



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Rekrytoinnin kehittäminen ravintola-alan yrityksessä

Case: Hietala Rest Oy

Hietala, Noora

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Rekrytoinnin kehittäminen ravintola-alan yrityksessä Case: Hietala Rest Oy

Hietala, Noora
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2011

Hietala, Noora

Rekrytinnin kehittäminen ravintola-alan yrityksessä: Case: Hietala Rest Oy

Vuosi 2011 Sivumäärä 70

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää case-yritykselle, Hietala Rest Oy:lle, oikeat rekrytointikanavat ja laatia kehitysehdotus niiden käyttämiseksi. Olennaisina osina työssä on myös rekrytointikanavien käyttö ja työpaikkailmoittelu. Hietala Rest on ravintola-alan yritys, joka tarjoaa ravintolapalveluita nuorille aikuisille. Yrityksen ongelmana on ollut vakituisten työntekijöiden hankkiminen.

Opinnäytetyön teoriaosa nojaa rekrytointia käsittelevään teoriaan. Teoria pohjautuu suurimmaksi osaksi kirjallisuuteen ja sen lisäksi lähteinä on käytetty Internetiä. Teoriaosassa käsitellään työntantajakuva ja sen vaikutusta koko rekrytinnin onnistumiseen, henkilöstösuunnittelua, rekrytointikanavia sekä -ilmoittelua. Näkökulmaa on otettu myös ravintola-alalla vaikuttaviin tekijöihin ja koko rekrytointiviestinnän kehitykseen tulevaisuudessa.

Työ on toteutettu tapaustutkimuksena eli case-studyna. Tutkimusotteena käytettiin kvalitatiivista haastattelua ja se oli kaksiosainen. Haastatteluiden kohderyhminä olivat työnantaja ja työntekijät. Työnantajahaastattelussa oli tarkoituksena hahmottaa, mitä kanavia yritys on tähän asti käyttänyt rekrytinnissa, miten kanavia on käytetty ja miten ne ovat toimineet. Tätä kautta pyritään myös saamaan selville, mitkä ovat ongelmakohdat rekrytinnissa ja miten niitä voidaan parantaa. Toisen haastattelun kohderyhmäksi valikoituivat yrityksen omat työntekijät, joiden haastatteluilla pyritään löytämään vastaus työnantajahaastattelussa ilmenneihin ongelmakohtiin. Heidän vastaustensa kautta haluttiin saada selville, mistä heidän kaltaisiaan työntekijöitä tavoitetaan ja millainen viesti herättää heidän mielenkiintonsa.

Työnantajahaastattelussa tuli esille, että henkilöstösuunnittelu ja sitä kautta myös rekrytinnin suunnittelu on jäänyt taka-alalle. Yritys on keskittynyt aiemmin käyttämään lähinnä aktiivisten työnhakijoiden kanavia rekrytinnissa. Kohderyhmät ovat olleet tiedossa, mutta heitä ei ole yritetty tavoittaa. Työntekijähaastattelussa Internet, verkostot sekä lehti-ilmoittelu nostettiin tärkeimmiksi työnhakukanaviksi. Työntekijät kuvailivat myös, millainen mielenkiintoinen työpaikkailmoitus olisi sisällöltään.

Kehitysehdotuksessa painotetaan henkilöstösuunnittelun sekä työnantajakuvasta syntyvien mielikuvien merkitystä onnistuneessa rekrytointiprosessissa. Ehdotuksessa esitetään, että yritys alkaisi toteuttaa rekrytointia pidemmällä tähtäyksellä sekä ajattelisi työnhakijat kohteena, joka rekrytointikanavan ja -viestinnän tulee tavoittaa. Kohdeajattelun avulla case-yritykselle tärkeimpien kanavien tarjoamia mahdollisuuksia tarkastellaan lähemmin. Ehdotuksissa otettiin myös kantaa siihen, millaisia asioita työpaikkailmoituksen tulisi sisältää. Kehitysehdotuksen laadinnassa onnistuttiin ja sillä saavutettiin sille asetetut tavoitteet.

Asiasanat rekrytointi, työnantajakuva, kohdeajattelu, rekrytointikanava, työpaikkailmoittelu

Hietala, Noora

Developing the recruitment in a restaurant company: Case: Hietala Rest Oy
Year 2011 Pages 70

The purpose of this thesis is to find the right recruitment channels for the case company, Hietala Rest, and to create a development suggestion for the use of these channels. Hietala Rest is restaurant company which provides restaurant services for young adults. One problem for the company has been to find permanent employees.

The theoretical section of this thesis reviews different perspectives on recruitment. The information has been collected from various literature and electronic sources. The theory considers the employer's image and its impact on the success of the whole recruitment process, personnel planning, recruitment channels and job advertisement. The factors which affect the restaurant sector and the development of recruitment communications in the future have also been used as aspects in this thesis.

The research for the thesis was carried out as a case study. The research method was the qualitative interview and consisted of two parts. The target groups of the interviews were the employer and the employees. The purpose of the interview with the employer was to perceive which channels the company has used for recruiting so far and how those channels have been working. This information helped in outlining the problematic areas for the company's recruitment policy. The target group of the second interviews was the employees, and these interviews aimed to cover some of the problematic areas of the recruitment policy. With the answers from the employee interviews the research tried to discover where to find the right employees and the kind of message that would attract their attention.

The interview with the employer showed that personnel planning and through that recruitment planning had been neglected by the company. Previously the company had focused on using only the recruitment channel of the active job applicant. The target groups for recruitment had known about the company but the company hadn't tried to reach them. The interview with the employees showed that the most important channels to finding a job were the Internet, social networks and newspapers. Employees also described the kinds of contents that would be interesting in job advertisements.

The development suggestion emphasizes the importance of personnel planning and the employer image in order for the recruitment process to succeed. It also proposes that the company would start to implement recruiting with a long-term view and to consider the job applicants as targets which recruiting channels and recruiting communication should reach. The opportunities of the Internet, social networks and newspapers as recruitment channels were surveyed closer. The thesis offers suggestions regarding the ideal content of the case company's job advertising. These development suggestions were accepted and with that the objectives of this thesis were achieved.

Key words recruiting, employer image, target-thinking, recruitment channel, job advertisement

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkimusaiheen rajaus	8
1.3	Tutkimusongelma	9
1.4	Työn rakenne	9
1.5	Case-yrityksen esittely	9
1.6	Rekrytointi ravintola-alalla.....	10
1.6.1	Vuokratyöntekijät - tärkeä sidosryhmä ravintola-alan yrityksille.....	10
1.6.2	Ammattilaisen määritelmä.....	11
2	Rekrytointi	11
2.1	Työnantajakuva vaikutus rekrytointiin.....	13
2.1.1	Henkilöstösuunnittelun merkitys.....	14
2.1.2	Työnantajamielikuvan muodostuminen.....	15
2.1.3	Sisäinen työnantajakuva.....	16
2.1.4	Yrityksen arvot	17
2.2	Rekrytointikanavat.....	18
2.2.1	Internet.....	19
2.2.2	Työvoimatoimisto.....	22
2.2.3	Lehti-ilmoittelu	22
2.2.4	Messut ja tapahtumat.....	23
2.2.5	Henkilöstöpalvelu- ja rekrytointiyrietykset	23
2.2.6	Suora värväys.....	23
2.2.7	Oppilaitokset	24
2.2.8	TV ja radio	24
2.2.9	Puskaradio	24
2.3	Työpaikkailmoittelu	25
2.3.1	Maine ja mielikuva	25
2.3.2	Lain vaikutus	25
2.3.3	Työpaikkailmoituksen sisältö	26
2.3.4	Ilmoituksen ulkonäkö	28
2.3.5	Ilmoituksen elinkaari.....	28
2.4	Rekrytointiviestinnän tulevaisuus	28
3	Tutkimus.....	29
3.1	Tutkimusmetodi	30
3.2	Rekrytoinnin nykytila case-yrityksessä	31
3.2.1	Haastattelun teemat.....	32
3.2.2	Työnantajahaastattelu.....	32

3.2.3	Yhteenveto.....	36
3.3	Työntekijöiden ajatuksia rekrytoinnista	38
3.3.1	Kohdejoukon valinta	38
3.3.2	Tutkimuksen teemat	38
3.3.3	Haastattelu 1	39
3.3.4	Haastattelu 2	40
3.3.5	Haastattelu 3	41
3.3.6	Yhteenveto.....	43
3.4	Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus.....	46
4	Rekrytointiprosessin suunnittelu ja kehitysehdotukset case-yritykselle	47
4.1	Yrityskuva	47
4.2	Työnantajakuva.....	48
4.2.1	Henkilöstösuunnittelu.....	48
4.2.2	Koulutus	49
4.2.3	Palkitseminen	50
4.2.4	Sisäinen viestintä	50
4.2.5	Arvot ja arvostukset.....	50
4.3	Tehtävä- ja henkilökuva	51
4.4	Ajoitus.....	52
4.5	Kanavan valinta.....	52
4.5.1	Kohteena aktiiviset työnhakijat.....	53
4.5.2	Kohteena passiiviset työnhakijat	55
4.5.3	Kohteena opiskelijat	57
4.6	Työpaikkailmoitus.....	57
4.6.1	Kanavan vaikutus ilmoitukseen.....	57
4.6.2	Tehtävänimike	59
4.6.3	Ilmoituksen sisältö.....	59
4.6.4	Mitä yritys tarjoaa?.....	60
4.7	Seuranta	62
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	62
	Lähteet	65
	Kuviot	70

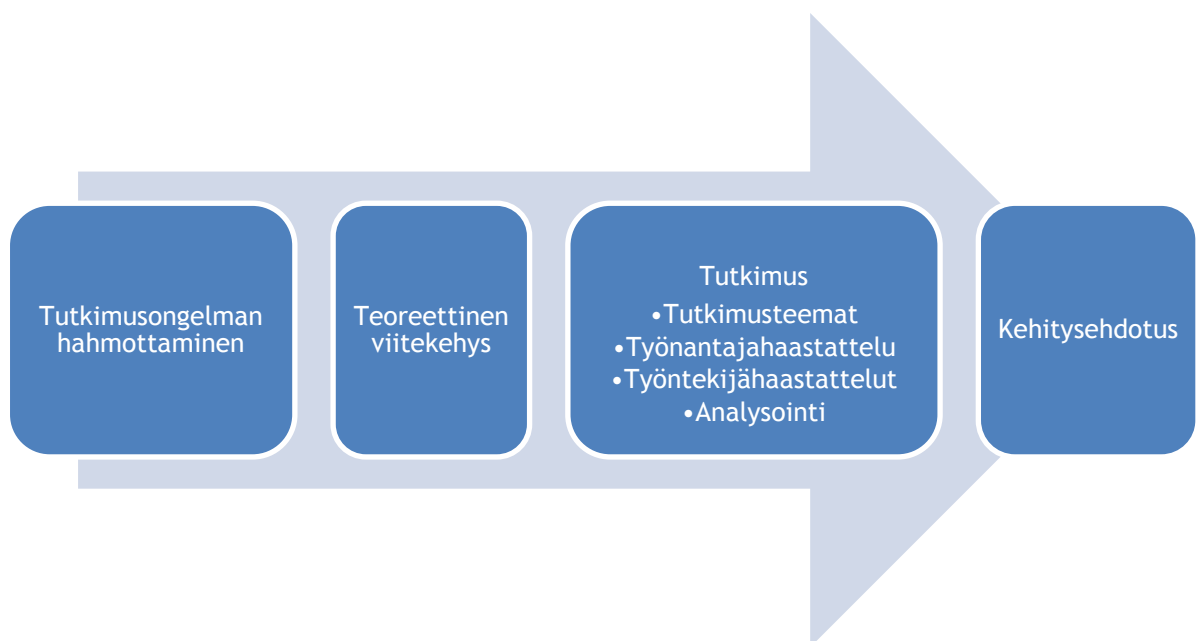
1 Johdanto

Opinnäytetyöaiheen taustalla on oma kosketukseni työelämään ravintola-alalla toimivassa perheyrityksessämme, Hietala Rest Oy:ssä. Olen työskennellyt yrityksessä sen perustamisesta lähtien ja työn ohessa olen havainnut joitakin kehittämistarpeita. Niistä päälimmäisenä halusin nostaa esiin rekrytoinnin ja erityisesti oikeiden rekrytointikanavien valinnan.

Rekrytointi näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa onnistuneiden ja epäonnistuneiden henkilövalintojen kautta, siksi sillä on suuri merkitys yrityksen toiminnassa. Henkilöstö on yrityksen voimavara. Mitä sopivampi henkilöstö yritykseen on, sitä paremman tuloksen se yritykselle takaa. Yritykselle oikean henkilöstön tavoittamiseksi yrityksen tulee tietää, mistä kyseiset henkilöt tavoitetaan ja miten heille viestitään avoimesta työpaikasta. Ravintola-alan työsuhteiden tyypit, työn luonne sekä vuokratyö asettavat henkilöstönhankinnalle yhä enemmän uusia haasteita ja mahdollisuuksia.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Rekrytointi on prosessina laaja kokonaisuus. Sen läpivienti vaatii suunnitelmallisuutta, aikaa ja osaamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on hahmottaa case-yrityksen aiemmin käyttämät kanavat rekrytoinnissa ja se, miten kanavat ovat toimineet sekä mistä yrityksen tämänhetkiset työntekijät hakisivat töitä, eli miten heidän kaltaisiaan työntekijöitä tavoitetaan. Tavoitteena on löytää teorian ja tutkimuksen avulla case-yritykselle oikeat kanavat rekrytointiin ja laatia kehitysehdotus niiden käyttämiseksi.

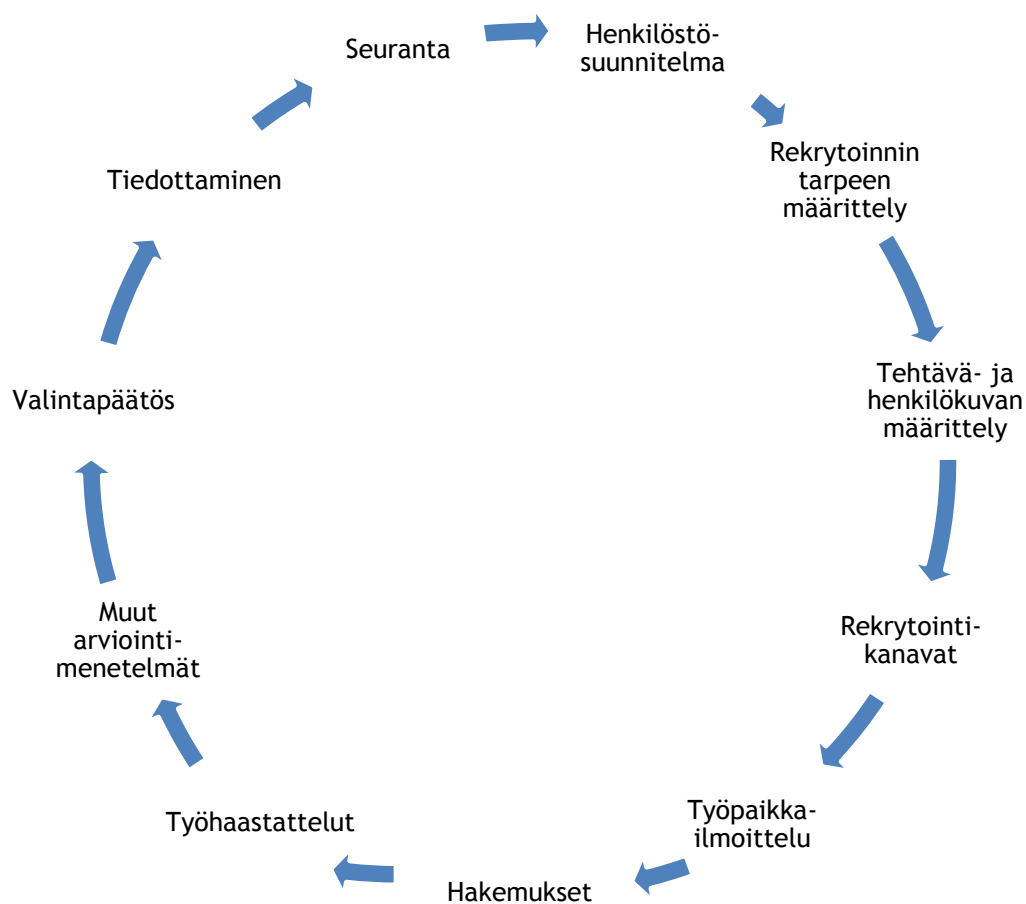


Kuvio 1: Opinnäytetyön vaiheet

Kuviossa 1 esitetään karkeasti opinnäytetyön vaiheet. Työ alkaa tutkimusongelman hahmottamisesta ja teoreettisen viitekehyksen muodostamisesta, joka vaikuttaa itse tutkimuksen sisältöön ja tutkimusteemojen muodostumiseen. Kaksiosaisen tutkimuksen kautta tarkastellaan työnantajan aiempien kokemusten kautta ongelmakohtia ja työntekijöiden kautta pyritään löytämään vastauksia näihin ongelmiin. Teorian ja saatujen tietojen perusteella muodostetaan kehitysehdotus.

1.2 Tutkimusaiheen rajaus

Aihe rajautuu rekrytointiprosessin osa-alueista kanavien valintaan ja niiden käyttämiseen eli työpaikkailmoitteluun. Lisäksi tarkastellaan työnantajakuvan ja henkilöstösuunnittelun vaikutusta rekrytointiin onnistumiseen. Rekrytointiprosessi on monivaiheinen ja tärkeä osa yrityksen koko henkilöstöjohtamista. Kuviossa 2 (Eräsalo 2008, 28; Koivisto 27-28, 40-43, 59, 90-91, 137-140) ilmenee rekrytointin vaiheet henkilöstösuunnitelmasta seurantaan.



Kuvio 2: Rekrytointiprosessi

Työssä käsitellään myös rekrytointiin yleisesti sekä ravintola-alalla vaikuttavia tekijöitä, kuten anniskelulakia, vuokratyövoiman roolia ja rekrytointiviestinnän muutosta tulevaisuudessa.

1.3 Tutkimusongelma

Case-yrityksen ongelmana ovat uusien vakituisten työntekijöiden rekrytointi, eli mistä ja miten lähdetään hakemaan uusia työntekijöitä. Tutkimuksen tavoite on löytää vastaus koko työn keskeisimpään kysymykseen: Miten case-yritys tavoittaa potentiaaliset työnhakijat?

Tämän kysymyksen vastaamiseen vaaditaan ongelmakohtien löytämistä ja ratkaisun kehittämistä. Ongelmakohtat etsitään aiheesta kertovan teorian sekä kaksiosaisen tutkimuksen avulla.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön alkuosassa on yrityksen esittely ja näkökulma ravintola-alaan. Tämän jälkeen käsitellään teoriatasolla rekrytointikanavia ja niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä työpaikkailmoittelua. Teoriaosassa otetaan myös esille, miten henkilöstösuunnittelu ja työnantajakuva vaikuttavat rekrytointiin ja miten rekrytointiviestintä muuttuu tulevaisuudessa.

Ennen varsinaista tutkimusta on teoriaosuus opinnäytetyössä käytettävästä tutkimusmetodista. Case-osuus käsittelee työnantajan aiempia kokemuksia rekrytoinnista ja työntekijöiden mielipiteitä rekrytointikanavista ja työnantajasta. Lopuksi esitellään kehitysehdotukset. Kehitysehdotuksen toimivuutta tarkastellaan johtopäätöksissä ja yhteenvedossa.

1.5 Case-yrityksen esittely

Case-yritys on vuodesta 2005 asti toiminut ravintola-alan yritys. Yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja on Petri Hietala. Yritys on vahvasti perheyrityksen maineessa, sillä perheenjäseniä yrityksessä työskentelee neljä. Vakituisten työntekijöiden määrä on 11 henkeä, joista 7 työskentelee koko-aikaisesti. Koko-aikaisista kaksi on perheenjäsentä.

Hietala Restillä on tällä hetkellä kaksi toimipistettä: yökerho Vantaan Tikkurilassa sekä baari ja yökerho Keravalla. Yritys tarjoaa viikonloppupainotteisia ajanviettopaikkoja ja kohderyhmänä ovat nuoret aikuiset. Vuonna 2009 yrityksen liikevaihto oli 1 138 000 euroa ja voittoa kertyi 103 000 euroa. Vakituisten henkilökunnan lisäksi viikonlopun ruuhkahuippuja

tasoitetaan vuokratyövoiman avulla. Vuokratyöntekijöitä case-yritykselle tällä hetkellä tarjoavat kaksi ravintolatyöntekijöiden henkilöstönvuokraukseen keskittynyttä yritystä (Lautamäki 2011a).

1.6 Rekrytointi ravintola-alalla

Työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja osa-aikaisuus ovat tyypillisiä piirteitä ravintola-alalla. Nykyisin myös yhä enenevässä määrin vuokratyöntekijöitä käytetään omien työntekijöiden rinnalla yrityksissä. Kuten muillakin aloilla myös ravintola-alalla tullaan kärsimään tulevaisuudessa työvoimapulasta. Osaavasta henkilöstöstä on pulaa jo nyt ja tarve tulee entisestään kasvamaan. Esimiestyön haasteena onkin pitää henkilöstö yrityksessä. Suuri palkka ei ole alalla mahdollinen houkutus, joten työntekijöitä tulisivat houkuttaa hyvän kohtelun ja yrityksen hyvän maineen avulla. Työn monimuotoisuus ja vaihtelevuus ovat osaltaan hyviä houkutustekijöitä. Työntekijät viihtyvät yrityksessä myös hyvän ilmapiirin ja työterveyshuollon avulla. Työyhteisöjen monikulttuurisuus tulee näkymään entistä enemmän tulevaisuudessa, sillä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä on kasvussa (Eräsalo 2008, 170).

Tuleva ja osittain jo olemassa oleva työvoimapula on todellinen. Yritysten tulisivat panostaa henkilöstösuunnitteluun ja unohtaa käsitykset siitä, että työvoimaa on aina tarjolla. Työvoimaa tarvitsevia yrityksiä on yhä enemmän ja työntekijöillä, joilta löytyy osaamista, on yhä useammin valta valita, mihin he haluavat töihin (Vaahtio 2007, 16). Maahanmuuttajista odotetaan mahdollisen työvoimapulan ratkaisijoita, mutta samalla maahanmuutto koetaan kuitenkin jonkinlaisena uhkana (Vaahtio 2005, 222).

1.6.1 Vuokratyöntekijät - tärkeä sidosryhmä ravintola-alan yrityksille

Vuokratyöntekijät ovat vaihtoehto yrityksen työvoimatarpeisiin. Vuokratyöllä tarkoitetaan sitä, että henkilöstöpalveluyritys asettaa työntekijöitä käyttäjäyrityksen käyttöön vastiketta vastaan. Työntekijällä on työsopimus vuokranantajayrityksen kanssa, mutta työntekijän johtamisen ja valvonnan hoitaa käyttäjäyritys. Käyttäjäyrityksen tulee ilmaista tarkkaan, millaisen koulutuksen ja osaamisen omaavan työntekijän se haluaa käyttöönsä. Henkilöstöpalveluyrityksen tulee kertoa työntekijälle, mitä häneltä käyttäjäyrityksessä halutaan. Käyttäjäyritys on velvollinen perehdyttämään työntekijän ns. ”talon tavoille”. Käyttäjäyritys myös valvoo ja arvioi työntekijän suoritusta, ja mikäli tämä ei vastaa vaatimuksia, tulee siitä ilmoittaa henkilöstöpalveluyritykselle (Eräsalo 2008, 57-58).

Koko yrityksen työvoimaa ei kuitenkaan tule nojata vuokratyöntekijöiden varaan. Yritys tarvitsee myös kokoaikaisia työntekijöitä, jotka ovat ajan tasalla yrityksen asioista ja

vastaavat sen menestyksestä. Monet vuokratyötä välittävät yritykset tarjoavat rekrytointipalveluita suoraan ravintola-alan sektorille.

Helsingin Uutiset (2011) kirjoitti ravintola-alan kaipaavan kipeästi ammattitaitoista työvoimaa, etenkin kesäaikana. Haastateltavana oli henkilöstöpalveluyritys Active Peoples henkilöstöpäällikkö Janika Toivonen. Toivonen kertoo, että kesätyöntekijöiden löytäminen on ollut koko ravintolasektorilla vaikeaa mukaan luettuna vuokratyösektori. Ammattitaitoisen työvoiman määrä on kysyntään nähden pienempi. Active People aloittaa oman oppisopimusohjelman kouluttaakseen ammattitaitoisia osajia lisää. Syitä vuokratyövoiman käyttöön on Toivosen mukaan etenkin kesäaikana se, että rekrytointi vie huomattavan paljon aikaa. Sen ulkoistaminen antaa ravintolalle mahdollisuuden keskittyä olennaiseen eli liiketoimintaan. Samassa artikkelissa haastateltua vuokratyöntekijää Anni Sutista kiehtoo vuokratyössä sen antama vapaus päättää, milloin työskentelee ja milloin on vapaalla. Sutinen on itse päätenyt vuokratyöhön kesätyön kautta ja tehnyt vuokratyötä kolmen vuoden ajan (Helsingin Uutiset 2011). Vuokratyön rooli on tänä päivänä merkityksellinen ja se tulee kasvamaan yhä enemmän työvoiman tarjoajana.

1.6.2 Ammatilaisen määritelmä

Ravintola-alalla haetaan ammatilaisia. Ammatilaisen määritelmä on usein tuntematon ja se mielletään ainoastaan jonkin alan osajana. Vaahtio (2005, 82-83) määrittelee ammatilaisen seuraavasti: ”Ammattilaisilla on tavallisesti perinteinen koulutusammatti ja he työskentelevät usein teollisuudessa tai välittömässä asiakaspalvelussa. He ovat lähellä asiakasta ja heidän merkityksensä asiakastyytyväisyydelle on suuri. Näihin ammatteihin koulutettuja on kuitenkin runsaasti, joten he ovat tarpeen tullen korvattavissa.”

Nykypäivänä käytännönsaajista on puute. Kaikki eivät ole korvattavissa jollakin toisella, sillä kaikissa tehtävissä katsotaan persoonaa ja koko kokonaisuutta. Toisillaan korvattavuus on muodostunut vaikeammaksi myös ”alempaan tason” työntekijöiden, eli ammatilaisten keskuudessa. Ravintola-alalla useat tehtävät ovat välittömässä asiakaspalvelussa ja persoonan merkitys voi olla suuri riippuen työtehtävästä. Tämän takia ei voida ajatella, että työntekijäksi voidaan ottaa ketä tahansa koulutuksen omaavaa henkilöä (Vaahtio 2005, 82-83).

2 Rekrytointi

”Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka organisaatiossa suoritetaan henkilön löytämiseksi johonkin tiettyyn tehtävään” (Vaahtio 2005, 225).

Työnantajat ja työntekijät kohtaavat työmarkkinoilla. Kyseessä ei ole ainoastaan yhdet markkinat vaan useita rinnakkaisia ja samanaikaisesti toimivia markkinoita. Työmarkkinoilla on tietty rakenne, jonka mukaisesti työntekijät ja - hakijat hakeutuvat markkinoille. Rakenne muodostaa segmenttejä eli lohkoja ammattien ja koulutuksien mukaan. Työnantajan tulisikin olla tietoinen, mikä kyseisen haettavan ammattiryhmän segmentti on, jotta osaa valita hakukanavat oikein tavoittaakseen parhaimmat hakijat yritykseen (Vaahtio 2005, 57-58).

Käytännössä henkilöstönhankintaprosessi alkaa henkilöstösuunnitelman laatimisesta ja päättyy työsopimuksen kirjoittamiseen. Jokaisella osa-alueella on prosessin onnistumisen kannalta tärkeä rooli. On tärkeää suunnitella ja määritellä henkilöstön tarve oikein. Ravintola-alalla suunnitteluun vaikuttaa vuorotyö ja viikonloppujen ruuhkahuiput. Näitä pyritään usein ratkaisemaan vuokratyövoiman avulla. Tämän lisäksi prosessin onnistumiseen vaikuttaa tehtävässä vaadittavien kriteereiden määrittely ja oikeiden rekrytointikanavien valinta. Kriteereitä täytyy olla, mutta niitä ei saa olla liikaa. Oikean rekrytointikanavan valinta vaikuttaa siihen, että parhaimmat hakijat tavoitetaan. Työhaastattelun suunnittelun ja arviointimenetelmien laadinta on tärkeää. Tieto, joka haastattelussa henkilöstä on saatu vaikuttaa valintapäätökseen. Tämä voi johtaa työsopimuksen kirjoittamiseen. Toisaalta jos oikeanlaista ehdokasta ei ole löytynyt, tulee kiinnittää huomiota siihen, miksi rekrytointiprosessi on epäonnistunut ja miten sitä parannetaan (Eräsalo 2008, 28).

Rekrytointi on muuttunut luonteeltaan yhä pitkäjänteisemmäksi ja suunnitelmallisemmaksi. Useimmissa yrityksissä se on otettukin osaksi liiketoimintastrategiaa. Osaava henkilöstö on liiketoiminnan ydin. Tämän takia on tärkeää, että rekrytoinnin tavoitteet määritellään yrityksen toimintaa ja tavoitteita ajatellen oikein, jotta lähdetään hakemaan oikeanlaista henkilöstöä (Lavón 2001, 7). Kuitenkin myös useissa pk-yrityksissä henkilöstön tarve yhdistetään vain yritysten kasvuun ja henkilöstötarvetta tarkastellaan vain nettolisäyksenä. Tämän takia rekrytointitarve tulee usein yllättäen (Pitkänen 2001, 75-76). Rekrytointi tulisi nähdä yhtä tärkeänä toimintona yrityksen muiden toimintojen ohella. Kunnon satsauksella säästetään aikaa, rahaa, vaivaa ja energiaa sekä turhat tilanteet ja työ vältetään. Kunnon panostamisella saadaan aikaan tuloksia ja rekrytointi onnistuu paremmin (Koivisto 2004, 16). Rekrytointiprosessin eri vaiheisiin keskittyminen tulisi nähdä arvona, jonka merkitys on sidoksissa yrityksen menestykseen. Palkkauksen tekevä esimiehen tulisi nähdä uuden työntekijän palkkausprosessi merkittävänä osana omaa työtään, joka myös heijastaa tulevaisuuteen (Markkanen 2009, 82-83).

Kaikki tietävät nykyisin, että puheissa henkilöstöstä yrityksen tärkeimpänä voimavarana on jotakin perää. Kuitenkin hyvin harvat yritykset loppujen lopuksi ennakoivat rekrytointiaan millään tavalla. Kiinnostuneiden kyselijöiden nimiä ja yhteystietoja ei esimerkiksi oteta talteen ja rekrytointiprosessi toteutetaan hirveällä kiireellä. Kiirettä lisää usein se, että

rekrytoinnin hoitaa yrityksen johtaja kaikkien muiden hallinnollisten asioiden lisäksi vaikka rekrytointiosaamista voi löytyä muiltakin työntekijöiltä. Myös käsitykset siitä, että työvoimaa on saatavissa aina, kun tarve vaatii, on vääriä. Puheiden tulevasta ja meneillään olevasta työvoimapulasta pitäisi herätellä kaikkia ennakoimaan ja suunnittelemaan paremmin (Vaahtio 2007, 15-16).

Laki on osaltaan vaikuttamassa rekrytointiprosessin läpivientiin ja sen esimerkillinen noudattaminen hakijoiden arvostuksen ja kunnioittamisen ohella vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan (Vaahtio 2007, 10). Lait, joita rekrytoinnissa tulee erityisesti noudattaa, ovat Henkilötietolaki (1.6.1999), Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (1.10.2001), Työsopimuslaki (1.6.2001), Laki nuorista työntekijöistä (1.1.1994) ja Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1.1.1987). Henkilötietolaki ja yksityisyyden suoja puuttuvat rekrytointiin hakijoista liittyvien tietojen puitteissa. Henkilötiedot koskevat merkintöjä, esimerkiksi paperilla, joista henkilö on tunnistettavissa. Lisäksi Henkilötietolaki ja Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittelee tietojen keräämisen ja oikeellisuuden ehdot. Työsopimuslaki määrittää ehdot työsopimuksen tekemiselle. Laki nuorista työntekijöistä vaatii 13-14-vuotiaiden tekevän työsopimuksen huoltajan hyväksynnässä. Lain naisten ja miesten tasa-arvosta tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Hakijoilta kerätyt tiedot on hävitettävä valinnan teon jälkeen paitsi, jos hakija itse pyytää niiden säilyttämistä tulevaisuudessa avautuvia työtehtäviä varten, työnantaja pyytää luvan niiden säilyttämiseen samaa tarkoitusta varten tai työnantaja haluaa varautua mahdolliseen tasa-arvolain mukaiseen kanteeseen (Helsilä 2002, 28-30, 32).

2.1 Työnantajakuvan vaikutus rekrytointiin

Usein sanotaan, että onnistunut rekrytointi alkaa työtehtävän toimenkuvan määrittelystä. Todellisuudessa se on alkanut jo paljon ennen sitä. Se on alkanut siitä, että yritys on huolehtinut, että sen maine on kunnossa. Maine syntyy teoista. Maine muodostuu yrityksen yrityskulttuurista ja johtamisesta, tuotteista ja palvelusta, muutoksesta ja kilpailukyvystä, julkisesta kuvasta, yhteiskuntavastuusta ja menestymisestä. Maine kytkeytyy vahvasti viestintään, sillä maineessa on kyse siitä, mitä mainitaan eli kerrotaan. Hyvässä yrityksessä maine, viestintä ja johtaminen ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Yritys voi näin ollen vaikuttaa maineeseensa teoillaan sekä viestinnällään, kuitenkin painottaen aina tekoja. Tekojen ja viestinnän tulee kertoa samat asiat. Eniten merkitsee se mitä tehdään, ei se, mitä kerrotaan tehtävän. Vaikka perusasiat olisivat kunnossa ja työsuhteiden kestot pitkiä ja vaihtuvuus pientä, se ei kerro maineen olevan kunnossa. Työntekijällä ei ehkä ole muuta mahdollisuutta kuin pysyä työssään yrityksessä, kun muuta paikkaa ei ole tarjolla lähietäisyydellä. Tämän takia henkilökuntaan kannattaa sijoittaa, nämä kun kertovat

kuitenkin eteenpäin, ovatko tyytyväisiä työpaikkaansa (Aula & Mantere 2005, 41-42, 79; Pitkänen 2001, 96; Vaahtio 2005, 56-57, 61-62).

Ravintola-alalla pätee ainakin sanonta, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstö luo työllään niin tuotteen kuin imagonkin. Yritys on ulospäin juuri sellainen, kuin sen työntekijät ovat, sillä henkilöstö on usein se ainoa kontakti, jonka asiakas saa (Vaahtio 2007, 10.)

2.1.1 Henkilöstösuunnittelun merkitys

Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa yrityksen oma panos henkilöstösuunnittelun osa-alueella. Se on yrityksen koko toiminnan suunnittelun yksi osa-alue. Sen tavoitteena on hoitaa yritykselle sekä määrällisesti että laadullisesti henkilöstö, jota se eri aikoina tarvitsee. Yrityksiltä edellytetään nykyisin joustavuutta ja nopeaa reagointia tilanteisiin. Tämä onnistuu parhaiten silloin, kun on laadittu suunnitelma tulevaisuuden varalle ja ennakoitu muutokset (Eräsalo 2008, 18-21). Vaikka yrityksessä ei olisi virallista henkilöstöstrategiaa kirjallisessa muodossa, jonkinlainen henkilöstösuunnitelma pitäisi olla. Työntekijöiden lisääntyessä on hyvä pitää ajan tasalla tiedot henkilöstöstä määrällisesti sekä laadullisesti, jolloin voidaan helpommin reagoida äkilliseen tarpeeseen nopeammin ja suunnitelmallisemmin (Vaahtio 2007, 16-17).

Suunnittelun laajuus ja tarkkuus sekä aikaväli, jolle se laaditaan, määritellään. 1.1.2008 lähtien yritysten, joissa työskentelee vähintään 20 henkilöä, tulee laatia henkilöstösuunnitelma yhdessä henkilöstön tai sen edustajan kanssa. Suunnitelma sisältää vuosittain:

- Yrityksen toiminnallisten tavoitteiden perusteella henkilöstön määrän ja rakenteen
- Henkilöstökustannusten kasvurajat ja vähentämistarpeet
- Erilaisiin häiriötekijöiden aiheuttamien kustannusten varautumisen
- Arviot henkilöstön kokonaiskustannuksista
- Perusteet uuden henkilöstön rekrytoimiselle ja sisäisille siirroille
- Sijais- ja varahenkilöstöjärjestelmän hankinta
- Henkilöstön soveltuvuus- ja suoritusarviointijärjestelmän kehittäminen
- Henkilöstön kehittämisen perusta
- Organisaatio rakenteen toiminnan kehittäminen ja uudelleen suuntaaminen
- Työelämän tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämissuunnitelma

(Eräsalo 2008, 20).

Ravintola-alalla yrityksessä, joka harjoittaa anniskelua, tulee olla alkoholilain edellyttämä henkilöstösuunnitelma. Suunnitelmaa tarvitaan haettaessa anniskelulupaa ja alkoholiviranomaisen suorittaessa valvontaa. Suunnitelmasta käy ilmi:

- anniskeluluvan haltija
- hänen palveluksessaan olevat koko- ja osa-aikaiset työntekijät, vuokratyöntekijät, heidän nimensä ja henkilötunnuksensa
- Vastaava hoitaja ja hänen sijaisensa sijaisuusjärjestyksessä, heidän suostumuksensa toimia vastaavana hoitajana sekä heidän pätevyytensä osoittavat asiakirjat

Suunnitelma tulee olla anniskelupaikassa tarkistettavissa ja sitä on pidettävä ajan tasalla henkilökunnassa tapahtuvista muutoksista (Eräsalo 2008, 24).

2.1.2 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Kokemukset, tiedot, uskomukset, huhut ja subjektiiviset tunnetason tekijät muodostavat työnantajamielikuvan. Työnantajamielikuva on hakijan käsitys yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvaan vaikuttaa yrityksen kohderyhmän kokemukset ja ns. sisäpiiritieto. Hakija luo mielikuvan yrityksestä työnantajana muiden kokemusten ja puheiden kautta. Ongelmana hakijan kannalta on kuitenkin se, että mielikuvan todentaminen tapahtuu kokonaan vasta siirryttyä töihin yritykseen. Työnantajamielikuva on osa koko yritysmielikuvaa (Markkanen 2005, 99-103).

Yritysmielikuva syntyy asiakaskokemuksista ja yrityksen markkinoinnista. Yritysmielikuva on kokonaiskuva yrityksen olemuksesta sekä toiminnasta ja se perustuu faktoihin, joita jokainen tulkitsee tavallaan ja muodostaa mielikuvia. Yritysmielikuva voi olla myös tuntematon. Tunnettavuuteen vaikuttaa yrityksen oma panostus yrityksen näkyvyyteen. Yritysmielikuva ei kerro, millaista yrityksessä on työskennellä. Erityisesti lehdissä ilmoitettavissa työpaikkailmoituksissa panostetaan yritysmielikuvan houkuttelevuuteen. Yritysmielikuva vaikuttaa rekrytoinnissa esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa ilmoituksia on kaksi ja niissä on sama toimiala ja tehtävänimike. Todennäköisesti henkilö avaa sen yrityksen ilmoituksen, josta hänellä on parempi yrityskuva, tai jonka hän tuntee paremmin. (Markkanen 2005, 99-103).

Rekrytointitilanteessa työnantajat kärsivät silloin tällöin erilaisista vallitsevista ennakkoluuloista. Ihmiset kuvittelevat yrityksen olevan jotain aivan muuta kuin se todellisuudessa on. Näiden väärin mielikuvien takia osa potentiaalisista hakijoista jättää kokonaan hakematta yritykseen. Jos työnantaja leimautuu huonoksi työnantajaksi, parhaat hakijat jäävät saamatta. Tuntematon yritys ei myöskään houkuttele hakijaa. Kun mielikuva on positiivinen, mutta todellisuudesta poikkeava, se aiheuttaa ajanhukkaa niin työnhakijalle kuin työnantajallekin. Lopulta käy kuitenkin ilmi, ettei paikka ollutkaan sellainen kuin odotti.

Työnantajakuva tulee olla realistinen ja yrityksen tulee vastata myös työpaikkana hakijan ennakko-odotuksiin (Uranus).

2.1.3 Sisäinen työnantajakuva

Edellä mainittu ns. ”sisäpiirintieto” tulee henkilöstöltä. Henkilöstö kertoo sisäpiirintietona, millaista työpaikassa on työskennellä ja mitä he siitä pitävät. Sisäpiirintieto on yrityksen sisäinen työnantajakuva. Sen muodostumiseen vaikuttaa: toimiva henkilöstöstrategia, johtamiskulttuuri, työhyvinvointi, kannustava palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, ura- ja kehitysmahdollisuudet, toimiva rekrytointikäytäntö ja molempiin suuntiin toimiva viestintä. Positiivinen sisäinen työnantajakuva vaikuttaa kiinnostavan ulkoisen työnantajakuvan muodostumiseen (Uudistuva kuntatyö 2008-2009).

Toimiva henkilöstöstrategia kytkeytyy henkilöstösuunnitteluun. Johtamiskulttuuriin vaikuttaa tavoitteiden selkeä määrittely, suoriutumisen seuranta, työntekijöiden kouluttaminen, valmentaminen, sparraus ja kannustaminen, henkilöstöön investointi, etenemismahdollisuuksien tarjonta niille, jotka menestyvät, jokaisella tulee olla samat mahdollisuudet onnistua ja kehittyä, kukaan ei hyödy toisten siivellä ja onnistumisia juhlitaan ja niistä palkitaan (Rantanen 2010).

Toimiva työyhteisö luo työhyvinvointia. Se vaatii kaikilta panostusta ja vaivannäköä. Työnantaja luo sille puitteet. Toimivan työyhteisön elementit ovat: avoin vuorovaikutus, elävä yhteinen visio, toimivat rakenteet ja riittävät resurssit, halu oppia ja kehittyä, kyky käsitellä ristiriitoja ja ongelmia, hyvä johtajuus ja positiivinen yhteisöllisyys. Hyvässä työpaikassa työntekijä tuntee, että on olennainen osa yhteisöä, itsensä ilmaiseminen on helppoa, virheet ovat sallittuja, apua tarjotaan ja sitä on helppo pyytää, esimies on läsnä niin henkisesti kuin fyysisestikin, yhteisössä saa olla erilaisia näkemyksiä ja niistä syntyvät ristiriidat selvitetään. Hyvä työyhteisö ja työpaikka syntyvät vuorovaikutuksesta (Kaivola & Launila 2007, 134-138).

Henkilöstön motivointi on niin ikään yhteydessä henkilöstön viihtymiseen töissä ja tätä kautta työnantajakuvan muodostumiseen. Thomas (2009, 49) määrittelee motivoimisen neljä luonnollista osa-aluetta seuraavasti: valinta, tarkoitus, edistys ja pätevyys. Ihmisen tulisi tuntea työt tehdessään valinnan mahdollisuus eli on kykenevä käyttämään omaa arvostelukykyään ja ymmärrystään työn hoitamiseen. Työllä tulee olla myös tarkoitus eli henkilö haluaa tuntea, että työ, johon hän käyttää energiaansa ja aikaansa on tarkoituksenmukaista. Edistymisen tunteen saa saavuttaessa päämäärän eli töillä, jota tehdään, saavutetaan jotain. Pätevyydellä tarkoitetaan, että henkilö on kykenevä saattamaan tehtävän loppuun omien taitojensa avulla. Pätevyys on yhteydessä myös siihen, että tuntee

tekevänsä hyvää ja korkealaatuista työtä. Näiden osa-alueiden täyttyminen heijastuu suoraan työtyytyväisyyteen, joka taas osaltaan heijastuu suoraan asiakastytyväisyyteen. Hyvä motivoituminen vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen yrityksessä. Tätä kautta työntekijä myös suosittelee yritystä ystävilleen ja palveluja tai tuotteita asiakkaille, jolloin hänestä tulee itsessään yrityksen rekrytoiija ja markkinoija (Thomas 2009, 50, 70).

Työntekijät kertovat eteenpäin myös palkkauksesta ja siitä, onko se heidän mielestään heidän työnsä arvoista. Palkan lisäksi työntekijät hakevat työstään tunnustusta eli sitä, että joku sanoo arvostavansa heidän työtään. Työntekijän saamalla kiitoksella on suuri merkitys työntekijän mielipiteisiin työpaikasta. Kiitoksen antamiseen on useita eri muotoja, se voi olla yksinkertainen viesti tai kasvotusten ilmaistu kiitos tai se voi olla palkinto, kuten kukkia tai illallinen. Tärkeintä on kuitenkin muistaa kiittää (Sargent 1995, 71).

Yrityksen sisäisen viestinnän merkitys on tärkeä. Siihen tulisi panostaa sekä henkisiä, että taloudellisia resursseja. Sen avulla saadaan koko henkilöstö toimimaan strategian mukaisesti sekä sitoutumaan yritykseen. Sisäisellä viestinnällä taataan, että henkilöstö on sisäistänyt yrityksen tavoitteet ja arvot. Sisäisen viestinnän tyypillisimmät kanavat ovat lähin esimies, kokoukset ja palaverit, tiedotteet ja oppaat, sähköposti ja intranet. Sisäisen viestinnän toimivuus heijastuu suoraan esimerkiksi asiakaspalveluun (Markkinointiviestinnän toimistojen liitto). Aula ja Mantere (2005, 85-86) määrittelevät organisaation jatkuvaksi määräksi inhimillistä vuorovaikutusta, toisin sanoen koko organisaatio rakentuu viestinnästä: organisaation jäsenten ja sen sidosryhmien keskinäisestä kommunikaatiosta.

2.1.4 Yrityksen arvot

Jokaisella yrityksellä on arvot, joiden puitteissa se toimintaansa toteuttaa. Arvot voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Arvot määritellään asioiksi, joita yritysmaailmassa pidetään tärkeinä. Nykypäivänä yritysten arvojen esille tuonti on tärkeää, sillä työpaikanhakijat saattavat niiden perusteella tehdä päätöksensä työn hakemisesta. Arvoja ei tulisi sotkea etiikkaan, elleivät päämäärät ole erityisen eettiset. Arvot tulisi ajatella asioina, joita pidetään tärkeinä. Useissa yrityksissä ympäristönsuojelu on esimerkiksi arvo. Arvot vastaavat yrityksessä kysymyksiin, keitä me olemme, keitä me emme ole ja keitä me haluaisimme olla. Tämä taas vaikuttaa toiminnan suuntaan ja toteutukseen (Pitkänen 2001, 92-95).

Arvojen avulla yrityksen tehtäville luodaan tarkoitus. Mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, sitä tärkeämpää arvojen ilmaiseminen on. Arvojen avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen kulttuuriin, henkilöstön sitoutumiseen ja yhteisen päämäärien tavoittamiseen. Arvot tulisi luoda yhdessä henkilöstön kanssa, sillä niiden sisäistäminen henkilöstön keskuudessa on

tärkeää. Arvot tulee ”jalkauttaa” eli hyväksyä ja ylläpitää. Tätä kutsutaan sisäiseksi markkinoinniksi ja toisinaan myös sisäiseksi viestinnäksi. Arvot ovat ns. punainen lanka yrityskuvan ja maineen rakentamisessa (Pitkänen 2001, 92-95).

2.2 Rekrytointikanavat

Marshallin (1999, 15) mukaan pätevän hakijajoukon löytämiseksi tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Ketkä ovat hakijoita?
2. Missä hakijat ovat?
3. Miten hakijoita voidaan informoida avoimesta työpaikasta?
4. Kuinka paljon ehdokkaita on tarpeeksi?

Henkilöstön hankintaan vaikuttaa työvoiman tarpeen määrittely sekä henkilöstösuunnittelu. Todetun tarpeen pohjalta päätetään, millainen työsuhde on kyseessä ja millä perusteilla työntekijää lähdetään hakemaan. Perusteet eli kriteerit vaikuttavat siihen, millainen potentiaalinen työnhakija on (Eräsalo 2011, 28). Potentiaaliset ehdokkaat ovat joko aktiivisia tai passiivia työnhakijoita. Aktiiviset hakijat hakevat töitä aktiivisesti lähettämällä ansioluetteloa ja työhakemusta yrityksiin, jotka hakevat työntekijöitä. Passiiviset hakijat ovat periaatteessa tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. He eivät seuraa työpaikkailmoittelua, mutta voisivat vaihtaa työpaikkaa, mikäli mielenkiintoinen tulee vastaan. Passiivisten hakijoiden tavoittamiseksi tulee miettiä esimerkiksi sitä, missä he aikaansa viettävät ja missä sivustoilla he Internetissä vierailevat ja tätä kautta saada työpaikkailmoitus heidän tietoonsa (Markkanen 2005, 109-110).

Passiivisten hakijoiden kohdalla ratkaiseva tekijä hakemiseen on usein yrityksen maine. Joihinkin yrityksiin tulvii hakemuksia omasta aloitteesta, kun taas kilpailija saattaa kärsiä rekrytointiongelmista kaiken aikaa (Vaahtio 2005, 57). Kanavan valinta vaikuttaa siis siihen, minkälaisia ehdokkaita saadaan. Käytettävän kanavan valintaan vaikuttaa yrityksen omat tarpeet (Eräsalo 2011, 33). Kanavan valinnassa kannattaisi tutkailla kriteereitä, joita on asettanut ja sitä, millaisia hakijoita haluaa saavuttaa ja mitä kautta juuri heidät tavoittaa. Markkanen (2002, 21) neuvoo keskittymään mediavalintaan analysoimalla kohderyhmää ja valitsemaan mieluummin liian laajan kuin suppean mediaratkaisun. Vaahtio (2007, 29) neuvoo aloittelevia rekrytoijia tarkkailemaan, mitä kanavia kilpailijat tai muut saman alan yritykset käyttävät, sillä todennäköisesti ne sopivat silloin myös omalle yritykselle kanaviksi. Yhtä ainoa oikeaa kanavaa ei ole, vaan monia voidaan käyttää yhtä aikaisesti ja uusia keinoja kannattaa aina miettiä. Paras kanava on se, joka sopii yritykselle ja kyseessä olevaan työtehtävään (Vaahtio 2005, 45).

Työntekijän hankintakanavat voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisessä haussa työntekijä löydetään yrityksen sisältä ja siirretään uusiin tehtäviin. Sisäisen haun etuna on, että hakija tunnetaan ennakolta yrityksessä ja hakija tuntee yrityksen, hakuprosessin ja perehdyttämisen kesto on lyhyempi ja kustannuksissa säästetään, myös uudet haasteet motivoivat vanhaa työntekijää (Eräsalo 2011, 32). Ulkoisessa haussa etsitään yritykselle aivan uutta henkilöä. Ennen ulkoista hakua yrityksessä oleville osa-aikaisille on tarjottava lisätunteja. Ulkoisia kanavia ovat:

- Internet,
- Työvoimatoimisto, jonne kaikki avoimet paikat tulee ilmoittaa,
- Lehti-ilmoitukset,
- Rekrytointitapahtumat ja -messut,
- Henkilöstöpalvelu- ja rekrytointiyritykset,
- Suora värväys,
- Oppilaitokset,
- TV,
- Radio,
- Puskaradio,

Ulkoinen hankinta edellyttää tekijältään enemmän aikaa, suunnittelua ja ammattitaitoa. Ulkoiset työntekijät ovat kuitenkin välttämättömyys, sillä sitä kautta yritys saa uusia näkemyksiä ja uutta osaamista (Eräsalo 2008, 33).

Ajoitus on rekrytoinnissa myös osaltaan oleellinen tekijä. Syksy ja kevät ovat useimmiten rekrytoinnin kannalta vilkasta aikaa. Työpaikanvaihtajat ovat aktiivisimmillaan silloin, sillä työpaikkaa vaihdetaan usein ennen tai jälkeen kesäloman. Työvoiman tarvetta ei tietenkään voi täysin suunnitella, sillä avainhenkilön lähtö saattaa tulla yllättäen. Juhlapyhiä ja loma-aikoja kannattaa kuitenkin välttää rekrytoinnissa, sillä innostus niinä ajankohtina työnhakuun on pienempää (Markkanen 2002, 24-25).

2.2.1 Internet

Kanavana Internetin etu on se, että se on aina auki ja mahdollisuuksiltaan globaali. Sen tavoitavuus on maantieteellisesti rajoittamaton (Markkanen 2005, 95). Internet tarjoaa mahdollisuuden löytää työt sektoreittain, ammateittain ja paikkakuntaakohtaisesti, jolloin haku on helpompaa. Internet tarjoaa myös itsessään useita eri kanavia. Rekrytointiportaalit eli rekrytointi-ilmoitustilaa ja -palveluita tarjoavia yrityksiä on ollut Internetissä jo pitkään. Työpaikkailmoituksen voi jättää myös yrityksen omille kotisivuille (Markkanen 2002, 21-23). Sosiaalisen median kasvu rekrytointikanavana on lähtenyt muutamassa vuodessa vauhtiin. Myös hakukonemarkkinointi toimii perinteisen markkinoinnin lisäksi rekrytointivälineenä (Aho 2010). Internetissä julkaistava työpaikkailmoitus on yrityksen koko informaation

jäävuorenhuippu. Ilmoitus on houkutin ja suunnannäyttäjää. Työpaikkailmoituksessa olevan linkin kautta usein siirrytään työnantajayrityksen kotisivuille hakemaan lisätietoja ja muodostamaan mielikuvia. Tämän takia kotisivujen lukijaystävällisyys, informatiivisuus ja ammattimaisuus sekä päivittäminen ovat oleellisia yritysmielikuvan rakentamisessa ja henkilöstön onnistuneessa hankinnassa (Markkanen 2005, 97-98).

Yritysten omat kotisivut tarjoavat ilmoitustilaa työpaikoille. Ne eivät ole samanlaisia ”työpaikkatoreja” kuten työpaikkailmoituksiin ja rekrytointiin perustuvat sivustot. Yritysten sivut tavoittavat kuitenkin ne, jotka seuraavat sivustoja ja tarjoaa hakijalle mahdollisuuden lähestyä yritystä suoraan. Monissa yrityksissä omat kotisivut ovat suurena osana rekrytointia ja niitä on kehitetty pidemmälle suorittamaan hakuprosessia. Hakija täyttää sivujen kautta olevat hakemukset, lähettää ne eteenpäin ja jää odottamaan vastausta (Markkanen 2002, 23).

Rekrytointiportaalien etuna on reaaliaikaisuus, vuorovaikutteisuus, joustavuus ja jatkuvuus. Haku voidaan sivustojen kautta kohdentaa täsmällisemmin ja prosessi nopeutuu huomattavasti (Markkanen 2002, 22, 24). Rekrytointiportaaleissa kohtaavat työnantajat ja työntekijät. Työnantajat voivat jättää työpaikkailmoituksia ja työntekijät rekisteröityä työnhakijoiksi. Uranus.fi:ssä työpaikkoja voi hakea useissa eri kategorioissa. Hakutuloksissa näkyy yrityksen logo ja millaista työntekijää se etsii. Oikotie ja Monster näyttää tulokset ammattinimikkeittäin (Monster.fi; Oikotie; Uranus.fi). Suoraa ravintola-alan rekrytointiportaaleja ei löydy, vaan välikäsinä toimivat ravintola-alan henkilöstöpalveluyritykset, kuten Staffpoint ja Enjoy.

Sosiaalinen media on yhtä kuin kulttuurin ja Internetissä toimivien palveluiden summa. Sen etuna on passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen (Lakkala 2010a). Sosiaalinen media kiinnostaa kanavana, koska se on uusi ja laaja mahdollisuus erilaisten verkostojen kanssakäymiseen. Kanavia on useita ja niitä ovat esimerkiksi Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube ja erilaiset blogit. Taloussanomien (2011) mukaan uuden tutkimuksen mukaan lähes puolet suomalaisista yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa rekrytoinnissa. Lähes puolet yrityksistä kertoo hyödyntävänsä sosiaalista mediaa myös työnantajakuvan rakentamisessa. Tärkeimpinä kanavina pidetään Facebookia ja LinkedIniä. Facebookia hyödynnetään kanavana yrityksen omien Facebook-sivujen kautta. LinkedIniä käytetään laajemmin yrityksen sivun, henkilöstön verkostojen ja työpaikkailmoitusten kautta. Tutkimuksen toteutti viestintätoimisto Manifesto ja henkilöstön arviointimenetelmiä kehittävä SHL (Taloussanomien 2011).

Sosiaalisen median kanavia voi käyttää niin markkinointiviestinnässä kuin rekrytointiviestinnässä. Kanavan käyttöä kannattaa harkita yrityksen tarpeen kannalta. Sosiaalinen media vaatii jatkuvaa päivittämistä ja viestittämistä. Se on siis valittava

rekrytoinnin ohella myös jatkuvaksi viestintävälineeksi (Aho 2010). Lakkalan (2010) mukaan sosiaalinen media luo käyttäjille uuden odotustason: aidon yhteyden yritykseen. Yritys voi myös jakaa sosiaalisen median sivustoilla oman yrityksen Internet-sivunsa ja tätä kautta saada näkyvyyttä lisää, esimerkiksi Facebookin ”tykkäämiset” ja Twitterin ”retweetit” levittävät ilmoituksia eteenpäin verkossa. Sosiaalista mediaa voi hyödyntää jakamalla tietoisuutta yrityksestä niin asiakkaille, työntekijöille ja työnhakijoille kuin myös yhteistyökumppaneille (Lakkala 2010a). Markkinointiviestinnän ja rekrytoinnin lisäksi sosiaalista mediaa voi helposti hyödyntää työnantajakuvan rakentamisessa, sitä kautta voidaan jakaa esimerkiksi kuvia ja videoita tai kertoa päivitysten muodossa yrityksen arjesta. Tätä kautta voidaan raottaa seuraajille yrityksen todellista toimintaa. Ihmiset rakastavat tarinoita ja ne leviävät yleensä kulovalkean tavoin. Sosiaalisessa mediassa ilmoittelun ei tarvitse tyyliltään olla välttämättä vakava ja virallinen. Ilmoitukset voivat olla tarinamuodossa, tyyliltään hauskoja ja ne voivat tätä kautta levitä ja nostaa pienenkin yrityksen tunnettavuutta. Tämä erottaa yritystä muista ja on vasta painoa yrityksen omille nettisivuille, jotka yleensä ovat täynnä erilaisia myyntipuheita (Lakkala 2010b).

Sosiaalista mediaa hyödynnettäessä rekrytoinnissa tulisi kuitenkin varmistaa, että yrityksellä on tarpeeksi suuri verkosto, jossa ilmoitusta jakaa. Esimerkiksi omat Facebook-sivustot eivät välttämättä tavoita potentiaalisia hakijoita, jollei niillä ole tarpeeksi seuraajia, jotka jakavat ilmoitusta eteenpäin. Verkostoa ei rakenneta päivässä, joten sosiaalinen media on pidemmän tähtäimen kanava. Ilmoituksen sisällönkin pitää olla helposti jaettava, jotta käyttäjien on helppo jakaa sitä. Hakija arvioi yrityksen kiinnostavuutta rekrytointi-ilmoituksen lisäksi koko verkkonäkyvyyden kautta. Tärkeää on valita oikea kanava sosiaalisessa mediassa ja miettiä, missä alan ihmiset ovat. LinkedIniä käyttää lähinnä tietotekniikan ja IT-alan ihmiset, joten se tuskin on ravintola-alan yritykselle hyvä kanava. Kanavan valitsemisessa tulisi selvittää käyttävätkö ravintola-alan ihmiset jotakin tiettyä kanavaa sosiaalisessa mediassa, joka voisi tavoittaa heidät (Lietsala 2011). Yritys voi laatia omat fanisivunsa esimerkiksi Facebookin Fanisivukoneen avulla. Fanisivukoneen avulla valitaan sivuille ulkoasu sekä sisältö ja sen tulisi helpottaa sivustojen käyttöä. Palvelu maksaa sen mukaan miten paljon faneja sillä halutaan kerätä ja millaiset lisäominaisuudet sivustolla on, esimerkiksi Youtube-videoiden ja erilaisten sovellusten näkyminen. Valmis fanisivu liitetään yrityksen Facebook kotisivulle (Fanisivukone).

Internetin kautta tehtävään rekrytointiin kuuluva hakukonemarkkinointi on markkinointiväline, mutta sitä sovelletaan nykyisin myös rekrytointikanavana. Hakukonemarkkinointi jaetaan hakukonemainontaan ja hakukoneoptimointiin. Hakukonemainonta tarkoittaa ostettua mainospaikkaa ja optimoinnilla parannetaan yrityksen näkyvyyttä. Hakukonemarkkinointi nostaa yrityksen näkyvyyden hakukoneissa kärkeen, jolloin hakukoneen käyttäjät näkevät tämän tuloksen ensimmäisenä. Hakuun vaikuttaa oikeiden hakusanojen valinta (Fonecta).

2.2.2 Työvoimatoimisto

Työ- ja elinkeinotoimistot eli Työvoimatoimistot ovat Työ- ja elinkeinoministeriön alla toimivia työnvälitystä harjoittavia toimistoja, joiden tärkein tehtävä on työn välittäminen. Niiden verkosto on koko maan kattava. Vapaat työpaikat tulee aina ilmoittaa Työvoimatoimistoon. Niiden kautta haetaan eniten tuotantotekijöitä, alempia toimihenkilöitä ja palvelualojen ammattilaisia. Työvoimatoimiston kautta työpaikkailmoittelu on maksutonta. Toimistot tarjoavat erilaisia työnvälityspalveluita ja - apuja niin työnantajille kuin työnhakijoillekin (Mol 2011; Vaahtio 2007,31).

Työvoimatoimisto palvelee myös Internetissä. Yritys voi myös tehdä verkkosopimuksen Työvoimatoimiston kanssa, jolloin työpaikkojen ilmoittaminen, päivittäminen ja poistaminen onnistuvat omin päin ilman yhteydenottoa työvoimatoimistoon. Internetissä työtä voi etsiä useissa eri kategorioissa ja hakutulokset näkyvät ammattinimikkeittäin. Ammattinimikkeen perässä on usein myös yrityksen nimi, sijainti ja työsuhteen kesto ja tyyppi (Mol 2011; Vaahtio 2007, 31).

2.2.3 Lehti-ilmoittelu

Perinteisinä rekrytointikanavina pidetään lehti-ilmoittelua Helsingin Sanomissa tai erilaisissa ammattilehdissä (Koivisto 2004, 90). Lehti-ilmoittelussa periaatteena toimii parhaiten kertarytminä kuin säästäväinen kokeilu. Kun ilmoitus julkaistaan samanaikaisesti useammassa eri lehdessä, sen tavoitavuus on todennäköisempi. Vaikka media valinta olisi oikea, ilmoituksen sisällön ja näkyvyyden pitää olla suunniteltua, jotta kohderyhmä havaitsee sen ja tunnistaa itsensä siitä (Markkanen 2002, 20). Lehti-ilmoittelu on maantieteellisesti rajallista, Suomen suurin sanomalehti Helsingin Sanomat tavoittaa maksimissaan koko Suomen alueen. Parhain tavoitavuus on pääkaupunkiseudulla, koska ihmiset tilaavat ja lukevat muualla Suomessa Helsingin Sanomien sijaan omaa paikallislehteään (Markkanen 2005, 95).

Lehti-ilmoittelu ei nykyisin tavoita oikeaa kohderyhmää yhtä hyvin kuin Internet. Lehti-ilmoittelu on kallista ja niitä tulee uusia viikoittain, jopa päivittäin. Lehti-ilmoitus menettää mielenkiintonsa ja houkuttelevuutensa, mitä useimmin se esitetään(Koivisto 2004, 90-91). Lehti-ilmoittelu tavoittaa paremmin hakijoita asiantuntija- ja johtotehtäviin (Vaahtio 2005, 43).

2.2.4 Messut ja tapahtumat

Messut ja erilaiset tapahtumat ovat ajankohtaisia rekrytointikanavia silloin, kun hakijat eivät tule yrityksen luo. Tällöin yrityksen on jalkauduttava sinne, missä kohderyhmä viettää aikaa (Salo 2008). Tapahtumina voi olla erilaiset rekrytointimessut tai toimialan messut, esimerkiksi palvelualojen ja myynnin Työpaikka11-tapahtuma (Työpaikka11 2011) tai alakohtaisesti Baari-messut (FBSK 2011) ja Gastro-messut (Helsingin Messukeskus).

Erilaisia tapahtumia voi käyttää myös hyväkseen työpaikkailmoittelussa. Yrityksen lähialueella toimiviin tapahtumiin voi ottaa osaa erikeinoin, esimerkiksi sponsorina.

2.2.5 Henkilöstöpalvelu- ja rekrytointiyrietykset

Kuten edellä kerrottiin, henkilöstöpalveluyritysten rooli ravintola-alalla on suuri. Henkilöstöpalveluyrietykset tarjoavat vuokratyöntekijöiden lisäksi rekrytointiapua. Henkilöstöpalveluyrietykset voivat toteuttaa rekrytointiprosessin käytännössä kokonaan itse siten, että asiakasyriety määrittelee millaisen työntekijän se haluaa, henkilöstöpalveluyriety toteuttaa rekrytointin, jonka jälkeen hankittu työntekijä saapuu asiakasyrietykseen tekemään työtä. Tämän lisäksi vuokratyöntekijöitä, joita henkilöstöpalveluyriety lähettää asiakasyrietykselle töihin, voi asiakasyriety rekrytoida. Tähän pätee kuitenkin yleensä sopimusaika, jonka työntekijä työskentelee vuokralla ennen kuin siirtyy asiakasyrietyksen kirjoihin (Enjoy; Kairest; Staffpoint).

Useimmiten henkilöstövuokrausyrietyksiä käytetään kuitenkin pienten ruuhkahuippujen ja lyhyiden sijaisuuksien täyttämiseen. Henkilöstövuokraus on tarkoitettu lyhyisiin ja tilapäisiin työsuhteisiin. Onnistunut vuokraus voi kuitenkin tarjota mahdollisuuden myös rekrytointiin ja lopulta pitkäkestoiseenkin työsuhteeseen (Vaahtio 2005, 127).

2.2.6 Suora värväys

Suora värväys, suora haku eli headhunting on tehokas rekrytointikanava silloin, kun potentiaalisten hakijoiden määrä on pieni tai heidän tavoitettavuus työpaikkailmoittelun kautta on huonoa. Headhuntingia toteuttaa usein ulkopuolinen konsulttiyriety ja sitä käytetään usein tavoittamaan asiantuntijoita ja korkeammassa asemassa olevia osajia, joita löytyy vähän. Konsulttiyrietykset toteuttavat ehdokkaille tutkimuksia, joiden perusteella he kartoittavat sopivat ehdokkaat yrietykseen (Head Hunting Oy; Talentor).

Headhunting liitetään salamyhkäisyyteen, sillä yrietysten toimeksiannot eivät ole julkisia ja tämän takia headhunterin työstä tiedetään vähän. Pääasiallisesti toimintatapoinaan

headhunterit seuraavat yritysmaailmaa ja luovat omia verkostoja, joiden kautta osaajia löydetään (Vaahtio 2005, 124-125). Ravintola-alalla suora haku tuskin on normaaleihin rivi-työntekijöihin tarpeellista. Korkeammassa asemassa olevaan, kuten ravintola-päällikön tehtävään, sitä voisi varmasti harkita, jos haetaan ihmistä, jolle luottaa koko ravintolan asiat.

2.2.7 Oppilaitokset

Yritykset käyttävät myös oppilaitoksia hakukanavanaan. Niistä rekrytoidaan harjoittelijoita, vastavalmistuneita tai opintojen loppusuoralla olevia huippuosajia, joilta toisaalta puuttuu konkreettinen työkokemus. Kokemusta on kertynyt lähinnä koulutuksen vaatimista harjoittelujaksoista. Kriteerit onkin priorisoitava, sillä ei ole olemassa nuorta vastavalmistunutta osaajaa, jolla on jo kymmenen vuoden kokemus (Koivisto 2004, 46, 92).

Oppilaitosten kautta opiskelijoita voidaan ottaa yritykseen harjoitteluun ja suunnitella jatkoa opiskelijan tavoitteiden mukaisesti. Oppilaitokset toimivat pidemmän tähtäimen kanavana, sillä harjoittelijoita otettaessa siirtyminen töihin itse yritykseen vie aikaa. Opiskelijoille ja valmistuville voi tiedottaa oppilaitosten kautta avoimista työpaikoista. Opiskelijat voivat työskennellä yrityksessä osa-aikaisina tai kesätöissä ja valmistumisen jälkeen siirtyä koko-aikaisiksi. Valmistuville voi tarjota heti kokoaikaista työtä, mikäli hakija on sopiva yritykseen.

2.2.8 TV ja radio

Radion ja TV:n käyttö rekrytointikanavana ei ole kovin yleistä, johtuen varmasti ilmoittelun kalliista hinnoista. Kanavan ongelmana on mainoksen lyhyt kestoisuus. Mainos kuuluu tai näkyy ainoastaan joitakin sekunteja ja sen rekisteröityminen potentiaalisen hakijan mieleen voi jäädä vajaaksi, koska hän ei voi tutkia sitä yhä uudelleen, kuten esimerkiksi lehti-ilmoitusta. Toisaalta jos yritys on paikallisesti tunnettu ja mainos yksinkertainen ja puhutteleva voisi paikallisradiota käyttää herättelemään ihmisiä käymään yrityksen sivuilla tutustumassa lisää (Markkanen 2002, 21).

2.2.9 Puskaradio

Leikittelevänä nimityksenä huhuille, kuulopuheille ja muille epävirallisia kanavia pitkin tuleville tiedoille on puskaradio. Virallisempina nimityksinä voitaisiin käyttää kontakteja, verkostoja tai suusanallinen viestintä (Putkinen 2011).

Suusanallinen viestintä on tehokasta. Se on vanhin viestintäkanava. Kaikki ihmiset kuuluvat erilaisiin verkostoihin ja jakavat kokemuksiaan tätä kautta. Verkostoja voidaan hyödyntää myös rekrytoinnissa. Työpaikka, jonka henkilö kuulee verkostonsa kautta esimerkiksi

ystävältään, voi kiinnostaa enemmän, koska sen kertoo joku tuttu, jolla on konkreettista tietoa. Tieto tuntuu luotettavammalta. Yrityksessä työntekijä voi olla puolestapuhujana ystävälleen, joka tarvitsee työpaikkaa (Putkinen 2011).

2.3 Työpaikkailmoittelu

Rekrytointi-ilmoittelulla katsotaan olevan kaksi päämäärää. Ensimmäinen ja tärkein päämäärä on saada täytettävään tehtävään sopivat henkilöt kiinnostumaan työpaikasta. Toinen päämäärä, joka toteutuu erityisesti sanomalehti-ilmoittelussa, on yritysmielikuvan vahvistaminen ja yrityksen markkinointi (Markkanen 2005, 103; Stredwick 2000, 89).

2.3.1 Maine ja mielikuva

Ehdokkaiden saamiseen vaikuttaa rekrytointikanavan ohella ilmoituksen mielenkiintoisuus. Maine on osaltaan tässä suurena tekijänä. Työpaikkailmoituksen tulisi erottua ja antaa tarvittavat tiedot. Lehti-ilmoituksessa ilmoituksen ulkonäöllä on suuri merkitys, jotta se erottuu positiivisesti muista ilmoituksista, eikä huku niiden joukkoon. Rekrytointiin lisäksi työpaikkailmoitus on osa yrityksen markkinointia. Ilmoituksen ulkonäöllä pyritään kertomaan myös, mitä yritys pystyy tarjoamaan. Hyvin toteutettu ilmoitus kertoo laadukkaasta työnantajasta (Eräsalo 2008, 34; Lavón 2001, 7-8).

Rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta tärkeä tekijä on objektiivinen ja olennaisia asioita painottava ilmoitusteksti. Sen ensisijainen tarkoitus on saada potentiaaliset hakijat kiinnostumaan avoimesta työpaikasta (Markkanen 2002, 29). Rekrytointiviestinnän tulisi tukea mielikuvia yrityksestä. Kun henkilöstöstrategiassa on otettu kantaa julkisen rekrytointi-ilmoittelun tavoitteisiin, muotoon ja tyyliin, rekrytointiviestintä tukee parhaiten yritysmielikuvaa. Maine rakennetaan teoilla ja näytöillä, joten se on saatava välittämään työnhakijoille ja myös niille, jotka selailevat työpaikkailmoituksia muuten vain (Markkanen 2005, 98-99).

2.3.2 Lain vaikutus

Työsopimuslaki puuttuu osaltaan työpaikkailmoitteluun seuraavasti: ”Työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan yleisesti tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä.” Ennen virallista työpaikkailmoittelua vapautuvasta työtehtävästä on ilmoitettava henkilöstölle (Vaahtio 2007, 26).

2.3.3 Työpaikkailmoituksen sisältö

Työpaikkailmoitusta laadittaessa tulisi miettiä, kenelle se on suunnattu. Teksti tulisi laatia hakijoiden mukaan. Suomessa ilmoitukset ovat sävyiltään ja teksteiltään usein vakavamielisiä. Rento esittämistapa vaatii kohderyhmän tarkkaa tuntemusta. Raflaava tyyli vetoaa nuorempaan ikäryhmään kun taas vanhempi sukupolvi voi kokea rennon tyylin negatiivisena. Olennaista on sisällön selkeys ja johdonmukaisuus. Ilmoituksesta tulisi saada selville yhdellä vilkaisulla, kuka hakee ja mitä hakee. Ilmoitus ei saisi olla myöskään liian niukka sanainen, sillä se herättää epäluuloja ja kysymyksiä, miksi enempää ei ole kerrottu. (Markkanen 2002, 26-27; Markkanen 2005, 139-141).

Virallisen julkaistavan työpaikkailmoituksen tulisi sisältää seuraavat asiat:

- Yrityksen kuvaus
- Tehtävänimike
- Työpaikan sijainti
- Kuvaus työtehtävästä
- Hakijoille asetetut vaatimukset: koulutus, kokemus, kielitaito sekä erityisvaatimukset, esim. anniskelupassi
- Mitä yritys tarjoaa: työsuhteen kesto ja laatu, palkkaus ja henkilöstöedut
- Ohjeet hakemisesta, hakemuksen laatimisesta ja toimittamisesta sekä hakuaika
- Lisätietoja antavan henkilön nimi, aika ja yhteystiedot
- Mihin mennessä jatkoon valituille ilmoitetaan

(Eräsalo 2008, 34; Stredwick 2000, 95).

Työpaikka ilmoitus, kuten koko rekrytointiprosessikaan ei saa olla syrjivää. Ilmoituksessa ei saa mainita ikään, sukupuoleen, etniseen alkuperään, uskontoon, poliittiseen kantaan liittyviä vaatimuksia. Hyvin määritelty ja tarkkaan kuvattu työpaikkailmoitus saa liikkeelle oikeat hakijat, jotka tunnistavat itsensä ilmoituksen perusteella (Koivisto 2004, 40-42). Edellä mainittujen seikkojen lisäksi työpaikkailmoituksessa on tärkeää olla myös oikea tehtävänimike. Työtä vailla oleva hakija noteeraa usein työpaikat tehtävänimikkeen perusteella (Markkanen 2005, 101).

Yrityskuvaus voi sisältää muutaman sanan yrityksen historiasta ja tulevaisuuden tavoitteista. Henkilöstömäärä, liikevaihto, sijainti sekä omistus pohja ovat lukijaa kiinnostavia tietoja. Tuotteet, palvelut, liikeidea, toimintaympäristö ja markkina-asema ovat oleellisia tietoja. Mielenkiintoa saattavat herättää myös yrityksen arvot (Markkanen 2002, 27). Tärkeää on antaa todellinen kuva yrityksestä, sillä verkostot ja ihmiset osaavat kertoa aina omia käsityksiään eteenpäin. Vääristelevä ja todellisuutta kauniimmaksi muokkaama yrityskuvaus ilmoituksessa ei vastaa todellisuutta ja sen voi tietää myös hakija. On myös ajanhukkaa

molemmille osapuolille, jos työtehtävän kuvaus on väärä ja haastatteluun saapuva henkilö väärä, koska kuvaus työtehtävästä on ollut harhaanjohtava (Graham 2000, 35; Lavón 2001, 16).

Tiedossa on, että tämän päivän työnhakijalla on valta valita, missä hän työskentelee. Tämän takia yrityksen pitää myydä itsensä työnhakijalle. Yrityksen tulisi kertoa ilmoituksessa, mitä työtehtävä ja yritys tarjoavat ja miten se muista eroaa. Työnhakijalle tulisi antaa yrityksestä sellainen kuva kuin yrityksen omilla työntekijöillä on, jotta mielikuvilla on myös kate (Pitkänen 2001, 76-77). Työtehtävän kuvaamisessa tulisi pyrkiä tuomaan konkreettisia asioita esille. Pelkistäminen on työpaikkailmoittelussa tärkeää, joten työtehtävää kuvatessa tulisi analysoida kolme-neljä tärkeää kuvailevaa tekijää työtehtävästä. Hakija on kiinnostunut omasta ammatistaan ja tavoitteistaan, joten tehtävänimikkeen esilletuonti on tärkeää (Markkanen 2002, 27, 30). Kuvauksen tulee kertoa työn haasteet todellisesti, eikä huijata työtehtäviä haasteellisimmiksi. Työtehtävien vaativuus käy ilmi työnhakijalle viimeistään työn alkaessa, ja väärä kuva työn haasteista voi aiheuttaa työntekijän irtisanoutumisen jo koeaikana (Vaahtio 2005, 70). Työtehtävässä vaadittavat ehdottomat vaatimukset tulisi esittää siten, että hakijalle ei jää epäselvyyttä niiden välttämättömyydestä (Markkanen 2005, 133).

Palkalliset odotukset olisi hyvä kartoittaa jo ilmoitteluvaiheessa, pyytämällä hakijoita kertomaan palkkatoiveensa. Työnantaja saa tietoonsa tällöin myös markkinahinnan, eli mikä on palkkatoiveiden keskiarvo ja vaihteluväli. Tosin kaikki eivät palkkatoivettaan kuitenkaan kerro heti hakemuksessa, vaan haluavat päästä keskustelemaan siitä paremmin kasvotusten. Usein he haluavat tietää, mitä palkkatasoa tarjotaan, jottei myy panostaan liian halvalla. Rekrytointiprosessin kannalta palkkaus on järkevintä selvittää jo alkumetreillä, jotta työnhakija ja -antaja eivät hukkaa aikaansa, mikäli palkkaustoiveet eivät kohtaa (Graham 2000, 33; Markkanen 2002, 29). Useimmiten ihmiset hakevat työnsä vastineeksi vain oikeudenmukaista palkkaa (Sargent 1995, 21). Palkkauksen lisäksi voi mainita muut henkilöstöedut, joita yritys tarjoaa (Markkanen 2005, 135; Vaahtio 2007, 37-38). Ilmoituksen loppuosassa on usein mainittu henkilö, jolta lisätietoja voi kysyä. Edellä olevan tekstiosuuden tulisi kuitenkin olla niin hyvä ja houkutteleva, että hakija on jo tehnyt päätöksensä työnhakemisesta tai että hän tarvitsee vain pientä täsmennystä. Lisätietojen antaminen on tärkeää, se kertoo rekrytoinnin arvostuksesta ja hyvästä markkinoinnista. Lisätietojen antamisessa on myös mahdollisuus motivoida hakijaa. Epäröivää hakijaa kannattaa lähettämään hakemus (Markkanen 2002, 28-31).

2.3.4 Ilmoituksen ulkonäkö

Ilmoituksen ulkonäköön vaikuttaa kanava, jossa se julkaistaan. Sanomalehti-ilmoittelussa tulisi ilmoituksen erottua muista. Yrityksen logo ja hakusanat tulisi laittaa vahvasti esille, jotta ilmoitus on näkyvämpi (Markkanen 2002, 27). Yrityksen osaaminen ja panostus heijastuvat ilmoituksen visuaalisuuteen. Kieliasun merkitys on suuri, sillä se on osa yritysviestintää. Hyvä työpaikkailmoitus on rekrytointimainoksen ohella hyvä mainos, joka jää lukijan mieleen ja saattaa houkutella jopa asiakkaaksi. (Eräsalo 2011, 34).

Sanomalehdissä yritysten ilmoituksissa on väriä ja kuvia paljon silloin, kun ilmoituksia on paljon. Tällöin huomion hakeminen värein saattaa koitua haitaksi, sillä kaikki muutkin ilmoitukset ovat värikkäitä. Internetissä ilmoitukset ovat tasa-arvoisempia kuin lehdissä, sillä niitä ei erottele ulkoiset tekijät, kun sivustoilla jokainen ilmoitus on samannäköinen. Internet ilmoituksessa ilmoituksen avaamiseen vaikuttaa eniten otsikointi eli tehtävänimikkeen oikea valinta. Yleisellä tehtävänimikkeellä on paljon avaajia. Hakusanaa voi myös täsmentää määreellä, joka kuvaa paikkakuntaa tai yksikköä, johon tehtävä sijoittuu. Internetissä ilmoituksen sisällön merkitys on suuri (Graham 2000, 32; Markkanen 2002, 27-28; Markkanen 2005; 127, 131-132). Erityisesti lehti-ilmoittelussa käytetään apuna otsikoinnissa erilaisia sloganeita muista erottavana ja houkuttavana tekijänä. Sloganit yhdistetään yrityksen toimintaan kiinteästi, jotta se kohdistuu mahdollisimman tarkasti kohteeseensa. Esimerkkinä sloganista: Panimoalan yritys kysyy: Janoatko uutta työtä? (Markkanen 2005, 144-145). Toisaalta sloganit ovat varmasti mahdollisia myös Internet-ilmoittelussa, jos otsikoinnin saa itse päättää.

2.3.5 Ilmoituksen elinkaari

Ilmoituksen elinkaari on lyhyt. Internet antaa joustoa ja ilmoitus näkyy niin kauan, kuin yritys itse haluaa. Aktiivisille työnhakijoille ilmoitus on houkutteleva noin kymmenen päivää. (Markkanen 2005, 16).

Pitkään näkyvä sama ilmoitus voi kääntyä yrityksen kannalta negatiiviseksi, sillä työpaikkoja usein selaileva miettii, miksi työpaikkaa ei ole täytetty. Lehti-ilmoittelussa ilmoitus näkyy yhden ainoan päivän, jollei sitä uusita, mutta silloin se usein menettää mielenkiintonsa (Markkanen 2005, 116).

2.4 Rekrytointiviestinnän tulevaisuus

Suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta asteittain on vaikeuttanut ammattitaitoisen henkilökunnan saamista ja samalla pidentänyt hakuajoja. Vapaa työvoima ei välttämättä

vastaa yritysten tarpeita, sillä heiltä vaaditaan uudenlaista osaamista. Lisähaastetta perinteiselle työpaikkailmoittelulle antaa se, että nyt halutaan tavoittaa myös muut kuin aktiivisesti työtä hakevat. Hakukanaavia pitää olla useita ja niistä on osattava valita ne, jotka tavoittaa oman kohderyhmän. Työntekijöillä on varaa valita työnantajansa. Tulevaisuudessa yhä useampi työntekijä valitsee työnantajansa yrityksen maineen ja arvomaailman perusteella (Salo 2008).

Rekrytointiviestintä muuttaa tulevaisuudessa yhä enemmän muotoaan. Se siirtyy perinteisesti työpaikkailmoittelusta pitkän tähtäimen tavoitteita palvelevaksi tekijäksi, jolloin se palvelee entistä enemmän muuta markkinointia ja viestintää. Rajat eri toimintojen välillä häilyvät. Tällä saavutetaan synergiaetuja ja kustannussäästöjä. Rekrytointiviestinnästä tehdään entistä enemmän markkinointiviestinnän kaltaista. Mukaan tarkasteluun tulee kohderyhmät, monikanavaisuus, medioiden roolitus, kanavien valitseminen kohderyhmien mukaan ja rekrytointin suunnittelu kampanjanomaisesti ”sesongit” huomioiden (Salo 2008).

Rekrytointin pitkäjänteinen suunnittelu lähtisi liikkeelle yrityksen nykytilan ja tarpeiden määrittelystä. Tässä etsittäisiin vastauksia kysymyksille: Millaisia osaajia yrityksessä on? Millaista osaamista tarvitaan jatkossa? Millaisia ominaisuuksia odotetaan puhtaasti ammatillisen osaamisen lisäksi? Mitä haasteita rekrytointissa kohdataan ja miten haasteet pienennetään? Miten nykyinen henkilökunta sitoutetaan? Tämän lisäksi tarkasteltaisiin työnantajamielikuvaa. Näiden kautta saataisiin selville nykytilan-analyysi ja rekrytointiviestinnälle oleelliset päämäärät (Salo 2008).

Rekrytointin kohderyhmänä ovat aktiiviset työnhakijat, passiiviset työnhakijat, oma henkilöstö, asiakkaat, toimiala, kilpailijat, päättäjät ja erityyppiset vastavalmistuneet ja ammattilaiset. Tärkeänä osana kokolailla palvelevaa rekrytointiviestintää on kohderyhmien määrittely ja kohderyhmää motivoivat tekijät. Motivoivia tekijöitä voivat olla koulutus, etenemismahdollisuudet, työaikojen joustavuus, palkka ja muut edut. Mikäli motivoivat tekijät ovat selvillä, ne voidaan ottaa mukaan rekrytointiviestintään ja puhutella tätä kautta kohderyhmää (Salo 2008).

3 Tutkimus

Opinnäytetyön tutkimus on kaksiosainen. Ensimmäisen haastattelun kohteena on työnantaja. Työnantajanhaastattelun kautta kartoitetaan rekrytointin nykytilaa yrityksessä. Toisen haastattelun kohderyhmänä ovat yrityksen työntekijät. Työntekijöiden vastausten kautta hahmotetaan rekrytointikanavien käyttöä ja mielipiteitä työpaikkailmoittelusta. Tavoitteena on löytää molemmin puolin, molemmilta kohderyhmiltä vastauksia rekrytointin ongelmiin sekä mahdollisia parannusehdotuksia ja sitä kautta kehittää kehitysehdotus.

Kuviossa 3 esitetään tutkimuksen kaksi osa-aluetta ja kohderyhmää. Työnantajahaastattelun vastausten perusteella muodostetaan työntekijähaastattelun teemat. Molemmat tutkimukset ovat riippuvaisia toisistaan ja niistä saaduilla tiedoilla laaditaan kehitysehdotus.



Kuvio 3: Kaksiosainen tutkimus

3.1 Tutkimusmetodi

Tutkittaessa tiettyä case-yritystä ja sen ongelmaa on luontevinta käyttää menetelmänä tapaustutkimusta. Tapaustutkimus eli case-study on empiirinen tutkimus, joka monipuolisten ja monilla tavoin hankittujen tietojen avulla tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Yksinkertaisesti se määritellään myös toiminnassa olevan tapahtuman tutkimiseksi. Tapaus voi olla lähes mikä tahansa, yksilö, koulu, asiakas, asiakasryhmä, yritys tai yrityksen osasto. Lista jatkuisi lähes loputtomiin. Tässä opinnäytetyössä tapaus on kuitenkin case-yritys Hietala Rest Oy. Tapaustutkimus on keskeinen osa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Voidaan sanoa, että lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on myös tapaustutkimusta ja erot ilmenevät lähinnä siinä, miten tietoa hankitaan ja mikä on tutkimuskohde (Metsämuuronen 2001, 16-18).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen käyttö on perusteltua silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisesta rakentumisesta ja tietyissä tilanteissa ja tapahtumissa mukana olleiden yksilöiden merkitysrakenteista sekä silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joiden kokeeksi järjestäminen ei onnistu ja saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista (Metsämuuronen 2001, 14).

Case-yrityksen tapauksessa käytetään tutkimusmetodinä haastattelua. Haastattelu on suunniteltua ja päämäärähakuista. Case-yrityksen kohdalla haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa, jonka avulla voidaan ratkaista rekrytointia koskevia

ongelmia ja kehittää koko rekryointiprosessia. Haastattelulle ominaisia piirteitä ovat ennalta suunnittelu. Myös haastateltava on tutustunut tutkimuskohteeseen ennalta sekä käytännössä että teoriassa. Haastattelu on haastattelijan toimeen panema ja ohjaama. Haastattelijajoutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään tämän motivaatiota. Hänen on myös tunnettava roolinsa haastattelijan. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti (Metsämuuronen 2001, 38-40).

Haastatteluna käytetään puolistrukturoitua lähestymistapaa, josta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa teemat on valittu ennakkoon, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei ole ennalta määritelty ja haastattelijahjaa keskustelua. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään usein silloin, kun aihe on arka tai sen avulla selvitetään heikosti tiedostettuja asioita (Metsämuuronen 2001, 42). Case-yrityksen tapauksessa rekryointi ongelmana tiedostetaan, mutta syyt ongelmiin ovat olleet yrityksen kannalta heikosti tiedostettuja. Aihe ei ole arka, sillä yritys haluaa löytää ongelmaan ratkaisun.

Case-yrityksessä haastateltavia valmistellaan haastatteluun kertomalla tutkimusaiheesta ja siitä, mihin opinnäytetyöllä pyritään, jotta kaikki ymmärtäisivät, että heiltä saatavilla tiedoilla on merkitystä. Lisäksi haastattelu pidetään osittain motivoivista syistä keskustelumuotoisena teemahaastatteluna, jotta haastateltavan mielenkiinto haastattelua kohtaan ei laske. Keskustelumuodon käyttöön vaikuttaa myös se, että sen avulla saadaan yksityiskohtaisempia tietoja kuin täysin strukturoidulla haastattelulla, joka antaa vain vähän varaa avoimille vastauksille. Haastattelusta saama tieto on syvällisempää, kun kysymyksiä ei ole ennalta suunniteltu. Haastateltavia ei yrityksessä ole montaa, joten avoimemmalle keskustelulle löytyy aikaa.

3.2 Rekrytoinnin nykytila case-yrityksessä

Rekrytoinnin nykytilaa yrityksessä kartoitetaan haastattelun avulla ja haastateltavana toimii yrityksen edustaja Taina Lautamäki, joka vastaa yrityksessä henkilöstöasioista. Hänen kokemuksensa ravintola-alalta on yli 20 vuotta. Case-yrityksessä hän on työskennellyt sen perustamisesta lähtien.

Tarkoituksena on tutkia millaisia aiempia kokemuksia yrityksellä on rekrytoinnista, mitä kanavia on käytetty ja kuinka ne ovat toimineet, millaista viestintää on käytetty ja millaisia hakijoita niillä on pyritty saavuttamaan sekä onko hakijat vastanneet odotuksia. Teemoilla otetaan myös näkökulmaa yrityksen sisäiseen työnantajakuvaan ja sisäiseen viestintään ja sitä kautta pyritään selvittämään onko työnantajakuvassa parantamisen varaa.

3.2.1 Haastattelun teemat

Haastattelun tavoite on saada tietoa siitä, missä tilanteessa yrityksen nykytila rekrytoinnissa on. Valittujen teemojen on tarkoitus antaa vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmaan: Miten case yritys tavoittaa potentiaaliset työnhakijat?

Haastattelussa pyritään käsittelemään kaikki seuraavat teemat ja saamaan niihin vastaukset:

- Millaisena prosessina rekrytointi koetaan yrityksessä? Mikä on vaikeinta?
- Henkilöstösuunnittelu ja rekrytoinnin suunnittelu
- Miten työntekijöitä on tähän asti hankittu?
 - Kanavan toimivuus
 - Kanavan valintaan vaikuttavat tekijät
- Työpaikkailmoitus
 - tehtävänimike
 - sisältö
 - vastaukset
- Yrityksen tunnettavuus ja markkinointi
- Potentiaaliset työnhakijat
- Vuokravälitysyriyten rooli
- Pienen yrityksen edut työnantajana
- Sisäinen työnantajakuva
 - työyhteisö
 - viestintä
 - arvot

3.2.2 Työnantajahaastattelu

Yrityksen edustajan Taina Lautamäen haastattelusta tehtiin yhteenveto. Vastaukset on pyritty jaottelemaan edellä esitettyjen teemojen ja kysymysten mukaisesti.

Kokemuksena rekrytointiprosessi on raskas ja aikaa vievä. Se nähdään eräänlaisena ns. pakkopullana. Liikkeellelähtö on vaikein kohta ja kokonaisuudessaan prosessiin lähteminen on pakollinen velvoite. Suurin ongelma on hakijoiden tavoittaminen. Taustalla on myös osaamisen ja motivaation puute sekä jatkuva kiire. Rekrytointi sujuu kuitenkin, kun kartoittaa selvästi, mitä lähdetään hakemaan. Normaalintyön rinnalla rekrytointi on toisaalta myös antoisa kokemus (Lautamäki 2011a).

Rekrytointiin on usein lähdetty vasta sitten, kun on pakko. Henkilöstötarve tulee usein yllättäen, joten rekrytointia itsessään suunnitellaan hyvin vähän. Joka kerta se aloitetaan

ikään kuin kokonaan uudelleen. Henkilöstösuunnitelma löytyy yrityksestä anniskelulain vaatimin puittein laadittuna, mutta virallista kirjallista henkilöstösuunnitelmaa ei ole laadittu (Lautamäki 2011a) ja täten myös virallista suunnitelmaa rekrytoinnin toteuttamisesta ei ole, eikä sitä ole kytketty strategiaan (Lautamäki 2011b).

Käytettyinä kanavina ovat olleet vuokranvälitysyrietykset, lehti-ilmoitukset Metro-lehdessä ja työvoimatoimiston Mol-sivut Internetissä. Vuokrayrityksistä tulevat työntekijät ovat monesti ensin olleet extraamassa yrityksessä ja hyväksi koettuna siirtyneet Hietala Restin kirjoihin sopimusajan jälkeen. Sopimusaika on vuokrayritysten vaatima aika, jonka työntekijä työskentelee yrityksessä vuokralla. Se on usein noin puoli vuotta, jonka ongelmapuolena on tällöin prosessin pituus. Etuna vuokrayritysten kautta rekrytoinnissa on se, että henkilön osaamisen näkee heti, ja koska tämä työskentelee vuokralla, yritys ei ole sitoutuva pitämään kyseistä henkilöä, mikäli tämä ei asiaansa osaa. Lehti-ilmoittelua on käytetty kaksi kertaa ja molemmilla kerroilla lehdenä on ollut kaupunkilehti Metro (Lautamäki 2011a). Lehti on valittu siksi, että se on ilmaisjakelu, joten kuka tahansa voi nähdä ilmoituksen lehdestä. Lehden kautta on tavoitettu vaihtelevasti työntekijöitä, viimeisellä kerralla vain muutama ilmoitus, ja tätä ei kanavana pidetä hyvänä. Epävarmaa on, mikä lehti-ilmoittelussa on se parhaiten tavoitettava lehti, vai tavoittaako lehti enää lainkaan ravintola-alan työntekijöitä. Molin sivuja yritys on käyttänyt kanavanaan kerran. Hakijamäärä jäi odotettua pienemmäksi, n. 10 hakemusta, mutta työntekijä löydettiin (Lautamäki 2011b).

Aina kun työvoiman tarve on ollut, on onnistuttu saamaan työntekijä, mutta vaihtoehtojen määrä voisi olla suurempikin. Rekrytointia on jouduttu toteuttamaan yrityksessä itse harvoin, sillä osajia on saatu usein vuokrayrityksistä. Mikäli rekrytointiin on lähdetty, kanavien valinnassa on vaikuttanut aiemmat kokemukset. Huonoksi koettu kanava jätetään seuraavassa rekrytoinnissa pois ja lähdetään kokeilemaan uutta. Perinteisesti ajatellaan, että työvoimatoimiston kautta saa työntekijöitä ja samoin on yrityksessä ajateltu. Ravintola-alan oppilaitoksista harjoittelijoita on otettu pari kertaa, mutta harjoittelijoita ei ole rekrytoitu yritykseen harjoittelun jälkeen. Soittoja tulee opiskelijoilta suoraan suhteellisen usein. Kokemukset harjoittelijoista ovat olleet vaihtelevia. Jos hyvä tyyppi sattuu kohdalle, niin voisihan sitä rekrytoidakin, jos tarvetta sillä hetkellä on. Omia nettisivuja rekrytoinnissa ei ole hyödynnetty (Lautamäki 2011b).

Yrityksen laatima työpaikkailmoitus on pyritty pitämään yksinkertaisena. Ammattinimikkeenä on haettu ravintolatyöntekijää, kassatarjoilijaa ja lehti-ilmoituksessa otsikolla ravintola-alan ammattilainen. Ammattinimikkeen valinta on ollut vaikeaa. Ilmoitus on sisältänyt lyhyen kuvauksen tarjolla olevasta työtehtävästä, yrityksestä sekä ominaisuuksia ja koulutusta/kokemusta, joita työnhakijalta toivotaan. Kykyä tehdä työtä itsenäisesti on painotettu (Lautamäki 2011b). Hakijalta on pyydetty vapaamuotoista työhakemusta ja CV:tä.

Vastausten laatu on ollut vaihtelevaa, hakemusten laatu on ollut hyvä ja ne ovat kertoneet paljon hakijoista. Noin puolet hakijoista on jättänyt kuitenkin CV:n kokonaan lähettämättä. Tällaiset vastaukset kertovat, että hakija on ennemminkin pelkkä kokeilija, koska ei näe vaivaa lähettää myös CV:tä. Ravintola-alaa pidetään ehkä enemmän läpikulkulinjana, jossa työskennellään ennen kuin löydetään se oma juttu joltain muulta alalta (Lautamäki 2011a).

Yrityksen ravintolat ovat tunnettuja omalla alueellaan nuorten keskuudessa. Markkinointia ja mainostusta ravintolan ulkopuolella toteutetaan vähän. Luotetaan aika paljon siihen, että sana liikkuu ihmisten keskuudessa toiselta toiselle. Markkinointia ei oikeastaan toteuteta yrityksen ulkopuolella. Emme käytä Facebookia, emmekä ilmoittele lehdissä. Omilla nettisivuilla kerromme, jos on jotain erikoista tapahtumaa tulossa. Jotkut asiakkaat ovat luoneet ominpäin Facebook-sivut ravintoloistamme ja tietääkseni sivustoista on tykännyt parisen sataa henkilöä, mutta itsehan emme voi vaikuttaa sivustojen ilmoituksiin, kun emme ole niitä luoneetkaan. (Lautamäki 2011b).

Potentiaaliset hakijat ovat ammattilaisia. Mielellään heillä olisi enemmän kuin kaksi vuotta kokemusta alalta, mutta välttämättömät vaatimukset on anniskelulain vaatimat anniskelupassi ja kahdenvuoden kokemus tai vastaavasti ravintola-alan koulutus. Nuorilla kokemattomilla vastavalmistuneilla ei ehkä ole vielä sellaista silmää työhön, mitä kaivattaisiin. Toisaalta sekin on yksilöllistä. Joku voi olla vastavalmistunut, mutta silti varma ja itsenäinen työskentelijä. Yrityksessä on kaksi yökerhoa, joiden kohderyhmänä ovat nuoret aikuiset, joten olisi ehkä luonnollisempaa, että työntekijät olisivat suunnilleen samanikäisiä tai pari vuotta vanhempia. Baarissa iällä ei ole niin väliä, kunhan osaa asiansa. Baarissa työntekijä on enemmän kontaktissa asiakkaisiin. Arkipäivät ovat rauhallisia, joten työntekijällä on aikaa jutella asiakkaiden kanssa ja asiakkaat myös odottavat sitä, joten sosiaalisuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta pidetään tärkeänä (Lautamäki 2011b).

Vuokratyöntekijöiden käyttö halutaan pitää ennallaan. Viikonloppuisin on kätevää paikata työvoimatarvetta vuokratyöntekijöillä. On hyvä, että osa viikonlopun työntekijöistä on vuokratyöntekijöitä, koska tarpeen määrä voi muuttua, jolloin vuokratyöntekijöitä voidaan ottaa lisää tai jättää pois helpommin kuin omia osa-aikaisia. Vuokratyöntekijöitä ei saa kuitenkaan olla liikaa, koska he eivät aina ole kovin sitoutuneita yritykseen, jossa he työskentelevät. Vuokratyöntekijöitä pidetään työvoimalisänä oman työntekijä porukan jatkeena. Monesti hyväksi työntekijäksi todettua vuokratyöntekijää käytetään mielellään joka viikonloppu. Sitouttamisessa käytetään keinoina sopimista työvuoroista ja työn tarjoamista vuokratyöntekijälle niin paljon kuin mahdollista. Vuokratyöntekijöitä aiotaan pitää edelleen rekrytointikanavana, sillä sitä kautta työntekijöistä nähdään heti, mikä heidän osaamisensa taso on (Lautamäki 2011a). Henkilöstöpalveluyritysten muita palveluita rekrytointiapuna on myös käytetty, mutta huonoin tuloksin. Sitä kautta on lähetelty kokeilijoita, kun

vuokratyöryhtykseen on ilmoitettu pidempi aikaisesta paikasta. Näihin ei olla oltu tyytyväisiä, joten sellaisia palveluita tuskin tullaan sitä kautta enää käyttämään (Lautamäki 2011b).

Pienen yrityksen etuina voi mainita, että pienessä yrityksessä asioiden ja ongelmien käsitteleminen on helpompaa ja työntekijöiden mielipide kuuluvampi, jolloin kaikkien työskentely ja viihtyminen helpottuvat (Lautamäki 2011a).

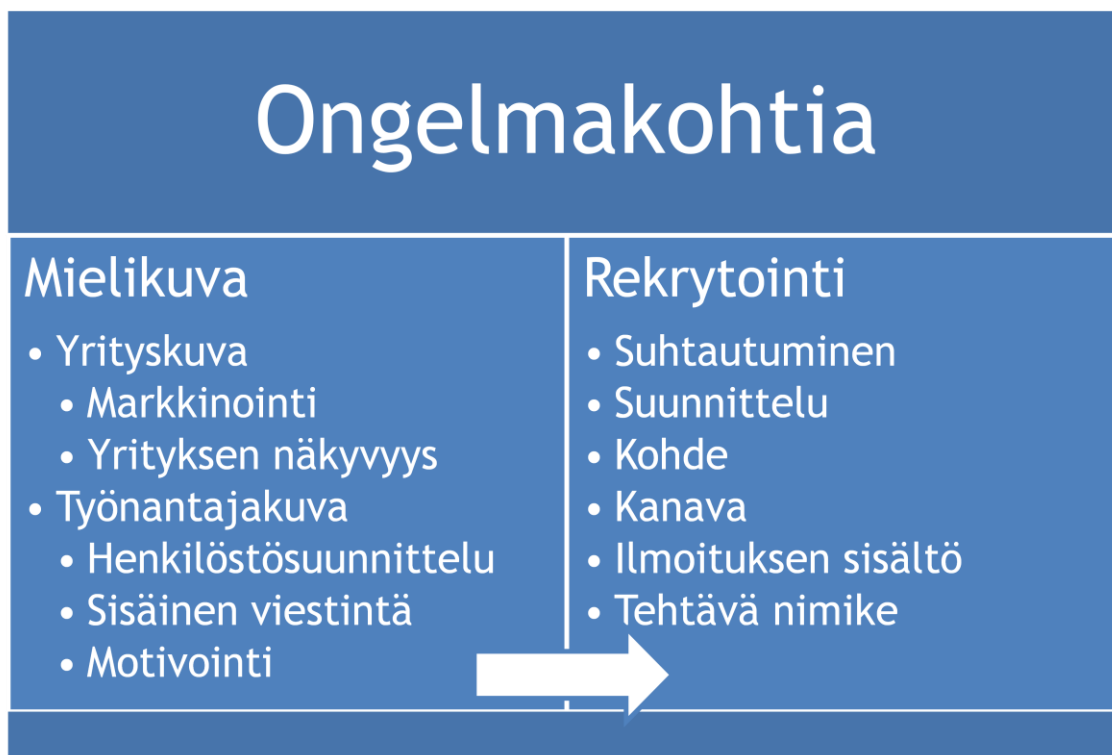
Yrityksessä pyritään hoitamaan asiat oikein, jotta työntekijät ja asiakkaat tuntevat, että yrityksessä asiat pidetään kunnossa. Työntekijöitä kuunnellaan. Pienessä yrityksessä se on luonnollista, sillä työntekijöiden hyvinvointi näkyy heti. Pyritään siihen, että työntekijöiden olisi helppo lähestyä ja kertoa, jos jokin asia painaa. Pyritään olemaan joustavia työvuoroissa. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omien lomiansa ajankohtaan ja esittää vapaapäivätoiveitaan. Tavoitteita määritellään vähän, enemmän keskitytään tekemään työtä kuin suunnittelemaan, mihin halutaan päästä. Työyhteisön motivoimista voisi varmasti parantaa, mutta epäselvää on, miten muuten sitä voi tehdä kuin palkita virkistyspäivällä tai rahallisesti. Työntekijöille annetaan palautetta ja kiitostakin. Kiireisistä illoista pyritään palkitsemaan jollakin tavalla. Suoriutumisia seurataan ja kaikilla on mahdollisuus edetä ja ylentyä, mikäli he osoittavat kykenevänsä siihen. Henkilöstön koulutusta, kuten anniskelupassien ja hygieniapassien suorittamista pyritään tukemaan, mikäli he itse sitä haluavat. Koulutukset, joista on talolle hyötyä, korvataan ja järjestetään työvuorolistasta aikaa koulutukseen. Henkilöstö käy yhdessä yhteistyökumppaneiden järjestämässä lyhyissä koulutustilaisuuksissa. Työntekijät työskentelevät työvuorossa itsenäisesti, joten heillä on tietynlainen valinnan vapaus, kuinka he työtään suorittavat, mutta tietysti jonkinlaiset ohjeet annetaan joka asiaan (Lautamäki 2011b).

Viestinnän osalta pienessä työyhteisössä ohjeet ja muut asiat liikkuvat helposti työntekijältä toiselle. Varsinaista viestintää emme harjoita sähköpostitse tai tiedotuksilla. Viestintää voitaisiin parantaa, mutta oikean viestintävälineen/tavan löytäminen on hankalaa (Lautamäki 2011b). Henkilöstöasioita voitaisiin suunnitella yhdessä enemmän, esimerkiksi säännöllisissä henkilöstöpalavereissa. Niiden järjestäminen on hankalaa, koska ravintola on auki joka päivä, jonka takia aina joku työntekijöistä on työvuorossa. Palavereja on pidetty tähän asti aina, kun on ollut todellinen tarve (Lautamäki 2011a).

Arvoja yrityksessä ei ole kirjallisesti määritelty eikä suunniteltu. Ajan kanssa on muodostunut, että asiat hoidetaan hyvin niin kuin pitääkin. Työntekijöille se on varmasti tullut myös selville (Lautamäki 2011b).

3.2.3 Yhteenveto

Haastattelusta saatuun tietoon pohjalta voidaan hahmottaa yrityksen ongelmakohtia rekrytoinnissa. Kuvio 4 esittää case-yrityksen ongelmakohtia, jotka vaikuttavat rekrytoinnin onnistumiseen. Mielikuvat, eli työnantajakuva sekä yrityskuva vaikuttavat vahvasti koko rekrytoinnin toteuttamiseen. Yrityskuvaan voi vaikuttaa markkinoinnilla ja työnantajakuvaan taas yrityksen sisäisillä toimilla.



Kuvio 4: Ongelmakohtia

Rekrytointiin lähteminen on yritykselle hankalaa. Yrityksessä ei tiedetä, mitkä olisivat oikeat kanavat työnhakemisessa, joten rekrytointiin ei mielellään lähdetä vaan käytetään apuna henkilöstöpalveluyrityksiä. Henkilöstöpalveluyritykset eivät sinällään ole huono vaihtoehto, sillä työvoimaa kyllä löytyy, mutta sitä kautta ei usein helposti löydetä vakituista työntekijää, vaan työvoiman tarve helpottaa hetkellisesti. Omia nettisivuja ei ole hyödynnetty työpaikkailmoittelussa lainkaan. Yritys sulkee huonoksi kokemiaan kanavia pois kokeilemalla. Rekrytointia toteuttaessa muistetaan edellisiltä kerroilta, mitä ei ainakaan kannata kokeilla. Rekrytointia ei varsinaisesti suunnitella pidemmällä tähtäimellä vaan toteutetaan vasta sitten, kun työvoiman tarve on todella kohdalla. Ongelmaa voi pienentää ennakoimalla sitä suunnittelun avulla, eli mitä sitten tehdään kun rekrytointi on ajankohtaista. Rekrytoinnin suunnittelua ja toteuttamista ei ole kytketty strategiaan, eikä sen toteuttamisesta ole kirjallista suunnitelmaa. Yrityksen strategisten tavoitteiden asettamista ja suunnittelua siitä, miten siihen päästään voitaisiin parantaa. Rekrytointiin heijastuu myös yrityksen

tunnettavuus. Yritys on tunnettu omalla alueellaan, mutta työntekijä voi löytyä vähän kauempaakin. Tuntematon yritys ei houkuttele, joten olisi järkevää kehittää myös markkinointiviestintää ja toteuttaa sitä muutenkin, kuin luottamalla siihen, että ihmiset toimivat alueella puskaradiona. Yrityksellä on Facebook-sivusto, jonka yrityksen asiakkaat ovat luoneet ja siitä tykänneitä on Lautamäen tietojen mukana noin parisataa. Tykkääjiä voisi olla enemmänkin, jos yritys itse panostaisi ilmoitteluun ja päivittämiseen.

Työpaikkailmoitukset ovat olleet yksinkertaisia ja sisältäneet lyhyet kuvaukset niin työtehtävästä kuin yrityksestä. Ilmoituksessa on myös kerrottu, mitä ominaisuuksia ja vaatimuksia hakijalta odotetaan. Ammattinimikkeenä on haettu kassatarjoilijaa ja ravintolatyöntekijää. Itse työpaikkailmoitus vaikuttaisi olevan hyvin laadittu ja sisältävän tarvittavat tiedot yksinkertaisesti. Ammattinimikettä valittaessa ollaan oltu hieman epävarmoja, mikä olisi se oikea nimike työtehtävälle ja mistä henkilöt itse tunnistavat itsensä.

Yrityksessä tiedostetaan vahvasti, millaisia potentiaaliset hakijat voisivat olla. Yritys ei kuitenkaan mieti rekrytoinnissa, mistä nämä potentiaaliset hakijat tavoittaa. Yrityksen kanavavalintaan on vaikuttanut lähinnä oletukset, että työvoimatoimisto ja lehti-ilmoittelu ovat ne yleisimmät työnhakukanavat. Oletukset ovat totta, sillä lehti-ilmoittelu on perinteinen työnhakukanava. Se on kuitenkin väistymässä Internetin tieltä. Työvoimatoimisto taas tavoittaa aktiiviset työnhakijat. Yritys ei ole kanavavalinnassaan miettinyt lainkaan passiivisia työnhakijoita.

Henkilöstöpalveluyritykset kanavana halutaan säilyttää, joka on kannattavaa Lautamäen mainitsemien etujen takia. Vuokratyöntekijöille kannattaisi kuitenkin tehdä heti selväksi yhteiset halut sekä tavoitteet ja miten niihin päästään, mikäli vuokratyöntekijä koetaan hyväksi. Vuokratyöryhtymä tulisi käyttää kanavana pidemmällä tähtäyksellä, eikä luottaa siihen rekrytointitarpeen ollessa vahvasti ajankohtaista.

Case-yrityksessä tiedostetaan yrityksen edut pienenä työnantajana. Näitä etuja kannattaa vaalia. Työyhteisö on pieni, mutta silti esimerkiksi viestinnän ja viestien perillemeno tulisi varmistaa kaikkien työntekijöiden kohdalla. Yrityksen tulisi löytää keino, miten yhteisiä asioita kerrotaan henkilöstölle. Yritykselle voitaisiin luoda myös arvot, joiden puitteessa toimia. Tiettyjä arvoja yhteisössä varmasti on jo muodostunut, joten niiden ilmaiseminen ääneen olisi hyvä lisä sitouttamaan kaikkia yhteiseen päämäärään ja toimintatapoihin. Motivoiminen vaikuttaa olevan suhteellisen hyvällä pohjalla yrityksessä, mutta työntekijöitä voi aina kiittää ja antaa hyvää palautetta enemmän. Lisäksi työntekijöille olisi hyvä muistuttaa heidän työnsä merkitys kokonaisuudessa, eli motivoimisen merkitykseen kannattaisi kiinnittää huomiota.

3.3 Työntekijöiden ajatuksia rekrytoinnista

Toisen tutkimuksen kohderyhmänä ovat Hietala Restin työntekijät. Heidän haastattelujensa avulla tutkitaan, mitä kanavia he käyttäisivät työn hakemisessa ja millainen työpaikkailmoitus ja työnantaja heitä houkuttelisivat työnhakuun. Tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää ne case-yritykselle parhaimmat rekrytointikanavat ja ne tekijät, jotka vaikuttavat case-yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana.

Työntekijähaastattelun toteuttaminen työnantajan haastattelun jälkeen oli oleellista, sillä työnantajatutkimuksesta saadut tiedot vaikuttivat olennaisesti työntekijähaastattelu teemojen muodostumiseen. Havaittuihin ongelmiin pyritään näin löytämään vastaus.

3.3.1 Kohdejoukon valinta

Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä seitsemän kokoaikaista työntekijää, joista yksi on äitiyslomalla ja kaksi ovat perheen jäseniä. Tämän lisäksi yrityksessä työskentelee yksi vuokratyöntekijä, jonka keskimääräinen työaika on yli 30 tuntia viikossa. Jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja case-yrityksen kannalta realistinen, myös pidempään yrityksessä työskennellyttä vuokratyöntekijää haastatellaan.

Haastateltavien valintaan vaikuttaa alalla vaadittava kahden vuoden kokemus ja anniskelupassi tai vastaavasti ravintola-alan koulutus. Laadullisessa tutkimuksessa otos koon määrä ei ole ensisijaisesti ratkaiseva asia tutkimuksen onnistumisen kannalta vaan sisällön merkitys on suurempi. Valitsin haastateltaviksi kaksi kokemukseltaan pitkäaikaisinta työntekijää sekä edellä mainitun vuokratyöntekijän. Valintaan vaikutti osaltaan haastateltavien tavoitettavuus. Perheenjäseniä ei haastatella.

3.3.2 Tutkimuksen teemat

Teemojen valintaan vaikutti halu saada tietoa, miten yrityksessä työskentelevien työntekijöiden kaltaisia, koulutuksen ja kokemuksen omaavia työntekijöitä voitaisiin parhaiten tavoittaa ja millaiset ilmoitukset herättävät heidän huomionsa. Rekrytoinnin onnistumiseen merkittävästi vaikuttavaa työnantajakuvaa kartoitetaan arvostusten perusteella. Teemojen muodostumiseen on vaikuttanut osittain teoria sekä työnantajahaastattelusta saatu tieto.

Haastattelussa esille otettavia teemoja ovat:

- Miten on päätynt yritykseen töihin?
- Kanavan käyttö työn hakemisessa
 - Sosiaalisen median mahdollisuus
- Mielenkiintoisen työpaikkailmoituksen sisältö
 - Tehtävänimike
 - Palkkaus
 - Työnantajan tarjoamat edut
 - CV: ja työhakemuksen pyytäminen
- Mitä ominaisuuksia arvostaa työnantajassa?
- Pienen yrityksen edut työnantajana

Kolmen haastateltavan vastaukset esitetään erillään toisistaan teemojen mukaisesti.

Haastateltavat ovat anonyymejä ja heistä kerrotaan ainoastaan sukupuoli ja ikä, kokemuksen määrä ja mahdolliset taustatekijät.

3.3.3 Haastattelu 1

Ensimmäinen haastateltava on 25-vuotias nainen. Hänen kokemuksensa alalta on seitsemän vuotta, joista viisi hän on työskennellyt case-yrityksessä. Hän on perheellinen. Haastateltava päätyi yritykseen töihin vuokranvälitysyrityksen kautta. Hän ehti työskennellä siellä noin kuukauden verran kunnes päätyi case-yritykseen ja sitä kautta siirrettiin talonkirjoihin vuokranvälitysyrityksen vaatiman ajan jälkeen (Työntekijähaastattelu 1 2011a).

Töitä hän lähtisi etsimään ensisijaisesti Internetistä, koska sen tarjonta on laajin. Hän käyttäisi ainakin Työvoimatoimiston sivuja (Työntekijähaastattelu 1 2011a).

Työvoimatoimiston lisäksi hän hakisi avoimia työpaikkoja Googlesta sanoilla ”ravintola-ala” ja ”avoimet työpaikat” (Työntekijähaastattelu 1 2011b). Hän käyttäisi kanavana myös kontakteja, joita on syntynyt ravintola-alalla työskennellessä. (Työntekijähaastattelu 1 2011a). Haastateltava käyttää Facebookia. Facebook-ilmoituksiin hän suhtautuu varauksella, mutta olisi valmis hakemaan työpaikkaan, joka ilmoitetaan Facebookissa, mikäli olisi varma, että kyseinen ilmoitus on aito ja yrityksen itse sivuilleen laittama. (Työntekijähaastattelu 1 2011b).

Mielenkiintoisessa työpaikkailmoituksessa kerrottaisiin yksinkertaisesti ravintolan liikeidea ja kuvailtaisiin, millainen paikka on kyseessä, mielellään omanlainen ja erikoinen. Mikäli hän ei varsinaisesti töitä etsisi, mutta vastaan tulisi mielenkiintoinen työpaikkailmoitus, hän ei uskoisi tarttuvansa hakuun, ellei palkka olisi todella houkutteleva. Haastateltavan mielestä työnantajan on tarpeellista pyytää hakijaa lähettämään sekä CV:n että työhakemuksen.

(Työntekijähaastattelu 1 2011a). Työpaikkailmoituksissa motivoivaksi tekijäksi hän mainitsee ainoastaan palkan suuruuden. Tehtävänimike, joka kuvailee haastateltavan työtä parhaiten, on haastateltavan mielestä baarityöntekijä (Työntekijähaastattelu 1 2011b).

Hyvä työnantaja on haastateltavan mielestä reilu ja jämpä. Työnantaja osaa pitää ns. langat käsissään mutta samaan aikaan on joustava. Vastavuoroisesti työntekijä on valmis vastaamaan tähän myös samalla tavalla. Koska haastateltava on perheellinen, hän toivoo työnantajalta, että koko perhe huomioidaan tietyllä joustavuudella (Työntekijähaastattelu 1 2011a).

Pienen yrityksen edut työnantajana on työntekijän näkökulmasta se, että oma ääni saadaan kuuluviin paremmin. Hän vertaa työskentelyä pienessä yrityksessä suuriin ketjuihin, joissa esimiehiä on toisensa perään useita ja oma ääni sekä omat teot hukkuu joukkoon. Pienessä yrityksessä työntekijän työpanos huomioidaan paremmin ja työntekijä on tärkeä osa ryhmää (Työntekijähaastattelu 1 2011a).

3.3.4 Haastattelu 2

Haastateltava on 45-vuotias mies ja hänen kokemuksensa alalta on yli 20 vuotta. Hän on työskennellyt case-yrityksessä noin kaksi vuotta esimiestehtävissä. Haastateltava on päätenyt yritykseen töihin yrityskauppojen kautta. Hän siirtyi vanhana työntekijänä uudelle omistajalle töihin, kun ravintola vaihtoi omistajaa (Työntekijähaastattelu 2 2011a).

Työnhakukanaviksi haastateltava mainitsee ehdottomana ykkösenä Internetin ja erityisesti työvoimatoimiston sivut. Tämän lisäksi hän etsisi töitä mahdollisesti Helsingin Sanomien työpaikkaosastolta sekä käyttäisi apuna kontaktejaan ravintolamaailmaan, joita vuosien varrella on luonnollisesti syntynyt (Työntekijähaastattelu 2 2011a). Haastateltava on käyttänyt sosiaalisen median kanavista Facebookia, mutta nykyisin hän ei sitä enää käytä. Hän ei myöskään usko, että olisi käyttänyt kyseistä kanavaa työn haussa (Työntekijähaastattelu 2 2011b).

Mielenkiintoinen työpaikkailmoitus on yksinkertainen ja selkeä. Siinä ei ole turhanpäiväisiä selittelyjä, vaan yksinkertaisesti kerrotaan paikkakunta, millainen ravintola kyseessä ja mitä haetaan. Haastateltava kertoo, että mikäli ilmoituksessa on paljon ylimääräistä ns. krumeluuria, häntä alkaa epäilyttää koko ilmoitus. Palkkaa ei tarvitse ilmoittaa työpaikkailmoituksessa, vaan se sovitaan, sitten kun molemmat osapuolet sekä työnantaja ja työntekijä ovat päätyneet yhteen. Haastateltava sanoo, ettei hän tarttuisi mielenkiintoiseenkaan työpaikkailmoitukseen, ellei todella tarvitsisi työtä. Haastateltavan mielestä työnantaja voi pyytää hakijaa lähettämään CV:n ja työhakemuksen. CV:n merkitystä hän painottaa, sillä siitä näkee tärkeimmän eli työhistorian, josta voi jo vetää omat

johtopäätöksensä työntekijästä (Työntekijähaastattelu 2 2011a). Hänen mielestään suorittavassa työssä, kuten ravintolassa tarjoilijat, ei voi olettaa, että työnantaja tarjoaisi palkan lisäksi suuria materiaalisia hyötyjä. Hänen mielestään työpaikkailmoituksessa voi houkutella esimerkiksi työn jatkuvuudella. Käytännössä katsoen työntekijälle luvataan jo työpaikkailmoituksessa, että työsuhde jatkuu samalla omistajalla. Vertailun vuoksi haastateltava kertoo, että on itse työskennellyt yrityksessä, jossa oli useita eriomistajavaihtoksia pienen ajan sisällä ja kokoajan muuttuva työyhteisö ja organisaatorakenteet eivät työntekijän kannalta ole mukavia muutoksia. Hän painottaa pysyvyyden merkitystä ja mukavaa työympäristöä.

Haastateltavan mielestä oikea tehtävänimike kuvailemaan työtehtävää, joka yrityksessä pääsääntöisesti vakituisilla työntekijöillä on, on vuorovastaava. Kassatarjoilijaa nimikettä on käytetty myös tämän tyyppisestä tehtävästä, mutta terminä se on melko vanhahtava. Vuorovastaava kuvailee parhaiten sitä, että työtehtävää suoritetaan itsenäisesti yksin, jolloin koko toiminta on työssä olevan henkilön vastuulla. Baarityöntekijä nimike on hänen mielestään väärä, sillä se ei kerro tarkalleen, mistä työstä on kyse. Baarityöntekijä voi olla esimerkiksi tiskaaja/astiankantaja, joka ei kerro lainkaan työtehtävän vastuualueista (Työntekijähaastattelu 2 2011b).

Haastateltava arvostaa työnantajassa yritteliäisyyttä ja rehellisyyttä. Hyvä työnantaja pitää myös asiansa kunnossa, eli ihan milloin tahansa voi tarkastaja tai poliisi tulla tarkastamaan toiminnan, eikä moitteita löydy. Tällä hän viittaa siihen, että ravintola-ala on luvanvaraista toimintaa ja lääninhallituksen tarkastajat sekä poliisi tekevät aika ajoin tarkastuskäyntejä ravintoloihin ja tarkastaa anniskeluluvat sekä anniskelupaikan (Työntekijähaastattelu 2 2011a).

Etuna työskennellä pienellä työnantajalla on haastateltavan mielestä suora kontakti omistajaan/yrittäjään ja palautteen suoruus puolin ja toisin. Hän on työskennellyt aiemmin myös isommalla ketjulla ja hän mainitsee, että vaikka päälliköitä on toisensa perään useita, homma ei vaan toimi sillä tavoin. Tiiviimpi työyhteisö on hänen mielestään etu (Työntekijähaastattelu 2 2011a).

3.3.5 Haastattelu 3

Haastateltava on vuokratyöntekijä. Vuokratyöntekijä valikoitui haastateltavaksi siksi, että yritys haluaa pitää edelleen kiinni vuokratyörytyksestä rekrytointikanavana. Vuokratyöntekijää haastatellaan, jotta saataisiin kokonaiskuvaa siihen, miten hyvät vuokratyöntekijät saadaan pysymään talossa ja mahdollisesti talon kirjoihin. Haastateltava on 24-vuotias nainen ja hänen kokemuksensa alalta on kuusi vuotta. Case-yrityksessä hän on tehnyt töitä noin vuoden ajan.

Haastateltavalla on ravintola-alan koulutus. Hän työskentelee vuokralla, koska hänellä on hyvin aikaa vievä ja tärkeä harrastus, josta hän haluaa tehdä ammatin itselleen. Häneltä on kysytty samoja kysymyksiä kuin edellä olevilta haastateltavilta, mutta hän on käsitellyt niitä osittain vuokratyöntekijän näkökulmasta. Häneltä on kysytty myös etuja ja haittoja vuokralla työskentelemisestä sekä sitoutumisesta yritykseen, jossa työskentelee vuokratyöntekijän kautta.

Haastateltava käyttäisi aktiivisessa työhaussa lähes kaikkia kanavia. Erityisesti hän mainitsee kontaktit ystävien kautta, Internetin työpaikka-sivustot ja lehti-ilmoitukset (Työntekijähaastattelu 3 2011a). Lehti-ilmoituksissa hän luottaisi Metro-lehden työpaikkapalstaan ja Internetissä hän käyttäisi Työvoimatoimiston sivuja. Haastateltava käyttää itse sosiaalisen median kanavista Facebookia. Hän käyttäisi sitä hakukanavana, jos Facebookista löytyisi selkeä ja yleinen työnhakusivusto (Työntekijähaastattelu 3 2011b).

Mielenkiintoinen työpaikkailmoitus olisi haastateltavan mielestä harvasanainen, siitä löytyisi perusfaktat ja ammattinimike, jota haetaan (Työntekijähaastattelu 3 2011a). Ammattinimike, joka haastateltavan mielestä kuvaa parhaiten hänen työtehtäväänsä on baarityöntekijä. Hänen mielestään tarjoilija ja ravintolatyöntekijä ovat liian laajoja käsitteitä. Ilmoitus tulisi laatia ns. ”pilke silmäkulmassa” ammattitasoa kuitenkin ylläpitäen (Työntekijähaastattelu 3 2011b). Hänen mielestään kiinnostusta latistaa, jos ilmoituksessa on liikaa kaikkea mahdollista, mitä työtehtävä pitää sisällään. Nämä asiat hänen mielestään saa selville soittamalla, jos on paikasta kiinnostunut. Ilmoituksessa saa olla maininta minimipalkasta. Toisaalta hän miettii, kannattaako palkkaa mainostaa, jos se on ainoastaan TES:in mukainen. Haastateltavan mielestä työnantajan tulee pyytää hakijaa lähettämään sekä CV että työhakemus (Työntekijä haastattelu 3 2011a). Palkan lisäksi työnantaja voi houkutella työntekijää tarjoamalla töiden myöhäisten aikojen takia työmatkaetumahdollisuutta työpaikkailmoituksessa (Työntekijähaastattelu 3 2011b). Ilmoituksen pitäisi olla todella mielenkiintoinen, että hän olisi valmis lähtemään hakuun, vaikka ei töitä varsinaisesti etsisikään. Silloinkin hän ottaisi ensin yhteyttä ja tiedustelisi paikasta ja miettisi sen jälkeen uudestaan hakisiko (Työntekijähaastattelu 3 2011a).

Haastateltava arvostaa työnantajassa rehellisyyttä ja työntekijöiden kunnioittamista. Hän painottaa, että vuokratyöntekijänä on nähnyt useita eri työnantajia ja työntekijöiden kunnioittaminen ei ole mikään itsestäänselvyys kaikissa paikoissa (Työntekijähaastattelu 3 2011a).

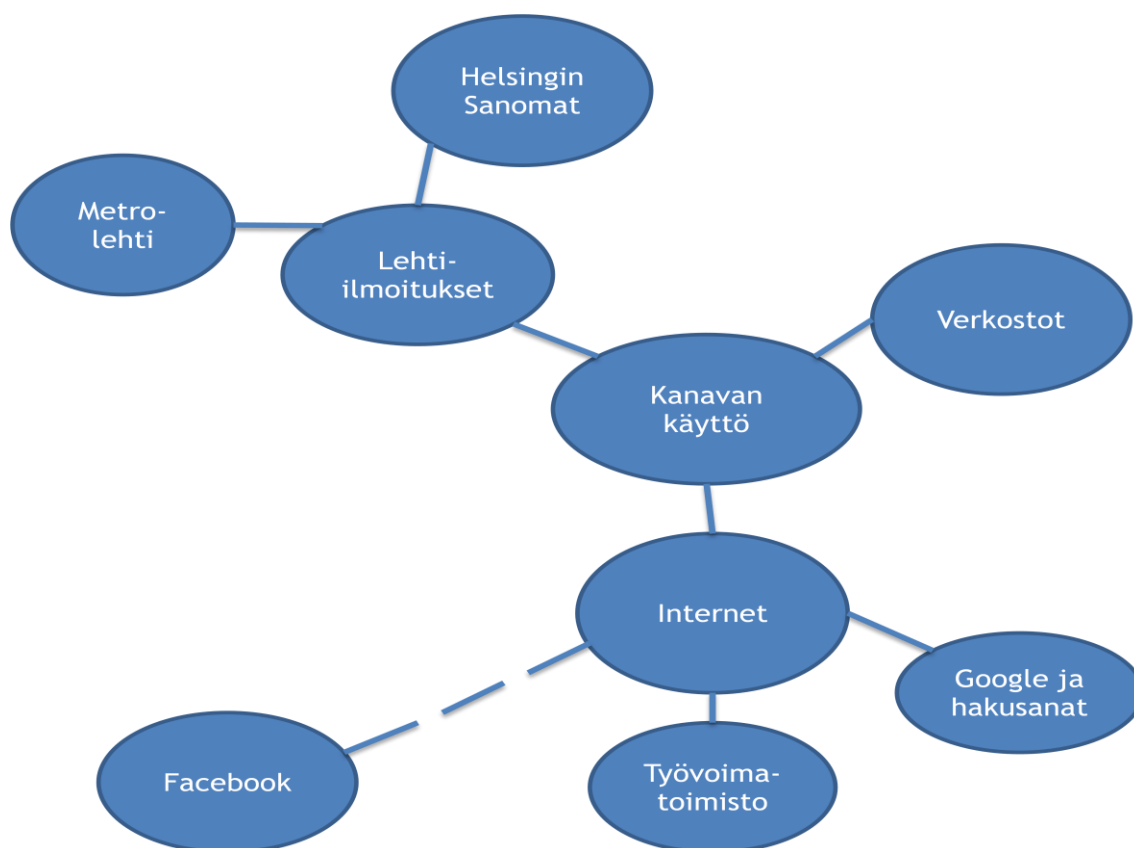
Haastateltavan mielestä vuokratyöntekijä voi sitoutua yritykseen, jossa työskentelee vuokralla. Siihen vaikuttaa hyvin pitkälle se, että kaikki on sovittavissa ja ilmoitettavissa puolin ja toisin yrityksen kanssa, niin että vuokratyöntekijä säilyttää eräänlaisen vapauden ja osapuolet löytävät molempia tyydyttävän vaihtoehdon. Haittapuolina vuokratyöskentelystä

haastateltava kertoo, että tulot ovat aina epävakait, koska ei ole takuutunteja, töistä ei kerääny kesälomapäiviä, mutta kesälomarahaa kertyy kuitenkin. Etuna hän mainitsee, että on ns. oman elämänsä herra ja pystyy vaikuttamaan työtunteihinsa paremmin, tässäkin on tietty riskinsä, koska aina aikataulut eivät työnantajan kanssa kohtaa. Kaikesta huolimatta hän sanoo, että hän luultavasti edelleen hakisi vuokratyötä, jos lähtisi töitä todella etsimään (Työntekijähaastattelu 3 2011a).

3.3.6 Yhteenveto

Haastatteluista saaduista vastauksista tehtiin yhteenveto. Haastatteluista selvisi, että kukaan kyseisistä työntekijöistä, ei ole tullut töihin yritykseen varsinaisen rekrytointin kautta. Henkilöstöpalveluyritys on ollut mukana kahden haastateltavan osalta.

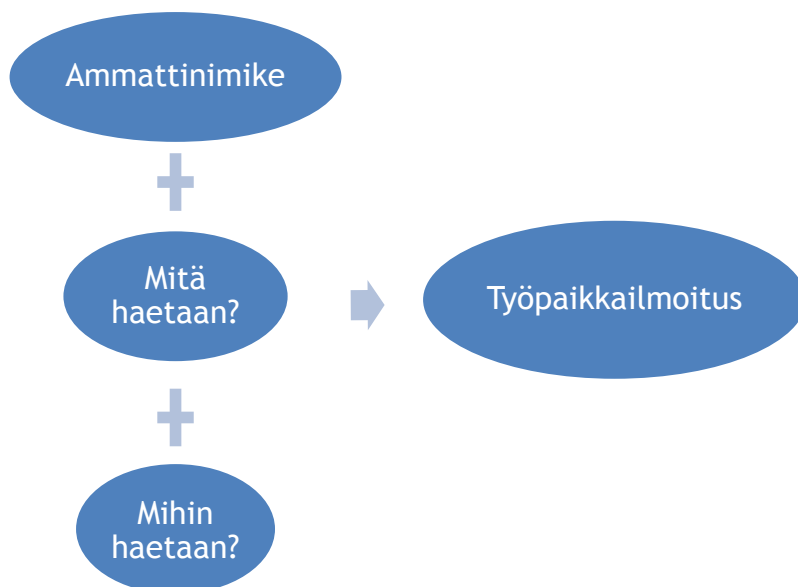
Työntekijöiden haastatteluissa Internet nousi suosituimmaksi kanavaksi. Internet valikoitui kanavaksi sen laajimman tarjonnan takia. Internetin kautta käytettäisiin ehdottomasti Työvoimatoimiston sivuja ja mahdollisesti haettaisiin työpaikkoja Googlen kautta hakusanoja apuna käyttäen. Apuna työnhaussa käytettäisiin myös olemassa olevia kontakteja, joita alalla pidempään olleena on syntynyt. Lehti-ilmoituksissa seurattaisiin Helsingin Sanomien työpaikkaosiota ja Metro-lehteä. Kaikki haastateltavat käyttävät tai ovat käyttäneet sosiaalisenmedian kanavista Facebookia. He kuitenkin suhtautuvat vielä sen käyttöön rekrytointikanavana hieman epäilevästi tai eivät käyttäisi sitä lainkaan rekrytointikanavana. Tärkeää Facebook-ilmoituksissa olisi, että ilmoituksen aitoudesta voisi olla varma. Kuvio 5 esittelee haastateltavien kanavien käyttöä.



Kuvio 5: Kanavan käyttö työnhaussa

Työtehtävää parhaiten kuvaileva tehtävänimike oli ensimmäisen ja kolmannen haastateltavan mielestä baarityöntekijä. Toinen haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että kuvailevin nimike olisi vuorovastaava, koska kyseessä on itsenäinen ja osittain yksinään suoritettava työtehtävä.

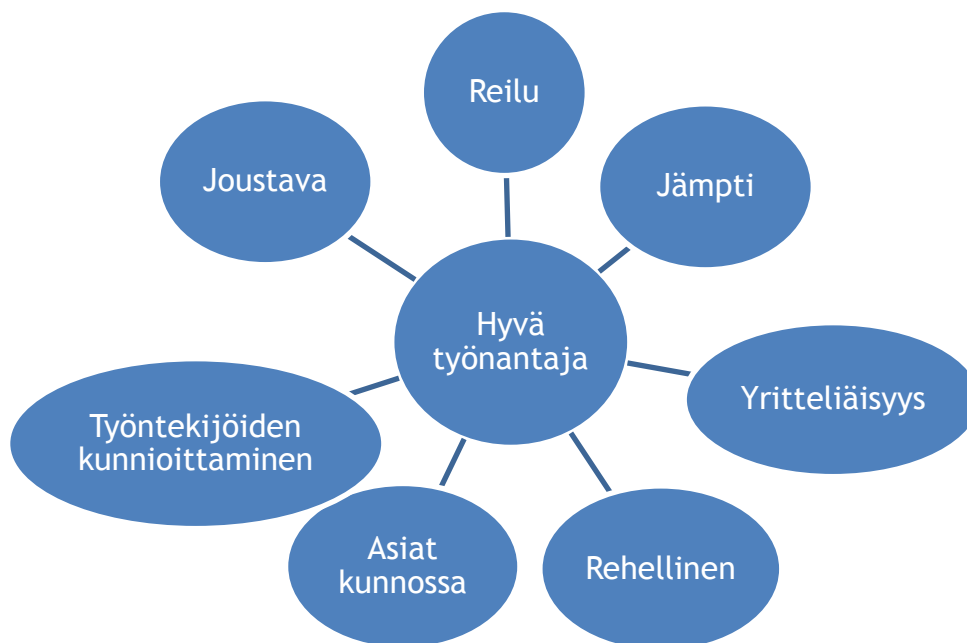
Työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että työpaikkailmoituksen tulisi olla yksinkertainen ja selkeä. Sen tulisi sisältää ammattinimike sekä lyhyt kuvaus siitä, mitä haetaan ja millainen yritys on kyseessä. Kuviossa 6 esitetään työpaikkailmoituksen tärkein sisältö. Palkan ilmoittamisen suhteen haastateltavat olivat ristiriitaisia. Ensimmäisen mielestä raha oli juuri se motivoiva tekijä hakemiseen. Palkan pitäisi tällöin olla todella houkutteleva, jotta hän lähtisi hakemaan työtä, vaikkei sitä tarvitsisi. Toisen haastateltavan mielestä palkasta sovittaisiin sitten, kun valinta on tehty eli sitä ei tarvitsisi erikseen ilmoituksessa kertoa. Kolmas haastateltava oli sitä mieltä, että minimipalkan määrän voisi ilmoittaa, ellei se sitten olisi alhaisin mahdollinen eli TES:in mukainen.



Kuvio 6: Työpaikkailmoituksen sisältö

Houkuttelevista tekijöistä työpaikkailmoituksessa ensimmäisen haastateltava mainitsee rahan. Palkan suuruus on hänelle motivoiva tekijä. Toinen haastateltava ei tarttuisi mielenkiintoiseenkaan työpaikkailmoitukseen, ellei olisi todella työn tarpeessa eli aktiivinen hakija. Houkuttimena hänen mielestään alemman tason suorittavasta työstä ei voi tarjota rahallisia tai materiaalisia hyötyjä, vaan houkuttelevia tekijöitä ovat työsuhteen jatkuvuus ja pysyvyys. Kolmas haastateltava mainitsee houkuttelevaksi tekijäksi työnantajan maksaman työmatkaedun. Hän olisi myös varmimmin halukas kokeilemaan hakua vain pelkän mielenkiintoisen ilmoituksen perusteella. Vuokratyöntekijältä tämä ei sinällään ole yllättävää. Jos työntekijöitä houkuttelevia tekijöitä vertaillaan heidän ikänsä mukaan, niin toinen haastateltava ei odota työpaikkailmoituksissa työnantajalta erityisiä rahallisia etuuksia. Nuoremmat haastateltavat, ensimmäinen ja kolmas, mainitsevat houkustustekijöikseen joko palkan tai matkaetumahdollisuuden. Kuten teoriaosassa kerrottiin, nykypäivänä työnantajan pitää myydä työpaikka sen tekijälle. Vastausten perusteella ei voi tehdä suoranaisia johtopäätöksiä, mutta voi olettaa, että nuoremmat haastateltavat ovat jo sisäistäneet sen, että heillä on vara valita, missä he työskentelevät, joten he odottavat myös työnantajalta enemmän. Vanhemman polven työntekijälle, jolle kokemusta on kertynyt yli 20 vuotta, työpaikan jatkuvuus on varmasti tärkeää siksi, että ei ole enää tarvetta kokeilla uusia haasteita. Tärkeää on pysyä siellä, missä viihtyy. Vaikka työpaikkailmoituksessa olisi juuri ne houkuttimet, jotka kiinnostaisivat haastateltavia, he eivät omien sanojensa mukaan lähtisi työnhakuun helposti. Varmaa tietoa ei siis ole, onko työnhakuprosessi työntekijälle liian raskas rasti suoritettavaksi, jos todellista työpaikan tarvetta ei ole, vai ovat työntekijät vain tyytyväisiä työhönsä, eivätkä siksi vaihtaisi sitä helposti.

Haasteltavien mielestä hyvä työnantaja on reilu, jämäpti, joustava, rehellinen, työntekijöitä kunnioittava ja yritteliäs. Hyvä työnantaja pitää myös yrityksen asiat kunnossa (Kuvio 7). Joustavuus on ensimmäiselle ja kolmannelle työntekijälle tärkeää myös siksi, että ensimmäinen haastateltava on perheellinen ja kolmannella haastateltavalla on tärkeä harrastus, joten omiin työaikoihin vaikuttaminen on tärkeä etuoikeus työntekijöille.



Kuvio 7: Hyvän työnantajan ominaisuudet

Kaksi ensimmäistä haastateltavaa, yrityksen omat työntekijät, olivat sitä mieltä, että pienessä yrityksessä työskentelyn etuna on suora kontakti yrittäjään ja oman äänen kuuluminen sekä yksittäisen työntekijän työpanoksen huomioiminen on parempaa.

Kolmas haastateltava kertoi vuokratyöntekijän työntekoyritykseen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Hän mainitsee sovittavuuden ja molemmin puolin tyydyttävät ratkaisut työvuoroista ja - ajoista olevan sitoutumisen kannalta tärkeää.

3.4 Tutkimuksen yleistettävyys ja luotettavuus

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa tulee myös tarkastella tulosten yleistettävyys ja luotettavuus. Yleistettävyden kannalta tutkijan tulee tuoda esille tulosten julkistamisessa, millä alueella tulokset ovat sovellettavissa käytännössä (Mäkinen 2006, 102). Tutkimuksen luotettavuudesta käytetään nimitystä validiteetti. Validiteettia tarkastellaan sekä ulkoisesti että sisäisesti. Sisäisen validiteetin keskeinen kysymys on tuloksista vedettävien johtopäätösten oikeutus eli ovatko johtopäätökset oikeita ja aiheellisia. Ulkoisella

validiteetilla tarkoitetaan sitä, ovatko tutkimustulokset yleistettävissä tutkittavan tapauksen ulkopuolella (Laitinen 1998, 59, 67). Reliaabelius-käsitteellä tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan samat tulokset tai vaihtoehtoisesti kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186).

Tämän opinnäytetyön yleistettävyys tapauksen ulkopuolella ei ole mahdollista, sillä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joten tulokset koskettavat case-yritystä. Lisäksi tutkimuksen otos koko on pieni, joten se ei mahdollista yleistettyä ravintola-alalla yleisesti. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti ei näin ollen toteudu. Sisäinen validiteetti eli oikeiden johtopäätöksien vetäminen tutkimustuloksista näkyy vasta kehitysehdotuksia toteutettaessa, eli siinä miten tuloksista johdetut kehitysehdotukset käytännössä toimivat. Tutkimuksen reliaabelius voidaan kyseenalaistaa siltä kannalta, olisivatko työntekijät vastanneet yrityksen ulkopuoliselle tutkijalle haastattelussa toisin.

4 Rekrytointiprosessin suunnittelu ja kehitysehdotukset case-yritykselle

Kehitysehdotukset esitellään rekrytointiprosessin näkökulmasta. Ehdotuksien muodostumiseen on vaikuttanut työnantajan haastattelu, työntekijöiden haastattelut sekä yleisesti tunnettu teoria.

Kehitysehdotus rakentuu henkilöstösuunnittelun ja työnantajakuvan kehittämiseen. Tämän jälkeen käsitellään yritykselle sopivia kanavia kohdeajattelun kautta. Lopuksi kehitetään rekrytointiviestinnän sisältöä.

4.1 Yrityskuva

Pienen yrityksen näkyminen ja erottuminen muista on haastavaa. Case-yrityksen ongelma saada työnhakijoita voi johtua myös yrityksen tuntemattomuudesta. Tuntematon yrityskuva ei houkuttele. Yrityskuvaan voi vaikuttaa markkinoinnilla. Salon (2008) mukaan rekrytointiviestintä ja markkinointiviestintä tulevat tulevaisuudessa yhä enemmän kulkemaan käsi kädessä. Case-yrityksen kannattaisi ainakin osittain pyrkiä tähän ajattelutapaan, vaikka se ei isojen yritysten kaltaisesti työntekijöitä hakisikaan jatkuvasti. Yrityksen tulisi hakea näkyvyyttä sekä markkinointiviestinnän että rekrytointiviestinnän kannalta jatkuvasti.

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa hyvin paljon yrityksen tunnettavuus.

Työnantajahaastattelussa (Lautamäki 2011b) kävi ilmi, että yritys ei varsinaisesti toteuta markkinointia talon ulkopuolella. Yritys luottaa hyvin paljon siihen, että asiakaskunta kertoo eteenpäin, millaisesta yrityksestä on kyse. Verkostoja ei tietenkään pidä aliarvioida

tehokkuudestaan, mutta verkoston viestiin ei voi vaikuttaa muuta kuin omilla teoillaan eli asiakkaiden kokemuksilla. Yritys on tunnettu paikallisesti omalla alueellaan, mutta lähialueilla tunnettavuutta voitaisiin kasvattaa parantamalla markkinointia.

Markkinointiviestinnän sisältöön voi vaikuttaa itse, tietysti siinä määrin, että se on totuuden mukaista. Markkinointikanavissa voidaan ajatella samoja kanavia kuin rekrytoinnissa. Internet on nykyisin tärkein viestintäväline. Markkinointia kannattaisi lähteä parantamaan erityisesti Internetissä. Yrityksen sivuja voitaisiin kehittää asiakkaita palvelevammiksi (Ravintola Panama Jack 2011; Ravintola Pingviini 2011) ja yritys voisi myös hyödyntää sosiaalista mediaa markkinoinnillisena kanavana. Lautamäki (2011b) kertoo haastattelussa, että yritykselle on asiakkaiden puolesta luotu Facebook-sivustot, joilla on noin pari sataa tykkääjää. Tästä olisi hyvä lähteä liikkeelle luomaan omia sivuja, sillä samat tykkääjät varmaan liittyisivät yrityksen itse laatimille sivuille ja seuraisivat sitä aktiivisemmin, kun sitä todella päivitetäisiin yrityksen puolesta.

4.2 Työnantajakuva

Kuten teoriaosassa mainittiin rekrytointiprosessi alkaa siitä, että yritys on huolehtinut sen maineesta. Tekojen merkitys näkyy maineessa ja maine taas vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Tärkeää on varmistaa, että teot ja viestintä kertovat samaa asiaa (Vaahtio 2005, 56-57). Työntekijöihin sijoittaminen koulutuksella ja heidän viihtyvyytensä takaaminen edesauttavat positiivista työnantajakuva (Vaahtio 2005, 61-62). Palvelualalla henkilöstö luo sekä tuotteen että imagon. Palvelun laatu puhuu puolestaan. Hyvin viihtyvä henkilökunta palvelee myös paremmin (Vaahtio 2007, 10). Vaikka case-yritys ei olisikaan rekrytointitarpeessa, sen on silti pidettävä henkilöstöstä huolta joka ikinen päivä. Tällä se takaa niin henkilöstön viihtyvyyden kuin paremman työnantajakuvankin. Kun henkilöstö viihtyy, se näkyy ja he kertovat sen myös eteenpäin. Hyvillä kertomuksilla on helpompi lähteä rekrytoimaan, sillä yritys on hyvänä työnantajana myös houkuttelevampi työpaikka.

Työntekijähaastatteluissa esille tulleiden hyvän työnantajan määritelmistä kannattaa pitää kiinni ja tarkastella omaa toimintaa sitä kautta, toimiiko aina kaikissa tilanteissa määritelmien mukaisesti. Henkilöstön mielipiteet määritelmien toteutumisesta kannattaa myös aika-ajoin huomioida, esimerkiksi erilaisilla henkilöstökyselyillä.

4.2.1 Henkilöstösuunnittelu

Yrityksen tulisi luoda henkilöstösuunnitelma. Tähän asti yrityksessä on kirjallisessa muodossa ainoastaan anniskelulain vaatima henkilöstösuunnitelma. Tämä ei kuitenkaan sisällä minkäänlaisia tavoitteita tai ohje nuuraa, miten asioita lähdetään toteuttamaan.

Kysymyksessä on pieni yritys, mutta tietynlaiset säännöt ja raamit asioiden toteuttamiselle olisi hyvä olla. Yrityksen henkilöstömäärä ei vaadi virallista 20 hengen suunnitelmaa asioiden toteuttamisesta. Suunnitelma voitaisiin kuitenkin laatia näissä puitteissa, jolloin siinä otettaisiin kantaa seuraaviin asioihin:

- Yrityksen toiminnallisten tavoitteiden perusteella henkilöstön määrä ja rakenne
- Henkilöstökustannusten kasvurajat ja vähentämistarpeet
- Erilaisiin häiriötekijöiden aiheuttamien kustannusten varautuminen
- Arviot henkilöstön kokonaiskustannuksista
- Perusteet uuden henkilöstön rekrytoimiselle ja sisäisille siirroille
- Sijais- ja varahenkilöstöjärjestelmän hankinta
- Henkilöstön soveltuvuus- ja suoritusarviointijärjestelmän kehittäminen
- Henkilöstön kehittämisen perusta
- Organisaatio rakenteen toiminnan kehittäminen ja uudelleen suuntaaminen
- Työelämän tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämissuunnitelma

(Eräsalo 2008, 20).

Suunnitelman puitteissa lähdettäisiin toteuttamaan henkilöstöön liittyviä asioita. Suunnitelma olisi hyvä esitellä myös työntekijöille, jotta he voivat myös tarkkailla sen toteutumista. Suunnitelmien ja tavoitteiden laatimisessa on tärkeää kertoa henkilöstölle, mikä heidän roolinsa kokonaisuudessa on, jotta he ymmärtävät työnsä merkityksen. Teoriaosassa mainittiin Thomasin (2009) neljästä motivaatio osa-alueesta. Siinä painotettiin muun muassa työtehtävän merkityksen tärkeyttä työntekijälle. Joitakin osa-alueita, kuten työyhteisöä koskevia asioita tai henkilöstön koulutustarpeita, voitaisiin varmasti suunnitella myös yhdessä työntekijöiden kanssa.

4.2.2 Koulutus

Henkilöstöön voi sijoittaa useilla eri tavoilla, esimerkiksi koulutuksien muodossa. Päivän tai kahden koulutus voi olla mukavaa vaihtelua ja motivaation lisääjä työntekijän normaaliin työrytmiin. Case-yrityksessä on tähän asti haluttu tukea työntekijöiden opiskelua tai koulutusta alaan liittyen. Lisäksi on järjestetty työntekijöille erilaisia koulutuksia yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämä on hyvä keino panostaa työntekijöihin.

Yrityksen kannattaisi kytkeä koulutus yrityksen henkilöstöä koskevaan strategiaan siten, että tietyssä ajanjaksossa käytäisiin jokin tietty koulutus. Henkilöstön koulutuksen tarvetta, kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista voi seurata kehityskeskusteluilla työntekijöiden kanssa.

4.2.3 Palkitseminen

Työntekijä odottaa oikeudenmukaisen palkan lisäksi tunnustusta tekemästään hyvästä työstä. Työntekijälle on tärkeää, että hänen työtään arvostetaan. Kiitosta voi aina antaa enemmän. Koko työyhteisöä voi myös palkita virkistymispäivillä, se motivoi ja tekee yhteisöstä tiiviimmän.

Palkitsemisen lisäksi voidaan hyödyntää motivoimisessa myös erilaisia henkilöstöetuja, kuten liikunta- tai lounaseteleitä. Ravintola työ on hyvin pitkälle seisomatyötä, joten liikunnan harrastaminen on tärkeää ja sitä voi myös työnantaja tukea. Työaikojen luonteen takia myös matkakorvausetu ovat hyvä etu henkilöstölle. Matkaetumahdollisuutta kaipasi myös kolmas haastateltava (Työntekijähaastattelu 3).

4.2.4 Sisäinen viestintä

Kuten teoriaosassa kerrottiin, sisäisen viestinnän merkitys toimivassa työyhteisössä on hyvin tärkeä. Kaikki toiminta perustuu kuitenkin jollain tavalla viestintään. Case-yrityksessä viestintä ja viestien perille meno ovat Lautamäen (2011b) mukaan luotettu hyvin paljon pienen henkilöstön varaan.

Kaikkien kannalta olisi kuitenkin parempi, että viestien ja ohjeiden perille meno varmistetaan myös muullakin tavalla. Pienessä yrityksessä tuskin tullaan käyttämään Intranetiä, sähköpostia tai jakamaan erillisiä tiedotteita, joten suullisenviestinnän merkitys on suuri. Lautamäki (2011a) toivoo itse haastattelussa, että henkilöstöpalavereja voitaisiin pitää useammin kuin vain niissä tilanteissa, kun on pakollista. Case-yrityksessä kannattaisi ottaa käyttöön esimerkiksi henkilöstöpalaverit viikoittain silloin, kun henkilöstöstä suurin osa on paikalla. Tämä on usein viikonloppuilta. Palaveria voisi johtaa paikalla oleva esimies ja se kestäisi juuri sen verran, että yhteiset asiat on käyty läpi. Näin varmistetaan, että henkilöstöstä jokainen on tietoinen muutoksista, ohjeista ja menetelmistä. Henkilökunnalla on myös tällöin mahdollisuus puheenvuoroon kaikkien läsnä ollessa.

4.2.5 Arvot ja arvostukset

Jokaisella yrityksellä on arvot, jotka ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Niiden puitteissa toteutetaan toimintaa. Lautamäki (2011b) mainitsee, että yrityksen arvoja ei ole suunniteltu aiemmin, eikä yleisesti ääneen mainittukaan. Tärkeää on ollut, että asiat hoidetaan niin kuin pitääkin. Arvoja ei ole tiedostettu, mutta joissakin raameissahan toimintaa on toteutettu. Tästä voidaan jatkaa arvojen suunnitteluun yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhdessä voitaisiin tarkastella, mitkä asiat ovat kaikille työyhteisössä tärkeitä ja tehdä

listaa niistä. Työtä tulee tietenkin tehdä tämän jälkeen yhteisesti sovittujen arvojen kautta. Arvot on hyvä olla esillä myös rekrytointitilanteessa, sillä joillekin hakijoille niillä on suuri merkitys haettavan työnpaikan valinnan kannalta.

Työntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, että he arvostavat työnantajassa reilua, jämäptä, yritteliäisyyttä, rehellisyyttä, asioiden kunnossa pitämistä ja työntekijöiden kunnioittamista. Lisäksi perheellinen työntekijä haluaa, että myös perheelliset huomioidaan esimerkiksi työaikojen joustavuudessa. Vuokratyöntekijä toivoo kunnioitusta myös vuokratyöntekijöille.

Pienen yrityksen eduista työnantajana työntekijät sekä Lautamäki (2011) olivat samoilla linjoilla. Työntekijät listasivat suoran kontaktin yrittäjään, palautteen suoruden, oman äänen kuulumisen ja työntekijöiden panoksen huomioimisen eduksi (Työntekijähaastattelu 1,2 ja 3 2011). Case-yrityksen on pienenä yrityksenä hyvä pitää kiinni näistä ominaisuuksista ja tuoda pienemmässä yrityksessä työskentelyn etuja esille yhä enemmän.

4.3 Tehtävä- ja henkilökuvaa

Työtehtävän vapauduttua se on hyvä irrottaa edellisestä tekijästään ja mahdollisesti uudelleen organisoida se. Pitkät työsuhteet saavat tehtävät näyttämään tekijöiltään. Haettaessa uutta tekijää halutaan myös uutta näkökulmaa (Vaahtio 2005,71-73). Tärkeää on määrittellä, minkälainen on hyvä hakija tehtävän kannalta nyt, mistä hänet tavoittaa ja mitä hänelle tarjotaan eli palkkaus ja työsuhteen tyyppi.

Henkilökuvan määrittely on tärkeä osa prosessia, sillä sitä kautta määritetään millaisia työntekijöitä lähdetään hakemaan ja miten heidät tavoitetaan. Salon (2008) mainitsema kohderyhmä-ajattelu on tässä merkityksellinen. Lautamäki (2011) mainitsee potentiaalisiksi työntekijöiksi ammattilaiset, joilla on anniskelulain vaatimat edellytykset työskennellä itsenäisesti. Kokemus on toivottavaa. Kohderyhmän tarkempi määrittely on paikallaan, kun lähdetään suunnittelemaan hakijoiden tavoittamista eri kanavien kautta. Kohderyhmää voisi ajatella myös asiakkaiden kannalta. Yrityksellä on kaksi yökerhoa, joiden asiakkaina käyvät n. 20-30 -vuotiaat nuoret aikuiset. Tämän lisäksi yrityksellä on baari, jonka asiakaskunta on hyvin eri-ikäistä. Nuorten yökerhossa voisi ajatella työskentelevän nuorta henkilökuntaa. Baarissa iällä ei ole niin suurta merkitystä, mutta kokeneempi työvoima on varmasti parempi, kun asiakkaana käy laidasta laitaan kaiken ikäiset. Kohderyhmäajattelun voisi ajatella tätä kautta, yökerhoon etsitään vastavalmistuneita nuoria työntekijöitä ja baariin taas kokeneempia ammattilaisia. Iän esille tuominen ilmoittelussa on lain vastaista, joten kohderyhmän tavoittamista tulisi ajatella kanavavalinnan kautta.

4.4 Ajoitus

Työvoiman tarve tulee usein yllättäen, mutta mikäli sitä voidaan millään tavalla ennakoida, kannattaa miettiä rekrytoinnin ajoitusta. Syksy ja kevät ovat usein työpaikan vaihtajien ns. sesonkiaikaa. Keväisin varsinkin nuoret etsivät kesätyöpaikkoja ja syksyisin, kun kesälomat on vietetty, ollaan valmiita vaihtamaan myös pysyvämpiä työpaikkoja.

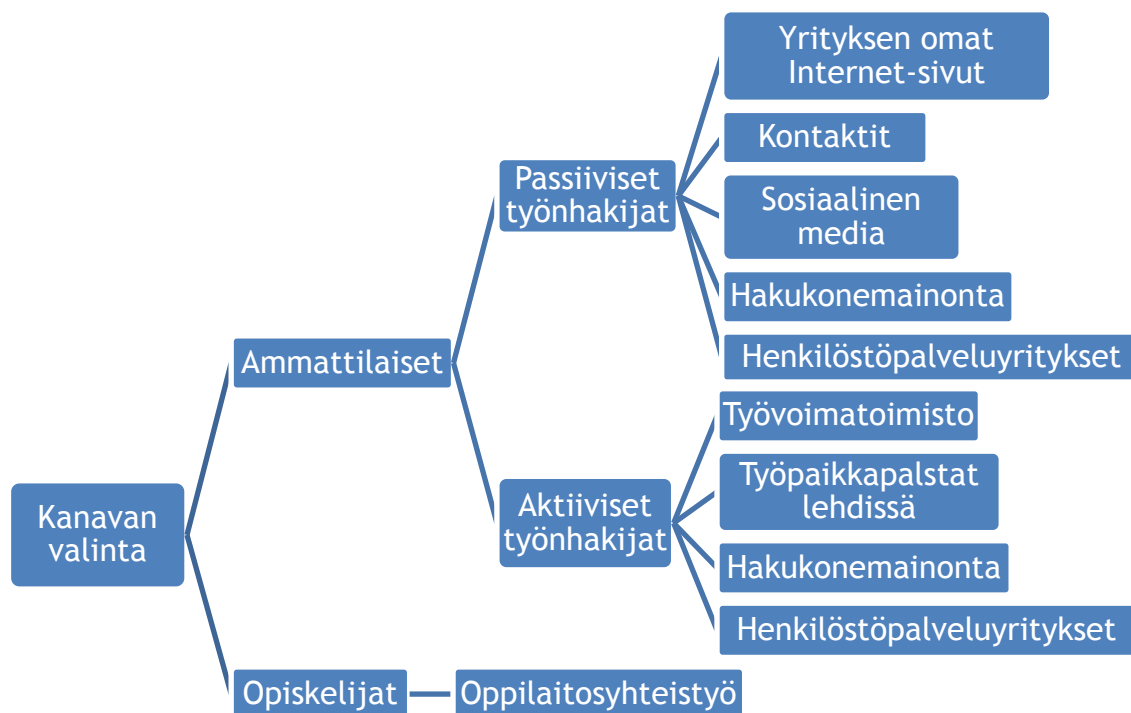
4.5 Kanavan valinta

Kehitysehdotusten kanavavalinnassa keskitytään työntekijähaastatteluissa sekä työnantajahaastattelussa esille tulleisiin kanaviin. Kehitysehdotuksissa käydään läpi kanavien käytettävyys Case-yrityksen kannalta.

Kanavien valintaan vaikuttaa suuresti kohderyhmä, jota pyritään tavoittamaan. Kanavavalinnassa kannattaakin miettiä, mitä mitkä kanavat tavoittavat aktiiviset työnhakijat ja mitkä kanavat taas passiiviset työnhakijat. Tämän lisäksi kannattaa miettiä halutaanko työntekijöiksi kokeneita ammattilaisia vai vastavalmistuneita. Kanavavaihtoehdoissa on otettu näkökulmaa myös yrityksen yleisen tunnettavuuden lisäämiseen ja näkyvyyden hakemiseen, sillä se lisää myös ihmisten tuntemusta yritystä kohtaan ja näin helpottaa rekrytointia.

Työpaikkailmoitus ei saa olla syrjivä, siinä ei siis saa hakea suoraan tietyn ikäisiä ehdokkaita. Mikäli halutaan tavoittaa vanhempia kokeneempia tai nuorempia vastavalmistuneita hakijoita, se tulee ajatella kanavavalinnan kautta. Kuten työntekijä haastatteluissa (2011, 1,2 ja 3) kävi ilmi, kaikki käyttäisivät Internetiä kanavanaan, mutta toinen haastateltava, jonka kokemus alalta oli yli 20 vuotta, mainitsee yhdeksi kanavakseen myös Helsingin Sanomat, joita kaksi nuorempaa haastateltavaa ei mainitse lainkaan. Voidaan olettaa, että eri-ikäiset hakijat käyttävät erikanavia työnhaussa. Kanavavalinnalla voi siis vaikuttaa siihen, millaisia hakijoita tavoitetaan.

Kuvioon 8 on merkitty Case-yritykselle mahdollisesti sopivat kanavat kohdeajattelun kautta. Kohteen voi ajatella esimerkiksi ammattilaisten ja opiskelijoiden kautta, jolloin opiskelijoille kohdistuva kanavavalinta olisi oppilaitokset ja ammattilaisten kanavavalintaan vaikuttaa se haetaanko aktiivisia hakijoita vai passiivisia hakijoita.



Kuvio 8: Kanavan valinta

4.5.1 Kohteena aktiiviset työnhakijat

Case-yritys on käyttänyt työpaikkailmoittelussa kanavinaan Työvoimatoimiston Internet-sivuja. Työntekijähaastattelussa (2011a) kävi ilmi, että jokainen käyttäisi työtä hakiessa ainakin Internetiä ja erityisesti Työvoimatoimiston tarjoamia palveluita. Vaahtion (2005, 43) mukaan työvoimatoimistot ovatkin palvelualojen ammattilaisten kanava. Tämän lisäksi kaikki avoimet työtehtävät ovat joka tapauksessa ilmoitettava työvoimatoimistoon (Eräsalo 2011, 33). Kun työvoimatoimiston sivuja tarkastelee avointen työpaikkailmoitusten kautta ja palvelutöistä valitaan hakusanaksi tarjoilu, löytyy yli 12 kuukauden työsopimuksia 164 kpl, ja niistä vain 30 on vuokratyöyritysten ilmoituksia (Työvoimatoimisto 2011). Case-yrityksen kannattaa suosia Työvoimatoimiston palveluita, sillä sivut tarjoavat parhaimmat hakumahdollisuudet hakijalle esimerkiksi paikkakunnittain tai ammateittain sekä siksi, että palvelut ovat ilmaisia ja niitä käyttävät myös pienet yritykset.

Muita Internetin kautta tarjoavia työpaikkailmoituskanavia ovat esimerkiksi Helsingin Sanomien Oikotie, Monster ja Uranus. Työnantajan haastattelussa Lautamäki (2011a) kertoi tarkastelleensa Internetissä työpaikkailmoittelua ja rekrytointipalveluita tarjoavia sivuja, ja huomanneen, että suurin osa ilmoituksista ravintola-alan töitä koskien oli henkilöstöpalveluyritysten tekemiä ilmoituksia. Sivuja käytiin tarkastelemassa opinnäytetyötä varten uudelleen. Oikotie tarjosi hotelli- ja ravintola-alan työpaikkailmoituksia 51 kpl, kun sijainniksi laitettiin Uusimaa. Näistä ilmoituksista ainoastaan kaksi oli muita kuin henkilöstöpalveluyritysten ilmoituksia. Nämä kaksi ilmoitusta olivat suurempien ketjujen ilmoituksia (Oikotie 2011). Monster.fi ei tarjonnut Kerava ja Vantaa alueilta lainkaan ravitsemusalan töitä (Monster 2011). Uranus.fi tarjosi Uudeltamaalta hotelli- ja ravintola-alan vakituisia työpaikkoja neljä ilmoitusta, joista kolme oli henkilöstöpalveluyritysten ilmoituksia (Uranus 2011). Palveluiden hinnat ovat melko korkeat ja koska niiden tavoitettavuus ravintola-alan työntekijöitä kohtaan on kyseenalainen, niitä ei kannata käyttää. Toisaalta esimerkiksi Oikotie on mahdollinen silloin, kun rekrytointi toteutetaan henkilöstöpalveluyrityksen avulla.

Lautamäki (2011a) kertoo, että Metro-lehden työpaikkailmoitus osio on ollut yrityksen kanavana aiemmin ja sen tavoitavuus on ollut huonoa. Kuitenkin kolmas haastateltava (Työntekijähaastattelu 3 2011b) kertoo, että käyttäisi juuri Metro-lehteä aktiivisessa työn haussa. Lehteen kannattaa siis suhtautua nimenomaan aktiivisten työntekijöiden hakemisessa. Edellisten kokemusten perusteella lehti-ilmoittelun käyttöä kannattaa harkita tarkkaan. Työntekijähaastattelussa toinen (2011a) haastateltava kertoi, että saattaisi käyttää työnhakukanavana myös Helsingin Sanomien työpaikkaosiota. Teoriaosassa käsiteltiin sanomalehti ilmoittelua ja todettiin, että sitä kautta haetaan asiantuntija- ja ylemmätason työtehtäviin tekijöitä. Lehti-ilmoittelua ei suositella yritykselle rekrytointikanavana.

Työntekijähaastattelussa ensimmäinen (2011b) haastateltava kertoo, että lähtisi Internetistä hakemaan töitä laittamalla Googleen hakusanat: ”avoimet työpaikat ravintola-ala”. Tässä tapauksessa yrityksen kannattaisi hyödyntää hakukonemainontaa. Tällaisia sanoja käyttäessä yrityksen sivut tulisivat Googleen näkyviin ja saisivat varmasti työnhakijan klikkaamaan itsensä yrityksen sivuille. Yrityksen sivujen tulisi ns. hoitaa homma loppuun, eli edellä mainitusti sivut tulisi muuttaa asiakasta palvelevammaksi ja rekrytoinnin kannalta myös työnhakijaa palvelevammaksi. Sivujen tulisi olla mielenkiintoiset ja tarjota info työpaikasta ja hakuohjeista niin hyvin, että työpaikanhakija lähettäisi hakemuksen heti.

4.5.2 Kohteena passiiviset työnhakijat

Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen tulee toteuttaa näkyvyyden hakemisella. Nämä henkilöt eivät usein selaa työpaikkailmoituksia, koska eivät työtä varsinaisesti etsi. Heidän tavoittamisensa tulisi saavuttaa näkyvyydellä ja paremman mahdollisuuden tarjoamisella.

Yrityksen omat kotisivut (Ravintola Panama Jack 2011; Ravintola Pingviini 2011) ovat melko yksinkertaiset. Niitä kannattaisi parantaa jo pelkästään markkinoinnillisista syistä. Niiden käyttöä tiedotuskanavana tulisi myös lisätä. Työpaikkailmoitus olisi hyvä olla myös yrityksen omilla kotisivuilla. Kun sivuilla vieraileva henkilö, esimerkiksi yrityksen asiakas näkisi ilmoituksen, hän saattaisi ryhtyä hakuun, sillä yritys olisi ainakin sivujen kautta tuttu.

Työntekijöiden haastatteluissa (2011a) tuli esille työnhakukanavana mahdolliset kontaktit ravintola-alalla. Kontakteja voisi hyödyntää myös oman henkilökunnan keskuudessa, sillä rekrytointitarpeisiin voisi löytyä apua myös työntekijöiltä, mikäli heillä on kontakteja päteviin ravintola-alan ammattilaisiin. Tätä kautta voisi suoraan lähestyä kyseessä olevaa henkilöä. Etuna tässä on se, että yrityksen työntekijä on samalla haettavan työntekijän suosittelija. Myös vanhojen hyvien työntekijöiden yhteystietoja kannattaa pyytää ja säilyttää myöhempää varten ja tarpeen tullessa ottaa yhteyttä. Samoin työpaikan kyselijöiden yhteystiedot kannattaa säilyttää myöhempää tarvetta varten. Vuokratyöntekijöiden kohdalla tässä on usein sääntö, ettei vuokratyöntekijöihin saa ottaa yhteyttä ilman välitysyritystä. Onko myöskään väärin ajatella, että työntekijä voi löytyä myös yrityksen asiakaskunnasta. Asiakkaat ovat yrityksen tärkein ja suurin sidosryhmä, joten miksei avointa työpaikkaa voisi saattaa myös asiakkaiden tietoon, jotka saattaisivat suositella paikkaa tuttavalleen. Asiakaskunnan tietoon avoin työpaikka tulisi luultavasti parhaiten nettisivujen, sosiaalisen median tai case-yrityksen toimipaikassa esillä olevan ilmoituksen kautta.

Sosiaalinen media on yksi vaihtoehto perinteisten työnhakukanavien sijaan.

Työntekijähaastatteluissa työntekijät olivat kriittisiä kanavan käytöstä työnhaussa.

Kehitysehdotuksiin kanava otettiin mukaan lähinnä sen markkinoinnillisen hyödyn takia.

Rekrytointi on tässä kanavassa vasta toissijainen hyöty. Sosiaalinen media vaatii sitoutumista.

Jatkuvan viestinnän avulla sosiaalinen media toimii myös markkinointivälineenä, jonka kautta

case-yritys saisi tunnettavuutta myös muualla kuin omalla alueellaan. Sosiaalinen media

tavoittaa ensisijassa nuoria hakijoita, joten sen käyttö tulee tulevaisuudessa kasvamaan, kun

sosiaalisen median käyttäjäkunta kasvaa. Sosiaalisista medioista yrityksen kannattaisi valita

Facebook, koska sitä käyttävät kaikki haastateltavat. Teoriaosassa kerrottiin myös, että

LinkedIniä käyttävät lähinnä IT-alan ihmiset, joten sen käyttö voi olla turhaa ravintola-alan

yritykselle. Facebookissa on yhä useampi yritys, joka viestii tapahtumistaan sen välityksellä.

Tämä voisi olla myös Case-yritykselle ajankohtainen viestintäväline. Avoimesta työpaikasta

voisi ilmoittaa sivulla aina, kun sellainen tulee. Ilmoitus voisi tällöin tavoittaa myös passiivisen työnhakijan, joka seuraa yrityksen sivustoa. Käytännössä yrityksen pitäisi siis tehdä itselleen Facebook-sivusto esimerkiksi aiemmin mainitun Fanikoneen avulla. Sivustoon tulisi suhtautua siten, että sitä tulee päivittää usein, jotta sen käyttäjät jaksavat seurata sitä ja mahdollisten ilmoitusten kautta myös jakavat niitä eteenpäin. Sivuston kautta voi jakaa myös omat Internet-sivut.

Hakukonemainonta ja hakukoneoptimointi toimivat myös passiivisten työnhakijoiden kohdalla oikeilla hakusanoilla. Tällöin tulisi miettiä, mitä hakusanoja passiivinen työnhakija saattaisi käyttää kohdatakseen yrityksen. Henkilö saattaa esimerkiksi ns. ”googlata” ravintoloita paikkakunnittain etsiessään illanviettopaikkaa. Hakusanoina voisi olla esimerkiksi ravintola, Vantaa, Kerava jne. Käyttäessä näitä hakusanoja yrityksen nettisivut tulisivat näkyviin esimerkiksi Googlen sivupalkkiin ja sivujen otsikko viestisi avoimesta työpaikasta tai kehottaisi hakemaan töihin. Passiivinen hakija saattaisi tässä vaiheessa klikata itsensä yrityksen sivuille. Tällöin myös omilla Internet-sivuilla tulisi olla ilmoitus paikasta. Hakukonemarkkinointi tarjoaisi yritykselle näkyvyyttä jatkuvasti, ei pelkästään rekrytoitaessa.

Henkilöstöpalveluyritysten rooli kanavana on case-yritykselle suuri ja siitä halutaan pitää kiinni. Henkilöstöpalveluyritykset rekrytointikanavana on pidemmän tähtäyksen kanava, sillä prosessi kestää kauan yritysten keskinäisten sopimusaikojen takia. Kanavan etuna on työntekijöiden soveltuvuuden näkeminen jo ennen kuin heitä palkataan omiin kirjoihin. Vuokratyrytyksistä tulevista hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni, mikäli heillä on vain mielenkiintoa työskennellä case-yrityksessä. Vuokratyöntekijöillä on työpaikka, eli he ovat joko passiivisia työnhakijoita tai eivät etsi töitä lainkaan. Toisaalta he ovat saattaneet ottaa vuokratyön itselleen vain tilapäiseksi työpaikaksi, kun he samalla etsivät vakituista työpaikkaa. Heidän houkuttelemisekseen vaihtamaan vuokratyö vakituiseen työsuhteeseen case-yrityksessä tulisi miettiä, millä keinoilla heitä voitaisiin houkuttaa ja sitouttaa yritykseen. Vuokratyöntekijän haastattelussa (Työntekijähaastattelu 3) kävi ilmi, että sitoutumiseen vaikuttaa hyvin paljon mahdollisuus sopia asioista. Lautamäki (2011) mainitsee sitouttamiskeinoina mahdollisuuden päättää omista työvuoroista ja työn tarjoamista vuokratyöntekijöille niin paljon kuin mahdollista. Case-yrityksen kannattaa lähestyä hyviksi todettuja vuokratyöntekijöitä ja keskustella, mitä he mahdollisesti haluavat jatkossa ja kannattaako heidän sopimusajastaan ottaa hyöty irti ja kouluttaa heitä talon tavoille sopimusajalla. Vuokratyöntekijöihin asennoituminen työntekijöinä eikä ainoastaan ns. viikonloppuextraajina on myös tärkeää.

4.5.3 Kohteena opiskelijat

Lautamäki (2011b) kertoo haastattelussa, että opiskelijat ottavat silloin tällöin yhteyttä yritykseen harjoittelupaikantoivossa. Voisi olettaa siis, että kiinnostusta opiskelijoiden keskuudesta löytyy. Teoriaosassa kerrottiin, oppilaitosyhteistyön mahdollisuuksista rekrytointikanavana. Yrityksen kannattaisi hyödyntää tätä mahdollisuutta nimenomaan pidemmän tähtäimen rekrytointikanavana tarjoamalla kesätyö- ja harjoittelupaikkoja ja mahdollisesti myöhemmin myös työpaikkoja valmistuneille tai osa-aikaisia töitä opiskelijoille. Kanavan ohella luodaan kontakteja opiskelijoihin ja vastavalmistuneisiin, joita voidaan hyödyntää myös myöhemmin rekrytointitarpeen sattuessa kohdalle. Yrityksen yökerhojen asiakaskunta on nuorehkoa, oppilaitosyhteistyö lisäisi myös tunnettavuutta nuorten aikuisten keskuudessa ja siitä voisi olla markkinoinnillista hyötyä.

Käytännössä case-yritys voisi ilmoittautua paikallisiin ravintola-alan oppilaitoksiin harjoittelupaikan tarjoajana. Yritys saisi näkyvyyttä oppilaitoksessa sen ilmoitustauluilla tai verkkosivuilla. Matkailu-, hotelli-, ravitsemus- ja palvelualan työntajaliitto eli MARA tarjoaa ainakin yrityksille ja alan oppilaitoksille yhteistyöohjelmaa harjoittelu- ja kesätyöpaikkoja varten (Mara 2011). Jos harjoittelija olisi pätevä ja soveltuva yritykseen, voitaisiin suunnitella mahdollista jatkoa koulun päätyttyä. Tällöin opiskelija olisi vasta valmistunut ravintola-alan ammattitutkinnon suorittanut ja näin myös koulutukseltaan pätevä työskentelemään yrityksessä, lisäksi hän olisi harjoittelujakson ja mahdollisten osa-aikatöiden kautta perehtynyt talon tavoille. Kokemuksen kertyessä työtunteja voisi lisätä.

4.6 Työpaikkailmoitus

Työpaikkailmoittelun onnistumiseen vaikuttaa kanavan ohella ilmoituksen mielenkiintoisuus ja yrityksen maine. Hyvin laadittu työpaikkailmoitus on laadukkaan työnantajan merkki (Eräsalo 2008, 34; Lavón 2001,7-8).

Yrityksen tulee kuitenkin ennen ulkoista ilmoittelua ilmoittaa vapaasta paikasta sisäisesti. Työtä tulee tarjota myös osa-aikaisille työntekijöille (Vaahtio 2007,26).

4.6.1 Kanavan vaikutus ilmoitukseen

Kanavan valinta vaikuttaa vahvasti työpaikkailmoituksen sisältöön. Tekstisisällön ja ilmoituksen ulkonäön merkitys on suuri ilmoituksen kiinnostavuuden kannalta. Internetissä ilmoitusten ulkonäöllä ei ole yhtä suurta merkitystä kuin lehti-ilmoittelussa, sillä ilmoituksen vieressä on harvoin toisen yrityksen ilmoitusta, joka kilpailisi hakijan huomiosta. Tämä johtuu siitä, että yleisesti Internetissä olevilla työnhakukanavilla kaikki ilmoitukset ovat hyvin

samannäköisiä. Jos taas kanavana ovat esimerkiksi yrityksen omat Internet-sivut tai sosiaalisen median kanava, kuten Facebook, ilmoitus on yrityksen omalla sivulla, jonne muiden yritysten tietoja ei ladata. Ilmoituksen vieressä ei siis ole kilpailevaa ilmoitusta. Tekstisisältö ratkaisee. Lehti-ilmoitusten ulkonäköön ja sisältöön ei oteta kantaa, sillä niiden käyttöä ei yritykselle ehdoteta.

Jos yritys julkaisee työpaikkailmoituksen omilla sivuillaan, ilmoituksen tulisi olla helposti havaittavissa. Useilla isoilla yrityksillä on jatkuva haku päällä omilla sivuillaan. Pienen yrityksen ei kannata jatkuvaa ilmoittelua tehdä, sillä työpaikkojen määrä ei ole suuri, eli sivujen kautta haun tehnyt saattaa jäädä turhaan odottelemaan paikkaa, jota ei edes ole avoinna. Tämä voi vaikuttaa jatkossa siihen, ettei kyseinen henkilö enää hae yritykseen, koska hakeminen on aiemmin ollut turhaa. Yrityksen asiakaskunnan ja alan huomioon ottaen ilmoituksen sävyn ei tarvitse olla kovin virallinen, kunhan se puhuttelee. Tärkeää on, että ilmoitus on selkeä ja sisältää kaikki työpaikkaa, - tehtävää ja hakemista koskevat tiedot. Omien sivujen kytkeminen esimerkiksi Facebookin ”Jaa”-toimintoon lisää ilmoituksen näkyvyyttä, kun sivuilla vierailevat voivat jakaa ilmoitusta helposti yrityksen Internet sivuilta eteenpäin Facebookiin.

Mikäli yritys käyttää kanavanaan Työvoimatoimiston Internet-sivuja, ilmoituksen ulkonäkö on kaikilla ilmoittajilla sama. Sivuille ei voi erikseen ladata yrityksen logoa tai muuta värimaailmaa. Tällöin yrityksen tulee painottaa ilmoituksen sanomaan erottuakseen muista ilmoituksista. Hakijan tehtyä työvoimatoimiston sivuilla haun hakukriteeriensä perusteella, kaikki vapaat paikat näkyvät listana ammattinimikkeen, yrityksen nimen sekä paikkakunnan mukaisesti. Otsikoinnin merkitys on suuri, jos ajatellaan sitä, että hakija valitsee sen mukaan, minkä ilmoituksen pitkästä listasta avaa lukeakseen lisää. Otsikoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä oikean ammattinimikkeen valintaa. On eri asia nimetä haettavaksi ammattinimikkeeksi esimerkiksi tarjoilija, kassatarjoilija, ravintolatyöntekijä, baarityöntekijä tai baarimestari. Hakija tekee näiden nimikkeiden perusteella päätöksensä siitä, mihin ryhmään hän omaksuu kuuluvansa, mihin oma osaaminen riittää ja mikä on haettava vaatimustaso.

Sosiaalisessa mediassa ilmoituksen laatimiseen on vapaammat kädet. Se kannattaa silti tehdä perusteellisesti, jotta sen kautta saadaan hyviä hakemuksia ja kohderyhmä ymmärtää sen. Sosiaalista mediaa käyttökanavana kannattaa miettiä sitä kautta, että käyttäjät käyttävät sitä usein vapaa-aikanaan. Ilmoituksen sävyn ei kannata olla liian virallinen, kunhan se puhuttelee käyttäjää.

Hakukonemainonta toimii usein yhden lauseen perusteella, jotka johdattavat käyttäjän klikkauksen jälkeen yrityksen sivuille. Vapailta sanahauilla tehdyn haun jälkeen hakukoneen

käyttäjä saa haun tulokset näkyviin ja yrityksen sivujen linkki tulee näkyviin otsikon kanssa. Otsikon tulee olla siis johdattelava, jotta käyttäjä klikkaa itsensä yrityksen sivuille. Tällöin yrityksen sivuilla on oltava kattava ja perusteellinen työpaikkailmoitus.

Oppilaitos yhteistyössä harjoittelupaikka-tarjonnan ohella ilmoitus kannattaa laittaa ilmoitustaululle. Ilmoituksen tulee erottua muista ilmoituksista ulkonäöllisesti, esimerkiksi värivalinnoilla ja asettelulla. Värivalintana kannattaa käyttää yrityksen omaa värimaailmaa. Mikäli värimaailma ja yrityksen logo on mahdolliselle hakijalle tuttu, se saattaa herättää paremmin hänen huomionsa ilmoitustaululta.

4.6.2 Tehtävänimike

Työnantajahaastatteluisissa (1, 2 ja 3 2011b) työtehtävää parhaiten kuvailevimiksi tehtävänimikkeiksi muodostuivat baarityöntekijä ja vuorovastaava. Työtehtävän itsenäisen luonteen ja vuorossa yksinään työskentelyn takia vuorovastaavan nimike olisi parempi kuvailemaan tehtävää. Työpaikkailmoituksen otsikoinnissa voidaan viitata kuitenkin siihen, että vuorovastaava työskentelee baarissa, jotta hakijalle tulee heti selväksi, että kyseessä ei ole esimerkiksi ruokaravintola. Ensimmäisen ja toisen työntekijähaastatteluiden haastateltavat olivat sitä mieltä, että juuri baarissa työskentely tulee tuoda esille tehtävänimikkeessä.

Lautamäki (2011b) kuvailee itse, millainen potentiaalinen työntekijä on. Hän mainitsee, että kyseinen henkilö on ammattilainen ja mielellään kokenut ja kykenevä työskentelemään yksin ja itsenäisesti. Tällöin työtehtävän vastualueet on hyvä tuoda esille jo tehtävänimikkeen määrittelyssä. Vuorovastaava voi työskennellä yksin työvuorossa vastaten ravintolan toiminnasta työvuoronsa aikana. Vuorovastaavan tehtävä on anniskeluravintolan vastaavan hoitajan sijaisuus, josta on myös maksettava varavastaavan lisää. Lisää perustellaan henkilön vastuusta alkoholilain säännösten noudattamisesta. Anniskeluravintolan ollessa auki paikalla tulee aina olla joko vastaava hoitaja tai tämän sijainen (Palvelualojen ammattiliitto 2010).

4.6.3 Ilmoituksen sisältö

Työntekijähaastatteluiden (1,2 ja 3 2011) mukaan mielenkiintoinen työpaikkailmoitus sisältää yrityksen liikeidean, lyhyen kuvauksen paikasta sekä paikan sijainnin. Ilmoitus on yksinkertainen sekä selkeä ja siinä kerrotaan yksinkertaisesti mitä haetaan.

Työvoimatoimiston sivuilla on ilmoituksessa vapaamuotoinen tekstiosa, jossa voi kertoa omin sanoin työtehtävästä, yrityksestä ja vaatimuksista. Tämän tekstin laatimiseen voi ottaa pohjaa teoriaosassa esitettyyn listaan työpaikkailmoituksen sisällöstä. Teksti kannattaa kuitenkin pitää yksinkertaisena ilman ns. turhan päivästä myyntipuhetta.

Markkasen (2002, 27) mukaan tarjottavaa työtehtävää tulisi kuvailla lyhyesti 3-4 tärkeimmällä asialla. Lautamäki (2011b) kertoo, että työtehtävässä työskennellään yksin vuorossa, joten itsenäinen työskentely kannattaa tuoda esille jo työpaikkailmoituksessa. Työtehtävä on normaalia baarityötä eli juomien valmistusta ja myyntiä sekä asiakaspalvelua, mutta nämäkin kannattaa tuoda ilmoituksessa esille, jotta hakijalle ei varmasti jää epäselväksi, mitä työ sisältää. Työnhakijalta vaadittavien ja välttämättömien ominaisuuksien esille tuonti on tärkeää. Yrityksen tulee siis kertoa työpaikkailmoituksessa, että anniskelupassi ja kahden vuoden kokemus tai vaihtoehtoisesti alan koulutus ovat vaadittavia. Työnhakijalta toivottavia ominaisuuksia voi mainita muutaman. Lautamäki (2011b) painottaa itsenäistä työskentely taitoa ja sosiaalisuutta sekä ulospäin suuntautuneisuutta. Nämä tekijät kannattaa mainita myös työpaikkailmoituksessa, jotta hakija tunnistaa itsensä paremmin ilmoituksesta.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi esimerkiksi Työvoimatoimiston (2011) sivuilla seuraavat kohdat ovat myös tärkeitä: työn alkamispäivä, työaika, työsuhteen kesto sekä haun päättymisaika. Haulle on varattava riittävästi aikaa, mitä kanavaa sitten käytetäänkin. Pitää muistaa myös, että liian pitkään esillä oleva ilmoitus menettää mielenkiintonsa, kun se on nähty jo useaan otteeseen. Ilmoituksen sisällön ja yrityskuvauksen tulee olla mahdollisimman toden mukainen (Lavón 2001, 16). Työtehtävän sisältö ja haasteet tulee niin ikään kertoa realistisesti (Vaahtio 2005, 70). Ilmoitus ei saa olla syrjivä (Eräsalo 2008, 34).

Lautamäen (2011a) haastattelussa tuli esille, että yrityksen työpaikkailmoituksissa on pyydetty hakijoita vastaamaan ilmoitukseen lähettämällä CV eli ansioluettelon sekä vapaamuotoinen työhakemus. Aina ansioluetteloa ei ole kuitenkaan lähetetty. Työntekijähaastattelussa (1,2 ja 3 2011a) työntekijöiden mielestä työnantaja voi hyvin pyytää työnhakijaa lähettämään molemmat. Toinen haastateltava (Työntekijähaastattelu 2 2011a) painottaa erityisesti CV:n merkitystä. Ansioluettelolla on tärkeä merkitys anniskelutehtävissä, jotta varmistetaan henkilön riittävä kokemus, eikä turhaa pyydetä haastatteluun sellaista hakijaa, jolta ei välttämättä riittävää kokemusta löydy. Case-yrityksen tulisi jatkossakin pyytää hakijoita lähettämään työhakemus ja CV. Mikäli hakija ei molempia lähetä, hän ei ehkä ole aidosti kiinnostunut työpaikasta tai hänelle ei ole kertynyt tarvittavaa kokemusta.

4.6.4 Mitä yritys tarjoaa?

Palkkauksen ilmoittamisen suhteen haastateltavat olivat ristiriitaisia. Ensimmäinen haastateltavan mielestä houkutteleva palkka on tärkeää ilmoittaa (Työntekijähaastattelu 1 2011). Toisen mielestä palkka sovittaisiin siinä vaiheessa, kun oltaisiin varmoja, kenet valitaan (Työntekijähaastattelu 2 2011). Kolmas haastateltava on sitä mieltä, että

minimipalkka kannattaisi ilmoittaa, ellei se sitten olisi ainoastaan työehtosopimuksen mukainen (Työntekijähaastattelu 3 2011). Työvoimatoimiston sivuilla on erikseen palkkauskohta, johon yritys voi itse kertoa omin sanoin, mihin palkkaus perustuu. Kohtaan voi ilmoittaa TES:in palkkausperusteeksi tai muun yrityksen määrittelemän palkan. Jos ilmoitukseen laitetaan hakijalle mahdollisuus ilmoittaa palkkatoive, ilmoitus kertoo, että palkkaus on työehtosopimuksen minimiä suurempi ja sovittavissa. Oli tilanne yrityksessä, mikä tahansa palkkauksenkin suhteen kannattaa olla rehellinen, sillä se säästää aikaa. Jos palkka on TES:in mukainen, se kannattaa ilmoittaa heti ilmoituksessa. Hakijat, jotka arvioivat työnsä arvon suuremmaksi eivät turhaan lähde kokeilemaan.

Salon (2008) mukaan kohderyhmä-ajattelussa tulisi tarkastella kohderyhmää motivoivia tekijöitä työnteossa. Motivoivia tekijöitä tulisi käyttää apuna rekrytointiviestinnässä ja sitä kautta houkuttaa kohderyhmää hakemaan töihin yritykseen. Nykyisin työntekijöillä on yhä useammin varaa valita, missä työskentelee, joten yrityksen on myytävä yritys työpaikkana hakijoille. Hakijoita motivoivilla tekijöillä voidaan vaikuttaa yrityksen kiinnostavuuteen työnantajana. Raha ei välttämättä ole kaikkia motivoiva tekijä, kuten esimerkiksi vuokratyöntekijöistä voidaan päätellä (Helsingin Uutiset 2011, Työntekijähaastattelu 3 2011a), vaan joitakin motivoi esimerkiksi joustavat työajat. Lisäksi kolmas työntekijähaastateltava (Työntekijähaastattelu 3 2011b) mainitsee, että ravintola-alan töiden ajan luonteen takia olisi myös hyvä, jos työnantaja tarjoaisi työmatkaetua. Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että houkuttava tekijä voi olla myös tietynlaisen jatkuvuuden lupaaminen työpaikkailmoituksessa. Työntekijähaastatteluiden yhteenvedossa käsiteltiin sitä, että eri-ikäisillä saattaa olla eri motivaatiot. Vanhemmat kokeneemmat ammattilaiset voivat haluta työhön paikkaan, joka on pysyvä ja mukava pidempään työskentelyyn. Nuoret voivat olla enemmän kiinnostuneita rahallisista tai materiaalisista eduista, koska ovat usein vielä kokeilunhaluisia ja valmiita vaihtamaan työpaikkaa ja ehkä tinkimään työyhteisön ilmapiiristä ja työpaikasta suuremman rahallisen korvauksen takia. Suoranaisia johtopäätöksiä tästä ei voi tehdä mutta voidaan olettaa, että motivoivilla tekijöillä voi vaikuttaa siihen, millaisia ehdokkaita lähdetään hakemaan. Henkilöstön kanssa voi miettiä, millaisia henkilöstöetuja he kaipaavat ja mitä yritys kykenee tarjoamaan. Edut tulee olla tietysti työn kannalta oleellisia. Työpaikkailmoituksessa motivoivina tekijöinä mainitaan niin ikään seikat, jotka todella toteutuvat. Tällä hetkellä yritys voisi mainita mahdollisuuden joustaa työvuoroissa sekä työntekijöiden vapaa- ja lomatoiveiden kuuntelun ja etenemismahdollisuudet yrityksessä.

Työntekijähaastatteluissa (1 ja 2 2011) työntekijät kertoivat omat mielipiteensä pienessä yrityksessä työskentelystä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että oman äänen kuuluminen ja panoksen huomioiminen on parempaa pienessä yrityksessä kuin suuressa. Case-yrityksen kannattaisi tuoda ilmoittelussa esille pienen talon etuja, esimerkiksi mainitsemalla

vaikutusmahdollisuuksista työyhteisössä. Kuitenkin tämäkin tieto tulee pitää yksinkertaisena ilman turhia myyntipuheita.

4.7 Seuranta

Uuden työntekijän rekrytoinnin jälkeen tärkeä osa koko rekrytointiprosessia on seuranta. Seuraamalla uuden työntekijän pärjäämistä työtehtävässä ja sopeutumista työyhteisöön saadaan kuvaa siitä, miten hyvin rekrytointikanavavalinnassa ja ilmoittelussa onnistuttiin saamaan sitä, mitä lähdettiin hakemaan. Seurannan avulla voidaan parantaa rekrytointiprosessia jatkossa.

Uuden työntekijän mielipiteet rekrytoinnin toteutuksesta on myös tärkeitä, sillä hän on tuore tulokas, joten hänellä on vielä hyvässä muistissa, mikä oli hyvää ja mitä olisi voitu tehdä paremmin. Uuden työntekijän mielipiteitä kannattaa kuunnella. Myös muun henkilöstön mielipiteitä kannattaa seurata, sillä he usein työskentelevät uuden työntekijän kanssa tiiviimmin, joten heillä on parempi näkökulma siihen, miten tämä työssään pärjää.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kappaleessa käsitellään yhteenvetona case-yrityksen rekrytointiprosessiin vaikuttavia tekijöitä sekä johtopäätöksiä siitä, miten toimiva kehitysehdotus on yrityksen kannalta. Tämän lisäksi kerrotaan, mikä työn tekemisessä on ollut haastavaa.

Rekrytointi aiheena on hyvin laaja ja sen onnistuminen on monen tekijän summa. Ravintola-alan yrityksille rekrytointi on ajankohtaista kokoajan, sillä työ on luonteeltaan pätkätyötä ja kuten Lautamäki (2011a) itse toteaa haastattelussa ihmiset työskentelevät alalla usein siihen asti kunnes keksivät sen oman jutun. Tämän takia rekrytointiin pitäisi suhtautua kuten koko yrityksen liiketoimintaan yleensä. Rekrytoinnin toteuttamiseen ei saisi lähteä suunnittele mattomasti. Se ei saisi olla vain nopeasti ja huonosti suunniteltu juttu, josta pitää päästä nopeasti eroon, vaan osana päivittäisiä yritystoimintoja. Rekrytointiin tulisi varautua pitkällä tähtäimellä, sillä työvoiman hankinta tulee olemaan entistä vaikeampaa tulevaisuudessa, kun väestön rakenne muuttuu. Vuokratyövoiman kasvava määrä ja henkilöstöpalveluyritysten mahdollisuudet on käytettävä hyväksi, sillä ne ovat tulleet jäädäkseen. Yhä useampi työntekijä hakeutuu vuokratyöyritysten listoille, joten vuokratyöntekijät ovat oman henkilökunnan lisäksi osana jokapäiväistä työvoimaa.

Case-yrityksen ongelmia tarkasteltua lähemmin, kävi ilmi, että ongelmat ovat suurimmalta osin lähtöisin suunnittele mattomuudesta. Rekrytointia lähdetään toteuttamaan väkisin vasta sitten, kun työvoimapula on jo kohdalla. Suunnitelmia rekrytoinnin toteuttamisesta ei ole.

Aina kun rekrytointi tulee ajankohtaiseksi, koko prosessi aloitetaan alusta uudelleen, vaikka suunnittelun avulla tietyt ennalta määritellyt yritykselle sopivat rekrytointimenetelmät voisi tehdä prosessista sujuvamman ja nopeamman. Ongelmakohtana ei niinkään ole osaamisen puute vaan asennoituminen. Uuden työntekijän hankinnassa siirrytään mukavuusalueelta pois, kun lähdetään hakemaan uutta ja tuntematonta. Pienessä yrityksessä aikaa ei koskaan ole tarpeeksi, koska kaikilla on useampi tehtävä hoidettavanaan samanaikaisesti. Rekrytoinnin tarpeen sattuessa kohdalle normaalit rutinoituneet aikataulut menevät sekaisin ja vaativat lisää työtä. Henkilöstösuunnittelun merkitys on siksi tässä kohtaa oleellinen. Kun rekrytoinnin tarve tulee kohdalle, on jo valmiiksi suunniteltu, mistä aloitetaan. Rekrytointia tulisi toteuttaa pidemmällä tähtäyksellä ja ajatella rekrytointiviestinnän sisältöä markkinointiviestinnän kautta. Myös työnantajakuvasta ja maineesta tulisi huolehtia jatkuvasti panostamalla henkilöstön viihtymiseen ja koulutukseen. Pienet yritykset ovat usein tunnettuja paikallisesti. Yrityksen markkinointiviestintää tulisi lisätä niin ikään, jotta yritykselle saataisiin näkyvyyttä ja tunnettavuutta myös muualla kuin omassa kaupungissa tai kaupunginosassa. Tunnettavuudella on suuri merkitys myös onnistuneessa rekrytoinnissa. Nämä uudistukset vaativat paljon tekoja, mutta siirtyminen uudelle aikakaudelle on ennemmin tai myöhemmin edessä joka tapauksessa.

Kuten aiemmin on todettu, perinteisten rekrytointikanavien käyttö työpaikkailmoittelussa on muuttunut radikaalisti. Internetin ja erityisesti sosiaalisen median rooli markkinoinnissa ja rekrytoinnissa on kasvamassa. Niiden mahdollisuus on lähes rajaton. Nämä mahdollisuudet tulisi käyttää, mikäli haluaa tavoittaa aktiivisten hakijoiden lisäksi myös passiiviset työnhakijat. Tällöin työpaikkailmoitus tulee olla esillä siellä, missä passiivinen työnhakija viettää aikaansa. Sosiaalisella medially on nykypäivänä suuri merkitys ja sen merkitys tulee kasvamaan entisestään, kun uudet sukupolvet ryhtyvät työnhakuun.

Kehitysehdotus esittelee yritykselle useita eri mahdollisuuksia toteuttaa rekrytointiaan. Yritys voi pysyä entisessä rekrytointiajattelussaan, eli toteuttaa sitä vain kun se on pakollista tai vaihtoehtoisesti siirtyä suunnitelmallisuuteen, kokonaisvaltaiseen ajatteluun ja ajatella rekrytointia kohderyhmien kautta ennakoiden pidemmällä aika välillä. Tällöin myös markkinointiviestintää tulee kohentaa tunnettavuuden ja näkyvyyden lisäämiseksi. Työnantajakuvaan ja henkilöstön hyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota, sillä henkilöstö kertoo eteenpäin, kuinka työssään viihtyy. Potentiaaliset työnhakijat tulee analysoida, eli ennen rekrytoinnin toteuttamista tulisi miettiä, millaiset henkilöt ovat yritykselle sopivia työntekijöitä. Potentiaaliset työnhakijat tulee ajatella myös kohteena ja miettiä, mistä tämän kohteen tavoittaa, eli mitä kautta työpaikkailmoitus tulee kohteen tietoisuuteen ja minkälainen viesti heitä puhuttelee.

Aiheeseen sopivia jatkotutkimusaiheita on useita. Rekrytointiprosessia voisi jatkaa eteenpäin tutkimalla hyvin hoidettua työhaastattelua, tai laatia perehdytysuunnitelmaa uudelle työntekijälle. Työnantajakuva suuri vaikutus onnistuneeseen rekrytointiprosessiin on tullut useaan otteeseen ilmi työssä. Yritys voisi tutkia myös omaa työnantajakuvaansa henkilöstön kautta ennen kuin lähtee seuraavaan rekrytointiin.

Haastavana tekijänä opinnäytetyön tekemisessä oli aiheen rajaaminen. Rekrytointi aiheena tuntui välillä olevan niin laaja ja siihen vaikuttavia tekijöitä liian monia, että työn valmistuminen alkoi epäilyttää. Tutkijan objektiivisuus oli välillä myös hankalaa, sillä case-yrityksen työntekijänä ja yrittäjä perheen jäsenenä, jotkin asiat olivat tiedossa, mutta oletuksia ei saanut tehdä. Aihe ja case tuntuivat olevan välillä liian lähellä itseä. Haastateltavina olevat työntekijät olisivat ehkä saattaneet vastata eritavalla talon ulkopuoliselle haastattelijalle. Kysymykset pyrittiin tämän takia pitämään mahdollisimman paljon yleisinä, eikä linkittää yritykseen. Haastavaa oli myös kirjallisuuden löytäminen aiheesta. Useat rekrytointia käsittelevät kirjat tuntuivat keskittyvän enemmän ylemmän hierarkiatason rekrytointiin kuin perusammattilaisen. Lisäksi pelkästään hotelli- ja ravintola-alaan liittyvää kirjallisuutta aiheesta ei ollut kovin paljoa. Rekrytointikirjallisuus on muutenkin jo muutaman vuoden vanhaa ja siihen ei ole otettu mukaan uusia rekrytointikanavia kuten sosiaalista mediaa. Sosiaalista mediaa tarkasteltiin Internetistä löytyvien blogi-kirjoitusten kautta. Niiden oikeellisuudesta ei voinut olla täysin varma muuta kuin siinä mielessä, että useammassa lähteessä kerrottiin asiasta samalla tavalla.

Opinnäytetyössä päästiin tavoitteeseen eli löydettiin ongelmakohtat ja laadittiin kehitysehdotus. Nähtäväksi jää miten yritys jatkossa toteuttaa rekrytointiaan ja pääsenkö mahdollisesti itse toteuttamaan sitä. Mikäli itse pääsen mukaan siihen, suunnittelun merkitystä koko prosessin onnistumisen kannalta tullaan painottamaan.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.

Eräsalo, U. 2008, Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct.

Graham, D. 2000. Online Recruiting. How to Use the Internet to Find Your Best Hires. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Pro. Tampere: Tammi.

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

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat.

Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopion yliopiston paino.

Lavón, L. 2001. Mitä työpaikkailmoitus kertoo? Sanomalehtien työpaikkailmoitusten analyysiä. Turku: Kirjapaino Grafia.

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

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

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

Marshall, D. 1999. The Four elements of successful management. Yhdysvallat: Amacom.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia-sarja 4. 2.painos. Viro: omakustanne.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1.painoksen korjattu painos. Helsinki: Edita.

Sargent, A. 1995. How to motivate people. Mumbai: Jaico publishing house.

Stredwick, J. 2000. An Introduction to Human Resource Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Thomas, K. 2009. Intrinsic Motivation at Work. 2. painos. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Vahtio E. 2007. Pestaa Paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

Aho, T. 2010. Rekrytoinnin erikanavia. Viitattu 28.7.2011.

<http://terhiaho.posterous.com/rekrytoinnin-eri-kanavia>

Enjoy. Viitattu 29.8.2011. <http://www.enjoy.fi/>

Fanisivukone. Luo timanttinen, yksilöllinen ja helposti muokattava Facebook- fanisivu.

Viitattu 3.9.2011. <http://fanisivukone.fi/login>

FBSK. 2011. FinnBar-messut. Viitattu 17.9.2011. www.fbsk.net/fi/FinnBar.

Fonecta. Fonecta Hakukonemarkkinoinnin hakukonemainonta. Viitattu 28.7.2011.

<http://www.fonectahakukonemarkkinointi.fi/hakukonemainonta.html>

Head Hunting Oy. Ainutlaatuinen haku. Viitattu 26.8.2011.

<http://www.headhunting.fi/konsepti.php>

Helsingin Messukeskus. Gastro. Viitattu 17.9.2011.

<http://web.finnexpo.fi/Sites1/Gastro/Sivut/default.aspx>

Helsingin Uutiset. 2011. Ravintola-alalle tarvitaan työvoimaa. Viitattu 28.7.2011.

<http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/57939-ravintola-alalle-tarvitaan-tyovoimaa>

Kaarest. Työvoimaa yrityksille, työtä työntekijöille. Viitattu 29.8.2011.

<http://www.kaarest.fi/>

Lakkala, H. 2010. Sosiaalinen media rekrytoinnissa. Viitattu 3.9.2011.

<http://www.slideshare.net/hrry/sosiaalinenmediarekrytoinnissa>

Lakkala, H. 2010. Sosiaalinen media rekrytoinnissa ja työnantajankuvan rakentamisessa.

Viitattu 3.9.2011. <http://intosome.wordpress.com/2010/11/29/sosiaalinen-media-rekrytoinnissa-ja-tyoantajankuvan-rakentamisessa/>

Lietsala, K. 2011. Sosiaalinen media rekrytoinnissa - mitä tulisi huomioida? Viitattu 3.9.2011.

<http://www.gemilo.com/yritysblogi/sosiaalinen-media-rekrytoinnissa-mita-tulisi-huomioida/>

Mara. 2011. Monien mahdollisuuksien matkailu- ja ravintola-ala. Viitattu 27.7.2011.

http://www.mara.fi/?path=yriytysten_ ja_ oppilaitosten_ yhteisty

Markkinointiviestinnän toimistojen liitto MTL. Sisäinen viestintä. Viitattu 8.9.2011.

<http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>.

Monster.fi. 2011. Avoimet työpaikat. Viitattu 24.7.2011. <http://www.monster.fi/>.

Monster.fi. Työpaikkailmoitus. Viitattu 29.8.2011.

<http://mhx.monster.fi/tuotteet/tyopaikkailmoitus.aspx>

Oikotie. 2011. Avoimet työpaikat. Viitattu 24.7.2011. <http://tyopaikat.oikotie.fi/>.

Palvelujalojen ammattiliitto. 2010. Mihin asti varavastaavan lisä?

<http://www.pam.fi/fi/info/pam-lehti/Sivut/Mihinastivaravastaavanlis%C3%A4.aspx>

Palvelualojen ammattiliitto. 2010. Taskutes 1.4.2010-31.3.2013, Matkailu-, ravintola-, ja vapaa-ajan palveluja koskevan työehtosopimuksen keskeiset määräykset. Viitattu 5.1.2011.

http://www.pam.fi/fi/tyo/Taskutessit/MaRan_taskutes2010_suomi.pdf.

Putkinen, P. 2011. Puskaradio käyttöön rekrytoinnissa. Viitattu 29.8.2011.

<http://frankcommunications.fi/blog/fi/453/>

Rantanen, S. 2010. Hyvän johtamiskulttuurin perusteet. Viitattu 8.9.2011.
<http://susannarantanen.net/blogi/2010/08/06/37>.

Ravintola Panama Jack. 2011. Viitattu 28.7.2011. <http://panamajack.fi/etusivu.html>.

Ravintola Pingviini. 2011. Viitattu 28.7.2011. <http://www.ravintolapingviini.fi/>.

Salo, A. 2008. Työkaluja työntajaimagon rakentamiseen. Viitattu 28.7.2011.
<http://www.dagmar.fi/tieto/uutiset/arkisto/default.aspx?NewsItemID=3f19b954-318f-442d-9cf8-b0c49a0ee9b0&NoTtl=1>

Staffpoint. Viitattu 29.8.2011. <http://staffpoint.fi/sivu59-asiakas.aspx>

STTV. 2008. Alkoholiasiat ravintolassa. Viitattu 5.1.2011.
http://www.sttv.fi/alkoholi/sttv_alkoh_su_2008-1.pdf.

Talentor. Suorahaku. Viitattu 26.8.2011.
http://www.talentor.fi/finland/fi/tervetuloa_talentoriin/rekrytointipalvelut/suorahaku_head_hunting/

Taloussanomat, 2011. Joka toinen yritys löytää työntekijän Facebookista. Viitattu 3.9.2011.
<http://www.taloussanomat.fi/i ihmiset/2011/06/16/joka-toinen-yritys-loytaa-tyontekijan-facebookista/20118525/137>

Työpaikka11. 2011. Työnantajien avoimet työpaikat. Viitattu 17.9.2011.
<http://tapahtumat.wanhasatama.com/service.cntum?pageld=149882>.

Työvoimatoimisto. 2011. Avoimet paikat. Viitattu 24.7.2011. <http://www.mol.fi/paikat/>.

Uranus. 2011. Avoimet työpaikat. Viitattu 24.7.2011. <http://www.uranus.fi/>.

Uranus.fi. Esittely. Viitattu 29.8.2011. http://www.uranus.fi/tuotteet_ja_palvelut/esittely/

Uranus. Erotu eduksesi - työnantajanakin!. Viitattu 28.7.2011.
<http://www.uranus.fi/tyonhaku/artikkelit/open.php?id=12542>

Uudistuva kuntatyö. 2008-2009. Sisäinen työnantajakuva. Viitattu 8.9.2011.
<http://www.uudistuvakuntatyo.fi/index.php?id=81>.

Julkaisemattomat lähteet

Lautamäki, T. 2011. Yrityksen edustajan haastattelu 5.7.2011. Hietala Rest Oy. Vantaa.

Lautamäki, T. 2011. Yrityksen edustajan haastattelu 24.8.2011. Hietala Rest Oy. Vantaa.

Työntekijähaastattelu 1. 2011. Haastattelu 14.6.2011. Hietala Rest Oy. Kerava.

Työntekijähaastattelu 1. 2011. Haastattelu 6.9.2011. Hietala Rest Oy. Kerava

Työntekijähaastattelu 2. 2011. Haastattelu 23.6.2011. Hietala Rest Oy. Kerava.

Työntekijähaastattelu 2. 2011. Haastattelu 18.9.2011. Hietala Rest Oy. Kerava

Työntekijähaastattelu 3. 2011. Haastattelu 22.6.2011. Hietala Rest Oy. Kerava.

Työntekijähaastattelu 3. 2011. Haastattelu 3.9.2011. Hietala Rest Oy. Kerava.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön vaiheet	7
Kuvio 2: Rekrytointiprosessi.....	8
Kuvio 3: Kaksiosainen tutkimus.....	30
Kuvio 4: Ongelmakohtia.....	36
Kuvio 5: Kanavan käyttö työnhaussa.....	44
Kuvio 6: Työpaikkailmoituksen sisältö.....	45
Kuvio 7: Hyvän työnantajan ominaisuudet	46
Kuvio 8: Kanavan valinta.....	53