijät. Jos päädytään siihen, että tehtävään haetaan työntekijää ulkopuolelta, voidaan tavoitella uutta näkökulmaa, kilpailuetua ja/tai osaamista, jota ei organisaation sisältä löydy. Ulkoisella rekrytoinnilla voidaan etsiä ratkaisua huonoon ilmapiiriin ja edistää ilmapiirin ja kulttuurin kehittymistä yritykselle ja henkilöstölle suotuisaan suuntaan. (Viitala 2021, 75–78.)

3.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi sisältää yleensä kuvan 2 osoittaman vaiheet alkaen työvoimatarpeen ja osaamistarpeen kartoituksella ja rekrytointitarpeen määrittelyllä.



Kuva 2. Rekrytointiprosessi (mukaillen Viitala 2021 74-75 ja Bratton & Gold 2012 212-213)

Tehtävän kuvauksella ja tehtävän vaatimuksien määrittelyllä on merkittävä rooli ja tehtävää tulisikin pohtia myös siitä näkökulmasta, miten tehtävä kehittyy tulevaisuudessa ja miten osaamisen vaatimukset tehtävässä muuttuvat tulevaisuudessa. Keskeistä on ymmärtää mitä osaamista etsitään liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pääsemiseksi, mitä rekrytoinnilla halutaan saavuttaa sekä mitkä ovat rekrytoinnin lyhyt- ja pitkäaikaiset tavoitteet. (Kaijala 2016, 27; Viitala 2021, 73.)

Rekrytointikanavia valitessa, yrityksen on pohdittava, tavoitellaanko mahdollisimman laajaa joukkoa hakijoita, vai halutaanko keskittää viestintää ja tavoitella tiettyä kohderyhmää. Yleisiä hakukanavia ovat yritysten kotisivut, sidosryhmien verkosto, messut ja tapahtumat, työvoimatoimiston verkkosivut, rekrytointisivustot, henkilöstöpalvelualan yritysten omat verkkosivut ja kanavat sekä digitaalisen median kanavat kuten sosiaalinen media. (Viitala 2021, 78–79.) Kanavien valintaan vaikuttaa myös se, mikä rekrytoinnin budjetti on ja millä aikataululla rekrytointi on tarkoitus suorittaa. Kanavavalinnalla vaikutetaan myös työnantajakuvaan. Yhdessä hyvin laaditun ilmoituksen kanssa oikealla kanavavalinnalla ja oikealla viestin tyyllillä, voi tavoittaa juuri ne osaajat, joita halutaankin houkutella. Rekrytointi onkin enemmän ja enemmän markkinointia ja kun tunnistetaan kohderyhmä, voidaan entistä tehokkaammin kohdentaa markkinointiviestintää. (Joki 2021, 68; Bratton & Gold 2012 222–223.)

Työpaikkailmoituksen ensisijainen tarkoitus on tavoittaa ja houkutella ne henkilöt, jotka sopivat tehtävään sen kuvauksen ja tehtävän osaamistarpeiden määrittelyn mukaisesti. Ilmoituksessa tuodaan selkeästi esiin oleelliset vaatimukset ja kerrotaan yrityksestä ja sen toimialasta sekä kerrotaan yleisesti mahdollisista eduista ja palkitsemisjärjestelmistä sekä muista oleellisista reunaehdoista. Yrityksen kuvailussa vahvistetaan työnantajakuvaa. Siinä suositellaan korostamaan niitä seikkoja, jotka herättävät potentiaalisen hakijan kiinnostuksen avointa tehtävää ja yritystä kohtaan. (Joki 2021, 68–71.) Työpaikkailmoituksessa vältetään sellaista sanastoa ja kuvia, jotka ylläpitävät syrjiviä rakenteita. Onkin hyvä miettiä, kannustaako ilmoitusteksti ja siihen liitetyt kuvat vain tietyn sukupuolen edustajia hakemaan tehtävää vai onko se kohdistettu kaikille riippumatta heidän taustoistaan tai erilaisuuttaan määrittävistä tekijöistä. Jotta työpaikkailmoitus tukee yhdenvertaisuuden toteutumista rekrytoinneissa, tehtävän kuvauksen on oltava selkeä ja ymmärrettävä. Näin varmistetaan, että eri taustaisilla hakijoilla on yhdenmukaiset mahdollisuudet ymmärtää tehtävän sisältö ja sen vaatimukset. (Yhdenvertaisuuslaki; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.)

Viitalan (2021) mukaan, lain antamat puitteet ovat vain minimivelvoitteita, mutta eivät riitä takaamaan sitä, että todella toimitaan vastuullisesti ja moraalisesti oikein. Moraalilla tarkoitetaan käsitystä oikeasta ja väärästä, ja usein kuullakin puhuttavan moraalista ja eettisyydestä samassa yhteydessä. Monimuotoisuuden huomiointi henkilöstöjohtamisen käytänteissä, kuten rekrytoinnissa ilmentää sosiaalista vastuunkantoa ja moraalialia. Tällöin ei ainoastaan pyritä välttämään

väärinkäytöksiä, vaan halutaan kantaa vastuu myös asioista, joihin ei ole suoranaista lakiin liittyvää velvoitetta. Rekrytointiprosessissa tulee varmistua siitä, että työnhakijoita kohdellaan tasaveroisesti ja hakijoille välitetään totuudenmukainen kuva tehtävästä ja rekrytoivasta yrityksestä. Tasa-arvon huomioimisella rekrytoinnissa voidaan vaikuttaa siihen, että potentiaalisia hakijoita ei karsiudu syrjivien perusteiden. Monimuotoiset työympäristöt nähdään rikkautena ja edistävän innovatiivisuutta, kun työyhteisön tutut toimintamallit saavat erilaisten ihmisten myötä uutta näkökulmaa. (Viitala 2021, 2018–2020, 252.)

Yhdenvertaisuuden periaatteet koskevat myös hakijoiden karsintaa ja hakemusten käsittelyä. Jokainen hakija arvioidaan vain haettavaan työhön tai toimenkuvaan nähden. Henkilöarviointiin ei saa vaikuttaa hakijan ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila (jos se ei ole oleellinen seikka työtehtävään), etninen alkuperä, kansalaisuus, uskonto, vakaumus tai seksuaalinen suuntautuminen tai rekrytoijan omat ennakkoluulot. (Yhdenvertaisuuslaki 7 §.) Työnantajalla ja rekrytoijalla on oikeus käsitellä vain työnhakijan työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja. Jos työpaikkahakemuksissa on hakijan lisäämää tietoa, jotka eivät liity tehtävään, kuten perhetilanteesta ja terveydentilasta, rekrytoijan ei tule ottaa henkilöarviointia ja hakijoiden karsintaa tehdessä näitä huomioon. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 3 §.) Hakemusten käsittelyä helpottaa selkeä osaamis- ja pätevyysmäärittely, joiden perusteella karsintaa tehdään ja kutsutaan sopivimmat ehdokkaat haastatteluun. Hyvää työnantajakuvaa edistää sovitusta ajoista kiinni pitäminen ja hakijoita kunnioittava viestintä rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. (Joki 2021, 72.)

Haastattelu on keskeinen osa työntekijän valintaprosessia ja on mietitty kysymyksineen tarkastikin etukäteen. Haastattelija ei saa kysyä haastateltavalta asioita, jotka eivät ole tarpeellisia työtehtävään nähden. Näitä voivat olla esimerkiksi perhesuunnitteluun tai muut yksityiselämään liittyvät kysymykset. Myöskään puoluekantaa, asevelvollisuutta tai ammattiyhdistystoimintaa ei saa kysyä. (Viitala 2021, 82.) Tietosuoja-asetus, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2. luku, 3§) sekä Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8 §) velvoittaa haastattelijaa haastattelutilanteessa ja haastattelun kysymysten laadinnassa, sekä henkilötietojen keräämisessä.

Haastattelu antaa mahdollisuuden tutustua hakijaan syvemmin. Haastattelukierroksia voi olla useita ja prosessiin voi kuulua tehtäviä tai soveltuvuuskokeita. Haastattelussa käytetään usein strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ovat valmiiksi valittu, mutta haastattelu voi olla myös vapaasti aihealueittain etenevä keskustelu, jossa hakija kertoo itsestään keskustelun lomassa. (Joki 2021, 74; Viitala 2021, 82–83.) Tarkoituksena on kerätä tietoa hakijasta tehtävään ja rekrytoivaan yritykseen nähden ja saada käsitys kuka hakijoista on paras täyttämään rekrytoivan yrityksen odotukset ja tehtävälle asetetut tavoitteet. Kun päästään tutustumaan hakijoihin syvemmin, päästään näkemään minkälainen persoona sopii parhaiten tehtävään, tiimiin ja työyhteisöön.

Haastattelijalla ja hänen kyvyllään tehdä päätelmiä ja kysyä oikeita tarkentavia kysymyksiä on suuri merkitys oikeaa henkilöä etsittäessä. (Kaijala 2016, 77–78.)

Haastattelujen jälkeen on tehtävä valinta potentiaalisimpien hakijoiden väliltä, kuka tulee palkatuksi tehtävään? Hakijan valintaan vaikuttaa toki hakijan pätevyys, persoona ja yleinen soveltuvuus tehtävään, mutta valinnassa tulee ottaa jälleen huomioon lainsäädäntö ja monimuotoisuuden toteuttaminen. Valintaan vaikuttaneista tekijöistä tulee olla tietoinen ja tietoista arviointia voidaan tukea arvioimalla hakijaa mahdollisimman monesta näkökulmasta. Rekrytointi on kallista ja se tulisi pitää mielessä myös valintaa tehdessä ja varmistaa, että valintaa seuraa asianmukainen, hyvää työnantajakuva ja työntekijäkokemusta edistävä perehdytys ja palkkaus. Rekrytointi on entistä kalliimpaa, jos annettuja lupauksia ei pystytä pitämään ja valitun työntekijän odotukset eivät täyty, josta pahimmillaan seuraa irtisanoutuminen ja rekrytointiprosessin käynnistyminen uudelleen. Rekrytoinnin onnistuminen nähdään kuitenkin vasta jopa kuukausien kuluttua henkilön aloittamisesta tehtävässä. (Bratton & Gold 2012, 226; Joki 2021, 81.) Joen näkemyksen mukaan, rekrytoinnin onnistumista mitataan esimerkiksi hakemusten määrällä ja laadulla, hakijoiden palautteilla, vaikutuksilla työnantajakuvaan sekä valitun henkilön suoriutumisella työssä ja hänen palautteillaan. Rekrytoinnin päättyessä valintaan varmistetaan, että ei-valituksi tulleet hakijat kohdataan arvostavasti, ja vaikutetaan näin positiivisesti työnantajakuvaan. ”Kiitos hakemuksestasi” ja ”Valitettavasti et tullut valituksi” ovat ehdoton minimipanostus hakijaviestintään. (Joki 2021, 72, 81.)

3.2 Rekrytointi ja työnantajamielikuva

Positiivisen työnantajakuvan hyöty on käytännössä houkutella osaajia yritykseen. Työnantajamielikuva ilmaisee henkilön käsityksen yrityksestä työnantajana. (Viitala 2021, 51.) Työnantajamielikuvan merkitystä henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon ja organisaation kilpailukykyyn on tutkittu, ja sen on todettu olevan merkittävä. Vastuulliset henkilöstöjohtamisen käytänteet, koulutus ja kehittymismahdollisuudet ja palkitseminen vaikuttavat työnantajakuvaan ja niillä on suora vaikutus hakijoiden laatuun ja kiinnostukseen rekrytoidessa. (Sheehan, Grant & Garavan, 2018.) Bratton & Gold (2012, 212) kehottavat pohtimaan rekrytointia ja työnantajakuvaan reflektoiden kysymysten kautta: mitkä ovat omat odotuksesi työsuhteessa, sekä millaiset asiat ja mahdollisuudet sinua houkuttavat työntekijän näkökulmasta nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, ja ottaa nämä kysymykset huomioon rekrytoinnissa. Myös Joki (2021, 68) kirjoittaa että rekrytointi on markkinointia. Jo pelkästään työnhakuilmoituksella ja hakukanavan valinnalla voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Hyvän ja kiinnostavan työnhakuilmoituksen sivutuotteena voikin olla se, että yrityksen tunnettavuus ja kiinnostavuus lisäänty markkinointiviestinnän keinoin. On tärkeä tiedostaa, mikä vaikutus viestinnän sävyllä ja valituilla rekrytointikanavilla on työnantajakuvaan.

Kun parhaista osaajista käydään kilpailua, työnantajakuva, työnantajabrändi ja työntekijäkokemus ratkaisevat. Brändi ei kuitenkaan vielä kerro millaista yrityksessä on oikeasti työskennellä. Vahvalla työnantajakuvalla on positiivinen vaikutus rekrytointiin myös siten, että hakijat samaistuvat yritykseen helpommin ja taas ne hakijat karsiutuvat pois, joiden mielikuva ei täsmää esimerkiksi omien arvojen kanssa. Työnantajamielikuvan rakentaminen on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa, sillä on löydettävä keino erottautua kilpailijoista ja lopulta lunastaa lupaukset. Ei riitä, että yrityksellä on vakaa ja hyvä brändi, työnantajakuva muodostuu vasta todentuneen työntekijäkokemuksen ja yrityskulttuurin kautta. (Kaijala 2016, 88, 96–98.)

3.3 Rekrytointi vaikuttaa työntekijäkokemukseen

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän näkemystä ja kokemusta työnantajasta. Se syntyy vuorovaikutuksen mielikuvien ja tunteiden perusteella, aivan kuin asiakkaan kokemuksin. Työntekijäkokemuksen perustana ovat henkilöstöjohtamisen käytänteet ja prosessit, joilla varmistetaan esimerkiksi osaamisen kehittyminen, työhyvinvointi, motivaatio ja suoriutuminen työssä. Positiivinen työntekijäkokemus sitouttaa henkilöstöä ja vaikuttaa positiivisesti myös työnantajakuvaan, joka houkuttaa lisää osaajia organisaatioon. Positiivinen työntekijäkokemus on organisaation voimavara, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. (Korkiakoski 2019, 22–24, 121–122.)

Rekrytointi ei pääty työsopimuksen tekemiseen vaan työnantajan tulisi huomioida ja varmistaa että rekrytoinnin aikana tehdyt lupaukset lunastetaan työsuhteen alkaessa ja itse työn alkaessa. Kun työntekijä aloittaa uutena organisaation jäsenenä, ovat odotukset usein korkealla ja realismin tulisi olla linjassa lupauksen kanssa. Työntekijän oman arvostuksen kokemuksen, sitoutumisen ja muodostuvan työntekijäkokemuksen vuoksi työnantajan tehtävä on varmistaa, että työntekijä saa hyvän ja kattavan perehdytyksen tehtävään ja yrityksen toimintatapoihin, hänelle viestitään selkeästi mitä häneltä odotetaan, määritellään vastuut sekä yhteisesti sovitut tavoitteet ja mittarit näiden toteutumiseen. Näiden ohessa esihenkilön ja työnantajan tulee varmistaa, että työntekijä saa palautetta ja hän kokee saavansa tukea onnistuakseen annetussa tehtävässä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun tavoitteet ja suunta on selkeä, mahdollistuu tehokkuus. (Kaijala 2016, 99.) Korkiakoski (2019, 136–137) kuvaa että työntekijän elinkaaren avainhetket työntekijäkokemuksen muodostumiseksi arkisten hetkien lisäksi ovat kiinnostuminen yrityksestä, rekrytointi, työsuhteen aloitus, työsuhteen muutos ja lähtö yrityksestä, ja näiden hetkien onnistumisen mittaamiseen tulisi panostaa.

3.4 Rekrytoinnista perehdytykseen

Perehdytys on lakiin perustuvaa ja työnantajaa velvoittavaa. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa opastamaan työntekijää työvälineiden oikeaan ja turvalliseen käyttöön sekä yleisesti perehdyttämään työntekijän työhön ja työolosuhteisiin, antaen työntekijälle valmiudet työskennellä

yhteisössä ja tehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. (Työturvallisuuslaki luku 2, 8§.) Työhön perehdyttäminen yhdistetään yleensä työn aloitukseen, mutta perehdyttämiseen tulisi palata myös aina kun tapahtuu muutoksia työnkuvassa, menetelmissä, laitteissa sekä kun palataan työhön pitkän poissaolon jälkeen. Perehdytykseen palataan tai tarkistetaan sen menetelmiä aina, jos työturvallisuudessa havaitaan puutteita, tai turvallisuusohjeita laiminlyödään. (Työturvallisuuskeskus TTK, s.a.) Perehdyttäminen alkaa jo sen suunnitteluvaiheessa siihen valmistautumisella ja etenee rekrytointiprosessissa ja henkilövalintojen vaiheessa kohti työsuhteen alkua. Työnhakijoille kerrotaan jo työhakemuksessa ja haastattelussa tietoa yrityksestä, haettavasta työpaikasta ja siihen liittyvistä yksityiskohdista ja reunaehdoista. (Viitala 2021, 98.) Perehdytyksellä on vaikutus muodostuvaan työntekijäkokemukseen, joka muodostuu henkilön kokemuksista ja tulkinnoista yrityksessä, sekä ja työnantajamielikuvaan, joka taas ilmaisee henkilön käsityksen yrityksestä työnantajana. (Viitala 2021, 51.) Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa lähtötilanne ja muun muassa millainen ammattitaito, osaaminen, työkokemus ja rooli työntekijällä on. Perehdyttäminen on tärkeä osa sekä rekrytointia kuin myös osaamisen kehittämistä. (Joki 2021, 85–86.)

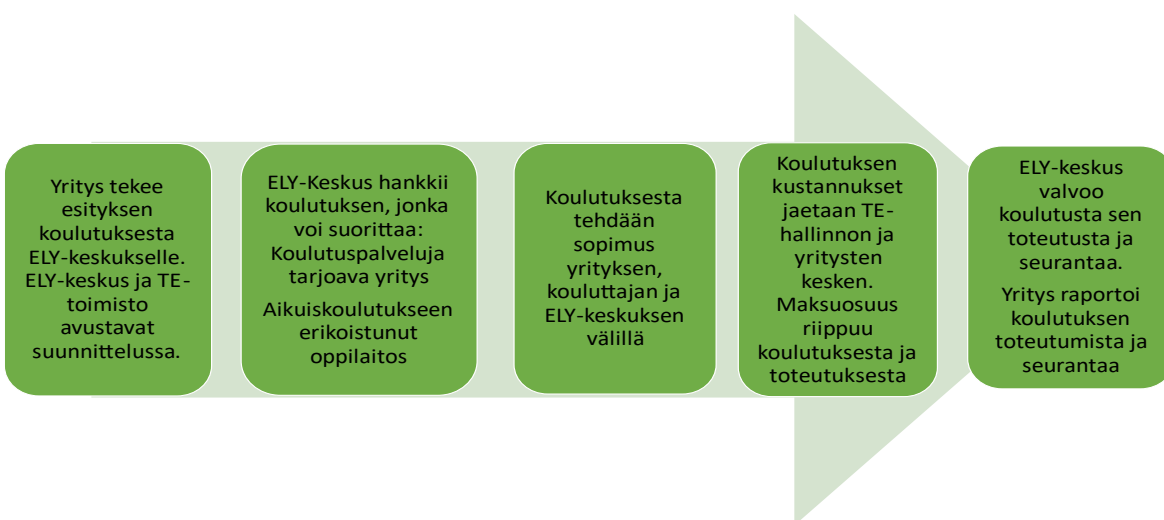
3.5 Rekrytoivat koulutukset ja valmennukset

Rekrytoivia valmennuksia ja koulutuksia on tutkittu verrattain vähän ja tietoa näistä löytyy enimmäkseen Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuista, ELY-keskuksen (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus), TE-palveluiden ja koulutus- tai valmennusjärjestäjien verkkosivuilta. Edellä mainittujen lisäksi, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta hankkeen ”Työvoimakoulutuksen toimivuuden ja vaikutusten arviointi” loppuraportissa (Alasalmi, Busk, Holappa, Karhunen, Mayer, Nivala & Valtakari 2022) selvitettiin ammatillista työvoimakoulutusta, sen toimivuutta ja vaikuttavuutta sekä mahdollisia kehitystarpeita. Työvoimakoulutuksesta säädetään laissa (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain muuttamisesta 548/2017) ja sen tavoitteena on parantaa koulutettavien henkilöiden ammattitaitoa, osaamista ja työllistymismahdollisuuksia. Työvoimakoulutuksilla on yleisesti myös tavoitteena edistää yhteiskunnallisella tasolla työvoiman saatavuutta ja yritysten syntymistä. (TE-palvelut 2023b.) Koulutusten ensisijaisena kohderyhmänä ovat työttömät ja työttömyysuhan alaiset TE-toimiston tai kuntakokeilun asiakkaat. Työvoimakoulutuksesta maksetaan työttömyysetuutta. Työvoimakoulutusta suunnataan erityisesti aloille, joilla on suuri pula työntekijöistä. (Työmarkkinatori 2024.)

Keskeinen tarkoitus työvoimapolitiikassa on säilyttää ja kehittää osaamista ja tukea ammatillista liikkuvuutta. Aktiivisilla työvoimapolitiikan toimenpiteillä kuten työvoimakoulutuksella, työnhakuvaiheella, uravalmennuksella ja muilla tukitoimilla, voidaan vastata ammatilliseen kohtaantoongelmaan. (Alasalmi ym. 2022, 9–11.) Kuten aiemmin todettu, kohtaantoongelma tarkoittaa esimerkiksi sitä, että avoimissa työpaikoissa vaadittu osaaminen ei vastaa työnhakijoiden osaamista

tai taitoja. Työvoimakoulutusta voidaan hyödyntää erityisesti niillä aloilla, joilla on kohtaanto-ongelmaa tai työvoiman kysyntä on suurta. Työvoimakoulutus on yksi keskeisin osaamisen kehittämisen toimista ja sen tavoitteena on parantaa työllistymistä, lisätä osaamista ja turvata työnantajille alueellinen osaavan työvoiman saatavuus. Työvoimakoulutusta ovat myös maahanmuuttajien kotouttamiskoulutus ja valmentava työvoimakoulutus. (Alasalmi ym. 2022, 9–11.) Tässä opinnäytetyössä ei tutkita kotouttamiskoulutusta tai valmentavaa työvoimakoulutusta, vaan keskitytään rekrytoiviin koulutusohjelmiin ja niistä RekryKoulutukseen ja F.E.C-koulutukseen, jotka ovat osa ammatillisen työvoimakoulutuksen koulutusvalikoimaa. (Alasalmi ym. 2022, 14–15.) Lisäksi perehdytään rekrytoivaan oppisopimuskoulutukseen ja henkilöstöpalveluyritysten järjestämiin rekrytoiviin lyhytkoulutuksiin- ja valmennuksiin.

Kun yritys on tilanteessa, jossa ammattitaitoisia työntekijöitä ei löydy eikä alan osaajia valmistu tarpeeseen, voidaan yhteistyössä ELY-keskuksen ja TE-toimiston kanssa käynnistää työelämälähtöinen ammatillisesti suuntautunut yhteishankintakoulutus, kuten RekryKoulutus, jonka tavoitteena on kehittää työnantajan tarpeisiin sopivaa osaamista, sisältäen tietuolista opetusta ja ohjattua työosaoppimista. Koulutuksen hyväksytysti suorittaneet on tarkoitus työllistää yritykseen ja koulutus on mahdollista suorittaa useamman rekrytoivan yrityksen kanssa yhteistyössä. RekryKoulutukset usein ovat ensisijaisesti suunnattu työttömille ja työttömyysuhan alla oleville työnhakijoille, jotka soveltuvat haussa olevaan työhön ja ovat motivoituneita kouluttautumaan. Koulutuksen ajalta opiskelijoilla on oikeus työttömyysetuuteen. (TE-palvelut 2023a.) Yrityksen rooli koulutuksen suunnittelussa on vahva ja se voidaan toteuttaa yhden työnantajan, tai useamman työnantajan tarpeisiin ja se voidaan toteuttaa opiskelijaryhmälle tai yksittäisille henkilöille. Koulutuksen hankinta etenee kuvan 3 mukaisesti. (ELY-keskus 2024a.)



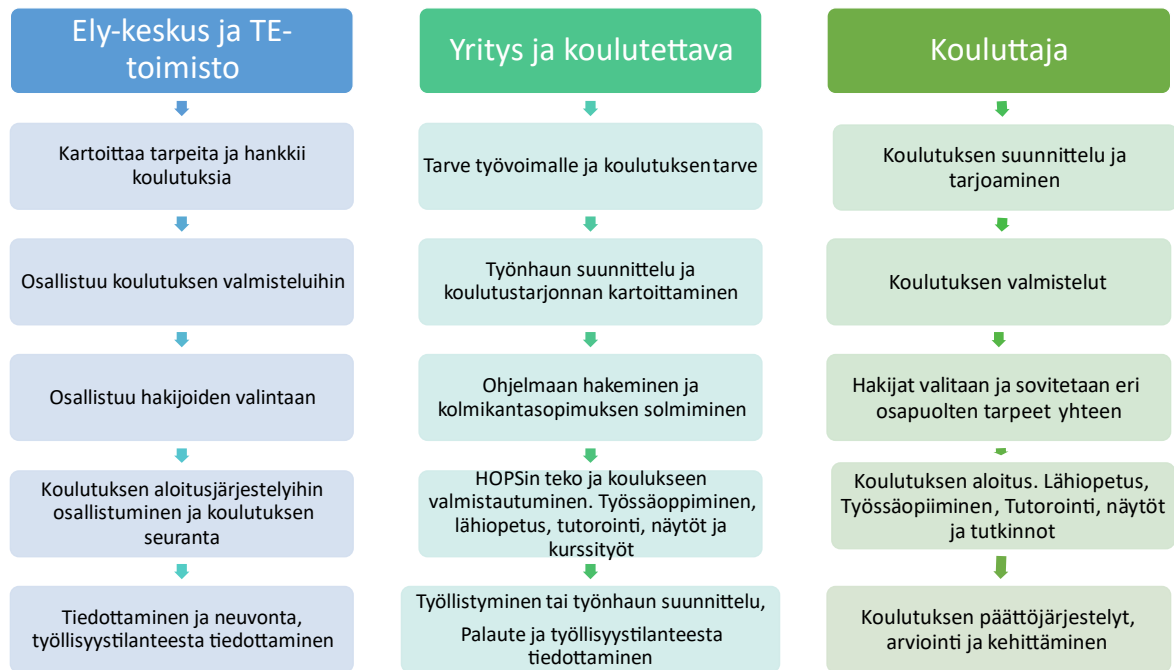
Kuva 3. RekryKoulutuksen hankinta (mukaillen ELY-keskus 2024b)

RekryKoulutus kestää pääsääntöisesti 3–9 kuukautta ja on vähimmäiskestoltaan kymmenen koulutuspäivää. Koulutuksen hyväksytysti suorittaneet voivat työllistyä yritykseen suoraan, tai vuokra-työvoimaa tarjoavan yrityksen kautta. TE-palvelut tai ELY-keskuksen käsittelijä arvioi yrityksen kanssa rekrytoitavien henkilöiden koulutustarpeet ja koulutussuunnitelma laaditaan tältä pohjalta. Kouluttaja valitaan yhdessä käsittelijän kanssa julkisten hankintojen säädösten mukaisesti ja koulutuksen toteutuksesta tehdään hankintasopimus. Osapuolten välillä sovitaan muun muassa opiskelijoiden valinnoista ja koulutuksen markkinoinnista. Hankintasopimuksen ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti toteutuu koulutuksen aikataulu, sisältö ja työssäoppiminen. Osallistujan hyötyjä RekryKoulutuksesta ovat luodut verkostot työnantajien ja muiden osaajien kanssa, koulutuksen maksuttomuus ja mahdollinen työllistyminen koulutuksen jälkeen. (ELY-keskus 2024b.) RekryKoulutuksia järjestää pääkaupunkiseudulla esimerkiksi koulutus ja konsultointialan yritykset Saranen, Talent-Gate ja muualla Suomessa Sedu Education, Gradia Koulutuspalvelut Oy. Vuonna 2024 RekryKoulutuksia on tarjolla etenkin tieto- ja asiantuntijatyössä, mutta myös teollisuudessa ja palvelualueilla, kuten Parturikampaajan RekryKoulutus Helsingissä vuonna 2024. (TE-palvelut 2024.)

F.E.C-koulutus (Further Educated with Companies) on Uudenmaan elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskuksen rekisteröimä tuotemerkki. F.E.C-koulutusohjelmat ovat suunnattu työttömyysajan alaisille ja työttömille, asiantuntijatehtävissä olleille korkeakoulutetuille henkilöille ja on luonteeltaan rekrytoivaa täydennyskoulusta. Koulutuksen tavoitteena on nopea työllistyminen. F.E.C koulutusohjelman kesto kokonaisuudessaan on noin kuusi kuukautta, johon sisältyy teoriaopintojen osuus, joka on noin 20 % ja muu osa koulutuksesta on yhteistyöorganisaatiossa, jossa tapahtuu työssäoppimista. RekryKoulutuksen tavoin F.E.C-koulutuksessa mukana olevilla yrityksillä on aito rekrytointitarve ja se suoritetaan hakija- ja yritysälähtöisesti yrittäen sovittaa jo ennen koulutuksen alkua eri osapuolten tarpeet yhteen. (TE-palvelut 2023c; Ely-keskus ja Te-palvelut 2013.)

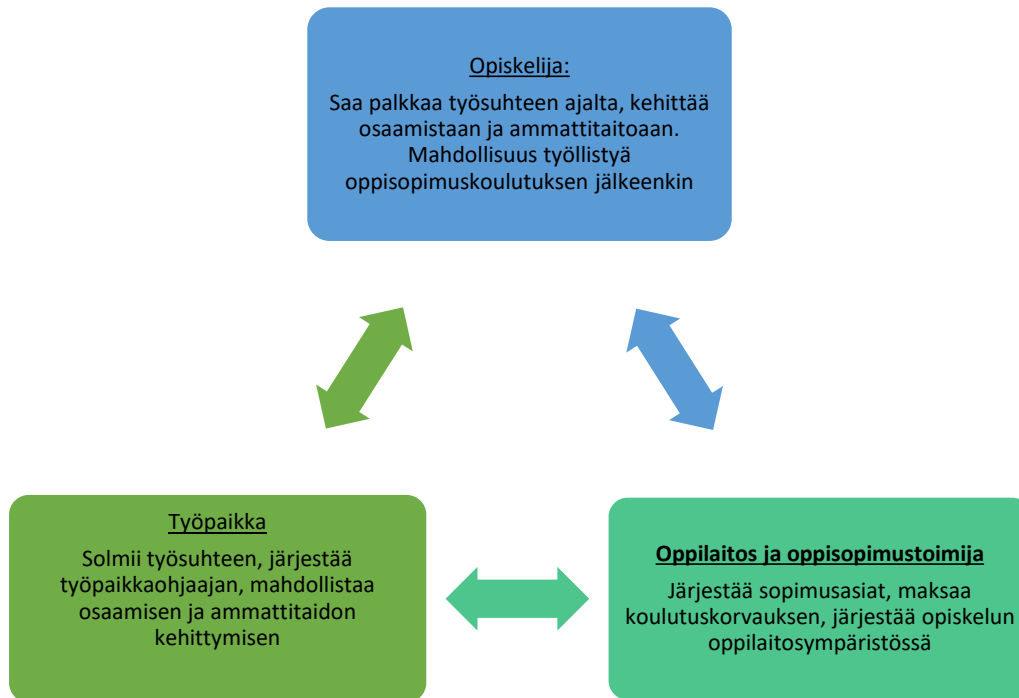
Rekrytoivan yrityksen näkökulmasta hyötyjä koulutuksesta ovat lisäresurssi ja uusi osaaminen yritykseen, normaalia pidempi koeaika ja mahdollisuus riskittömämpään rekrytointiin koulutusohjelman päätteeksi. F.E.C- koulutukseen valitaan useimmiten kokeneita asiantuntijoita ja esihenkilöitä eri toimialoilta, mutta myös uransa alkupäässä olevia henkilöitä. Näitä koulutuksia järjestetään pääsääntöisesti Uudellamaalla. Koulutukset toteutetaan työvoimakoulutuksina, ja koulutettavat henkilöt ja rekrytoivat yritykset hakevat TE-toimisto ja kouluttaja. Osallistuminen on yrityksille maksullista ja yrityksen osallistumismaksu on 1000 €/kk osallistujaa kohden. Osallistumismaksulla yritys saa muun muassa mahdollisuuden valita ohjelman hakijoista parhaiten soveltuvan osallistujan ja arvioida hänen soveltuvuuttansa yrityksen tehtävään hänen työskennellessään koeaikaluontoisesti. (Ely-keskus ja Te-palvelut 2013.)

Työnhakijan näkökulmasta F.E.C-koulutus on mahdollisuus kerryttää osaamista häntä kiinnostavan yrityksen tai toimialan tarpeisiin, jolla on kysyntää työmarkkinoilla. Työntekijä saa mahdollisuuden perehtyä ja koulutautua tehtäviin ja saa mahdollisesti uuden väylän urapolulla. F.E.C-koulutuksilla on korkea työllisyysaste, jopa 80 %. (Talentgate s.a.) Kuva 4 havainnollistaa miten koulutusprosessi etenee pääpiirteittäin.



Kuva 4. F.E.C-koulutusprosessi (mukaillen ELY-Keskus ja TE-palvelut 2013)

Oppisopimus on yksi tapa rekrytoida uutta tai kouluttaa olemassa olevaa työvoimaa ja on kustannustehokas keino saada tarvittavaa osaamista yritykseen. Kuvan 5 mukaisesti, oppisopimuskoulutuksessa on neljä osapuolta: työnantaja, opiskelija, oppilaitos ja oppisopimustoimija.



Kuva 5. Oppisopimuksen osapuolet (mukaiillen Opetus- ja Kulttuuriministeriö s.a)

Oppisopimustoimija hoitaa sopimusasiat ja hankkii muualla kuin työpaikalla tapahtuvan opetuksen ja tukee työelämässä tapahtuvaa oppimista ja ohjaamista. Työnantajan kustannukset muodostuvat ainoastaan opiskelijan palkasta ja sivukuluista. Työtunteja on oltava vähintään 25 tuntia viikossa. (Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjät Ry 2024.) Oppisopimus perustuu määräaikaan työsuhteeseen, joka tarkoittaa sitä, että oppisopimusopiskelija on työntekijä ja hänelle maksetaan palkkaa työsuhteen ajalta. Työnantajalle maksetaan kulukorvausta, jos oppisopimuksesta arvioidaan aiheutuvan kuluja oppisopimuskoulutuksesta. Työnantajan vastuulla on mahdollistaa opiskelijan osaamisen kehittyminen ja ammattitaidon hankkiminen ja näiden kehittymisen seuraaminen henkilökohtaisen opetussuunnitelman mukaisesti. Lisäksi työnantaja nimeää työpaikkaohjaajan, joilla on valmiudet sekä resurssit ohjata opiskelijaa ja raportoida koulutuksen järjestäjälle koulutuksen etenemisestä. Koulutustyöpaikalla on oltava käytettävissä riittävää tuotanto- ja palvelutoimintaa, tarvittavat työvälineet ja ammatillisesti, koulutukseltaan pätevää henkilöstöä koulutuksen ja näyttöjen kannalta. Oppilaitos vastaa koulutuksen johtamisesta ja valvonnasta, tukee työpaikkaa koulutuksen toteuttamisessa ja antaa tarvittavat tiedot opiskelijan lähtötilanteesta. Koulutuksen

järjestävä taho vastaa, että oppisopimuskoulutus järjestetään lakien ja asetusten mukaisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö s.a.)

Rekrytoivat valmennukset ovat ei-tutkintoon tähtääviä, jolloin tavoitellaan esimerkiksi organisaation uutta osaajaa kevyen valmennuksen kautta. Tarkoitus on valmentaa valitut henkilöt yrityksen käytäntöihin ja useimmiten myös rekrytoida heidät. Esimerkkeinä henkilöstöpalvelualan yritysten järjestämät rekrytoivat lyhytvalmennukset, kuten Baronan toteuttama Raflateam ja tehovalmennus ja StaffPointin järjestämät ravintola-alan pikavalmennukset. (Barona 2024; StaffPoint s.a.)

Baronan Raflateam-valmennuksessa opetellaan käytännön harjoitusten kautta ravintola-alan tehtäviä sekä annetaan mahdollisuus oppia perustaidot, joita tarvitaan ravintola-alalla työskentelyyn. Valmennukseen osallistujat rekrytoidaan ja valmennuksen jälkeen työllistyy keikkatyösuhteeseen. Valmennus on suunnattu työnhakijoille, joilla ei välttämättä ole aikaisempaa kokemusta ravintola-alalta. (Barona 2024.) Tehovalmennuksessa valmennetaan suoraan työrooliin ja sillä on tarkoitus sitouttaa työntekijää pidemmäksi ajaksi yritykseen. Tehovalmennusta voi hyödyntää uusien työntekijöiden rekrytointiin, useamman työntekijän rekrytointiin kerralla esimerkiksi sesonkeina, olemassa olevien työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, esihenkilövalmennukseen tai roolien muuttuessa. (Barona s.a.)

StaffPoint järjestää erilaisia lyhytvalmennuksia ja täsmäkoulutuksia, jotka toteutetaan yhteistyössä henkilöstöpalvelualan yrityksen ja työnantajayritysten kanssa. Valmennuksessa on mahdollista kehittää tarvittavaa osaamista, sisältäen teoriaopetusta ja käytännön harjoittelua ravintolaympäristössä. Valmennuksen jälkeen kartoitetaan työmahdollisuuksia. Valmennuksilla ja täsmäkoulutuksilla voidaan parantaa työllistymismahdollisuuksia ja päivittää osaamista tehtäviin, joille on kysyntää ja näin edistää uraa. Staffpoint järjestää myös tutkintoon tähtäävää koulutusta, kuten oppisopimuskoulusta, mutta nämä koulutukset järjestetään yhteistyössä oppilaitosten kanssa. (StaffPoint s.a.)

Suomessa toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen koulutuskoordinaattorin mukaan rekrytoivien valmennusten ja koulutusten hyötyjä MaRaMa-alalle ovat valmennettavien parempi sitouttaminen ja yleinen osaamisen ja varmuuden kehittyminen käytännön työssä. Yritysten näkökulmasta valmennukset ja koulutukset antavat arvokasti tietoa työntekijästä, hänen osaamisensa tasosta ja persoonasta. Koulutuksen tai valmennuksen kautta rekrytoitu henkilö ei välttämättä olekaan enää tuntematon työyhteisölle, mikä antaa paremmat valmiudet myös henkilökohtaisempaan ja yksilölliseen perehdytykseen. (Asiantuntija B. 7.2.2024.) Koulutusten ja valmennusten avulla voidaan merkittävästi vaikuttaa yhteiskunnallisella tasolla työntekijän työllistymismahdollisuuksiin ja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja tukea myös sellaisia ihmisiä, jotka eivät välttämättä pysty koko-aikaiseen työhön tai kaikkiin yrityksen tehtäviin. (Asiantuntija A. 22.2.2024)

4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen käsitteenä tarkoittaa kaikkia niitä prosesseja ja toimenpiteitä, joilla yrityksessä tarvittavaa osaamista kehitetään. Liiketoimintastrategia antaa kehykset ja vaatimukset sille, miten ja missä asioissa henkilöstön olemassa olevaa osaamista tulee kehittää. (Viitala 2021, 40.) Menestyvän organisaation olemassaolon edellytyksiä on osaava henkilöstö ja jotta liiketoimintaa voidaan kehittää visiota kohti, tulee henkilöstön osaamista kehittää (Joki 2021, 117). Yhteistoimintalaki velvoittaa yritykset, joissa on töissä vähintään 20 henkilöä, tekemään vuosittain suunnitellun henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja henkilöstön määrän ja rakenteen ennakkoinnista. Lain tarkoituksena on myös turvata riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välille, sekä tiivistää eri osapuolten välistä yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja työllistymisen tukemiseksi. (Yhteistoimintalaki 1–2§.)

Osaamisen kehittämisen tavoitteita voivat olla yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, toimintojen tehostaminen ja laadun parantaminen, muutosten ja uudistumisen mahdollistaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistaminen, yksilön suoriutumisen parantaminen ja työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. Osaamisen johtamisella pyritään siihen, että organisaatio on oppiva, eli yksilöt ja tiimit sekä osaavat että oppivat tehokkaasti. Se onnistuu parhaiten silloin, kun hankitaan tarvittava osaaminen ja tiimeissä on toisiaan täydentävää osaamista, joka ruokkii osaamisen kehitystä. (Viitala 2021, 121–123.)

Viitalan (2021, 88) mukaan, osaamisen kehittämisen menetelmiä työssä ovat mm. toisilta oppiminen, tiimit, koulutukset, perehdytys, projektit ja kehittämistehtävät, työnkierto, uudet työtehtävät, sekä keskusteleminen ja yhdessä kehittäminen. Esihenkilön tehtävänä on edistää avointa vuorovaikutusta, mahdollistaa osaamisen kehittyminen ja tukea oppimisen kokemusta. Joki (2021) yhtyy Viitalan esittämiin osaamisen kehittämisen menetelmiin ja tuo esiin myös työn rikastamisen ammattikirjallisuuden lukemisen ja muun itsenäisen opiskelun. Osaamisen kehittäminen voi tapahtua myös työajan ulkopuolella, kuten opiskeluna oppilaitoksissa, verkko-opintojen tai koulutusten kautta. Vastuu osaamisesta ja oppimisesta on kuitenkin yksilöllä itsellään ja työelämässä toimiminen kiihdyttää osaamisen tarvetta. (Joki 2021, 118–120.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohta on yrityksen ydintoiminnot. Ydintoiminnot voivat olla tuotteita, palveluita, tekemistä tai osaamista, joilla on kaupallinen arvo ja minkä varaan yrityksen toimintaa rakennetaan. Siispä myös henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita pohtiessa tulisi huomioida nämä ydintoiminnot – mitä ydinosaa tarvitaan ja mikä on aivan erityisen ratkaisevaa osaamista liiketoiminnan kannalta. Ydinosaa määrittelyn kautta voidaan pohtia osaamisen kehittämisen tarpeita peilaten tulevaan, strategiaan sekä kilpailuun. (Joki 2021, 116.)

4.1 Toimintaympäristön muutos ja työelämän organisaatiot

Tarve oppia uutta on jatkuvaa ja osaamisen tarpeet muuttuvat toimintaympäristön muutosten myötä. Toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muutokset vaikuttavat työelämän organisaatioihin. Muutosvalmius, joustavuus, oppimiskyky, vuorovaikutusosaaminen ja itseohjautuvuus korostuvat tulevaisuuden tärkeimpinä työelämävalmiuksina. (Viitala 2021, 257–259.) Henkilöstön johtamiselta tämä vaatii digiosaamisen kehittämisen lisäksi henkilöstöstrategian jatkuvaa päivittämistä sekä muutosjohtamisen, ongelmanratkaisun ja neuvottelun taitoja (Viitala 2021, 258–260). Aaltonen (2019, 19) kuvaa muutosta uudeksi normiksi, joka on jokapäiväistä, jatkuvaa, vastustamatonta ja ennakoimatonta. Samalla kun Suomen epäsuotuisa demografinen kehitys lisää omalta osaltaan painetta muutokselle, tulee uuden sukupolven ratkoa ongelmia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Nämä muutostarpeet liittyvät muun muassa yksilöiden ja organisaatioiden osaamisen kehittämiseen sopeutuakseen muutokseen samalla ottaen huomioon kestävämmän tapamme elää ja rasittaa ympäristöämme. Arola, Huttula, Jämsén, Kirjavainen, Mustikainen, Ranki, Santamäki, Vesa ja Villanen (2022, 19) kirjoittavat että kaikki osaaminen vaatii jatkuvaa päivittämistä. Kun yksilöllä on hyvä ymmärrys osaamisestaan ja miten osaamista voi hyödyntää nyt sekä tulevaisuudessa, hänellä on vahva osaamisidentiteetti. Tämä antaa turvaa muuttuvassa työelämässä.

Osaamisen ennakofoorumien (OEF) raportissa (2023) arvioitiin tulevaisuuden koulutus-, osaamis-, ja työvoimatarpeita. Raportissa korostui toimintaympäristön muutostekijöiden vaikutus alojen osaamistarpeisiin. Muutostekijät ovat samoja, joihin Aaltonen (2019, 19) on viitannut. Nämä muutostekijät liittyivät muun muassa ilmastonmuutokseen, taloudellisen tilanteen heikkenemiseen, väestön ikääntymiseen, teknologian kehitykseen ja kansainvälistymiseen. Ilmastonmuutos on yksi suurimmista muutostekijöistä, mikä muuttaa kuluttajien käyttäytymistä vaikuttaen yritysten liiketoimintaan ja osaamisen tarpeisiin. Ilmastonmuutoksen arvioidaan luovan painetta uudistaa liiketoimintaa ja muuttaa tuotantotapoja kestäväen kehityksen suuntaan. Taloudellisen tilanteen heikentyminen taas saattaa vaikuttaa työvoiman määrään ja lisäävän moniammatillisen osaamisen tarvetta. Väestön ikääntymiseen ja väestörakenteessa tapahtuvaan muutokseen liitetään työvoiman saatavuusongelmat ja tämän muutoksen arvioidaan lisäävän osaajapulaa. Kansainvälistyminen vaikuttaa osaamistarpeisiin työelämässä muun muassa monikulttuuriosaamisen tarpeen kasvuna. Monikulttuuriosaamisen liittyy kielitaito, ja työmarkkinoiden ongelmaksi liitettiin myös työtehtävien perusteettomat osaamis- tai kokemusvaatimukset kuten suomen kielen taito. Raportissa mainittiin lisäksi sääntelyn kiristymiset osaamisen tarpeisiin. Kiristytvä lainsäädäntö ja sääntely muun muassa elintarvike- ja alkoholilaisissa ja tietosuoja-asioissa vaikuttaa alakohtaisesti osaamisen tarpeisiin. (Opetushallitus 2023, 14–15.)

4.2 Yrityksen kilpailukyky riippuu osaamisesta

Osaaminen vaikuttaa työn sujumiseen ja sen tuloksiin. Yrityksen kilpailukyky riippuukin paljon siitä mitä yrityksessä osataan, kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta, miten osaamista hyödynnetään liiketoimintatavoitteisiin pääsemiseksi ja miten osaamista kehitetään. Henkilön suoriutuminen työssä riippuu paljon siitä, kuinka osaava hän on, mikä hänen motivaationsa on ja millaisia mahdollisuuksia työympäristö hänelle tarjoaa. Kaikki nämä tekijät ovat tärkeitä suorituksen kannalta ja ne vaikuttavat yhdessä yksilön suoriutumiseen ja sitä kautta koko organisaatioon. Kun yksilöt ja tiimit suoriutuvat hyvin, myös organisaatio suoriutuu hyvin, jolloin liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala 2021, 19, 40,121.) Kehittyvä teknologia ja digitalisaatio muuttaa työn tulevaisuutta. Arvioidaankin että organisaatiot, jotka kykenevät mukautumaan muuttuvan maailman vaatimaan suuntaan ja omaksumaan uusia teknologioita sekä integroimaan niitä osaksi jokapäiväistä työtä, saavat huomattavaa kilpailuetua. (EY, Flóra, HENRY, HR Norge & Sveriges HR Förening 2017, 8.) Myös Nordic HR Survey -tutkimuksen (2019) mukaan, pohjoismaiset HR-johtajat ja HR-asiantuntijat näkevät tarpeellisena teknologian, prosessien tehokkuuden ja monialaisen tiimityöskentelyn kehittämisen, jotta voidaan vastata toimintaympäristön muutoksiin tehokkaammin, nopeammin ja ketterämmin. Muutosvalmius korostui tutkimuksessa tärkeänä elementtinä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pääsemiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Jotta muutosten kestävyttä voidaan kehittää, tulee tarkastella johtamiskäytäntöjä, organisaatorakennetta ja palautteenantoa, jotta tavoitetaan yhteinen näkemys tavoitteista ja visiosta. (EY& HENRY 2019.)

Toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti, yksi oleellisimpia kilpailukykyyn elementtejä onkin yrityksen kyky muuttua nopeasti ja oikea-aikaisesti. Tämä edellyttää sitä, että yrityksellä on osaamista, jonka pohjalta voidaan edelleen kehittää joustavasti muutoksen vaatimaa tietotaitoa. Vaikka tässä onnistuminen vaatii ennakkointia, tulee ymmärtää myös mennyttä ja mitä siitä voidaan oppia. (Joki 2021, 117–118.) Viitalan mukaan osaamisen kehittäminen liittyy vahvasti yrityksen vastuullisuuteen. Osaamisen kehittämisen käytänteillä kannetaan vastuuta omasta henkilöstöstä, joka vaikuttaa positiivisesti niin työntekijöiden työmarkkinakelpoisuuteen kuin yrityksen kilpailukykyyn ja maineeseen. (Viitala 2021, 2018–2019.)

4.3 MaRaMa-alan tulevaisuuden osaamisen tarpeet

Puhakainen ja Vehkaperä (2023) tutkivat MaRaMa-alan osaamisen tarpeita MODULE-hankkeessa ja hankkeeseen liittyvässä julkaisussa todetaan että:

"Osaamisen merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa, ja työtehtävien muutokset pakottavat kehittämään sekä koulutusjärjestelmää että tukemaan yksilöiden jatkuvaa oppimista."

Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat osaamistarpeisiin. Jotta tulevaisuudessa voidaan ylläpitää kilpailukykyä ja kehittää toimintaa, tarvitaan ennakkointia ja uusia taitoja. Tarvittavan osaamisen varmistamiseksi tulee ennakoida ja ymmärtää osaamisen tarpeet ja vastata niihin esimerkiksi rekrytoinneilla ja henkilöstön kehittämisellä ja kouluttamisella. (Puhakainen & Vehkaperä 2023, 5.)

Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle -hankkeen tutkimuksessa, tilannekuvaa ja kokemuksia kartoitettavien laadullisten haastatteluiden perusteella MaRaMa-alan esihenkilöt kokivat, että odotukset monipuolisesta osaamisesta ovat kasvaneet. Kysyttäessä alan työntekijöiltä miten he näkevät alan arvostuksen tällä hetkellä, sekä mitä toimia ja yhteistöitä voisi tehdä alan yleisen arvostuksen kehittämiseksi, työntekijöiden näkökulmasta alaa voisi kehittää nostamalla tarvittavaa osaamistasoa esiin ja sitä, että ala on monipuolinen ja monipuolisesti osaamista kehittävää. (Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023.)

MaRaMa-alan esihenkilöt kokivat myös, että esihenkilötaitojen kehittämisessä tulisi panostaa pehmeisiin taitoihin, empatiakykyyn ja sosiaalisiin taitoihin, jotta alan työpaikat olisivat jatkossa vetovoimaisempia. (Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023.) Myös MODULE-hankkeen tuloksissa keskeiseksi nousi johtamistaitojen kehittäminen ja erityisesti valmentava johtaminen koettiin keinoksi alan työnantajamaineen ja työntekijöiden sitoutuneisuuden lisäämiseksi. Muita tarvittavia osaamisen kehittämisen tarvetta todettiin olevan monimuotoisuuden johtamisessa ja esihenkilön taidoissa tiimityttä, luoda avointa keskustelukulttuuria ja osallistaa. Esihenkilöllä tulisi olla osaamista sekä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pääsemiseksi sekä ihmisten johtamisen taitoja. (Puhakainen & Vehkaperä 2023, 12–14.)

MaRaMa-alalla jokainen yksilö on palvelun luoja (Puhakainen & Vehkaperä 2023, 14) ja herkkyys kuunnella asiakasta ja tuottaa sellaista palvelua kuin asiakkaat haluavat, on yksi asiakaskeskeisyyden peruselementtejä. Asiakkaan tarpeet tulee tunnistaa ja kyetä reagoimaan tarpeiden muutokseen ja jotta voidaan näin tehdä, tulee toimiala tuntea ja kehittää osaamistaan. Ilman ymmärrystä osaamistarpeiden muutokselle tai halua oppia, ei asiakaskeskeisyyden tavoite toteudu. Jotta voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle, jokaisessa yrityksen ydintoiminnon prosessin vaiheessa on otettava huomioon asiakas ja tunnistettava tarpeet arvonn tuottamisen mahdollistamiseksi. (Joki 2021, 117.) Henkilökohtaiset taidot ja osaaminen kuten resilienssi, tiimityötaidot, ajanhallinta, kielitaidot, halu oppia ja joustavuus, sekä käytännönläheiset taidot kuten lisämyynti, nähdään tarpeellisina taitoina MaRaMa-alalla. Resilienssi, tunneäly ja itsensä johtamisen taito ovat epävarmoina aikoina jopa kriittisen tärkeitä. (Vehkaperä 2023, 14–16.) Suomessa toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen koulutuskoordinaattori toi haastattelussa esiin sitä, että MaRaMa-alan työnantajilla ei välttämättä ole riittävää käsitystä siitä mitä osaamista organisaatioon tarvitaan, tai sitä ei pysähdytä pohtimaan riittävästi rekrytoinnissa. Hän näkee paljon sitä, että työnantajat lähtevät rekrytoimaan siltä pohjalta millainen rooli tai positio on aina ollut, sen sijaan että pohdittaisiin tarkemmin sitä mitä

organisaatiossa oikeasti tehdään ja mitä osaamista se edellyttää. Kielitaito ja sen vaatimukset ovat yksi osaamisen kehittämisen ja kohtaanto-ongelman näkökulmia, ja aihe ymmärrettävästi herättää tunteita. Kyse ei ole muuttuvassa toimintaympäristössä niinkään työntekijän osaamisen puutteesta kielitaidollisesti, vaan siitä, että yritysten tulee sopeutua kansainvälistymiseen ja mukauttaa esimerkiksi viestintää ja perehdytystä, joka tukee monimuotoisen työympäristön tarpeita. (Asiantuntija A 22.2.2024.) Tähän yhtyy myös Suomessa toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen hotelli- ja ravintolaliiketoimialan operatiivinen johtaja, ja nostaa myös tietynlaisen moniosaajuuden ja muutokkyvykkyyden tärkeään asemaan. Roolit ja tehtävät muuttuvat ja työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän sitä, että he pystyvät toimimaan laajemmin kuin mitä joku tietty tehtävänkuva edellyttää perinteisesti ja se itsessään vaatii osaamiselta ja työntekijältä juuri muutokkyvykkyyttä ja joustavuutta. (Asiantuntija B. 7.2.2024.)

Teknologiaosaaminen koetaan tärkeäksi kilpailuedun kannalta ja MaRaMa-alan ammattilaisten tulisi ymmärtää liiketoimintaprosesseissa käytettäviä teknologiapohjaisia ratkaisuja ja osata hyödyntää työssään digitaalisen kehityksen tuomia mahdollisuuksia (Vehkaperä 2023, 14–16.) Myös OEF:n raportissa (2023) tutkittiin digitaalisen osaamisen tärkeyttä ja taitotasoa työelämässä aloitain. Raportin mukaan MaRaMa-alalla työskennellään sellaisissa tehtävissä, joissa tutkimuksen tulosten mukaan digitaalisen osaamisen taitosovaatimus arvioitiin keskimäärin korkeammaksi. Nämä tehtävät olivat MaRaMa-alan päälliköt ja matkailu ja tapahtumapalveluiden työntekijät. MaRaMa-alan päälliköiden digitaalisen turvallisuusosaamisen taitovaatimusten arvioitiin olevan korkeammalla kuin esimerkiksi tutkimus- ja kehittämisjohtajien, opetusalan erityisasiantuntijoiden ja julkisen hallinnon ja järjestöjen johtajien. Osaamistarve korostuu erityisesti tehtävissä, joissa työskennellään henkilötietojen parissa. Digitaalisina osaamistarpeina koettiin myös uusien järjestelmien ja ohjelmien käyttäminen turvallisesti ja oikein. (Opetushallitus 2023, 17.) Myös tähän yhtyi opinnäytetyöhön haastatellun asiantuntijan kokemukset. Teknologiaosaaminen on oleellista sekä työntekijän osaamisen, esihenkilön osaamisen kuin rekrytointiosaamisen kannalta. Rekrytointiin liittyy valtavasti lainsäädäntöä ja vastuullista henkilötietojen käsittelyyn tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska käsittelyyn sisältyy paljon riskejä. Osaamisen kehittämisessä tulee ottaa nämä huomioon. Hän näkee paljon eroa teknologia- ja rekrytointiosaamisessa pienten ja keskisuurten ja suurten yritysten välillä. Suurilla yrityksillä on useammin paremmat valmiudet ja osaamista ottaa huomioon nämä seikat, kun taas erityisesti pienet yritykset ovat usein teknologiaosaamisessa takamatkalla. (Asiantuntija B. 7.2.2024.)

Digitaalisuuden ja teknologiaosaamisen lisäksi työvoimalta edellytetään vastuullisuuden, ympäristöystävällisyyden ja kestävä kehityksen periaatteiden tuntemista ja osaamista. Koska asiakkaat ovat entistä tietoisempia vastuullisuusasioista, jotka ohjaavat asiakkaan valintoja, tulee MaRaMa-alalla johtaa esimerkillä. Ostohetkellä voidaan tarjota asiakkaalle ilmastotietoa ja näyttää omalla

esimerkillä, miten palveluja voidaan tuottaa vastuullisuus huomioiden. (Opetushallitus 2023 22 ja 25.) Teknologiaosaamisen sekä vastuullisuusosaamisen tärkeydestä MaRaMa-alalla kirjoittivat myös Innerhofer, Nasta ja Zehrer (2024), joiden näkemys mukailee Opetushallitusta. Puutteet teknologia ja vastuullisuusosaamisessa vaikuttavat negatiivisesti organisaation menestymiseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen. Muita osaamisen puutteita havaittiin myös sosiaalisissa taidoissa. Osaamisvaje aiheuttaa kuilun avoimien työpaikkojen ja työttömien työntekijöiden välillä, joka viittaa kohtaanto-ongelmaan. (Innerhofer, Nasta & Zehrer 2024, 44.)

5 Tutkimus

Tutkimustyyppisessä työssä pohditaan sitä mihin tutkimusongelmaan halutaan löytää vastaus ja mihin alaongelmiin tarvitaan vastaus, jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista. Teoreettisen viitekehysten, eli rajauksen avulla pyritään osoittamaan mihin tieteelliseen keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mihin tutkimus luo uutta tietoa. Tutkimuksella pyritään siis luomaan uutta teoriaa ja testataan jo olemassa olevia teorioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.) Tutkimustyön keskeisin osa on tulosten esittely, joka voi vaihdella julkaisutavoiltaan. Tavoitteena on kuitenkin aina vastata tutkimuskysymykseen ja tuoda esille saavutetut tulokset ja tuotokset. Tulosten järjestelytapaa voi muokata esimerkiksi tutkimusongelmien pohjalta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu s.a.)

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tieteelliset tutkimukset toteutetaan valitun menetelmän avulla ja vaikuttaa tutkimuksen osa-alueisiin. Menetelmän valinta ja sen noudattaminen on keskeinen osa tutkimusprosessia. (Jyväskylän yliopisto 23.4.2015.) Tutkimusmenetelmällä viitataan konkreettisiin tapoihin kerätä aineistoa tutkimukseen ja menetelmät viittaavat siihen onko tutkimus määrällinen tai laadullinen. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus on eräänlaista salapoliisityötä, jossa kerätään vihjeitä ja laaditaan kerätystä aineistosta ymmärrykseen johtava kokonaisuus jolla, pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Aaltio, Puusa & Juuti 2020, 9–10.) Määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on saavuttaa numeraalista tietoa ja etsiä aineistosta syy-seuraussuhteita. Määrällinen tutkimus sopii usein tutkimusmenetelmäksi tilanteessa, jossa halutaan kuvailla missä määrin joku asia vaikuttaa johonkin toiseen tai missä määrin joku tietty asia on muuttunut ja vastataan useimmiten kysymyksiin, miten paljon ja miksi. Määrällinen tutkimus eroaa laadullisesta tutkimuksesta muun muassa aineiston keruumenetelmillään. (Vilka 2021 luku 3, Tutkimusprosessi käytännössä, tiedonintressi.) Tämä opinnäytetyö on tutkimustyö ja sen tutkimus suoritettiin laadullisin menetelmin.

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistosta ja tyyppillistä tässä tutkimustyyppissä on teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 10–11). Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi silloin kun on tilanne, jossa tutkittava aihe ei ole entuudestaan kovin tunnettu, ja tarkoituksena on syventyä ymmärtämään ilmiötä perusteellisemmin. Tutkimuksen lähtökohtana on todellisuuden kuvaaminen. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkija on usein tiiviisti mukana tutkimuskohteessa ja saattaa olla siinä osallinen. Tutkimus lähestyy todellista elämää, pyrkien ymmärtämään sen monimuotoisuutta tiedostaen, ettei kokonaisuutta aina voi selkeästi jakaa osiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 107.) Laadullinen tutkimus vaiheineen etenee aiheen valinnalla ja tutkimuksen tavoitteen asettamisella. Tämän jälkeen tutkimuskysymykset muotoillaan ja tutkimuksen rajaus tehdään, jonka jälkeen alkaa teoreettisen viitekehysten laatiminen ja valitaan lähestymistapa. Tätä valitessa voi auttaa, jos pohtii sitä, onko tavoitteena

ymmärtää syvällisesti niitä tapahtumia mitä tutkittavaan ilmiöön liittyy vai kuvailla kyseistä ilmiötä. Tutkimuksen lähestymistapaa on hyvä pohtia ja perustella, koska se vaikuttaa menetelmien valintaan. Tämän jälkeen päätetään tutkimusmenetelmiä, kuten miten aineistoa kerätään ja nämä valinnat perustellaan. Aineisto hankitaan esimerkiksi laadullisilla haastatteluilla valituilta henkilöiltä. Lopuksi aineisto analysoidaan, muodostetaan tulkinnat, kirjoitetaan ja raportoidaan tulokset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus. Tavoitteena tutkimuksessa on selvittää kohteena olevien henkilöiden kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen johtopäätöksistä voi rakentua jopa uusia näkökulmia tai teorioita, vahvistaen tai kumoten aikaisemmin tehtyjä teorioita ja näkökulmia. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 12–13.)

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelut ovat eniten käytetty metodi keräämään tutkimusaineistoa. Haastattelu itsessään on tietynlaista keskustelua tutkijan aloitteesta, etukäteen asetetun tavoitteen mukaisesti. Haastatteluista kerätty aineisto on henkilön subjektiivinen käsitys tai tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävä on tallentaa haastattelu jollain tapaa, jotta hankitusta aineistosta voidaan tehdä uskottavia päätelmiä. Lopulta kuitenkin tutkija on se, joka tekee päätelmät ja analyysit haastatteluista, ja tulkinnat ovat hänen omaa puhettaan. Kun haastateltavaksi valitaan ihmisiä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, puhutaan tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelijan tulee ymmärtää tutkimuksen abstraktiot, ja muodostaa niiden pohjalta sarja kysymyksiä, johon haastateltava kykenee vastaamaan ilman kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimuksen teoriasta. Itse haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden ohjata keskustelua tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan sekä mahdollisuuden kiinnittää huomiota eikielelliseen viestintään, joista voi saada vihjeitä sellaisista seikoista, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. (Aaltio, Juusa & Puusa 2020, 103–104, 106.) Kuten Hyvärinen, Aho, Nikander, ja Ruusuvoori (2017, osa 2 Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus) kirjoittavat, haastattelijan tulisi luoda haastateltavalle luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, mutta tulisi pitäytyä kuitenkin jokseenkin neutraalina, eikä johdatella lopputulosta.

Tutkimuksen aineiston analysointia aloitetaan jo, kun aineistoa kerätään ja siihen vaikuttaa tutkijan esiymmärrys ja ennakkokäsitykset aiheesta. Tutkijan tulisikin tiedostaa oman näkemyksensä vaikutus tutkimukseen. Analysoidessa tutkija pyrkii lukemaan aineistoa uudelleen ja saamaan vihjeitä siitä, miten aineistoa voisi ryhmitellä erilaisiin teemoihin luokkiin tai kategorioihin. Aiemmin hankittu tietoperusta vaikuttaa siihen millaisia teemoja tai kategorioita tutkimuksesta pyritään löytämään. Tavoitteena aineiston analysoinnilla on saada ymmärrys tutkimuksen kohteena olemasta ilmiöstä ja kuvailla sekä tulkita sitä tutkimuksen tuloksissa. (Aaltio, Juusa & Puusa 2020, 143.)

5.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointi

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyö ja se suoritettiin laadullisin menetelmin. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus koska haluttiin muodostaa käsitys kokemuseräisestä tiedosta ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin kokemusten kautta. Tutkimusmenetelmän valintaa tukee myös Aaltion, Juutin ja Puusan (2020, 71) näkemys siitä, että määrällinen tutkimus ei ole soveltuvin metodi tutkimaan ihmisten kokemuksia syvällisesti. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui aiemmin tutkittujen teorioiden, kirjallisuuden, julkaistujen tutkimusten ja asiantuntija-haastatteluiden pohjalta.

Laadullisen tutkimuksen haastattelumenetelmiä on monia ja haastattelut voivat poiketa paljonkin toisistaan siitä miten strukturoituja ne ovat. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on etukäteen laadittu teorian pohjalta ja niiden muoto ja järjestys on vakio, jolloin ne esitetään aina samalla tavoin, samaa järjestystä noudattaen ja on lähempänä lomaketutkimusta. Puolistrukturoidussa haastattelu on vapaampi ja siinä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja strukturoidun haastattelun tapaan. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että tutkijalla on mahdollisuus saada haastateltavilta näkemykset hänen itse määrittelemiinsä aiheisiin haastateltavien kokemusten pohjalta. Teema-haastattelu etenee valittujen teemojen pohjalta ja etenee niitä koskevien tarkentavien kysymysten mukaan. Teemahaastattelu sopii esimerkiksi ilmiöiden tutkimiseen. Teemahaastattelu on kuitenkin luonteeltaan vapaamuotoinen eikä siinä välttämättä esitetä kysymyksiä johdonmukaisesti, vaan haastateltavaa kannustetaan vapaaseen keskusteluun. (Aaltio, Juusa & Puusa 2020, 111–112.) Tässä tutkimuksessa valittu haastattelumuoto oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka noudatti tiettyä kysymysrakennetta, mutta tavoitteena oli kuitenkin muodostaa keskustelunomainen haastattelutilanne ja tutkia kohteena olevaa ilmiötä, antaen haastateltavalle enemmän mahdollisuuksia kertoa avoimesti kokemuksistaan.

Tutkimuksen laadullisen haastattelun runko ja kysymykset muodostuivat ja laadittiin teorian pohjalta. Ennen haastatteluiden aloitusta haastattelurunko esiteltiin opinnäytetyön ohjaajalle, jonka jälkeen sitä muokattiin ehdotusten mukaisesti. Lisäksi suoritettiin yksi koehaastattelu, jonka pohjalta runkoa muokattiin vielä hieman ja tarkennettiin esimerkiksi käsitteiden ja teemojen avausta haastateltavalle. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemää MaRaMa-alan esihenkilöä. Haastateltujen määrä todettiin riittäväksi, koska vastaukset muistuttivat toisiaan useasti ja saatu tieto toistui. Tätä kutsutaan saturaatioksi, jolloin haastatteluista saatu tieto alkaa muistuttamaan jo aiemmin kerättyä tietoa. Tosin tästä ei vielä voida tehdä riittävän tarkkaa päätelmää aineiston riittävydestä. (Puusa & Juuti 2020, 184.) Saturaatiosta huolimatta jokaisessa haastattelussa tuli esille uutta kokemuseräistä tietoa teemoista. Valituilla henkilöillä oli kokemusta MaRaMa-alan esihenkilönä toimimisesta vaihtelevasti; suurin osa haastateltavista oli toiminut esihenkilönä yli kymmenen vuotta ja vain yksi

haastateltavista oli toiminut esihenkilöasemaassa noin vuoden. Tutkimuksen haastateltaviksi henkilöiksi valittiin esihenkilöitä, jotta saataisiin syvällisempää kokemukseräistä tietoa tutkittavasta aiheesta linkittyen tietoperustaan, kuin mitä oletettiin saatavan, jos olisi haastateltu työntekijärooleissa olevia henkilöitä.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2024. Haastateltaviin otettiin yhteyttä viestillä ja MsBookings-kalenterin kautta he saivat varata haastatteluun sopivan ajan. Haastattelun varauksen yhteydessä haastateltava sai esittää toiveensa haastattelun järjestämisestä joko kasvotusten tai Teamsin välityksellä. Haastattelun varauksesta lähti automaattisesti yhteenveto tutkimustiedotteesta. Tarkempi tutkimustiedote ja suostumuslomake lähetettiin sähköpostitse erikseen. (Liite 2 Haastattelussa pyrittiin varmistamaan ja tuottamaan ymmärrys pääkäsitteistä haastateltavalle liitteen 1 mukaisesti, ja ne kuvattiin lyhyesti aina teemasta toiseen siirtyessä. Käsitteet avattiin yleisellä tasolla ennen teeman kysymyksiä kuitenkin johdattelematta haastateltavaa liikaa vastauksissaan. Haastattelukysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen nähtäväksi, koska haluttiin, että vastaukset ovat mahdollisimman spontaaneja ja avoimia.

Haastattelut litteroitiin ja tulokset analysoitiin empiirisessä osuudessa tietoperustaan peilaten. Analysoinnissa oli tarkoitus löytää yhtymäkohtia ja vaikutussuhteita tietoperustaan ja pohtia niitä peilaten tutkimusongelmaan ja alakysymyksiin. Aaltio, Pusa ja Juuti (2020) kuvaavat teoreettisen ajattelun olevan enemmän kuin pelkästään teoreettinen viitekehys. Tutkija perehtyy teoriaan ajatellen omaa tutkimusongelmaansa niiden käsitteiden kautta, joita näissä teorioissa käytetään. Tämä johtaa kysymyksiin: tukevatko nämä käsitteet ymmärrystä tutkimusongelmaan ja aineiston jäsentämiseen? Teoreettinen ajattelu sekä herkistää tutkijan ymmärrystä ja mahdollistaa tutkimuksellisen luovuuden. Tutkija ei aina voi tietää ennalta tietää mihin analyysi johtaa ja jotkin teorian ajatukset voidaan joutua tutkimuksen edetessä hylkäämään. Joskus tutkijan pitää muokata tai täydentää teoriaa tai jopa muokata tutkimuskysymyksiä analyysin kuluessa. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 158–159.)

Päätutkimusongelmana opinnäytetyössä oli ”Voidaanko rekrytoivilla koulutuksilla ja valmennuksilla ratkoa ja ennakoida MaRaMa-alan organisaatioiden osaamistarpeita sekä kohtaanto-ongelmaa?” Tähän tutkimusongelmaan lähdettiin etsimään vastausta alaongelmien kautta tutkimuksessa laadullisilla haastatteluilla. Haastattelukysymykset mietittiin tarkoin, jotta ne pohjautuivat teoriaan ja vastasivat tutkimuksen alaongelmiin.

Alaongelmia olivat:

- Miten kohtaanto-ongelma ja osaamisen vaje ilmenee MaRaMa-alalla?
- Millaisia rekrytoivia koulutuksia ja valmennuksia on jo olemassa?
- Miten MaRaMa-alan osaamistarpeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?

- Miten rekrytoinnilla ja osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa MaRaMa-alan organisaatioiden osaamis- ja työvoimatarpeiden ennakointiin?

Kohtaantoon liittyvillä haastattelukysymyksillä haluttiin selvittää miten MaRaMa-alalla työskentelevät esihenkilöt ovat havainnoineet asiaa, ja mikä heidän kokemuksensa teemasta on. Kohtaantosta siirryttiin osaamisen kehittämiseen ja kohtaantoon liittyvä keskustelu haastattelussa johdattelikin luontevasti siirtymisen tähän teemaan. Osaamisen kehittämiseen MaRaMa-alalla nyt ja tulevaisuudessa saatiinkin haastattelussa hyviä vastauksia, jotka osittain liittyivät myös kohtaantoongelmiin. Rekrytointi kulki haastattelun läpi leikkaavana teemana, koska siihen liittyi niin kohtaantoongelma, kuin osaamisen tarpeet MaRaMa-alalla. Rekrytointiin liittyvät kysymykset toimivat hyvänä yhteenvetona haastattelun teemoille ja kysyttäessä rekrytoinnin kehittämisestä, monella haastattelutavalla tuli mieleen vielä edellisiin teemoihin liittyviä asioita.

Tutkimuksen sisällön analyysi alkoi haastattelujen Teams-litterointien korjaamisella. Haastattelut kuunneltiin läpi useaan kertaan ja litteroinnit tarkistettiin kuuntelujen ohessa. Aineistoa kertyi paljon (yli 100 litteroitua tekstisivua) ja analysointivaiheelle haluttiin antaa riittävästi aikaa, jotta mitään ei jäisi huomaamatta. Litterointien ja aineiston uudelleen kuuntelun jälkeen aineistoa ryhdyttiin purkamaan teemoittain. Teemat olivat haastattelurungon ja teorian mukaisesti kohtaanto, osaamisen kehittäminen, rekrytointi, sekä rekrytoivat valmennukset ja koulutukset. Teemoittelussa hyödynnettiin taulukkolaskentaohjelma Microsoft Exceliä, jossa sanatarkat vastaukset koottiin teemoittain, tutkimuskysymysten järjestysten mukaisesti, jolloin vastausten samankaltaisuus ja eroavaisuudet sekä haastateltavien kokemukset oli helpompi tunnistaa ja niitä vertailla. Tässä vaiheessa analyysiä aineistosta pyrittiin ymmärtämään ydinkohdat, löytämään usein toistuvat vastaukset ja tiivistettiin oleellisimmat asiat. Tämän jälkeen aineistoa lähdettiin vielä pelkistämään peilaten tutkimusongelmaan ja alaongelmiin sekä tietoperustaan. Aineistoa taulukoitiin alakysymysten alle ja vielä tämän perusteella aineistoa kategorisoitiin neljän teeman alle: **Kohtaanto MaRaMa-alalla, Osaamisen kehittämisen tarpeet MaRaMa-alalla, Rekrytoinnin kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden osaamisen tarpeita ja Rekrytoivien valmennusten mahdollinen hyöty MaRaMa-alalla.** Aineistoa tiivistettiin taulukoidessa ja kategorisointivaiheessa, mutta vastauksia jätettiin myös sanatarkeiksi sitaateiksi alkuperäiseen teemataulukoon, sillä kokemuksellisten sanatarkkojen ilmaisujen avulla saadaan lisäarvoa analysointiin.

Tässä opinnäytetyössä on huomioitu aineiston hallintaan liittyvät eettiset periaatteet sen keräämisessä, analysoinnissa, käsittelyssä ja raportoinnissa sekä sen hävittämisessä että säilyttämisessä. Henkilötietojen käsittelyssä noudatettiin määräyksiä ja lakeja. Aineiston sisältäessä henkilötietoja, tulee noudattaa EU:n tietosuoja-asetuksen määräyksiä ja Suomen tietosuojalakia. Luonnollisen henkilön henkilötietojen käsittely tarkoittaa henkilötietojen keräämistä, säilyttämistä, käyttöä,

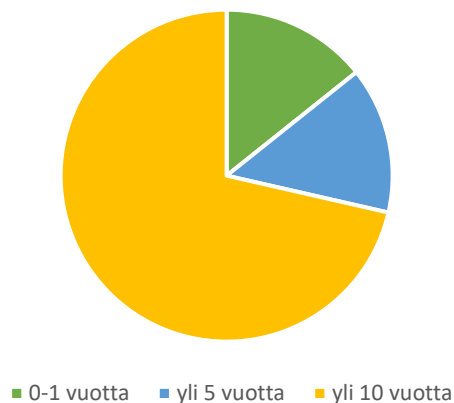
siirtämistä, ja luovuttamista. Henkilötietoja ovat kaikki luonnolliseen henkilöön liittyvät tiedot, josta henkilön voi tunnistaa tai liittyvät henkilöön, kuten nimi puhelinnumero, sijaintitiedot ja terveystiedot. Henkilötietojen rekisteröinti tarkoittaa sitä, että ihminen tai organisaatio kerää jäsenistään tietoa. Rekisterinpitäjä voi olla esimerkiksi yhdistys, sairaala, verkkokauppa, tai muu yhteisö. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.) Kun haastatteluaineistoa pelkistettiin, teemoiteltiin ja kategorisoitiin, haastateltavista käytettiin ilmaisia haastateltava 1 (H1) ja niin edelleen, mutta tutkimusten tulosten esittelyssä nämä tunnisteet päätettiin jättää pois anonymiteetin varmistamiseksi. Aineiston tallennuksessa käytettiin ensisijaisesti Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita. Henkilötietoja sisältävää aineistoa ei tallennettu ulkoisille tallennusvälineille, kuten muistitikku, ulkoiset muistit, puhelimet. Aineiston käyttämisestä jatkotutkimuskohteisiin ja aineiston luovuttamisesta kolmansille osapuolille tiedotettiin haastateltaville liitteen 2 mukaisesti. Aineistoa ei käytetä jatkotutkimuksiin tai luovuteta kolmansille osapuolille sellaisenaan. Aineistossa käsiteltyjä henkilötietoja käsiteltiin voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuojasetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö.) Tutkimusaineistoa säilytetään vuoden 2024 loppuun saakka, jolloin myös toimeksiantajana toimiva Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle -hanke päättyy.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset teemoittain, joita ovat **Kohtaanto MaRaMa-alalla, Osaamisen kehittämisen tarpeet MaRaMa-alalla, Rekrytoinnin kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden osaamisen tarpeita ja Rekrytoivien valmennusten mahdollinen hyöty MaRaMa-alalla.**

Kaikki haastateltavat työskentelivät, tai ovat viime aikoina työskennelleet pääkaupunkiseudulla MaRaMa-alan esihenkilöinä, yhtä henkilöä lukuun ottamatta. Yksi haastateltavista henkilöistä työskenteli Varsinais-Suomessa. Tätä kuvan 6 jakaumaa voidaan hyödyntää, kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja haastateltavien riittävää kokemusta tutkimuksen aiheesta ja teemoista.

Haastateltavien esihenkilökokemus



Kuva 6. Haastateltavien esihenkilökokemus MaRaMa-alalla

6.1 Kohtaanto MaRaMa-alalla

Tutkimushaastatteluiden ensimmäinen teema oli Kohtaanto ja Kohtaanto-ongelma. Haastateltaville avattiin kohtaantoa käsitteenä ja varmistettiin, että he ymmärtävät mistä on kysymys. Haastattelu alkoi kysymyksellä: "Millaisiin kohtaannon ongelmiin olet työssäsi MaRaMa-alan esihenkilönä törmännyt? Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää yleistä tietoa ja ymmärrystä kohtaannon ongelmista ja sen ilmenemistä toimialalla ja saada näin myös laajempaa keskustelua aiheesta. Ensimmäinen kysymys johdatteli sopivasti pohtimaan seuraavaa kysymystä: "Miten nämä kohtaannon ongelmat ilmenevät/ovat ilmenneet teidän organisaatiossanne?" Tällä kysymyksellä haluttiin lisätietoa, miten kohtaannon ongelma ilmenee kunkin haastateltavan organisaatiossa. Haastattelussa haluttiin kuulla haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia aiheesta ja saada syvempää ymmärrystä kohtaanto-ongelmasta ilmiönä sekä löytää kokemuksellisia eroja organisaatioiden välillä, joissa haastateltavat työskentelivät. Lisäksi haluttiin selvittää, konkreettisia esimerkkejä kohtaanto-ongelmasta

organisaatiossa, kuten ovatko ongelmat liittyneet puutteelliseen rekrytointiosaamiseen, työvoiman puuttumiseen tai alueelliseen puuttumiseen, tarvittavan osaamisen puuttumiseen vai esimerkiksi vetovoimatekijöihin tai muuhun houkuttelevuuteen. Käyn läpi haastatteluiden vastaukset tarkemmin tässä luvussa esittämällä teemasta löytyneitä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia vastauksissa.

Vastauksissa korostui kieliosaaminen, esihenkilötaidot, alan vetovoima, palkkaus ja rekrytointivaikeudet. Aineiston analysoinnissa usein toistuvat avainsanat ja vastaukset kerättiin Microsoft PowerPointin laajennusta käyttäen kuvan 7 sanapilveen, jossa usein toistuvat avainsanat ilmenevät suuremmalla fontilla.



Kuva 7. Kohtaanto-ongelman ilmeneminen MaRaMa-alalla

Kokemukset kohtaanto-ongelmasta vaihtelivat ja kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta kertoivat, että heidän organisaatiossa näkyy kohtaanto-ongelma jollain tapaa. MaRaMa alan yleisiä kohtaanto-ongelmia koettiin olevan kuvan 7 mukaiset asiat. Kielitaito oli kaikkien haastateltavien mukaan yksi merkittävimmistä ongelmista. Kielitaidon koettiin olevan ongelma siten, että suomenkielistä henkilökuntaa ei löydy tarpeeksi, sekä niin, että organisaatiossa ei ole mukauduttu tilanteeseen, jossa suomenkielistä henkilökuntaa ei ole saatavilla. Vastaajista kolme pohti kielitaidon vaatimuksia organisaatiossa sekä sitä, ovatko ne perusteettomia kansainvälistyvän työelämän vaatimuksien kanssa. Kielitaidon vaatimusten todettiin olevan osittain alueellisia ja kaksi haastateltavista toikin esiin esimerkiksi sen, että pääkaupunkiseudun (Helsinki, Espoo, Vantaa) ulkopuolella tämä on isompi ongelma, kun taas Lapissa tilanne on päinvastainen, sillä työvoimapula on suurta, asiakaskunta kansainvälistä ja kielitaidon vaatimukset ovat joustavammat.

Kielitaito on valtava ongelma, ja koen että meillä on meneillään semmoinen yhteiskunnallinen arvokeskustelu tässä. Miten voidaan perustella, että työkielen pitäisi olla suomi?

Kaikista suurimpana semmoisena mörököllinä pöydällä on se kielitaito ja aina mennään sen taakse että asiakas tarvitsee palvelua suomen kielellä, niin mä oon ihan eri mieltä. Työyhteisöt on monimuotoisia ja siellä on kyllä kieliosaamista.

Ehkä mikä tulisi itsellä mieleen niin tietysti ihan kielelliset valmiudet. ja että varmasti on syytä miettiä, että mikä se työ työkieli tulee olemaan tulevaisuudessa.

Kolme haastateltavista koki alan vetovoiman MaRaMa-alalla näkyvänä kohtaanto-ongelmana. Haastateltavista yksi vastasi oman organisaation vetovoimatekijöiden olevan kunnossa, johtuen työnantajakuvan vetovoimaisuudesta, sekä vahvasta arvopohjaisesta tekemisestä. Haastateltavan oman organisaation erityispiirteisiin kuului se, että tehtäviin rekrytoidaan ensisijaisesti nuoria, joilla ei ole vielä välttämättä kertynyt kokemusta MaRaMa-alalla työskentelystä. Tämä jo itsessään helpottaa kohtaantoa, kun vaatimusta osaamiselle ei ole.

Meillä ei vielä hetkellä ole tätä niinku tällaista ongelmaa kun muualla alalla ja mä näen siinä semmoiseksi niinku vahvuuksiksi sen, että meillä on aika vahva arvopohja mihin me perustetaan jo meidän rekrytointiprosessi ja perehdytykset nojaa siihen vahvaan arvopohjaan. Meillä tavallaan työhyvinvointi ja työntekijä on kaiken keskiössä.

Palkkauksen koettiin olevan osa MaRaMa-alan kohtaanto-ongelmaa ja haastateltavista neljä kertoi, että palkkauksen koettiin olevan sekä alan yleinen vetovoimaan että omaan organisaation veto-voimaan vaikuttava tekijä. Kohtaanto-ongelmaa syventävästi vaikuttaa vallitseva taloustilanne ja kustannusten nousu.

Haastattelujen perusteella rekrytointiongelmia koettiin erityisesti siinä, mistä kanavista löydetään sopivat hakijat tai osaajat ja miten nämä houkutellaan hakemaan avoimiin työpaikkoihin. Yksi haastateltavista nosti esiin sen, että ongelma lähtee jo paljon syvemmältä sekä sen, että alalle ei hakeudu tarpeeksi opiskelijoita, jotta saataisiin sieltä potentiaalista uutta työvoimaa. Hänen mielestään tämä haaste on ollut MaRaMa-alalla jo pidempään. Mielikuva tehtävästä ei välttämättä kohta, joka johtaa kohtaannon ongelmaan. Hakijoilla saattaa olla väärä mielikuva alasta tai yrityksestä. Yksi haastateltavista kertoi, että yksi melko yleinen tilanne on se, että hakijalle on muodostunut rekrytointitilanteessa väärä kuva siitä mitä työ pitää sisällään. Tämä saattaa johtaa jopa siihen, että työntekijä lähtee yrityksestä koska työnkuva on epäselvä.

Osaamiseen liittyvistä kohtaannon-ongelmista kaikki vastaajat, yhtä lukuun ottamatta, kertoivat, että MaRaMa-alalla erityisesti puutteelliset esihenkilötaidot ovat merkittävä haaste. Esihenkilötaidoista osa vastaajista oli sitä mieltä, että erityisesti monimuotoisuuden johtamisen taidot, lainsäädännön tunteminen ja perehdytysosaaminen ovat puutteellisia. Kaksi vastaajista kertoi, että esihenkilörooleihin on haastava löytää tarpeeksi pätevää henkilöä.

Välillä surettaa kaikkien osapuolien puolesta- sitä esihenkilöä, jolla ei ole esihenkilötaitoja ja sitä työntekijää, jolla ei ole työntekijäosaamista tai työntekijän taitoja."

Muista osaamiseen liittyviksi kohtaannon ongelmiksi koettiin tarvittavan osaamisen puuttuminen käytännön työssä, kädentaidoissa, työyhteisö- ja vuorovaikutusosaamisessa, digitaidoissa sekä asiakaspalvelussa. Vastaajista lähes kaikki peräänkuuluttivat myös tiettyä asennetta ja mentaliteettia, mitä MaRaMa-alalla kaivataan, ja sitä taas ei kaikilta löydy. Myös eräänlainen moniosaajuus koettiin puutteelliseksi tilanteessa, jossa tehtävän kuvat eivät enää välttämättä ole perinteiset ja roolit muuttuvat. Osa vastaajista koki myös osaksi kohtaanto-ongelmaa sen, että on vaikeuksia rekrytoida ne tekijät, jotka sopivat juuri kyseisen organisaation kulttuuriin.

On tulijoita mutta sitten kun pitäisi löytää tällainen moniosaaja niin siinä on kohtaanto-ongelmaa

Miten löydetään juuri ne sopivat ihmiset, joita paikka puhuttelee ja miten löydetään ne tekijät jotka sopii juuri tänne ja meidän kulttuuriin?

6.2 Osaamisen kehittämisen tarpeet aineiston perusteella MaRaMa-alalla

Tässä luvussa tarkastellaan laadullisten haastatteluiden perusteella saatuja tietoja ja niiden pohjalta johdettuja tuloksia osaamisen kehittämistä, rekrytoinnista ja osaamistarpeista MaRaMa-alalla. Osaamisen kehittämisen teeman käsittely alkoi haastattelussa kysymyksellä, ”Millaista osaamista MaRaMa-alojen työntekijöiltä puuttuu?” Eniten korostui se, että digitaalisten, vuorovaikutus-, työntekijätaitojen, palveluasenteen ja asiakaspalvelutaitojen koettiin olevan puutteellisia. Vuorovaikutusosaamiseen ja asenteeseen liitettiin useammassa vastauksessa se, että vaikka työntekijältä puuttuisi käytännön työn osaamista, sen opettaminen on helpompaa kuin se, että opetettaisiin toivottavaa palveluasennetta tai työyhteisössä toimimisen taitoja.

Jos ei ole niitä yhteistyötaitoja niin silloin ollaan paljon isommassa ongelmassa kuin se, että jos hän sanoisi, että hän ei vaan osaa meidän viinejä tai tiedä jotain muuta, niin sekin kävisi. Mutta jos mulle tulee 6 ihmistä kertomaan, kuinka hänen kanssaan on vaikeata tehdä töitä, niin se kertoo aika paljon silloin puutteellisesta asenteesta ja vuorovaikutustaidoista.

Semmoinen tietynlainen asenne tähän työhön. Se että sä opit kantamaan 4 tai 5 lautasta tai tekemään jonkun cocktailin tai kääntää pihvin oikein niin nää on opeteltavissa olevia asioita. Jos sulla on se asenne kunnossa ja halu oppia niin ei ole ongelmaa.

Kaiken voi oppia jos se asenne sitä työtä kohtaan on oikea ja olisi tärkeä hyväksyä se semmoinen että työssäkin opitaan ja siitä saadaan palautetta ja sitä kautta kehitytään.

Useammassa vastauksessa tuli ilmi esihenkilötaitojen puutteellisuus, vaikka kysymyksessä viitattiin työntekijöiden osaamiseen. Haastateltavat nostivat esiin sitä tosiasiaa, että esihenkilön tehtäviin edetään nopeastikin työntekijäroolista, ja koettiin että esihenkilötaidot ovat puutteellisia jo lähtökohtaisesti, eikä tarvittavaa koulusta tai tukea uuteen rooliin ole välttämättä saatavilla. Puutteellisen esihenkilöosaamisen koettiin johtavan moniin ongelmiin, esimerkiksi perehdytyksessä.

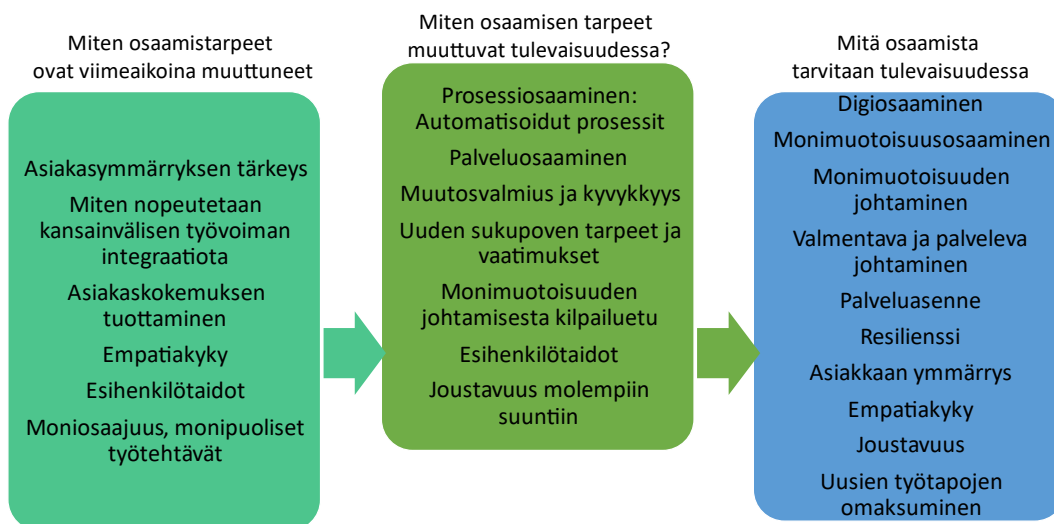
Sieltähän just riveistä nousee se tarjoilija sinne vuoropäälliköksi ja sitten pitäisi yhtäkkiä ruveta tekemään työvuorolistoja ja sitten on mitään käsitystä vaikka ihan lainsäädännöstä tai siitä että paljonko saa olla vaikka työntekijänä tunteja.

Mä luulen että se oikeasti se niinku isompi ongelma on nimenomaan siellä esihenkilö ja hänen osaaminen. Koska kyllähän sen esihenkilön tehtävä on tuoda yrityksen strategia, ideat ja visio ja toimintatavat niin kun selkeästi esille.

Osa haastateltavista koki, että puutteita on erikoisosaamisessa ja eräänlaisessa syvässä kokemuksen tuomassa ammattitaidossa. Syitä löydettiin tähän muun muassa ammatillisen koulutuksen puutteesta ja työkokemuksen vähyydestä, koska osaamisen vaatimukset vaihtelevat ja MaRaMa-alalla työ opitaan tekemällä. Yksi haastateltavista nosti mielenkiintoisen näkökulman tähän. Hänen kokemuksensa mukaan alalla työskentelevistä ei ehdi tulla erikoisosaajia tai muodostu syvää ammattitaitoa kokemuksen kautta, koska työurat MaRaMa-alalla ovat lyhentyneet ja uuden sukupolven työurat tulevat oletettavasti olemaan entistä lyhyempiä.

Semmoinen fiilis mulla on että kun ihmiset piipahtaa alalla, niin ei kerkeä tulla tavallaan semmoisia erikoisosaajia, kun mitä ne vaikka ketkä on ollut 10 vuotta alalla niin alkaa olla ja se on niinku suvereneja ammattilaisia. Arvio on että onko 1-3 vuotta tällä uudella sukupolvella mikä niitten keskimääräinen työsuhteen kesto tulee olemaan.

Tutkimuksen alakysymykseen: ”Miten MaRaMa-alan osaamistarpeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?” pyrittiin selvittämään haastateltujen kokemuksia ja konkreettisia esimerkkejä aiheesta. Haastatteluista saatuja näkökulmia jaoteltiin kolmeen pääkategoriaan haastattelurungon (Liite 1) ja kuvan 8 mukaisesti: osaamistarpeiden viimeaikaiset muutokset, miten osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa sekä osaamisen tarpeet tulevaisuudessa. Monimuotoisuuteen ja kulttuurienväliseen osaamiseen, sekä esihenkilötaitoihin liittyvät tulokset käsitellään kokonaisuutena selkeyden vuoksi, koska nämä olivat osaamisen tarpeista selvästi haasteltuja puhuttaneet asiat.



Kuva 8. Osaamisen tarpeiden muutokset MaRaMa-alalla

Osaamisen tarpeiden viimeaikainen muuttuminen oli huomattu ja tiedostettu kaikkien haastateltavien organisaatiossa. Haastatteluiden perusteella kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muuttuvat roolit ja monipuolisuus työtehtävissä ovat yksi merkittävä tekijä, jolla on vaikutuksia siihen, miten osaamisen tarpeet ovat muuttuneet. Roolien muuttuessa ja monipuolistuessa työntekijältä odotetaan joustavuutta ja muutosvalmiutta, ja sitä, että pitää pystyä omaksumaan uusia työtapoja.

Yksin tekeminen tietyn roolissa muuttuu, ja vanha koulukunta "kuolee". Tiimitekeminen, yksikössä monialainen tekeminen tulee. Seinät ja siilot on kaadettava, sellainen ei enää niinku toimi.

Viime aikoina muutokseen on vaikuttanut muun muassa teknologian nopea kehitys, joka liittyy myös juuri jatkuvaan oppimiseen ja kykyyn omaksua uutta tietoa. Muita viimeaikaisia muutoksia todettiin olevan monimuotoisuuden ymmärtämisessä työyhteisössä, perehdyttämisen mukauttamisessa osaamisen ja henkilön mukaan. Kaksi haastateltavista kertoi, että asiakasymmärryksen tärkeys asiakaspalvelussa on viime aikoina noussut tärkeään osaan. Hän koki, että asiakkaan muuttuvien tarpeiden ymmärrys on tärkeää, jotta voidaan tuottaa asiakkaalle palvelulupauksen mukaista palvelua. Yksi haastatelluista nosti samaan aiheeseen liittyen ajatuksen siitä, että haasteeksi muodostuu usein palvelun mukauttamisen taidon ja vuorovaikutustaitojen puutteellisuus. Empatiakyvyn koettiin liittyvän tähän ja moni haastateltavista koki sen olevan tärkeä osa asiakaskokemuksen tuottamisessa.

Asiakaskokemuksen tärkeyden ymmärtäminen ja se että se on aika suuri kokonaisuus. Osaako kaikki tuottaa sellaisen asiakaskokemuksen mitä on luvattu?

Vuorovaikutustaidot ja vuorovaikutuksen mukauttaminen asiakaskohtaamisiin varsinkin nuorten kohdalla. Ettei ehkä tiedetä miten asiakas kohdataan, että teititelläänkö esim. ja niin edespäin.

Kysymykseen; "Miten näet osaamisen tarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa?" saatiin hyvin mielenkiintoisia ja monipuolisia vastauksia. Haastateltavat olivat yhdenmielisiä siitä, että teknologian kehitys vaikuttaa osaamisen tarpeisiin, kun prosessit automatisoituvat ja nopeutuvat. Neljä haastateltavista pohti ihmisen roolin tärkeyttä palveluprosessissa. He olivatkin sitä mieltä, että palveluosaaminen tulee olemaan entistä tärkeämmässä roolissa teknologian ja automaation muuttaessa prosesseja ja tapaa tuottaa palvelua asiakkaalle. Haastateltavat pohtivat tämän asian vaikutusta perinteisiin työtehtäviin. Yhden haastateltavan organisaatiossa tähän tarpeeseen oli jo reagoitu ja pohdittu automatisoituja palvelun osia niissä kohdin, missä ihmisen tekemä työ ei anna lisäarvoa palveluun ja pyritty näitä työtunteja kohdentamaan sinne missä on vaikuttavuutta asiakaskokemukseen.

Ihmisen rooli on varmaan tulevaisuudessa paljon pienempi, mutta ehkä sitäkin tärkeämpi siten. Siinä kohtaa kun tarvitaan se ihminen ja se ihmisen osaaminen, niin sitten pitää osata.

Kun automatisoidaan prosesseja niin pyritään siihen että käytetään henkilötunnit sitten oikeasti niihin asioihin joilla on oikeasti vaikuttavuutta asiakaskokemukseen

Me katsotaan että tavallaan missä ihminen tai henkilö tekisi ja ei anna lisäarvoa asiakkaalle, vaan käytetään mieluummin ne henkilötyötunnit sitten niihin milloin on oikeasti vaikuttavuutta myös siinä asiakaskokemuksessa, niin ollaan pyritty löytämään niitä osioita sitten.

Haastateltavista viisi kertoi, että heidän näkemyksensä mukaan ikärakenteen muutos ja uudet työelämään tulevat sukupolvet tuovat omat vaikutuksensa myös osaamisen tarpeiden muutokseen ja organisaatioiden monimuotoisuuden huomioimiseen. Digitaitojen osalta uuden sukupolven koettiin olevan vanhempia sukupolvia selvästi edellä, joka vaatii entistä mukautetumpaa perehdytystä. Kaksi haastatelluista kertoi myös, että nuoremman sukupolven odotukset ja toiveet työelämältä voivat olla hyvin eriävät vanhempiin sukupolviin nähden, nuoremmat työntekijät odottavat joustoa molempiin suuntiin.

Nuorempi sukupolvi omaa jo hyvät digitaidot, ehkä ongelma tulee vanhemmilla sukupolvilla ja niiden osaamisessa. Kynä ja paperi ei enää riitä. Pitää ottaa huomioon entistä enemmän eri osaamisen tasot.

Työaikojen joustavuutta varmasti tullaan tosi vahvasti myös kaipaamaan ja sitä pyytää tulevat sukupolvet tuolta, että haluaa sitä, että voi itse määritellä miten tehdään ja missäkin vuoroissa.

Monimuotoisuus, kansainvälisen työvoiman integraatio ja muualta kuin Suomesta tulevan työntekijän osaamisen tunnistaminen, sekä kielitaidon vaatimukset puhuttivat läpi haastattelun kaikkien haastateltavien osalta. Viimeaikaisia muutoksia osaamisen tarpeissa oli havaittu tapahtuneen sekä suomen kielen osaamisen, että englannin kielen osaamisessa. Tämä keskustelu linkittyi voimakkaasta kohtaanto-ongelmaan ja keskustelu jatkui osaamisen kehittämisen teemassa siitä mihin kohtaanto-ongelmassa jäätiin (luku 6.1). Aihe oli tunteita herättävä ja moni haastateltavista ihmetteli miten kankeaa Suomessa on kansainvälisen työvoiman osaamisen tunnistaminen.

Kielitaito on yksi tärkeä, eli meidän alalle tullaan paljon ulkomailta tai on ensimmäinen työpaikka maahanmuuttajalle ja niinku monelle muullekin nuorelle tai joka työuransa täällä aloittelee ja kansainvälinen ympäristö sinänsä houkuttelee niin englanninkielitaito yksi tärkeä.

Ollaan omassa organisaatiossa puhuttu kansainvälisestä rekrytoinnista ja meidän täytyy muokata, koska suomea puhuvaa työvoimaa ei löydy loputtomiin.

Tarvitaan tukea suomen kielen oppimiseen työpaikoilla ja taas englannin oppimiseen ja käyttämiseen samalla.

Käyty keskustelua että kun ne prosessit on kuitenkin ympäri maailmaa samat perus tarjoilijan työssä ja asiakaspalvelussa että miten ne ei muka onnistu muulla kuin suomen kielellä.

Monimuotoisissa tiimeissä työskentelemisen taito, monimuotoisuuden johtamisen osaaminen ja esihenkilötaidot ovat sekä viimeaikaisia muutoksia osaamisen tarpeissa että vaikuttamassa tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin työelämän organisaatioiden monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että

kansainvälistyminen ja siihen reagointi ei ole ainoastaan pakollista, vaan se on kilpailutekijä tulevaisuudessa, jos siihen pystytään reagoimaan.

Isoin juttu on nimenomaan toi kansainvälistyminen mihin niin kun vaan pitää pystyä reagoimaan. Tässä nopeat syö hitaat ja ne ketkä reagoi jo nyt saa huomattavaa kilpailuetua

Se on vähän eri juttu, kun että sä johdat Arskaa Lappeenrannasta kuin sellaisen ihmisen johtaminen, ketä tulee jostain korkean hierarkian kulttuurista

Monimuotoisuuden johtamisen lisäksi esihenkilötaidoissa yleisesti koettiin olevan paljon kehitettävää MaRaMa-alalla. Neljä haastateltavista kertoi, että heillä on sisäisiä koulutuspolkuja ja esihenkilöille suunnattuja koulutuksia. Kuitenkin viisi haastateltavista koki, että esihenkilöiden osaamisessa on merkittäviä puutteita erityisesti perehdytyksessä ja monimuotoisuuden johtamisessa. Puutteita esihenkilön osaamisessa koettiin olevan niin perustaitojen, kuin yrityksen strategisten tavoitteiden ja toimintatapojen esille tuomisessa.

Osaamisen kehittämisen teeman yhteydessä haastatteluissa kysyttiin lisäksi, miten heidän organisaatiossaan on reagoitu tulevaisuuden osaamisen tarpeiden muutokseen. Vastauksissa korostui juuri esihenkilötaitojen kehitys vastaamaan tulevaisuuden muutostarpeita ja kansainvälistymistä, sekä valmentavan ja palvelevan johtamisen käytänteiden omaksumista. Kolmessa organisaatiossa oli mahdollistettu sisäisiä ura- ja etenemispolkuja, joiden koettiin vaikuttavan sekä henkilöstön sitoutumiseen että yleisesti positiivisesti työnantajakuvaan.

Ainakin mitä meillä on tehty, että on kimpassa tehty päätöksiä ja siirrytty enemmän palvelevan johtamisen kulttuuriin. Ollaan joustavia ja kuunnellaan mielipiteitä, ollaan huomattu että vaikuttaa positiivisesti.

Esihenkilötaidot, tärkeässä asemassa. Että miten ymmärretään sitä työntekijää paremmin jotta pystytään motivoimaan ja ohjamaan sitä paremmin. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän valmentavan johtamisen taitoja.

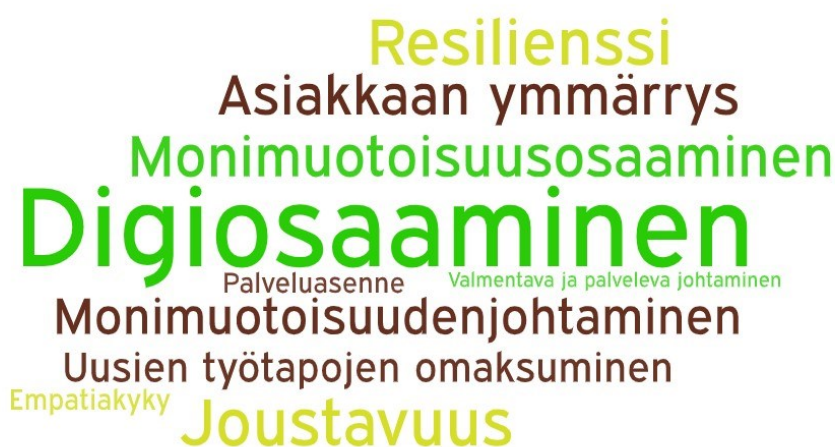
Sitä vaan työnantajan on otettava vahvempi ote tämmöisillä aloilla, missä ehkä se vetovoimaisuus ei ole niin hyvä myöskin siihen, että he tulisivat pärjäämään kyseisellä alalla ja näkisivät jopa uramahdollisuuksia taikka semmoista niinku polkua siihen omaan työuraan.

Luodaan sisäisesti urapolkuja ja muita kehittymisen mahdollisuuksia, jotta se kehittyminen ja sitoutuneisuuden taso olisi vahvempi siellä.

Yhden haastateltavan organisaatiossa oli lisäksi otettu erityisesti huomioon nuoremman sukupolven toiveita ja odotuksia työelämässä ja yritetty luoda keinoja, joilla toiveisiin vastataan mahdollistamalla työaikojen joustoa ja tukemalla entistä paremmin esimerkiksi koulun ja työelämän yhteensovittamista. Suurin osa haastatelluista kertoi, että perehdytystä on pitänyt muokata vastaamaan erilaisia osaamisen lähtötasoja. Osaamista on kehitetty ihan perusasioissakin, kuten asiakkaan kohtaamisen taidoissa, organisaation arvojen mukaisessa toiminnassa ja tuettu pärjäämisessä kunkin omassa päivittäisessä tehtävässä. Moni haastateltu olikin sitä mieltä, että osaamattomuus syö resursseja ja vaikuttaa negatiivisesti myös muiden työssäjaksamiseen.

Semmoinen tietynlainen osaamattomuus syö varmaan jo osaltaan sitä pitovoimaa, koska se nakertaa sitä yrityskulttuuria. Jos ei ole selkeitä toimintatapoja ja selkeitä prosesseja selkeitä juttuja, ja jos sulle ei opeteta niitä asioita niin ensinnäkin se joka ei osaa niin se syö aina jonkun toisen resursseja.

Haastatteluaineiston perusteella, tulevaisuuden osaamisen tarpeita olivat: Monimuotoisuusosaaminen, monimuotoisuuden johtaminen, digiosaaminen, joustavuus, asiakkaan ymmärrys, palveluasenne, empatiakyky, uusien työtapojen omaksuminen sekä valmentava ja palveleva johtaminen. Myös resilienssi oli aineistossa usein toistuva sana, resilienssi liitettiin työssä jaksamiseen, joustamiseen, muuttuviin työtehtäviin ja paineensietokykyyn. Resilienssin arvioitiinkin olevan tärkeä osaamisen ulottuvuus nopeasti muuttuvassa maailmassa niin työssä kuin muuallakin. Aineistosta kerättiin nämä edellä mainitut osaamisen tarpeet sanapilveen (kuva 9) Microsoft PowerPointin laajennusta käyttäen, jossa usein toistuvat sanat ilmenevät suuremmalla fontilla.



Kuva 9. Osaamisen tarpeet MaRaMa-alalla tulevaisuudessa

6.3 Rekrytoinnin kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden osaamisen tarpeita

Rekrytoinnin vaikutusta osaamis- ja työvoimatarpeiden muutokseen pyrittiin selvittämään haastatteluissa kysymällä, millaisia vaikutuksia toimintaympäristön muutoksella heidän organisaatiossaan on ollut rekrytointiin ja miten heidän mielestään rekrytointia tulisi kehittää. Näiden kysymysten avulla etsittiin vastausta alaongelmaan: Miten rekrytoinnilla ja osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa MaRaMa-alan organisaatioiden osaamis- ja työvoimatarpeiden ennakkointiin? Lisäksi tarkoituksena oli kuulla ajatuksia rekrytoinnin roolista tulevaisuuden osaamisen tarpeiden ennakkoinnissa.

Luvussa 3.1 käytiin läpi rekrytointiprosessia. Kuvassa 10 hyödynnettiin tätä kuvausta tuomaan esille tutkimusaineistosta ilmi tulleita kehitystarpeita rekrytointiprosessiin. Haastateltavista viisi kertoi, että lähtökohta rekrytoinnissa heidän organisaatiossaan on se, että katsotaan, voidaanko

rekrytoida omasta organisaatiosta, ennen kun lähdetään hakemaan uutta osaajaa muualta. Tähän katsottiin vaikuttavan ennen kaikkea lainsäädäntö työsopimuksiin tai muutosneuvotteluihin liittyen, mutta myös rekrytoinnin kalleus ja sen resurssointi.



Kuva 10. Miten rekrytointiprosessia tulisi kehittää MaRaMa-alalla

Rekrytoinnin haasteiksi kohtaanto-ongelmaa käsiteltäessä (luku 6.1) koettiin olevan viestintä rekrytoinnissa ja sen vaikutus väärään mielikuvaan työstä tai jopa koko alasta. Kun haastatteluissa kysyttiin: "Miten sinä näkisit, että rekrytointia ja rekrytointiprosessia voidaan kehittää?" moni haastateltava oli sitä mieltä, että rekrytointiviestinnässä on kokonaisuudessaan MaRaMa-alalla parannettavan varaa. Yksi haastateltavista totesikin, että rekrytointia pitäisi miettiä yrityksen palvelulupauksen kautta. Lähes kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia siitä, että työntekijällä on rekrytointitilanteessa jäänyt väärä mielikuva mitä työ on. Väärän mielikuvan muodostumiseen aineiston perusteella löydettiin syitä siitä, että ei oikein alun perinkään tiedetä, millaista osaamista tarvitaan tai millainen henkilö sopii yrityksen kulttuuriin.

Entistä tärkeämpää on, että löydetään että se, joka sopii tähän porukkaan. Kun ei voi niinku ihan oikeasti ottaa ihan ketä vaan tyyppiä vaikka se olisi kuinka hyvä. Se ei vaan niinku toimi ja että sen pitää toimia tässä porukassa.

Nykyisin mietitään enemmän sitä, rekrytoidaanko kulttuuriin sopiva tyyppi vai "culture-ad" joka tuo jotain uutta kaivattua näkökulmaa työyhteisöön. Jos sulla on hirveän samalla lailla ajatteleva koko se työyhteisö niin aika vähän siellä syntyy ideoita ja kehitystä.

Tehtävän kuvan määrittelyyn moni haastateltavista toivoi kehitystä ja toi ilmi, että tässä kohtaa vaikutetaan voimakkaasti siihen, millainen kuva hakijalle tehtävästä muodostuu. Yksi vastaajista kertoi, että tämä on heidän organisaatiossaan yleinen syy sille, että juuri rekrytoitu ihminen lopettaa, koska työnkuva onkin todellisuudessa jotain ihan muuta, tai että työnkuva on epäselvä. Haastateltavista moni olikin sitä mieltä, että rekrytointi-ilmoituksissa tulisi pohtia sitä, miten MaRaMa-alan houkuttavuutta tuodaan esiin ilman, että sorrutaan ylisanoihin ja perusteettomiin lupauksiin työn sisällöstä. Ilmoitusten tulisi tuoda paremmin ilmi myös millaista henkilöä ja persoonaa tehtävään haetaan. Tähän liitettiin myös hakijan tai kohderyhmän tunnistaminen ja puhuttelemine. Millaisella viestinnällä tavoitetaan juuri ne hakijat, keitä etsitään? Tähän yksi haastateltavista toi näkökulman, että työnantajan tulisi tietää ja tuntea paremmin ne keitä yritetään tavoittaa ja mukauttaa viestiä sen mukaan. Tähän kaksi haastateltavista toi esiin myös sen, että tulee ottaa huomioon nuoremman sukupolven toiveet ja muuttuvat odotukset työelämästä.

Meidän tulisi tuntea paremmin ne ketkä työmarkkinoille tulevat ja ymmärtää mitä he sieltä työelämästä kaipaavat.

Pitää miettiä miten houkuttaa sitä uutta osaajaa ja nuorta porukkaa sinne yritykseen tutustumaan, esitellään sitä toimintaa ja mitä työ oikeasti pitää sisällään ja näin.

Ilmoitusten pitäisi oikeasti kertoa mitä työ on, aina niistä ei oikein saa oikeata kuvaa työstä.

Tuodaan työpaikkailmoituksissa alan monipuolisuutta esiin.

Hakijoiden tavoittamisesta ja oikeiden rekrytointikanavien valinnasta keskusteltiin usean haastatellun kanssa. Ensin tulee tunnistaa kohderyhmä ja valita kanavat sen mukaan mistä heidät tavoittaa. Haastatteluissa kaikki olivatkin yhtä mieltä siitä, että rekrytointikanavat ovat ylipäätään monipuolistuneet, mutta tulee löytää myös uusia tapoja tavoittaa haluttu kohderyhmä. Oppilaitosyhteistyö ja rekrytointitapahtumat koettiin edelleen hyviksi vaihtoehtoiksi tuoda yritystä esiin ja löytää työntekijöitä sekä hyvä keino kertoa potentiaalisille hakijoille alasta. Kaikki haastateltavat kokivat, että rekrytointi on muuttunut entistä enemmän markkinoinniksi. Hakijaviestintä rekrytointiin kaikissa vaiheissa koettiin tärkeäksi ja vaikuttavan niin alan maineeseen, työnantajakuvaan kuin alan vetovoimaan. Hyvä työnantajakuva olikin lähes kaikkien haastateltavien mielestä merkittävin rekrytointia helpottava tekijä.

Kyllä kaikki sen mitä panostetaan siihen työnantajamielikuvaan nouseekin aina ihan arvoon arvaamattomaan, että sitten tavallaan se rekrytointimarkkinoinnin merkitys muuttuu kun se työnantajakuva on kunnossa.

Mä luulen, että niin kauan kun toi niinku hyvä työnantajakuva ja se on kunnossa niin hakijoita on tosi paljon niinku alalla ylipäätään.

Sitten he kertoisi hyviä kokemuksia ja sitä kautta hakeutuisi uusia ihmisiä alalle tai rekrytointiin piiriin. Niin se on kyllä aika tärkeätä semmoinen puskaradio tai viidakkorumpu

Varjopuoleksi monikanavaisessa rekrytinnissa koettiin olevan hakemusten runsas määrä, jonka käsittely vaatii resursseja. Moni haastateltava kertoikin, että hakemuksia tulee valtavasti, mutta suuri osa sellaisilta, joilla ei ole mahdollisuutta tulla valituksi vaikkapa puuttuvan osaamiseen takia tai työnteko-oikeuteen liittyvistä syistä. Kaksi haastateltavista oli vahvasti sitä mieltä, että tulevaisuudessa voidaan hakemuskäsittelyyn hyödyntää teknologiaa ja esimerkiksi tekoälyä, kunhan vain osaamista tähän löytyy. Kolme haastateltavista kertookin, että heillä on pohdittu tai otettu käyttöön teknologian ratkaisuja hakemuskäsittelyyn ja prosessin tehostamiseen. Yksi haastateltavista nosti huolen liittyen tekoälyn hyödyntämiseen rekrytinnissa ja siitä, miten voidaan varmistua, että sen käyttö tukee monimuotoisuuden toteutumista ja on eettistä.

Rekrytointikumppani koettiin hyväksi vaihtoehdoksi kolmen haastateltavan mielestä. Hyvä rekrytointikumppani voi säästää organisaation aikaa ja resursseja, koska se voi hoitaa suuren osan rekrytointiprosessista, kuten hakemusten käsittelyn ja ensimmäiset haastattelut. Tämä antaa organisaatiolle mahdollisuuden keskittyä ydintoimintoihinsa ja säästää resursseja. Hyvä rekrytointikumppani voisi osaltaan tukea myös monimuotoisuuden toteutumista rekrytinnissa. Rekrytinnin monimuotoisuuden toteutuminen ja sen tukeminen rekrytinnin kaikissa vaiheissa puhutti lähes kaikkia haastateltavia.

Hyvä rekrytointikumppani voisi olla osaltaan myös tukea tätä kansainvälistymistä, jos he veisi keskusteluun yrityksiin enemmän sitä että miten perustellaan se että muu kuin suomenkielinen tekijä ei kelpaa.

Kehitetään rekrytointiprosessia jatkuvasti, jotta saadaan kaikenlaisia persoonia, ja että miten tehdään se enemmän monimuotoisuutta tukien.

Lisäarvoa teknologiasta rekrytointiprosessiin löydettiin muun muassa hakijan kohtaamiseen haastattelutilanteessa. Kaksi haastateltavista nosti esiin työhaastattelut ja niiden toteuttamisen viimeaikaiset muutokset. Nämä haastateltavat kertoivat, että heidän organisaatiossaan on hyödynnetty videohaastatteluita, joiden on ajateltu olevan hakijaystävällinen ja joustava tapa toteuttaa haastattelu. He olivat hyödyntäneet myös ryhmähaastatteluita massa- ja sesonkirekrytoinneissa, joiden oli koettu tehostavan prosessia.

Usea haastateltavista oli sitä mieltä, että rekrytointiprosessia tulee jatkuvasti kehittää toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Useamman haastatellun organisaatiossa prosessia oli kehitetty erityisesti tukemaan monimuotoisuutta ja yhden haastateltavan mielestä jo rekrytinnin käynnistämisen vaiheessa tulisi miettiä sitä miten rekrytoitujen urapolkuja ja muita kehittymisen mahdollisuuksia voidaan tukea, jotta sitoutuneisuuden taso olisi vahvempi.

6.4 Rekrytoivien valmennusten mahdollinen hyöty MaRaMa-alalla

Tutkimustulosten viimeisessä teemassa käsitellään rekrytoivien koulutusten ja valmennusten mahdollista hyötyä MaRaMa-alalle tutkimusaineiston perusteella. Tutkimuksen haastatteluissa kaikille haastateltaville kerrottiin lyhyesti mitä rekrytoivilla koulutus- ja valmennus ratkaisuille tarkoitetaan. Tällä pyrittiin siihen, että kaikille haastateltaville muodostuu mahdollisimman yhtenäinen käsitys keskusteltavasta aiheesta. Tähän teemaan liittyvillä kysymyksillä pyrittiin vastaamaan alakysymykseen: ”Millaisia rekrytoivia koulutuksia ja valmennuksia on jo olemassa”, sekä itse tutkimusongelmaan: ”Voidaanko rekrytoivilla koulutuksilla ja valmennuksilla ratkoa ja ennakoida MaRaMa-alan organisaatioiden osaamistarpeita ja kohtaanto-ongelmaa?”. Haastateltavilta kysyttiin ovatko he aiemmin kuulleet rekrytoivista koulutus- ja valmennusratkaisuista ja pyydettiin kertomaan mahdollisia esimerkkejä. Haastatelluista neljä ei ollut aiemmin kuullut rekrytoivista koulutus- ja valmennus ratkaisusta ja kolme haastateltavista oli kuullut, joista yksi oli kuullut maahanmuuttajien kotouttamiskoulutuksista puhuttavan tässä yhteydessä.

Kaikki haastateltavat kokivat, että rekrytoivista koulutus-, ja valmennusratkaisuista voisi olla hyötyä MaRaMa-alalle ja yhdeksi merkittäväksi hyödyksi koettiin työntekijän osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen. Rekrytoivilla koulutuksilla ja valmennuksilla arvioitiin olevan potentiaalisesti positiivista vaikutusta työntekijöiden sopeutumiseen ja sitoutumiseen organisaatiossa, kun työntekijään päästään koevuoromaisesti tutustumaan ja kuulemaan hänen odotuksistaan. Näin myös työnantajalle voisi muodostua parempi kuvan työntekijästä ja hänen persoonastaan ja tätä tietoa voidaan käyttää perehdytyksen kehittämiseen ja saada ihmiset oikeille paikoille, sopiviin tehtäviin. Neljä haastateltavista peilasi vastauksiaan edellisiin teemoihin ja haastattelussa moni heistä olikin sitä mieltä, että erityisesti MaRaMa-alalla, jossa osaamisen lähtötasoja on monia, voidaan koulutusten ja valmennusten kautta mukauttaa perehdytystä entistä yksilöllisemmäksi. Kolme haastateltavista nosti esiin mahdollisen hyödyn myös palvelun laadun parantamisessa ja uuden osaamisen saamisessa koko työyhteisöön.

Toihan niinku olisi just hyvä, kun sä näkisit että miten ne ihmiset toimii ja sitten itsekin näkisi että "ahaa"- tuolla on tuollaisia taitoja. Että varmasti tosi hyödyllistä osaamisen tunnistamisessa.

Että jos koulutetaan siihen tiettyyn paikkaan tekemään, niin kyllähän se niinku sitouttaa paikkaan ja alalle ja toisekseen voisi tuottaa parempaa tulosta sitten niinku palvelullisesti.

Saataisiin ne ihmiset oikeille paikoilleen, niin joo näen kyllä siinä ihan potentiaalia, että voisi ratkoa kohtaannon ongelmia.

Useamman haastateltavan mielestä rekrytoivien koulutusten ja valmennusten avulla työntekijällä olisi mahdollisuus tutustua useampaan työtehtävään sekä yritykseen itsessään ja oppia tuntemaan myös muut työntekijät paremmin. Kolme haastateltavista koki, että tällaisten ratkaisujen kautta

voitaisiin päästää myös markkinoimaan yrityksen arvoja ja työnantajakuvaa, sekä voitaisiin houkutella uusia ihmisiä alalle.

Joo kyllä mä näen hyödyn siitä, että jos sillä saadaan ihmisiä houkuteltua alalle ja koulutettua alalle ja työhön.

Työntekijän näkökulmasta löydettiin hyötyjä esimerkiksi niin että rekrytoivien koulutusten ja valmennusten kautta kehitetään osaamista, joka luo tietynlaista itsetunnon kohotusta työntekijälle, erityisesti nuorelle ja uraansa vasta aloittavalle.

kun sä sulla onkin yhtäkkiä, tiedätkö tietoa mitä sä pystyt hyödyntämään siinä sun työssä niin sähän saat semmoista tietynlaista pontta aina niistä koulutuksista että nyt mä osaankin vähän enemmän. Varsinkin nuorilla ja alalle tulijoille, karisee alkujännitys ja ujous sieltä.

Kaksi haastateltavista pohti rekrytoivien valmennusten ja koulutusten hyötyä massa ja sesonki-rekrytoinnissa.

No just varmaan sellaiseen, että pitäisi saada paljon ihmisiä rekrytoitua kerralla niinku vaikka kesätöihin. Jos tarvitsisi saada tällainen niinku isompi joukko työhön tai tehtävään missä on kuitenkin hyvin paljon ne perusasiat on tavallaan samoja.

Ja sitten jos esim joku rekrytointiyritys tai joku ammatti ihminen katsoo sieltä vaikka 50 ketkä voisi tulla niin onhan olisihan se helpompaa valita niistä viidestäkymmenestä valita vaikka 20 jos sä oot niiden kanssa vaikka 3 päivää. plus sitten sulle selviää samalla niiden muiden potentiaali.

Myös yhteiskunnallinen hyöty ja vaikutus tuli ilmi haastattelijoiden vastauksista. Sillä koettiin olevan iso yhteiskunnallinen vaikutus, että saadaan ihmiset takaisin työelämään mahdollisesti tällaisten rekrytoivien koulutusten ja valmennusten kautta ja yleisesti kehitetään osaamista. Lisäksi moni haastateltava uskoi, että tämän kaltaiset ratkaisut voisivat madaltaa yritysten kynnystä rekrytoida kansainvälistä työvoimaa ja olla osaltaan mukana ratkomassa kielitaidon haasteita MaRaMa-alalla.

Näkisin hyötyä ravintola-alalle ratkomaan kielitaidon haasteita

Uskoisin, että se voisi madaltaa sitä yritysten kynnystä rekrytoida kansainvälistä porukkaakin. Ehkä se voisi osaltaan vähän niinku pehmentää sitä tietynlaista siirtymää, kun näkis että se sujuukin ihan hyvin.

7 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulosten yhteenveto ja johtopäätökset, joiden perusteella esitetään kehitysehdotuksia. Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset esitellään samassa järjestyksessä, kun tutkimustulokset esiteltiin: **kohtaanto, osaamisen kehittäminen, rekrytointi ja rekrytoivat koulutukset ja valmennukset**. Luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja viimeisenä arvioidaan tutkijan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, voidaanko MaRaMa-alan organisaatioiden tulevaisuuden osaamis- ja työvoimatarpeita sekä kohtaanto-ongelmaa ratkoa rekrytoivien valmennuksien avulla. Päättökäsimongelmana opinnäytetyössä oli ”Voidaanko rekrytoivilla valmennuksilla ratkoa ja ennakoida MaRaMa-alan organisaatioiden osaamistarpeita ja kohtaanto-ongelmaa?” Päättökäsimongelmaa selvitettiin alaongelmilla ja näiden avulla opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan laajempaan tutkimusongelmaan. Ala-ongelmat olivat:

- Miten kohtaanto-ongelma ja osaamisen puutteet ilmenevät MaRaMa-alalla?
- Millaisia rekrytoivia koulutuksia ja valmennuksia on jo olemassa?
- Miten MaRaMa-alan osaamistarpeet tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?
- Miten rekrytoinnilla ja osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa MaRaMa-alan organisaatioiden osaamis- ja työvoimatarpeiden ennakointiin?

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen mukaan kohtaanto-ongelma ilmenee MaRaMa-alalla moninaisina haasteina, kuten kielitaidon puutteena, rekrytointivaikeuksina ja osaamisen tarpeiden kohtaamattomuutena. Kielitaito mainitaan yhtenä merkittävänä haasteena ja erityisesti sopeutumattomuutena tilanteeseen, jossa suomenkielistä henkilökuntaa ei ole saatavilla. Kielitaidon vaatimukset nähtiin osittain alueellisinä, mikä korostaa alueellisia eroja kohtaannossa. Tämä on nähtävillä esimerkiksi Työvoimabarometrin kohtaantotilanteessa ja ennusteessa, jossa Lapissa on MaRaMa-alan osalta vakava työvoimapula (Työ ja Elinkeinoministeriö 2023) ja muilla alueilla työvoiman kohtaanto-ongelma. Tutkimuksen aineistosta kävi ilmi se, että Lapin alueella kielitaidon vaatimukset ovat joustavammat, koska asiakaskunta on kansainvälistä ja siellä on totuttu, että palvelua ei välttämättä saa suomeksi.

Osa MaRaMa-alan kohtaanto-ongelmista on rakenteellista, kuten alan vetovoimatekijät ja se, että alalle ei hakeudu tarpeeksi opiskelijoita, jotta saataisiin potentiaalista uutta työvoimaa. Suomessa toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen koulutuskoordinaattorin (Asiantuntija A 22.2.2024) ja MaRaMa-alan edunvalvojajärjestön (Mara ry s.ab.) näkemykset yhtyvät siihen, että koulutusjärjestelmä on kankea, koska se perustuu tutkintojen suorittamiseen ja MaRaMa-alalla pitkää koulutusta

vaativien tehtävien osuus on pieni. Koulutukseen kaivataan joustoa ja erilaisia nopeampia väyliä työelämään (Asiantuntija A 22.2.2024).

Myös palkkauksen koettiin olevan osa kohtaanto-ongelmaa, joka heijastuu sekä alan yleiseen houkuttelevuuteen, että organisaation kykyyn houkuttaa ja pitää osaavaa henkilöstöä. Taloudelliset tekijät, kuten kustannusten nousu ja matala palkkataso, vaikuttavat muiden tekijöiden ohella rekrytointiin syventäen kohtaanto-ongelmaa. Tutkimuksen tuloksia mukailee myös Suomessa toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen asiantuntijan (Asiantuntija B 7.2.2024) kokemus aiheesta, jonka mukaan alan palkkatasolla on vaikutusta kohtaanto-ongelmaan ja alan vetovoimaan.

Osaamiseen liittyvät kohtaannon haasteet liittyivät tutkimustulosten mukaan puutteisiin esihenkilö-, vuorovaikutus-, ja erikoisosaamisessa, sekä digitaadoissa ja asiakaspalveluosaamisessa. Tärkeimmiksi osaamiseen liittyvistä kohtaanto-ongelmista nousi kielitaidon lisäksi esihenkilötaidot. Tämä liitettiin siihen, että on vaikea rekrytoida tarpeeksi pätevää henkilöä esihenkilörooliin. Esihenkilötaitoissa koettiin olevan puutteita monimuotoisuuden johtamisessa, lainsäädännön tuntemisessa ja perehdytysosaamisessa. Tämä mukailee OEF:n (2023) raportin tuloksia, jossa osaajapulaan liitettiin alakohtaisesti toimintaympäristön muutostekijöiden vaikutus. Lainsäädäntö, kansainvälistyminen ja taloudellisen tilanteen heikentyminen vaikuttaa osaamisen tarpeisiin. Työvoiman vähentyessä ja muutostekijöiden kiihdyttämässä osaamisen tarpeen muutoksia, moniammatillisen osaamisen tarve lisääntyy. (Opetushallitus 2023 14–15.)

Myös tutkimustuloksissa korostui tietynlainen moniosaajuus. Tuloksien mukaan perinteisten roolien muuttuessa koettiin hankalaksi rekrytoida tarpeeksi monipuolista osaajaa yritykseen, joka vielä sopisi yrityksen kulttuuriin. Vuorovaikutustaitoihin liittyvään kohtaanto-ongelmaan liitettiin asenne, valmius oppia ja MaRaMa-alalla kaivattu mentaliteetti, jota ei aina rekrytoidessa löydetä. Bratton ja Gold (2012, 216–217) kirjoittavat, että kun työntekijä kokee sopivansa kulttuuriin, vaikuttaa se positiivisesti työntekijän suoritukseen sekä sitoutumiseen. Jo rekrytointistrategiaa suunniteltaessa tulisi tiedostaa se, millaiseen kulttuuriin työntekijä tulee ja millainen henkilö kulttuuriin sopisi.

Kokonaisuutena kohtaanto-ongelmat edellyttävät tutkimustulosten mukaan MaRaMa-alalla monipuolisia ratkaisuja, kuten joustamista kielitaidon vaatimuksissa ja organisaation mukauttamista kansainvälistymiseen. Positiivisen työnantajakuvan eteen tehdyn työn nähtiin olevan yksi merkittävimmistä kohtaantoa helpottavasta tekijästä ja tähän yhdistettiin rekrytointiprosessin kehittäminen. Suomessa toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen asiantuntijan (Asiantuntija B 7.2.2024) näemyksen mukaan, tulisi pohtia voidaanko kohtaanto-ongelmaan vaikuttaa kehittämällä johtamiskäytänteitä ja työkulttuuria, joilla vaikutetaan mahdollisesti pidentävästi työuriin sekä alan veto- ja pitovoimatekijöihin. Etua saadaan myös silloin kun organisaatiossa suhtaudutaan positiivisesti koulutautumiseen.

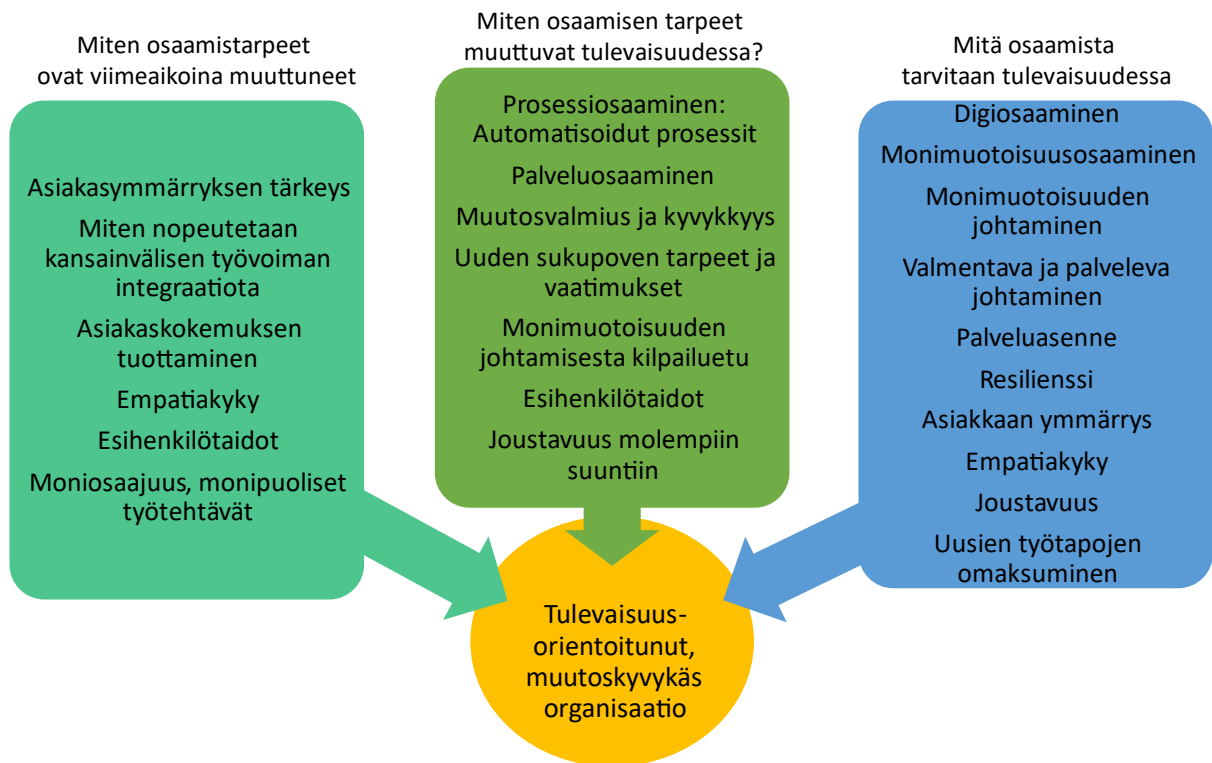
Tutkimustulosten mukaan muita keskeisiä toimenpiteitä kohtaannon helpottamiseksi MaRaMa-alalla ovat osaamisen kehittäminen ja työntekijöiden sitouttaminen. Tutkimuksen haastatteluista nousi hyviä näkökulmia teemaan ja ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, että heidän organisaatiossaan kohtaanto-ongelma ei juuri näy. Tähän vaikutti vahva arvopohjainen tekeminen, joka heijastui työnantajakuvaan helpottaen rekrytointia. Lisäksi kyseessä olevan haastateltavan organisaatiossa rekrytoitiin paljon nuoria ja käytännön työn osaamisen vaatimuksia ei juurikaan ollut. Organisaatiossa panostettiin työntekijäkokemukseen, sisäisiin kouluksiin ja laajaan perehdytykseen, sekä mahdollistettiin sisäiset urapolut, joilla koettiin olevan positiivisia vaikutuksia kohtaantoon. Kuten Larja ja Peltonen (2023, 9) kirjoittavat, tulisi organisaatioiden pohtia sitä onko kyse työvoimapulasta vai kohtaanto-ongelmasta. Jos kyse on kohtaanto-ongelmasta, eikä työvoimapulasta, jolloin vapaata työvoimaa ei ole riittävästi saatavilla, voisi olla hyödyllistä pohtia miten kohtaanto-ongelma kyseisessä organisaatiossa ilmenee. Näin tiedostetaan ongelmat, jotka vaikuttavat kohtaantoon, jolloin niihin voidaan reagoida kehittämällä henkilöstöjohtamisen käytänteitä, kuten osaamisen kehittämistä, perehdytystä ja rekrytointia. Pohtimalla kohtaanto-ongelmaa monesta näkökulmasta, voidaan reagoida myös kansainvälistymisen muutoksiin ja pohtia ovatko omassa organisaatiossa kielitaidon vaatimukset perustellut. Tätä mieltä on myös Suomessa toimivan henkilöstöpalvelualan yrityksen asiantuntija (Asiantuntija A 22.2.2024), jonka mukaan kyse ei ole välttämättä työntekijän osaamisen puutteesta, vaan siitä, että yrityksen tulee sopeutua kansainvälistymiseen ja mukauttaa toimia monimuotoisen työympäristön tarpeisiin.

Osaamisen puutteista MaRaMa-alalla tuli tutkimustuloksissa esiin hyvin samoja asioita kuin kohtaantoteemasta. Erityisesti digitaalisten taitojen, vuorovaikutustaitojen, palveluasenteen, esihenkilötaitojen ja asiakaspalvelutaitojen puute koettiin oleellisina. Tuloksissa korostui, että vaikka käytännön työtehtävät voivat olla opeteltavissa, asenteen ja vuorovaikutustaitojen puutteet voivat olla suurempi ongelma. Innerhofer, Nadta ja Zehrer (2024, 44) kirjoittivat, että vuorovaikutustaidot koettiin tärkeäksi myös kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa MaRaMa-alalla. Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden taidoissa havaittiin merkittäviä puutteita, erityisesti monimuotoisuuden johtamisessa. Esihenkilötaitoihin todettiin vaikuttavan MaRaMa-alalla se, että esihenkilön tehtäviin nousee usein nopeasti ja että tarvittavaa tukea tai koulutusta uuteen rooliin ei välttämättä ole saatavilla. Puutteellisilla esihenkilövalmiuksilla koettiin olevan vaikutusta niin perehdytykseen ja liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta johtamiseen, kuin työvuorosuunnitteluun liittyvän lainsäädännön tiedostamiseen. Puhakaisen ja Vehkaperän (2023) MODULE-hankkeen tuloksissa löytyi hyvin paljon yhtäläisyyttä tämän tutkimuksen tuloksiin niin teknologiaosaamisen kuin esihenkilöosaamisen osalta. Esihenkilöllä tulisi olla osaamista sekä ihmisten johtamisessa että liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Puhakainen & Vehkaperä 2023, 12–14.) Teknologiaosaamisen tärkeyteen yhtyy myös OEF:n (2023) raportti, jonka mukaan MaRaMa-alalla työskennellään tehtävissä, jossa digitaalisen taitotason arvioitiin olevan keskimääräistä korkeampi.

Monimuotoisuuden johtamisesta ja valmentavan johtamisen käytänteiden kehittämisestä, sekä kansainvälistymisen vaikutusten huomioimisesta ja uusien työtapojen omaksumisen taidosta koettiin muodostuvan tulevaisuudessa kilpailuetua. Tätä tulosta tukee myös Joen (2021) näkemys valmentavasta johtamisesta. Valmentava johtava kannustaa, tukee ja sparraa työntekijöitä, jotta he kokevat, että heihin ja heidän osaamiseensa luotetaan. Esihenkilön tehtävänä on auttaa työntekijää löytämään itse ratkaisuja tavoitteen mukaisen lopputuloksen saamisessa. Tämä parhaimmillaan lisää työntekijän motivaatiota, sitouttaa ja lisää merkityksellisyyden tunnetta työstään. (Joki 2021, 124.) Viitalan (2021, 253–254) näkemys tukee monimuotoisuuden johtamisen taidon tärkeyttä ja kirjoittaa, että esihenkilöt tarvitsevat koulutuksellista tukea monimuotoisuuden johtamiseen, jotta kulttuurisilta yhteentörmäyksiltä välttytään ja työyhteisön moninaisuus saadaan hyödynnettyä. Monimuotoisuuden edistäminen ja ymmärtäminen työyhteisössä lisää työntekijöiden viihtyvyyttä ja motivaatiota.

Tuloksista nousi esiin tietynlainen erikoisosaamisen puute, jonka koettiin olevan yhteydessä siihen, että MaRaMa-alalla työsuhteet ovat lyhentyneet, mikä vastaavasti vaikuttaa syvän ammattitaidon muodostumiseen. Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että syvän ammattitaidon kautta muodostuu myös asiakaspalveluosaamista ja se osaltaan auttaa asiakkaan ymmärtämisessä, mikä taas kantaa hedelmää asiakaskokemuksen tuottamisessa. Tähän yhtyvät myös Innehofer, Nasta, Zehrer (2024, 45–46) joiden mukaan suurella vaihtuvuudella on vaikutuksia MaRaMa-alan organisaatioiden osaamiseen. Mieleenpainuvan palvelun ja erinomaisen asiakaspalvelun tuottamiseksi henkilökunnan on oltava riittävän osaavaa ja työnantajien on kehitettävä ratkaisuja varmistaakseen tarvittava ydinosaaminen palvelun tuottamiseen ja arvonmuodostumisen mahdollistumiseen asiakkaalle ja sidosryhmilleen. Tähän yhtyy myös Joen (2021, 117) näkemys, jonka mukaan arvontuottaminen asiakkaalle mahdollistuu siten, että organisaatiossa on riittävä osaamista yrityksen ydintoimintojen suorittamiseen. Tämä nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa siten, että osaamattomuus syö resursseja ja vaikuttaa muiden työssäjaksamiseen. Sisäiset koulutukset ja urapolkujen luominen nähtiin yhtenä keinona vastata tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin. Tulevaisuudessa teknologian kehityksen odotetaan vaikuttavan osaamisen tarpeisiin entisestään, kun prosessit automatisoituvat ja nopeutuvat. Samalla ihmisen rooli palveluprosesseissa voi pienentyä, mutta sen merkitys voi korostua laadukkaana asiakaspalvelun tuottamisessa. Innehofer, Nasta ja Zehrer (2024, 30, 46) kirjoittavat, että teknologiaosaaminen on oleellista myös asiakasymmärryksessä, kuten asiakasdatan tulkitsemisessä, ja että osaamisen vaatimukset vaikuttavat työvoiman saatavuuteen. Osaamattomuus vaikuttaa liiketoiminnallisiin tuloksiin pääsemisessä, sekä myös työyhteisöön siten, että osaavan henkilökunnan työkuorma on suurempi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että MaRaMa-alan osaamisen kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota digitaalisten taitojen kehittämiseen, vuorovaikutustaitoihin, palveluasenteeseen, esihenkilötaitoihin ja monimuotoisuuden johtamiseen, sekä huomioimalla myös eri sukupolvien väliset erot osaamisessa. Nämä huomioimalla, organisaatiot voivat vastata paremmin nykyisiin ja tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin (kuva 11).



Kuva 11. Osaamistarpeiden huomioimisen vaikutukset

Rekrytointia ja rekrytointiprosessin kehittämistä käsiteltiin osittain jo kohtaantoa koskevassa yhteenvedossa. Oleellimmat huomiot tutkimustulosten perusteelle rekrytointiprosessiin liittyen, olivat mielikuvan välittäminen hakijalle ja työnantajakuva merkitys rekrytoinnissa, sekä se, että rekrytointiprosessia tulisi jatkuvasti kehittää toimintaympäristön muutosten ja tarpeiden mukaisesti. Rekrytointia tulisi pohtia yrityksen palvelulupauksen kautta, eli miten palvelulupaus välitetään hakijalle. Jo rekrytoinnin käynnistämävaiheessa tulisi miettiä sitä miten rekrytoitujen henkilöiden urapolkuja ja muita kehittymisen mahdollisuuksia voidaan tukea, sekä miten näitä tuoda esiin, jotta sitoutuneisuuden taso olisi vahvempi. Sheehan, Grant ja Ganavan (2018, 35, 37) toteavat, että rekrytoinnin kehittämisellä ja ottamalla käyttöön uudenlaisia koulutustapoja oppimisen ja osaamisen kehittämisen tueksi, voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Näillä taas on todettu olevan vaikutusta rekrytoinnin onnistumiseen ja sitoutumiseen. Kaijala (2016, 88, 96–98) nostaa työnantajakuvaan tärkeään asemaan, jotta työnhakijan on helpompaa samaistua yritykseen, mutta yrityksen tulee lunastaa rekrytoinnissa tehdyt lupaukset ja mielikuvan on vastattava todellisuutta. Myös Viitalan (2021,

73) sekä haastatellun asiantuntijan (Asiantuntija A. 22.2.2024) näkemykset yhtyvät rekrytointiprosessin kehittämiseen ja keskeistä on ymmärtää, miten tehtävä muuttuu tulevaisuudessa sekä mitä osaamista työntekijä tarvitsee työssä suoriutumiseen, sekä mitä osaamista tarvitaan liiketoiminnan tavoitteisiin pääsemiseksi.

Tutkimustuloksissa nousi esiin nuorempien sukupolvien toiveet ja muuttuvat odotukset työelämästä. Rekrytinnissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että tunnistetaan työmarkkinoille tulevat ja siellä jo olevat, jotta voidaan kehittää rekrytointiprosessia yleisesti, sekä puhutella hakijoita entistä tehokkaammin. Kajjala (2016, 151–153) kirjoittaa siitä, että menestyäkseen työmarkkinoilla ja kovassa kilpailussa tulee tiedostaa uuden sukupolven arvojen muutos. Y-sukupolvi kattaa jo suuren osan työvoimasta, jonka johtaminen tarvitsee erilaista lähestymistapaa, joka käsittää enemmän valmentavan johtamisen käytänteitä. Tämä sukupolvi arvostaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa, joustavuutta ja etenemismahdollisuuksia. Vastaavasti taas työsuhteet voivat olla lyhyempiä.

Tutkimustulosten perusteella oppilaitosyhteistyö, työssäoppiminen ja rekrytointitapahtumat koettiin hyviksi kanaviksi tuoda esiin työnantajamielikuvaa ja alan monipuolisuutta. Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle-hankkeen tuloksissa alan johto ja esihenkilöt kokivat, että nostaakseen alan arvostusta, koulutusohjelmien tulisi olla houkuttelevampia ja koulutusyhteistyötä voisi kehittää. Myös toimeksiantajahankkeen tuloksien mukaan rekrytointiprosessin kehittämistarpeisiin lukeutui oppilaitosyhteistyön kehittäminen ja työelämään tutustuminen. (Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023.) Sheehan, Grant ja Ganavan (2018, 35, 37) yhtyvät tähän ja toteavat että monialainen yhteistyö työmarkkinaosaajien, henkilöstöpalveluyritysten ja koulutustarjoajien kanssa on todettu hedelmälliseksi. Rekrytointikumppani koettiin tutkimustuloksissa hyödylliseksi vaihtoehdoksi, joka voi säästää aikaa ja resursseja. Tämä antaa organisaatiolle mahdollisuuden keskittyä ydintoimintoihinsa ja edistää osaltaan myös monimuotoisuuden toteutumista. Rekrytointikumppanin rooli nähtiin tuke-massa kansainvälistymistä ja myös haastamassa rekrytoivia yrityksiä tilanteessa, jossa muu kuin suomenkielinen työntekijä ei kelpaa.

Teknologian ja tekoälyn käyttöä rekrytinnissa ja hakemusten käsittelyssä pidettiin tulevaisuuden mahdollisuutena, mutta samalla esiin tuotiin huoli siitä, että teknologian tulee tukea monimuotoisuuden toteutumista rekrytinnissa ja olla eettistä. Teknologian ratkaisut ovat tuoneet lisäarvoa ja tehostaneet rekrytointiprosessia. Samalla on tiedostettu, että rekrytointiosaamisen täytyy olla ajan tasalla, jotta voidaan varmistua rekrytinnin vastuullisuudesta. Viitalan (2021, 218–220) näkemyksen mukaan rekrytointiprosessissa tulee varmistua siitä, että työnhakijoita kohdellaan tasa-vertaisesti eikä potentiaalisia työntekijöitä karsiudu pois syrjivin perustein.

Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että rekrytoinnilla ja rekrytointiprosessin kehittämällä on keskeinen rooli osaamis- ja työvoimatarpeiden ennakoinnissa ja kohtaanto-ongelman ratkaisemisessa.

Rekrytoivien koulutukset ja valmennukset koettiin tutkimustulosten mukaan potentiaalisiksi ratkaisuksi kohtaanto-ongelmaan ja osaamisen kehittämisen tarpeisiin MaRaMa-alalla. Kuten Alasalmi (Alasalmi 2019, 9–11) ym. kirjoittavat, aktiivisilla työvoimapolitiikan toimenpiteillä kuten työvoimakoulutuksella ja muilla tukitoimilla, voidaan vastata ammatilliseen kohtaanto-ongelmaan. Rekrytoivien koulutusten ja valmennusten kautta työntekijät voisivat saada mahdollisuuden tutustua useampiin työtehtäviin ja yritykseen kokonaisuutena ja vastaavasti työnantajat pääsevät tutustumaan työntekijään ja hänen osaamiseensa, sekä kuulemaan hänen odotuksistaan. Tieto työntekijän osaamisen lähtötasosta auttaa myös yksilöllisemmän perehdytyksen toteuttamisessa ja auttaa työnantajaa kohtauttamaan tekijän ja tehtävän paremmin, joka taas voi johtaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Tähän yhtyvät myös tähän opinnäytetyöhön haastateltujen asiantuntijoiden mielipiteet (ks. luku 3.5.) Rekrytoivien koulutusten ja valmennusten kautta voidaan päästä myös markkinoimaan rekrytoivaa yritystä ja sen arvoja, sekä houkutellaan uusia ihmisiä alalle.

Arola ym. (14.3.2024) kirjoittavat, mikäli työntekijöiden osaamista pystytään uudistamaan ja yrityksiin on tarjolla osaavaa työvoimaa, heijastuu tämä ympäristöön yritysten toimintaedellytyksinä ja kilpailuetuna. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen rekrytoivien koulutusten ja valmennusten avulla voi osaamisen lisäksi tuoda myös varmuutta erityisesti nuorille ja aloitteleville työntekijöille. Nämä ratkaisut voisivat auttaa työntekijöitä tunnistamaan omat vahvuutensa ja osaamisensa paremmin, mikä puolestaan voisi johtaa parempaan sopeutumiseen ja sitoutumiseen työhön. Viitalan (2021, 40–41) näkemys mukailee tutkimuksen tuloksia ja hänen mukaansa silloin kun henkilön osaaminen vastaa tehtävän vaatimaa osaamista, työssä suoriutuminen on vahvalla pohjalla. Osaamisen kokemuksella on vaikutusta niin työn mielekkyyteen kuin sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Bratton ja Gold (2012, 253) mukaan osaamisen kehittäminen ja siihen liittyvät käytänteet yrityksessä korreloivat yleisesti suoraan sitoutumisen lisäksi liiketoiminnallisiin tuloksiin.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että rekrytoivat valmennukset voivat tarjota monipuolisia ratkaisuja MaRaMa-alan organisaatioiden osaamistarpeiden ennakointiin ja kohtaanto-ongelman ratkaisemiseen. Rekrytoivien koulutusten ja valmennusten avulla voidaan vaikuttaa niin yhteiskunnallisen kuin yksilönkin tasolla parempiin työllistymismahdollisuuksiin ja yleiseen osaamisen kehittämiseen. Tätä tukee myös Viitalan (2021, 219) käsitys siitä, että kun yritys pitää huolta työntekijöidensä osaamisesta ja sen kehittämisestä, vaikuttaa se työntekijöiden yleisiin työllistymismahdollisuuksiin myös siinä tapauksessa, jos työtä ei pystytäkään enää tarjoamaan. Tällä

tavoin vastuullista henkilöstöpolitiikkaa suorittavat yritykset saavat kilpailuetua ja tällaiseen yritykseen halutaan sitoutua.

Merkittävä havainto tutkimustuloksista oli myös rekrytoivien koulutus- ja valmennusratkaisujen potentiaali kansainvälisen työvoiman rekrytoinnissa. Rekrytoivien koulutus- ja valmennusratkaisujen uskottiin voivan madaltaa yritysten kynnystä rekrytoida kansainvälistä työvoimaa ja auttaa ratkaisemaan kielitaidosta johtuvia haasteita MaRaMa-alalla, joka osaltaan voi olla ratkaisemassa kohtaanto-ongelmaa.

Tutkimustulokset ovat yhteneväiset suurimmalta osin tietoperustan kanssa sekä osittain samansuuntaiset toimeksiantajahankkeen tulosten kanssa. Uutta tietoa saatiin siitä, millaisia kokemuksia ja ajatuksia tutkimuksessa haastatelluilla MaRaMa-alan esihenkilöillä oli kohtaannosta ja osaamisen kehittämisen tarpeista MaRaMa-alalla sekä rekrytoivista koulutus- ja valmennusratkaisuista. Uutta tietoa saatiin myös siitä, miten rekrytoivat koulutukset ja valmennukset voisivat mahdollisesti ratkoa tai ennakoita MaRaMa-alan organisaatioiden osaamistarpeita ja kohtaanto-ongelmaa. Työn tavoite saavutettiin ja tutkimuksen aineiston perusteella pystytään perustellusti vastaamaan tutkimusongelmaan.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusaiheeseen perehtyminen, huolellinen suunnittelu tutkimusongelman määrittelystä ja tutkimusmenetelmien valinnasta alkaen vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja tutkimusprosessin etenemiseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida näiden kolmen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottava tutkimus on toteutettu siten, että siihen tutustuvat henkilöt luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty hyvää tutkimustapaa hyödyntäen ja analysoitu huolellisesti. Uskottavuus viittaa siihen, että tutkimustulokset hyväksytään luotettaviksi, todenmukaisiksi ja asianmukaisesti kuvatuiksi siihen tutustuvien henkilöiden toimesta. Luotettava tutkimus vakuuttaa lukijan ammattitaidollaan ja tietämyksellä tutkittavasta aiheesta. Tutkija itse tekee luotettavuuden arviointia koko tutkimusprosessin ajan ja perustelee tehdyt valinnat esimerkiksi tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruun osalta. Eettisyydellä taas viitataan siihen, että tehdessään tutkimusta, tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksesta ei saa aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteelle vaan sen pyrkimyksenä on tuottaa hyviä asioita. (Puusa & Juuti 2021, 175.)

Tutkijan omat näkemykset ja oletukset saattavat vaikuttaa havaintoihin ja hänelle on muodostunut ennakkokäsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tämä on tiedostettava ja otettava huomioon tutkimuksen kaikissa vaiheissa, eikä näiden tule antaa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Uskottavuutta kuitenkin lisää se, että tutkija tiedostaa oman subjektiivisuutensa, jonka kautta voidaan pyrkiä objektiivisuuteen.

(Puusa & Juuti 2021, 178–179.) Tutkimusaihe tässä opinnäytetyössä oli tutkijalle tuttu ennestään, ja tutkijalle oli muodostunut ennakkokäsityksiä aiheesta. Objektiivisuus oli ajoittain hankala säilyttää, mutta subjektiivisuuden tiedostaminen auttoi erityisesti haastatteluiden toteuttamisessa ja tutkimusaineiston analysoinnissa. Tutkimusaineisto kerättiin laadullisilla haastatteluilla. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että haastateltavat kokivat tilanteen nopeasti mukavaksi ja pystyivät luottamuksella vastaamaan kysymyksiin. Toisaalta voidaan pohtia, vaikuttaako tämä tutkimuksen luotettavuuteen ja olisivatko vastaukset olleet erilaisia, jos haastateltavat olisivat olleet tutkijalle tuntemattomia. Todennäköisesti haastateltavat puhuivat avoimemmin tutulle henkilölle. Tutkijalla oli esiyymmärrys aiheesta, joka auttoi suuntamaan ajatuksia sekä ottamaan monet näkökulmat huomioon tutkimusprosessin aikana. Puusan ja Juutin (2021, 182) näkemyksen mukaan tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja koherensia.

Laadullista tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös sen siirrettävyyden avulla. Tällöin pohditaan, voidaanko tutkittavaa aihetta tutkia jossain toisessa ympäristössä uudelleen. Mitä selkeämmin havainnollistetaan tutkimuksen eri vaiheita, sitä paremmin voidaan luotettavuutta arvioida. (Puusa, Juuti 2021, 180.) Tämän tutkimuksen voisi toteuttaa myös toisessa ympäristössä uudelleen. Tutkimuksen menetelmät on kuvattu selkeästi ja perustellen. Jos tutkimus toistettaisiin toisen tutkijan toimesta, voisi kuitenkin olla, että tutkimuksen tulokset olisivat erilaiset. Perusteluista huolimatta, samasta aineistosta on mahdollista tehdä toisenlaisia tulkintoja (Puusa & Juuti 2021, 188).

Myös kriittistä pohdintaa on tehty tutkimuksen eri vaiheissa. Lähteitä on pyritty käyttämään monipuolisesti. Lähteiden valinnassa on kiinnitetty erityisesti huomiota niiden ajantasaisuuteen ja aiheidonnaisuuteen. Lähteinä käytettiin sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tutkimuksessa on käytetty paljon verkkolähteitä, joiden hyödyntämistä perustellaan sillä, että aihepiiristä ei löydy juurikaan tutkittua tietoa tai kirjallisuutta rekrytoivien koulutusten ja valmennusten osalta. Toisaalta voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksessa käytetyt verkkolähteet eivät ole relevantteja kovinkaan kauan. Tähän vaikuttaa muun muassa eduskunnan hyväksymä lakipaketti työvoima- ja yrityspalveluiden uudelleen järjestämisestä. Uudistuksen tavoitteena on edistää työnhakijoiden nopeaa työllistymistä hyödyntämällä kuntien palvelutarjontaa. Uudistus saattaa vaikuttaa palvelutarjontaan ja tiedon löytämiseen työvoimakoulutusten osalta. (TE-palvelut 2023d.)

Eettisyys toteutui tutkimuksessa noudattamalla eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Haastateltavien anonymiteetistä ja henkilötietojen käsittelystä huolehdittiin tarkoin. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen taustoista ja kerrottiin heidän oikeudestaan peruuttaa haastattelu niin halutessaan (liite 2). Tutkimuksen pääkäsitteet ovat paitsi ajankohtaisia, myös yhteiskunnallisella tasolla tärkeitä ja tutkimuksen toistettavuus voi toimia myös muille aloille. Tutkimuksen tarkoituksena on edistää

parempaa kohtaantoa ja auttaa tuottamaan tietoa, joka voi olla hyödyksi MaRaMa-alan organisaatioille ja yleisesti työelämän organisaatioille. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle -hanke, jonka tavoitteena on tukea ja kehittää työntekijäymmärrystä matkailu-, ravintola ja majoitus-alalla sekä selvittää MaRaMa-alan työntekijäkokemukseen vaikuttavia merkityksellisiä asioita ja alan veto- ja pitovoimatekijöitä. Tämän ymmärryksen perusteella kehitetään joustava ja nopea osaamisen kehittämisen malli. Osaamisen kehittämisen mallilla ja kehityksillä osaamismoduuleilla tuetaan lähiesihenkilötyötä ja työntekijäymmärrystä sekä parannetaan työntekijäkokemusta. Tämän opinnäytetyön avulla syvennettiin toimeksiantajan tutkimusta ja tuotiin uutta tietoa ja näkökulmaa aiheeseen.

Tässä tutkimuksessa on kuvattu tutkimuksen toteutus ja suunnittelu huolellisesti. Menetelmien valintaa on perusteltu ja aineiston käsittelyä ja keräämistä on kuvattu. Tässä opinnäytetyössä voidaan katsoa, että työn tavoite saavutettiin ja aineiston perusteella pystytään perustellusti vastaamaan tutkimusongelmaan ja alatutkimusongelmiin. Tutkimusmenetelmät tukivat tutkimusongelmien ratkaisua.

7.3 Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimuskohteet

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä mutta se on sujunut pääasiassa hyvin. Aikataulu eteni pääpiirteittäin suunnitelman mukaisesti, lukuun ottamatta tietoperustan kirjoitusta, joka venyi useammalla viikolla ja limittyi osittain tutkimushaastatteluille varatun ajan kanssa. Olin varautunut joustavalla aikataululla siihen, että ollessani kokopäiväisesti töissä, yhdistäen perhe-elämän ja monimuoto-opiskelun, henkilökohtaiset resurssit ovat rajalliset. Aikataulussa oli otettava nämä huomioon alusta asti.

Koin aiheen valtavan kiinnostavaksi ja samalla kuin kirjoitin tietoperustaa, opin koko ajan uutta. Viimeaikaiset tapahtumat työmarkkinoilla ja yleinen taloustilanne ovat tuoneet eteen uusia näkökulmia erityisesti kohtaantoon ja kohtaanto-ongelmaan. Opinnäytetyön laajuus käsitteineen ja viimeaikaiset tapahtumat työmarkkinoilla liitettynä omaan innostukseen aiheesta, vaikutti työn rajaukseen. Vuonna 2024 kireihin työmarkkinoihin vaikutti muun muassa energian ja ruoan hintojen nousu, joka kiihdytti inflaatiota. Tapahtumaketjuun on vaikuttanut myös muun muassa Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, muutokset väestörakenteessa ja työvoimapula. (Oinonen & Vilmi 16.4.2024.) Syvennyin aiheisiin ja teoriaan ehkä liiaksikin ja lähteiden määrä kasvoi. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa siihen, että lähteiden välistä vuoropuhelua olisi voinut olla enemmän. Napakampi aiheen rajaus olisi ollut hyödyllistä tältä näkökulmalta tarkasteltuna.

Koin tutkimushaastattelut erityisen antoisaksi. Olin tyytyväinen siihen, että valitsin MaRaMa-alan esihenkilöitä haastateltavaksi, joilla oli hyvin kokemusperäistä tietoa tutkittavista teemoista.

Haastateltavat olivat minulle aiemmin tuttuja. Jäin pohtimaan, olisiko ollut hedelmällisempää haastatella minulle ennestään tuntemattomia MaRaMa-alan esihenkilöitä, joka olisi voinut vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja tuoda uutta tutkimusta rikastuttavaa tietoa.

Tutkimusaineiston analysointi vei yllättävän paljon aikaa ja syvennyin siihen pidemmäksi aikaa, kun olin suunnitelmassa arvioinut. Tähän vaikuttavaksi tekijäksi koin sen, että pohdin paljon tutkimuksen näkökulmia ja opin jälleen samalla uutta. Aineiston huolellisen analysoinnin myötä ja teorian perusteella, tutkimuksen tavoitteen asettelu alaongelmineen muuttui ja yksi alaongelmista päätettiin jättää pois. Opinnäytetyön ohjaus auttoi rajauksessa ja kirjoitusasun korjauksessa huomattavasti ja sain apua ohjaajaltani aina tarpeen mukaan. Työn etenemistä auttoi säännöllinen välipalautusten tekeminen, ja korjausten tekeminen palautteen mukaisesti prosessin eri vaiheissa. Työn loppuvaiheessa sain keskittyä tutkimustulosten huolelliseen esittämiseen ja itse työn esittämiseen toimeksiantajalle.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on kirkastanut omaa ajatusta urahaaveistani työllisyys-toimien parissa ja koen että kaikesta oppimastani tulee olemaan minulle hyötyä myös nykyisessä toimenkuvassani rekrytoijana. Olen itse erittäin tyytyväinen suoritukseen ja olen tyytyväinen kokonaisuuteen, vaikka olisin voinut jatkaa työn hiomista ja uuden tiedon haalimista ehkä loputtomiin.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli ajatus, että tutkimus suoritetaan sekä laadullisin, että määrällisin menetelmin. Ajatuksena oli toteuttaa määrällinen kysely rekrytoiviin koulutuksiin tai valmennuksiin osallistuville. Tämä oli käytännössä hankala toteuttaa niin, että varmistetaan riittävä otanta tutkimukseen. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla rekrytoiviin koulutuksiin tai valmennuksiin osallistuvien kokemusten tutkiminen. Olisi mielenkiintoista tutkia millaista hyötyä osallistujat ovat kokeneet saaneensa työntekijän näkökulmasta, sekä tutkia mahdollisia työllistymisvaikutuksia koulutuksen tai valmennuksen jälkeen. Ehdottaisin myös rekrytoivien koulutusten ja valmennusten hyödyn tutkimista kansainvälisen työvoiman integroinnin näkökulmasta ja näiden ratkaisujen vaikutusta kielitaidon vaatimuksiin ja osaamisen kehittämiseen työssä MaRaMa-alalla.

Lähteet

Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Aaltonen, M. 2019. Huomisen yhteiskunta: Olosuhteet hyvinvoinnille. Helsinki: Alma Talent Oy.

Alasalmi, J., Busk, H., Holappa, V., Karhunen, H., Mayer, M., Nivala, A., & Valtakari, M. (2022). Ammatillisen työvoimakoulutuksen toimivuuden ja vaikutusten arviointi. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:35.

Arola M., Huttula T., Jämsén P., Kirjavainen A., Mustikainen H., Ranki S., Santamäki I., Vesa A. Villanen J. Sitra 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Sitran selvityksiä. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf>. Luettu: 23.4.2024.

Asiantuntija A. 22.2.2024. Henkilöstöpalvelualan Koulutuskoordinaattori. Yritys XXX Oy. Haastattelu. Helsinki

Asiantuntija B. 7.2.2024. Henkilöstöpalvelualan asiantuntija. Yritys XXX Oy. Haastattelu. Helsinki.

Barona 2024. Raflateam- erilainen ravintola-ilta pika-valmennuksessa. Luettavissa: <https://barona.fi/koulutukset-ja-valmennukset/raflateam>. Luettu: 5.3.2024.

Barona s.a. Tehovalmennuksella ja digiperehdytyksellä kasvua osaamiseen! Luettavissa: <https://barona.fi/yrityksille/tehovalmennus>. Luettu: 5.3.2024.

Bratton, J. & Gold, J. 2012. Human resource management: Theory & practice. 5th ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

ELY-keskus ja TE-palvelut 2013. FEC-koulutusohjelmat käsikirja. Luettavissa: <https://toimistot.te-palvelut.fi/documents/244949/590221/FEC+k%C3%A4sikirja+v26+2+2013/524daacf-79da-405a-b5db-2ad95c1f0676>. Luettu 29.2.2024

ELY-keskus 2024a. Yhteishankintakoulutus. Luettavissa: <https://www.ely-keskus.fi/yhteishankintakoulutus>. Luettu: 25.2.2024.

ELY-keskus 2024b. Rekrykoulutus. Luettavissa: <https://www.ely-keskus.fi/ptv/-/fsc/view/service/cf2f0b1a-3014-4994-8e2a-ca2811f419e9/rekrykoulutus/KR2%3BRekrytointikoulutus>. Luettu: 25.2.2024.

EY, Flóra, HENRY, HR Norge & Sveriges HR Förening. Nordic HR Study 2017. HR's view on future organizational challenges and opportunities. Luettavissa: https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/uusi-b18001_nordic-hr-survey_final_finland.pdf. Luettu: 30.12.2023.

EY & HENRY 2019. Nordic HR Survey -tutkimus 2019. Digitaalinen murros ja organisaatioiden muutosvalmius Pohjoismaissa. Luettavissa: <https://www.henry.fi/media/ajankoh-taista/ajankoh-taista-kuvat/nordic-hr-survey-2019-tiivistelma.pdf>. Luettu: 1.1.2024.

Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. s.a. Hankkeet. Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/hankkeet/veto-ja-pitovoimaa-marama-alalle>. Luettu: 30.10.2023.

Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Innerhofer, J., Nasta, L. and Zehrer, A. (2024), "Antecedents of labor shortage in the rural hospital-ity industry: a comparative study of employees and employers", Journal of Hospitality and Tourism Insights, Vol. 7 No. 1, pp. 28-55. <https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1108/JHTI-04-2022-0125>. Luettu: 19.4.2024.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu s.a. Opinnäytetyön raportointi. 4.2.4 Tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten raportointi. Jyväskylä. Luettavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opin-naytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-5-tutkimuksen-toteuttamisen-ja-tulosten-ra-portointi/>. Luettu: 12.8.2023.

Jyväskylän Yliopisto 23.4.2015. Menetelmäpolku. Avoimen Yliopiston Koppa. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Luettu: 1.4.2024.

Joki, M. k. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlai-nen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain muuttamisesta 548/2017. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170548>. Luettu: 25.2.2024.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2004/20040759>. Luettu: 24.2.2024.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1986/19860609>. Luettu: 24.2.2024.

Larja L. & Peltonen J. 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022, Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. TEM-analyysejä 113/2023. Työ ja Elinkeinministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf. Luettu: 1.7.2023.

Levon M. 2022. Kansainvälisen työvoiman rekrytointi keinona Kuusamon matkailuyritysten kohtaanto-ongelmaan. Amk-opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/160870/browse?type=author&value=Lev%C3%B3n%2C+Meeri>. Luettu: 1.7.2023.

MaRa ry s.aa. Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry. Toimiala. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala>. Luettu: 1.1.2024.

MaRa ry s.ab Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry. Teemat. Työvoiman saatavuus. Luettavissa: <https://www.mara.fi/teemat/tyovoiman-saatavuus.html>. Luettu: 24.2.2024.

MaRa ry 2023. Matkailu- ja Ravintolapalvelut. Työvoiman saatavuus matkailu- ja ravintola-alan kohtalonkysymys – ”saatavuusharkinnasta tulisi luopua kokonaan”. Uutinen 13.2.2023. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2023/tyovoiman-saatavuus-matkailu-ja-ravintola-alan-kohtalonkysymys-saatavuusharkinnasta-tulisi-luopua-kokonaan.html>. Luettu: 24.2.2024.

MaRa ry 2024. Matkailu- ja Ravintolapalvelut. Matkailu- ja ravintola-alan näkymät edelleen vaisut. Uutinen 29.1.2024. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2024/matkailu-ja-ravintola-alan-nakymat-edelleen-vaisut.html>. Luettu: 24.2.2024.

Oinonen S. & Vilmi L. 16.4.2024. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet euroalueen hintojen ja palkkojen kehitykseen? Euro & talous. Suomen Pankin julkaisusivusto. Analyysi. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2024/1/mitka-tekijat-ovat-vaikuttaneet-euroalueen-hintojen-ja-palkkojen-kehitykseen/>. Luettu: 27.4.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Opetushallitus 2023. Laaja-alainen osaamistarpeiden kehitys vuoteen 2030 mennessä. Osaamisen ennakointifoorumin 2021–2024 tuloksia. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/laaja-alainen-osaaminen-2030-luvulla> Luettu: 1.3.2024.

Opetus- ja kulttuuriministeriö s.a. Ammatillinen koulutus, Ammatillisesta koulutuksesta usein kysyttyä. Luettavissa: <https://okm.fi/ammattillisesta-koulutuksesta-kysyttya>. Luettu: 1.3.2024.

Puhakainen E. & Vehkaperä M. 2023 Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Mitä Saisi Olla? Matkailu- Ja Ravintola-alan Tulevaisuuden Osaamista. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.

Pylkkänen E. 2022. Meillä ei ole varaa olla ratkaisematta kohtaanto-ongelmaa. Kolumni 25.10.2022. Työ ja Elinkeinoministeriö. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/meilla-ei-ole-varaa-olla-ratkaisematta-kohtaanto-ongelmaa>. Luettu: 24.2.2024.

Sheehan, M., Grant, K. and Garavan, T. 2018. "Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 10 No. 1, pp. 28-41. Verkkolehden artikkeli. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-10-2017-0062/full/html>. Luettu: 2.2.2024.

Staffpoint s.a. Lyhytkoulutuksilla työhön kiinni. Luettavissa: <https://www.staffpoint.fi/tyonhaku-ja-ura/vauhtia-tyollistymiseen/lyhytkoulutuksilla-tyohon-kiinni>. Luettu: 5.3.2024.

Suomen oppisopimuskoulutuksen järjestäjät Ry s.a. Luettavissa: <https://oppisopimus.fi/>. Luettu: 5.3.2024.

Talentgate s.a. Mikä on F.E.C-koulutus. Luettavissa: <https://www.talentgate.fi/mika-on-fec-koulutus>. Luettu: 17.3.2024.

TE-palvelut 2023a. RekryKoulutus. Luettavissa: <https://toimistot.te-palvelut.fi/uusimaa/paikallisetpalvelut/tyovoimakoulutukset/rekrykoulutus>. Luettu: 2.2.2024.

TE-palvelut 2023b. Työvoimakoulukset. Luettavissa: <https://toimistot.te-palvelut.fi/uusimaa/paikallisetpalvelut/tyovoimakoulutukset/rekrykoulutus>. Luettu: 2.2.2024.

TE-palvelut 2023c. F.E.C-koulutukset. Luettavissa: <https://toimistot.te-palvelut.fi/uusimaa/paikallisetpalvelut/tyovoimakoulutukset/fec-koulutus>. Luettu: 2.2.2024.

TE-palvelut 2023d. Tiedote: TE-palvelut siirtyvät kuntiin vuoden 2025 alusta. Luettavissa: <https://toimistot.te-palvelut.fi/-/etela-pohjanmaa/tiedote-te-palvelut-siirtyvat-kuntiin-vuoden-2025-alusta>. Luettu: 21.4.2024.

TE-palvelut 2024. Haussa olevat työvoimakoulukset. Luettavissa <https://koulutukset.te-palvelut.fi/kt/?searchPhrase=RekryKoulutus&professions=5&announced=0&sort=1>. Luettu: 2.2.2024.

Tuomaala M. 3.2024. Työvoiman saatavuus ja kohtaanto 1/2024. TEM-analyyseja • 119/2024. Työ ja Elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165485/Ty%C3%B6voiman%20saatavuus%20ja%20kohtaanto%201_2024.pdf. Luettu: 20.4.2024.

Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023. Työntekijäymmärrys MaRaMa-alalla. Veto- ja pitovoimaa majoitus-, ravintola- ja matkailualalle. Haaga-Helia. Elektroninen tietoaaineisto. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/tutkimus-ravintola-ja-matkailualan-tyontekijat-ovat-tyytyvaisia-tyhonsa>. Luettu: 30.10.2023.

Työmarkkinatori 2024. Työvoimakoulutus. Työvoimakoulutuksella kehität ja täydennät osaamistasi työmarkkinoiden tarpeisiin. Luettavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/palvelut/0f43cc47-de92-4f1e-b3a8-b3524b32cb92/tyovoimakoulutus>. Luettu: 25.2.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/90165564/Suomen+matkailustrategia+20192028.pdf/8954accf137-58b9-bd67-e07e01e8d10c/Suomen+matkailustrategia+20192028.pdf?t=1630913852082>. Luettu: 4.1.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Työvoimabarometri. Luettavissa: <https://tyovoimabarometri.fi/>. Luettu: 24.2.2024.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu: 15.2.2023.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu: 15.2.2023.

Työturvallisuuskeskus s.a. Perehdyttäminen ja työhönopastus. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>. Luettu: 15.2.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. Luettu: 15.2.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot: Asema organisaatiossa, kokemusvuodet,

Opinnäytetyössä tutkitaan, voidaanko MaRaMa-alan organisaatioiden tulevaisuuden osaamis- ja työvoimatarpeita ja kohtaanto-ongelmaa ennakoida rekrytoivien valmennuksien avulla. Keskeisinä käsitteinä työssä ovat kohtaanto-ongelma, osaamisen kehittäminen ja rekrytointi. Haastattelussa avattiin keskeiset käsitteet haastateltaville.

Kohtaanto

1. Millaisiin kohtaannon ongelmiin olet työssäsi MaRama-alan esihenkilönä törmännyt?
 - Puutteellinen rekrytointiosaaminen?
 - Työvoiman puuttuminen/työvoiman alueellinen puuttuminen?
 - Tarvittavan osaamisen puuttuminen?
 - Vetovoimatekijät? Ala tai työnantaja?
2. Miten nämä kohtaannon ongelmat ilmenevät/ovat ilmenneet teidän organisaatiossanne?
- 3.

Osaamisen tarpeet ja osaamisen kehittäminen

4. Millaista osaamista MaRaMa-alojen työntekijöiltä puuttuu?
5. Millaista osaamista mielestäsi MaRaMa-alalla tulevaisuudessa tarvitaan?
6. Miten osaamisen tarpeet ovat mielestäsi viime aikoina muuttuneet?
 - Käytännön työ
 - koulutus
 - työyhteisötaidot, muu?
7. Miten näet osaamisen tarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa?
8. Onko teidän organisaatiossanne reagoitu osaamisen tarpeiden muuttumiseen?
9. Miten teidän organisaatiossanne osaamista kehitetään? Kertoisitko esimerkkejä?

Rekrytoivat valmennukset ja koulutukset

10. Oletko kuullut rekrytoivista koulutus- ja valmennusratkaisuista? Jos olet, niin kerrotko esimerkkejä.
 - MaRAMa-aloilla tai muilla toimialoilla?
11. Millaista hyötyä koet, että tällaisilla ratkaisuilla voisi olla Marama-alalle?
 - Osaaminen?
 - Sitouttaminen?
 - Vetovoimatekijä, Muu?

Rekrytointi

12. Onko toimintaympäristön ja työn muutoksella ollut vaikutusta rekrytointiprosessiin/rekrytointiin organisaatiossasi?
 - Kertoisitko esimerkkejä organisaatiostasi?
13. Miten sinä näkisit, että rekrytointia ja rekrytointiprosessia voidaan tai tulisi kehittää?
 - Kertoisitko esimerkkejä organisaatiostasi?
 - Viitaten muuttuvaan toimintaympäristöön

Liite 2. Tutkimustiedote ja suostumuslomake**Tutkimustiedote****Opinnäytetyön nimi:**

Rekrytoivat valmennukset ratkomassa kohtaannon haasteita ja tulevaisuuden osaamisen tarpeita MaRaMa-alalla

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot

XXXXXX

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite:

XXXXXX

Toimeksiantaja:

Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle- hanke, joka alkoi 1.9.2022 ja joka kestää 31.12.2024 saakka

Aineiston keruun tavoite:

Tutkimus toteutetaan tässä opinnäytetyössä laadullisin menetelmin. Aineiston keruussa ja analysoinnissa on tarkoitus tuottaa lisäarvoa tutkimukselle, löytää yhtymäkohtia ja vaikutussuhteita tietoperustaan ja pohtia niitä peilaten tutkimusongelmaan ja alakysymyksiin. Päättävänä vastata tutkimusongelmaan

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet:

Tässä opinnäytetyössä kerätään aineistoa laadullisin haastatteluin, aiantuntijahaastatteluin sekä tutkimusaineiston pohjalta tehdyillä kuvaajilla ja tilastoilla. Merkittävin toisen tuottaman aineiston kerääminen liittyy Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle- hankkeen hyödyntämisessä ja tutkimusartikkelien käytössä. Haastattelut äänitetään/tallennetaan ja litteroidaan.

Osallistuminen kesto

Haastattelun kesto on noin puoli tuntia (30min)

Etukäteisvalmistautuminen

Haastattelu ei vaadi etukäteisvalmistautumista

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle

Tutkimuksella tuodaan uutta tietoa ja tutkitaan olemassa olevaa tietoa rekrytoivien valmennuksien ja koulutuksien hyödyistä ravintola-alan organisaatioiden näkökulmasta. Tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi eri organisaatioiden käyttöön ja pohdintaan, voidaanko toteuttaa rekrytoivia valmennuksia tilanteessa, jossa osaavaa työvoimaa on vähän saatavilla ja mitä hyötyjä tulevaisuuden osaamiseen tarpeisiin mahdollisesti työssä tutkitulla tiedolla on. Tuloksia voidaan hyödyntää myös rekrytointiprosessin kehittämiseen.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot, mahdollinen hävittäminen ja jatkokäyttö [

Aineiston tallennuksessa käytetään ensisijaisesti Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita. Henkilötietoja sisältävää aineistoa ei tallenneta ulkoisille tallennusvälineille, kuten muistitikku, ulkoiset muistit, puhelimet. Aineistoa ei käytetä jatkotutkimuksiin tai luovuteta kolmansille osapuolille sellaisenaan. Jos aineistossa käsitellään henkilötietoja, niitä käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuoja-asetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) Haastattelutulokset tullaan julkaisemaan anonymoineina. Tutkimusaineistoa säilytetään vuoden 2024 loppuun saakka, jolloin myös toimeksiantajana toimiva Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle- hanke päättyy.

Tuloksista tiedottaminen

Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Rahoitus ja mahdolliset intressiristiriidat

Ei ole

Lisätiedot

Tutkimuksen tekijän yhteystiedot

Annan suostumukseni osallistumisesta opinnäytetyötutkimukseen ja haastatteluun liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ilmoittamalla siitä tutkimuksen tekijälle sähköpostitse, puhelimitse tai suullisesti. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä:

Tutkimuksen tekijä

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys

Allekirjoitus