

Miten saadaan kokki keittiöön?

Onnistumisen kokemuksia työntekijän saamisesta alalle, jossa on työvoimapula

Niina Piesala

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2020

Matkailu- ja ravitsemisala

Restonomi (YAMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Piesala, Niina Maarit	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä kesäkuu 2020
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Miten saadaan kokki keittiöön? Onnistumisen kokemuksia työntekijän saamisesta alalle, jossa on työvoimapula		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten saadaan työntekijöitä ravintola- ja catering-alalle Saarijärvi-Viitasaaren seudun kunnissa. Ravintola- ja catering-ala kärsii työvoimapulasta, ja ala ei ole vetovoimainen. Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) teettämän tutkimuksen mukaan kokin ammattiin oli neljänneksi vaikeinta löytää työntekijöitä.</p> <p>Empiiristä aineistoa kerättiin kvalitatiivisella tutkimuksella arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry) menetelmällä alueen työnantajilta ravintola- ja cateringalan yrityksissä. Viitekehys koostui rekrytoinnin kanavista ja työvoiman saatavuuteen liittyvistä tutkimuksista ja tilastoista sekä työvoiman saatavuudesta Saarijärvi-Viitasaaren seudun kunnissa.</p> <p>Tuloksia tarkastellessa havaittiin, että rekrytointiverkostot muodostuivat sisäisistä ja ulkoisista verkostoista. Prosessissa oli keskeistä näiden verkostojen rakentaminen ja kehittäminen sekä niissä näkyminen, työnantajamielikuvaa ja imagoa kirkastaen. Työnantajamielikuvaa parannettiin lisäämällä näkyvyyttä työnantajana ja tiedostettiin, että onnistuneella rekrytoinnilla on vaikutusta myös sisäiseen mielikuvaan.</p> <p>Tutkimuksen perusteella yhteiskuntavastuullinen työllistäminen nähdään mahdollisuutena saada työvoimaa, mikä olisi myös keino osoittaa vastuullisuutta. Oppilaitosyhteistyön kehittäminen ja monipuolistaminen olivat käyttämätön mahdollisuus. Tulevaisuudessa rekrytointia voitaisiin tehdä digitaalisesti ja rekrytointiprosessi voisi muuttua pelillisempään suuntaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Rekrytointi, työvoimapula, ravintola- ja catering-ala, kehittäminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Piesala, Niina Maarit	Type of publication Master's thesis	Date June 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 67	Permission for web publication: x
Title of publication How to recruit a chef for the kitchen? Successful experiences of finding employees in a sector with a labour shortage.		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Sini Seppelin		
Assigned by POKE Vocational college		
Abstract <p>This study investigated how to find employees for the restaurant and catering sector in the municipalities of the Saarijärvi-Viitasaari region. The restaurant and catering industry suffers from labour shortages, and the sector is unattractive. According to a study commissioned by the Ministry of Employment and the Economy (2019), the fourth most difficult occupation in terms of finding employees is that of a chef.</p> <p>The study had a qualitative research approach, and empirical data were collected by using the method of Appreciative Inquiry from the region's employers in restaurant and catering companies. The frame of reference consisted of recruitment channels and surveys and statistics related to labour force availability, as well as labour force availability information from the municipalities of the Saarijärvi-Viitasaari region.</p> <p>According to the results, the recruitment networks consisted of internal and external networks. Central to the process was the construction, development and visibility of these networks, which brightened the image and reputation of the employer. The image of the employer was improved by increasing visibility as an employer and it was found that successful recruitment also had an impact on the internal image.</p> <p>According to the results, socially responsible employment is seen as an opportunity to obtain workforce, which would also be a way to show responsibility. The development and diversification of co-operation between educational institutions was an untapped opportunity. In the future, recruitment could be done digitally, and the recruitment process could change in a more game-like direction.</p>		
Keywords/tags (subjects) recruitment, labor shortage, restaurant and catering sector, development		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Rekrytointi henkilöstövoimavarojen hallinnassa	4
2.1	Rekrytointi	5
2.2	Tavallisimmat rekrytointikanavat Suomessa	7
2.3	Oppilaitosyhteistyö henkilöstövoimavarojen kehittämisessä	8
2.4	Julkisten työ- ja elinkeinopalveluiden tuki rekrytointiin	10
2.5	Yksityiset rekrytointipalvelut ja sähköiset työnvälityspalvelut	11
2.6	Rekrytointi muutoksessa	12
2.7	Työnantajamielikuvan ja imagon merkitys rekrytoitaessa	14
3	Työvoiman saatavuus	15
3.1	Työvoiman väheneminen	16
3.2	Työvoiman rekrytointiongelmät Suomessa	16
3.3	Palvelualojen työvoiman saatavuusongelmät	18
3.4	Työvoiman saatavuus Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnassa	20
4	Tutkimuksen toteutus.....	23
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	23
4.2	Tutkimuskohde	24
4.3	Tutkimusmenetelmän valinta	24
4.4	Aineistonkeruu	25
4.5	Aineiston analysointi	31
5	Tutkimuksen tulokset	36
5.1	Rekrytointiverkostojen rakentaminen	36
5.2	Verkostojen hyödyntäminen	37
5.3	Yhteistyö työllisyystoimijoiden kanssa.....	39
5.4	Työnantajamielikuva ja imago.....	41
5.5	Rekrytoinnin murrokseen valmistautuminen	43
6	Pohdinta.....	46
6.1	Tulosten tarkastelu	48

	2
6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	51
6.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	53
Lähteet	56
Liitteet	62
Liite 1. Ennakkotietoa haastateltaville	62
Liite 2. Haastattelun kysymykset	64
Liite 3. Osa-aikaisen työllistäminen palkkatuella	66
Kuviot	
Kuvio 1. Rekrytointiprosessin kulku	6
Kuvio 2. Rekrytointi murroksessa	13
Kuvio 3. Syyt rekrytointiongelmiiin Suomessa v. 2010.....	17
Kuvio 4. Palvelualojen rekrytointivaikeuksien syitä Suomessa v. 2013.	18
Kuvio 5. Kohtaanto-ongelman syntyminen	22
Kuvio 6. Toimintatutkimuksen vaiheita.....	26
Kuvio 7. Arvostavan haastattelun neljä osa-aluetta	27
Kuvio 8. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi	34
Kuvio 9. Rekrytoinnin verkostot ja niiden kehittäminen.....	45
Taulukot	
Taulukko 1. Käytetyimmät rekrytointikanavat vuonna 2018.....	8
Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista	35

1 Johdanto

Ravintola- ja catering-ala kärsii työvoimapulasta. Työ- ja elinkeinoministeriö kokoaa tilastoa kaksi kertaa vuodessa 15 ammattiryhmästä, joista on pulaa. Keski-Suomen alueella tällä listalla ravintola- ja suurtaloustyöntekijät ovat sijalla 12. (Tuomaala 2019). Ala ei ole vetovoimainen, ja varsinkin suurkeittiöihin on vaikea saada työntekijöitä. Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan kokin ammattiin oli neljänneksi vaikeinta löytää työntekijöitä (Larja 2019, 10). Myös ammattioppilaitosten tarjoamiin alan perustutkintopaikkoihin on opiskelijoiden hakeutuminen vähentynyt. Koko Suomessa ensisijaisten perusopetuksen päättäneiden hakijoiden määrä ravintola- ja catering-alan perustutkintoihin on vähentynyt liki 3 000 hakijalla verrattuna hakijoiden määriä vuosina 2016 ja 2019 (Opetushallinnon tilastopalvelu 2019). Alalle hakeutuvien opiskelijoiden väheneminen ennakoii työvoimapulan jatkuvan myös tulevaisuudessa.

Tässä työssä keskitytään tutkimaan henkilöstövoimavarojen johtamisen (Human Resource Management, HRM) osa-alueeseen kuuluvaa, henkilöstön hankintaa. Tämä opinnäytetyö pyrkii selvittämään, miten saadaan työntekijöitä ravintola- ja catering-alalle, sekä kartoittamaan ravintola- ja catering-alan yritysten rekrytoinnin nykytilaa Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnassa. Organisaation toiminta ja kehittäminen vaativat ihmisvoimavaroja eli henkilöstövoimavaroja. Organisaatiossa henkilöstövoimavaroissa voi olla vajeita joko osaamisessa tai työvoimakapasiteetissa, ja on tehtävä päätös, hankitaanko uutta työvoimaa rekrytoimalla. Andrein (2017) mukaan menestyvä yritys tarvitsee rekrytointiin menetelmiä ja ympäristöjä, joiden avulla se houkuttelee hakijoita, joiden osaaminen vastaa yrityksen tarpeita.

Opinnäytetyö on osatoteutus hankkeesta nimeltä Invest In staff -IVS. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama, ja siinä ovat mukana Saarijärvi-Viitasaari seudun kunnat. Seutukuntaan lasketaan kuuluviksi: Kannonkoski, Karstula, Kinnula, Kivijärvi, Kyyjärvi, Pihtipudas, Saarijärvi ja Viitasaari. Hankkeen toteuttaja on Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto, POKE. (Naskila 2019.) Koko hankkeella on suuri merkitys myös koulutusorganisaatiolle, sillä hanke kohdentuu organisaation verkostoihin kehittäen niiden horisontaalista ja vertikaalista yhteistyötä. Oppilaitos luo

useita erilaisia verkostoja työpaikoille ja yrityksiin, sillä ammatillinen koulutus tarvitsee toimiakseen työelämän vahvan tuen.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää hankkeen kehittämistyössä. Ennen IVS -hankkeen käynnistämistä on tehty Kohtaanto 2017 -esiselvityshanke, joka tutki Saarijärvi-Viitasaaren-seutukunnan ja Äänekosken kaupungin työvoiman ja avoinna olevien työpaikkojen välistä kohtaanto-ongelmaa. Hankkeen aikana kyselyyn, haastatteluihin ja työpajoihin osallistui noin 1 000 työnantajaa, työnhakijaa ja ohjausverkoston henkilöä. Tällä esiselvityksellä saatiin arvokasta tietoa, joka liittyy alueen nykytilaan, rekrytointiin ja työllisyyttä parantavien verkostojen toimivuuteen. Tätä esiselvitystä hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä.

Työn tavoitteista on muodostettu tutkimusongelma: Millaiset verkostot ja menetelmät tukevat työvoiman saantia ravintola- ja catering-alalla? Tutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä on: Miten saadaan työntekijöitä ravintola- ja catering-alalle? Tutkimuksen tuloksien avulla kuvataan verkostoja, joiden avulla työntekijöitä on onnistuttu saamaan työpaikkoihin. Lisäksi pyritään löytämään monipuolisia menetelmiä rekrytointiin. Tavoite kohdentuu henkilöstövoimavarojen kehittämisessä käytettävään prosessiin.

2 Rekrytointi henkilöstövoimavarojen hallinnassa

Organisaatioissa henkilöstövoimavaroja johdetaan, hallitaan ja kehitetään. Henkilöstövoimavarojen hallinnalla (Human Resource Management, HRM) tarkoitetaan ihmisten eli henkilöstön johtamista organisaatiossa (Pulkinen 2016). Henkilöstövoimavaroja hallitessa on tiedostettava, mikä on riittävä määrä henkilöstöä ja mitä osaamista heillä tulisi olla (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 16). Viitala (2007, 38) kiteyttää HRM-käsitteen tarkoittavan henkilöstöprosessien ja henkilöstöstrategioiden toimivuuden tarkastelua ja Forsellin (2018) mukaan

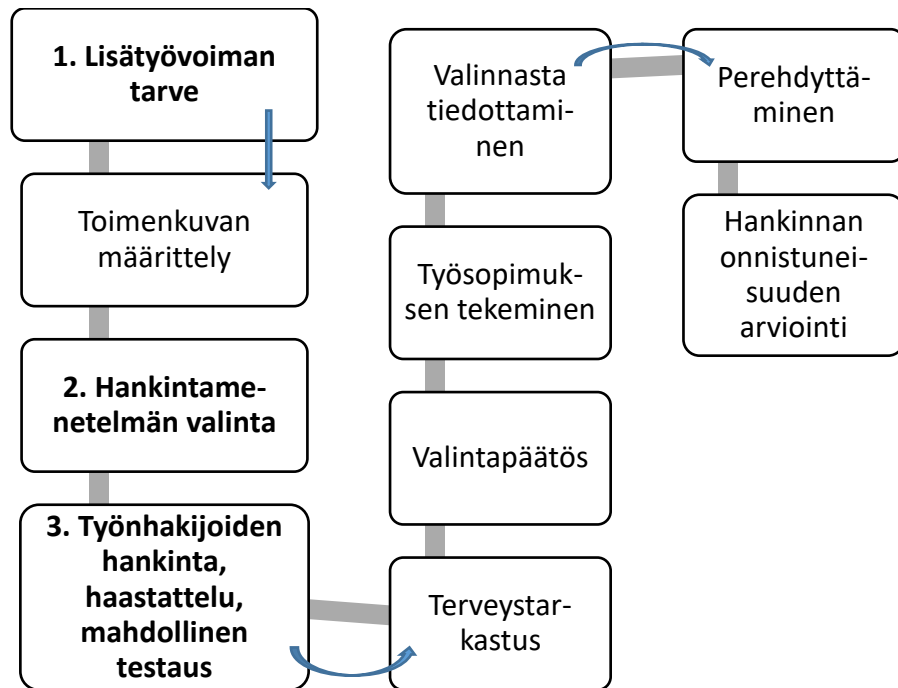
HRM:n osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, koulutus, kehitys ja osaamisen arviointi.

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (Human Resource Development, HRD) sisältää menetelmiä, joilla henkilöstöä kehitetään ja parannetaan heidän kyvykkyytään toteuttaa organisaation tavoitteita (Kukkonen 2019). HRD:n osa-alueet ovat koulutus, kehitys, urakehitys ja organisaation kehitys sekä nykyisin myös työssä oppiminen. HRD on siis yksi HRM:n osa-alueista. (Forsell 2018.)

HRM- ja HRD-käsitteiden käyttäminen on hiukan ristiriistaista niiden päällekkäismerkitysten vuoksi. Tutkijat kuitenkin erottavat käsitteet toisistaan siten, että vain HRD:ssä pyritään kehittämään myös organisaatiota (Werner, 2014). Myös Forsellin (2018) mukaan HRD-prosessissa yksilön kehittämisen lisäksi on kehitettävä myös organisaatiota, koska henkilöstön kehittäminen tapahtuu organisaatiossa.

2.1 Rekrytointi

Rekrytoinnin voi kuvata tapahtuvaksi kolmessa vaiheessa, joista kuviossa 1 on prosessikuvaus. Ensimmäisessä vaiheessa havaitaan henkilöstö- ja osaamisvajausta, jonka poistamiseksi tehdään päätös hankkia uutta työvoimaa. Seuraavaksi määritellään toimenpiteet, joilla saadaan työnhakijat kiinnostumaan avoinna olevasta työtehtävästä. Prosessin viimeisessä vaiheessa sovituin menetelmin pyritään löytämään pätevistä hakijoista persoonaltaan ja taidoiltaan sopivin henkilö tehtävään. (Huijala & Valkonen 2012, 137-138.) Laadukkaassa rekrytointiprosessissa työntekijän valinnan jälkeen perehdyttäminen on suunnitelmallista ja valintojen onnistuneisuutta seurataan (Honkaniemi ym. 2006, 17).



Kuvio 1. Rekrytointiprosessin kulku (Kauhanen 2012, 74, muokattu).

Rekrytointiprosessissa tulisi määritellä huolellisesti, millaista osaamista tarvitaan ja millaista työtehtäviä silloin suoritetaan. Parhaiten rekrytoinnissa onnistutaan, kun työnantajalla on kykyä selvittää työnhakijan taidot ja osaaminen ja työnhakijalla taitoa tuoda selkeästi oma osaaminen esille. Mikäli työpaikkaa on hakenut useampi työnhakija, tulee valinnasta tiedottaa kaikille hakijoille. Valinta tulisi perustella, jotta voitaisiin osoittaa vastuullisuus rekrytoinnissa. Sen jälkeen tiedotetaan henkilöstölle valinnasta.

Rekrytoinnissa vastuullisuus näkyy prosessissa avoimuutena ja syrjimättömyytenä (Harmaala & Jallinoja 2012, 100). Tällainen prosessi ei salli syrjintää *ian, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella* (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 8§). Työpaikalla, jossa on vähintään 30 työntekijää, tulisi olla suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7§). Peltomäen (2012) mukaan työpaikoilla tulee huomioida henkilöstön yhdenvertai-

suus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus, sillä yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja parantavat työilmapiiriä. (Peltomäki 2012, 5.)

Kun tutkitaan vastuullista rekrytointia, huomataan sen liittyvän sosiaaliseen yhteiskuntavastuullisuuteen. Sosiaalisella yhteiskuntavastuullisuudella tarkoitetaan työolosuhteiden kehittämistä ja työlainsäädännön noudattamista. Yhteiskuntavastuullisuus tarkoittaa myös erityisryhmien oikeutta työhön. (Työllistäminen yhtenä yhteiskuntavastuun muotona 2018.) Suomen hallitus on kirjannut hallitusohjelmaan työllisyysasteen nostamisen lisäksi tavoitteeksi myös työmarkkinoiden tasa-arvoistamisen. Tavoitteiden mukaisesti keskeistä olisi lisätä osatyökykyisten ja vaikeasti työllistettävien osallistumista työmarkkinoille. (Osallistava ja osaava Suomi 2019.) Vuorenon ja Terävän (2014) tekemän tutkimuksen mukaan pienyritykset ja yrittäjät kokivat osatyökykyisen palkkauksen yhteiskuntavastuulliseksi toiminnaksi, jossa he mielestään korvaavat jonkin itse saamansa yhteiskunnallisen tuen. Myös asenteet olivat myönteisempiä osatyökykyisen työllistämiseksi kuin aiemmin. (Vuorento ym. 2014, 78.) Osatyökykyinen henkilö on usein oikeutettu terveystukeeseen palkkatukeen, joten tällaisen henkilön palkkaaminen on edullisempaa kuin henkilön, jolla palkkatukioikeutta ei ole (Niskanen 2020).

2.2 Tavallisimmat rekrytointikanavat Suomessa

Työ- ja elinkeinoministeriö on selvittänyt vuosittain kyselyjen avulla eri alojen työvoiman saatavuuteen liittyviä toimenpiteitä. Kyselyyn vuonna 2018 vastasi noin 8 000 työnantajaa. Yhtä avointa työpaikkaa kohden käytettiin keskimäärin 2,7 erilaista kanavaa, joista eniten käytettiin sisäistä rekrytointia eli ilmoitusta omalle henkilöstölle ja vähiten järjestöjen välityspalveluita. (Larja 2019, 15.) Taulukkoon 1 on koottu erilaiset työvoiman hankintakanavat vuodelta 2018 alkaen eniten käytetystä.

Taulukko 1. Käytetyimmät rekrytointikanavat vuonna 2018 (Larja 2019, 16, muokattu).

Eniten käytetty	1.	ilmoitus omalle henkilöstölle (sisäinen rekrytointi)
	2.	TE-palvelut
	3.	yhteydenotto entiseen työntekijään
	4.	omat internetsivut
	5.	sosiaalinen media
	5.	muut hankintakeinot
	7.	yksityinen työvoiman rekrytointipalvelu
	8.	muut internetissä toimivat välityspalvelut
	9.	lehti
	10.	oppilaitosyhteistyö
Vähiten käytetty	11.	järjestöjen välityspalvelut

Kyselyä tarkastellessa voidaan päätellä, että käytetyimmät työvoiman hankintakanavat ovat sisäinen rekrytointi, TE-palvelut ja yhteydenotto entisiin työntekijöihin. Rekrytointi ja työnhaku ovat siirtymässä sähköiseen muotoon ja jopa pelillistymässä (Miksi rekrytointi muuttuu? 2017). Järvensivun (2017) mukaan pelillisyydellä tarkoitetaan työelämän kehittämistä pelillisin menetelmin, kuten pisteitä keräämällä, eteneminen tasoilta toiselle tai luomalla tarinoita (Järvensivu 2017, 262).

2.3 Oppilaitosyhteistyö henkilöstövoimavarojen kehittämisessä

Yritykset voivat kehittää tai lisätä henkilöstövoimavarojaan tekemällä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Yhteistyömuotoja voivat olla rekrytointipalveluiden käyttäminen, oppisopimus, koulutusopimus, projektit tai kumppanuusyhteistyö. Ammatillisessa koulutuksessa on myös rakennettu polkuopintoja yrityksiin, joissa on vaikeuksia saada osaavaa työvoimaa.

Ammatillisen koulutuksen uudistus on tuonut uusia tapoja työnantajan ja oppilaitosten väliselle yhteistyölle. Yksi tällainen uusi toimintatapa ovat polkuopinnot. Työnantajat voivat suunnitella oppilaitoksen kanssa polkuopintoja opiskelijoille, jotka suorittavat ammatillisia opintoja. Näin toimien työnantaja on mukana alusta asti opiskelijan oppimissuunnitelmaa laatimassa ja pääsee seuraamaan opiskelijan osaamisen kehittymistä opiskelujen edetessä. Opiskelija voi suorittaa koko tutkinnon tai tutkinnon

osia koulutussopimuksella, työvoimakoulutuksena tai oppisopimuksella (Vento 2019, 5). Samalla opiskelija oppii kyseisen työpaikan työmenetelmät ja perehtyy työpaikan toimintakulttuuriin. Tällaisella onnistuneella yrityskumppanuustoiminnalla työnantajan on mahdollista saada uusia työntekijöitä (Eskelinen 2018).

Työnantaja voi löytää työntekijän ottamalla ammatillisessa peruskoulutuksessa olevan opiskelijan suorittamaan osan opinnoistaan yritykseen. Opintoja edistetään joko solmimalla koulutussopimus tai oppisopimus. Koulutussopimuksen aikana opiskelija ei ole työsuhteessa, vaikka noudattaa alalle tyypillistä työaika. Oppisopimuksen aikana opiskelija on palkkasuhteessa ja työnantaja saa oppilaitoksesta koulutuskorvausta opiskelijan ohjauksesta. Työnantaja voi myös ostaa oppilaitoksista työhön tarvittavia lupa- ja korttikoulutuksia uusille ja vanhoille työntekijöilleen. (POKE työelämäpalvelut n.d.)

Oppilaitokset tarjoavat työnantajalle tukea myös rekrytointiin. Keski-Suomessa on Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston (POKE), Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) ja Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Gradian yhteistyönä toteuttama Duuni Keski-Suomi -rekryointipalvelu. Palvelu toimii sähköisesti osoitteessa www.tiitus.fi/duuni ja Facebookissa osoitteessa Osaajia työelämään - etsitään osaajaa! Kanavia käytetään työpaikkojen ja työssäoppimispaikkojen ilmoittamiseen, tavoittaen opiskelijoita molemmista ammatillisista oppilaitoksista. (POKE työelämäpalvelut n.d.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu tarjoaa eritasoisia kumppanuusyhteistyösopimuksia, joiden avulla voi esimerkiksi rekrytoida valmistuvia opiskelijoita tai saada opiskelija yritykseen suorittamaan työharjoittelua. Kumppanuusyhteistyön tavoitteena on kehittää yhteistyötä oppilaitoksen ja yrityksen välillä suunnitelmallisesti. Oppilaitos tuottaa myös erilaisia palveluita yritysten tarpeiden mukaisesti, ja yrityksen henkilöstön on mahdollista osallistua kehitysprojekteihin ja valmennuksiin. Kumppanuusyhteistyösopimus on määräaikainen, ja siihen on valittavissa kolme laajuudeltaan erilaista kumppanuustasoa. (Kumppanuusyhteistyö n.d.)

2.4 Julkisten työ- ja elinkeinopalveluiden tuki rekrytointiin

Julkiset työ- ja elinkeinopalvelut (TE-palvelut) tukevat työnantajaa rekrytoinnissa monella tapaa. Työ ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimii 15 paikallista TE-toimistoa tuottamalla palveluita työnantajille ja työnhakijoille. Tunnetuin palvelu on avoinna olevien työpaikkojen julkaiseminen. TE-palvelut auttavat myös työntekijän etsinnässä ja tarvittaessa myös esittelevät sopivia työnhakijoita työnantajalle. Paikalliset TE-palveluyksiköt järjestävät myös Työnantajatreffejä, jossa työnhakija ja työnantaja kohtaavat. Tilaisuudessa työnhakija saa työnantajalta tietoa työtehtävistä ja pääsee halutessaan työhaastatteluun. (Työnantajalle/Yrittäjälle 2019.)

Miitti Keski-Suomi on Keski-Suomen TE-palveluiden palvelu. Tätä maksutonta palvelua tarjotaan työnantajille, joiden on vaikea saada uutta työvoimaa yritykseen. Miitti voi olla rekrytointitilaisuus, toimialan tai yrityksen imagon parantamista tai tiedotustilaisuus yrityksen alkavasta rekrykoulutuksesta työnhakijoille. Tilaisuuden ohjelma rakentuu aina yksilöllisesti yrityksen tarpeiden mukaan. Vuonna 2018 Keski-Suomessa oli noin sata Miittiä, joihin osallistui lähes 2000 työnhakijaa. (Miitti – Keski-Suomi 2019.)

Kun osaavaa työvoimaa ei ole riittävästi tarjolla, Työ- ja elinkeinopalvelut voivat järjestää rekrykoulutuksia työnantajan kanssa yhteistyössä. Koulutusten avulla työnhakija voi hankkia tarvittavan pätevyyden yrityksen työtehtävään. Koulutukset toteuttavat julkisen hankintamenettelyn kautta valitut koulutusorganisaatiot. (Työnantajalle/Yrittäjälle 2019.)

Yritykset, joissa on kansainvälisiä yhteyksiä, voivat ostaa maksullisia koulutuksia ja valmennuksia. Nämä palvelut voivat liittyä kielitaidon kehittämiseen, Suomen kulttuurin tuntemiseen tai ne voivat valmentaa työskentelemään monikulttuurisessa työyhteisössä. Työnantajan on mahdollista myös ostaa ammattitaidon testausta, joka toteutetaan jo ulkomaisen työntekijän kotimaassa EURES-palvelun kautta. (Henkilöstöön ja yrittäjyyteen liittyvät koulutukset ja valmennukset 2019.)

Uusia työntekijöitä yritykseen voi hankkia myös palkkatuen avulla tai työkokeilun kautta. Palkkatukea maksetaan työnantajalle, kun hän palkkaa työttömän työnhakijan, jonka osaaminen tai työkyky ei ole ihan riittävällä tasolla työtehtäviin nähden. Työkokeilussa työntekijä ei ole palkkasuhteessa, mutta hänelle mahdollistetaan tutustuminen työpaikkaan ja työtehtäviin. Onnistunut työkokeilu voidaan muuttaa pysyvämmäksi työsuhteeksi. (Henkilöstöön ja yrittäjyyteen liittyvät koulutukset ja valmennukset 2019.)

Parhaillaan rakennetaan uutta sähköistä ekosysteemiä, Työmarkkinatoria. Työmarkkinatori on KEHA-keskuksen ja elinkeinoministeriön koordinoima työvoimapalvelu. Ekosysteemillä tarkoitetaan suurta makroverkostoa, jossa yhteisö tuottaa palveluita ja tuotteita muokkautuen toimintaympäristöön sopivaksi ja samalla muokaten sitä (Sydänmaalakka 2012, 94-95). Työmarkkinatorille keskitetään kaikki työnhakuun ja rekrytointiin liittyvät palvelut käsittäen viranomaispalvelut, yksityisten toimijoiden ja kolmannen sektorin toimijoiden tuottamat palvelut. Työnhakija voi kirjautua ja luoda sinne oman työnhaun profiilin ja työnantaja voi tehdä työpaikkailmoituksen tai tarkastella työnhakijoiden osaamisprofiileja. Jatkossa tästä ekosysteemistä löytyvät myös TE-hallinnon avoimet työpaikkailmoitukset. Ekosysteemi on vielä keskeneräinen ja uudistuksen eteneminen riippuu osin maakuntauudistuksen etenemisestä, kuitenkin viimeistään vuonna 2021 viranomaispalvelut ovat siirtyneet sivustolle. Työmarkkinatorin osoite on <http://tyomarkkinatori.fi/fi/>. (Työmarkkinatori n.d.)

2.5 Yksityiset rekrytointipalvelut ja sähköiset työnvälityspalvelut

Työnantaja voi hankkia uutta työvoimaa ostamalla rekrytointipalvelun yksityiseltä rekrytointipalveluyritykseltä. Yksityisten rekrytointipalveluiden kautta voidaan hankkia työntekijöitä esimerkiksi tilapäiseen tarpeeseen vuokraamalla tai antamalla toimeksianto työntekijän löytämiseksi pidempikestoiseen työtehtävään. Yritys voi myös tehdä toimeksiannon uuden työntekijän etsintään niin sanotun suorahaun avulla. Suorahaulla tarkoitetaan kartoitusta sopivasta henkilöstä haluttuihin työtehtäviin. Työnantaja voi myös ostaa soveltuvuustestejä helpottamaan työnhakijan valintaa. (Rekrytoinnin palvelut 2020.)

Pelkästään verkossa toimivia työnvälityspalveluita myyviä yrityksiä on Suomessa useita. Palveluita tarjoavat työnantajille muun muassa Duunitori, Monster.fi, Rekrytointi.com ja Oikotie. Esimerkiksi Oikotien tuottamia palveluja työnantajalle ovat rekrytointipalvelut, rekrytointijärjestelmät tai työnantajamielikuvan vahvistaminen (Holmström 2019).

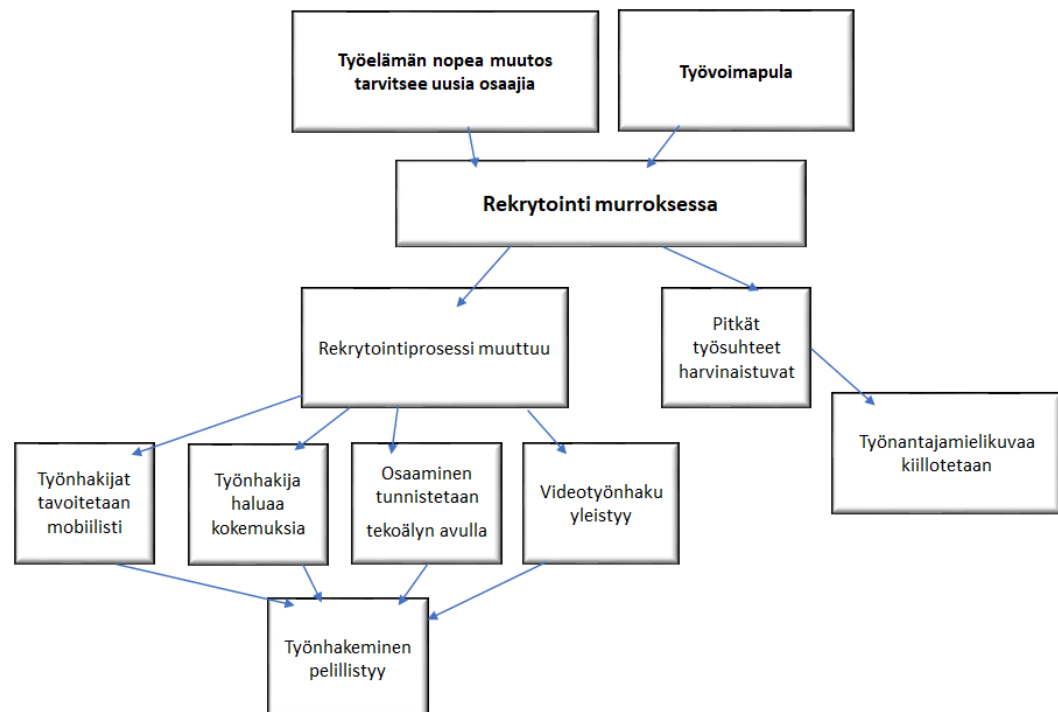
2.6 Rekrytointi muutoksessa

Tulevaisuudessa rekrytointiin liittyvien muutoksien on ennakoitu liittyvän väestörakenteeseen, teknologiaan ja lainsäädäntöön. Suomen hallitus on kirjannut hallitusohjelmaan yhdeksi tavoitteeksi työmarkkinoiden tasa-arvoistamisen, työllisyysasteen nostamisen lisäksi. Keskeistä on lisätä osatyökykyisten ja vaikeasti työllistettävien osallistumista työmarkkinoille. (Osallistava ja osaava Suomi 2019.) Henkilöstöresursien hallinnassa tulisikin ottaa huomioon tulevaisuuden työvoiman tarve, tuotannolliset tekijät ja ulkoa päin tulevat toimintaympäristömuutokset (Bartlett, Johnson & Schneider 2016, 440).

Y- ja Z-sukupolvet ovat työelämään jo siirtyneet tai siirtymässä. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980-luvulla syntyneitä ja siitä nuorempia ikäluokkia, ja Z-sukupolveksi kutsutaan vuosina 1995-2010 syntyneitä. Y-sukupolvi on ensimmäinen digitaalisen osaamisen sukupolvi, joille uusien laitteiden käyttöönotto on helppoa. Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen tietoteknisiä laitteita käyttäen on heille myös luontevaa. Z-sukupolvi on taas ensimmäinen sukupolvi, jota teknologinen maailma on ympäröinyt syntymästään asti vaikuttaen heidän elämäänsä koko aikaisesti. (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 92-94.) Globaalisti työvoiman ikärakenteessa tulee tapahtumaan isoja muutoksia vuoteen 2025 mennessä, sillä 75 prosenttia työllisistä on silloin Y-sukupolvea. Y-sukupolven arvot poikkeavat merkittävästi suhtautumisessaan työhön, kun heitä verrataan vanhempiin sukupolviin. He arvostavat vapaa-aikaa, mutta samanaikaisesti he etsivät erilaisia uravaihtoehtoja. Y-sukupolvelle yrityksen maine ja yrityksen tuottama laatu sekä sosiaalinen pääoma ovat merkittäviä tekijöitä työpaikkaa valitessa. (Andrei 2017.)

Teknologinen muutos ilmenee Grönholmin (2019) mukaan sähköisten työkalujen, kuten mobiililaitteiden, digitaalisten rekrytointialustojen ja sosiaalisen median käytön lisääntymisenä rekrytointiprosessissa. Grönholmin (2019) tekemään kyselyyn vastajista yli puolet oli myös sitä mieltä, että paperiset työhakemukset ja työpaikkailmoitukset eivät ole enää merkityksellisiä, vaan voidaan korvata sähköisinä versioina. Korpi, Laine ja Soljasalo (2012) ennakoivat, että työpaikkailmoitukset ja jopa koko rekrytointiprosessi saattavat tulevaisuudessa siirtyä sosiaaliseen mediaan. Sosiaalisella mediallyä tarkoitetaan tässä tapauksessa ensisijaisesti Facebookia, Twitteriä ja LinkedIniä. (Korpi ja muut 2012, 14, 18.)

Kuviossa 2 on Tiitus työelämäportaalin julkaisusta laadittu prosessikuvaus rekrytointin murroksesta. Työvoimapula ja muutosten nopeus työelämässä heijastuvat tarpeena kirkastaa työnantajamielikuvaa ja kehittää rekrytointiprosessia.



Kuvio 2. Rekrytointi murroksessa (Miksi rekrytointi muuttuu? 2017, muokattu).

Kuviossa 2 pelillisyydellä tarkoitetaan Järvensivun (2017, 262) mukaan työelämän kehittämistä pelillisin menetelmin, kuten pisteitä keräämällä, eteneminen tasoilta toiselle tai luomalla tarinoita. Työnhakijalla työpaikan valintaan näyttäisi vaikuttavan mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti uudessa työpaikassa, myös työyhteisö ja yrityksen toimintakulttuuri vaikuttavat valintapäätökseen. Yritysten tulisikin panostaa vetovoimaisuuteen ja parantaa imagoaan. (Grönholm 2019.) Rekrytoimalla teknologiaa hyödyntämällä tavoitettaisiin paremmin Y- ja Z-sukupolven työnhakijoita.

2.7 Työnantajamielikuvan ja imagon merkitys rekrytoitaessa

Työvoiman väheneminen on herättänyt yritysten rekrytoijat miettimään omaa työnantajamielikuvaansa. Työnantajamielikuvasta voidaan käyttää myös ilmaisuja työnantajan maine, imago ja brändi (Kauhanen 2012, 69). Työnantajakuva muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta kuvasta. Kyseessä on siis mielikuva, mikä yrityksestä syntyy työntekijöille ja työnhakijoille. Sisäinen työnantajakuva muodostuu työntekijöiden näkemästä ja kokemasta, ja ulkoinen työnantajakuva taas ulkopuolisten näkemyksestä yrityksestä työnantajana. Osatekijät, mitkä vaikuttavat sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen ovat palkka, uralla etenemisen mahdollisuudet, kiinnostavat työtehtävät, myönteinen työilmapiiri ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Työnantajakuvalla on iso merkitys yrityksen menestymiseen. (Korpi ym. 2012, 66-69, 76.) Kauhanen (2012, 70) mukaan taitava johtaminen ja huomion kiinnittäminen työhyvinvointiin paransivat myös yritysten työnantajamielikuvaa.

Crönroosin (2009) mukaan imago koostuu arvoista, joita yrityksen kanssa tekemisissä olevat ihmiset yhdistävät organisaatioon. Imago näkyy mainonnassa, myynnissä ja suullisessa viestinnässä. Imago voi olla myönteinen, mutta muuttuu mikäli toiminnassa on ongelmia. Työnantajalle on tärkeää yrityksen selkeä ja myönteinen imago, koska se lisää yrityksen vetovoimaisuutta ja sitouttaa työntekijöitä. Vetovoimaisuus vaikuttaa myönteisesti myös asiakkaisiin ja sidosryhmiin. (Crönroos 2009, 396-399.) Kucherovin ja Zavyalovanin (2011) mukaan niillä yrityksillä oli parempi imago, joissa työntekijöillä oli mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja osallistua päätösten tekemiseen. Parempi imago sitoutti työntekijöitä ja veti puoleensa taitavampia työntekijöitä.

kijöitä. (Kucherovin ja Zavyalovanin 2011, 102.) Erityisesti nuoret työnhakijat kiinnittävät huomiota yrityksen imagoon (Kauhanen 2012, 69). Tällä on erityisen suuri merkitys yrityksille, sillä vuoteen 2025 mennessä 75 prosenttia työllisistä on Y-sukupolven ja heille yrityksen maine on merkittävä tekijä työpaikkaa valitessa. (Andrei 2017.)

Imagoon vaikuttavat yrityksen viestintä, kuten työpaikkailmoituksen ulkonäkö, sähköpostin allekirjoitus, videot, kuvat, blogit, uutiskirjeet ja työntekijöiden kommentit eri kanavissa. Yksi keino parantaa työnantajakuvaa on yrityksen positiivinen näkyvyys sosiaalisessa mediassa kertomalla työn kiinnostavuudesta, työilmapiiristä ja uramahdollisuuksista. Kaikkein tehokkainta se on, jos sisältöä tuottavat yrityksen omat työntekijät. (Korpi ym. 2012, 91-93, 133-134.) Kauhasen (2012, 69) mukaan imagoon vaikuttavat myös toimiala, sijainti, organisaation toimitilat ja omistajuus.

3 Työvoiman saatavuus

Työvoiman saatavuusongelmalla eli rekrytointiongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jolloin avointa työpaikkaa ei saada täytetyksi ja puhutaan työvoimapulasta (Räisänen 2011, 13). Työ- ja elinkeinoministeriö on selvittänyt vuosittain työvoiman saatavuusongelmia. Vuonna 2018 tehdystä kyselystä kävi ilmi, että 41 % toimipaikoista oli kokenut rekrytointiongelmia. Kyselyyn vastasi reilu 8 000 suomalaista eri alojen työnantajaa. (Larja 2019, 6.) Samansuuntaisia tuloksia on luettavissa Kansallisen rekrytointitutkimuksen 2019 tuloksista, joista kävi ilmi, että pätevien hakijoiden löytyminen on vaikeutunut kahden vuoden aikana seitsemällä %:lla, kun vertaillaan vuosia 2017 ja 2019 (Grönholm 2019). Kansallisen rekrytointitutkimuksen toteuttaa Duunitori, joka on internetissä toimiva työnhakukone ja työelämäuutisia tuottava media. (Kaikki työpaikat yhdellä haulla n.d.).

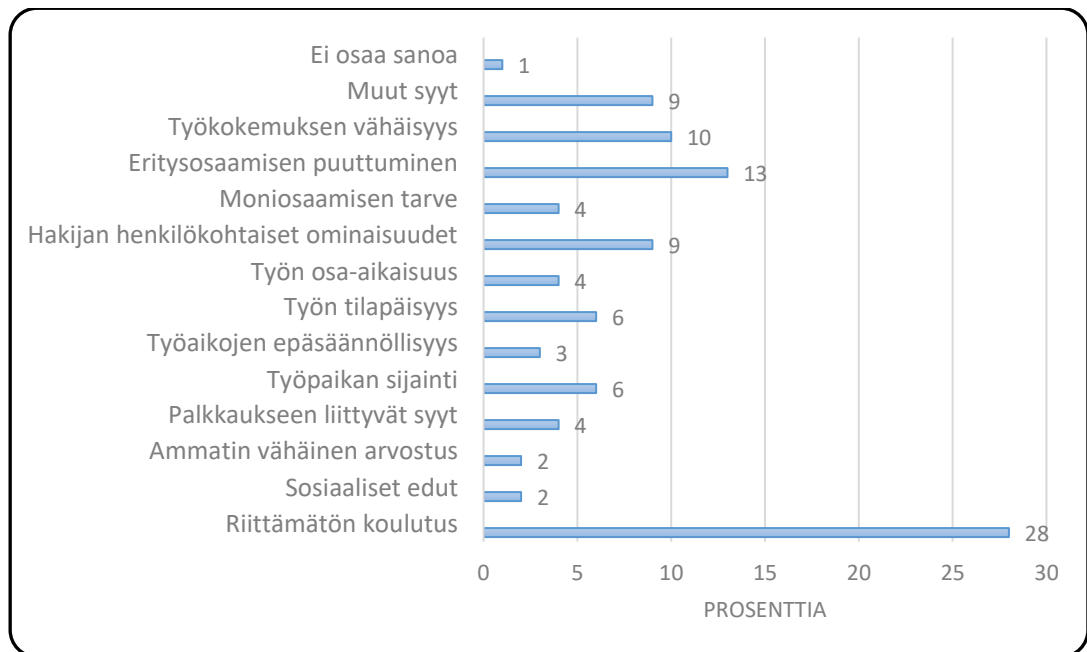
3.1 Työvoiman väheneminen

Työikäisen (15–64-vuotiaiden) väestön määrä on vähentynyt Suomessa 1 00 000 henkilöllä viimeisen kahdeksan vuoden aikana. Samalla väestön keski-ikä on noussut, kun syntyvyys on vähentynyt. Työikäisten osuus väestöstä pienenee ennusteen mukaan nykyisestä 62 %:sta 60 %:iin vuoteen 2030 ja 58 %:iin vuoteen 2050 mennessä. Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan Suomessa olisi vuonna 2030 alle 15-vuotiaita henkilöitä 760 000. Vielä 1980-luvun alussa, joka viides suomalainen oli alle 15-vuotias. Ennusteen mukaan alle 15-vuotiaiden osuus väestöstä pienenesi 14 %:iin vuoteen 2060 mennessä. Suurin syy nuorten määrän vähenemiseen on vähäinen syntyvyys. (Rapo 2018.)

Huoltosuhte on suhdeluku työllisten ja ei työllisten välillä. Työllisiksi lasketaan yli 15-vuotiaat ja alle 65 vuotiaat. Tilastoista selvitetään, kuinka monta alle 15-vuotiasta ja yli 65-vuotiasta on 100 työikäistä kohti. Vuonna 2017 tämä luku oli 60. Vuonna 2070 huoltosuhteen ennustetaan nousevan jo lukuun 81, mikä vaikeuttaa työvoiman saantia. (Rapo 2018.)

3.2 Työvoiman rekrytointiongelmat Suomessa

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämä kyselytutkimus työnantajille osoitti, että syitä rekrytointiongelmiin olivat muun muassa työpaikan sijainti, heikko palkka, työaikojen sopimattomuus tai osa-aikaisuus (Larja 2019, 11). Räisänen (2011) mukaan useimmin työpaikalla syntyi ongelmia työnhakijan rekrytoinnissa erilaisien osaamisvajeitten takia. Räisänen oli tutkinut vuonna 2010 suomalaisten työpaikkojen rekrytointiongelmien syitä lähes 7 800 toimipaikasta. Kuviosta 3 selviää, että erilaiset osaamiseen liittyvät syyt muodostivat 55 % rekrytointiongelmista. (Räisänen 2011, 1, 15.)



Kuvio 3. Syyt rekrytointiongelmiin Suomessa v. 2010 (Räisänen 2011, muokattu).

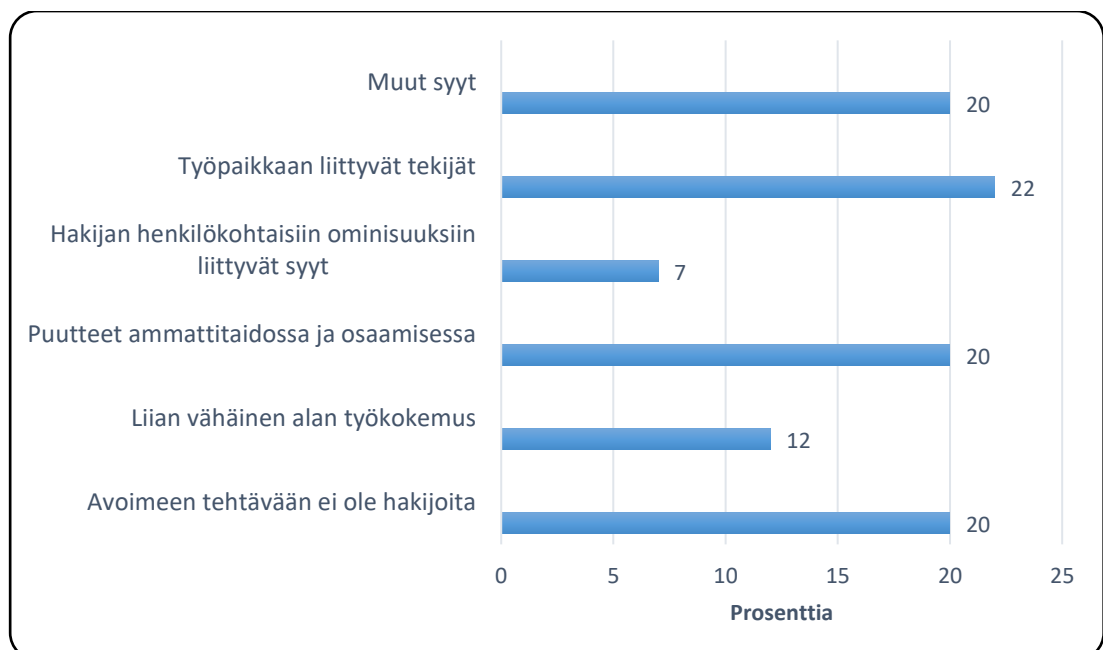
Myös Sinko (2007) sai samansuuntaisia tuloksia, kuin kuviossa 3 on kuvattu. Elinkeinoelämän Keskusliiton jäsenyrityksiin tehdystä kyselystä ilmeni, että työnantajat kokivat työnhakijoilla olevan puutteita työkokemuksessa ja ammatillisessa koulutuksessa, myös työajat, palkka, työpaikan sijainti ja työpaikan tai alan heikko imago haittasivat rekrytointia. (Sinko 2007, 47.)

Kun työvoima ja avoinna oleva työtehtävä eivät jostain syystä kohta, puhutaan kohtaanto-ongelmasta. Kohtaanto-ongelma nousee esille, kun avoinna olevan työpaikan työtehtävän osaamistarpeet eivät vastaa työnhakijan osaamista (Naskila ym. 2018, 7). Myös Euroopan talous- ja sosiaalikomitea on lausunnossaan nostanut esille huolen kohtaanto-ongelmasta EU:n alueella, mikä johtuu osaamisen kohtaamattomuudesta (Jahier 2019). Räisänen (2018) mukaan alueellisesti kohtaanto-ongelma voi ilmetä, kun avoinna olevien työpaikkojen ja työntekijöiden sijainti ei kohta. Kohtaanto-ongelmalla on vaikutusta talouden kasvuun, sillä työvoima on liikkuvampaa noususuhdanteissa, mikä helpottaa rekrytointia. (Räisänen 2018, 8.) Työikäisistä nuoret, lapsettomat ja korkeakoulutetut ovat valmiimpia vaihtamaan asuinkuntaan työpaikan vuoksi (Pehkonen, Huuskonen & Tornberg 2018, 32).

3.3 Palvelualojen työvoiman saatavuusongelmat

Palvelualojen vetovoimabarometrin tuloksissa 2018 (2019) palvelualat jaettiin: kaupan alaan ja kiinteistöpalvelualaan sekä majoitus- ja ravitsemisalaa. Tuloksista selviää, kuinka houkuttelevaksi ala koetaan. Kaupan alan houkuttelevuus oli 38 %, kun tutkimuksessa vastaukset *erittäin* ja *melko houkutteleva* laskettiin yhteen. Kiinteistöpalvelualalla luku oli vain 20 % ja majoitus- ja ravitsemisalalla vastaavasti 30 %. (Palvelualojen vetovoimabarometrin tuloksia 2018 2019.)

Kuviosta 4 selviää, että palvelualojen sektorilla rekrytointivaikeuksien suurimmaksi syyksi osoittautui työpaikkaan liittyvät tekijät 22 %:lla (Ruokonen 2013). Tutkimuksesta ei selvinnyt, mitkä nuo työpaikkaan liittyvät tekijät olivat. Voidaan kuitenkin olettaa niiden liittyvän palkkaan, työpaikan sijaintiin, työaikoihin, työn tilapäisyyteen tai työn osa-aikaisuuteen eli niihin tekijöihin, joita Räisänen (2011, 15) on tutkimuksessaan nostanut esille. Edellä mainitut tekijät kuuluvat oleellisesti palvelualojen työn luonteeseen.



Kuvio 4. Palvelualojen rekrytointivaikeuksien syitä Suomessa v. 2013 (Ruokonen 2013, muokattu).

Ruokosen (2013) mukaan palvelualoilla osaamisen puute oli yksi iso rekrytointivaikeuksia aiheuttava tekijä. Tutkimuksessa mainitaan rekrytointivaikeuksien syiksi myös muut syyt ja se ettei avoimeen tehtävään ole hakijoita. (Ruokonen 2013.) Voidaan ehkä olettaa näiden syiden liittyvän yrityksen maineeseen ja imagoon, kuten Naskila ja muut (2018, 23) omassa tutkimuksessaan mainitsevat.

Myös palvelualoihin kuuluvat ravintola- ja catering-alan yritykset kärsivät työvoimapulasta, ja ala ei ole erityisen vetovoimainen. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisee tilastoja kaksi kertaa vuodessa 15 ammattiryhmästä, joista on pulaa. Keski-Suomen alueella tällä listalla ravintola- ja suurtaloustyöntekijät ovat sijalla 12 (Tuomaala 2019). Larjan (2019, 10) tekemän kyselyn tulosten mukaan, kokin ammattiin oli neljänneksi vaikeinta löytää työntekijöitä. Myös ammattioppilaitosten tarjoamiin alan perustutkintopaikkoihin on opiskelijoiden hakeutuminen vähentynyt. Koko Suomessa ensisijaisten perusopetuksen päättäneiden hakijoiden määrä ravintola- ja catering-alan perustutkintoihin on vähentynyt noin 3 000 hakijalla verrattuna hakijoiden määriä vuosina 2016 ja 2019 (Opetushallinnon tilastopalvelu 2019). Alalle hakeutuvien opiskelijoiden väheneminen ennakoii työvoimapulaa jatkuvan myös tulevaisuudessa.

Ammattitaitoinen henkilökunta on eläköitynyt, ja uusia työntekijöitä on vaikea saada alalle. Lisäksi 1990-luvulla koettu lama on aiheuttanut alalle palkkakuopan, joka heikentää entisestään kiinnostusta alaa kohtaan. (Tammilehto 2016.) Myös mediassa kirjoitetaan palvelualojen työvoimapulasta. Varsinkin kokkeja on vaikea löytää avoimena oleviin työpaikkoihin, sillä alalla on huono palkka, ilta- ja viikonloppupainotteiset työajat ja haasteellinen työnkuva (Urpelainen 2017).

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa RY:n (2018) suhdannebarometrissä arvioidaan alan myynnin kasvun hidastuvan, koska osaavan työvoiman rekrytointi on vaikeutunut (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus 2/2018). Myöskään palkka- ja ravitsemisalalla ei nosta alan imagoa, koska palkan koettiin houkuttelevan alalle ainoastaan neljän prosentin verran (Palvelualojen vetovoimabarometrin tuloksia 2018, 2019).

3.4 Työvoiman saatavuus Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnassa

Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnan erityispiirteitä

Tässä opinnäytetyössä haastattelututkimus ravintola- ja catering-alan rekrytoinnin menetelmistä toteutetaan Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnassa. Saarijärvi-Viitasaari-seutukuntaan lasketaan kuuluviksi: Kannonkoski, Karstula, Kinnula, Kivijärvi, Kyyjärvi, Pihtipudas, Saarijärvi ja Viitasaari. Seutukunnan nykytilassa on nähtävissä huolestuttavia piirteitä. Tilastokeskuksen avainlukuja vuodelta 2017 tarkastellessa huomataan, että väkiluku on pienentynyt edellisestä vuodesta lähes kaksi prosenttia ja työllisyysaste on 64 %, kun vastaava luku koko Suomessa on 70,5 %. Työttömien osuus työvoimasta oli noin 17 % koko maassa työttömyysprosentin ollessa 11. Myöskään koulutustaso ei ole erityisen korkea verraten koko maan lukuihin. Vähintään toisen asteen tutkinnon suorittaneita oli 64 %, kun koko maan prosenttiosuus oli 72. Korkea-asteen tutkinto oli 18 %:lla ja koko Suomessa tutkinto oli 31 %:lla väestöstä. (Kuntien avainluvut 2017.)

Kohtaanto 2017-esiselvityksen tuloksia

Kohtaanto 2017 -hanke tutki Saarijärvi-Viitasaaren-seutukunnan ja Äänekosken kaupungin työvoiman ja avoinna olevien työpaikkojen välistä kohtaanto-ongelmaa. Hankkeen aikana kyselyyn, haastatteluihin ja työpajoihin osallistui noin 1 000 työntekijää, työnhakijaa ja ohjausverkoston henkilöä. Tällä esiselvityksellä saatiin arvokasta tietoa, joka liittyy alueen nykytilaan ja rekrytointiin sekä työllisyyttä parantavien verkostojen toimivuuteen. Tätä esiselvitystä hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä.

Naskila ja muut (2018) raportoivat selvityksen tuloksia, johon vastaajista noin 240 olivat työntekijä, työnhakijoita 630 ja 90 ohjausverkostoon kuuluvia henkilöitä. Tuloksesta selvisi, että Pohjoisessa Keski-Suomessa yritysten maine ja imagotekijät ovat vaikuttaneet eniten yritysten myönteiseen kokemukseen rekrytoinnin yhteydessä.

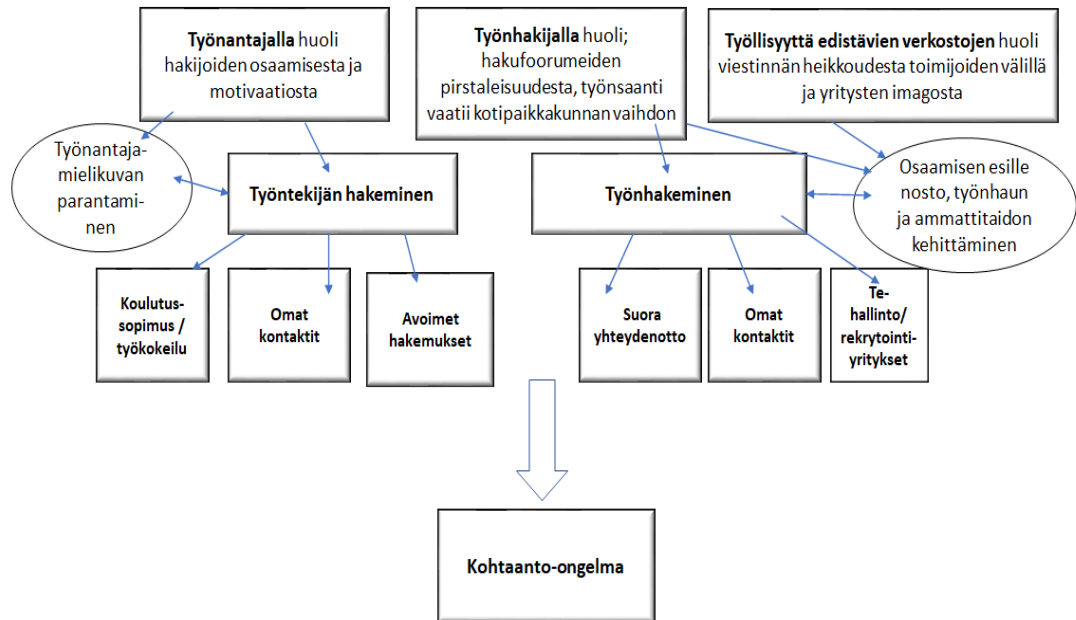
Rekrytointia on taas eniten haitannut osaavan työvoiman saanti. Alueen heikko veto-voima ei myöskään houkuttele nuoria ja maahanmuuttajia. (Naskila ym. 2018, 23-24.)

Selvityksen mukaan työnantajat tekivät rekrytointia vain välttämättömien työvoimatarpeiden tai eläköitymisen vuoksi. Uutta työvoimaa etsittiin eniten omien kontaktien ja verkostojen avulla. Toiseksi eniten hyödynnettiin avoimia hakemuksia ja yhteydenottoja. Työvoiman saatavuutta varmistettiin myös koulutus sopimusten ja työkokeilujen avulla. Työllistämisen pahimmat esteet olivat heikko työvoiman saatavuus, ja yrityksessä kysynnän epävakaisuus. Kohtaanto-ongelma näkyi kyselyn tuloksissa. Työnantajat kokivat, että paikkakunta ei houkuttele ja sen seurauksena, osaava työvoima siirtyy kasvukeskuksiin. (Naskila ja muut 2018, 16-20, 24.)

Työnhakijoille suunnatusta kyselystä kävi ilmi, että työnhakua tehtiin eniten omien kontaktien kautta. Toiseksi eniten työtä etsittiin TE-hallinnon kautta ja kolmanneksi eniten lähestymällä suoraan työnantajia, myös yksityisten rekrytointiyritysten verkkosivuja käytettiin jonkin verran. Työnhakijat kokivat työn etsimisen vaikeaksi, koska työnhakufoorumit olivat hyvin pirstaleisia. Mielenkiintoista oli, että työpaikkaa etsiessä hakijat kokivat yrityksen maineen (64 %) tärkeämmäksi kuin palkan (57 %). Kohtaanto-ongelma näkyi myös työntekijöiden vastauksissa, sillä he näkivät, että työllistyminen vaatisi paikkakunnalta muuttamisen. (Naskila ym. 2018, 29, 32-34.)

Vastaajista työllistymistä edistävään ohjausverkostoon kuuluivat TE-toimiston asiantuntijat, kuntien työllisyysasiantuntijat, 3. sektorin - ja työllisyys hankkeiden henkilöstöä, henkilöstövuokrausyritysten edustajia, kehittämissyhtiöiden henkilöstöä sekä ammatillisen koulutuksen opettajia, opinto-ohjaajia ja johtoa (Naskila ym. 2018, 35). Kysyttäessä työllistymistä parantavia tekijöitä, tärkeimmäksi nousi työnhakijan oman osaamisen esille tuominen ja työnhakutaitojen parantaminen. Tärkeänä nähtiin myös ammattitaidon kehittäminen. (Mts. 38.) Ohjausverkoston asiantuntijat toivat esille myös toiveen parantaa työnantajien viestintää avoimena olevista työpaikoista, ja kehittää tiedonkulkua kaikkien toimijoiden välillä. Myös työpaikkojen imagon merkitys nousi esille vastauksissa. (Mts. 40-41.) Kuviossa 5 on tulkinta Saarijärvi-Viitasaaren-

seutukunnan ja Äänekosken kaupungin työvoiman ja avoinna olevien työpaikkojen välisestä kohtaanto -ongelmasta, Kohtaanto 2017-esiselvityksen tulosten pohjalta.



Kuvio 5. Kohtaanto-ongelman syntyminen (Naskila ym. 2018, muokattu).

Kuviosta 5 havaitaan, että työnantajat ja työntekijät eivät kohtaa, koska he eivät käytä samoja hakumenetelmiä ja foorumeita. Lisäksi kohtaamisen esteenä on heikko viestintä ja yritysten imago. Työnhakijan työllistymistä helpottaisi kotipaikkakunnan vaihto. Esiselvityksestä voidaan myös päätellä, että kohtaanto-ongelman poistumiseksi vaadittaisiin edellä lueteltujen lisäksi, työnantajalta työnantajakuvan kirkastamista, ja työnhakijalta oman osaamisen esille saattamista sekä työnhauntaitojen kehittämistä.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten parhaiten edistettäisiin työntekijöiden saantia ravintola- ja catering-alalle, jossa kärsitään työvoimapulasta. Tavoitteista on muodostettu tutkimusongelma ja tutkimuskysymys.

Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä oli, millaiset verkostot ja menetelmät tukevat työvoiman saantia ravintola- ja catering-alalla?

Tutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä oli, miten saadaan työntekijöitä ravintola- ja catering-alalle?

Tavoite kohdentui henkilöstövoimavarojen kehittämisessä käytettäviin prosesseihin. Tavoitteisiin pyrittiin kartoittamalla ravintola- ja catering-alan yritysten rekrytoinnin nykytilaa, ja kuvaamalla verkostoja, joiden avulla työntekijöitä on onnistuttu rekrytoimaan. Lisäksi pyrittiin löytämään monipuolisia menetelmiä rekrytointiin.

Aihe on ajankohtainen. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisee tilastoa kaksi kertaa vuodessa 15 ammattiryhmästä, joista on pulaa. Keski-Suomen alueella tällä listalla ravintola- ja suurtaloustyöntekijät ovat sijalla 12 (Tuomaala 2019). Alalle ei ole vetovoimaa, ja varsinkin suurkeittäisiin on vaikea saada työntekijöitä. Larjan (2019, 10) kyselyn tulosten mukaan kokin ammattiin oli neljänneksi vaikeinta löytää työntekijöitä. Myös ammattioppilaitosten tarjoamiin alan perustutkintopaikkoihin on opiskelijoiden hakeutuminen vähentynyt. Koko Suomessa ensisijaisten perusopetuksen päättäneiden hakijoiden määrä ravintola- ja catering-alan perustutkintoihin on vähentynyt lähes 3 000 hakijalla, verrattuna hakijoiden määriä vuosina 2016 ja 2019 (Opetushallinnon tilastopalvelu 2019). Alalle hakeutuvien opiskelijoiden väheneminen ennakoii työvoimapulan jatkuvan myös tulevaisuudessa.

4.2 Tutkimuskohde

Tutkimus oli osatoteutus projektista nimeltä Invest In staff -IVS. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää hankkeen kehittämistyössä. Hankealueen toimintaympäristö on Saarijärvi-Viitasaari-seutukunta. Seutukuntaan lasketaan kuuluviksi: Kannonkoski, Karstula, Kinnula, Kivijärvi, Kyyjärvi, Pihtipudas, Saarijärvi ja Viitasaari. Osatoteutuksessa tehdyt toimenpiteet ovat osaprojektisuunnitelman laatiminen, haastatteluiden suunnittelu ja haastatteluiden toteuttaminen sekä litterointi, analysointi, raportointi ja viestintä.

Invest Inn Staff -projektin toteuttaa Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston, Työelämä- ja yrityspalveluiden yksikkö, Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 Suomen rakennerahaston-ohjelmassa (Naskila 2019). Invest In Staff -hankkeen merkitys hanketta toteuttavalle koulutusorganisaatiolle on suuri. Hanke kohdentuu organisaation verkostoihin kehittäen verkostojen horisontaalista ja vertikaalista yhteistyötä. Oppilaitos luo useita erilaisia verkostoja työpaikoille ja yrityksiin, sillä ammatillinen koulutus tarvitsee toimiakseen työelämän vahvan tuen. Koulutusorganisaation on toimitava läpinäkyvästi lain hengen mukaisesti, ja sillä on oltava sosiaalista pääomaa. Tämän toteutumista valvoo kuntayhtymän hallinto, mutta myös opetushallitus, työelämätoimikunta, ja hankkeissa ohjausryhmä.

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

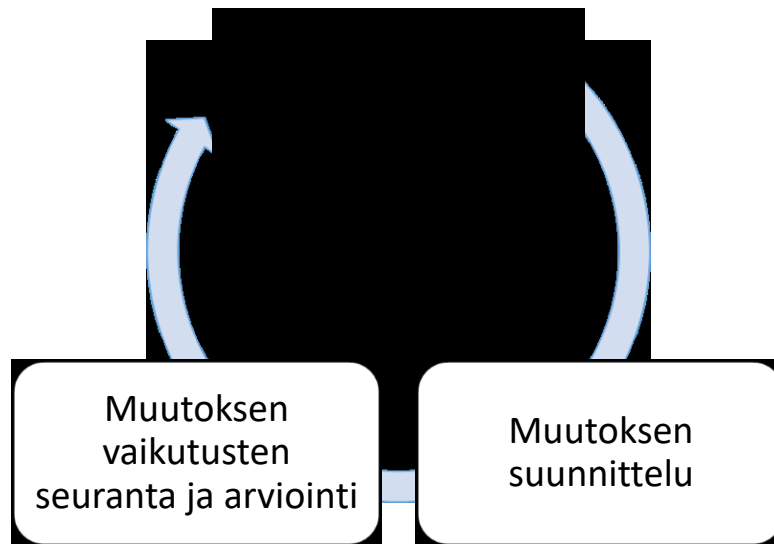
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten edistettäisiin työntekijöiden saantia ravintola- ja catering-alalle. Tutkimuksen alkuvaiheessa selvitetään, tehdäänkö määrällinen vai laadullinen tutkimus. Heikkilän (2014) mukaan tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään luku- tai prosenttimääriin liittyviä kysymyksiä, ja tutkittavan otoksen on oltava varsin suuri. Tutkimus tehdään lomakkeilla ja asioita kuvataan numeraalisesti. Näin saadaan selville olemassa oleva tilanne, mutta syyt jäävät usein selvittämättä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas pyrkii ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja sen käyttäytymistä. Tutkittavien otoksen ei tarvitse olla suuri,

koska tavoitteena on ymmärtäminen, määrällisen sijaan. Menetelmää käytetään toimintojen kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja ongelmien tutkimiseen. Tietoja saadaan haastatteluilla, havainnoimalla ja keskusteluilla. (Heikkilä 2014.)

Kun tehtävänä oli kartoittaa yritysten rekrytoinnin nykytilaa, ja kuvata verkostoja, joiden avulla työntekijöitä on onnistuttu rekrytoimaan, ei kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä määrällisenä ole toimiva. Tarkoituksena ei siis ollut selvittää lukumääriin liittyviä kysymyksiä, vaan pyrkiä etsimään menetelmiä ja kehittämään toimintoja, jolloin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli toimivampi. Kvalitatiivisena menetelmänä tietoja kerätään haastatteleamalla, jolloin pyritään tekemään havaintoja tutkittavasta aiheesta ja tulkitsemaan. Alasuutarin (2011, 83) mukaan on mahdollista tulkitseä tutkittavaa aihetta, jos tutkimukseen osallistujat valitsevat vastauksensa lomaketutkimuksen valmiista vaihtoehdoista. Myös tutkimuskysymys, miten saada työntekijöitä ravintola- ja catering-alalle, viittaa laadulliseen tutkimukseen. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006, 13) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ilmiötä tai pyritään ymmärtämään, jolloin tutkimuskysymykset määritellään mitä - ja miten -alkuisiksi.

4.4 Aineistonkeruu

Empiiristä aineistoa kerättiin toimintatutkimuksella. Heikkisen (2018) mukaan toimintatutkimuksen avulla etsitään tietoa, miten kehittää käytänteitä. Tutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli, ja tarkoituksena on siis sekä tutkia käytänteitä että kehittää niitä. (Heikkinen 2018, 215 - 2016.) Toimintatutkimus muodostuu prosessista, jossa eri toiminnot vuorottelevat. Heikkisen (2018) mukaan tavoitteena on löytää toimintojen kehittämistä varten tietoa, kuinka asioiden pitäisi olla. Tutkija on osa yhteisöä, jossa hän tekee aloitteita ja pyrkii vaikuttamaan tutkittavaan yhteisöön. (Heikkinen 2018, 220, 225.) Kuviossa 6 kuvataan toimintatutkimuksen vaiheita, jossa keskeistä on yhteistyö tutkijan ja tutkittavan välillä.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen vaiheita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan Kuulan (2006) määritelmä, muokattu).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan Kuula (2006) määritteli toimintatutkimuksen perusmallin vaiheiksi suunnittelun, muutoksen läpiviennin ja muutoksen havainnoinnin ja arvioinnin. Toimintatutkimusta toteutettiin arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry) menetelmällä. Menetelmä toimii tiedon keräämisen työkaluna, mutta myös kehittämisen työkaluna. Tavoitteena oli nostaa arvostavan haastattelun menetelmällä esille onnistuneita rekrytointikokemuksia ja kuvata sekä kehittää prosesseja.

Arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry) menetelmänä

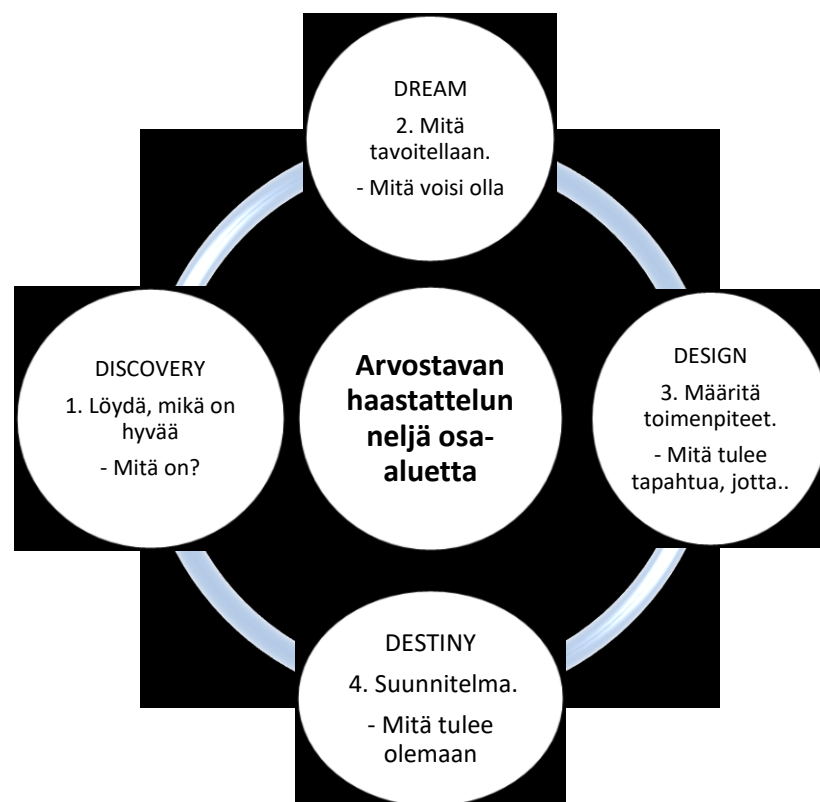
Arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry) on amerikkalaisen David Cooperriderin kehittämä menetelmä. Se on käytetty menetelmä organisaation muutoksessa ja on alkujaan kehitetty yritysmaailmaan tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamisen menetelmäksi. Menetelmää on myös käytetty yhteisöjen, järjestöjen ja koulutuksen kehittämismenetelmänä. Arvostavassa haastattelussa on keskeistä pyrkiä löytämään organisaation ja yksilön vahvuudet ja antamalla siten työlle merkityksiä. Positiivisuuden kautta syntyy innostus siitä, mitä voitaisiin olla ja miten siihen päästään. (Carter, Ruhe, Weyer, Litaker, Fry & Stange 2007, 195.) Myös Summan ja Tuomisen (2009, 11) mukaan arvostavan haastattelun tavoitteena on kiinnittää huomiota, missä ja mikä

työyhteisössä tai organisaatiossa toimii ja mitkä ovat olleet parhaita käytäntöjä.

Haastattelumenetelmä on siis osallistava ja pyrkii löytämään organisaatiosta hyvää ja kannustaa kehittämään eli käynnistämään toteuttamiskelpoisen muutosprosessin (What is AI? 2008).

Haastattelussa on neljä askelta: 1. Discovery, 2. Dream, 3. Design ja 4. Destiny

(Cooperrider 2012, 279). Kuviossa 7 on esitetty haastattelun vaiheet. Haastattelu ei kuitenkaan etene erillisinä vaiheina, vaan vaiheet 2-4 voivat mennä osittain lomittain tai tarvittaessa voidaan palata edelliseen vaiheeseen.



Kuvio 7. Arvostavan haastattelun neljä osa- aluetta (Cooperrider 2012, 279, muokattu).

Arvostavan haastattelun menetelmällä haettiin vastausta tutkimuskysymykseen, miten saadaan työntekijöitä ravintola- ja cateringalalle:

1. Discovery: Pyritään löytämään työvoiman hankinnassa käytetyt jo olemassa olevat onnistuneet kokemukset.
2. Dream: Asetetaan tavoitteita, miten rekrytointia edelleen kehitetään, ja miten löydettäisiin hyviä työnhakijoita ravintola- ja catering-alan toimipaikkoihin.
3. Desing: Selvitetään, miten edellä määriteltyyn tavoitteeseen päästään.
4. Destiny: Haastateltava hahmottelee, mitkä toimenpiteet parantaisivat rekrytointia ja verkostoja edellä määritelty toimenpide silmällä pitäen (suunnitelma).

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelman ratkaisemiseen haastattelu oli toimivampi kuin esimerkiksi havainnointi. Havainnointiin ajallinen tutkimusresurssi ei riittäisi, koska kyseessä olisi viikkoja kestävä prosessi. Puusan (2011) mukaan haastattelu on keskustelu, jossa on ennalta määritelty tavoite, ja tutkija pystyy johdattelemaan keskustelua haluttuun tavoitteeseen. Menetelmällä on mahdollista kuvata uskottavasti tutkittavaa ilmiötä. (Puusa 2011, 73.) Tässä tapauksessa tutkittava ilmiö oli onnistunut rekrytointi. Haastattelu oli toimiva menetelmä, kun pyrittiin selvittämään, mitä rekrytointia toteuttava henkilö ajattelee rekrytoinnin toimivuudesta yrityksessään ja miten hän haluaisi sitä kehittää. Haastattelukysymysten laatimisessa oli tutkijan muistettava arvostavan haastattelun metodi, mikä pyrkii löytämään yrityksestä hyvää ja kannustaa kehittämään eli käynnistämään toteuttamiskelpoisen muutosprosessin (katso liite 2). Haastattelu ei kuitenkaan saa olla liian ohjattua, jotta luovuudelle jää tilaa.

Haastateltavien valinta

Haastateltavat valittiin Invest In Staff -projektin projektipäällikön ja HRD-asiantuntijan kanssa yhteistyössä. Päätettiin, että tutkimuksessa ensisijaisesti haastatellaan projektissa mukana olevien yritysten edustajia. Mutta riittävän harkinnanvaraisen näytteen muodostumisen takaamiseksi, haastatteluja voitiin toteuttaa myös

muissa alueen ravintola- ja catering-alan yrityksissä. Haastateltavien valintaa helpotti, että haastattelija tuntee työnsä kautta Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnan ravitsemisalan yritykset varsin hyvin. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on merkityksellistä haastatella sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat tutkittavan ilmiön hyvin, ja heillä on monipuolinen kokemus rekrytoinnista. Haastateltavien vastuualueena tulee olla toimipaikan rekrytointi ja rekrytoinnin kehittäminen.

Koska tutkimus oli osatoteutus Invest In staff -projektista, jonka toimintaympäristöä on Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnan alue, toteutettiin haastattelututkimukset tällä alueella muutamassa ravintola- ja catering-alan yrityksessä. Haastateltavat olivat toimipaikkojen rekrytointia tekeviä johtoryhmän jäseniä tai yrittäjiä. Haastattelut toteutettiin verkkoyhteyksin ja haastatteluista tehtiin tallenne. Yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten haastateltavan työpaikalla. Myös tämä haastattelu tallennettiin.

Haastattelujen toteutus

Haastateltavia kontaktoitiin aluksi puhelimitse ja seuraavaksi sähköposteilla, jolloin heille lähetettiin myös saatekirje haastattelusta (katso liite 1). Henkilöiden suostuminen haastatteluun oli todennäköistä, koska osallistuminen samalla kehitti heidän rekrytointiprosessiaan.

Aluksi haastattelukysymysten toimivuutta testattiin testihaastattelulla eräälle HR-spesialistille. Myös tämä haastattelu tallennettiin kokonaisuudessaan, jotta myös kysymysten relevanttiudesta saatuun palautteeseen voitiin palata. Saadun palautteen perusteella muutamaa johdattelevaa kysymystä selvennettiin. Testihaastattelu myös vahvisti, että osin teoriasta nousseet kysymykset olivat relevantteja tutkimusongelman kannalta. Haastattelua suunnitellessa otettiin siis huomioon alueen erityspiirteet, mutta myös teoria huomioitiin. Näitä huomioitavia seikkoja olivat muun muassa alueen kohtaanto-ongelma, erilaiset verkostot, rekrytointimenetelmät, viestinnän muodot, ja työvoiman erilaiset saatavuusongelmat ja niiden näkyminen juuri tällä seutukunnalla.

Varsinaisia haastatteluja tehtiin ensiksi kolmessa yrityksessä, joissa haastateltiin yhteensä neljää eri henkilöä. Ensimmäinen yritys, jossa haastattelu toteutettiin, tuottaa

lounas-, kahvila- ja juhlapalveluita. Yrityksessä haastateltiin parihaastatteluna molempia osakkaita, joista toisella oli työkokemusta alalta 19 vuotta ja toisella yrittäjällä kuusi vuotta.

Seuraava haastattelu toteutettiin yrityksessä, jossa tuotettiin lounas-, kahvila-, juhla- sekä majoituspalveluita. Yrityksen omistaja vastasi yrityksen toiminnasta ja rekrytoinnista yli 20 vuoden kokemuksella henkilöstöravintola-alalta. Kolmannessa yrityksessä haastattelukysymyksiin vastasi kylpylähotellin ravintolapäällikkö. Hänellä oli 12 vuoden kokemus ravintola-alalta.

Kaikki haastattelut tallennettiin ja haastattelujen aikana kirjattiin ensimmäiset yksittäiset havainnot muistiin. Jo tässä vaiheessa ilmeni, että kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita työllistämään osatyökykyisiä, mutta kaipasivat tarvittavaa tietoa käytänteistä. Kun tehtävänä on tutkimuksen tuloksien avulla pyrkiä löytämään monipuolisia menetelmiä rekrytointiin, oli luonnollista siirtyä etsimään tietoa osatyökykyisten rekrytoinnin prosessista.

Opinto-ohjaaja, projektisuunnittelija Pinolan (2020) mukaan, Kehräkumppanit ry toimii seutukunnassa apuna osatyökykyisten työllistämässä. Yhteydenoton jälkeen, Kehräkumppaneilta saatiin aineistoa sähköpostiviesteillä. Aineiston avulla on koottu informaatio osatyökykyisen työllistämisestä palkkatuen avulla. Informaatio on luettavissa liitteessä 3.

Tämän jälkeen toteutettiin vielä yksi haastattelu liikennemyymälän yrittäjälle, jolla oli 17 vuoden kokemus alalta yrittäjänä. Yrityksen palvelut olivat monipuoliset, sillä tiloissa toimii kahvio, pikaruokaravintola, matkahuolto, Alkon tilauspalvelu, matkailuinfo, elintarvike- ja pientarvikemyymälä sekä kukkakauppa. Yrityksen sijainti ja palvelutuotannon laajuus, muodostivat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisen kontekstin. Yrityksen toiminta vaatii yrittäjältä sekä hänen työntekijöiltään moniosaamista.

Maaliskuussa 2020 Koronan vaikutukset alkoivat näkyä ravintola- ja catering-alalla. Koronavirus COVID-19 on virus, mikä aiheuttaa lievemmillään hengitystieinfektion, mutta myös vakavaa keuhkokuumetta ja jopa kuolemaan johtavia infektioita (Koronavirus COVID-19 2020). Hallituksen lakiesityksen myötä ravintoloiden aukioloa rajoi-

tettiin toukokuun 2020 loppuun saakka (Hallituksen esitys HE 25/2020 vp 2020). Ravintoloita suljettiin, ja kaikki rekrytointiin liittyvä siirtyi tulevaisuuteen. Yritysten taloudellinen tilanne heikkeni ja yrittäjät keskittyivät pelastamaan, mitä oli pelastettavissa. Haastattelujen jatkamista ei nähty tutkimuksen kannalta järkevänä.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuutta eri henkilöä, kun huomioidaan laskennassa myös HR-spesialistin haastattelu. Lisäksi aineistoa kerättiin sähköpostilla osatyökykyisen työllistämisen palkkatuella Kehräkumppaneilta. Haastatteluista viisi tehtiin puhelinhaastatteluna ja yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten haastateltavan työpaikalla. Nämä kaikki haastattelut tallennettiin puhelimeen ladatulla ARC-sovelluksella. Seuraavaksi tallennukset kuunneltiin ensimmäisen kerran ja kirjoitettiin kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen pystyttiin tekemään litterointia.

4.5 Aineiston analysointi

Haastatteluista syntyneet näytteet litteroitiin ja litteroidusta materiaalista toteutettiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa ja sen tavoitteena on aineiston tiivistäminen ja pelkistäminen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 95) mukaan, Eskola (2001) jaottelee sisällönanalyysit aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen tai teorialähtöiseen analyysimenetelmään. Sisällönanalyysimuotojen eroista on tarkempi kuvaus, tässä luvussa myöhemmin.

Litterointi

Haastatteluja muokattiin litteroinnin aikana puhekielestä hiukan kirjakielisempään muotoon. Sanallisesta muodosta merkittiin ja taulukoitiin ilmaisuja, mitkä liittyvät tutkimuskysymykseen, miten saadaan työntekijöitä ravintola- ja catering-alalle? Tästä vaiheesta käytetään tutkimusmetodia soveltaen nimitystä, koodaus. Litteroitu aineisto käytiin läpi kahteen-kolmeen kertaan, jotta mitään oleellista ei jäisi huomiomatta.

Alla esimerkkejä kahden eri haastattelun litteroinnista.

H4: Minä en ole kertaakaan käyttänyt, mitään virallista hakujärjestelmää, vaan olen käyttänyt omia tai yrityksen Facebook-sivuja ja sitten olen käynyt omat tutut ja vanhat työkaverit läpi. Minulla on täällä Saarijärvellä aika iso tuttavapiiri ja olen kysellyt ja työntekijä on sitten tullut aina jostakin kautta.

H: Onko omat työntekijät vinkannut?

H4: Joo, on!

H: Teillä on ollut siis kaksi positiivista kokemusta löytää työntekijöitä. Toinen oli oppisopimuksella ja toinen jäi työskentelemään koulutusjakson jälkeen teille.

H2: itseasiassa meille on jäänyt useita alan opiskelijoita ensin ekstraajaksi ja tarvittaessa töihin kutsuttavaksi. Kyllä se, että opiskelija opiskelee alaa ja tulee meille harjoitteluun, niin monesti hän jää meille töihin.

Tämän vaiheen avulla pyrittiin löytämään haastatteluista sanoja ja merkityksiä kehitystehtävää silmällä pitäen. Merkittyyjä ilmaisuja ja sanoja koodattiin selkeyttämään sisällönanalyysiä. Näin menetellen pystyttiin ensimmäisen kerran havaitsemaan mahdollisia johtolankoja tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi.

Sisällönanalyysin muodot

Ennen kuin analyysiyksiköt pystyttiin valitsemaan, oli päätettävä millä sisällönanalyysin muodolla edetään. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 95) Eskola (2001) jaottelee sisällönanalyysit 1) aineistolähtöisiin, 2) teoriasidonnaisiin tai 3) teorialähtöisiin analyysimenetelmiin:

1) Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään löytämään näytteestä tehtävänasettelun mukaiset analyysiyksiköt ja lopulta niiden avulla ratkaisemaan tutkimusongelma. Aineistolähtöinen analyysi ei huomioi teoriaa, mitä ilmiöstä tiedetään ennalta. Tämä on

kyseisen menetelmän heikkous, koska tutkijan on vaikea poissulkea ennakkokäsitystään tutkimuksesta, jotta se ei vaikuttaisi lopulta tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-98.)

2) Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria voi olla apuna, mutta analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Analyysissä näkyy aikaisempi tieto jonkin verran ajatuksia johdattelevana ja varsinkin analyysin loppuvaiheessa se voi näkyä jo merkittävämmiin. Tutkija siis pyrkii yhdistämään teorian ja aineistolähtöisyyden tavalla tai toisella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-98.)

3) Teorialähtöinen analyysi hyödyntää olemassa olevaa teoriaa ja sen käsitteitä ryhmiä, joihin aineistoa peilataan. Analyysi toimii parhaiten, kun halutaan testata jo olemassa olevaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-98.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 89) mukaan sisällönanalyysissä ei voi tietää ennalta, kuinka monta luokkaa siitä syntyy. Sisällönanalyysin luokittelusta tehtiin kuitenkin suunnitelma, vaikka vielä ei tiedetty mitä harkinnanvarainen näyte tuo esille tutkittavasta ilmiöstä, ja miten monta luokkaa todellisuudessa vaaditaan pääluokan ja koakan käsitteen esille saamiseksi. Toteutunut analyysi kuvattiin analyysin loppuvaiheessa.

Tässä tutkimuksessa analyysimuodoksi valikoitui teoriasidonnainen analyysi (teoria-ohjaava analyysi). Teoriasidonnaiseen analyysiin päädyttiin, koska tutkittavaan ilmiöön eli rekrytointiin liittyy yleisellä tasolla teemoja rekrytoinnin nykytilasta, menetelmistä ja verkostoista, kuten työllisyyden edistämisen verkostoista. Lisäksi toimintaympäristössä, josta harkinnanvarainen näyte kerätään, on tiettyjä erityispiirteitä. Näitä tekijöitä tuskin voidaan jättää huomiomatta haastatteluja tehdessä.

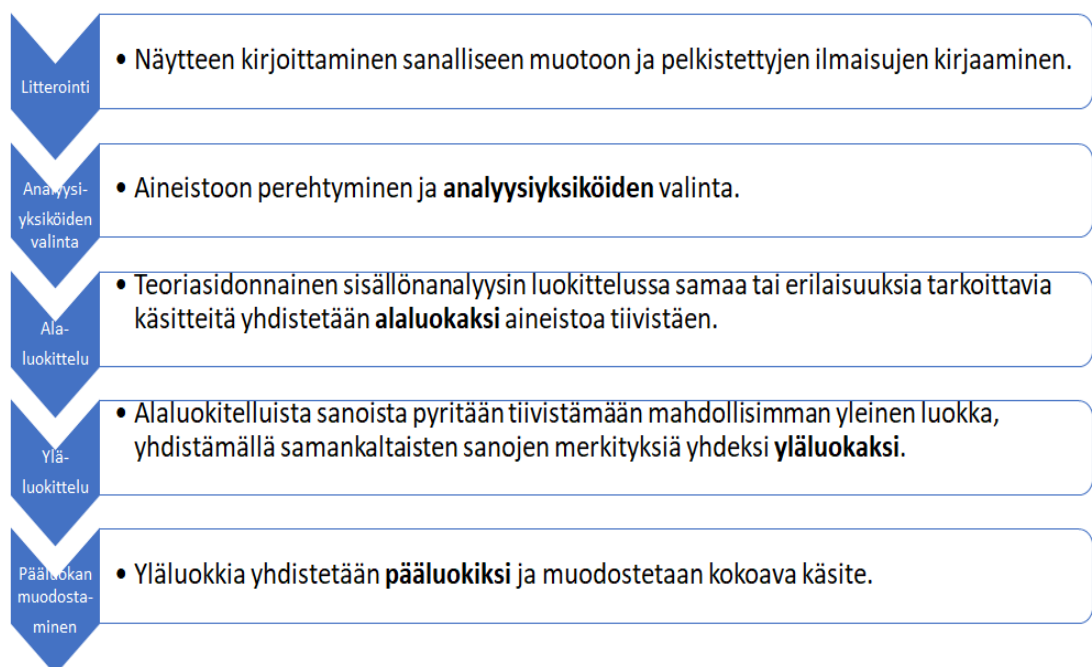
Seuraavaksi valittiin analyysiyksiköt aineistosta teoriasidonnaisen analyysimenetelmän mukaisesti. Analyysiyksiköt ovat rekrytointiverkostot, rekrytointimenetelmät, työnantajamielikuvan vahvistaminen ja työllisyystoimijat. Lisäksi aineistosta nostettiin esille yksittäisiä oivalluksia. Puusan (2011) mukaan tutkijoilla on ristiriitaisia käsityksiä, voidaanko tulkintaa tehdä laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimuksen ajan (Puusa 2011, 124). Tässä tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin tekemään jo sisällönanalyysissä tulkintaa, jotta epäoleellinen tieto pystyttiin pois sulkemaan näytteestä oikeaan aikaan.

Alaluokittelu

Teoriasidonnainen sisällönanalyysin alaluokittelussa samaa tarkoittavia synonyymisanoja ja varsinaisesti tutkimuskysymykseen liittymättömiä asiasanoja ja ilmaisuja jätettiin pois. Näin harkinnanvaraisen näytteen aineisto vastaa mahdollisimman hyvin tutkimuskysymykseen. Tässä vaiheessa etsittiin ensisijaisesti samankaltaisuuksia. Mikäli merkittäviä yksittäisiä oivalluksia nousi esille, merkittiin ne omaksi erilliseksi luokaksi.

Yläluokittelu, pääluokittelu ja käsitteiden selkeyttäminen teoriasidonnaisesti

Seuraavaksi alaluokitelluista sanoista pyrittiin tiivistämään mahdollisimman yleiset yläluokat. Tämä toteutettiin yhdistämällä samankaltaisten sanojen merkityksiä yhdeksi luokaksi tai poimimalla useimmin haastatteluissa toistuvia samoja sanoja. Lopuksi yläluokkia yhdistettiin pääluokiksi ja pyrittiin selkeyttämään käsitteitä. Tämä vaihe tehtiin huomioiden tutkimuskysymys ja tutkimusongelma sekä viitekehys. Kuviossa 8 on havainnollistettu, miten sisällönanalyysi eteni tässä tutkimuksessa.



Kuvio 8. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–112, muokattu).

Aluksi tallennettu haastattelu kirjoitettiin sanalliseen muotoon, johon merkittiin tutkimuskysymyksen mukaisesti merkittävät ilmaisut. Näitä ilmaisuja tarkastellen löydettiin analyysiyksiköt. Seuraavaksi kerättiin analyysiyksiköittäin alaluokat eli etsittiin samaa tarkoittavia synonyymisanoja ja varsinaisesti tutkimuskysymykseen liittymättömiä asiasanoja ja ilmaisuja jätettiin pois, jolloin näytteet tiivistyivät ja selkeytyivät. Taulukossa 2. on esimerkki, miten alkuperäisestä ilmaisusta saatiin lopulta esille pääluokka teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin.

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista

Alkuperäinen ilmaisu:	Koodaus:	Alaluokittelu: (analyysiyksikkö; rekryointimenetelmä)	Yläluokittelu:	Pääluokittelu:
<i>Minä en ole ker- taakaan käyttä- nyt, mitään viral- lista hakujärjes- telmää, vaan olen käyttänyt omia tai yrityksen Face- book-sivuja ja sit- ten olen käynyt omat tutut ja van- hat työkaverit läpi.H4</i>	Oman ja yrityk- sen Facebook-si- vuilla ilmoitus työvoiman tar- peesta. Omat tutut ja vanhat työkave- rit läpi.	Avoimen työpai- kan ilmoittami- nen fb-sivuilla Omat verkostot	Sosiaalinen media Sisäiset ver- kostot	Verkostojen hyödyntämi- nen

Sisällönanalyysin loppuvaiheessa yläluokitteluiden jälkeen pääluokiksi valikoitui verkostojen rakentaminen, verkostojen hyödyntäminen, työnantajamielikuva ja imago sekä työllisyystoimijat. Lisäksi arvostavan haastattelumenetelmän mukaisesti etsittiin tulevaisuuteen suuntautuneita ideoita. Näitä ideoita nimettiin rekrytoinnin mur-

rokseksi. Lisäksi haastatteluista esiin tulleet oivallukset kirjoitettiin muistiin. Oivallukset syntyivät osin yhteisten keskustelujen tuloksina ja työnantajien ideoimana tai haastattelija toi omia ideoitaan työnantajien arvioitaviksi ja kehitettäväksi.

5 Tutkimuksen tulokset

Henkilöstövoimavarojen hallinnalla (Human Resource Management, HRM) tarkoitetaan ihmisten eli henkilöstön johtamista organisaatiossa siten (Pulkinen 2016). Henkilöstövoimavaroja hallitessa tarvitaan ymmärrystä, mikä on riittävä määrä henkilöstöä ja mitä osaamista heillä tulisi olla (Honkaniemi ym. 2006, 16). Tässä työssä keskityttiin tutkimaan HRM:n kuuluvaa prosessia, henkilöstön hankintaa.

Tuloksia tarkasteltiin pyrkien tekemään johtopäätöksiä ja ratkaisemaan tutkimusongelma: Millaiset verkostot ja menetelmät tukevat työvoiman saantia ravintola- ja catering-alalla. Tutkimuksen perusteella sisällönanalyysin pääluokista muodostettiin prosessin osia. Prosessit kuvattiin sanallisesti, ja lopuksi muodostettiin prosessikaavio yläkategorioiden ohjaamana. Tulosten perusteella keskeistä ovat erilaisten sisäisten ja ulkoisten rekrytointiverkostojen rakentaminen ja niissä näkyminen työnantajamielikuvaa kehittäen. Tuloksia ovat myös haastatteluista esiin tulleet oivallukset. Nämä oivallukset syntyivät osin yhteisten keskustelujen tuloksina ja työnantajien ideoimana tai haastattelija toi omia ideoitaan työnantajien arvioitaviksi. Aineistolainauksilla on pyritty selkeyttämään, miten tiettyihin johtopäätöksiin on päädytty. Lainauksilla on pyritty myös lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Haastatteluista tehtiin valittuihin yksityisiin yrityksiin ja organisaatioihin vain Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnassa.

5.1 Rekrytointiverkostojen rakentaminen

Tulosten perusteella havaittiin, että sisäiset verkostot rakentuivat omista verkostoista, työntekijöiden verkostoista ja yrittäjien välisistä yhteistyöverkostoista. Tar-

kemmin eriteltyinä verkostot rakentuivat samalla alalla tai ainakin palvelualoilla toimivista tuttavista sekä entisistä ja nykyisistä työntekijöistä ja nykyisten työntekijöiden verkostoista. Osa yrittäjistä oli myös verkostoitunut muiden yrittäjien kanssa.

Tosiaan saatan soittaa kauppiaille ja kysyä onko joku kysynyt töitä, koska lähdän siitä, että työnhakijan on itse oltava aktiivinen. Tätä tehdään, vaikka kilpaillaan samoista työntekijöistä. H5

Ulkoiset verkostot muodostuivat yksityisistä henkilöstöpalveluyrityksistä, TE-palveluista ja oppilaitosyhteistyöstä. Oppilaitosyhteistyö oli yleisemmin rakentunut ammatillisen koulutuksen suuntaan koulutusopimuksina eli työssäoppimisjaksoina ja oppisopimuksina. Kesäksi työntekijöitä oli onnistuttu löytämään koululaisten kanssa solmittujen perusopetuksen opetussuunnitelmaan kuuluvien Tutustu työelämään (TET) -jaksojen avulla. Tutustu työelämään ja tienaa -kesätyökampanjalla oli palkattu alle 18-vuotiaita nuoria.

5.2 Verkostojen hyödyntäminen

Sisäisiä verkostoja hyödynnettiin ja rakennettiin tavallisimmin sosiaalisen median avulla. Useammasta haastattelusta kävi ilmi, että silloin käytettiin omia tai yrityksen Facebook-sivuja. Sosiaalista mediaa käytettiin myös ennen varsinaisen rekrytointiprosessin käynnistämistä, ja tästä käytettiin termiä *puskaradion käyttö*. Näin saatettiin esimerkiksi tiedottaa ensimmäisen kerran lisätyövoiman tarpeesta.

Varmaan se niin sanottu puskaradio. Olen vain laittanut viestiä liikkeelle ja se on tavoittanut (somessa). H4

Aina joku tietää, kuka olisi vailla töitä tai tulossa takaisin työmarkkinoille. H5

Minä en ole kertaakaan käyttänyt, mitään virallista hakujärjestelmää, vaan olen käyttänyt omia tai yrityksen Facebook-sivuja ja sitten olen käynyt omat tutut ja vanhat työkaverit läpi. Minulla on täällä Saarijärvellä aika iso tuttavapiiri ja olen kysellyt ja työntekijä on sitten tullut aina jotakin kautta. H4

Ulkoiset verkostot toimivat, kun haluttiin ilmoittaa julkisesti avoinna olevasta työpaikasta, ja silloin ilmoittaminen tapahtui tavallisimmin TE-palveluiden sivuilla. Mainittiin myös, että TE-palveluiden sivuilla näkyminen työnantajana oli lisännyt avoimien hakemusten määrää. Ainoastaan yksi työnantaja kertoi käyttäneensä yksityistä henkilöstöpalveluyritystä etsiessään sopivaa työntekijää pidempään työsuhteeseen. Tilapäisen eli vuokratyövoiman hankinnassa yksityisiä yrityksiä käytettiin useammin. Vuokratyövoiman käyttö oli auttanut myös vakinaisemman työsuhteen solmimiseen.

Juuri haettiin salinpuolelle, ihan vain kysymällä henkilöstövuokrausyrityksestä tulleelta ekstraajalta halukkuutta vakituiseksi työntekijäksi. - Koska tämä ala on sellainen, että osaamisen näkee vasta työssä ja vakuutus osaamisesta. H4

Ei ole ollut oikeastaan ketään ylitse muiden. Olen siis itse laittanut ilmoituksen heidän järjestelmäänsä (TE-toimisto) ... Sitten minulla on ollut maksullinen ilmoitus Monsterissa, ja sieltä on tullut automaattisia raportteja, kuinka moni on ilmoitusta katsonut. H3

Oppilaitosyhteistyön tavallisimmat yhteistyömuodot olivat koulutussopimusten solmiminen ja oppisopimukset. Oppilaitosta ei vielä nähdä laajempaan palveluiden tuottajana henkilöstövoimavarojen kehittämisessä, sillä yksikään haastateltava ei maininnut oppilaitosten tarjoamia rekrytointipalveluita. Pääsääntöisesti opiskelijoiden koulutussopimusjaksot nähtiin myönteisenä mahdollisuutena löytää uutta työvoimaa.

Itseasiassa meille on jäänyt useita alan opiskelijoita ensin ekstraajaksi ja tarvittaessa töihin kutsuttavaksi. Kyllä se, että opiskelija opiskelee alaa ja tulee meille harjoitteluun, niin monesti hän jää meille töihin. H2

Oppilaitosten kanssa solmitussa oppisopimuksessa niin sanotut pitkät sopimukset, jolloin opiskelija valmistuu ammattiin ja tutkinto tulee suoritetuksi, oli tutumpi oppisopimuksen muoto. Yhden tutkinnon osan suorittaminen tai opetussuunnitelmaan kuuluvan työpaikalla tapahtuvan oppimisjakson suorittaminen oppisopimuksella oli-

vat vielä varsin tuntemattomia tapoja. Yhdellä haastateltavalla oli jo kokemusta lyhytkestoisesta oppisopimuksesta, ja hän koki sen liian vastuulliseksi ja ohjauksen rasakaaksi, jota pieni ohjuskorvaus ei kompensoinut. Oppisopimus nähtiin kuitenkin mahdollisuutena saada työntekijöitä, jotka tuntevat niin sanotusti talon tavat, ja koettiin, että tästä mahdollisuudesta ei tiedoteta riittävästi kaikille osapuolille. Pitkäkestoisen oppisopimuksen käynnistymisen jälkeen prosessin eteneminen koettiin sujuvaksi, ja sähköisten järjestelmien käyttö helpotti sitä.

Ajattelen sen niin, että itse koulussa ollessani, en edes tiennyt, mitä tarkoittaa oppisopimus. Yrittäjänä nyt ajattelen, että mikäs sen parempi on oppisopimuksessa olevalle, kun hän saa samalla työkokemusta ja voi sen turvin hakea myös uusia töitä. Meille on taas oppisopimuksen jälkeen hyvä palkata henkilö, joka osaa jo talon tavat. H2

Oivallus

Usein oppilaitoksessa ei tiedetä työnantajan halukkuudesta tarjota oppisopimuspaikkaa. Ilmoittamalla tarpeesta oppilaitoksen oppisopimustoimijoille voidaan auttaa alaa opiskeleva opiskelija ja työnantaja kohtaamaan.

5.3 Yhteistyö työllisyystoimijoiden kanssa

Kun tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan, millaiset verkostot ja menetelmät tukevat työvoiman saantia ravintola- ja catering-alalla, ei työllisyyttä edistävien toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä voida sivuuttaa. Työttömän työntekijän palkkaaminen osa-aikaisesti, työkokeilu, osatyökykyisen palkkaus ja palkkatuen hyödyntäminen työllistämässä tulivat esille haastatteluissa rekrytointimenetelminä. Kaikilla haastatelluilla oli jokin kokemus ja mielipide työllisyyttä edistävästä toimista.

Kaikki työnantajat olivat kiinnostuneita työllistämään osatyökykyisiä. Tiukkeneva talous vaatii pohtimaan taloudellisempia ja riskittömämpiä tapoja hankkia työvoimaa.

Tästä syystä työntekijän saaminen työkokeilun tai palkkatuen avulla kiinnosti. Asenteet osatyökykyisen palkkaukseen olivat hyvin positiivisia. Tämä on linjassa Vuorenon ja Terävän (2014) tekemän tutkimuksen kanssa, missä tutkittiin, miten pienyritykset ja yrittäjät kokivat osatyökykyisen palkkauksen (Vuorento ja muut 2014, 78).

Minulla on pelkästään positiivisia kokemuksia osatyökykyisen työllistämisestä, koska he ovat motivoituneita ja huolellisia. Voisin myös kokeilla työkokeilua. H3

Kaikilta haastateltavilta puuttui tieto, miten käytänteet toimivat osatyökykyisen työllistämässä. Kukaan ei myöskään osannut mainita, mistä tarvittavaa informaatiota saisi. Yrittäjän viittaus toiveesta aktiivisempaan tiedottamiseen osatyökykyisen työllistämisen mallista:

Ei yrittäjä ehdi selvittämään tällaisia asioita, vaan kyllä yhteydenoton on tultava sieltä suunnalta. H3

Työnantajat kokevat, että kaikkia erilaisia mahdollisuuksia työllistää tulisi selkeyttää, jotta ne eivät veisi aikaa varsinaisesta perustehtävästä. Yrittäjän viittaus, miten on saanut aiemmin tietoa osatyökykyisen työllistamisestä:

Minulle heitä tuli, ihan minun luokseni ohjaajan kanssa neuvottelemaan, että onnistuisiko. Ja kertomaan asiasta sekä esittäytymään ja tehtiin pikkuruinen työhaastattelu ja sain tietoa, kuinka paljon saan palkkatukea jne. Se aktiivisuus tuli sieltä osatyökykyisen suunnalta yhdessä ohjaajan kanssa. H3

Myös työttömän työnhakijan palkkaaminen osa-aikaisesti koettiin hyvin raskaaksi prosessiksi. Kokemuksien mukaan työnhakijakaan ei pääse helpommalla hakiessaan osa-aikaisuuden rinnalle soviteltua päivärahaa.

Meillä on nyt ollut vaikeuksia työllistää osa-aikainen, koska esim. sovitellun päivärahopäätöksen saaminen oli hyvin hankalaa TE-Palveluiden kautta. Saaminen oli yllättävän vaikeaa ja työtön tarvitsi tukea tähän

prosessiin ja työnantajalla ei ole aikaa auttaa työtöntä asioiden selvityksessä. H2

Mielellämme ottaisimme työkokeiluun, mutta tuntuu vaikealta löytää tietoa omalta alueelta, onko sellaisia henkilöitä tarjolla. Meitä ei haittaa, vaikka ei ole ammattilainen ja olisi tarvetta opastaa enemmänkin. H1

Oivallus

Haastattelun tulosten perusteella etsittiin informaatio osatyökykyisen työllistämisestä palkkatuen avulla. Informaatio on luettavissa liitteessä 3.

5.4 Työnantajamielikuva ja imago

Työvoiman väheneminen on herättänyt yritysten rekrytoijat miettimään omaa työnantajamielikuvaansa ja vetovoimaisuuden lisäämistä. Työnantajamielikuvasta voidaan käyttää myös ilmaisia työnantajan maine, imago ja brändi (Kauhanen 2012, 69). Kyseessä on siis sisäinen ja ulkoinen mielikuva, joka yrityksestä syntyy työntekijöille ja työnhakijoille. Sisäinen työnantajakuva muodostuu työntekijöiden näkemästä ja kokemasta ja ulkoinen työnantajakuva taas ulkopuolisten näkemyksestä yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuvalla on iso merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Yrittäjän havainto omasta positiivisesta työnantajamielikuvastaan:

Huomaan, että samat nuoret saattavat neljänäkin kesänä tulla töihin, joten kai se on sitten niin. H5

Haastatteluissa yrittäjät ja esimiehet totesivat, että monipuolinen näkyvyyden lisääminen yrityksestä oli lisännyt myös avoimien työhakemusten määrää. Tästä syystä, vaikka rekrytointia tehtiinkin usein omien verkostojen kautta, nähtiin tarpeellisena ilmoittaa avoinna olevista työpaikoista myös muualla. Ensisijaisesti silloin lisättiin työpaikkailmoitus TE-hallinnon sivuille, mutta myös maksullisia henkilöstöpalveluyrityksiä saatettiin käyttää.

On tärkeää myös näkyä työnantajana ja laittaa työpaikkailmoitus. H3

Crönroosin (2009) mukaan imago näkyy mainonnassa, myynnissä ja suullisessa viestinnässä, jonka yrityksen kanssa tekemisissä olevat ihmiset yhdistävät organisaatioon. Yrittäjät kokivat, että oman tunnettavuuden lisääminen työnantajana oli vaikeaa, eikä oikein tiedetty, miten sitä tekisi. Koettiin, että yksityisenä yrittäjänä ei olla yhtä turvallinen työnantaja, kuin esimerkiksi julkinen organisaatio voi olla.

Nyt on varmasti kaikenlainen viestiminen ja tunnettavuuden lisääminen. Olemme vasta vuoden vanha ja emme ole vielä niin sanottu luotettava työnantaja verraten esimerkiksi kuntatyönantajaan. Meidän tarvitsee tehdä sen takia pitkäjänteisesti töitä. H3

Työnantajien tulisi vahvistaa työnantajamielikuvaa myös oppilaitosten suuntaan, koska siten saadaan uutta osaamista työpaikoille. Oppilaitosten kanssa tehtävä laajempi yhteistyö, kuten erilaiset yhteisprojektit, yhteistyö tapahtumien järjestämisessä, tai jollain muilla tavoilla tutuksi tuleminen työnantajana olivat kuitenkin harvinaisia. Tähän tulokseen saattoi vaikuttaa, että haastatteluihin osallistuneiden toimipaikat eivät sijainneet oppilaitosten välittömässä läheisyydessä. Haastatteluissa esille nostettu kysymys oppilaitosyhteistyön kehittämisestä, koettiin uudeksi ja käyttämättömäksi mahdollisuudeksi.

Sisäisen työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat uuden työntekijän kokemukset onnistuneesta perehdytyksestä, ja opiskelijoiden kokemuksista ohjausosaamisen toimivuudesta. Alalle tyypilliset kausivaihtelut ja opiskelijoiden koulutusopimusten lisääntyminen työpaikoilla lisäävät perehdyttämisen tarvetta, ja työntekijöiltä vaaditaan ohjausosaamista. Onnistunut perehdyttäminen ja ohjausosaaminen nopeuttavat uuden työntekijän pääsyä osaksi työyhteisöä ja tuottavaksi työntekijäksi. Onnistuneella perehdytyksellä vaikutetaan siis positiivisesti työnantajamielikuvaan.

No, perehdyttäminen pitäisi saada toimivaksi ja olen miettinyt, että meillä olisi yksi henkilö, joka hoitaisi perehdyttämisen ja hän saisi siitä palkanlisän. H4

Oivallus

Tunnettavuutta työnantajana voidaan parantaa tilaamalla korkeakouluopiskelijoilta yrityksen kehittämiseen liittyviä opinnäytetöitä ja kehitystehtäviä. Tunnettavuutta voidaan lisätä myös oppilaitosvierailuilla tai kutsumalla opiskelijaryhmiä ”kylään” sekä tekemällä yhteisiä opintomatkoja ja messumatkoja.

5.5 Rekrytoinnin murrokseen valmistautuminen

Tulevaisuudessa rekrytointiin liittyvien muutoksien on ennakoitu liittyvän väestörakenteeseen, teknologiaan ja lainsäädäntöön. Henkilöstöressurssien hallinnassa tulisi huomioida tulevaisuuden työvoiman tarve, tuotannolliset tekijät ja ulkoa päin tulevat toimintaympäristömuutokset (Bartlett, Johnson & Schneider 2016, 440). Yksi merkittävistä muutoksista on Y- ja Z-sukupolvien siirtyminen työelämään. Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980-luvulla syntyneitä ja siitä nuorempia ikäluokkia, ja Z-sukupolveksi kutsutaan vuosina 1995-2010 syntyneitä. Molempia sukupolvia voidaan kutsua digitaalisen osaamisen sukupolviksi, joille uusien laitteiden käyttöönotto on helppoa. (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász 2016, 92-94.) Tämän seurauksena teknologinen muutos työelämässä on ilmeistä, mihin Grönholmikin (2019) viittaa. Grönholm (2019) mukaan teknologinen muutos rekrytointiprosessissa näkyy sähköisten työkalujen, kuten mobiililaitteiden, digitaalisten rekrytointialustojen ja sosiaalisen median käytön lisääntymisenä.

Digitaalisten järjestelmien käyttö rekrytointiprosessissa olivat vielä vähäisiä. Ainoastaan sosiaalista mediaa hyödynnettiin, Facebookia käyttäen. Haastatteluiden oivallus oli, että nuoret ikäluokat tavoitetaan digitaalisesti ja siihen liittyviä toimintoja olisi kehitettävä.

*Jos mietit, miten lähtisit kehittämään. (Esittelen tulevia muutoksia.)
Oletko miettinyt, miten muutat rekrytointia tulevaisuudessa. Haastattelija*

Varmasti tarvitsee, esimerkiksi tuota digiä lisätä. Voisi myös olla jotain markkinointitempauksia. H5

Globaalisti työvoiman ikärakenteessa tulee tapahtumaan isoja muutoksia vuoteen 2025 mennessä, sillä 75 prosenttia työllisistä on silloin Y-sukupolvea. Y-sukupolven arvot poikkeavat merkittävästi suhtautumisessaan työhön, kun heitä verrataan vanhempiin sukupolviin. He arvostavat vapaa-aikaa, mutta samanaikaisesti he etsivät erilaisia uravaihtoehtoja. Y-sukupolvelle yrityksen maine ja yrityksen tuottama laatu sekä sosiaalinen pääoma ovat merkittäviä tekijöitä työpaikkaa valitessa. (Andrei 2017.) Haastatteluissa työvoiman ikärakenteeseen tulevat muutokset oli jo havaittu johtamisessa, mutta ei vielä rekrytointiprosessissa.

Mutta ongelma on myös nuorilla valmistuneilla, että työmoraali on erilainen. Nuorilta puuttuu tälle alalle tärkeä joustavuus ja myös vuoro-työn ja viikonloppujen tekeminen on vaikeaa. H4

Tulosten havainnollistaminen

Kuviossa 9 on kuvattu tulosten mukaiset rekrytinnin verkostot ja niiden kehittäminen. Tutkimuksessa pyrittiin yhdistämään teoria ja aineistolähtöisyys. Tämä toteutui kuvaamalla tuloksia teoriaosiossa eriteltyjen keskeisten rekrytointikanavien mukaisesti, mitkä ovat luettavissa luvussa 2: Rekrytointi henkilöstövoimavarojen hallinnassa.



Kuvio 9. Rekrytointin verkostot ja niiden kehittäminen

Rekrytointiprosessiin liittyvät sisäiset ja ulkoiset verkostot sekä yrityksestä näkyvä työnantajamielikuva. Rekrytoijat ovat tietoisesti tai tiedostamattaan kehittäneet näitä osa-alueita ja näin työvoimapulasta ei ole kärsitty. Kuvion 9 aineistolainauksesta käy ilmi yrittäjän upea oivallus, että työnantajamielikuvaan voi vaikuttaa, ja yritystä voi kehittää työnhakijalle vetovoimaisemmaksi. Tuloksista voi lukea, että eri rekrytointin osa-alueita voi kehittää monipuolisesti huomioiden yrityksen toimintakulttuurin sekä arvot.

6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tutkimaan henkilöstövoimavarojen johtamisen (Human Resource Management, HRM) osa-alueeseen kuuluvaa henkilöstön hankintaa. Organisaation toiminta ja kehittäminen vaativat ihmisvoimavaroja eli henkilöstövoimavaroja. Organisaatiossa henkilöstövoimavaroissa voi olla vajausta joko osaamisessa, tai työvoimakapasiteetissa ja on tehtävä päätös, hankitaanko uutta työvoimaa rekrytoimalla. Andrein (2017) mukaan menestyvä yritys tarvitsee rekrytointiin menetelmiä ja ympäristöjä, joiden avulla se houkuttelee hakijoita, joiden osaaminen vastaa yrityksen tarpeita. Tämä opinnäytetyö pyrkii selvittämään, miten saadaan työntekijöitä ravintola- ja catering-alalle sekä kartoittamaan ravintola- ja catering-alan yritysten rekrytoinnin nykytilaa Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnassa.

Tutkimustyön alkuvaiheessa tarkasteltiin, mitä aiheesta on tutkittu aiemmin, ja millaisia erityispiirteitä liittyy Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnan alueeseen, jossa haastattelututkimus toteutetaan. Tämän tarkastelun avulla muodostettiin myös tutkimuskysymys. Tutkimuskysymykseen ja samalla koko työn tavoitteisiin vaikuttivat myös toimeksiantajan tavoitteet. Tietoperustan avulla rakennettiin arvostavan haastattelun periaatteella haastattelukysymykset, mitkä testattiin HR-spesialistilla. Haastattelu tallennettiin kokonaisuudessaan, jotta myös kysymyksien relevanttiudesta saatuun palautteeseen voitiin palata. Saadun palautteen perusteella muutamaa johdattelevaa kysymystä selvennettiin. Testihaastattelu myös vahvisti, että osin teoriasta nousseet kysymykset olivat relevantteja tutkimusongelman ja tutkittavan ilmiön kannalta.

Haastateltavat valittiin harkiten Invest In Staff -projektin projektipäällikön ja HRD -asiantuntijan kanssa yhteistyössä. Haastateltavien valintaa helpotti, että haastattelijatunsi työnsä kautta Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnan ravitsemisalan yritykset varsin hyvin. Haastateltavien työtehtäviin kuuluivat toimipaikan rekrytointi ja rekrytoinnin kehittäminen, ja heillä on monipuolinen kokemus rekrytoinnista. Tutkimus toteutettiin ravintola- ja cateringalan yrityksiin, ja haastatteluita tehtiin vain yksityisiin yrityksiin ja organisaatioihin.

Haastatteluissa käytetty arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry) menetelmä osoittautui toimivaksi ja herätti haastateltavissa välillä jopa hämmästyttä, miten hyvin se toimi kehittämisen työvälineenä. Lähes jokainen haastateltu havaitsi haastattelun päätteeksi löytäneensä jonkin kehittämiskohteen omaan rekrytointiinsa. Tässä niistä muutama esimerkki:

Nyt on varmasti kaikenlainen viestiminen ja tunnettavuuden lisääminen. H3 (Työnantajamielikuvan vahvistaminen)

Osatyökykyisten työllistämisen malli. H1 (Yhteiskuntavastuullinen työllistäminen)

No, perehdyttäminen pitäisi saada toimivaksi ja olen miettinyt, että meillä olisi yksi henkilö, joka hoitaisi perehdyttämisen ja hän saisi siitä palkanlisän. H4 (Rekrytointiprosessin kehittäminen)

Kyllä varmaankin pitäisi itse olla aktiivisempi ja soittaa oppilaitoksiin. H4 (Oppilaitosyhteistyön vahvistaminen)

Eli voin laittaa tietoa oppisopimustoimistoon, että tarjoan oppisopimusta paikkaa. H5 (Oppilaitosyhteistyön kehittäminen)

Analyysistä tutkimusongelman ratkaisuun

Kun tutkimusaineisto oli koottu pääluokiksi ja sieltä on muodostettu kokoavia käsitteitä, oli tulkinnan aika. Tuloksia tarkasteltiin pyrkien tekemään johtopäätöksiä ja tutkimuksen tutkimusongelma, millaiset verkostot ja menetelmät tukevat työvoiman saantia ravintola- ja catering-alalla, pyrittiin ratkaisemaan. Alasuutarin (2011, 243) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten tulkinta on ”*paikallista selittämistä*”. Tässä tutkimuksessa oli erityispiirteenä juuri paikallisuus eli Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnan alueelliset erityispiirteet, ja tuloksia yleistäessä oli huomioitava konteksti. Tämä tutkimus tukee tämän kyseisen alueen kehittämistä, ja tulkintoja tehdessä oli huomioitava sen erityispiirteitä, joista teorialuvussa on luettavissa. Näitä tuloksia tulkiten ja yhdistellen sekä teoriasta nousseita työkaluja hyödyntäen pyrittiin

lopuksi rakentamaan ideaali malli onnistuneesta rekrytoinnista. Andrein (2017) mielestä menestyvä yritys tarvitsee rekrytointiin menetelmiä ja ympäristöjä, joiden avulla se houkuttelee osaavia työnhakijoita.

Tutkimuksen perusteella muodostettiin prosessin osia. Prosessit kuvattiin sanallisesti, ja lopuksi muodostettiin prosessikaavio. Tulosten perusteella keskeistä ovat erilaisien sisäisten ja ulkoisten rekrytointiverkostojen rakentaminen ja niissä näkyminen työnantajamielikuvaa ja imagoa kehittäen. Tuloksia ovat myös haastatteluista esiin tulleet oivallukset. Nämä oivallukset syntyivät osin yhteisten keskustelujen tuloksina ja työnantajien ideoimana tai haastattelijat toi omia ideoitaan työnantajien arvioitaviksi ja kehitettäväksi. Aineistolainauksilla pyrittiin selkeyttämään, miten tiettyihin johtopäätöksiin oli päädytty. Lainauksilla on pyritty myös lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

6.1 Tulosten tarkastelu

Rekrytointiverkostojen rakentaminen ja niiden hyödyntäminen

Laajempaa rekrytointiprosessia tarkastellessa havaittiin, että rekrytointiverkostot rakentuivat sisäisistä ja ulkoisista verkostoista, joista työnantajat hakivat työntekijöitä monipuolisesti. Tuloksia tarkastellessa havaittiin myös, että rekrytointia pystytään tekemään varsin joustavasti ja nopeasti ilman tarkkaa rekrytointiprosessia eri vaiheiden verraten rekrytointiprosessiin, joka on kuvattuna luvussa kaksi. Näin toimien rekrytointi oli kustannustehokasta, mutta myös riskialttiimpaa ja sattumanvaraisempaa. Kun kehitetään rekrytointiprosessia, kehitetään myös kykyä määrittellä, millaista osaamista yritykseen haetaan ja millaisia työtehtäviä silloin suoritetaan. Samalla myös selvittää, miten työnhakijan osaaminen saadaan selville. Näin toimien onnistutaisiin rekrytoinnissa entistä paremmin.

Yhteistyö työllisyystoimijoiden ja oppilaitosten kanssa

Erilaisista yhteistyömuodoista työllisyystoimijoiden kanssa merkittävimpana oivalluksena voidaan nähdä mahdollisuus osatyökykyisen työllistämisestä. Yhteiskuntavas-

tuullinen työllistäminen tulee nousemaan yhdeksi kilpailutekijäksi ja keinoiksi osoittaa yrityksessä vastuullisuutta. Suomen hallitus onkin kirjannut hallitusohjelmaan työllisyysasteen nostamisen lisäksi tavoitteeksi työmarkkinoiden tasa-arvoistamisen. Yritysten työnantajat ja rekrytoijat toivoivat kuitenkin aktiivisempaa viestintää työllisyystoimijoilta osatyökykyisten työllistämiseen ja myös työkokeiluun liittyen.

Oppilaitosyhteistyön tavallisimmat yhteistyömuodot olivat koulutussopimusten solmiminen ja oppisopimukset. Pääsääntöisesti opiskelijoiden koulutussopimusjaksot nähtiin myönteisenä mahdollisuutena löytää uutta työvoimaa. Oppilaitosta ei koettu laajemmin yhteistyökumppanina henkilöstövoimavaroja kehittäessä, sillä yksikään haastateltava ei tiennyt oppilaitoksen tarjoavan muun muassa rekrytointipalveluita. Oma-aloitteinen yhteydenotto oppilaitokseen koettiin vieraaksi, ja haastatteluissa esille nostetut ja oivalluksiinkin kirjatut keinot yhteistyöstä, koettiin uutena ja käyttämättömänä mahdollisuutena.

Reformin ja ammatillisen koulutuksen uudistukset eivät olleet vielä työnantajien tiedossa. Joten ammatillisen koulutuksen toimijoiden tulisi tehostaa tiedottamista reformin tuomista mahdollisuuksista ja muutoksista, mikä lisäisi yhteistyötä ja edistäisi molempien osapuolten toimintaa.

Työnantajamielikuva ja imago

Työvoiman väheneminen on herättänyt yritysten rekrytoijat miettimään omaa työnantajamielikuvaansa. Kyseessä on siis sisäinen ja ulkoinen mielikuva, mikä yrityksestä syntyy työntekijöille ja työnhakijoille. Työnantajamielikuvalla on iso merkitys yrityksen menestymisen kannalta ja sitä parannettiin lisäämällä näkyvyyttä työnantajana. Haastateltavat tiedostivat, että onnistuneella rekrytoinnilla on vaikutusta myös sisäiseen mielikuvaan. Perehdyttäminen nähtiin myös osana rekrytointiprosessia, jolla on sitouttava vaikutus uuteen työntekijään. Alan heikko vetovoima tiedostettiin, mutta sen parantamiseksi ei keksitty keinoja.

Tälle alalle pitäisi saada lisää ammattilpeyttä ja onnistumisen kokemuksia työssä. H4

Suomen hallitus on kirjannut yhdeksi tavoitteeksi työmarkkinoiden tasa-arvoistamisen (Osallistava ja osaava Suomi 2019). Tasa-arvoistaminen voi näkyä yhteiskuntavastuullisena työllistämisenä ja keinona osoittaa yrityksen vastuullisuutta sekä parantaa imagoa. Myös muut vastuullisuusteot olisivat hyödynnettävissä imagon kehittämisessä, esimerkiksi vastuullisuus raaka-aineiden hankinnassa, kierrättämisessä ja hävikkiruuan vähentämisenä. Näihin toimintoihin kiinnitetään huomiota ravintola- ja catering-alalla lisääntyvästi. Vastuullisuuden toteutumisen tulisikin tehdä näkyväksi asiakkaille ja työntekijöille sekä sidosryhmille.

Rekrytointi tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa rekrytointiin liittyvien muutoksien on ennakoitu liittyvän väestörakenteeseen, teknologiaan ja lainsäädäntöön. Henkilöstöressurssien hallinnassa tulisi ottaa huomioon tulevaisuuden työvoiman tarve, tuotannolliset tekijät ja ulkoa päin tulevat toimintaympäristömuutokset (Bartlett, Johnson & Schneider 2016, 440). Esimerkiksi Y- ja Z-sukupolvet ovat työelämään jo siirtyneet tai siirtymässä. Haastattelussa työvoiman ikärakenteeseen tulevat muutokset oli jo havaittu johtamisessa, mutta ei vielä rekrytointiprosessissa. Haastatteluiden oivallus oli, että nuoret ikäluokat tavoitetaan digitaalisesti ja siihen liittyviä toimintoja olisi kehitettävä. Tulevaisuus näyttää, liittyvätkö uudet toiminnot rekrytoinnissa käytettävään pelillisyyteen, vai onko se laajempaa sosiaalisen median käyttöä.

Järvensivun (2017) mukaan työelämää voisi kehittää pelillistämällä. Tällä tarkoitetaan kehittämistä pelillisin menetelmin, kuten pisteitä keräämällä, eteneminen tasoilta toiselle tai luomalla tarinoita. (Järvensivu 2017, 262.) Voidaanko pelillisyyttä hyödyntää rekrytoinnissa, kuten kuviossa 2, luvussa 2.6 Tiitus työelämäportaalin esimerkissä ennustetaan tulevaisuudessa tapahtuvan. Mitä se käytännössä tarkoittaa? Lisääkö teknologian hyödyntäminen rekrytoinnissa nuoremmalle sukupolvelle yrityksen vetovoimaisuutta. Voidaanko pelillistämällä mitata työnhakijan motivaatiota ja osamista?

Crönroosin (2009) mukaan myönteinen imago auttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja näkemään sen vetovoimaisena. Myönteiseen imagoon on helppo samais-
tua, niin yrityksen työntekijöiden, asiakkaiden kuin sidosryhmienkin. (Crönroos 2009,

396-399.) Ravintola- ja catering-alalla käytetään runsaasti työtä keventäviä teknisiä ratkaisuja ja digitalisaation tuomia hyötyjä. Näiden ratkaisujen esille tuominen varsinkin nuoremmille työkäisille, voisi lisätä alan vetovoimaa ja parantaa imagoa. Sillä erityisesti nuoret työnhakijat kiinnittävät huomiota yrityksen imagoon (Kauhanen 2012, 69).

Muut tulokset; oivallukset

Muita tuloksia olivat haastatteluista syntyneet oivallukset. Nämä oivallukset syntyivät osin yhteisten keskustelujen tuloksina ja työnantajien ideoimana, tai haastattelija toi omia ideoitaan työnantajien arvioitaviksi. Näitä oivalluksia olivat osatyökykyisen työllistämisenmalli, oppilaitosyhteistyön kehittäminen ja yhteistyön lisääminen oppisopimustoimiston kanssa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Metodologiakirjallisuus käsittelee tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitteillä validiteetti ja reliabiliteetti. Käsitteellä validiteetti arvioidaan tutkimuskohdetta suhteessa tutkimuskysymykseen eli onko tutkittu sitä, mitä on suunniteltukin tutkittavan. Reliabiliteetti tarkoittaa taas tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käyttöä on kuitenkin kyseenalaistettu, koska käsitteinä ne kuvaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarkoitusta mittaristoineen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Vaikka validiteetti ja reliabiliteetti eivät käsitteinä olekaan laadullisessa tutkimuksessa kovin käyttökelpoisia, on tutkimuksen luotettavuus pyrittävä osoittamaan tavalla tai toisella.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ensisijainen kriteeri kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa toteutuu, kun pystytään osoittamaan, että tutkijan omat oletukset eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Luotettavassa tutkimuksessa pystytään ymmärtämään ja seuraamaan uskottavasti tutkijan tekemät ratkaisut tutkimuksen eri vaiheissa ja lopullisissa tulkinnoissa. (Aaltio & Puusa 2011, 153-154.)

Myös Tuomen ja Sarajärven (2009, 135) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava ensisijaisesti havaintojen luotettavuus ja neutraalisuus.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään arvioimalla ja perustelemalla tehtyjä valintoja ja tulkintoja. Tutkimuksen luotettavuutta tavoiteltiin myös metodologian tarkalla kuvauksella ja perusteluilla, mikä pyrki ilmentämään tutkimussääntöjen hallintaa. Kun käsitys tutkittavasta ilmiöstä tarkentuu läpinäkyvillä ja onnistuneilla ratkaisulla ja tulosten tulkinnoilla, tutkimusta voidaan pitää luotettavana (Aaltio & Puusa 2011, 156-157). Luotettavuutta arvioidessa on huomioitava tutkimuksen tarkoitus, tutkijan sitoutuminen, aineiston keruutapa, tutkimuksen haastateltavien valinta, tutkijan suhde haastateltaviin, tutkimustyöhön käytetty aika, tutkimuksen luotettavuuden arviointitapa ja tutkimuksen raportointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141).

Kun pohditaan haastateltavien määrää suhteessa tutkittavaan ilmiöön, todetaan, että laatu korvasi määrän. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85-86) mukaan näytteen määrä ei ole oleellinen, vaan tärkeää on kerätä laadullisesti hyvää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat valittiin harkiten yhdessä Invest In Staff -projektin projektipäällikön ja HRD-asiantuntijan kanssa. Haastateltavien valintaa helpotti, että haastattelija tuntee työnsä kautta Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnan ravitsemisalan yritykset varsin hyvin. Henkilöt, jotka valittiin haastateltavaksi, hallitsevat tutkittavan ilmiön hyvin ja heillä on monipuolinen kokemus rekrytoinnista. Haastateltavien vastuualueena oli toimipaikan rekrytointi ja rekrytoinnin kehittäminen. Kaikilla haastateltavilla oli myös alalta useamman vuoden kokemus.

Haastattelija on oppilaitoksen edustaja. Siksi haastatteluiden aikana pyrittiin suhtautumaan neutraalisti oppilaitosyhteistyön merkitykseen työvoiman hankinnassa, jotta se ei vaikuttaisi tutkimuksen tuloksiin. Aineistolainauksilla pyrittiin selkeyttämään, miten tiettyihin johtopäätöksiin oli päädytty. Lainauksilla pyrittiin myös lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin myös seuraavilla toimenpiteillä. Aineiston keruutapa pyrittiin kuvaamaan läpinäkyvästi ja uskottavasti. Tutkimuksen haastateltavien valinta perusteltiin ja siinä tukeuduttiin asiantuntijoiden apuun. Tutkija tuntee haastateltavat työn kautta ja suhtautuu heihin arvostavasti, koska he ovat merkityksellisiä

myös arkityössä. Tutkimustyöhön käytettiin riittävästi aikaa, koska se liittyi resursoituun projektiin. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös selkeällä raportoinnilla kaikissa tutkimuksen vaiheissa, ja tutkija pyrki aktiiviseen reflektointiin, mikä myös näkyi raportoinnissa.

Luotettavuutta heikentävät tekijät

Tulosten luotettavuutta heikensi harkinnanvaraisen näytteen lopullinen koko. Haastatteluja oli tarkoitus jatkaa, mutta maaliskuussa 2020 koronan vaikutukset heijastuivat ravintola- ja catering-alan toimintaan. Ravintoloita suljettiin ja kaikki rekrytointiin liittyvä siirtyi tulevaisuuteen. Hallituksen lakiesityksen mukaisesti, ravintoloiden aukioloja rajoitettiin toukokuun 2020 loppuun saakka (Hallituksen esitys HE 25/2020 vp 2020). Yritysten taloudellinen tilanne heikkeni, ja yrittäjät keskittyivät pelastamaan, mitä oli pelastettavissa. Haastattelujen jatkamista ei nähty tutkimuksen kannalta järkevänä. Myös tutkimustyön keskeyttäminen ei tuntunut järkevältä, koska ei tiedetä kuinka pitkään koronan vaikutukset jatkuvat. Tulevaisuutta oli mahdotonta ennustaa. Poikkeustilan kestoja ja sen vaikutusta alaan ei vielä tiedetty. Tutkimusten tulokset nojaavat kuitenkin isoihin ilmiöihin, kuten työvoimapula, kohtaanto-ongelma, rekrytointiosaaminen ja viestinnän heikkous eri toimijoiden välillä. Nämä isot ilmiöt tulevat tuskin poistumaan tulevaisuudessakaan.

6.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksista rakennettiin kuvio (kuvio 9), jossa kuvattiin rekrytoinnin verkostoja ja niiden kehittämistä Saarijärvi-Viitasaari-seutukunnan ravintola- ja catering-alan työnantajien näkemyksinä. Kuviota voidaan hyödyntää myös muiden saman alan yritysten rekrytoinnin kehittämisessä. Kuvion avulla voidaan löytää tämän hetkiset toimivat verkostot ja etsiä kehittämiskohteita, sekä asettaa kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä. Kuvio ei toimi suoraan kaikkien yritysten tarpeissa, mutta voi toimia muistitauluna ja ideoita herättävänä suunnittelun ja kehittämisen työvälineenä. Myös oivallukset toivottavasti herättelevät innovoimaan luovia ratkaisuja verkostoitumiseen ja monipuolisiin rekrytointimenetelmiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut ratkaista kaikkia ongelmia, mitkä liittyivät rekrytointiin. Vaan ilmiötä pyrittiin tutkimaan tiedostamalla kohtaanto-ongelma, viestinnän heikkous eri toimijoiden välillä sekä työnhakijoiden erilaiset osaamiseen liittyvät seikat, taustalla vaikuttavina tekijöinä. Nämä isot ongelmat kuvaavat olemassa olevia yhteiskunnallisia, seutukunnallisia ja koulutuspoliittisia ongelmia. Mielestäni näiden ongelmien ratkaiseminen ei kuulunut tähän tutkimusongelmaan eikä tutkimuskysymykseen. Tutkimuksessa kuitenkin tiedostettiin ne rekrytointia vaikeuttavina tekijöinä, keskittyen kuitenkin työnantajien rekrytoinnin onnistuneisiin menetelmiin ja verkostoihin. Mielenkiintoista oli havaita, että kaikki haastateltavat olivat löytäneet itselleen sopivia ja toimivia menetelmiä sekä verkostoja. Kaikilla oli myös vahva tahto kehittää omaa rekrytointiaan. Haastateltavat toivat esille mielellään omia ja uusia ideoitaan, ja kuuntelivat myös haastattelijan ajatuksia ja näkemyksiä asiasta.

Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksiksi ehdotetaan kolmea erilaista tutkimusaihetta. Näitä olisivat polkuopintojen kehittäminen, kevytyrittäjät työvoimana ja koronan vaikutukset alaan. Oppilaitosyhteistyötä on jo tehty yrityksissä suunnittelemalla opiskelijalle polkuopintoja, mutta kuitenkin vielä varsin vähäisessä määrin. Polkuopinnoissa työnantaja on mukana alusta asti opiskelijan oppimissuunnitelmaa laatimassa. Samalla hän pääsee seuraamaan opiskelijan osaamisen kehittymistä opiskelujen edetessä. Polkuopintojen tavoitteena on tutkinnon valmistumisen jälkeen opiskelijan rekrytointi. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten työnantajien mielestä, polkuopintojen suunnittelu ja ohjaus on onnistunut. Ja miten niitä voisi heidän mielestään kehittää, jotta menetelmä vakiintuisi yhdeksi keinoksi hankkia uutta työvoimaa, ja samalla kehittäisiin ammatillisten oppilaitosten kanssa tehtävää yhteistyötä.

Työvoiman hankintakeinona yksityisissä yrityksissä voidaan hyödyntää myös kevytyrittäjyyttä. Kevytyrittäjyys tarkoittaa itsensä työllistämistä yrittäjämäisesti ilman

yrittäjien perustamista, ja laskutuksen toimiessa laskutusyrittäjien kautta (Työsken-
tely laskutuspalveluyrittäjien kautta 2019). Mutta, miten kevytyrittäjä ja työnantaja
saadaan kohtaamaan?

Maaliskuussa 2020 koronan vaikutukset heijastuivat ravintola- ja catering-alan toi-
mintaan. Hallituksen lakiesityksen mukaisesti, ravintoloiden aukioloja rajoitettiin tou-
kokuun 2020 loppuun saakka (Hallituksen esitys HE 25/2020 vp 2020). Yritysten ta-
loudellinen tilanne heikkeni ja tulevaisuutta oli mahdotonta ennustaa. Poikkeustilan
kestoa ja sen vaikutusta alaan ei vielä tiedetty. Kun maailmassa palataan uuteen nor-
maaliin, niin miten ravintola- ja catering-ala toipuu tai on toipunut? Miten alalla pal-
velutuotanto muuttuu tai on jo muuttunut, ja miten muutokset ovat vaikuttaneet
kannattavuuteen?

Tämä tutkimus osoitti, että yritykset, joilla oli positiivista näkyvyyttä
sijaintialueellaan, vetivät puoleensa asiakkaita sekä työnhakijoita. Yksikään
haastattelija ei käyttänyt kuviossa 9 kuvattuja kaikkia menetelmiä, vaan he olivat
löytäneet itselleen ja toiminnalleen sopivat yksilölliset verkostot ja menetelmät.
Haastattelu tuotti kaikille työnantajille ainakin yhden uuden idean hankkia
työvoimaa, tai monipuolistaa toimintaa jo olemassa olevan yhteistyökumppanin
kanssa.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Menetelmäviidakonraivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Vantaa: Johtamistaidon opisto. 153-165.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.

Andrei, E. 2017. New challenges in recruitment and selection – Attraction of the Y generation. Cactus Tourism Journal, 15, 1, 40-52. Viitattu 17.1.2020. <http://www.cactus-journal-of-tourism.ase.ro/Pdf/vol15/5.Andrei%20Emma.pdf>.

Bartlett, K.R., Johnson, K. R. & Schneider, I. E. 2016. Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 15, 4, 440-461. Viitattu 3.5.2019. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.

Bencsik, A., Horváth-Csikós, G. & Juhász, T. 2016. Y and Z generations at workplaces. Journal of Competitiveness, 8(3). Viitattu 22.4.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.

Carter, C., Ruhe, M., Weyer, S., Litaker, D., Fry, R. & Stange, K. 2007. An appreciative inquiry approach to practice improvement and transformative change in health care settings. Quality Management in Health Care, 16, 3, 194–204.

Cooperrider, D. 2012. The concentration effect of strengths: How the whole system "AI" summit brings out the best in human enterprise. Organizational dynamics, 41, 2, 106-117.

Eskelinen, P. 2018. Pokelta kokkeja ABC:lle. Ammatit: Keskimaalla on jatkuva tarve ravintola-alan ammattilaisista. Yhteistyö alkaa Hirvaskankaalla ja Viitasaarella. Keski-suomalainen 4.7.2018. Viitattu 25.9.2018. <https://www.ksml.fi/kotimaa/Pohjoisen-Keski-Suomen-ammattiopistolta-kokkeja-ABC-ravintoloihin/1222057>.

Forsell, M. 2018. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Centria -ammattikorkeakoulun campusoneline-luento.

Grönholm, T. 2019. Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. Duunitori Oy. Viitattu 26.8.2019. <https://drive.google.com/file/d/1dT1KUX9MRJKTUARwfvLAF1Hn77SI-qjIN/view>.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hallituksen esitys HE 25/2020 vp. 2020. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi majoi-
tus- ja ravitsemistoiminnasta annetun lain väliaikaisesta muuttamisesta. Viitattu
3.4.2020. [https://www.edus-
kunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_25+2020.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_25+2020.aspx)

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sa-
noma Pro.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 6.5.2019.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.

Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Julkai-
sussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä
aloittavalle tutkijalle. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-
kustanne. 215-230.

Henkilöstöön ja yrittäjyyteen liittyvät koulutukset ja valmennukset. 2019. Julkiset
työ- ja elinkeinopalveluiden sivut. Viitattu 10.9.2019. [http://www.te-palve-
lut.fi/te/fi/erikoissivut/koulutus ta/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/koulutus_ta/index.html).

Holmström, N. 2019. Data rekrytoinnin tukena – 11 tapaa parantaa rekrytoinnin
tuloksellisuutta. Oikotien verkkosivut. Viitattu 31.1.2020. [https://tyopaikat.oiko-
tie.fi/tyonantajalle/artikkelit/data-rekrytoinnin-tukena-11-tapaa-parantaa-rekrytoin-
nin-tuloksellisuutta](https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/data-rekrytoinnin-tukena-11-tapaa-parantaa-rekrytoinnin-tuloksellisuutta).

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J.
2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Huijala, H. & Valkonen, J. 2012. Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kau-
pallisen luontomatkailun opastyöstä. Työelämän tutkimus. Viitattu 29.8.2019.
[https://docplayer.fi/143543975-Palvelutyon-aidot-ja-rekrytointi-tapaustutkimus-
kaupallisen-luontomatkailun-opastyosta.html](https://docplayer.fi/143543975-Palvelutyon-aidot-ja-rekrytointi-tapaustutkimus-kaupallisen-luontomatkailun-opastyosta.html).

Jahier, L. 2019. Euroopan talous- ja sosiaalikomitean lausunto aiheesta ”Tukea anta-
vat koulutusjärjestelmät ratkaisuna osaamisen kohtaanto-ongelmaan – millaista siir-
tymää tarvitaan?”. Viitattu 24.9.2019. [https://eur-lex.europa.eu/legal-con-
tent/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018IE2195&from=LV](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018IE2195&from=LV).

Järvensivu, A. 2017. Pelillistäminen ja digitaaliset pelit työelämän kehittämismenetel-
minä. Aikuiskasvatus 4/2017. Työsuojelurahasto. Viitattu 9.4.2020. [https://jour-
nal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88440/47619.0](https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/88440/47619.0)

Kaikki työpaikat yhdellä haulla. N.d. Duunitorin verkkosivut. Viitattu 17.2.2020.
<https://duunitori.fi/>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11., uudistettu painos.
Helsinki: Sanoma Pro.

Koronavirus COVID-19. 2020. Terveyden ja hyvinvoinnin laitokset sivut. Viitattu 3.4.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute on Finland.

Kucherov, D. & Zavyalova, E. 2012. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. European Journal of Training and Development, 36,1, 86-104. Viitattu 22.1.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald.

Kukkonen, M. 2019. HRD-sanasto -henkilöstön kehittämisen sanakirja. Viitattu 28.1.2020. <https://www.etaika.fi/blogi/hr-sanasto/>.

Kumppanuusyhteistyö. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun sivut. Viitattu 11.9.2019. <https://www.jamk.fi/fi/Palvelut/Kumppanuusyhteistyö/>.

Kuntien avainluvut 2017. Tilastokeskus. Viitattu 29.4.2019. <http://tilastokeskus.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=SK138&active2=SSS>.

Larja, L. 2018. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2018. TEM-analyseja 94/2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.1.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161727/Ty%c3%b6voiman%20hankinta%20toimipaikoissa%20vuonna%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. 2018. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa RY:n sivut. Viitattu 24.9.2019. <https://www.mara.fi/toimiala/suhdanteet/suhdannekatsaus.html>.

Miitti – Keski-Suomi. 2019. TE-palveluiden sivut. Viitattu 11.9.2019. <http://toimistot.te-palvelut.fi/keski-suomi/miitti>.

Miksi rekrytointi muuttuu? 2017. Tiitus työelämäportaali. Viitattu 24.1.2020. <https://www.tiitus.fi/miksi-rekrytointi-muuttuu/>.

Naskila, T. 2019. Invest In Staff – IVS -hankesuunnitelma. Kestävää kasvua ja työtä 2014-2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma.

Naskila, T., Järvenpää-Kansikas, P., Kesä, M. & Ylikojola, P. 2018. Työ ja tekijä kohtaan Pohjoisessa Keski-Suomessa. Kohtaanto 2017- hankkeen esiselvitysraportti. Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston POKEn julkaisuja.

Niskanen, T. 2020. Osatyökykyisen työntekijän työllistäminen. Sähköposti 12.3.2020. Vastaanottaja N. Piesala. OTE-hankkeen hanketyöntekijän informaatio.

Opetushallinnon tilastopalvelu. 2019. Ammatillisten koulutusten ja lukiokoulutuksen yhteishaku. Viitattu 29.1.2020. <https://vipunen.fi/fi-fi>.

Osallistava ja osaava Suomi -sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31.

Palvelualojen vetovoimabarometrin tuloksia 2018. 2019. Palvelualojen ammattiliiton PAM julkaisuja. Viitattu 19.9.2019. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1219_veto-voima-tiedtila-20192.pdf.

Pehkonen, P., Huuskonen, J. & Tornberg, K. 2018. Kohtaanto työmarkkinoilla -havain- toja ja politiikkajohtopäätöksiä. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkai- susarja 15/2018. Viitattu 20.1.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han- dle/10024/160608/15-2018-Kohtaanto%20tyomarkkinoilla.pdf>.

Peltomäki, A. 2012. Eettinen johtaja yhdenvertaisen työyhteisön kehittäjänä. Pro gradu tutkielma. Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta. Viitattu 24.3.2020. <https://www.tritonia.fi/download/gradu/5042>

Pinola, P. 2020. Opinto-ohjaaja, projektisuunnittelija. Pohjoisen Keski-Suomen am- mattiopisto. Puhelu 10.3.2020.

POKE työelämäpalvelut. N.d. Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopiston sivut. Viitattu 4.9.2019. <https://poke.fi/tyoelamalle>.

Pulkkinen, R. 2016. Henkilöstöjohtaminen sanasto ja henkilöstösuunnittelu. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Viitattu 28.1.2020. <https://www.slideshare.net/Suo- menStandardisoimisliitto/henkilstjohtaminen-sanasto-ja-henkilstuunnittelu-pulka- nen-2016-12-08>.

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Julkaisussa Menetelmäviidakonraivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Vantaa: Hansabook. 73-87.

Rapo, M. 2018. Nuorten määrä uhkaa vähentyä huomattavasti syntyvyyden laskusta johtuen. Uutinen Tilastokeskuksen sivuilla 16.11.2018. Viitattu 2.9.2019. https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.htm.

Rekrytoinnin palvelut. 2020. Baronan verkkosivut. Viitattu 24.1.2020. <https://ba- rona.fi/yrityksille/>.

Rintala-Rasmus, A. & Väänänen, A. 2011. Monikulttuurisuus ja rekrytointi. Työterveyslaitos. Viitattu 3.5.2019. <https://www.ttl.fi/wp-con- tent/uploads/2017/01/Monikulttuurisuus-ja-rekrytointi.pdf>.

Ruokonen, J. 2013. Osaavaa henkilöstöä paremmin saatavilla – alakohtaiset erot suuria. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 29.8.2019. <https://ek.fi/ajankoh-taista/uutiset/2014/01/28/osaavaa-henkilostoa-paremmiin-saatavilla-alakohtaiset-erot-suuria/>.

Räisänen, H. 2018. Talouskasvu ja rekrytointi julkisessa työnvälityksessä. TEM-analyseja. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Räisänen, H. 2011. Rekrytoinnin mustan laatikon avaaminen: rekrytoinnin syyt, rekrytointiongelmat ja hakukanavat Suomessa v. 2010. TEM-julkaisuja. Työ- ja elinkeinoministeriö. <file:///C:/Users/niina/Downloads/Rekrytoinnin%20mustan%20laatikon%20avaaminen%3B%20rekrytoinnin%20syyt,%20rekrytointiongelmat%20ja%20hakukanavat%20Suomessa%20v.%202010.pdf.PDF>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.1.2020. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Kuula, A., Rissanen, R. & Karvinen, I. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Sinko, P. 2007. Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2007. Viitattu 21.1.2020. https://vnk.fi/documents/10616/622950/J0507_Rekrytointiongelmat%2C+ty%C3%B6voiman+tarjonta+ja+liikkuvuus.pdf/39546975-e557-4b53-9bc1-6d25758b390d?version=1.0.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Keka ry.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media.

Tammilehto, P. 2016. Ravintoloissa järkyttävä pula työntekijöistä - ”Ajoittain vaikea saada ravintoloita auki” Kauppalehden näköislehti 29.9.2016. Viitattu 24.9.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ravintoloissa-jarkyttava-pula-tyontekijoista-ajoit-tain-vaikea-saada-ravintoloita-auki/469e64b7-7151-37a3-8acf-620c71624f48>.

Tuomaala, M. 2019. Ammattibarometri. 2019. Työllistymisen näkymät eri ammatteissa. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 9.1.2020. <https://www.ammattibaro-metri.fi/info.asp>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työllistäminen yhtenä yhteiskuntavastuun muotona. 2018. Vernerinet – verkkopalvelu kehitysvammaisuudesta. Viitattu 24.3.2020. <https://verneri.net/yleis/tyollista-minen-yhtena-yhteiskuntavastuun-muotona>.

Työmarkkinatori. (N.d.) Töiden ja tekijöiden kohtaamispaikka. KEHA-keskuksen sivustot. Viitattu 20.1.2020. <http://tyomarkkinatori.fi/fi/>.

Työnantajalle/Yrittäjälle. 2019. Julkiset työ- ja elinkeinopalveluiden sivut. Viitattu 10.9.2019. https://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/index.html.

Työskentely laskutuspalveluyrityksen kautta. 2019. Verohallinto. Viitattu 3.4.2020. https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhteessa_vai_yrittaj/kevytyritt%C3%A4j%C3%A4/

Urpelainen, A-K. 2017. Pienet palkat vähentävät työvoimapulasta kärsivän ravintola-alan houkuttelevuutta -"Ollaan myös yleensä töissä, kun muut juhlivat". Talouselämä lehden sivustot. Viitattu 20.1.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/pienet-palkat-vahentavat-tyovoimapulasta-karsivan-ravintola-alan-houkuttelevuutta-ollaan-myos-yleensa-toissa-kun-muut-juhlivat/0c757576-b5cc-3a58-b986-9359cebec8a9>.

Vento, J. 2019. Taattu työpaikka houkuttaa opiskelijoita. Keskimaa: Polkuopinnot vievät opiskelijat harjoittelun kautta vakihommiin osuuskaupalle. Keskisuomalainen 14.8.2019.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vuorento, M. & Terävä, K. 2014. Osatyökykyisen työssä jatkamisen ja työllistymisen tukeminen. Kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus. Kuntoutussäätiön työselosteita. Lahti: Kuntoutussäätiö.

Werner, J. M. 2014. Human resource development ≠ human resource management: So, what is it? Human Resource Development Quarterly, 25, 2, 127-139. Viitattu 29.1.2020. https://www.academia.edu/7431433/Human_Resource_Development_Human_Resource_Management_So_What_Is_It.

What is AI? 2008. Appreciating people. Experts in positive organisational development. Viitattu 3.1.2020. <https://www.appreciatingpeople.co.uk/what-is-ai/>.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Laki yhdenvertaisuudesta. Annettu 30.12.2014. Viitattu 6.5.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.

Liitteet

Liite 1. Ennakkotietoa haastateltaville

Hyvä rekrytoinnista vastaava!

Tässä ennakkotietoa haastattelun menetelmästä ja kysymyksistä, jonka tavoitteena on selvittää: **Millaiset verkostot ja menetelmät tukevat työvoiman saantia ravintola- ja cateringalalla.** Kysymykset ovat suuntaa antavia ja niitä mahdollisesti mukailaan haastattelun edetessä.

Tutkimus liittyy ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyöhön, jonka toimeksiantajana on Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto.

Haastattelusta tehdään tallenne, jota käsitellään luottamuksellisesti eikä haastateltavan nimeä kirjata mihinkään aineistoon.

Kiitokset rekrytoinnin kehittämisestä!

Arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry) on käytetty menetelmä organisaation muutoksessa ja se on alkujaan kehitetty yritysmaailmaan tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamisen menetelmäksi. Arvostavassa haastattelussa keskeistä on pyrkiä löytämään organisaation ja yksilön vahvuudet. Haastattelun tavoitteena on kiinnittää huomiota, missä ja mikä työyhteisössä tai organisaatiossa toimii ja mitkä ovat olleet parhaita käytäntöjä.

Haastattelussa on neljä askelta: 1. Discovery, 2. Dream, 3. Design ja 4. Destiny. Kuviossa yksi on esitetty haastattelun vaiheet. Haastattelu ei kuitenkaan etene erillisinä vaiheina, vaan vaiheet 2-4 voivat mennä osittain lomittain tai tarvittaessa voidaan palata edelliseen vaiheeseen.



Arvostavan haastattelun neljä osa-aluetta

1. Discovery (löydä, mikä on hyvää): Etsitään organisaation vahvuudet työvoiman saannissa, osin metodien esille saattamisella.
2. Dream (mitä tavoitellaan, mitä voisi olla): Asetetaan tavoitteita, miten voisi vielä paremmin löytää työvoimaa ja miten sitä voisi kehittää.
3. Desing (mitä tulee tapahtua, jotta): Selvitetään toimenpiteet, miten edellä määriteltyyn tavoitteeseen päästään.
4. Destiny (suunnitelma, mitä tulee olemaan): Hahmotellaan, mitä toimenpiteiden jälkeen tulee olemaan esimerkiksi 5 vuoden päästä.

Liite 2. Haastattelun kysymykset

Kysymykset ovat suuntaa antavia ja niitä mahdollisesti mukaillaan haastattelun edessä.

- Haastateltavan työtehtävä ja kokemusvuodet:

1. Discovery (löydä, mikä on hyvää): Etsitään organisaation vahvuudet työvoiman saannissa, osin metodien esille saattamisella.

- Miten tiedottaminen on aloitettu lisä työvoiman tarpeestanne? (sähköinen, ilmoitus, puskaradio, entiset työntekijät)
- Mikä kanava ja/tai ilmoitus tavoitti parhaiten työnhakijoita?
- Onko teillä käytössä paperinen vai sähköinen hakeminen?
- Mikä työllisyyttä edistävä toimija on ollut paras yhteistyökumppani uuden työntekijän löytämiseksi?
- Kuvaile onnistunein rekrytointi.

2. Dream (mitä tavoitellaan, mitä voisi olla): Asetetaan tavoitteita, miten voisi vielä paremmin löytää työvoimaa ja miten sitä voisi kehittää.

- Miten kehittäisitte tiedottamista työvoiman tarpeesta?
- Miten kehittäisitte rekrytointimenetelmäänne?
- Miten kehittäisitte työllisyyttä edistävien toimijoiden kanssa tehtävää yhteistyötä?
- Kuvailisitteko, millainen voisi olla onnistunein rekrytointiprosessi yrityksessänne.

3. Desing (mitä tulee tapahtua, jotta): Selvitetään toimenpiteet, miten edellä määriteltyyn tavoitteeseen päästään.

- Mitä toimenpiteitä on tehtävä, jotta edellä määriteltyyn tavoitteeseen päästäisiin?
4. Destiny (suunnitelma, mitä tulee olemaan): Hahmotellaan, mitä toimenpiteiden jälkeen tulee olemaan esimerkiksi 5 vuoden päästä.
- Jos verrataan tällä hetkellä rekrytointia ja onnistuttaisiin kehittämissuunnitelmissa, mitkä kaikki asiat rekrytointiprosessissa olisivat toisin?

Liite 3. Osa-aikaisen työllistäminen palkkatuella

Projektityöntekijä Niskasen (2020) kanssa sähköpostilla tehdyn keskustelun pohjalta koottu ohjeistus ja esimerkki osatyökykyisen työllistamisestä Kehräkumppanit ry:n kautta.

1. Yrittäjä ottaa yhteyttä Kehrään, jolloin selvitetään, onko sopivaa henkilöä työllistettäväksi.
2. Mikäli sopivaa henkilöä ei löydy, on mahdollista laittaa TE-hallinnon kautta työpaikkailmoitus, mistä selviää, että kyseessä on paikka, mikä täytetään palkkatuellisena.

Osatyökykyinen henkilö on usein oikeutettu terveysperusteiseen palkkatukeen, joten tällaisen henkilön palkkaaminen on huomattavasti edullisempaa kuin henkilön, jolla palkkatukioikeutta ei ole. Tavallisin palkkatukiprosentti on 50%, mikä kattaa palkkakulut sivukuluineen, joko 1400 euroon (yritykset) tai 1800 euroon (yhdistykset) saakka.

Yritys voi myös etsiä itse sopivaa henkilöä työntekijäkseen (esim. TE-toimiston avustuksella) ja palkata sitten työntekijän, niin sanotusti itse. Myös henkilöstövuokrausta tekevät yritykset voivat olla avuksi sekä tässä tapauksessa myös paikallinen yhteiskunnallisen yrityksen statuksen omaava toimija, Oiva Työ Oy.

Esimerkki Kehräkumppanit ry:n kautta palkkaamisesta:

Työntekijä osatyökykyinen, jolla 50 % palkkatuki.

Palkka (TES:n mukainen) 1327,73 €/kk

Työaika 30h/vk (tässä tapauksessa palkattavan työaika alan säännöllisestä enimmäisajasta on 77,4 %)

Lomaraha (1 pv/kk), mikä maksetaan vapaa-aikana

Vuosiloma määräytyy vuosilomalain mukaan. Vuosiloma (2 pv/kk), mikä pidetään työsuhteen aikana.

Sivukulut 288,91 €/kk

Palkkauskustannukset yhteensä 1617,64 €/kk.

Kun palkkatuki on 50%, niin maksettavaa jää n. 810 €.

Kehrä laskuttaa työntekijän etsimisestä, palkkatuen hakemisesta, palkan maksamisesta ja palkkatuen maksatuksen hakemisesta palvelumaksua tällä hetkellä 100 €/kk työssäolokuukausilta eli tässä tapauksessa työkohteelle lähtevä lasku on 910 €/kk. Mikäli palkkatukea ei olisi mahdollista saada, lähtisi Kehrältä 1718 €/kk lasku yrittäjälle kerran kuukaudessa.

Terveysperusteista palkkatukea voi saada yhtäjaksoisesti kahdelle vuodelle kerrallaan. Jos kyseessä on pysyvä vamma, niin silloin osatyökykyisen palkkatukioikeus säilyy eläkeikään saakka.

TE-hallinnon myöntämän palkkatuen minimi työaika on 18 tuntia viikossa. Tuo työaika kerryttää työntekijän työssäoloa, jolloin jo kahdeksan työssäolo kuukauden jälkeen työttömyyden kohdatessa, on oikeutettu saamaan työttömyyskassasta korkeampaa päivärahaa. (Niskanen 2020.)