

Haussa hyvä tyyppi

Ravitsemisalan yritysten haasteet ja ratkaisut henkilöstöhankinnassa

Mia Möller

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Möller, Mia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2018
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Haussa hyvä tyyppi Ravitsemisalan yritysten haasteet ja ratkaisut henkilöstöhankinnassa		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Anita Hukkanen		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Työvoimapula on tosiasia ravitsemisalalla. Osaavaa työvoimaa on vaikea saada, ja vaihtuvuutta on keskimäärin muita toimialoja enemmän. Alan vetovoima ei ole paras mahdollinen, joten uusista alalle hakeutujistakaan ei ole ongelman ratkaisuksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia henkilöstöhankinnan haasteita ravitsemisalan pienissä, ketjuihin kuulumattomissa yrityksissä Keski-Suomessa ja löytää keinoja, joilla noita haasteita voitaisiin ratkaista.</p> <p>Opinnäytetyön aihetta tutkittiin laadullisella tutkimusotteella. Aineisto hankittiin joulukuussa 2017 teemahaastatteluilla, jotka toteutettiin yksilohaastatteluina. Haastateltavina oli yksitoista yrittäjää ja esimiestä ravitsemisalan eri tyyppisistä yrityksistä. Saatua aineistoa analysoitiin teemoittelemalla, ja johtopäätöksiä tehtiin vertaamalla aineistoa työn teoreettiseen viitekehykseen.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että henkilöstöhankinnan prosessi oli yrityksissä hyvin ripeä ja käytännönläheinen. Hyvän ulkoisen työnantajakuva merkitystä rekrytoinnissa ei oltu kaikissa yrityksissä täysin oivallettu. Työnhakijan oikeaa asennetta ja motivaatiota työhön pidettiin tärkeämpinä kuin koulutusta ja jopa työkokemusta. Kuitenkin oppilaitosyhteistyöllä ja työharjoittelijoilla oli merkittävä rooli henkilöstöhankinnassa. Vaihtuvuutta ei kohdeyrityksissä koettu suureksi ongelmaksi.</p> <p>Tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella luotiin yhdeksän kehitysehdotusta, joilla pyrittiin vastaamaan työn tutkimuskysymykseen. Kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää ravitsemisalan pienissä yrityksissä henkilöstöhankinnan kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Ravitsemisala, henkilöstöhankinta, työnantajakuva, rekrytointi, henkilöstön vaihtuvuus, laadullinen tutkimus, teemahaastattelu		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Möller, Mia	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 73	Permission for web publication: x
Title of publication In search of a good guy The challenges and solutions of recruitment in the catering industry		
Degree programme Bachelor of Hospitality Management		
Supervisor(s) Hukkanen, Anita		
Assigned by		
Abstract <p>Labour shortage is an undeniable fact in the catering industry. Small enterprises have difficulties to hire skilled labour, and labour turnover is bigger than in other industries. The attraction of the catering industry could be better, thus, new entrants solve the problem only partly. The aim of the thesis was to research challenges of recruitment in the small companies which are not members of big chain corporations, and, naturally find solutions to these challenges.</p> <p>The subject of the thesis was studied by qualitative research. The data was collected in December 2017 by individual theme interviews. There were eleven interviewees, who are entrepreneurs and supervisors from different kinds of catering companies. The data was analysed by theming, and conclusions were created comparing findings to the theoretical framework of the thesis.</p> <p>The findings showed that the recruitment process of small companies was prompt and practical. The importance of good external employer image on staff recruitment had not always been fully realized in every company. Job applicants' good attitude and motivation to work were more important than education and even work experience. However, the cooperation with educational establishments was very important to companies. Labour turnover was not a big problem in these companies.</p> <p>Nine developing proposals were created based on the findings. The purpose of these proposals was to answer the research question. Small companies in the catering industry could use these proposals to advance their recruitment process.</p>		
Keywords/tags (subjects) Catering industry, personnel policy, employer image, recruitment, labour turnover, qualitative research, theme interview		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Osaajapula ravitsemisalan haasteena	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja työn tavoitteet	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	13
3	Toimialana ravitsemisala	16
3.1	Ravitsemisala on merkittävä toimiala	16
3.2	Ammatillinen koulutus, väylä alalle	18
3.3	Alan suhdanteet ja työllisyystilanne.....	20
4	Henkilöstösuunnittelu, työnantajakuva ja työvoiman vaihtuvuus.....	23
4.1	Henkilöstösuunnittelu ja työnantajakuva	23
4.2	Työntekijöiden liiallinen vaihtuvuus ja sen ehkäiseminen.....	25
5	Henkilöstöhankinnan prosessi	29
5.1	Rekrytoinnin lähtökohdat.....	29
5.2	Pätevät hakijat, onnistuneen rekrytoinnin ehto	31
5.3	Maalissa – ja mitä sitten?.....	36
6	Tutkimustulokset.....	37
6.1	Haastateltavien tausta	38
6.2	Henkilöstösuunnittelu ja työnantajakuva	38
6.3	Henkilöstöhankinta ja sen haasteet	40
6.4	Henkilöstöhankinnan luovat ratkaisut	45
6.5	Vuokratyövoiman käyttö ja työssäoppijat	47
6.6	Henkilöstön liiallisen vaihtuvuuden hillitseminen	49

7 Johtopäätökset.....	52
7.1 Miten työnantajakuva voisi parantaa ja vaihtuvuutta vähentää?	52
7.2 Miten rekrytointiprosessia voisi tehostaa ja selkeyttää?.....	55
7.3 Muut ratkaisut.....	58
8 Pohdinta.....	60
Lähteet	64
Liitteet.....	71
Liite 1. Haastattelurunko.....	71

Kuviot

Kuvio 1. Ruoka-alan arvonlisäysvaikutukset 2013 ja 2015.	17
Kuvio 2. Koulutussopimuksen keskeisiä piirteitä.	19
Kuvio 3. Henkilöstöhankinnan prosessi.	30

Taulukot

Taulukko 1. Soveltuvuuden arviointimenetelmien validius.....	34
Taulukko 2. Työhaastattelun kysymystyyppejä.	35

1 Osaajapula ravitsemisalalan haasteena

Kun keskustelelee ravintoloiden, kahviloiden tai cateringyritysten yrittäjien ja esimiesten kanssa henkilöstöhankinnasta, kuulee usein, että vapaisiin työpaikkoihin ei tahdo saada osaavaa henkilöstöä. Ongelmasta on käyty runsaasti julkista keskustelua (esim. Krautsuk 2017; Pietiläinen 2017; Tammilehto 2016b). Myös Suomen Keittiömestarit Ry on ottanut aiheeseen kantaa kokouksessaan Jyväskylässä 18.11.2017 ja kertonut yhdistyksen jäsenten jalkautuvan oppilaitoksiin innostamaan nuoria alalle (Suomen keittiömestarit Ry julkilausuma 2017). Alan yrityksillä on vaikeuksia hankkia sopivaa ja pätevää työvoimaa, vaikka työntekijöitä, joista osa on jopa alan ammattilaisia, on samaan aikaan työttöminä. Tässä ns. kohtaanto-ongelmassa työnhakijoiden osaaminen ja henkilöstöä etsivien yritysten odotukset eivät kohtaa. (Tammilehto 2016a.) Työvoimapula on pahin pääkaupunkiseudulla ja Lapissa talvilomasesonkina, mutta ongelma koskee koko maata.

Ongelma liittyy laajempaan työmarkkinoiden rakennemuutokseen, jonka myötä teollisuuden työpaikkoja on kadonnut ja katoaa edelleen Suomesta nopeasti. Samaan aikaan syntyy paljon työpaikkoja palvelualoille, kuten ravitsemisalalle. Nämä työpaikat eivät välttämättä ole samalla seudulla tai paikkakunnalla kuin työnhakijat. Ne edellyttävät ammattiosaamista ja ovat lisäksi huomattavasti huonommin palkattuja kuin teollisuustyö, joten ne eivät juuri houkuttele työttömiä. Tällöin kohtaanto-ongelma on kaksinkertainen. (Maczulskij 2016.) Palvelualojen työ on siis ”uudenaikaista” työtä verrattuna teollisuustyöhön: se on arvostukseltaan melko matalaa, usein sesonkiluonteista, osa-aikaista ja huonosti palkattua. Kuitenkin siinä vaaditaan ammattiosaamista, vastuullisuutta, tiukkaa sitoutumista ja samalla joustavuutta. (Huijala & Valkonen 2012, 136).

Joitakin vuosia sitten ala, varsinkin ravintolakokien työ, sai paljon huomiota suosittujen tv-kokkien ansiosta, mutta raskaan työn realiteetit lienevät jo taittaneet tätä suosiota (Lehtonen 2016). Nuorten keskuudessa alan vetovoima on laskusuunnassa, vaikka mielikuvat alasta ovat edelleen pääosin positiivisia (Laurila 2017b). Myös TNS-Gallupin toteuttaman ja Palvelualojen ammattiliiton syksyllä 2017 teettämän Veto-voimaisuusbarometrin tulokset osoittavat, että majoitus- ja ravitsemisala ei näytä erityisen vetovoimaisena alana: vain kolmasosa vastaajista pitää alaa erittäin

tai melko vetovoimaisena (Myllerrykset palvelualoilla heijastuvat työtehtävien houkuttelevuuteen 2017). Ravitsemisalalan erityispiirteet, kuten suhdanneherkkyys, usein osa-aikainen ilta- ja viikonloppupainotteinen työ, haastavat asiakastilanteet ja matala palkkataso eivät ainakaan paranna tilannetta (Kujala 2017; Krautsuk 2017).

Oma haasteensa voi olla sekin, miten pätevä henkilöstö pysymään yrityksen palveluksessa. Henkilöstön vaihtuvuus on alalla melko suurta. Nopealla syklillä elävällä ravintolasektorilla on paljon läpikulkutyövoimaa, joka ei edes aio jäädä alalle (Wildes 2008, 291). Etenemismahdollisuudet eivät varsinkaan pienissä yrityksissä aina ole suotuisat. Haaste on suuri, koska työntekijät ovat ravitsemisalalan yritysten tärkein voimavara – ja samalla suurin kuluerä, koska Suomessa työvoimakustannukset ovat suuret (Lehtonen 2016). Alan yrityksissä olisikin tärkeää pohtia, miten oman yrityksen työnantajakuvaa ja koko ravitsemisalalan vetovoimaisuutta saataisiin parannettua ja millaisin keinoin tulevaa ammattialaansa miettivät nuoret, alalle jo kouluttautuneet ja yritykset saataisiin kohtaamaan paremmin. Se toisi elinvoimaa koko alalle.

Suuret toimijat ovat hakeneet työvoiman saatavuuden haasteeseen omia ratkaisujaan. S-ryhmä on lähtenyt kouluttamaan keittiöalan osaajia yhteistyössä TE-keskuksen kanssa (Keskimaa etsii osaajia Rekrykoulutuksella ravintoloihinsa 2016). HOK-Elanto puolestaan on tuottanut yhteistyössä Opteam-henkilöstöpalveluyrityksen kanssa työvoimaa Filippiineiltä (Crowley 2017). Pienet yritykset eivät pysty kehittämään tällaisia ratkaisuja pätevän työvoiman saatavuuden ongelmaan. Toisaalta yksityisten yritysten toiminta on joustavampaa kuin väistämättä melko hierarkkisissa ketjuyrityksissä.

Opinnäytetyön tavoite on kartoittaa henkilöstöhankinnan ongelmia ravitsemisalalla ja ennen muuta löytää keinoja, joilla noita ongelmia voitaisiin ratkaista. Se tapahtuu esimiesten ja työnantajien haastattelujen avulla. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee ravitsemisalaa toimialana, henkilöstösuunnittelua ja työnantajakuvaa sekä rekrytointiprosessia. Työ rajattiin ravitsemisalalan yksityisiin yrityksiin, joilta puuttuvat ketjujen keskitetty HR-osaaminen ja työkalut, kuten sijaispankit. Maantieteellisesti työ rajautuu Keski-Suomeen.

Henkilöstöhankintaa, rekrytointiprosessia ja vaihtuvuutta palvelualoilla on tutkittu varsin paljon opinnäytetöissä. Vartiainen (2016) on tutkinut henkilöstöpalveluyrityksen rekrytointiprosessia palvelun laadun ja työnhakijan näkökulmasta. Tutkimuksessa laatu todettiin pääosin hyväksi, mutta parannettavaa löytyi esimerkiksi perehdytyksestä. Korkeamäki ja Lepomäki (2012) ovat tutkineet rekrytointikanavien valintaa ja työnantajakuvan merkitystä toimeksiantajayrityksessä, kohderyhmänä nykyiset työntekijät ja alan opiskelijat. Tutkimuksessa korostui sähköisten rekrytointikanavien suosio nuorten työnhakijoiden keskuudessa ja työn hyvän organisoinnin ja tiedonkulun merkitys sisäisen työnantajakuvan kohentamiselle.

Lisäksi on tarkasteltu toimeksiantajakauppaketjun rekrytointiprosessia taustatutkimuksena rekrytointioppaalle (Wallenius 2012). Tässä työssä kauppaketjun rekrytointikäytännöt osoittautuivat pääosin toimiviksi, vaikka kehittämiskohteitakin löytyi hakijamateriaalista, haastattelukäytänteistä ja rekrytointiprosessin tiukasta aikataulusta. Järvenpää (2017) on kartoittanut työvoiman saatavuusongelmaa ravintolialalla ja sen mahdollista ratkaisua maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden avulla. Myös henkilöstön vaihtuvuuden ilmiötä on tutkittu amk-opinnäytetöissä. Tämän opinnäytetyön aiheita sivuavia tutkimuksia on siis tehty, muttei aivan samasta näkökulmasta.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on siis kartoittaa pienten ravitsemisalan yritysten haasteita ja ratkaisuja henkilöstöhankinnassa sekä pohtia työntekijöiden vaihtuvuuden merkitystä liiketoiminnalle. Aihe valikoitu tutkittavaksi alalla työskentelevien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Aihe rajautuu Keski-Suomeen, tarkemmin Jyväskylän työssäkäyntialueeseen. Tutkimuksen aineistonhankinnassa haastateltujen henkilöiden työpaikkojen perusteella se kohdistuu alan yksityisiin toimijoihin, jotka ovat kooltaan mikroyrityksiä ja pieniä yrityksiä. Työllä ei ole toimeksiantajaa.

Kirjanpitolaki tuntee vuoden 2016 alusta lähtien kolme yritysten kokoluokkaa: mikroyrityksen, pienyrityksen ja suuryrityksen. Mikroyrityksessä päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista raja-arvoista: palveluksessa tilikauden aikana on keskimäärin 10 työntekijää, vuosiliikevaihto on 700 000 euroa ja taseen loppusumma on enintään 350 000 euroa. Pienyritys puolestaan on yritys, jonka päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista raja-arvoista: yrityksen palveluksessa tilikauden aikana on keskimäärin 50 työntekijää, vuosiliikevaihto on enintään 12 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma 6 miljoonaa euroa. Suuryrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy vähintään kaksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: taseen loppusumma 20 000 000 euroa, liikevaihto 40 000 000 euroa ja tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 250 henkilöä. (Yrityksen koko kirjanpidossa n.d.)

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: yksityisten ravitsemisalan yritysten on haasteellista saada osaavaa työvoimaa palvelukseensa. Tutkimuskysymykseksi muunnettuna se kuuluu: Millaisia haasteita esiintyy pienten, ketjuihin kuulumattomien ravitsemisalan yritysten henkilöstöhankinnassa ja miten näitä haasteita voitaisiin ratkaista? Alakysymyksiä tutkimuskysymykselle ovat:

- Miten henkilöstöhankintaa toteutetaan alan yrityksissä tällä hetkellä?
- Miten koetaan työnantajakuvan merkitys henkilöstöhankinnassa?
- Millaisia haasteita henkilöstöhankinnassa esiintyy?
- Millaisia käytäntöjä alan yrityksissä on muodostunut noiden haasteiden voittamiseksi?
- Miten henkilöstön liiallista vaihtuvuutta voisi ehkäistä?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus -käsite on laaja, sen alla on paljon erilaisia tutkimussuuntauksia, -perinteitä ja -menetelmiä, joita yhdistää lähinnä ero kvantitatiivisiin, määrällisiin tutkimusmenetelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 13). Laadullisen tutkimuksen perusajatus on Kanasen (2008, 24) mukaan kuitenkin se, että sen avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eli saamaan selville, mistä siinä on kyse.

Tämän tutkimuksen ilmiöstä, henkilöstöhankinnan haasteellisuudesta ravitsemis- alalla on olemassa jonkin verran tietoa, ja aiheesta on esimerkiksi kirjoitettu alan ammattilehdissä. Siksi aihetta olisi voitu tutkia myös kvantitatiivisella tutkimusotteella kyselyn avulla. Kuitenkin aihetta haluttiin tutkia avoimesti, ilman määrällisen tutkimusotteen vaatimia ennakoita päätettyjä hypoteeseja. Haluttiin kuulla nimenomaan yrittäjien ja esimiesten ajatuksia aiheesta ja näin pyrkiä syvempään ymmärrykseen ilmiöstä, joten valittiin laadullinen lähestymistapa. Sanallisessa muodossa oleva aineisto, tutkittavien näkökulma ja hypoteesittomuus ovat Eskolan ja Suorannan (1998, 15) mukaan juuri laadullisen tutkimuksen piirteitä.

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu

Opinnäytetyön aineisto kerättiin haastatteluilla. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimusotteen yleisin tiedonkeruumenetelmä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 11) ovat sitä mieltä, että haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, jolla voidaan saada hyvinkin syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Silverman (2013, 199) mukaan haastattelu on keskustelua ja siksi maailman luonnollisin asia, mutta jokainen tutkimushaastatteluja tehnyt tietää, että asiat eivät ole aivan niin yksinkertaisia. Tutkimushaastattelu on suunniteltava huolellisesti. Haastattelun huonoja puolia tiedonkeruumenetelmänä ovat hitaus, kustannukset ja tutkijan mahdollinen vaikutus haastateltavaan. Haastateltavat eivät aina eri syistä ole täysin rehellisiä, mikä on muistettava tuloksia analysoitaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 201-202.) Käytännön haittapuolena voidaan lisäksi mainita, että haastateltavien ja tutkijan aikataulujen yhteen sovittaminen voi olla haasteellista.

Haastattelutyypit voidaan luokitella hieman eri tavoin. Yleisesti käytetty tapa on jaotella haastattelut sen mukaan, kuinka kiinteä ja jäsenelty haastattelun rakenne on (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Hirsjärvi ja Hurme (2008, 44) jaottelevat haastattelut lomakehaastatteluihin, puolistrukturoituihin haastatteluihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. He mainitsevat, että temahaastattelu on eräs puolistrukturoitujen haastattelujen tyyppi, vaikka se onkin lähellä strukturoimatonta haastattelua (mts. 47). Kananen (2015, 144) puolestaan jakaa haastattelut strukturoimattomiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin haastatteluihin ja mainitsee kaksi

strukturoimattoman haastattelun alatyyppejä, avoimen haastattelun ja teemahaastattelun. Teemahaastattelu sijoittuu siis jäsentelyn perusteella puolistrukturoidun ja vapaan haastattelun välimaastoon, vaikka jaottelutapa voi vaihdella.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47-48) kuvaavat teemahaastattelun etenevän yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa, jolloin tutkittavan henkilön ääni pääsee hyvin esille. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelu etenee väljästi kohdentuen ennalta suunniteltuihin aihepiireihin eli teemoihin. Haastateltavien annetaan puhua varsin vapaasti, vaikka ennalta päätetyt aiheet pyritäänkin käymään läpi kaikkien henkilöiden kanssa. Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haluttiin antaa haastateltavien puhua suhteellisen vapaasti, mutta kuitenkin ennalta valittujen teemojen puitteissa. Tavoitteena oli saada laajempaa tietoa kuin yksityiskohtaisilla, tarkasti kohdennetuilla kysymyksillä. Teemat valittiin tutkimuskysymyksen alakysymysten pohjalta.

Teemahaastattelu vaatii haastattelijalta huolellista aiheen tuntemusta ja esityötä, jotta teemat olisi mahdollista valita oikein. Tätä opinnäytetyötä varten haastatteluilla kerättävän aineiston teemat perustuvatkin työn teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun etu on ajan säästyminen, koska samassa tilanteessa saadaan tietoa useilta henkilöiltä. Kuitenkaan saatu tieto ei ole Kanasen (2008, 75) mielestä yhtäpitävää yksilöhaastatteluissa saadun tiedon kanssa, sillä ryhmähaastatteluissa saatu tieto värityy aina ryhmädynamiikan kautta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 60-63) mukaan ryhmähaastattelussa on se etu, että ryhmässä keskustelu soljuu eteenpäin helpommin kuin yksilöhaastattelussa, tosin samasta syystä se eksyy helpommin sivupoluille. Tämän tutkimuksen haastattelut haluttiin toteuttaa yksilöhaastatteluina, osin aikataulusyistä, mutta ennen kaikkea siksi, että haastateltavien olisi helpompi puhua vapaasti työpaikkansa asioista kuten vaihtuvuudesta tai rekrytointien epäonnistumisesta. Lisäksi haastateltavien anonymiteetti olisi ollut mahdoton säilyttää ryhmähaastattelussa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 62-63) mielestä aineistoa voidaan katsoa olevan tarpeeksi, kun uudet haastattelut eivät tuota enää tutkimuskohteen kannalta uutta tietoa. Tätä kutsutaan saturaatioksi, kylläntymiseksi. Saturaatiopistettä ei voida määrittellä etukäteen, vaan se määrittyy tutkimuksen edetessä. Jää siis tutkijan päätettäväksi, milloin aineistoa on tarpeeksi (mts 63). Kanasen (2010, 54) mukaan saturaatiotilanteen saavuttaminen edellyttää, että aineistoa analysoidaan jo tiedonkeruuvaiheessa. Tässä tutkimuksessa haastattelutallenteiden kuuntelu ja litterointi, litterointien huolellinen lukeminen ja tärkeimpien ilmausten alleviivaaminen aineistosta auttoivat saturaatiotilanteen havaitsemisessa. Saturaatiota alkoi ilmetä, kun haastatteluja oli pidetty seitsemän tai kahdeksan.

Kaikki haastattelut kuitenkin toteutettiin, koska niiden ajankohdat oli etukäteen sovittu. Tämä oli oikea ratkaisu: kaikissa haastatteluissa tuli esiin jotakin uuttakin tietoa. Toisaalta uuden tiedon ilmaantuminen herätti kysymyksen, olisiko aineistonhankintaa pitänyt vielä jatkaa etsimällä uusia haastateltavia. Päätös rajata haastateltavien määrä alkuperäiseen yhteentoista perustui siihen, että samojen asioiden toistoa oli huomattavasti enemmän kuin uusia asioita ja näkökulmia. Tutkimuksen ajalliset resurssit puolsivat tätä ratkaisua.

Haastattelut tallennettiin haastattelutilanteessa puhelimen muistikortille. Tiedostot siirrettiin välittömästi kunkin haastattelun jälkeen tietokoneelle, josta niitä oli kuulokkeiden avulla helppo kuunnella ja litteroida. Kanasen (2010, 58) mukaan litterointi tarkoittaa tallenteiden kirjoittamista tekstimuotoon. Litteroida voidaan eri tarkkuuksilla. Tasoja ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi, jossa teksti muunnetaan puhekielestä yleiskielelle, sekä propositiotason litterointi, jossa kirjataan ylös vain haastattelun ydinsanoma. Kaikkein tarkimmalla litterointitasolla kirjataan kaikki äänenpainot, äännähdykset ja tauotkin erikoismerkein. (Mts 58-59.) Näin tarkalle litteroinnille työssä ei nähty tarvetta, vaikka haastattelut päätettiin muuten litteroida sanatarkasti ja vain haastatteluun kuulumattomat keskeytykset jätettiin pois. Yleiskielelle muuttaminen ei olisi tuonut mitään lisäetua.

Haastattelutallenteet litteroitiin pääsääntöisesti samana tai seuraavana päivänä. Kunkin haastattelun litterointi kesti tallenteen pituudesta riippuen 4 - 5 tuntia. Ensimmäisiä haastatteluja kuunnellessa ja litteroidessa ilmeni, että joitakin haastattelu-

kysymyksiä oli syytä muuttaa. Alkuperäisessä kysymysrungossa oli esimerkiksi mukana kysymys, johon haastateltava pystyi vastaamaan vain kyllä tai ei. Tämä kysymys muutettiin muotoon, jossa siihen piti vastata kuvailevammin. Joidenkin kysymysten sanamuotoja myös tarkennettiin.

Haastattelujen toteutus käytännössä

Tutkimushaastattelujen suunnittelu käynnistyi kysymysrunгон laatimisella. Teoriaan pohjautuen valittiin seitsemän teemaa tai aihealuetta, joiden alla oli yhteensä kymmenen kysymystä. Kullakin kysymyksellä oli yhdestä neljään apukysymystä, joita oli tarkoitus käyttää, jos tietoa ei laajemmalla kysymyksellä olisi saatu riittävästi. Lisäksi lopuksi oli kysymys, jossa haastateltavaa houkuteltiin kertomaan, mitä haastattelija oli unohtanut kysyä tai mitä hän vielä halusi kertoa aihepiiristä. Haastattelurunko on liitteenä 1. Haastattelurunko esitettiin opinnäytetyön ohjaajalle, joka teki siihen muutamia muutosehdotuksia. Ne toteutettiin, ja muutama muutos tuli vielä ensimmäisten haastattelujen jälkeen.

Haastateltavia henkilöitä oli tavoitteena saada kokoon kymmenestä kahteentoista. Heitä tavoiteltiin haastattelupyynnön merkeissä marras-joulukuun 2017 vaihteessa. Henkilöiden haluttiin olevan mahdollisimman eri tyyppisistä yrityksistä, jotta koko alan tilanne saataisiin kartoitettua. Heitä etsittiin osin omien suhteiden avulla, kuitenkin suurin osa tavoiteltavista oli ennalta täysin tuntemattomia. Heidät tavoitettiin pääosin käymällä kiinnostavissa yrityksissä ja pyytämällä päästä henkilöstöhankinnasta vastaavan esimiehen puheille. Muutamille henkilöille soitettiin puhelimella. Jotakin henkilöitä lähestyttiin sähköpostilla, mutta tämä tapa osoittautui huonoksi: yhteenkään sähköpostiin ei saatu vastausta. Haastateltavien määräksi tuli lopulta yksitoista henkilöä. Joukon kokoa olisi voitu vielä kasvattaa, jos saturaatiota ei olisi saavutettu.

Haastattelut toteutettiin pääosin joulukuun 2017 alkupuolella. Kaksi viimeistä toteutui molemmin puolin joulua. Haastattelun ajankohta oli useimmiten kesken haastateltavan työpäivän. Tilana oli yrittäjän tai esimiehen työpaikka, poikkeuksena tästä yhden haastattelun pitopaikkana oli yrittäjän koti. Tilanteen aluksi haastateltaville kerrottiin mihin aineistoa käytetään ja se, ettei haastateltavien henkilötietoja tai hei-

dän työpaikkansa tietoja julkaista missään. Haastattelut tallennettiin matkapuhelimen puheen tallennus- toiminnolla ja samalla tehtiin lyhyitä muistiinpanoja kysymysrunkotulosteelle. Tallennustapa oli etukäteen testattu ja todettu toimivaksi. Haastatteluja tehtiin pääsääntöisesti yksi päivässä. Tilanteen kestoksi arvioitiin ennakolta 30 - 45 minuuttia. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen ilmeni, että aikaa kului vähemmän. Haastattelutallenteiden kesto vaihteli 21 minuutista 31 minuuttiin.

Aineiston analysointi ja johtopäätösten tekeminen

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimusaineiston analyysi käsitteään joskus monimutkaisemmaksi kuin se onkaan. Analyysia on jo aineiston lukeminen ja sen järjestäminen tutkimuskysymyksen perusteella. Jo haastattellessaan tutkija voi tehdä analyysiä eli huomioita toistuvien asioiden, mielipiteiden jakautumisen tai erikoistapausten perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136). Kunkin haastattelun jälkeen esiin nousikin ajatuksia yritysten käytäntöjen samankaltaisuuksista ja eroista. Ajatustyötä jatkettiin lukemalla haastattelut litteroinnin jälkeen huolellisesti ja pohtimalla eroja ja yhtäläisyyksiä aiempiin haastatteluihin verrattuna.

Laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein monenlaista tutkijaa kiinnostavaa tietoa. On kuitenkin päätettävä, mikä juuri kyseisessä aineistossa tutkimusongelma huomioon ottaen on tärkeää, mikä on jätettävä sivuun (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 104-105). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto kerättiin teemahaastattelulla, joten suuri osa haastateltavien puheesta koski tutkimuskysymyksestä johdettuja teemoja. Aineistosta huomiotta jäivät lähinnä haastattelun keskeytyksiin liittynyt puhe ja aiheen viereen ajautuneet kommentit.

Analysointi jatkui varsinaisella sisällönanalyysillä siinä vaiheessa, kun kaikki haastattelut oli tehty. Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää lähes kaikissa laadullisissa tutkimuksissa ja lisäksi joissakin määrällisissä tutkimuksissa. Se on laaja käsite, jonka alla on monenlaisia menetelmäkokonaisuuksia. Sisällönanalyysin käsite saa epämääräisyydestään myös kritiikkiä. Salon (2015, 170-171) mielestä sisällönanalyysi näyttää joskus olevan vain aineiston luokittelua, ilman että sen sisältöä oikeastaan analysoitaisiin. Alasuutarin (2007,

77-78) mukaan pelkkä tarkankin tiedon keruu ja sen esittäminen on luonteeltaan selvitys, kun taas (kvalitatiivisessa) tutkimuksessa pitää pyrkiä aina löytämään aineistosta jotakin, mikä ei ole selvästi nähtävissä eli tekemään johtopäätöksiä.

Luokittelu on yksinkertainen, määrällisestä tutkimusperinteestä kotoisin oleva analyysimenetelmä, jossa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, kuinka monta kertaa kukin luokka esiintyy (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Tätä menetelmää käytettiin muun muassa rekrytointikanavien kohdalla; aineistosta laskettiin, kuinka moni haastateltava mainitsi käyttävänsä jotakin tiettyä kanavaa rekrytoinnissa. Analyysia jatkettiin teemoittelulla. Teemoittelu on analyysitapa, jolla pyritään löytämään aineistosta esiin nousevia yhtenäisiä piirteitä eli teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Jos aineistoa on kerätty teemahaastattelulla, on luonnollista analysoida aineistoa samojen teemojen pohjalta. Teemoittelu sopii Eskolan ja Suorannan (1998, 179) mukaan hyvin jonkin käytännön ongelman ratkaisun etsimiseen.

Teemoittelua voidaan tehdä koodaamalla, keräämällä koodimerkinnöillä yhteen samaa asiaa koskevat kommentit aineistosta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa teemoittelu toteutettiin koodaamalla samaa aihetta koskevat kommentit samalla korostusvärillä litteroitujen haastattelujen tulosteille. Se tapahtui alleviivaamalla asiaa koskevat tekstikohdat ja merkitsemällä koodisana tulosten marginaaliin. Tämä menetelmä osoittautui varsin havainnolliseksi, ja se oli käytännönläheisempi tapa kuin aineiston käsittely tekstinkäsittelyohjelman avulla. Jo valmiiksi teemahaastatteluihin pohjautuvan aineiston teemoittelu oli suhteellisen helppoa, mutta mukaan piti poimia eri teemojen alle ”karanneet” kommentit, jos esimerkiksi vuokratyövoiman käyttö tuli puheeksi jo rekrytointiprosessin teeman kohdalla.

Kanasen (2017, 148) mukaan analyysin seuraava vaihe on ratkaisun löytäminen. Se tapahtuu etsimällä aineistosta tyypillistä tarinaa, logiikkaa, samankaltaisuuksia tai eroavuuksia tai selitystä ilmiölle. Tutkijan pitää tietää, mitä hän aineistostaan etsii (mts 148-149). Tässä tutkimuksessa nousivat esiin erot ja samankaltaisuudet koskien aineiston teemoja. Hyvän asenteen ja motivaation suurta merkitystä työnhakijalle korostivat lähes kaikki yritykset, kun taas vuokratyövoiman käytön suhteen vastauk-

set erosivat voimakkaasti toisistaan. Tyypillinen tarina puolestaan oli yrityksessä työ-
sääppijana olleen ja kehityskelpoiseksi osoittautuneen henkilön rekrytoiminen vaki-
tuisesti työntekijäksi.

Laadullisen aineiston analyysin haastavin vaihe on tulkintojen eli johtopäätösten te-
keminen aineistosta. Tähän ei ole olemassa tarkkoja ohjeita, vaan tutkijan mielikuvii-
tus tai intuitio ohjaa tulkintoja (Eskola & Suoranta 1998, 147). Tämä on kvalitatiivisen
tutkimuksen vahvuus ja samalla heikkous. Tutkimuksen aihepiirin tuntemuksesta lie-
nee kuitenkin apua intuitiolle, varsinkin silloin kun tutkimuksella etsitään ratkaisua
käytännön ongelmaan. Päätelmien tekoa voidaan lähestyä joko teorian (deduktio) tai
aineiston pohjalta (induktio) tai niiden välimuotona, teoriaohjaavana analyysinä (ab-
duktio) (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112). Salo (2015, 180-181) kuitenkin osittain kyseen-
alaistaa jaottelun induktioon tai deduktioon ja esittää vaihtoehdoksi Jacksonin ja
Mazzein (2012) idean siitä, että laadullinen aineisto pitäisi ”kytkeä teoriaan”, ajatella
se teorian kautta. Tämän tutkimuksen tuloksia verrataan tai peilataan johtopäätös-
ten teossa työn teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustuloksia pyritään siis Salon
(2015, 180-181) mukaan ajattelemaan teorian kautta.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa on läsnä virheiden mahdollisuus, ja siksi luotettavuutta on
pohdittava kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tieteellisten tutkimusten luotettavuusva-
rauman yhteydessä esiintyvät usein käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetti
tarkoittaa sitä, onko tutkimus pätevä, onko se tehty huolellisesti ja ovatko sen päätel-
mät luotettavia. Erona kvantitatiiviseen tutkimukseen laadullisessa tutkimuksessa va-
liditeetti voidaan käsittää enemmänkin uskottavuudeksi kuin ”totuudeksi” tutkitta-
vasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Reliabiliteetti puolestaan
tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, sitä että sen että tulokset eivät ole sattuman-
varaisia, vaan sama tutkimus voitaisiin lähes samoin tuloksin tehdä uudelleen (Hirs-
järvi ym. 2007, 226). Molemmilla käsitteillä on useita alakäsitteitä.

Kananen (2010, 69) on sitä mieltä, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetti- ja re-
liabiliteettikäsitteitä ei voida sellaisinaan käyttää, koska ne on kehitetty alun perin

määrällistä tutkimusta silmällä pitäen. Hirsjärvi ja muut (2007, 227) ovat pitkälti samaa mieltä. Laadullisen tutkimuksen kentällä onkin hyvin monenlaisia näkemyksiä luotettavuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Eräs niistä jakaa laadullisen tutkimuksen luotettavuus -käsitteen neljään osa-alueeseen: luotettavuuteen (credibility), siirrettävyyteen (transferability), riippuvuuteen (dependability) ja vahvistettavuuteen (confirmability). Luotettavuus liittyy tutkimustulosten oikeellisuuteen tutkittavien kannalta. Siirrettävyys on ”sukua” kvantitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyss-käsitteelle ja kuvaa sitä, miten hyvin tutkimustulokset pitäisivät paikkansa myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Riippuvuus puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten ristiriidattomuutta: saataisiinko lähes samat tulokset, jos tutkimus toistettaisiin? Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, kuinka todennäköisesti muut tutkijat päätyisivät samanlaisiin tutkimustuloksiin saman aineiston perusteella. (Kananen 2008, 125-127.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan siis arvioida hyvinkin erilaisten kriteerien perusteella. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu pitkälti siihen, että luotettavuutta mietitään jo tutkimusta suunniteltaessa ja se ”kulkee mukana” tutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Tutkimuksen vaiheet kirjataan ylös ja kaikki tehdyt valinnat perustellaan. Tärkeää on arvioitavuus eli riittävä dokumentointi (Kananen 2017, 178). Tämän tutkimuksen aineisto on tallennettu sekä alkuperäiseen äänitemuotoon että litteroituun muotoon. Lisäksi ovat olemassa vielä haastattelutilanteissa tehdyt muistiinpanot. Analysointivaiheessa käytetyt haastattelujen tulosteet, joihin alleviivaukset ja merkinnät on tehty, ovat niin ikään tallessa. Perustelut kaikille tehdyille valinnoille on esitetty ja tutkimuksen suunnittelu, aineistonhankinta, analysointivaihe sekä johtopäätösten tekeminen on kuvattu tässä raportissa.

Silvermanin (2013, 280-281) mukaan eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on aineiston edustavuus eli se, että tutkimuksen kohderyhmä on tarpeeksi edustava tutkittavan ilmiön kannalta. Haastateltavat pitää siis valita huolellisesti, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan luotettavaa tietoa. Tämä pyrittiin huomioimaan valitsemalla haastateltaviksi kokeneita yrittäjiä ja esimiehiä, joilla on kokemusta useiden työntekijöiden rekrytoimisesta. Myös haastateltavien riittävä määrä pidettiin mielessä. Koska haluttiin tutkia koko ravitsemisalaa, pyrittiin saamaan haastateltaviksi mahdollisimman erilaisissa alan yrityksissä työskenteleviä henkilöitä.

Laadullinen tutkimus ei pyri tulosten yleistettävyyteen siinä mielessä kuin määrällinen tutkimus. Kuitenkin tarkoituksenmukaisen aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset antavat todennäköisesti osviittaa ilmiöön yleisemminkin. Voidaan puhua tutkimustulosten siirrettävyydestä, johon viitattiin jo aiemmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa aineistoa varten haastateltaviksi saatiin ravitsemisalaa Keski-Suomessa suhteellisen hyvin edustava joukko, joten voidaan olettaa, että tutkimustuloksista tehtävät johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat hyödynnettävissä muissakin kuin tutkimuksen aineistonhankinnan kohteena olleissa yrityksissä.

Se, että tutkimuksen tekijä itse työskentelee ravitsemisalalla, on tutkimuksen luotettavuudelle sekä etu että haitta. Yhtäältä aihepiiri on tuttu ja ongelmat sekä niiden taustat tiedossa. Toisaalta tutkittavan aiheen tuttuus saattaa aiheuttaa ennako-oletuksia, jotka voivat estää näkemästä jotakin, mitä aineisto ”haluaa sanoa”. Tämän ongelman tiedostaminen lienee jo puoli ratkaisua. Tutkimussuunnitelmaan kirjattiin, mitä mahdollisia tuloksia aineistosta voi nousta esiin, mutta nimenomaan siinä mielessä, että nämä oletukset oli tarkoituskin kyseenalaistaa – tai päinvastoin vahvistaa.

Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävä tekijä voi olla ns. informantin vahvistus. Menetelmällä voidaan arvioida aineiston oikeellisuutta tutkittavan, tässä tapauksessa tutkimushaastatteluun osallistuneen henkilön kannalta. Haastateltava lukee aineiston ja siitä tehdyn tulkinnan ja vahvistaa, että tutkija on ymmärtänyt hänen puheenvuoronsa oikein. (Kananen 2017, 177). Informantin vahvistusta käytettiin tässä tutkimuksessa. Kuudelle haastateltavalle eli noin puolelle haastateltavien joukosta lähetettiin sähköpostitse pyyntö lukea työn tulos- ja johtopäätösluvut.

Vastaus saatiin neljään viestiin. Yksi haastateltava vastasi, ettei ehdi lukea tekstiä. Kolme puolestaan vastasi voivansa lukea tekstin ja kommentoida sitä. Näiden henkilöiden vastausviesteistä ilmeni, etteivät he kokeneet, että heidän kommenttejaan olisi tulkittu väärin. Olisi ollut parempi, jos vahvistusta varten olisi tavoitettu suurempi joukko haastateltavia. Kuitenkin jo kolmen haastateltavan vahvistus tuloksille antaa osviittaa siitä, ettei tuloksia ole vääristelty. Se parantaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

3 Toimialana ravitsemisala

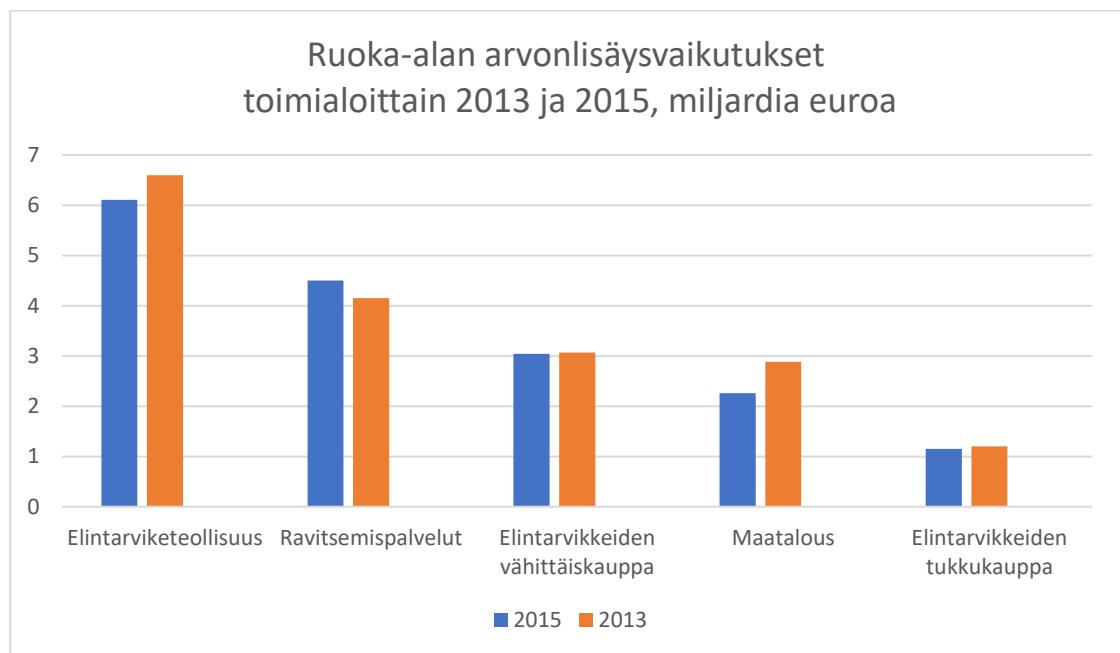
3.1 Ravitsemisala on merkittävä toimiala

Ravitsemisala on palvelualoihin kuuluva toimiala, jolla valmistetaan ja tarjoillaan ruokatuotteita erilaisille asiakasryhmille. Alan työpaikkoja löytyy kahviloista, ravintoloista, pikaruokapaikoista, liikenneasemilta, varuskuntaruokaloista, vanhusten palvelutaloista ja työpaikkojen lounasravintoloista. Ammatti- ja tehtävänimikkeitä voivat olla esimerkiksi ravintola- tai suurtaloukokki, ruokapalvelutyöntekijä, tarjoilija, hovimestari, ravintolapäällikkö, keittiöpäällikkö tai ravitsemispäällikkö (Ravitsemispalvelut n.d.).

Ravitsemisalalla korostuvat monet palvelualojen piirteet: ala on työvoimavaltainen, asiakas on kiinteästi mukana palveluntuotannossa, palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, eikä sitä voi varastoida (Mullins & Dossor 2013, 18-20). Alan voidaan katsoa jakautuvan hotelli- ja ravintola-alaan sekä catering- ja suurtalousalaan. (Ravitsemispalvelut n.d.) Ensimmäinen on kiinteässä yhteistyössä matkailu- ja elämys- ja hyvinvointipalveluiden kanssa, jälkimmäinen edustaa ”jokapäiväistä leipää” tuottaen koulu-, päiväkotivarsunkunta- ja sairaalaruokapalveluja. Julkisten palvelulaitosten ruokahuollosta suurin osa tuotetaan edelleen omissa keittiöissä varsinkin kunnallisella puolella, valtio sen sijaan on voimakkaasti ulkoistanut ruokahuoltoaan (Lith 2017, 40).

Ravitsemisala on maanlaajuisesti merkittävä toimiala. Tarkkoja lukuja alalla työskentelevien määrästä tai alan liikevaihdosta on hankala löytää yksityiselle ja julkiselle puolelle jakautumisen takia. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa Ry, matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan sekä niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan yrittäjien ja työnantajien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö ilmoittaa sivustollaan, että sen toimiala työllistää noin 140 000 henkilöä. Se on noin 11 prosenttia yksityisillä palvelualoilla työskentelevistä yli miljoonasta työntekijästä. Alalla työskentelevien määrä on kasvanut 43 prosenttia vuosien 1995 ja 2016 välillä, kun samaan aikaan usealla muulla toimialalla työvoima väheni. Sivustolla kerrotaan myös, että matkailu- ja ravintola-ala tuo verotuloja valtiolle noin 5,2 miljardia euroa vuodessa. (Toimiala 2017).

Julkisella sektorilla puolestaan valmistettiin ja jaettiin 8560 keittiössä noin 3 83 000 000 ruoka-annosta vuonna 2015 (Lith 2017, 40). Ravitsemisalán taloudellinen merkitys on varsin suuri. Kun verrataan keskenään Suomen ruokaketjun toimialojen maatalouden, elintarviketeollisuuden, ravitsemispalvelujen, elintarvikkeiden vähittäiskaupan ja tukkukaupan taloudellista merkitystä, ravitsemispalveluja suurempi merkitys niin työllisyyteen kuin arvonlisäysvaikutuksiinkin on vain elintarviketeollisuudella. Elintarviketeollisuus työllistää välittömästi ja välillisesti 106 400, ravitsemisala 98 800 henkilöä. Näkyvästi esillä oleva elintarvikkeiden vähittäiskauppa jää vertailussa kauas taakse, se työllistää 63 200 henkilöä. Ravitsemisalán arvonlisäysvaikutukset ovat kasvu-uralla, ne ovat kasvaneet vuosien 2013 ja 2015 välillä kahdeksalla prosentilla. (Peltoniemi 2017.) Kuviossa 1 on esitetty ruoka-alán välittömät ja välilliset arvonlisäysvaikutukset toimialoittain vuosina 2013 ja 2015.



Kuvio 1. Ruoka-alán arvonlisäysvaikutukset 2013 ja 2015 (mukaillen Peltoniemi 2017).

Keski-Suomessakin ravitsemisala työllistää ja tuo verotuloja, vaikka sen merkitys ei ole yhtä suuri kuin vaikkapa Lapissa, jossa on paljon matkailuyrityksiä. Ravitsemisalán yrityksiä oli vuonna 2015 Keski-Suomen alueella yhteensä 574. Nämä yrityksen työllistivät 1950 henkilöä ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 176 268 000 euroa

(Toimipaikat toimialoittain ja maakunnittain 2015 2016). Ravitsemisala on siis taloudellisesti merkittävä ja koskettaa jokaista kuluttajaa joka edes joskus syö kodin ulkopuolella – tai nauttii kotiin tilatun pizzan tai kotimatalla mukaan napatun take away-annoksen.

3.2 Ammatillinen koulutus, väylä alalle

Nykyinen ravitsemisalan ammattikoulutus perustuu ammatillisiin perustutkintoihin, ammattitutkintoihin ja erikoisammattitutkintoihin. (Matkailu-, ravitsemis- ja talousala ammatillisessa koulutuksessa n.d.) Yleisin väylä alalle on ollut hotelli- ravintola- ja cateringalan perustutkinto, jossa voi suuntautua tarjoilijan (asiakaspalvelun osaamisala), kokin (ruokapalvelun osaamisala) tai vastaanottovirkailijan (hotellipalvelun osaamisala) ammatteihin. Tämä tutkinto poistuu käytöstä 31.7.2018. Uusi vastaava tutkinto on nimeltään ravintola- ja catering-alan perustutkinto, vastaanottovirkailijakoulutus siirtyy matkailualan perustutkinnon alle. Muutos on osa laajaa ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteen uudistusta, jossa ammatillisten tutkintojen määrä vähenee 351 tutkinnosta 164 tutkintoon (Ammatillisen koulutuksen tutkinnot uudistuvat - "tulevaisuuden työelämä vaatii laaja-alaisempaa osaamista" 2017).

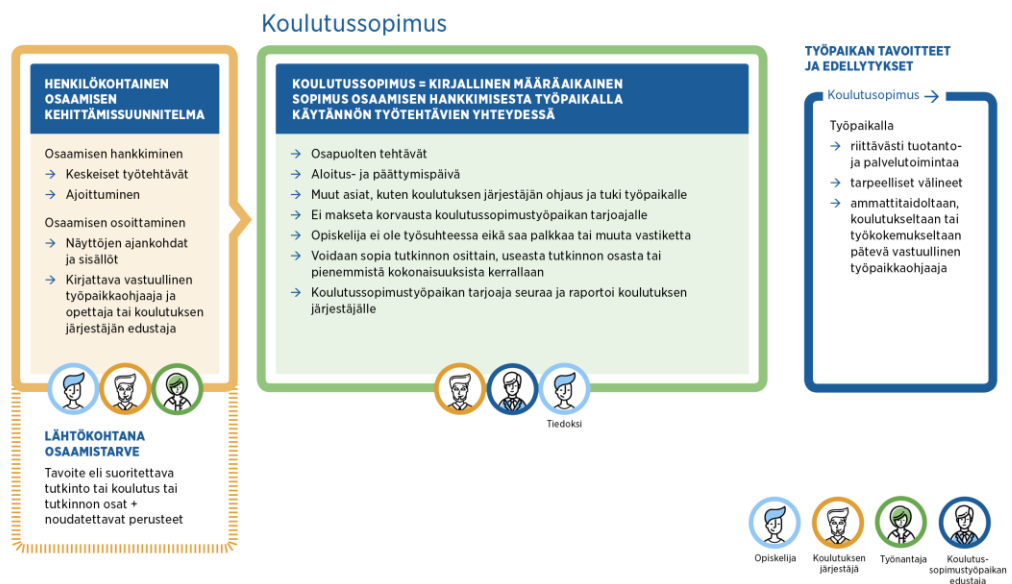
Alan ammattitutkintoja, jotka tällä hetkellä on suunnattu pääosin aikuisille ja jotka voidaan suorittaa näyttötutkintoina, ovat muun muassa suurtalous- ja ravintolakokki, baarimestari ja tarjoilija. Alan erikoisammattitutkintoja puolestaan ovat esimerkiksi dieetikokin ja hotelli- ja ravintola-alan esimiehen erikoisammattitutkinnot. (Matkailu-, ravitsemis- ja talousala ammatillisessa koulutuksessa n.d.) Myös nämä tutkinnot ovat uudistumassa, tutkintoja yhdistyy ja joitakin poistuu kokonaan. Uudet ammattitutkinnot ja nimikkeet tulevat voimaan viimeistään 1.1.2019. (Laurila 2017a, 34-36.) Ammattitutkintoihin voi opiskella oppilaitoksissa, mutta lisäksi oppisopimuksella. Oppisopimuskoulutuksessa työnantaja ja opiskelija solmivat määräaikaisen työsopimuksen, johon kuuluvat ammattiopinnot työpaikalla. Oppisopimuskoulutuksesta 70-80 prosenttia tapahtuu työpaikalla, teoreettinen koulutus järjestetään alan oppilaitoksessa. (Oppisopimuskoulutus n.d.)

Keski-Suomessa alan ammatillista koulutusta ovat vuoden 2017 loppuun asti järjestäneet Jyväskylän ammattiopiston Priimuksen toimipiste ja Jämsän ammattiopisto,

joita molemmat kuuluvat Jyväskylän koulutuskuntayhtymään sekä Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto Äänekoskella (Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto n.d.). Jyväskylän koulutuskuntayhtymä muutti nimensä vuoden 2018 alusta Gradiaksi (Gradia n.d.). Myös Jyväskylän palvelualan opistossa voi suorittaa alan perusopintoja (Opetus ja ohjaus n.d.) Alalla on vuosien saatossa ollut käytössä monia tutkintoja ja ammattinimikkeitä, joista osa on jo poistunut käytöstä, kuten laitoskeitäjä, kylmäkkö, viinuri ja ravitsemisteknikko (Henkilöluokitukset n.d.).

Aiemmin mainittu ammatillisen koulutuksen reformi tulee jatkossa näkymään ravitsemisalan työpaikoillakin merkittävästi. Laurilan (2017a, 34-36) mukaan uudistuksen tavoitteena on, että jatkossa paljon suurempi osa oppimisesta tapahtuu oppilaitosten sijasta työpaikoilla. Opinnot suunnitellaan yksilöllisemmin ja jokaiselle opiskelijalle laaditaan opiskelijan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma. Entisten työssäoppimisjaksojen sijaan työpaikan kanssa suunnitellaan ja solmitaan koulutussopimus. Koulutussopimuksen perustietoja esitellään kuviossa 2.

KOULUTUSSOPIMUKSEN TOIMINTAMALLI



Kuvio 2. Koulutussopimuksen keskeisiä piirteitä (Työpaikalla tapahtuva oppiminen n.d.).

Yritysten kannalta reformin tekee haasteelliseksi se, että kaikissa yrityksissä ei välttämättä ole tarjota ideaaleja olosuhteita ja tilaisuuksia monipuoliseen oppimiseen. Lisäksi uudistus saattaa luoda lisää painetta ennestään kiireiselle alalle. Toisaalta joustavalle, työelämälähtöiselle koulutukselle on suuri tarve. Yritykset, jotka pystyvät järjestämään opiskelijoiden ohjaukseen aikaa ja työvoimaa, hyötyvät tulevaisuudessa mahdollisuuksista, jotka aukeavat oppilaitosyhteistyön myötä työvoimapulan koettelulla alalla (Lehtovaara 2017).

3.3 Alan suhdanteet ja työllisyystilanne

Talouden suhdanteiden vaihtelut vaikuttavat herkästi ravitsemisalaan. Kun talous on laskusuunnassa, kotitaloudet säästävät ravintolaruokailuista ja yritykset kokoustarjoiluista ja pikkujouluista (Kandolin, Tilev, Lindström, Vartia & Ketola 2009, 10). Tällä hetkellä Suomen talous kasvaa, mutta melko hitaasti. Valtiovarainministeriön uusimmassa suhdannekatsauksessa, jossa esitetään vuosia 2018 ja 2019 koskeva taloudellinen ennuste, talouskasvun arvioidaan tasaantuvan voimakkaamman nousun jälkeen noin kahden prosentin tuntumaan. Bruttokansantuotteen ennustetaan kasvavan 3,1 prosenttia. Yksityinen kulutus kasvaa, mikä johtuu kasvussa olevasta työllisyydestä. Myös palkkojen nousu kiihtyy. (Taloudellinen katsaus : Talvi 2017, 2017.) Nämä positiiviset talousnäkymät ovat myönteisiä uutisia ravitsemisalalle.

Mara Ry julkaisee puolivuositain suhdannekatsauksen, jossa punnitaan menneen puolivuotiskauden tunnuslukuja matkailu- ja ravintola-alalla. Loppuvuoden 2017 suhdannekatsaus kertoo, että kesän 2017 huonot säät vaikuttivat alan myyntilukuihin laskevasti, vaikka alkuvuosi oli ollut lupaava. Ravintoloiden käyttökate oli jaksolla kuitenkin loivassa kasvussa, samoin työllisyyden kehitys oli hyvää. Kasvuodotukset lokaussa olivat hieman huonommat kuin kesällä. Tämän opinnäytetyön kannalta huomion arvoista on se, että ammattitaitoisen työvoiman huono saatavuus vaikutti laskevasti kasvuodotuksiin. Toimialan suurin ongelma on kuitenkin yritysten heikko kannattavuus. (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus 2017.)

Kuten Mara Ry:n suhdannekatsauksessa todettiin, ravitsemisalaan kasvua hankaloittaa työvoimapula. Ammattitaitoista työvoimaa on vaikea saada varsinkin kasvukes-

kuksiin ja matkailuyrityksiin Lapissa. Kuitenkin alalla on työttömiäkin. Tietoa ravitsemisalan ammattikoulutettujen tai alalla työskennelleiden työttömien työnhakijoiden määrästä Keski-Suomessa tai edes koko maassa ei yrityksestä huolimatta saatu.

Työnhakijoita ei tilastoida toimialojen mukaan, joten tilastopointinta ei välttämättä olisi edes kertonut nimenomaan ravitsemisalan työttömien määrää.

Jos taas katsotaan alan avoimien työpaikkojen määrää, 3.1.2018 TE-palvelujen verkkosivustolla oli Keski-Suomen alueella 17 ilmoitusta avoimista työpaikoista ravitsemisalalla. Eniten avoinna oli kokien työpaikkoja. Lähes puolet ilmoituksista oli henkilöstöpalveluyritysten ilmoituksia, joilla haettiin työntekijöitä joko tiettyyn nimeltä mainittuun yritykseen tai yleisesti. Muutaman ilmoituksen työpaikka sijaitti aivan toisella paikkakunnalla, vaikka ilmoitukseen oli merkitty paikkakunnaksi Jyväskylä. (Ravintola- ja suurtaloustyöntekijät 2018.) Koko maassa oli samana ajankohtana avoinna 531 alan työpaikkaa.

Kuten jo todettiin, ravitsemisalan yritysten riesana on usein heikko kannattavuus (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus 2017). Siksi yrityksiin ei aina uskalleta palkata vakituista työvoimaa, vaikka tarvetta olisikin. Suhdanteet voivat muuttua, jolloin joudutaan mahdollisesti lomauttamaan tai irtisanomaan työntekijöitä. Uuden työntekijän palkkaaminen on pienessä yrityksessä riski siinäkin mielessä, että henkilön osaamista, stressisietokykyä ja työporukkaan sopimista ei tiedetä. Työttömän työnhakijan palkkaamisen kynnystä voi madaltaa työnantajalle kustannuksia aiheuttamaton rekrytointikokeilu, joka voi olla korkeintaan kuukauden pituinen. (Rekrytointikokeilu n.d.) Työnantajan on myös mahdollista saada tukea, jos hän palkkaa ensimmäistä työpaikkaa hakevan nuoren, pitkäaikaistyöttömän tai osittain työkykyisen työnhakijan. (Tukea rekrytointiin n.d..)

Vuokratyö on työmuoto, jossa työntekijä on työsuhteessa työvoimaa vuokraavan yrityksen kanssa, mutta työskentelee työvoimaa käyttävässä yrityksessä rinnan sen omien työntekijöiden kanssa (Siponen & Miettinen 2012, 55). Ravitsemisalalla työvoiman vaihtelevaa tarvetta tasataan usein vuokratyövoiman käytöllä. Se turvaa selustaa, kun suhdanne- ja vuodenaikavaihtelut ovat suuria ja viikonloppupainotteisuuden takia omia työntekijöitä ei voida aina palkata tarvittavaa määrää. Hotelli- ja ravintola-

ala olikin neljänneksi suurin vuokratyövoiman käyttäjä Suomessa vuonna 2016. Liikevaihtona tämä teki 230 000 000 euroa. (Henkilöstöpalveluiden liikevaihto jatkoi kasvuaan vuonna 2016, 2017.)

Vuokratyö voi työmuotona sopia hyvin työntekijöille, jotka eivät halua sitoutua vakituisiin töihin, kuten opiskelijoille. Kuitenkin osa vuokratyön tekijöistä tekee vuokratyötä, koska muuta työtä ei ole saatavilla. Lisäksi vuokratyöntekijät saattavat kokea, etteivät ole tasa-arvoisia käyttäjäyrityksen omiin työntekijöihin verrattuna. (Tanskanen 2012, 136-137.) Vuokratyöntekijöiltä vaaditaan sitoutumista sekä työnantajaan eli henkilöstöpalveluyritykseen että käyttäjäyritykseen, jossa he työskentelevät. He sitoutuvat Siposen ja Miettisen (2012, 65-66) mukaan käyttäjäyritykseen paremmin, jos heitä kohdellaan mahdollisimman tasavertaisesti yrityksen omiin työntekijöihin nähden.

Voimassa oleva alkoholilainsäädäntö vaikuttaa oleellisesti ravitsemisalaa. Paljon poliittista keskustelua aiheuttaneesta Alkoholilain kokonaisuudistuksesta päätettiin joulukuussa 2017. Laki tulee kokonaan voimaan 1.3.2018, osa lakimuutoksista kuitenkin jo 1.1.2018. Uusi alkoholilaki vaikuttaa esimerkiksi siten, että ravintoloiden aukioloajat vapautuvat, entisten A- B- ja C-oikeuksien sijaan kaikkia alkoholijuomia saa anniskella samalla luvalla, ravintolat voivat jatkossa myydä alkoholia ulos ja anniskeluvastaavien pätevyysvaatimukset sekä alkoholimainonnan sääntely kevenevät. (Alkoholilain kokonaisuudistus n.d.) Mara ry kiittää tiedotteessaan byrokratian purkua, mutta arvelee, että merkittävää piristystä alalle uusi alkoholilaki ei tuo. Mara ry:n tavoite, ravintoloissa anniskellun alkoholin arvolisäveron laskeminen 24 prosentista 14 prosenttiin ei toteutunut. Päinvastoin, alkoholin valmisteveron korotus luo paineita alkoholijuomien hinnan nostoon ravintoloissa. (Uusi alkoholilaki purkaa merkittävästi anniskelun byrokratiaa – anniskelun määrä vähenee kuitenkin edelleen. 2017).

Talous on Suomessa kasvussa ja se luo toiveikkuutta ravitsemisalallekin. Alan vahvuus on monitahoisuus, työpaikkoja on monenlaisten toimijoiden palveluksessa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla, eikä ihmisten tarve syödä kodin ulkopuolella horju kovin helposti. Alkoholilainsäädännön uudistus olisi voinut tuoda piristysruiskeen anniskeluravintoloille, mutta se jäänee saamatta. Ammattitaitoisen työvoiman

kasvava tarve on alalla todellinen ongelma. Sitä vastaan tarvitaan pitkäjänteistä yhteistyötä eri tahojen kuten yritysten, oppilaitosten, työvoimaviranomaisten ja alan etujärjestöjen kanssa.

4 Henkilöstösuunnittelu, työnantajakuva ja työvoiman vaihtuvuus

Tässä luvussa perehdytään henkilöstösuunnitteluun, työnantajakuvaan tai työnantajamielikuvaan käsitteenä sekä selvitetään, mitä kirjallisuus kertoo työvoiman vaihtuvuudesta ilmiönä sekä yleisesti että ravitsemisalalla.

4.1 Henkilöstösuunnittelu ja työnantajakuva

Ruokapalvelualalla henkilöstösuunnittelun käytännöt vaihtelevat hyvin paljon riippuen yrityksestä ja toimipaikasta. Alan suurilla toimijoilla, kuten Fazer-Amicalla tai S-ryhmän ravintolatoiminnoilla, on käytössä keskitettyä HR-osaamista, vaikka toimipaikkoja onkin monen kokoisia. Kuntien liikelaitoksilla, Puolustusvoimilla ja sairaanhoidopiireillä on samoin toimipaikkojen yhteistä HR-osaamista. Näillä toimijoilla on lisäksi julkisen toiminnan tuomia veloitteita henkilöstöhankinnassaan. Tämän opinäytetyön kohdeyritykset, alan pienet toimijat ovat täysin erilaisessa asemassa alan suuriin yrityksiin nähden. Ravintoloissa, lounaskahviloissa, grillikioskeissa ja catering-firmoissa henkilöstösuunnittelun ja -hankinnan hoitavat usein muiden töidensä ohella yrittäjät tai ravintolapäälliköt, kukin oman taustansa ja osaamisensa perusteella. Toisaalta niiden ei tarvitse välittää julkisen puolen pätevyysvaatimuksista ja hakumenettely voi olla hyvin kevyt verrattuna isojen organisaatioiden varsin jäykään rekrytointiprosessiin.

Henkilöstöhankinta on osa yrityksen henkilöstösuunnittelua ja henkilöstöstrategiaa. Eräsalon (2011, 18) mukaan henkilöstösuunnittelun on toimittava saumattomasti yhteen yrityksen muun toiminnan suunnittelun kanssa. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on, että yrityksellä olisi kaikissa tilanteissa sopiva määrä oikeanlaista henkilös-

töä palveluksessaan (Kauhanen 2012, 62). Eräsalo (2011, 20) nimeää henkilöstösuunnittelun pääkohdiksi organisaation tavoitteisiin ja tulevaisuudennäkyymiin perustuvan henkilöstömäärän ja toimenkuvien määrittelyn, poissaolojen ja vaihtuvuuden vaikutuksen arvioimisen, henkilöstön soveltuvuus- ja suoritusarviointijärjestelmän luomisen ja henkilöstön kehittämissuunnitelman laatimisen. Henkilöstösuunnitelma on yhteistoimintalain puitteissa pakollinen yli 20 henkilöä työllistävillä yrityksillä (Yhteistoimintalaki 334/2007 2 §). Parhaimmillaan henkilöstöhankintaa tehdään siis perustuen tarkkaan ja ajantasaiseen henkilöstösuunnitelmassa määriteltyyn henkilöstön hankintatarpeeseen.

Työnantajakuva tai työnantajamielikuva kertoo siitä, minkälaisen yritys näyttäytyy työntekijöilleen (sisäinen työnantajakuva) ja työnhakijoille ja sidosryhmille (ulkoinen työnantajakuva) (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66). Hyvää työnantajakuvaa luovat yrityksen reilut toimintatavat ja ilmapiiri, työn edut ja joustot, työolosuhteet ja -ympäristö sekä työpaikan sosiaaliset suhteet (mts 86). Kauhanen (2012, 69) lisää työnantajakuvaa muokkaaviin tekijöihin yrityksen toimialan, sijainnin ja omistajuuden, sisäisen ja ulkoisen viestinnän, palkkatason, henkilöstön kehittymismahdollisuudet sekä oman henkilöstön, harjoittelijoiden ja vuokratyövoiman kokemukset. Salojärven (2009, 126) mielestä tehokkain tapa huolehtia hyvästä työnantajakuvasta on olla aidosti kiinnostunut henkilöstön mielipiteistä ja sen hyvinvoinnista. Työnantajakuva pitkälti määrittelee sen työnhakijajoukon, joka yrityksen työpaikkoihin hakee (Valvisto 2005, 21).

Nykypäivänä sosiaalisen median (some) vaikutus yritysten viestinnässä korostuu. Työnantajakuvaa on mahdollista rakentaa sosiaalisessa mediassa tuottamalla potentiaalisia työnhakijoita kiinnostavaa sisältöä (Korpi ym. 2012, 87). Vaikka työnantajakuvaa luodaan pitkälti verkossa, hyvä viestintä, reilu johtaminen ja työntekijöiden työssä viihtymisestä huolehtiminen ovat pitkällä aikavälillä tärkeitä hyvän työnantajakuvan ylläpitämisessä (Salli & Takatalo 2014, 44-45). Tämä on tärkeä muistaa, koska suurissa organisaatioissa työnantajakuvaa saatetaan rakentaa ikään kuin ylhäältä tai ulkoa päin, pohtimatta miten työntekijät kokevat työpaikkansa arjen (Kansonen 2013). Pienissä yrityksissä, joissa ulkoista työnantajakuvaa ei erityisesti muokata, se muodostuu lähinnä markkinointiviestinnän, kuulopuheiden tai asiakaskokemusten

perusteella. Kuitenkin pienillekin toimijoille some on helppo kanava pyrkiä parantamaan ulkoista työnantajakuvaansa.

4.2 Työntekijöiden liiallinen vaihtuvuus ja sen ehkäiseminen

Liiallinen työvoiman vaihtuvuus tekee yritykselle hallaa. Jos uudet työntekijät irtisanoutuvat juuri kun heidät on saatu perehdytettyä työhönsä tai avainhenkilöt lähtevät yllättäen jättäen jälkeensä osaamistyhjiön, yrityksellä voi olla vaikeuksia selvitä velvoitteistaan. Henkilöstön vaihtuvuus myös aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia työnantajille. Ne muodostuvat irtisanomisista, rekrytointiprosessin läpiviemisestä sekä uuden työntekijän koulutus- ja perehdytysajan matalasta tuottavuudesta. (Tilev & Vanhala 2012, 25.)

Pilbeam ja Corbridgen (2006, 100) mukaan henkilöstön vaihtuvuus on ravitsemisalalla hieman suurempaa kuin muilla aloilla keskimäärin. Siksi vaihtuvuuden vähentämiseen kannattaa alalla kiinnittää huomioita, vähentäähän se tarvetta rekrytoida uutta henkilöstöä. Toisaalta vaihtuvuudesta on yritykselle myös hyötyä, uusien työntekijöiden mukana tulee yritykseen uutta osaamista ja työkäytäntöjä (mts. 100). Kauhaseen (2012, 94) mukaan optimaalisena vaihtuvuutena voidaan pitää 5-10 prosenttia vuosittain, joten kymmenen työntekijän työyhteisössä tämä tarkoittaisi, että yksi henkilö työporukasta vaihtuisi vuoden tai kahden välein.

Osa-aika- ja vuorotyön sekä palkkauksen vaikutus vaihtuvuuteen

Osa-aikatyö on palvelualoilla edelleen yleisempää kuin muilla aloilla keskimäärin, vaikka osa-aikatyön muodot kuten vajaiden viikkotuntien työsopimukset, ns. nollatuntisopimukset ja tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden määrä lisääntyvät kaikilla aloilla (Haaveena osa-aikatyö? Koettu hyvinvointi erilaisissa työsuhteissa ja työelämän ulkopuolella 2015, 4-8). Palveluja ei voi varastoida, työssä on kiirehuippuna oltava paljon työntekijöitä, mutta heille kaikille voi olla mahdotonta järjestää niin paljon tunteja, että heidän työnsä olisi kokoaikaista. Kolme neljästä osa-aikaisesta työntekijästä halusikin vuonna 2014 työskennellä osa-aikaisesti, mutta reilulle neljännekselle vajaan työtunnit ovat vastentahtoisia. Silloin kun osa-aikainen työ on työntekijälle vastentahtoista, työntekijät ovat selvästi vähemmän tyytyväisiä työhönsä ja työelämänsä laatuun (mts. 16). Työnantajan kannalta on merkityksellistä,

että osa-aikaisten työntekijöiden sitoutuminen työnantajaorganisaatioon on väljempiä kuin kokoaikaisilla työntekijöillä (Tilev & Vanhala 2014, 203).

Toinen ravitsemisalalan erityispiirre on vuorotyö. Vuorotyö lisää työn kuormittavuutta ja työvoiman vaihtuvuutta. Iltaisin ja viikonloppuina työskentelevien keskuudessa sairauspoissaoloja on enemmän kuin työväestöllä keskimäärin ja henkilöstön vaihtuvuus on suurempaa. Joustavat työajat voisivat vähentää vaihtuvuutta. (Tilev & Vanhala 2012, 31.) Palvelualoilla, kuten ravintolatyössä, mahdollisuus joustaviin työaikoihin on valitettavasti hyvin rajallinen, koska palvelua ei voi varastoida eikä hoitaa etänä. Lounas on valmistettava ja tarjoiltava silloin kun asiakkaat saapuvat sitä nauttimaan. Ravitsemisalalla korostuvat siis muut vaihtuvuuden vähentämisen keinot.

Raha kuuluu noihin keinoihin vain rajallisesti. Alan palkat ovat kaikkien alojen palkkatasoon verrattuna matalat. Suomalaisten vuoden 2016 mediaanipalkkaan, 3001 euroon kuukaudessa yltyvät vain harvat alan työntekijät (Blencowe 2017). Vuorotyötä tekevillä lisät nostavat ansioita jonkin verran, ja alalla on käytössä myös taulukkopalkkoja suurempia sopimuspalkkoja. Silti työ ravitsemisalalla on harvoin hyvin palkattua, jos ajatellaan koko työväestön keskimääräisiä ansioita, eikä suuria korotuksia alan taulukkopalkkoihin ei ole näköpiirissä.

Vaihtuvuutta vähentäviä tekijöitä

Kakyomin ja Jogaratnamin (2010, 333) mukaan henkilöstön vaihtuvuus on yhteydessä yksilöllisiin tekijöihin kuten sisäiseen motivaatioon ja työstressiin, mutta paljolti myös yrityksen johtamiskulttuuriin ja päätöksentekoprosessiin. Liiallista vaihtuvuutta voi ravitsemisalalla vähentää työntekijää osallistavalla päätöksenteolla sekä mahdollisuuksilla vaikuttaa omaan työhön ja sen kuormittavuuteen. Selander ja Ruuskanen (2016, 93) esittävät vaihtuvuutta pienentäviksi keinoiksi hyvän työilmapiirin, sopivan työn kuormittavuuden, työntekijän työtehtäviin soveltuvan ammattitaidon sekä ylenemismahdollisuudet organisaatiossa. Upchurch, DiPietro, Curtis ja Hahm (2010, 141-142) puolestaan ovat sitä mieltä, että sitoutuminen työnantajaan on merkittävä syy pysyä tietyn työnantajan palveluksessa; hyvät työolosuhteet, työturvallisuuden panostaminen ja osallistaminen organisaation päätöksiin lisäävät selvästi sitoutumista työnantajaan.

Työhyvinvoinnilla on siis suuri merkitys sitoutumiseen, työssä viihtymiseen ja näin ollen pienempään vaihtuvuuteen. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät laadukas ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee.”

(Työhyvinvointi n.d.) Työhyvinvointi on siis tuottavuustekijä; kun työntekijät ovat inostuneita työstään, kokevat työn imua, he ovat samalla vastuuntuntoisempia, uudistusmielisempiä – yksinkertaisesti tekevät työnsä paremmin ja tuottavammin (Hakanen, Harju, Seppälä & Pahkin 2014, 217-218). Tästä on suurta hyötyä ravitsemisalalla, jonka ongelma on kannattavuuden heikkous.

”Työn tuunaaminen” on eräs nykypäivän tapa vaikuttaa omaan työhön. Se tarkoittaa, että työn voimavarat ja vaatimukset pyritään saamaan tasapainoon niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin työntekijän tarpeita ja toiveita, osaamista sekä tavoitteita (Seppälä & Hakanen 2017, 154). Työn tuunaaminen on siis toimintatapa, jossa työ muokataan itselle motivoivammaksi ja mielekkäämmäksi. Se lähtee työntekijästä itsestään, ei ylhäältä päin. Tuunaamisen keinoja voivat olla uusien työtapojen ja -taitojen opettelu, haastavampiin työtehtäviin hakeutuminen, palautteen ja tuen pyytäminen työkavereilta tai esimiehiltä sekä työvuoron järjestäminen niin, että työ kuormittaisi mahdollisimman vähän (mts. 154-155). Työn tuunaamisen mahdollisuudet ravitsemisalan töissä voivat olla rajoitetummat kuin vaikkapa toimistotyössä, mutta silti työntekijän mahdollisuudet tehdä työtä itsensä näköisesti varmasti parantavat hänen työssä viihtymistään ja työhön sitoutumistaan.

Sujuva viestintä on tärkeää työelämässä. Kauhasen (2012, 173) mukaan organisaation sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys hyvän työilmapiirin muodostumisessa. Työntekijöiden ei tarvitse miettiä omaa rooliaan kokonaisuudessa, kun tieto kulkee. Hyvä sisäinen viestintä yrityksessä siis vaikuttaa suoraan sen menestymiseen markkinoilla. Sähköisen viestinnän yleistyminen on nostanut suoran viestinnän arvostusta (mts 173). Tämä tuo etua keveille organisaatioille, jollaisia pienyritykset usein ovat.

Hyvä viestintä ja vuorovaikutus ovat tärkeä tekijä työntekijän työyhteisöön kiinnittymisessä, joka puolestaan on yhteydessä pienempään työvoiman vaihtuvuuteen (Rajamäki & Mikkola 2017, 250-251).

Avoin ja rehellinen palautteen antamisen kulttuuri hyödyttää työyhteisöä. Hyvin suunnitellulla palautteella esimies voi auttaa alaisiaan tekemään työtään vähemmän kuormittavasti. Se motivoi ja sitouttaa työntekijää. Palaute on kaksikaistainen väylä, palautteen tulee kulkea myös alaisilta johdolle. Hyvä palaute on rehellistä, arvostavaa, hyvin perusteltua, konkreettista ja kohdistuu toimintaan, ei persoonaan. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 14-15.) Rötkin (2015, 116) muistuttaa, että hyvän rakentavan palautteen ehto ovat konkreettiset kehitysehdotukset ja tukitoimet. Kehujakin saa ja pitää jakaa: hyvästä työstä pitää kiittää ja erinomaista voi jo vähän hehkuttaa-kin (mts. 117-118).

Työvoiman vaihtuvuustutkimus Yhdysvalloissa

Mitchell, Holtom, Lee ja Graske (2001, 99-101) ovat tutkineet syitä työpaikasta lähtemiseen Yhdysvalloissa useilla eri aloilla ja huomanneet, että lähdön syyt ovat usein varsin monimutkaisia. Irtisanoutumisen voi käynnistää yllättävä tapahtuma joko työpaikalla tai yksityiselämässä, tai se voi tapahtua pitemmän ajan kuluessa tyytymättömyyden työhön ja työolosuhteisiin lisääntyessä. Joskus työntekijän omat arvot ja asenteet muuttuvat niin, että työ ei enää tyydytä, vaikei siinä sinänsä ole mitään epäkohtia. Nopeastikin tapahtuva lähtö voi olla suunniteltu, ts. työntekijä on suunnitellut työpaikan vaihtoa ja jokin yllättävä tapahtuma ikään kuin työntää sen liikkeelle. Työmarkkinatilanne vaikuttaa lähtöalttiuteen, epätyytyttävässäkin työpaikassa saatetaan pysyä, jos vaihtoehtoja ei ole. Toisaalta sellaisen ilmaantuessa lähtö on selviö. (Mts. 101-102.)

Työpaikassa pysymiseenkin löydettiin monitahoisia syitä. Nämä tutkijat jakoivat kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen tekijä ovat siteet, työntekijän hyvät suhteet työtovereihin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Työn ulkopuoliset suhteet, kuten puoliso, joka on ylpeä työntekijän kuulumisesta juuri tiettyyn työyhteisöön, voivat vaikuttaa. Toinen tekijä on työn, työtehtävien, organisaation ja sen arvojen sopivuus työntekijälle. Mitä paremmin yrityksessä ymmärretään, että työn on sovittava tekijälleen, sen pienempi on vaihtuvuus. Rekrytoitaessa on siis tärkeä miettiä, sopiiko tämä

henkilö juuri siihen työhön, johon häntä ollaan palkkaamassa. Myös tässä voi työn ulkopuolisilla tekijöillä olla vaikutusta: jos muuten sopiva työ on paikkakunnalla, jolla henkilö ei vain viihdy, hänellä on riski irtisanoutua. (Mts. 102-103). Kolmas tekijä on uhraus, hinta jonka henkilö joutuu maksamaan lähtiessään yrityksestä. Tämä voi olla hyvä palkka, vuosilomat, työhön liittyvät edut tai mahdollisuus virkavapaaseen. (Mts. 103-104.)

Yhdysvalloissa moni työpaikka tarjoaa työntekijöilleen etuja, jotka muuten olisivat hyvin kalliita (kuten sairausvakuutus), joten työsuhde-eduilla voi olla suurempi merkitys kuin Suomessa. Yhteenvetona tutkijat puhuvat työn sulauttamisesta työntekijän elämään niin, että edellä mainitun yllättävän tekijän ilmaantuessa lähtöhalukkuus on pienempää. (Mts. 103-104.) Lienee selvää, että mitä saumattomammin työ istuu muuhun elämään, sen helpompi siihen on olla sitoutunut.

5 Henkilöstöhankinnan prosessi

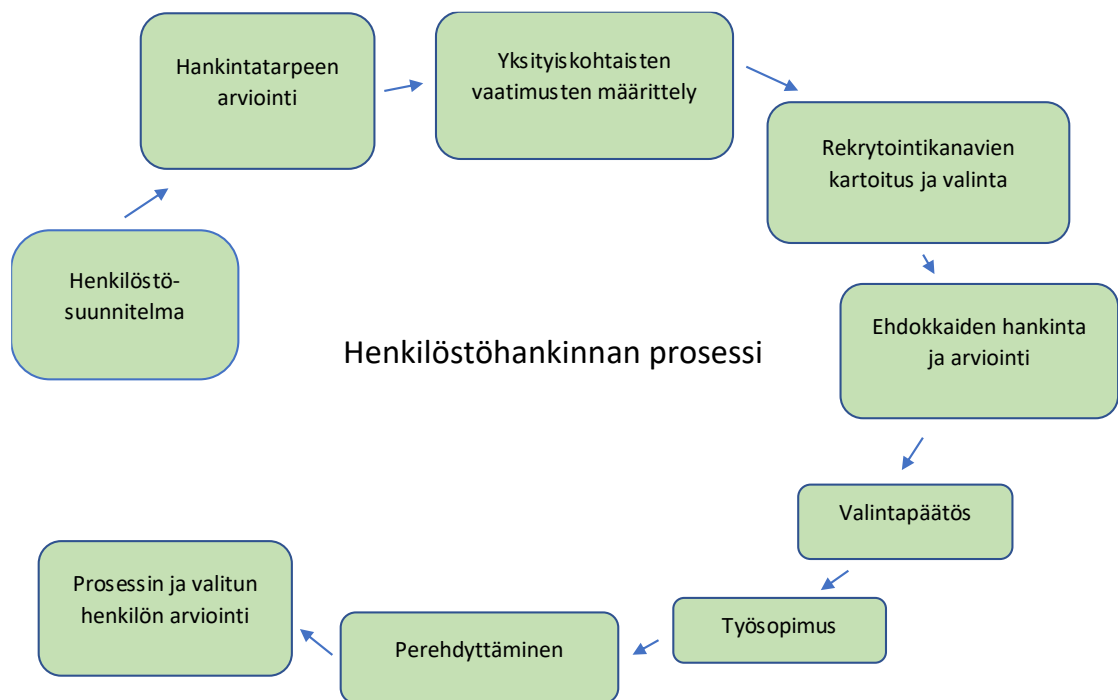
Tässä luvussa perehdytään rekrytointiprosessiin ja kuvataan sen tyypillistä kulkua sekä yleisesti että erityisesti ravitsemisalan yrityksissä.

5.1 Rekrytoinnin lähtökohdat

Tapahtui henkilöstön rekrytointi sitten henkilöstösuunnitelman hankintatarpeen mukaan tai akuutissa tilanteessa, on aina parempi mitä huolellisemmin rekrytointiprosessi suunnitellaan ja hoidetaan. Hyvä ja ajantasainen tiedottaminen, sisäisesti yrityksessä mutta ennen kaikkea prosessin rattaissa kulkevalle hakijalle on tärkeää (Rötkin, 2015, 59-60). Ensimmäiseksi on syytä miettiä, tarvitaanko ylipäätään uutta työvoimaa vai voisiko tehtävän täyttää joku yrityksen nykyinen työntekijä. Tällainen ns. sisäinen siirto on usein ulkoista rekrytointia helpompi ratkaisu, hakijan ammattitaito tiedetään, hänet tunnetaan henkilönä ja hän tuntee talon tavat (Vaahtio 2007, 26).

Henkilöstöhankinta voidaan ulkoistaa, jos yrityksessä koetaan, ettei siihen ole resursseja, aikaa tai osaamista. Koivusen (2016, 54) mukaan ulkoistettu suorarekrytointi

tarkoittaa, että työntekijää tarvitseva yritys ulkoistaa koko rekrytointiprosessin henkilöstöpalveluyritykselle. Usein nämä samat yritykset toimivat myös työvoiman vuokrauksessa. Vaikka henkilöstöpalveluyritys hoitaa rekrytointin, lopullisen päätöksen valittavasta henkilöstä tekee kuitenkin toimeksiantajayritys (mts. 54). Vaikka henkilöstöhankinnan prosessi etenee yrityksissä varsin eri tavalla, jonkinlainen peruskaava sille on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 3. Henkilöstöhankinnan prosessi (mukaillen Kauhanen 2012, 74).

Rekrytointikriteerit

Ensimmäinen askel ulkoisessa rekrytointinissa on sen määrittely, millainen on tulevan työntekijän toimenkuva ja millaista osaamista tuossa toimessa tarvitaan. Valvisto (2005, 27) kutsuu toimenkuvaa tehtäväprofiiliksi, johon voidaan prosessin edetessä hakijoita peilata. Salli ja Takatalo (2014, 15-16) vertaavat rekrytointikriteereitä talon perustuksiin: koko prosessi huojuu kuin talo huonoilla perustuksilla, jos kriteereitä ei ole huolellisesti määriteltä. Toimenkuvaa laadittaessa on kuitenkin oltava realistinen, pitää hakea henkilöä, jollainen on mahdollista saada (Markkanen 2005, 71). Eräsalo

(2011, 31) summaa, että vaikka kaikki etsivät ”hyvää tyyppiä”, on yrityksessä määriteltävä, millainen juuri meidän hyvä tyyppimme on ja millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia työtehtävässä tarvitaan.

5.2 Pätevät hakijat, onnistuneen rekrytoinnin ehto

Rekrytointikanavat ja -tavat

Sopivan rekrytointitavan ja -kanavan valinta on seuraava porras rekrytoinnissa. Aiemmin oli tavallista laittaa lehti-ilmoitus sanomalehteen ja ottaa yhteyttä TE-toimistoon. Lisäksi saatettiin hyödyntää henkilöstöpalveluyrityksiä. Nykyään hyvin yleinen tapa on käyttää yrityksen some-kanavia potentiaalisten hakijoiden tavoittamisessa. Lisäksi on mahdollista hyödyntää yrityksen ja rekrytointia hoitavien henkilöiden omia suhteita ja ottaa suoraan yhteyttä johonkin yrityksessä joskus työskennelleeseen, työharjoittelussa olleeseen tai muuten tuttuun henkilöön. Tämä rekrytointitapa, epävirallisten suhteiden ja yhteyksien käyttäminen on yleistymässä (Kauhanen 2012, 80).

Jos yritys käyttää vuokratyöntekijöitä, joku vuokratyöntekijä on saattanut kiinnittää huomion hyvällä asenteellaan ja ammattitaidollaan. Yrityksillä voi olla oppilaitosyhteistyötä. Yksinkertaisin oppilaitosyhteistyön muoto on ottaa yritykseen harjoittelijoita paikallisista ammattioppilaitoksista. Oppilaitokset, kuten Gradia Keski-Suomessa, myös tarjoavat apua rekrytointiin ja työvoiman kouluttamiseen silloin, kun jonkin tietyn alan ammattitaitoista työvoimaa ei ole ennestään saatavilla (Rekrytoinnin ratkaisuja n.d.).

Voidaan sanoa, että nykypäivän rekrytointi varsinkin isoissa organisaatioissa lähestyy markkinointia. Paitsi tuotteitaan ja palvelujaan, yritys myy hyvälle työntekijöille tilaisuuksia menestyä (Greengard 2016, 43). Yrityksen arvoilla, työnantajakuvalla ja laajalla suhdeverkostolla on silloin ensiarvoisen tärkeä merkitys (mts 43). Näitä verkostoja rakennetaan tietysti digitaalisessa maailmassa ja sosiaalisessa mediassa, mutta edelleen myös tosielämässä. Vaikka markkinoinnin keinojen käyttö rekrytoinnissa on yleistä vasta suurissa yrityksissä, työvoimapulan vaivaamilla aloilla yritykset saavat etua ottaessaan käyttöön uusia tapoja saada osaavaa henkilöstöä palvelukseensa.

Verkkopohjaiset rekrytointitavat yleistyvät vauhdilla. Globaalissa Referhire-yhteisössä työntekijää haetaan suosittelujen perusteella (Referhire : the p2p social hiring

network. 2017). Facebook puolestaan on luonut oman Facebook Jobs-rekryointipalvelunsa, joka LinkedIn-palveluun verrattuna tavoittaa paremmin alemman koulutustason työnhakijat (Valtari 2018). Jyväskyläläislähtöinen Piik-palvelu taas tuo nettideittipalvelujen idean työntekijän ja työnantajan ”mätseistä” rekrytoinnin maailmaan (Mikä on PIIK? N.d.). Piik-palvelu on työnhakijalle maksuton, työnantajalle maksullinen. 11.12.2017 - 31.5.2018 Jyväskylän kaupunki kuitenkin tarjoaa jyväskyläläisille yrityksille mahdollisuuden kokeilla palvelua maksutta. (PIIK palvelu työnantajille n.d.).

Jos suora yhteydenotto tiettyyn työnhakijaan jätetään pois laskuista, lähes aina rekrytoinnissa laaditaan jonkinlainen työpaikkailmoitus. Perinteisesti siitä ovat löytyneet tietyt faktat: tiedot työnantajayrityksestä ja työtehtävästä, työsuhteen kesto ja laatu, palkkaus ja muut edut, hakijoille asetettavat koulutus- ja työkokemusvaatimukset, ohjeet työpaikan hakemisesta ja lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot (Eräsalo 2011, 34). Nykyään varsinkin somessa julkaistaan varsin vapaamuotoisia työpaikkailmoituksia, joissa jopa parodioidaan perinteisiä ilmoituksia. Salli ja Takatalo (2014, 28) korostavat ilmoituksen visuaalisuutta, kuten kuvaa tai yrityksen logoa ja selkeitä, helppoja toimintaohjeita hakijalle. Rötkin (2015, 50-51) puolestaan painottaa, että ilmoitusta laatiessa pitää välttää korulauseita ja kapulakieltä, jotka saavat päteväkin hakijan epäilemään kykyjään työtehtävän edessä. Selkeä, yritystä työnantajana luonnehtiva ja työtehtävästä tiivistä tietoa antava työpaikkailmoitus edistää sopivien hakijoiden huomion saamista.

Työhakemukset

Työpaikkailmoituksessa on oltava tieto siitä, millä tavalla yhteydenottoa yritykseen toivotaan. Tämä voi olla yrityksen oma sähköinen lomake, sähköpostilla lähetettävä hakemus ja ansioluettelo tai nykyään myös täysin vapaamuotoinen yhteydenotto sähköpostilla tai puhelimitse. Markkasen (2005, 150) mukaan hakemus puolustaa paikkaansa informaation lähteenä, kun hakijajoukkoa halutaan karsia. Hakijoiden vertailua helpottaa, jos yhteydenotot ovat kutakuinkin samanmuotoisia, esimerkiksi heistä kaikista on hakemus ja ansioluettelo. Eräsalon (2011, 38) mielestä vapaamuotoisen hakemuksen ja ansioluettelon yhdistelmä on hyvä, koska silloin saadaan tietoa sekä hakijan persoonallisuudesta, että hänen osaamisestaan.

Vahtion (2007, 69-70) mukaan kaikki saapuneet hakemukset kannattaa lukea ensin huolella läpi. Hyppänen (2013, 205) muistuttaa, että ennen hakemusten läpikäymistä kannattaa palauttaa mieleen rekrytointikriteerit: millaista henkilö olimmekaan hakemassa? Usein käytetty tapa on jakaa hakijat hakemusten perusteella kategorioihin ”ei”, ”ehkä” ja ”jatsoon”. Hakemuksista voi saada paljon tietoa työnhakijoista, joten jos hakemuksia tai ansioluetteloita hakijoilta pyydetään, niihin kannattaa huolellisesti tutustua.

Hakijoiden arviointimenetelmät

Hakemusten perusteella hakijajoukosta valikoituu osa tarkemmin arvioitaviksi. Haastattelu on käytetyin työnhakijoiden arviointimenettely (Kauhanen 2012, 83). Muita menetelmiä ovat työsimulaatiot ja erilaiset testit kuten kielitaitotestit. Niitamo (2003, 11) jakaa henkilöarvioinnin kolmeen pääluokkaan: haastatteluihin, laajaan kirjoon erilaisia testejä ja simulaatioihin. Uusin tulokas henkilöarvioinnissa ovat tekoälysovellukset, jotka seulovat hakijoita ennalta ohjelmoitujen kriteerien mukaan (Nurmilaakso 2017). Tavallisin ravitsemisalalla käytössä oleva ”työtaitotesti” lienee ns. koevuoro, jossa työntekijä tulee työvuoroon esittämään osaamistaan käytännössä.

Työntekijän valintamenetelmänä voidaan käyttää myös asiantuntijan, yleensä henkilöstöpalveluyrityksen tekemää psykologista soveltuvuusarviota, joka on suhteellisen luotettava mutta varsin kallis menetelmä (Vahtio 2007, 103-105). Ravitsemisalan suorittavan tason työnhaussa soveltuvuusarvioinnin käyttäminen on harvinaista. Melko tavallista sen sijaan on ottaa epävirallisesti yhteyttä loppusuoralle päässeiden hakijoiden edellisiin työnantajiin. Tämä käytäntö ei ole aivan moitteeton lainopillisessa mielessä. Arviointimenetelmien suosio ei aina korreloi niiden tehokkuuteen. Taulukossa 1 on esitetty eräiden soveltuvuuden arviointimenetelmien luotettavuuden asteita.

Taulukko 1. Soveltuvuuden arviointimenetelmien validius (mukaillen Pilbeam & Corbridge 2006, 173).

1,0 Täydellinen ennustettavuus	
0,9	
0,8	
0,7	Ammattimainen soveltuvuusarviointi: arvioijan oma näkemys ennustekyvystään
0,6	Kykytestit, strukturoitu haastattelu
0,5	Työnäytteet (esimerkiksi koevuoro)
0,4	Ammattimainen soveltuvuusarviointi: todellinen työssä menestyminen, biodata, persoonallisuustestit
0,3	Vapaamuotoinen haastattelu
0,2	
0,1	Suosituksset, itsearviointi, kokemusvuodet
0,0 Ei lainkaan ennustettavuutta	Grafologia, astrologia, työntekijän ikä

Kuten jo todettiin, tavallisimmin hakijoita arvioidaan haastattelun avulla. Haastattelua ei pidä tehdä kiireessä, ja siihen on syytä valmistautua hyvin (Vaahtio 2007, 77-78). Haastattelutilanne voi vaihdella täysin vapaamuotoisesta juttutuokiosta strukturoituun, kaikille hakijoille samalla kaavalla tehtävään haastatteluun. Eräsalon (2011, 40) mukaan täysin avoimista haastatteluista saadun tiedon perusteella on vaikea verrata hakijoita keskenään. Pilbeamin ja Corbridgen (2006, 173) mukaan strukturoidulla haastattelulla voidaan selvästi paremmin ennustaa henkilön työssä menestymistä kuin strukturoimattomalla. Toisaalta täysin strukturoitu haastattelu voi olla jäykkä ja etäinen (Hyppänen 2013, 208). Usein hyvä haastattelu onkin jotakin näiden kahden ääripään väliltä: peruskysymykset ovat kaikille samoja, mutta hakijoita voidaan kysyä myös yksilöllisiä kysymyksiä sen mukaan, millainen hakija on kyseessä.

Salojärven (2009, 133) mukaan haastattelussa saadun tiedon luotettavuus paranee, jos haastattelemassa on useampi kuin yksi henkilö, kuitenkin enintään neljä tai viisi henkilöä. Viitala (2013, 117) on sitä mieltä, että jos haastattelijoina on useampia, heillä on hyvä olla työnjako. Tämä voi tarkoittaa sitä, että joku haastattelijoina on aluksi aktiivisempi, toinen saattaa tarkkailla tilannetta ja ehkä kirjata tärkeimpiä asioita ylös. Jossakin kohtaa rooleja voidaan vaihtaa. Haastattelutilanteen on syytä olla asiallinen mutta kuitenkin rento, niin että työnhakijalla on mahdollisuus kertoa itseltään turhia jännittämättä. Haastattelussa saa kysyä vain asioita, jotka ovat työtehtävän kannalta oleellisia. Yksityiselämään liittyviä kysymyksiä on vältettävä. (Mts. 116.)

Vaikka haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa työnhakijakin saa informaatiota ja hänellä on mahdollisuus kysyä työpaikkaan liittyviä asioita, haastattelijan puheen osuus on hyvä pitää huomattavasti pienempänä kuin haastateltavan (Nickson 2007, 107). Vastausten huolellinen kuunteleminen on yhtä tärkeää kuin kysyminen. Hyvät kysymykset ovat Viitalan (2013, 210) mukaan sellaisia, jotka vaativat haastateltavalta pidempiä vastauksia kuin ”kyllä” tai ”ei”, mutta eivät kuitenkaan liian polveilevia. Taulukossa 2 on esitetty työhaastattelun tavallisimpia kysymystyyppisiä.

Taulukko 2. Työhaastattelun kysymystyyppisiä (Hyppänen 2013, 210).

Avoin kysymys	Kuvaile... Kertoisitko, miten..?”
Suljettu tarkistuskysymys	Oletko?
Tarkentava kysymys	Mikä? Kuka? Miten? Miksi?
Vaihtoehtokysymys	Kuvaako sivua enemmän Y vai Z?
Monivalintakysymys	Annetaan vaihtoehtoja, joista pitää valita yksi.
Toistokysymys	Toistetaan hakijan käyttämä tärkeä sana ja kysytään siitä lisää.
Yhteenvetokysymys	Ymmärsinkö oikein, että..? Eli siis niin, että..?

Valinta

Kun hakemusten, ansioluetteloiden, haastattelun ja mahdollisten muiden menetelmien kautta on saatu hakijoiden osaamisesta tarpeeksi hyvä kuva, valinnan tekeminen on helppoa. Näin ihannetilanteessa. Vaahtio (2007, 127) kehottaa valinnan hetkellä palaamaan taas kerran rekrytointikriteereihin. Valvisto (2005, 43) muistuttaa, että rekrytointi on aina suuntautunut eteenpäin. On mietittävä, millaisia kehitysmahdollisuuksia ehdokkailla on. Vaikka ehdokkaiden ominaisuuksia punnittaisiin faktoilla kuinka huolellisesti tahansa, rekrytoinnissa on Sallin ja Takatalon (2014, 86) mukaan aina sijansa intuitiolla eli alitajuisilla prosesseilla joita emme välttämättä osaa pukea sanoiksi. Sama intuitio tai ”tuntuma” on käytössä myös rekrytoinnin ammattilaisilla henkilöstöpalveluyrityksissä (Kinnunen & Parviainen 2016, 16-17). Aina ei ole mahdollista löytää täysin ideaalia hakijaa, on tyydyttävä lähinnä sopivimpaan. Näin varsinkin silloin, kun rekrytointia tehdään tilanteessa, jossa työntekijälle on kiireellinen tarve.

Ei valituiksi tulleita hakijoitakaan ei ole syytä unohtaa. Virtala-Kantola (2003, 13) nimittää valinnan jälkeistä prosessia ”jälkihoidoksi”. Valitulle ilmoitetaan työpaikasta ja muille hakijoille siitä, ettei heitä valittu tällä kertaa. Valmistaudutaan myös kertomaan perusteet valitsematta jättämiselle, mikäli joku hakijoista niitä kysyy. (Mts 13.) Positiivista ulkoista työnantajakuvaa voi rakentaa valitsematta jääneiden parissa: jos heille ilmoittaa puhelimitse tai hyvin muotoillulla henkilökohtaisella viestillä, etteivät he tällä kertaa tulleet valituiksi, vaikutus on aivan erilainen kuin persoonattomalla ryhmäsähköpostilla – tai pahimmillaan, kokonaan ilmoittamalla jättämisellä.

5.3 Maalissa – ja mitä sitten?

Kun työnhakija on valittu ja hän on ilmoittanut vastaanottavansa työpaikan, hänen kanssaan tehdään työsopimus. Vaikka työsopimuslaki antaa mahdollisuuden tehdä työsopimus suullisesti, Österbergin (2015, 63) mukaan se kannattaa aina tehdä kirjallisesti, koska yli kuukauden työsuhteessa työntekijälle on joka tapauksessa annettava kirjallinen selvitys työsuhteen ehdoista. Työsopimukseen kirjataan vähintään työn alkamispäivä, koeaika, mahdollinen määräaikaisuuden peruste ja työsuhteen päättymisaika, työtehtävät, sovellettava TES, palkka ja palkanmaksukausi, työaika, vuosiloman määräytyminen ja irtisanomisaika. Määräaikaaisuudella tarvitaan aina pätevä peruste, tyypillisimmillään peruste esimerkiksi äitiys- tai perhevapaa tai kesälomasijaisuus. (Mts. 64-65.)

Viitala (2013, 120) suosittelee, että työsopimukseen kirjataan aina koeaika. Koeaika on vakituista työsuhdetta solmiessa maksimissaan neljä kuukautta. Sen aikana työsuhde voidaan purkaa niin työnantajan kuin työntekijänkin aloitteesta. Koeaikapurun perusteiden tulee kuitenkin olla työntekijän henkilöön tai hänen työsuoritukseensa liittyvä, kuten se, että työntekijä ei selviydy työstä. Koeaikapurussa työsopimus päättyy ilmoituspäivänä työvuorolistaan merkityn työvuoron päättyessä. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 233.)

Uuden työntekijän menestymistä työssä edesauttaa hyvä perehdytys eli kouluttaminen ja valmennus työhön ja työpaikkaan. Vaikka työlainsäädäntö velvoittaa hyvään perehdyttämiseen, se ei aina ole itsestäänselvyys (Kupias & Peltola 2009, 9). Pereh-

dytys voidaan jakaa alku- ja yleisperehdyttämiseen ja työhönopastukseen. Perehdyttämisestä on viime kädessä vastuussa esimies, mutta käytännössä siihen osallistuu koko työyhteisö. Parhaimmillaan hyvä perehdytys on vuorovaikutteista ja näin ollen kehittää koko työyhteisöä (mts. 29). Tutkimuksen mukaan työntekijät taustastaan riippumatta neuvovat ja ohjaavat uusia työtovereita mielellään. Luontevimmin tämä tapahtuu arjen työtilanteissa, joten siihen olisi hyvä varata tarpeeksi aikaa. (Yang 2008, 1740-1741.) Ravitsemisalalla hyvä perehdytys on erityisen tärkeää, ensisijaisesti työturvallisuuden varmistamisen takia fyysisesti rankalla alalla. Mutta myös siksi, että epäonnistunut perehdytys vaikuttaa kielteisesti työnantajakuvaan ja altistaa vaihtuvuudelle, joka alalla on muita aloja korkeampi.

Rekrytointiprosessiin kuuluu myös rekrytoinnin onnistumisen arviointi. Sopiiko uusi henkilö työyhteisöön, onko hänen osaamisensa sitä mitä odotimme? Perehdyttämisen onnistuminen liittyy tähän kiinteästi. Arvioinnin olisi hyvä tapahtua viimeistään koeajan lähestyessä loppuaan, silloin on vielä mahdollista tehdä ratkaisuja työntekijän työsuhteen jatkumisesta. (Hyppänen 2013, 223.) Parhaimmillaan rekrytointi on onnistunut hyvin ja uusi henkilö täyttää tehtävänsä työyhteisössä, pahimmillaan koko prosessi on aloitettava alusta.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaoteltu teemahaastattelussa käytetyn haastattelurungon mukaan. Tulosten esittämisessä on käytetty apuna haastatteluotteita eli suoria lainauksia aineistosta havainnollistamaan haastateltavien käsityksiä aiheista. Näin voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 194) mukaan menetellä laadullisen tutkimuksen tuloksia esitellessä. Nämä sitaatit on sisennetty ja kursivoitu. Merkkejä -- on käytetty osoittamaan, että otteen välistä on poistettu aiheen kannalta merkityksettömiä sanoja, sulkeissa taas on sana, joka on lisätty selventämään sitaatin merkitystä. Sitaattien yhteyteen ei ole merkitty haastateltavasta mitään tietoja. Vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi oli paras pitäytyä siinä, ettei vastaajan sukupuolta, asemaa yrityksessä tai yrityksen tyyppiä kerrota.

6.1 Haastateltavien tausta

Haastatelluista henkilöistä ravitsemisalan yrittäjiä oli neljä, eri tyyppisissä yrityksissä työskenteleviä esimiehiä seitsemän. Heidän nykyisistä yrityksistään tai työpaikoistaan yksi oli tyypiltään á la carte-ravintola, kaksi lounasravintolaa joilla on myös catering-toimintaa, kaksi kahvilaa tai konditoriaa, kaksi eri tyyppistä pikaruoka-alan yritystä, kolme hotelli-ravintolaa ja yksi muu ravitsemisalan toimija. Haastateltavien henkilöiden koulutustausta vaihteli paljon. Kahden koulutustausta oli aivan eri alalla ja ravitsemisalan peruskoulutus (kokki tai tarjoilija) oli neljällä haastateltavalla. Kahdella oli aiempi opistotason esimieskoulutus ja kolmella joko sen sijasta tai lisäksi restonomitutkinto. Kahdella haastateltavalla oli myös alan muita korkeakouluopintoja. Työ-, esimies- tai yrittäjäyyskokemus vaihtelivat muutamasta vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Jotkin haastateltavista olivat vaihtaneet työpaikkaa tai perustaneet yrityksen suhteellisen lyhyen ajan sisällä. Heillä oli kuitenkin alalta pitkä kokemus, joten nykyisen yrityksen käytäntöjen ohella vastauksissa näkyi heidän aiempi työkokemuksensa. Haastateltavista kuusi oli naisia ja viisi miehiä.

6.2 Henkilöstösuunnittelu ja työnantajakuva

Henkilöstösuunnittelu

Haastateltavien yrittäjien ja esimiesten yrityksissä ei juurikaan ollut käytössä kirjallista henkilöstösuunnitelmaa tai -strategiaa. Henkilöstösuunnitelma on yhteistoimintalain tarkoittamassa merkityksessä pakollinen yli 20 henkilöä työllistäville yrityksille. Koska ravitsemistoiminnot olivat monessa haastateltavien työpaikassa osa suurempaa organisaatiota, jolla oli yli 20 työntekijää, yhteistoimintalain edellyttämä henkilöstösuunnitelma on niissä oletettavasti olemassa. Koska sitä ei haastatteluissa otettu puheeksi, lienee selvää, että sen ei koettu juuri koskettavan arkipäivän henkilöstöasioita.

Yhdellä toimipaikalla oli toimintakäsikirja, jossa ovat mukana myös henkilöstöasiat. Tämä toimija oli osa suurempaa organisaatiota, ja käsikirja oli koko organisaation yhteinen. Muutamalla haastatelluista oli jonkinlaisia muistiinpanoja henkilöstön osamisesta tai työnkuvista. He eivät kuitenkaan nimittäneet näitä muistiinpanoja henkilöstösuunnitelmaksi. Tai sitten suunnitelman koettiin kysyttäessä olevan olemassa,

mutta se ei ollut kirjallisessa muodossa vaan vain esimiehen muistissa. Yleisin peruste henkilöstösuunnitelman puuttumiselle oli toiminnan pienimuotoisuus.

Ei oo kirjallista, ollaan toistaiseksi niin pieni yritys, ettei oo nähty sille tarvetta.

No ei oikeestaan – me ollaan pieni yritys ja meidän organisaatio on hirveen suora.

On pääteltävissä, että henkilöstösuunnitelman koettiin olevan jäykkä asiakirja, joka on käytössä vain suurissa organisaatioissa. Eräs haastateltavista epäili, että jos suunnitelma olisi olemassa, se ei kuitenkaan toimisi käytännössä.

Rekrytoinnit tapahtuvat lähes kaikissa yrityksissä akuuttiin tarpeeseen. Kesälomakauden ja toiminnan laajentumiseen kuten uuden toimipisteen avautumiseen toki kerrottiin varauduttavan, mutta henkilöstön rekrytointia etupainotteisesti ei käytännössä tapahtunut lainkaan. Tämä on ymmärrettävää, kun otetaan huomioon, että niemenomaan kannattavuus on alan yritysten suurin ongelma ja palkkakustannukset palveluvaltaisella alalla suuret. Tyypillisimmän irtisanomisajan ollessa kaksi viikkoa koko rekrytointiprosessi oli useimmiten hoidettava siinä ajassa alusta loppuun.

Työnantajakuva

Terminä työnantajakuva tai työnantajamielikuva oli haastateltaville varsin vieras. Vain kolme tunnisti termin heti, ja tiesi mitä se tarkoittaa. Avaamalla sanaa paljastui kuitenkin, että asia käsitteen takana oli tuttu ja sitä oli valtaosassa yrityksiä mietitty ainakin jonkin verran.

No kyllä ollaan. Me halutaan olla sellanen rento paikka -- missä hyvä meininki näkyy asiakkaalle asti.

Aika useinkin oon miettinyt sitä, että minkälainen me ollaan työnantajana, minkälaista meillä on olla ja miten näytään ulkopuolelle.

Vain neljässä yrityksessä asiaa ei liiemmästi oltu pohdittu. Asiaan huomiota kiinnittäneissä yrityksissä oli vastausten perusteella useimmiten keskitytty sisäiseen työnantajakuvaan.

Kysyttäessä, miten työnantajakuva voisi parantaa, vastauksissa korostui jälleen sisäinen työnantajakuva ja sen kohentaminen. Keinoina mainittiin useimmin työhyvinvoinnista ja työviihtyvyydestä huolehtiminen.

Sitten tietysti tää henkinen hyvinvointi, silleen ettei uuvuteta työntekijöitä.

No varmaan työtyytyväisyys, se että henkilöstö viihtyy ja ne on tyytyväisiä.

Tärkeinä asioina mainittiin myös työpaikan ihmissuhteet, palaute ja kiitos työntekijöille sekä hyvä viestintä ja tiedonkulku.

*Selkeesti tuntuu olevan nykyajan ihmisille tää tiedonkulku se a ja o.
-- Rikkinäinen puhelin on kaikkein huonoin vaihtoehto.*

Samoin reilun johtamisen, velvoitteiden tarkan hoitamisen sekä työntekijöiden arvostamisen ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa lisäämisen uskottiin parantavan työnantajakuva.

Kuunnellaan työntekijää ja annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työnkuviin. -- Kun annetaan mahdollisuus joustoon, se vaikuttaa paljon, miten työnantaja nähdään.

Sisäistä työnantajakuva koettiin parannettavan myös työnantajan tarjoamalla eduilla. Tällaisia olivat esimerkiksi kuntosalin käyttöoikeus tai työpaikan liikuntakerho. Ulkoisen työnantajakuvan parantamista vastauksissa ei juuri käsitelty. Lähinnä se tuli esiin siinä, että hyvän sisäisen työnantajakuvan uskottiin välittyvän työpaikan ulkopuolellekin tyytyväisten työntekijöiden kautta. Eräs esimies totesikin, että ulkoisen työnantajakuvan eteen on vielä tehtävä töitä.

6.3 Henkilöstöhankinta ja sen haasteet

Rekrytointiprosessi

Kysyttäessä yrityksen normaalin rekrytointiprosessin kulusta useimmat haastateltavat eivät puhuneet juurikaan prosessin suunnittelusta, tarvekartoituksesta tai osaamistarpeiden määrittelystä. Henkilöstöhankinnan prosessi oli kohdeyrityksissä yleensä hyvin nopea. Uusi työntekijä piti saada vuoroon jo edellisen irtisanomisajalla, parissa viikossa, joten tämä oli ymmärrettävää. Osassa työpaikkoja oli tarjolla vain yhtä tai kahta työtehtävää, joten tarkka rekrytointikriteerien määrittely mahdollisesti koettiin turhaksi. Neljä haastateltavaa kuitenkin mainitsi tarveharkinnan ja/tai haettavan henkilön osaamisen määrittelyn. Yrityksissä, joissa oli monenlaisia, vaativuu-
deltaan erilaisia työtehtäviä, korostuivat prosessin erot haettaessa huippuammattilaista tai toisaalta aputyöntekijää. Joissakin yrityksissä työporukkaan sopivan ja luotettavan työntekijän saaminen oli tärkeämpää kuin tietynlainen ammattitaito. Oltiin siis valmiita tinkimään osaamisesta ja kouluttamaan työntekijää itse.

No ei työkokemus välttämättä, tän hetkisistä kokeista jotka on talossa, niin eivät oo valmistumisen jälkeen työskennelleet muualla.

Rekrytointikanavista kysyttäessä useimmin käytetty keino tavoittaa työntekijäehdokkaista olivat omat ja yrityksen verkostot, toisin sanoen työntekijöiden etsiminen ns. puskaradion välityksellä. Haastateltavat kuvailivat tätä tapaa esimerkiksi niin, että ”laitetaan sana kiertämään”, pyydetään nykyisiä työntekijöitä vinkkaamaan vapaasta työpaikasta tuttavilleen tai soitellaan yrityksessä aiemmin työskennelleille tai muuten tutuille henkilöille. Näin tavoittelivat mahdollisia työnhakijoita kaikki yritykset ainakin jossakin määrin, jotkut jopa ensisijaisesti.

Some, lähinnä Facebook ja Instagram olivat myös käytettyjä rekrytointikanavia. Niitä käytti yhdeksän yritystä. Joillakin yrityksillä some oli aivan ensimmäinen kanava rekrytoida, toiset taas käyttivät sitä toissijaisena muiden rekrytointikanavien rinnalla. Lehti-ilmoitusta rekrytoinnissa lähiaikoina kertoi käyttäneensä vain kaksi haastateltavaa, eli tämä ennen hyvin yleinen kanava on jo harvinainen näinä päivinä. Kaupungin työllisyyspalveluja rekrytointikanavana kertoi käyttävänsä yksi yrittäjä, erityisesti silloin, kun kyseessä on työpaikka jossa ei vaadita vahvaa ammattitaitoa, vaan tehtävistä voi suoriutua ohjattuna osittain työkykyinen tai pitkään työttömänä ollut henkilökin. Erilaisia rekrytointiverkkopalveluja ei haastatteluissa juuri mainittu. Vain yksi

yrittäjä kertoi käyttäneensä tällaista palvelua, mutta hän ei muistanut käyttämänsä palvelun nimeä.

Henkilöstöpalveluyrityksiä rekrytoinnissa mainitsi ainakin kerran käyttäneensä seitsemän haastateltavaa. Tämä saattoi tarkoittaa, että yrityksessä oli rekrytoitu omaksi työntekijäksi henkilö, joka oli aiemmin työskennellyt yrityksessä vuokratyöntekijänä, tai sitä, että yritys oli ostanut henkilöstöpalveluyritykseltä rekrytointipalvelun eli käyttänyt suorarekrytointia. Ensimmäinen oli jälkimmäistä yleisempää. Kokemukset henkilöstöpalveluyrityksistä vaihtelivat hyvistä täysin epäonnistuneisiin.

Ollaan ostettu heiltä se palvelu ja täytyy sanoa, ettei ihan putkeen mennyt.

Joo (suorarekrytointi) on ollut ihan hyvä juttu, toimiva.

Palvelua pidettiin yleisesti kalliina. Huomion arvoista tapaa käyttäneissä yrityksissä oli se, että henkilöstöpalveluyritysten käyttäminen rekrytoinnin apuna oli yleisempää yritysten alkutaipaleella. Heti kun omaa osaamista rekrytointiin koettiin olevan tarpeeksi, prosessi hoidettiin itse. Yhdessä yrityksessä oli järjestetty uuden toimipaikan avaamisen yhteydessä rekrytointikoulutus yhdessä henkilöstövalmennusyrityksen kanssa.

Oppilaitokset saattoivat myös toimia rekrytointikanavana. Kaksi haastateltavaa kertoi esittäytyneensä oppilaitoksen tilaisuudessa työnantajana. Kuitenkin yleisin tapa työllistää oppilaitoksen avulla oli se, että työllistettiin henkilö, joka oli ollut harjoittelemassa yrityksessä. Työllistäminen saattoi tapahtua suoraan opiskelujen päätyttyä keksätoihin, ns. ekstraksi tai vakituiseen työsuhteeseen. Tai sitten henkilöön otettiin myöhemmin yhteyttä, kun etsittiin sopivaa työntekijää. Opiskelijan palkkaamisen ehdottomaksi eduksi kerrottiin yleisesti, että henkilö on valmiiksi tuttu, hän tuntee jo talon tavat ja hänen koetaan olevan jo osin itse koulutettu.

Opiskeluaikana sä ehdit hyvin opettaa sen ihmisen, ehdit nähdä sen (osaamisen).

Oon tehnyt rekrytointia niin, että oon ottanut pelkästään sellaisia, jotka on käyneet meillä harjoittelussa. Et me on heidät jo puoliksi koulutettu.

Yhdestätoista haastateltavasta kymmenen kertoi työllistäneensä ainakin yhden entisen työssäoppijansa. Tämä saattoi olla jopa ensisijainen tapa, jolla työntekijää lähdettiin etsimään. Tämän otannan perusteella opiskelijoilla on siis erittäin hyvät mahdollisuudet työllistyä myöhemmin työharjoittelupaikkaansa.

TE-toimistoa rekrytointikanavana käytti viisi yritystä, ja käytännössä vain yksi ensisijaisena tapana. Neljä haastateltavaa sen sijaan mainitsi, ettei käytä TE-toimistoa nykyisin lainkaan, koska se ei palvele työnantajaa. Eräs haastateltava esitti, että vapaasta työpaikasta ilmoittaminen tietää hakemustulvaa hakijoilta, joilla ei ole realistisia mahdollisuuksia selviytyä tarjotusta työstä, ja jotka eivät sitä edes halua.

TE-keskus on vähän kuin kirosana, sinne otan viimeiseksi yhteyttä.

Ton työkkärin kanssa, tai valtiolle terveisiä, että kaikkia työnhakijoita ei voi pakottaa hakemaan kaikkia työpaikkoja. -- Piilotyöpaikkoja on hirvee määrä, kun me ei vaan jakseta lähteä siihen prosessiin.

Kaksi haastateltavaa mainitsi pitkään työttömänä olleiden työnhakijoiden työnhakuvalmennusten ansiosta olevan varsin hyviä hakemaan töitä. Kuitenkaan hakijoiden työkuunto ei välttämättä vastannutkaan ”työnhakukuntoa”.

Ne on monesti taitavia esiintyjä ne, ketkä on olleet pitkään työttöminä. -- Ne on kauheen pirteitä ja ihania, mut jos ne tulee vaikka työharjoitteluun, ne väsähtää kahden viikon sisään.

Rekrytoinnin painotukset

Jokaisen yrityksen toiveena on saada palvelukseensa ”hyvä tyyppi”. Kysyttäessä, millainen on kunkin yrityksen oma hyvä tyyppi eli millaisia asioita rekrytoinnissa painotetaan, nousi esiin, että reipas asenne ja motivaatio työhön olivat hyvin tärkeitä. Ne olivat joskus jopa tärkeämpiä kuin koulutus ja työkokemus.

Asenne ja motivaatio on ne kaikista tärkeimmät. Mä en siihen koulutukseen edes perusta, kun tää ala on semmonen et työ tekijäänsä opettaa hyvinkin pitkälle, kunhan asenne on kunnossa.

No ihan ehottomasti asenne ja motivaatio. Mä en arvosta niinkään edes kolutusta ja papereita, tää on semmonen ala missä jos on intohimoa ja halua oppia niin oppii kyllä hienosti.

Ammattitaito oli tärkeä varsinkin kokin työssä, mutta ei näyttänyt olevan suurtakaan väliä, miten se oli hankittu; työskentely alalla oli yhtä tärkeää tai jopa tärkeämpää kuin ammattikoulutus.

Ammattiosaaminen, ihan ehdoton. – Ammattikoulutus tai sitä aiempi työkokemus.

Meillä on yks kokki joka ei oo kokki alun perin koulutukseltaan mut on sen verran työkokemusta ja on kova työntekijä, niin on meillä nykyään vakituisena.

Alan peruskoulutuksen vähäinen painoarvo oli merkille pantavaa, vain kolme kertoi sen olevan tärkeä asia. On toki mahdollista, että sitä pidettiin osin itsestänselvyytenä. Ulkoisella olemuksella oli vain vähän merkitystä varsinkaan keittiötyössä. Asiakaspalvelutyöstä saatettiin mainita, että siisteydellä on merkitystä. Muita esitettyjä hyvän tyyppin kriteereitä olivat asiakaspalveluhenkisyys, sosiaaliset taidot, tunnollisuus, intohimo ja innostus alaan sekä riittävä kielitaito. Erityisen tärkeänä pidettiin työyhteisöön sopimista. Yllättäen pitkä työkokemus saatettiin kokea jopa negatiivisena: eräs esimies arveli, että pitkään alalla työskennellyt on urautunut tiettyihin työtapoihin, eikä ole välttämättä valmis oppimaan uuden työnantajan tapoja. Huomionarvoista oli, että vaatimusta haettavan henkilön suuresta joustavuudesta ei mainittu, vaikka usein kuulee puhuttavan siitä, että palvelualoilla työntekijöiltä edellytetään loputonta joustavuutta.

Kysyttiin myös, onko yrityksen avoinna oleviin työpaikkoihin löytynyt toiveiden mukainen työntekijä vai onko jouduttu tinkimään ajatelluista kriteereistä. Kahdeksassa yrityksessä toiveista oli jouduttu ainakin jossakin määrin tinkimään. Silloin oli useim-

miten päädytty valitsemaan ”vähiten huono” ehdokas ja koulutettu häntä yrityk-
sessä. Joissakin tapauksissa työntekijää oli päädytty etsimään sisäisellä haulla ja jos-
kus rekrytointiprosessi oli kokonaan uusittu. Tai oli käytetty korvaavia rekrytointita-
poja, kuten eräässä tapauksessa, jossa kahta työntekijää etsittäessä rekrytointipro-
sessin kautta löytyi yksi. Toinen paikka saatiin täytettyä ottamalla yhteyttä aiemmin
yrityksessä työssäoppijana olleeseen henkilöön.

Kysyttäessä, millaisia puutteita yrityksen avoinna olevia työpaikkoja hakeneilla henki-
löillä oli ollut, vastaukset vaihtelivat paljon sen mukaan, mitä kanavia rekrytoinnissa
oli käytetty. TE-toimiston kautta hakeneille oli tullut paljon hakemuksia, joissa haki-
jan työkunto ja motivaatio työhön oli selvästi puutteellisia, eikä aina edes tunnuttu
tietävän, mitä työpaikkaa haettiin. Muiden rekrytointikanavien kautta tulleissa yhtey-
denotoissa oli harvemmin puutteita motivaatiossa tai asenteessa, useimmiten toivo-
misen varaa oli ammattitaidossa ja työkokemuksessa. Eräs esimies mainitsi, että uu-
den toimipaikan avaamisen yhteydessä toteutetussa rekrytoinnissa työhön haki ihmi-
siä, joilta puuttuivat jopa työn perusvaatimukset kuten alkoholivastaavan pätevyys ja
hygieniaosaamistodistus.

6.4 Henkilöstöhankinnan luovat ratkaisut

Yrityksillä on kullakin omat käytäntönsä rekrytoinnissa. Tutkimuksessa haluttiin ky-
syä, missä haastateltavat kokevat oman yrityksensä tai työnantajansa onnistuneen
henkilöstöhankinnassa, mistä muut yritykset kenties voisivat ottaa oppia. Asiaa avat-
tiin tarvittaessa kysymällä, millaisen prosessin kautta yrityksen parhaat työntekijät,
sen luottohenkilöt ovat yrityksen palvelukseen tulleet. Mitään selkeää kaavaa ei tä-
hän löytynyt. Hyviä työntekijöitä oli ollut yrityksen palveluksessa jo esimiehen aloitta-
essa, heitä oli löytynyt TE-toimiston kautta ja verkostojen avulla ottamalla yhteyttä
puolituttuun alan ihmiseen.

Yksi yleinen tapa erottui: useimmissa yrityksissä oli palkattu hyviä ja kehittyviä työn-
tekijöitä alan opiskelijoista, jotka olivat harjoitelleet yrityksessä. Opiskelijoiden eh-
dottomana etuna koettiin, että he olivat tuttuja jo ennestäään. Tuttavien ja yrityksen
työntekijöiden suhteiden kautta rekrytoimiseen oli usealla haastatellulla kaksijakoi-
nen suhde: koettiin eduksi, että työntekijäehdokkaasta ja hänen osaamisestaan oli

ennestään tietoa. Kuitenkin työntekijän kaverin palkkaaminen oli osoittautunut myös täysin epäonnistuneeksi ratkaisuksi työpaikan ilmapiirin ja dynamiikan kannalta.

Henkilöarviointia yrityksissä tehtiin lähinnä haastattelujen muodossa. Useimmiten haastattelut olivat vapaamuotoisia, tai sitten käytössä oli joitakin kaikilta kysyttäviä peruskysymyksiä tilanteen edetessä muuten melko vapaasti.

Se menee yleensä vapaamuotoisesti jutustellen. Ei mulla semmosta tiettyä sapluuna tai kysymyspatteristoa oo, et nämä mä kysyn.

On mulla tietyt sellaset peruskysymykset, jotka mä kysyn aina kaikilta. Sit tietenkkin tulee lisäkysymyksiä siinä tilanteessa tai mitä tuleekaan esille.

Muutama haastateltava kertoi olevansa hyvä ihmistuntija eli pystyvänsä päättämään tapaamisen aikana ihmisestä soveltuisiko hän työhön, johon tekijää oltiin hakemassa. Tämän ominaisuuden sanottiin muodostuneen joko kokemuksen kautta tai vain olevan henkilökohtainen ominaisuus. Huomionarvoinen oli erään esimiehen käytäntö ottaa työhaastattelutilanteeseen mukaan joku yrityksen kokeneista työntekijöistä. Perusteluna tälle oli, että työntekijöillehän työkaveria oltiin hakemassa. Toinen esimies mainitsi, että hän haluaa tapaamisen työnhakijan kanssa olevan rento, niin että hakija voi vapaasti kertoa itsestään. Työ- ja koulutodistukset työnhakutilanteessa mainitsi kaksi haastateltavaa. Ensimmäinen oli sitä mieltä, että ne kannattaa aina katsoa läpi, toinen taas sanoi, ettei koskaan niitä kysele.

Koevuoro, palkallinen tai palkaton oli käytäntönä viidessä yrityksessä. Se koettiin erittäin hyväksi tavaksi arvioida hakijoiden osaamista.

Tietysti meillä on se koevuoro käytössä. -- Siinä näkee tosi paljon.

Oon pitänyt koevuoroja. -- Mä näen sen yhden vuoron aikana et minkälainen osaaminen tällä ihmisellä on.

Työntekijöitä oli myös löytynyt niin, että he olivat ottaneet yhteyttä yritykseen tai lähettäneet avoimen työhakemuksen. Välttämättä heille ei ollut tarjota työtä juuri sillä hetkellä, mutta heihin oli otettu yhteyttä myöhemmin, kun työpaikka oli vapaana.

Kolme vastaajaa koki, että yrityksen hyvä maine, niin sanotusti ”asioiden tekeminen oikein” auttoi kunnianhimoisten hakijoiden yhteydenottojen saamisessa.

Yhteenvetona voi sanoa, että henkilöstöhankinta koettiin varsin haastavaksi toiminnaksi, jossa ei ole mitään ”viisasten kiveä”, eikä epäonnistumisilta voi välttyä kenutkaan rekrytoija.

Kun otetaan suoralla rekryllä (työntekijä) ilman taustakokemusta, niin ne on vähän kuin yllätyslahjoja.

Joskus oltiin oltu pakotettuja palkkaamaan huonoista vaihtoehdoista vähiten huono, kun työntekijä oli sillä hetkellä pakko saada akuuttiin tarpeeseen. Koeaika oli viimeinen takaportti, jos palkattu henkilö osoittautuu täysin vääräksi.

6.5 Vuokratyövoiman käyttö ja työssäoppijat

Vuokratyövoiman käyttö on varsin yleistä ravitsemisalalla. Kuitenkin haastateltujen henkilöiden työpaikoissa vain yhdessä oli jatkuvasti työssä vuokratyöntekijöitä. Neljässä yrityksessä heitä käytettiin satunnaisesti, alle yksi vuoro viikossa tai vieläkin harvemmin. Näissä yrityksissä vuokratyöntekijää saatettiin käyttää silloin, jos tunteja oli tarjolla niin vähän, ettei edes osa-aikaista työntekijää ollut järkevää palkata. Eräässä yrityksessä keittiö käytti vuokratyövoimaa satunnaisesti, mutta salitoiminnot jatkuvasti. Toinen puolestaan oli vasta harkitsemassa sopimuksen tekemistä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Neljässä yrityksessä ei käytetty lainkaan vuokratyövoimaa. Syyksi vuokratyövoiman käytön vähyyteen mainittiin yleisimmin palvelun kalleus ja se, ettei saatavilla olevien vuokratyöntekijöiden osaaminen ollut riittävää.

Ne on ylihintasia ja sieltä ei löydy kunnan tekijöitä.

Suurin osa (vuokratyöntekijöistä) on aivan siis käyttökeltottomia.

Joillakin työpaikoilla vuokratyövoiman käyttöön ei vain ollut ollut tarvetta. Ne yritykset, jotka vuokratyövoimaa käyttivät, kelpuuttivat työhön yleensä vain tietyt henkilöt. Heitä kysyttiin yhteydenotossa nimellä tai heihin jopa otettiin suoraan yhteyttä.

Vain aputöihin, kuten tiskiinkin, voitiin ottaa kuka tahansa. Kaiken kaikkiaan vuokratyövoimaa käytettiin kohdeyrityksissä vähemmän kuin kirjallisuuden perusteella olisi voinut päätellä alalla käytettävän.

Työssäoppijoita oli ollut jokaisen haastatellun työpaikalla. Eräässä yrityksessä heitä oli ollut yhteensä vuosien varrella vain muutamia, mutta joissakin jopa 10-15 harjoittelijaa lukuvuoden aikana. Yleisimmin harjoittelijat olivat olleet perustutkinto-opiskelijoita Jyväskylän ammattiopistosta. Kaksi yritystä oli tehnyt yhteistyötä Palvelualojen opiston kanssa, eräässä taas oli ollut harjoittelijoita Bovallius-ammattiopistosta, joka on erityisammattioppilaitos. Yrityksissä oli varsin positiivinen suhtautuminen harjoittelijoihin, heidät koettiin rikkaudeksi työyhteisössä, vaikka heidän ohjaamiseensa saattoi kulua paljonkin työaika. Esimiehet olivat sitä mieltä, että heidän työntekijänsä olivat varsin hyvin motivoituneita ohjaamaan harjoittelijoita.

Kyllä ne on tosi hyvin (motivoituneita), me ollaan pienellä porukkamäärällä ite niin kun löytyy hyviä tyyppejä (harjoitteluun) niin se helpottaa.

Joissakin työpaikoissa oli jopa kaikki työntekijät ohjattu työpaikkaohjaajakoulutukseen. Opiskelijamateriaali koettiin keskimäärin hyväksi, kuitenkin mainittiin, että alalle soveltumattomat lopettavat harjoittelun usein kesken.

Tutkimuksen aineistonhankinnan aikaan ammatillisen koulutuksen reformi oli hyvin ajankohtainen aihe. Siksi siihen liittyvä kysymys haluttiin ottaa mukaan haastatteluihin. Haastateltavilta tiedusteltiin, mitä mieltä he olivat ammatillisen koulutuksen reformista ja sen tärkeimmästä ajatuksesta eli siitä, että ammatillinen koulutus siirtyy enemmän oppilaitoksista työpaikoille. Reaktiot uudistukseen olivat kaksijakoiset. Yhtäältä koulutuksen suurempi työelämälähtöisyys koettiin hyvänä, toisaalta uudistus herätti epäilyjä siitä, kuinka hyvin työpaikat pystyvät vastaamaan lisääntyvän opiskelijoiden ohjaamisen haasteeseen kiireisessä arjessaan. Pohdittiin, millainen lähtötaso harjoittelijoilla mahtaa jatkossa olla, kun perustaitojen opetus kouluissa vähenee.

Vastuuta siirretään työpaikoille ja monessa paikassa ei keretä niin paljon ohjaamaan ja opettamaan.

On kuitenkin paljon asioita, joita me pidetään itsestäänselvyyksinä, ne pitää hallita.

Lähes pelkästään positiiviseksi uudistuksen koki kaksi haastateltavaa, enimmäkseen negatiiviseksi kolme. Muiden suhtautuminen siihen oli toiveikasta, mutta hieman pelokasta. Esitettiin, että yrityksille asetetaan reformissa varsin suuria odotuksia.

Että on tosi isot odotukset nyt työelämältä.

Joka ikinen työpaikka on vingutettu sen verran tiukille, että ei siellä haluta kädestä pitäen opettaa tai kertoa teoreettisia asioita. Ja monessa paikassa ei edes osata sitä.

Epäiltiin myös, oppivatko opiskelijat tarpeeksi monipuolisia taitoja, jos kaikki harjoitellut suoritetaan yhdessä ja samassa työpaikassa. Lisäksi todettiin, että osassa alan työpaikkoja tuotteita tehdään alusta asti varsin vähän ajanpuutteen ja tehokkuusvaatimusten takia, joten nuo työpaikat soveltuvat huonosti perustaitojen opetteluun.

Me voidaan kouluttaa tähän meidän omaan työpaikkaan, mutta se hän ei tarkoita, että sais kaikki tarvittavat tiedot ja taidot alalle.

6.6 Henkilöstön liiallisen vaihtuvuuden hillitseminen

Henkilöstön vaihtuvuus on ravitsemisalalla korkeampaa kuin kaikilla aloilla keskimäärin. Haastateltavien yrityksissä vaihtuvuus koettiin kuitenkin melko maltilliseksi, vaikka vaihtelua olikin. Yhdessä yrityksessä oli käytännössä nollavaihtuvuus, toisaalta muutamassa yhdessä yrityksessä vaihtuvuutta koettiin olevan ajoittain liikaa. Vaihtuvuudessa sanottiin olevan kausittaista vaihtelua kokonaisvaihtuvuuden ollessa kuitenkin melko pientä. Kauppakeskus Sepän ravintoloiden avautumisen syksyllä 2017 mainittiin aiheuttaneen liikettä alan työmarkkinoilla Jyväskylässä. Työntekijöiden irtisanoutumisen tiedossa olevina syinä mainittiin yleisimmin paikkakunnalta muutto, opiskelemaan lähtö, perhevapaille jääminen, parempien työaikojen perässä toiseen työpaikkaan vaihtaminen tai työpaikan vaihto ammatissa kehittymisen takia.

Vaihtuvuutta vähentävinä tekijöinä mainittiin useimmin hyvä työilmapiiri, työpaikan sosiaaliset suhteet ja työporukan me-henki.

Kyllä se on se henki mikä on talossa, se on mun mielestä ykkösjuttu.

No työilmapiiri on ollut hyvä, -- kaikki asiat on hoituneet.

Mä luulen et työilmapiiri on hyvä ja tietysti kun meitä on vaan viis -- on niinkun tiivistä meininkiä ja kaverista pidetään huolta.

Myös palaute ja kiitos, vastuun saaminen ja sitä kautta työssä kehittyminen sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön tulivat puheeksi useamman kerran.

Pyrin antamaan suoraa palautetta, me nähdään tässä joka päivä. – Tietenkin se tahtoo unohtua välillä, mutta kyllä mä pyrin kiittämään joka päivä työpäivästä.

Se suurin motivaattori varmaan on, että ihminen saa sellasia tehtäviä mitkä hän kokee haastaviksi ja missä hän kokee kehittyvänsä.

Erilaiset työsuhte-etujen koettiin voivan vähentää vaihtuvuutta. Liikunta- ja kulttuuri-setelit, vapaa-ajan vakuutukset ja muut työsuhte-edut mainittiin mahdollisina vaihtuvuutta vähentävinä tekijöinä neljässä haastattelussa. Muita lahjoja tai etuja, kuten palvelusvuosi- ja merkkipäivämuistamisia, joululahjoja tai jopa työnantajan tarjoamia ulkomaanmatkoja haastateltavat mainitsivat olevan käytössä kolmessa yrityksessä.

Haastateltavien suhtautuminen työehtosopimusta korkeampien sopimuspalkkojen hyötyyn vaihtuvuuden vähentäjänä oli kaksijakoinen. Muutamat eivät uskoneet siitä juurikaan olevan hyötyä tai sopimuspalkkoihin ei ollut koettu olevan taloudellista mahdollisuutta, toiset taas olivat sitä mieltä, että sopimuspalkat ovat hyville työntekijöille suorastaan välttämättömyys.

On (sopimuspalkkoja). Minimi on tietenkin tessi, mutta jos joku on hyvä työntekijä, niin hänellä on oikeus parempaan palkkaan.

Kyllä silläkin (rahalla) on pakko vaan. Ja toki haluan itekin et kun löytää hyvät (työntekijät) ja tää ala kuitenkin on semmonen, että vähän kisataan hyvistä työntekijöistä, niin se on yks keino.

Sopimuspalkkoja muillekin työntekijöille kuin esimiehille maksettiin viidessä yrityksessä, liki puolessa haastateltavien yrityksissä tai työpaikoissa. Samaan tapaan kaksijakoista oli suhtautuminen työyhteisön tapahtumiin ja juhliin. Muutamissa yrityksissä niitä ei järjestetty lainkaan, eikä työntekijöiden uskottu niitä kaipaavan tai suuremmin arvostavan. Toisissa niiden taas koettiin olevan hyvinkin tärkeitä työyhteisön yhteishengen kehittäjä ja työnantajan arvostuksen osoituksia.

Ihmiset aliarvioi pikkujouluja ja yhteisiä illanviettoja, ne nähdään vaan työporukan ryyppyreissuina mutta ne on mahdollisuus tutustua työkaveriin ihmisenä eikä vaan kokkina tai tarjoilijana. – Työkaverista tulee ihminen, johon sä pystyt samaistumaan.

Meillä on kahdesti vuodessa työntekijöiden bileet, tarjotaan ruokaa ja jotain kivaa tekemistä ja vähän juomaakin. – (Parannetaan) yhteishenkeä ja näytetään, että te ootte meille tärkeitä.

Vaihtuvuudesta koettiin myös olevan etua, kunhan se pysyi kohtuullisena, ja käänteisesti hyvin pieni vaihtuvuus toi ongelmia. Todellisella huippuammattilaisella on monipuolinen osaaminen, joka ei välttämättä kehity vain yhdessä työpaikassa. Jos työntekijä on tullut yritykseen suoraan oppilaitoksesta, eikä hän ole koskaan työskennellyt muualla, hänen osaamistasonsa ei välttämättä ole niin hyvä kuin useamman työpaikan kiertäneiden työntekijöiden.

”Ja sit mä koen vähän uhkana sen, et se porukka joka mulla on keittiössä töissä, ne ei oo työskennelleet missään muualla. ... Jos on jotain erilaisempaa kun meidän normi á la carte, mun täytyy aina olla kattomassa et se onnistuu.”

Vaihtuvuuden koettiin siis tuovan hyötyä paitsi koko alalle, yksittäisille yrityksillekin. Jos työntekijä lähtee yrityksestä hyvässä hengessä opettelemaan uutta toisen työnantajan palvelukseen, hän voi joskus palata ja tuoda mukanaan uudenlaista osaamista.

Tottakai mä haluan pitää hyvät työntekijät täällä vaikka kymmenen vuotta, mutta jos päästää ne tästä viideksi vuodeksi muualle ja mä oon onnistunut työnantajana niin hyvin et ne tulee takasin -- niin jossain vaiheessa mulla on niin hyvät työntekijät ettei kellään muulla oo.

Alan muita toimialoja suuremman vaihtuvuuden koettiin mahdollisesti jopa hyödyttävän alan pieniä yrityksiä. Eräessä ravintolassa oli työhaastatteluisissa useampaan kertaan kuultu, että yksityiset yritykset näyttävät työnhakijoiden kannalta mieluisampina työpaikkoina kuin tehokkuusvaatimusten kurittamat suuret ketjut.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Päätelmiä verrataan työn teoreettiseen viitekehykseen (luvut 3, 4 ja 5). Johtopäätökset on ryhmitelty kolmeen kategoriaan, työnantajakuvan parantamista ja vaihtuvuuden vähentämistä koskevat johtopäätökset, rekrytointiprosessia käsittelevät johtopäätökset sekä muut johtopäätökset. Kussakin alaluvussa on ensin esitetty tärkeimpiä johtopäätöksiä ja sen jälkeen esitetty alan yrityksille suunnattu kehitysehdotus tai -ehdotuksia. Nämä ehdotukset pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymyksen jälkimmäiseen osaan ...miten näitä haasteita voitaisiin ratkaista?

7.1 Miten työnantajakuvaa voisi parantaa ja vaihtuvuutta vähentää?

Tuloksista oli pääteltävissä, että työnantajakuvan käsite oli haastateltaville enimmäkseen vieras. Itse asia, yrityksen imago työnantajana oli tutumpi. Kansosen (2013) mukaan suurissa yrityksissä työnantajakuvaa helposti lähdetään rakentamaan ”väärästä päästä”, ulkoisesta työnantajakuvasta, ilman että mietitään työntekijöiden näkökulmaa aiheeseen. Tämä ei selvästikään ollut tilanne kohdeyrityksissä, työntekijöiden käsitystä työnantajastaan oli useimmissa yrityksissä mietitty ainakin jonkin verran.

Luvussa 4.2 Korpi ja muut (2012, 86-87) olivat sitä mieltä, että hyvän työnantajakuvan aineksia ovat yrityksen toimintatavat ja ilmapiiri, työn edut ja joustot, työolosuhteet ja -ympäristö sekä työpaikan sosiaaliset suhteet. Työhyvinvointi ja työilmapiiri, joustavuus, työpaikan ihmissuhteet ja viestintä korostuivat keinoissa, joiden haastateltavat uskoivat parantavan työnantajakuvaa, joten varsin oikeilla jäljillä oltiin. Jos työnantajakuvan perusta, sisäinen työnantajakuva, on kunnossa, on ulkoista työnantajakuvaa helppo lähteä kohentamaan viestinnän keinoin (mts 67). Ulkoisen työnantajakuvan tietoiselle rakentamiselle on siis kohdeyrityksissä olemassa hyvä perusta.

Työnantajakuvaa voi kohentaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tuottamalla sinne potentiaalisia työnhakijoita kiinnostavaa, sopivasti vaihtelevaa sisältöä (Korpi ym. 2012, 87). Some kannattaisi siis ottaa ravitsemisalan yrityksissä haltuun työnantajakuvan muokkauksessa, jos sitä ei jo aktiivisesti käytetä. Useimmat yritykset markkinoivat tuotteitaan ja palvelujaan Facebookissa ja Instagramissa, joten sama kanava voisi toimia yrityksen markkinoidessa itseään hyvänä työnantajana. Työ voisi käynnistyä keskustelulla aiheesta nykyisten työntekijöiden kanssa. Mikä meillä on hyvin, mitä pitää vielä parantaa ja miksi meille kannattaisi tulla töihin?

Voidaan pohtia, onko kiireisillä esimiehillä aikaa ja osaamista tuottaa laadukasta some-sisältöä muiden töidensä ohessa. Kuitenkin asiaan paneutuminen helpottaisi osaavien työntekijöiden rekrytointia pitkällä aikavälillä. Kuten Valvisto (2005, 21) luvussa 4.6 toteaa, työnantajakuva määrittelee yrityksen työpaikkoja hakevan joukon. Hyvän työnantajakuvan merkitys henkilöstöhankinnan onnistumiselle on asia, johon alan yrityksissä kannattaisi ehdottomasti kiinnittää huomiota. Myös oppilaitosten messuilla ja rekrytointitapahtumissa voi luoda myönteistä työnantajakuvaa.

Kehitysehdotus: Jos sisäinen työnantajakuva on suhteellisen hyvällä mallilla, ulkoista työnantajakuvaa kannattaa kohentaa. Somessa, jossa suuri osa yrityksistä markkinoi jo tuotteitaan ja palveluitaan, voidaan markkinoida myös yritystä hyvänä työpaikkana. Työntekijät kannattaa ottaa mukaan tähän prosessiin.

Vaihtuvuutta päätettiin käsitellä yhdessä työnantajakuvan kanssa, koska aineistosta ilmeni, että työnantajakuvan parantamisen ja vaihtuvuuden vähentämisen keinot olivat pitkälti samoja. Vaikka ravitsemisalalla vaihtuvuutta on enemmän kuin kaikilla aloilla keskimäärin, vaihtuvuutta ei kohdeyrityksissä koettu suureksi ongelmaksi. Yrityksissä on siis tehty asioita oikein, kun vaihtuvuus on maltillista. Voidaan pohtia, onko pienten yritysten ketjuja joustavammilla käytännöillä tekemistä sen kanssa, että ne näyttäytyvät ainakin joidenkin työnhakijoiden silmissä haluttuina työpaikkoina. Luvussa 5.4 esitetyn vaihtuvuustutkimuksen mukaisesti työ on ilmeisesti saatu sulautettua työntekijöiden elämään niin hyvin, että heillä ei ole tarvetta vaihtaa työpaikkaa (Mitchell ym. 2001, 102-104). Syyt, jotka tätä sulautumista edistävät, vaihtelevat todennäköisesti sekä työpaikka- että yksilökohtaisesti.

Haastateltavien mainitsemat vaihtuvuuden vähentämisen keinot liittyivät hyvään työhyvinvointiin, vaikutusmahdollisuuksiin työssä, etuihin kuten vakuutuksiin ja joskus taulukkopalkkoja suurempiin sopimuspalkkoihin. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeä tekijä työssä viihtymisen kannalta. Kuten luvun 5.3 Seppälän ja Hakasen (2017, 154-155) artikkelissa mainitaan, ”työn tuunaaminen” voi motivoida työntekijää parempaan suoritukseen työssään. Joissakin yrityksissä koettiin, että sopivia haasteita ja kehittymisen paikkoja työntekijöille on kiireisessä arjessa vaikea järjestää, eivätkä kaikki työntekijät eivät niitä edes halua. Näin voi ollakin, mutta niille työntekijöille, joilla on innovatiivinen ote työhönsä, kannattaa antaa tilaa muokata omaa työtään – ja mahdollisesti kehittää samalla koko työyhteisöä.

Rahan eli työehtosopimusten taulukkopalkkoja suurempien sopimuspalkkojen merkitys vaihtuvuuden vähentämisessä tulee todennäköisesti kasvamaan sitä enemmän, mitä pahemmaksi työvoimapula käy. Kaikille työntekijöille tuskin jatkossakaan maksetaan sopimuspalkkoja; vain osaavimmat ja kokeneimmat voivat edellyttää parempaa rahallista korvausta työstään. Koska kannattavuus on alan haaste, osalle yrityksiä voi tulla ongelmia maksaa parhaiden osaajien vaatimia palkkoja. Niiden on keksittävä muita keinoja pitääkseen kiinni hyvistä työntekijöistään ja saadakseen uusia.

Haastateltavien mielipiteet työpaikan yhteisten virkistystilaisuuksien ja illanviettojen merkityksestä sitoutumisen edistäjänä ja vaihtuvuuden vähentäjänä erosivat toisistaan paljon. Osa piti juhlahetkiä tärkeinä, osa merkityksettöminä. Järvinen (2012, 31-32) vertaa ravitsemisalalle osuvasti työyhteisön juhlia suolaan keitossa: Jos työpaikan asiat ovat pääosin hyvin eli ainekset kelvollisia, yhteiset tilaisuudet maustavat soppaa sopivasti. Jos taas raaka-aineet ovat pilalla eli työhyvinvointi on vain kaukainen haave, ei reilukaan suola pelasta keittoa. Jokaisessa työpaikassa muodostuu oma kulttuurinsa työpaikan yhteisille tilaisuuksille. Tärkeintä on kuitenkin työn tekemisen perusedellytyksistä huolehtiminen.

Vaihtuvuuden edutkin on syytä tunnustaa, kuten Pilbeam ja Corbridge (2006, 100) luvussa 4.2 mainitsevat. Työntekijä, joka hakeutuu haastavampaan työhön kehittymään ammatissaan, voi palata sopivan tilaisuuden tullen. Hyvien suhteiden ylläpitäminen yrityksestä pois lähteneeseen työntekijään siis kannattaa. Rötkin (2015, 158-16) jopa esittää, että hyvä esimies on kiinnostunut alaisensa uran edistämisestä – silloinkin, kun uralla eteneminen ei todennäköisesti tapahdu nykyisessä yrityksessä.

Vaihtuvuudesta on lisäksi se hyöty, että uusi työntekijä tuo lähes aina mukanaan uutta osaamista ja työkäytäntöjä.

Kehitysehdotus: Työvoiman vaihtuvuutta voi vähentää panostamalla työhyvinvointiin ja parantamalla työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön, juhlahetkiä unohtamatta. Vaihtuvuudella on myös hyvät puolensa, jokainen uusi työntekijä tuo osaamista mukanaan. Ja kun työnantaja päästää hyvän tyyppinsä muualle kehittymään, hän voi palata takaisin vielä osaavampana.

7.2 Miten rekrytointiprosessia voisi tehostaa ja selkeyttää?

Henkilöstösuunnittelu

Kirjallinen henkilöstösuunnitelma puuttui valtaosasta haastateltavien yrityksiä tai työpaikkoja. Haastateltavien henkilöiden työpaikoilla henkilöstöhankinta ei siis perustunut tarkkaan henkilöstösuunnitelmaan tai -strategiaan, vaan oli huomattavasti käytännönläheisempää ja joustavampaa. Kirjallisuus luvussa 5.1 (esim. Eräsalo 2011, 18-19; Viitala 2013, 59-60) painottaa varsin yksimielisesti huolellisen henkilöstösuunnittelun tärkeyttä. Henkilöstöhallinnon tarkemmasta suunnittelusta voisi tietyissä tilanteissa ollakin hyötyä.

Jos toimipaikan henkilöstöasiat hoituvat hyvin ilman kirjallista henkilöstösuunnitelmaa, ei sille silloin ole tarvetta. Monenlaista paperityötä kun riittää esimiehille muutenkin. Kuitenkin on mahdollista, että jonkinlaisesta kevyestä suunnitelmarungosta, johon tietoja on helppo päivittää tarvittaessa, voisi olla hyötyä yrityksille. Hyötyä siitä voisi olla varsinkin silloin, kun henkilöstöasioista vastaava esimies siirtyy pois yrityksen palveluksesta. Yksinkertaisimmillaan suunnitelma voisi tarkoittaa henkilöstön pätevyyksien, osaamisten ja koulutushalukkuuden kirjaamista ylös.

Kehitysehdotus: Jos pienen toimipaikan henkilöstöasiat pysyvät järjestyksessä ilman kirjallista henkilöstösuunnitelmaa, ei sitä ole syytä ruveta väkisin kirjoittamaan. Henkilöstömäärän kasvaessa kevyestä suunnitelmarungosta voi kuitenkin olla hyötyä varsinkin muutoksen tuulissa.

Rekrytointiprosessin suunnittelu ja rekrytointikanavat

Henkilöstöhankinnan prosessi oli kohdeyrityksissä yleensä hyvin nopea. Uusi työntekijä piti saada vuoroon jo edellisen työntekijän irtisanomisajalla. Luvussa 5.1 kirjallisuudessa (esim. Eräsalo 2008, 31; Kauhanen 2012, 76; Vaahtio 2007, 23-24) korostetaan rekrytoinnin huolellista suunnittelua ja esimerkiksi rekrytointikriteerien määrittelyä kuvataan monivaiheisesti. Haastattelujen perusteella rekrytointiprosessin alkuvaiheet kohdeyrityksissä ohitettiin nopeasti. Rekrytoitavan työntekijän haluttua osaamista ja muita ominaisuuksia voisi kuitenkin miettiä hetken, vaikka aikataulu onkin kiireinen. Tämä voisi selkeyttää prosessia alkua ja parantaa sen lopputulosta. Rekrytointiprosessin onnistuminen kannattaisi myös arvioida prosessin päätyttyä. Mikä onnistui, missä on parantamisen varaa seuraavalla kerralla ja kannattaako jotakin jatkossa tehdä kokonaan toisin.

Kehitysehdotus: Vaikka rekrytoinnilla on kiire, pysähdy hetkeksi ja mieti minkälaista henkilöä ja millaista osaamista haetaan. Mikä osaaminen on tärkeintä, mistä voidaan tinkiä ja miten tulevaa työntekijää voidaan tarvittaessa kouluttaa? Tämä helpottaa rekrytointiprosessin myöhempiä vaiheita. Prosessin arviointiin kannattaa myös käyttää hetki, seuraava kierros on silloin helpompi.

Rekrytointikanavista puhuttaessa yleisin tapa rekrytoida oli omien suhteiden käyttäminen. Työntekijäehdokkaista siis kyseltiin omilta työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta ja muilta alan yrittäjiltä. Rinnalla työntekijää saatettiin hakea sosiaalisen median tai TE-toimiston kautta. Vapaan hakemuksen lähettäneisiin työnhakijoihin tai yrityksessä työssäoppijoina olleisiin henkilöihin saatettiin myös ottaa yhteyttä. Luvussa 5.2 Kauhanen (2012, 80) mainitsi tällaisen epävirallisten suhteiden kautta rekrytoimisen yleistyneen selvästi. Selvästikin yrityksissä koetaan ennestään tutun henkilön olevan turvallisempi valinta kuin uuden ja vieraan.

Some, lähinnä Facebook ja Instagram ovat rekrytoinnissa jo varsin hyvin käytössä monissa yrityksissä ja tämä tulee todennäköisesti edelleen yleistymään (Hyppänen 2013, 204). Vaikka verkkopohjaiset työnhakupalvelut ovat jo käytössä monilla aloilla, ne eivät aineiston perustella ole vielä suosittuja, kun haetaan työntekijöitä ravitsemisalalle. Ne voivat tulevaisuudessa olla kuitenkin hyvä apu. Näitä mahdollisuuksia tehdään julkishallinnonkin puolesta tunnetuiksi, kuten alkuvuoden 2018 ajan Jyväskylässä, jossa kaupunki tarjoaa yrityksille mahdollisuuden käyttää PIIK-verkkopalvelua maksutta (PIIK palvelu työnantajille n.d.).

Kehitysehdotus: Hyvät suhteet ja verkostot helpottavat rekrytointia. Muista työssäoppijat, vuokratyöntekijät ja avoimen hakemuksen lähettäneet henkilöt. Yrityksen nykyiset työntekijät, yhteistyökumppanit, alan yhdistyksistä tutut henkilöt ja muut kontaktisi saattavat tuntea tulevan hyvän työntekijäsi. Somesta ja uusista verkkopohjaisista rekrytointipalveluista voi myös olla hyötyä.

Haastattelu ja muu henkilöarviointi

Henkilöarviointia tehdään ravitsemisalan yrityksissä, ymmärrettävistä syistä, hyvin ”kotikutoisesti”. Usein ainoa käytetty henkilöarvioinnin menetelmä on vapaamuotoinen haastattelu. Luvussa 5.2 kuitenkin todetaan, että täysin strukturoimaton haastattelu ei ole paras menetelmä henkilöarvioinnissa. Se ennustaa työssä menestymistä varsin huonosti (Kauhanen 2012, 87-88). Kuitenkin kustannussyistä on mahdotonta ja todennäköisesti tarpeetontakin lähteä hankkimaan henkilöarvioinnin palveluita henkilöstöpalveluyrityksiltä, kun rekrytoidaan suorittavan tason työntekijöitä.

Käytännöllinen rekrytoinnin osumatarkkuutta parantava toimenpide voisikin olla täysin vapaan haastattelun sijaan ns. puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelussa voisi olla tietty kysymysrunko ja lopuksi tilaa eri hakijoille räätälöidyille kysymyksille. Tällöin hakijoita olisi helpompi verrata keskenään, eikä haastattelutilanne kuitenkaan olisi liian muodollinen (Hyppänen 2013, 208). Toinen mahdollinen haastattelutekninen muutos voisi olla se, että sen sijaan että rekrytoiva esimies haastattelee hakijat yksin, mukana voisi olla muita henkilöitä. Apuhenkilö voisi olla vaikkapa pitkäaikainen työntekijä tai toisen osaston esimies. Kauhasen (2012, 83) sanoin tämä loisi mahdollisuuden verrata vaikutelmia jälkeinpäin ja keskustella niistä.

Kykytestit ja työtaitotestit puolestaan ennustavat työssä menestymistä kohtuullisen hyvin (Kauhanen 2012, 88). Työtaitojen testitilaisuuksia voi olla hankala järjestää, mutta käytännönläheinen vastine niille voisi olla työnhakijalle vapaaehtoinen ns. koevuoro. Ne kohdeyritykset, jotka käyttivät koevuoroa, olivat menetelmään varsin tyytyväisiä. Tämä käytäntö voisi toimia niissäkin yrityksissä, joissa sitä ei aiemmin ole ollut käytössä. Onko tämä vuoro palkallinen vai palkaton, on mietittävä yrityskohtaisesti. Kovin monelle hakijalle koevuoroa tuskin on mahdollista järjestää, mutta kaksi tai kolme loppusuoran hakijaa on jo mahdollista pyytää näyttämään osaamistaan

koevuoroon. Työ- ja tutkintotodistusten läpikäymisestä ei varmasti ole haittaa missään rekrytoinnissa. Niistä voi saada tietoa henkilön osaamisista ja mielenkiinnon kohteista, kuten kielitaidosta.

Kehitysehdotus: Vaikka vapaalla jutustelulla on paikkansa työhaastattelussa, kysymysrunko ryhdistää haastattelutilannetta ja helpottaa hakijoiden keskinäistä vertaailua. Lisäksi haastattelukaverista voi olla hyötyä, koska hakijoiden antamasta vaikutelmasta voi myöhemmin keskustelussa löytää uusia puolia. Koevuoro on käytännölläheinen henkilöarvioinnin menetelmä, johon sitä käyttävät ovat tyytyväisiä.

7.3 Muut ratkaisut

Vain yksi kohdeyrityksistä oli käyttänyt Jyväskylän kaupungin työllisyyspalveluita rekrytointikanavana. Palvelusta voisivat kuitenkin hyötyä ne yritykset, joilla on tarjolla työtehtäviä, jotka eivät vaadi erinomaista ammattitaitoa ja itsenäistä työotetta alusta alkaen. Jos työntekijää haetaan tällaiseen vaatimattomamman osaamisen työhön, voisi olla järkevää hakea työntekijää työllisyyspalveluiden kautta. Tällöin on mahdollista hakea palkattavalle henkilölle TE-keskuksen harkinnanvaraisena myöntämää palkkatukea tai ns. Jyväskylä-lisää, joten se saattaisi pienentää palkkakustannuksia (Jyväskylä-lisä 2018 n.d.; Palkkatuki n.d.). Todennäköisesti yrityksessä jouduttaisiin näkemään hieman ylimääräistä vaivaa perehdytyksessä ja työnohjauksessa, jos uusi työntekijä on ollut pitkän työttömänä. Toisaalta porukkaan saatettaisiin saada varsin motivoitunut työntekijä. Oppisopimuskoulutettavan tai työkokeiluun tulevan henkilön ottaminen palvelukseen voisi myös jossakin tapauksessa olla toimiva ratkaisu, jos ei tarvita heti itsenäiseen työhön kykenevää työntekijää.

Kehitysehdotus: Paikallisen työllisyyspalvelun kautta voi lyötyä kehityskelpoinen työntekijä yrityksen palvelukseen kustannustehokkaasti, jos ei haeta huippuammattilaista tai henkilöä, jonka työote on heti alusta alkaen itsenäinen.

Kysyttäessä yritysten ”hyvän tyypin” kriteereitä ammattikoulutus ei ollut kovin merkityksellinen asia, asenne ja työkokemus nousivat tärkeämpään rooliin. Tämä oli hieman yllättävää, koska yhteistyö oppilaitosten kanssa oli kuitenkin useimmille yrityk-

sille tärkeää. Voidaan pohtia, kertooko tämä siitä kuilusta, joka nykyisen ammattikoulutuksen ja työelämän vaatimusten välillä on ollut. Luvussa 3.2 kuvatun ammatillisen koulutuksen reformin myötä tiivistyvä oppilaitosten ja työpaikkojen yhteistyö toivotavasti tarjoaa mahdollisuuden tuoda työelämän näkemyksiä paremmin esiin ammatillisen koulutuksen suuntaan (Laurila 2017a, 34-36). Reformi lisää työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja siten yritysten mahdollisuuksia löytää tulevaisuuden tekijöitä palvelukseensa. Työntekijöiltä ja esimiehiltä harjoittelijoiden ohjaaminen vaatii resursseja, mutta onnistuessaan oppilaitosyhteistyö hyödyttää yrityksiä suuresti. (Lehtovaara 2017.)

Kaikissa kohdeyrityksissä oli ollut työssäoppijoita. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki olivat palkanneet ainakin yhden entisen työharjoittelijan, jotkut jopa pääosan yrityksen nykyisistä työntekijöistä. Palkkaaminen oli tapahtunut joko saman tien, opiskelujen päätyttyä tai myöhemmin. Henkilön tuttuus oli tässä selvä valtti, harjoittelijan osaaminen tunnettiin ja hänet koettiin jo osin ”itse koulutetuksi”. Tämä rekrytointitapa on siis jo laajalti käytössä ja sitä voi lämpimästi suositella niille yrityksille, jotka eivät vielä sitä käytä. Jos työssäoppijoita ei aiemmin ole yrityksessä ollut, oppilaitokseen voi ilmoittautua yritykseksi jonka kanssa oppilaitos voi solmia uudenlaisen, ammatillisen koulutuksen reformin mukaisen koulutussopimuksen (Työpaikalla tapahtuva oppiminen n.d.).

Kehitysehdotus: Oppilaitosyhteistyö on tämän päivän juttu, harjoittelijoista löytyy tulevaisuuden osaajia. Työssäoppijoiden ohjaaminen vaatii resursseja työpaikkojen kiireisessä arjessa, mutta se on myös hyvin palkitsevaa ja luo hyvää työnantajakuva tulevaisuuden työntekijöille.

Haastattelujen perusteella oli pääteltävissä, että yritykset eivät koe yhteistyötä TE-toimiston kanssa erityisen hedelmälliseksi. Suuri osa yrityksistä ei käyttänyt TE-toimiston palveluita lainkaan, ja yhteydenottoa sinne kerrottiin jopa välteltävän. Nekin yritykset, jotka käyttivät TE-toimistoa rekrytoinnissaan, olivat tyytymättömiä sen palveluihin ja varsinkin työnhakijoihin, joita TE-palveluiden osoitusten perusteella heille lähetettiin. TE-keskuksen rooli ravitsemisalan yritysten rekrytointikumppanina on siis pieni, ja sen palvelut kaipaivat selkeitä muutoksia, jotta ne palvelisivat työnantajia paremmin. Palaute yrityksiltä voisi mahdollisesti nopeuttaa näitä muutoksia.

Luvussa 3.3 ravitsemisala mainitaan yhtenä yleisimmin vuokratyötä käyttävänä alana (Henkilöstöpalveluiden liikevaihto jatkoi kasvuaan vuonna 2016 2017). Vuokratyövoiman käyttö ei kuitenkaan haastateltavien henkilöiden työpaikoilla ollut kovin yleistä. Vain yhdessä työpaikassa työskenteli vuokratyöntekijöitä päivittäin, joten voidaan sanoa, että heidän työpanoksensa oli hyvin tärkeä yrityksen arjessa. Muissa työpaikoissa vuokratyöntekijät olivat enimmäkseen varahenkilöitä, jotka kutsuttiin hätiin, jos vakituinen henkilökunta ei riittänyt. Lähes puolessa yrityksistä vuokratyöntekijöitä ei käytetty lainkaan. Muutamassa yrityksissä vuokratyö oli yleisempää salissa kuin keittiössä. Kuitenkin tarjoilijan toiminnalla on hyvin suuri merkitys asiakkaan palvelukokemuksessa, hän antaa ”kasvot” ravintolalle. Ilmeisesti jotkut vuokratyöntekijöistä ovat ainakin salityössä niin ammattitaitoisia, että heille luotetaan suora kontakti asiakkaan kanssa. Näistä työntekijöistä voisi tarvittaessa löytyä vakituista työvoimaa.

Kehitysehdotus: On hyvä, jos yrityksen arki pyörii omalla väellä. Jos vuokratyöntekijöitä kuitenkin tarvitaan, heidän muihin työntekijöihin nähden mahdollisimman tasapuolinen kohtelunsa sitouttaa heidät paremmin yritykseen ja luo hyvää työnantajakuva. Heidän joukostaan voi tarvittaessa löytyä vakituisia työntekijöitä.

8 Pohdinta

Työn tavoitteena oli selvittää ravitsemisalan yritysten henkilöstöhankinnan haasteita ja etsiä ratkaisuja noihin haasteisiin. Täysin samaa aihetta ei aiemmin oltu tutkittu ja ilmiö on erittäin ajankohtainen, joten aiheen valinta oli siinä mielessä onnistunut. Kokonaisuutena tutkimus onnistui melko hyvin. Haasteita toi tutkimuksen alkuperäinen aikataulu, joka oli liian tiukka työhön käytettävään aikaan nähden. Tutkimussuunnitelmaan kirjattu alkuperäinen aikataulu venyikin loppuvuodesta 2017 kevääseen 2018. Laadullinen tutkimusote oli työhön sopiva valinta, vaikka ilmiöstä olikin olemassa jonkin verran tietoa. Haluttiin kuulla nimenomaan alan yrittäjien ja esimiesten mielipiteitä ja ajatuksia aiheesta. Tämä toteutui, teemahaastatteluilla ilmiöstä saatiin hyvä käsitys.

Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen oli haasteellista, koska tutkittava ilmiö on laaja ja sitä koskettavaa teoreettista tietoa valtavasti. Toisaalta tutkimuskirjallisuutta

henkilöstöhankinnasta nimenomaan ravitsemisalalla löytyi rajallisesti. Kaikkea aiheeseen liittyvää tietoa ei ollut mahdollista ottaa mukaan työn teoriaosuuteen. Toisaalta oli aiheita, joita oli avattava paljon aiottua enemmän. Alan ammattikoulutusta oli alun perin tarkoitus sivuta varsin lyhyesti. Kuitenkin yhteistyö oppilaitosten kanssa osoittautui yrityksille hyvin tärkeäksi, joten aihetta oli käsiteltävä laajemmin. Sitä taas ei voitu tehdä perehtymättä ammatillisen koulutuksen reformiin, joka oli erittäin ajankohtainen asia ammatillisessa koulutuksessa työtä tehtäessä.

Haastattelurungon suunnitteluun olisi tarvittu enemmän aikaa ja paneutumista, jotta kysymysrunko olisi ollut toimivampi. Olisi voitu pitää koehaastattelu, jossa rungon toimivuutta olisi arvioitu. Nyt aikaa ei tähän ollut, ja runko muokkautuikin valmiiksi vasta ensimmäisten haastattelujen myötä. Kokonaisuutena kysymysrunko toimi kuitenkin tyydyttävästi ja haastatteluissa saatiin tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teema-haastattelu aineistonhankintatapana ei välttämättä ole kokemattomalle tutkijalle aivan ongelmaton valinta. Haastattelutilanteet on syytä pitää rentona ja keskustelunomaisina. Kuitenkin haastattelijan puheen osuus on pidettävä mahdollisimman pienenä, ja johdattelevia apukysymyksiä pitää välttää. Tältä osin haastattelut onnistuivat paremmin haastattelukokouksen lopulla.

Haastateltavien hankinta osoittautui haasteelliseksi, mikä johtui ajankohdasta: pikkujoulukausi oli kiivaimmillaan joulukuun alussa. Etukäteisoletus oli, että esimiesten ja yrittäjien tavoittaminen sähköpostilla on hankalaa. Siksi haastateltavien tavoittaminen perustui enimmäkseen sitkeään jalkatyöhön, yrityksissä käymiseen. Tämä kenties väärästi aineistoa maantieteellisesti. Kohdeyritykset sijaitsivat enimmäkseen Jyväskylässä, koska niihin oli helppo mennä käymään ja syrjemmällä sijaitsevat yritykset jäivät pois yhtä lukuun ottamatta. Haastateltavien hankkiminen tällä tavoin kuitenkin onnistui hyvin: työpaikoiltaan tavoitetuista yrittäjistä ja esimiehistä vain yksi kieltäytyi osallistumasta haastatteluun. Muutama haastateltava tavoitettiin soittamalla puhelimella. Tämäkin tapa oli hyvä, kaikki puhelimitse tavoitetut suostuivat haastatteluun.

Haastateltavien lopullinen määrä, 11 henkilöä, oli riittävä ottaen huomioon tutkimuksen resurssit. Kaikki haastateltavat olivat kokeneita esimiehiä tai yrittäjiä ja heidän työpaikkansa ja yrityksensä edustivat hyvin alan yrityksiä Keski-Suomessa. Haastattelupaikkana oli yhtä poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavan työpaikka. Tämä

ratkaisu ei ollut aivan ideaali, haastatteluissa sattui jonkin verran keskeytyksiä. Haastattelujen tallennus matkapuhelimella toimi moitteetta. Tallennustoiminto kokeiltiin ennakoita ja tallennuksen laatu jopa varsin meluisassa ympäristössä oli hyvä.

Aineiston litterointi saman tien haastattelujen jälkeen oli analyysin kannalta edullinen ratkaisu, aineisto ”tuli tutuksi” litteroitaessa. Aineiston jatkoanalysointia tehtiin paperitulosteille käsin värikoodeilla. Perinteinen käsityömenetelmä oli havainnollinen uudelle tutkijalle, mutta toisaalta työlästä. Analysointi ja johtopäätösten tekeminen olivat haastavia osin samasta syystä kuin koko aihekin: ilmiö on hyvin laaja ja huomioon otettavaa teoreettista tietoa paljon. Oli pakko keskittyä tärkeimpiin johtopäätöksiin ja jättää joitakin näkökulmia pois.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että henkilöstöhankintaa tehdään yrityksissä huomattavasti nopeammin ja joustavammin kuin kirjallisuudessa kuvataan. Kääntöpuolena henkilöstöhankintaa leimaa osassa yrityksiä suunnitelmallisuuden puute ja siksi rekrytointitilanteet tulevat eteen hyvin nopeasti. Jos rekrytoinnit saadaan kuitenkin tyydyttävästi hoidettua, tämä ei liene ongelma. Hyvän työnantajakuvan tärkeyttä ei yrityksissä ole kenties aivan ymmärretty. Kuitenkin työnantajakuvaa on mietitty oikeassa järjestyksessä, sisältä ulospäin. Vuokratyövoiman osuus yritysten työvoimana oli pienempi kuin kirjallisuuden perusteella olisi voitu olettaa. Oppilaitosyhteistyön rooli rekrytointitapana taas oli oletettua huomattavasti suurempi. Vaihtuvuutta ei koettu suureksi ongelmaksi, vaan siitä koettiin olevan tietyissä tilanteissa jopa hyötyä.

Johtopäätösten ja niistä johdettujen kehitysehdotusten tarkoituksena on tehdä tunnetuksi hyviä käytäntöjä, joita yrityksissä rekrytoinnin parissa käytetään ja ehdottaa teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen joitakin uusia. Moni näistä toimintatavoista on tuttu useammille yrityksille. Toiset taas ovat olleet käytössä vain yhdessä tai kahdessa yrityksessä, joten ne ovat siis muille uusia. Tuloksia ei erikseen esitellä yrityksille, mutta linkki valmiiseen opinnäytetyöhön on sovittu lähetettäväksi sähköpostitse kaikille haastatteluihin osallistuneille henkilöille. Vaikka laadullinen tutkimus ei pyri johtopäätösten yleistettävyyteen siinä mielessä kuin määrällinen tutkimus, voidaan kuitenkin olettaa, että myös muut kuin tutkimuksen kohteena olleet ravitsemisalan yritykset voivat hyötyä johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista.

Tutkimuksen luotettavuus perustui tutkittavaan ilmiöön perehtymiseen, tutkimuksen tarkkaan suunnitteluun sekä sopivien haastateltavien valintaan ja sitä kautta aineiston edustavuuteen. Tutkimuksen kaikki vaiheet myös dokumentoitiin huolellisesti ja tehtyjen valintojen perustelut esitettiin. Luotettavuutta paransi niin sanottu informanttien vahvistus. Vaikka vain kolme haastateltavaa ehti lukea työn tulos- ja johtopäätösluvut, antaa se kuitenkin osviittaa siitä, ettei haastateltavien puheenvuoroja ole käsitetty väärin.

Kuten aiemmin jo todettiin, tutkittava ilmiö on monitahoinen ja sen parista löytyykin monenlaisia jatkotutkimuksen mahdollisuuksia. Jatkotutkimusaiheita voisivat olla ravitsemisalalan työntekijöiden näkökulma aiheeseen tai vertailu johonkin toiseen, samanlaisista ongelmista kärsivään toimialaan. Näitä aloja voisivat olla vaikkapa kiinteistöpalveluala tai sosiaali- ja terveystyöpalveluala. Ne ovat työvoimavaltaisia palvelualoja, jotka ovat kärsineet työvoimapulasta. Varsinkin hoitoalojen työvoimapulasta on käyty paljon keskustelua, ja työvoimapulan syyt ovat osin samoja kuin ravitsemisalalla. Henkilöstöhankintaa ravitsemisalalla voitaisiin myös tutkia laajalla kyselyllä, kohteena koko maa. Tällöin vastauksia voitaisiin analysoida määrällisin menetelmin.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Alkoholilain kokonaisuudistus. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote. Viitattu 29.12.2017. <http://stm.fi/alkoholilain-kokonaisuudistus>

Ammatillisen koulutuksen tutkinnot uudistuvat - "tulevaisuuden työelämä vaatii laaja-alaisempaa osaamista". 2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön tiedote. Julkaistu 17.2.2017. Viitattu 2.12.2017. http://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ammattillisen-koulutuksen-tutkinnot-uudistuvat-tulevaisuuden-tyoelama-vaatii-laaja-alaisempaa-osaamista

Blencowe, A. 2017. Suomalaisten yleisin kuukausipalkka oli viime vuonna 2 500 euroa – Katso listasta oman ikäluokkasi keskipalkka. Yle Uutisten verkkosivusto. Julkaistu 21.9.2017. Viitattu 29.12.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-9843295>

Crowley, K. 2017. HOK-Elanto sai kymmeniä uusia kokkeja Filippiineiltä: minimipalkka 1300 euroa kuussa. Yle Uutisten verkkosivusto. Julkaistu 16.5.2017. Viitattu 3.11.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-9615499>

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty ja tarkastettu painos. Helsinki: Restamark.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gradia. N.d. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian verkkosivusto. Viitattu 31.12.2017. <https://www.gradia.fi/gradia>

Greengard, S. 2016. Recruit like a marketer. Workforce, 95, 8, 40-49. Viitattu 2.10.2017. <https://janet.finna.fi>. Academic Search Elite.

Haaveena osa-aikatyö? Koettu hyvinvointi erilaisissa työsuhteissa ja työelämän ulkopuolella. 2015. Sitran selvityksiä-sarja 98. Viitattu 5.1.2018. <https://media.sitra.fi/2017/02/23215020/Selvityksia98.pdf>

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. & Pahkin, K. 2014. Työn imua ja innostuksen spiraaleja. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen : Uudistumisen sykettä palveluihin, toim. Pakarinen, T. & Mäki, T. Helsinki: Edita Publishing.

Henkilöluokitukset. N.d. Henkilöluokitusten luettelo Tilastokeskuksen sivuilla. Viitattu 30.10.2017. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/koulutus/001-2013/3811.html>

Henkilöstöpalveluiden liikevaihto jatkoi kasvuaan vuonna 2016. 2017. Tilastokeskus. Julkaistu 3.10.2017. Viitattu 3.12.2017. http://www.stat.fi/til/palhy/2016/palhy_2016_2017-10-03_tie_001_fi.html

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytänteet. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. 13-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinto. N.d. TE-palveluiden mol.fi-nettisivusto. Viitattu 30.10.2017. <http://www.mol.fi/avo/koulutus/pt-hotravcat.htm>
- Huijala, H. & Valkonen, J. 2012. Palvelutyön taidot ja rekrytointi : Tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä. Työelämän tutkimus, 10, 2, 134-148.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jyväskylä-lisä 2018. N.d. Jyväskylän kaupungin verkkosivusto, työpaikat ja työllisyys. Viitattu 2.2. 2018. <http://www.jyvaskyla.fi/tyollisyys/tyonantajille/jyvaskylalisa>
- Järvenpää, S. 2017. Työvoiman saatavuusongelmaan ratkaisuja ravintola-alalla : - näkemyksiä työvoiman saatavuuteen Restel Oy:ssä. Opinnäytetyö AMK, Laurea ammattikorkeakoulu, matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 30.11.2017. <https://www.theseus.fi/handle/10024/139745>
- Kakyom, K. & Jogaratnam G. 2010. Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 9, 318-319. Viitattu 13.11.2017. <https://janet.finna.fi>. Academic Search Elite.
- Kananen, J. 2008. Kvali : Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas : Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kandolin, I., Tilev, K., Lindström, K., Vartia, M. & Ketola, R. 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 43. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kansonen, M. 2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Blogimerkintä henkilöstöpalveluyritys Psyconin verkkosivustolla. Julkaistu 2.9.2013. Viitattu 15.1.2018. <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Keskimaa etsii osaajia rekrykoulutuksella ravintoloihinsa. 2016. Tiedote Jyväskylän aikuisopiston nettisivustolla. Julkaistu 22.8.2016. Viitattu 17.10.2017. <https://www.jao.fi/news/Keskimaa-etsii-osaajia-Rekrykoulutuksella-ravintoloihinsa/s1o0p3bi/042dd761-298f-4878-90af-3dd917f0b6df>

Kinnunen, T. & Parviainen, J. 2016. Feeling the right personality : Recruitment consultants' affective decision making in interviews with employee candidates. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6, 3, 5-21. Viitattu 2.10.2017.

<https://janet.finna.fi>. Academic Search Elite

Koivunen, T. 2016. Työntekijöiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. *Työelämän tutkimus*, 2016, 2, 153-166.

Korkeamäki, M. & Lepomäki, P. 2012. Rekrytointiprosessin ja työnantajakuvaan kehittäminen ravintola-alalla. Opinnäytetyö AMK, Laurea-ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Viitattu 1.11.2017.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012101914521>

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland.

Krautsuk, S. 2017. Tv-kokkien luoman hohteen takaa paljastuikin rankka työ, huono palkka ja öykkäroivia asiakkaita – ravintola-alalla valtava pula työntekijöistä. *Yle Uutisten verkkosivusto*. Julkaistu 18.11.2017. Viitattu 3.12.2017.

<https://yle.fi/uutiset/3-9933808>

Kujala, P. 2017. Ravintoloissa olisi töitä, mutta ei tekijöitä – ”Suurin ongelma on matalat palkat ja huonot lisät”. *Taloussanomat-lehden verkkosivusto*. Julkaistu 16.6.2017. Viitattu 31.10.2017. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005257681.html>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Laurila, K. 2017a. #Amisreformi siirtää oppimista työpaikoille. *Vitriini*, 2017, syyskuu, 34-36.

Laurila, K. 2017b. Mikä on matkailu- ja ravintola-alan vetoivoima? *Vitriini-lehden verkkosivusto*. Julkaistu 14.9.2017. Päivitetty 21.9.2017. Viitattu 12.12.2017.

<https://www.mara.fi/uutishuone/vitriini-2/vitriinin-verkkoartikkelit/mika-on-matkailu--ja-ravintola-alan-vetovoima>

Lehtonen M-O. 2016. Huippukokit ravintola-alaa vaivaavasta työvoimapulasta: ”Kupla puhkesi”. *Kauppalehden verkkosivusto*. Julkaistu 29.9.2016. Viitattu 21.10.2017. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/huippukokit-ravintola-alaa-vaivaavasta-tyovoimapulasta-kupla-puhkesi/68tHgaHw>

Lehtovaara, T. 2017. Ammatillisen koulutuksen reformi ja työssäoppiminen. *Aromi-lehden nettisivusto*. Julkaistu 19.12.2017. Viitattu 21.12.2017.

<https://aromilehti.fi/artikkelit/-ammatillisen-koulutuksen-reformi-ja-tyossaoppiminen/>

Lith, P. 2017. Oppilaitosruokailussa suuret markkinat. *Vitriini* 2017, huhtikuu, 40-44.

Maczulskij, T. 2016. Työmarkkinoiden rakennemuutos ja kohtaanto-ongelma – lisää alueellista liikkuvuutta? Blogimerkintä Palkansaajien tutkimuslaitoksen verkkosivustolla. Julkaistu 28.10.2016. Viitattu 29.12.2017.

<https://www.labour.fi/ptblogi/2016/10/28/tyomarkkinoiden-rakennemuutos-ja-kohtaanto-ongelma-lisaa-alueellista-liikkuvuutta/>

- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. 2017. Mara Ry:n julkaisema suhdannekatsaus. Julkaistu 11.12.2017. Viitattu 28.12.2017. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/suhdanteet/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdannekatsaus-20>
- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala ammatillisessa koulutuksessa. N.d. Opintopolku-nettisivusto. Viitattu 2.10.2017. <https://opintopolku.fi/wp/ammattillinen-koulutus/mita-ammattillisessa-voi-opiskella/matkailu-ravitsemis-ja-talousala/>
- Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Mikä on Piik? N.d. Rekrytointipalvelu Piikin verkkosivusto. Viitattu 31.1.2018. <https://piik.it/>
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., & Graske, T. 2001. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. Academy of Management Executive 15, 4, 96-109. Viitattu 31.12.2017. <https://janet.finna.fi>. Business Source Elite.
- Mullins, L. & Dossor, P. 2013. Hospitality management and organisational behaviour. 5. painos. Harlow: Pearson.
- Myllerrykset palvelualoilla heijastuvat työtehtävien houkuttelevuuteen. 2017. Tiedote Palvelualojen ammattiliiton verkkosivustolla. Julkaistu 30.11.2017. Viitattu 14.1.2018. <https://www.pam.fi/uutiset/2017/11/myllerrykset-palvelualoilla-heijastuvat-tyotehtavien-houkuttelevuuteen.html>
- Nickson, D. 2007. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Nurmilaakso, T. 2017. Tekoäly valitsee jo Suomessakin parhaat työnhakijat – Tutkijat: “Lisää syrjintää, seksismiä ja rasismia”. Yle Tiede. Julkaistu 7.10.2017. Viitattu 12.1.2018. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/10/07/tekoaly-valitsee-jo-suomessakin-parhaat-tyonhakijat-tutkijat-lisaa-syrjintaa>
- Opetus ja ohjaus. N.d. Jyväskylän palvelualan opiston verkkosivusto. Viitattu 18.12.2017. <https://peda.net/yksityiskoulut/jypao/opetus-ja-ohjaus>
- Oppisopimuskoulutus. N.d. Opetushallituksen verkkosivusto. Viitattu 5.1.2018. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus
- Palkkatuki. N.d. TE-palveluiden verkkosivusto. Viitattu 2.2.2018. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html
- Peltoniemi, A. 2017. Ravitsemisala : Suurempi kuin elintarvikkeiden vähittäiskauppa. Vitriini 2017, kesäkuu, 18-19.
- Pietiläinen, J. 2016. Ravintola-alalle tulvahti pula ammattilaisista – KL: Uhkaa muodostua kestoilmiöksi. Helsingin uutisten verkkosivusto. 29.9.2017. Viitattu 13.12.

2017. <http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/439200-ravintola-alalle-tulvahti-pula-ammattilaisista-kl-uhkaa-muodostua-kestoilmioksi>
- PIIK palvelu työnantajille. N.d. Jyväskylän kaupungin verkkosivusto, työpaikat ja työllisyys. Viitattu 1.2.2018. <http://www.jyvaskyla.fi/tyollisyys/tyonantajille/piik>
- Pilbeam, S & Corbridge, M. 2006. People resourcing : Contemporary HRM in practice. 3. p. Harlow: FT Prentice Hall.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen : Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus, 15, 3, 250-265.
- Ravintola- ja suurtaloustyöntekijät. 2018. TE-palveluiden verkkosivusto. Hakutulos hakutekijöillä ravintola- ja suurtaloustyöntekijät ja Keski-Suomi 3.1.2018. Viitattu 3.1.2018. <https://paikat.te-palvelut.fi/tpt/?locations=Keski-Suomi&professions=512&announced=0&leasing=0&english=false&sort=1>
- Ravitsemispalvelut. N.d. TE-keskuksen Ammattinetti-sivusto. Viitattu 2.10.2017. http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala
- Referhire : the p2p social hiring network. 2017. Referhire-palvelun nettisivusto. Viitattu 8.1.2018. <https://referhire.com/>
- Rekrytointikokeilu. 2017 (päivitetty). Tiedote TE-palveluiden nettisivustolla. Päivitetty 8.6.2017. Viitattu 3.11.2017. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/rekrytointikokeilu/index.html
- Rekrytoinnin ratkaisuja. N.d. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian verkkosivusto. Viitattu 29.1.2018. <https://www.gradia.fi/yrityksille/rekrytoinnin-ratkaisuja>
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 6.11.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana : Hoida kosiomatka tyyliillä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salo, Ulla-Maija. 2015. Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Umpikujasta oivallukseen : Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Toim. Aaltonen, S. & Högbäck, R. Tampere: Tampere University Press.
- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, toim. Helsilä, M. ja Salojärvi, S. Helsinki: Talentum.
- Selander, K. & Ruuskanen, P. 2016. Why do third sector employees intend to remain or leave their workplace? Nordic Journal of Working Life Studies, 6, 2, 81-100. Viitattu 2.12.2017. <https://janet.finna.fi>. Academic Search Elite.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Tykkää työstä : Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, M. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. 4. painos. Lontoo: Sage.
- Siponen, K. & Miettinen, J. 2012. Työtä kahden yrityksen alaisuudessa: Sitoutuminen vuokratyössä ja vuokratyön ristiriidat. Työelämän tutkimus, 10, 1, 55-70.
- Suomen Keittiömestari Ry julkilausuma. 2017. Suomen Keittiömestarit Ry:n verkkosivusto. Viitattu 20.12.2017. <https://chefs.fi/suomen-keittiomestarit-ry-julkilausuma/>
- Taloudellinen katsaus : Talvi 2017. 2017. Valtiovarainministeriön julkaisu – 42a/2017. Linkki PDF-tiedostoon. Julkaistu 19.12.2017. Viitattu 28.12.2017. <http://vm.fi/talouden-ennusteet>
- Tammilehto, P. 2016a. PAMin Ann Selin: ”Ravintola-alan työttömät eivät kelpaa yrityksille”. Kauppalehden verkkosivusto. Julkaistu 29.9.2016. Viitattu 15.10.2017. <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/pamn-selin-ravintola-alan-tyottomat-eivat-kelpaa-yrityksille/Qq2Wsz4b>
- Tammilehto, P. 2016b. Ravintoloissa järkyttävä pulatyöntekijöistä – ”Ajoittain vaikea saada ravintoloita auki”. Kauppalehden verkkosivusto. Julkaistu 29.9.2016. Viitattu 15.10.2017. <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/ravintoloissa-jarjyttava-pulatyontekijoista---ajoittain-vaikea-saada-ravintoloita-auki/g3E47pcU>
- Tanskanen, A. 2012. Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisija-sarja 2012:7. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Tilev, K. & Vanhala, S. 2012. Joustavien työjärjestelyiden yhteys sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen pohjoismaisessa ja germaanisessa maaklusterissa. Työelämän tutkimus, 10, 1, 22-37.
- Tilev, K. & Vanhala, S. 2014. Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen vähittäiskaupassa. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 63, 3, 189-210.
- Toimiala. 2017 (päivitetty). MaRa Ry:n nettisivusto. Päivitetty 21.8. 2017. Viitattu 2.10.2017. <http://mara.fi/toimiala>
- Toimipaikat toimialoittain ja maakunnittain 2015. 2016. Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannan muodostama tilasto ravitsemisalalan toimipaikkojen määrästä Keski-Suomessa. Viitattu 21.12.2017. <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/sq/7ddd5f47-b1bc-40f7-b474-eae81f69a6b4>
- Tukea rekrytointiin. N.d. TE-palveluiden verkkosivusto. Viitattu 20.12.2017. http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/index.html
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Työhyvinvointi. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön verkkosivusto. Viitattu 2.1.2018. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Työpaikalla tapahtuva oppiminen. N.d. Opetus- ja kulttuuriministeriön verkkosivusto, Ammatillisen koulutuksen reformi-hanke. Viitattu 1.2.2018. <http://minedu.fi/tyopaikalla-oppiminen>

Upchurch, R., DiPietro, R., Curtis, C. & Hahm, J. 2010. Research note: Organisational commitment in the restaurant industry. *Journal of foodservice business research*, 13, 127-143. Viitattu 24.11.2017. <https://janet.finna.fi>. Hospitality & Tourism Complete.

Uusi alkoholilaki purkaa merkittävästi anniskelun byrokratiaa – anniskelun määrä vähenee kuitenkin edelleen. 2017. Mara Ry:n tiedote. Julkaistu 15.12.2017. Viitattu 28.12.2017. <https://www.mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/uusi-alkoholilaki-purkaa-merkittavasti-anniskelun-byrokratiaa-anniskelun-maara-vahenee-kuitenkin-edelleen>

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras : Rekrytointin opas esimiehelle. 2007. Helsinki: Edita Prima.

Valtari, M. 2018. Facebookin imperiumi ei tyydy vähään. Blogimerkintä viestintäyritys Somecon verkkosivustolla. Julkaistu 24.1.2018. Viitattu 27.1.2018. <http://someco.fi/blogi/facebookin-imperiumi-ei-tyydy-vahaan/>

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, K. 2016. Rekrytointiprosessin palvelun laatu työnhakijan näkökulmasta. Opinnäytetyö AMK, Jyväskylän ammattioppilaitos, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 12.1.2018. <https://www.theseus.fi/handle/10024/121094>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Virtala-Kantola, M. 2003. Henkilöstöhankinta. Suomen siivousteknisen liiton Palveluesimiehen käsikirja-sarja 2. Helsinki: Siivoussektori.

Wallenius, M. 2012. Esimies rekrytoimassa - Taustatutkimus rekrytointioppaan suunnittelun tueksi : Case: Tokmanni Oy. Opinnäytetyö AMK, Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 11.12.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201202242466>

Wildes, V. 2008. Should I stay or should I go? Motivation to work in foodservice. *Journal of foodservice business research* 11, 3, 286-294. Viitattu 27.12.2017. <https://janet.finna.fi>. Hospitality & Tourism Complete.

Yang, J-T. 2009. Individual attitudes to learning and sharing individual and organisational knowledge in the hospitality industry. *The Service Industries Journal*, 29, 12, 1723-1743. Viitattu 14.11.2017. <https://janet.finna.fi>. Business Source Elite.

Yrityksen koko kirjanpidossa. N.d. Työ- ja elinkeinoministeriön nettisivusto. Viitattu 31.10.2017. <https://yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>

Yhteistoimintalaki 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Annettu 30.3.2007. Viim. muutos 1.5.2017. Viitattu 12.1.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

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

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Tausta

Kuvaile omaa taustaasi ravitsemisalan yrittäjä/esimiehenä?

Kuinka monta vuotta kokemusta, montako yritystä jne.

Kuinka monta työntekijää tämänhetkinen yrityksesi/työnantajasi työllistää?

Yrityksen tai yritysten tyyppi (esim. kahvila, a la carte-ravintola, henkilöstöravintola, catering-yritys)

Kuinka monta työntekijää yritys on rekrytoinut viimeisen kolmen vuoden aikana?

Henkilöstösuunnittelu

Miten kuvailisit yrityksenne henkilöstösuunnittelua, kuinka suunnitelmallista henkilöstöhankintanne on? (Onko eroa edellisiin yrityksiin/työnantajiin?)

Onko yrityksellä kirjallinen henkilöstösuunnitelma tai -strategia?

Tapahtuvatko rekrytoinnit aina vain akuuttiin tarpeeseen, vai varaudutaanko tulevaan?

Työnantajakuva

Mitä tulee mieleen termistä ”työnantajakuva” tai ”työnantajamielikuva”?

Onko yrityksessä mietitty yrityksen työnantajakuva?

Millaisilla toimilla työnantajakuvaan voisi tehokkaimmin vaikuttaa?

Henkilöstöhankinta ja rekrytointiprosessi

Miten etenee tyypillinen henkilöstöhankinnan/rekrytoinnin prosessi yrityksessä?

Kuinka tarkkaan rekrytointi suunnitellaan: aikataulut, tulevan työntekijän työnkuvan jne?

Mitä rekrytointikanavia (TE-Keskus, omat verkostot, LinkedIn, some-kanavat, oppilaitokset) yleensä käytetään rekrytoinnissa?

Käytetäänkö henkilöstöpalveluyritysten palveluja apuna, nimenomaan rekrytoinnissa?

Millainen on teidän yrityksen ”hyvä tyyppi”, millaisia asioita rekrytoinnissa painotetaan?

Esim. ammattikoulutusta, työkokemusta, asennetta, motivaatiota, ulkoista olemusta jne?

Oletko tyytyväinen hakijajoukkoon, joka on hakenut avoinna olevia työpaikkoja, oletko joutunut tinkimään toiveista?

Millaisia puutteita hakijoilla yleisesti ottaen on ollut? (Koulutus, työkokemus, motivaatio, asenne jne?)

Onnistumiset ja luovat ratkaisut

Mitä hyvää on yrityksen/työnantajan rekrytointikäytännöissä on, missä olette onnistuneet?

Jos mietit yrityksen parhaita työntekijöitä, miten ja millaisen rekrytointiprosessin kautta he ovat palvelukseen tulleet?

Onko yrityksessä keksitty/oletko keksinyt sellaisia luovia käytäntöjä, josta uskoisit olevan hyötyä muilla ravitsemisalalan yrityksille, mikä on teidän juttunne rekrytoinnissa?

Vuokratyövoiman käyttö ja harjoittelijat

Miten yrityksessänne suhtaudutaan vuokratyövoiman käyttöön?

Käytättekö vuokratyövoimaa? Jatkuvasti/satunnaisesti?

Jos käytetään, onko sitä kautta löytynyt vakituista työvoimaa?

Onko yrityksessänne työssäoppijoita?

Onko harjoittelun kautta tullut teille työntekijöitä?

Mitä ajatuksia herättää ammatillisen koulutuksen uudistus, ts. entistä enemmän siirtyminen kouluista työpaikoille? Mitä tämä aiheuttaa teidän yrityksessänne?

Työntekijöiden liiallinen vaihtuvuus ja sen ehkäisy

Työntekijöiden vaihtuvuus ja teidän yrityksenne? Vaihtuuko väki, vai onko vaihtuvuus pientä?

Minkälaisien asioiden uskotte ehkäisevän työntekijöiden liiallista vaihtuvuutta, miten ”hyvät tyypit” saadaan pysymään yrityksen palveluksessa?

Mitä unohtin kysyä, mitä halua vielä kertoa liittyen henkilöstöhankinnan kokemuksiinne?

KIITOS AJASTASI!