

Työkokemus koulutusta tärkeämpää?

**Hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- sekä
asiantuntijatehtävissä tarvittava osaaminen työilmoitusten perusteella**

Tara Toikka

Opinnäytetyö

Matkailun liikkeenjohdon koulutus-
ohjelma

25.11.2011



<p>Tekijä tai tekijät Tara Toikka</p>	<p>Aloitusvuosi 2007</p>
<p>Raportin nimi Työkokemus koulutusta tärkeämpää? Hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- sekä asiantuntijatehtävissä tarvittava osaaminen työilmoitusten perusteella</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 90 + 13</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Kristiina Jaakonaho</p>	
<p>Osaamisen määrittely on tärkeää, jotta esimerkiksi koulutuksen tuottama osaaminen voi vastata työnantajan tarpeita. Kouluttajien on tiedettävä mitä ja minkälaista osaamista työelämä tarvitsee. Myös osaamistarpeet muuttuvat työelämän muutosten myötä. Tulevaisuuden osaamistarpeiden tutkiminen on olennaista, jotta muutoksista johtuviin uusiin osaamistarpeisiin voidaan reagoida hyvissä ajoin.</p> <p>Tämän työn päätavoitteena on selvittää, mitä osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- sekä asiantuntijatehtävissä tarvitaan. Osaamistarvetta selvitetään työilmoitusten perusteella. Lisäksi selvitettäviä asioita ovat tarjolla olevien työpaikkojen tehtävänimikkeet, työsuhteiden kesto ja sijainti, työpaikkojen jakautuminen aloittain sekä koulutus- ja työkokemusvaatimukset. Näiden lisäksi tutkittiin myös työilmoitusten muodostamaa työnantajakuva.</p> <p>Tässä työssä työilmoituksia tutkitaan sisällönanalyysin avulla. Työilmoitukset ovat ilmestyneet Helsingin Sanomissa tai Työ- ja elinkeinoministeriön sähköisillä verkkokrytointisivuilla vuoden 2011 aikana. Työilmoitukset kerättiin elo- ja syyskuun aikana. Työn tuloksissa osaaminen ja vaatimukset on jaoteltu kahdeksaan osioon: työkokemus, koulutus, organisaationjohtamisosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, asiakaspalveluosaaminen, muut henkilökohtaiset ominaisuudet, liiketoimintaosaaminen, kädentaidot sekä tutkimus, kehittäminen ja innovointi.</p> <p>Tuloksista selvisi, että tällä hetkellä eniten työntekijöitä haetaan ravintola-alan tehtäviin (57 %). Tarjolla olevista työpaikoista, joissa työsuhteen kesto oli mainittu (56 %), suurin osa eli 70 % on vakituisia työpaikkoja. Huomioitavaa on se, että tuloksien perusteella työnantajien mielestä työkokemus työtehtävää vastaavista tehtävistä oli tärkeämpää kuin koulutus. Tuloksissa selkeimmin korostuneita osaamisalueita olivat henkilöstöjohtaminen, yhteistyökyky, asiakas- ja asiakaspalveluosaaminen, englannin kieli ja tietotekninen osaaminen. Lisäksi henkilökohtaisista ominaisuuksista toivottiin eniten kehitysmyönteisyyttä ja joustavuutta. Huomionarvoista ovat myös asiat, jotka saivat vain muutamia mainintoja kuten taloudellinen osaaminen (11 %) ja kansainvälisyysosaaminen (4,5 %).</p>	
<p>Asiasanat Osaaminen, työilmoitus, esimies-, johto- ja asiantuntijatehtävät, työkokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet, hotelli-, ravintola- ja matkailuala</p>	



Authors Tara Toikka	Year of entry 2007
The title of thesis WORK EXPERIENCE MORE IMPORTANT THAN EDUCATION? COMPETENCIES REQUIRED IN MANAGEMENT AND EXPERT TASKS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY ACCORDING TO JOB ANNOUNCEMENTS	Number of pages and appendices 90 + 13
Supervisor Kristiina Jaakonaho	
<p>The importance in defining competencies lays in the desired alignment of educational goals and employer needs. Education and training providers need to know which, and what kind of competencies, are needed in working life. In addition, competency requirements change as working life changes. It is essential to study competency requirements of the future because it is crucial that competencies provided by educators meet the future needs that change creates as well.</p> <p>The aim of this bachelor's thesis study is to specify what competency and personal character requirements there are in management and expert tasks in the hospitality industry. In this study competency requirements are studied according to job announcements. This study also aims to sort out the following: what kind of positions are available, what is the duration and location of employment, what is the allocation by hospitality sector and what requirements there are concerning education and job experience. In addition to these the employer picture formed by the job announcements was studied.</p> <p>In this study the job announcements are studied using content analysis. All the job announcements were published during the year 2011 and collected during August and September 2011. In the results, competencies and demands are divided into eight categories: job experience, education, organizational leadership skills, communicational and interpersonal skills, customer service skills, other personal characteristics, business skills, job skills and research, development and innovation.</p> <p>The results show that most jobs offered were in the restaurant sector (57 %). 70 % of the employers who informed about the duration of employment (56 %) offered a fulltime job. Based on the research it seems that employers think that job experience in equivalent tasks is more important than education. The competencies that were most highlighted in the results were human resource management, co-operation, customer know-how and customer service skills, English language and computer skills. Also requirements concerning personal characteristics highlighted willingness to self-develop and flexibility. What is also notable is the fact that accounting skills (11 %) as well as international and multicultural skills (4,5 %) only emerged a few times in my study.</p>	
Competencies, job announcement, management and expert task, work experience, personal characters, hospitality industry	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osaaminen hotelli-, ravintola- ja matkailualalla.....	4
2.1	Hotelli-, ravintola- ja matkailualan määrittely.....	4
2.2	Osaaminen yleisesti	6
2.3	Osaamisen merkitys	9
2.4	Koulutuksen tuottama osaaminen	10
2.5	Esimies- ja johtotehtävissä tarvittava osaaminen.....	12
2.6	Osaamistarve nyt ja tulevaisuudessa	18
2.7	Yhteenvedo osaamisesta.....	21
3	Työilmoituksen merkitys rekrytoinnissa	23
3.1	Rekrytointiprosessi.....	23
3.2	Työtilanne ja työllistyminen	24
3.3	Rekrytointikanavat	27
3.4	Lehti-ilmoitukset ja sähköiset ilmoitukset.....	29
3.5	Työilmoituksen rakenne	30
3.6	Työnantajamielikuva	32
4	Tutkimuksen toteutus.....	34
4.1	Työilmoitusten kerääminen ja valintaprosessi	34
4.2	Tulosten analysointi	36
5	Tutkimustulokset.....	38
5.1	Tarjolla olevat työpaikat ja niiden jakautuminen.....	38
5.2	Osaamistarpeet työilmoitusten mukaan	44
5.2.1	Työkokemuksella on merkitystä	45
5.2.2	Soveltuva koulutus riittää työnantajalle	47
5.2.3	Johtajan tulee olla organisointikykyinen ja kannustava	50
5.2.4	Alan tehtävissä tarvitaan yhteistyökykyä.....	54
5.2.5	Asiakaspalvelijan tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet	57
5.2.6	Alan ammattilainen on joustava, kehitysmuuttainen ja positiivinen	59
5.2.7	Liiketoimintalähtöinen ajattelutapa	61
5.2.8	Valmiutta osallistua suorittavan tason tehtäviin keittiössä.....	64

5.2.9	Edellytetään kykyä kehittää innovatiivisia ja laadukkaita ruokaohjeita ...	66
5.3	Yhteenveto tuloksista: Henkilöominaisuudet ja näytöt painavat tutkintonimikettä enemmän.....	67
5.4	Työnantajan näköinen ilmoitus?.....	69
6	Pohdinta ja johtopäätökset	72
6.1	Onko ala houkutteleva?	72
6.2	Aikaisemmat tutkimukset tukevat tämän työn tuloksia.....	73
6.3	Koulutuksen tuottaman osaamisen vertailu tuloksiin	75
6.4	Pohdinta	77
6.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	79
6.6	Oman oppimisen pohdintaa	82
6.7	Jatkotutkimusaiheita.....	82
	Lähteet.....	83
	Liite 1. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan työpaikat	
	Liite 2. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan ammatteja	
	Liite 3. Koulutusohjelmakohtaiset kompetenssit (Arene 2005 mukaan)	
	Liite 4. Yhteenveto johtajan kompetensseista (Jeou-Shyan ym. 2011 mukaan)	
	Liite 5. Lista työssä käytetyistä työilmoituksista	
	Liite 6. Työilmoitus: Aluepäällikkö, Fazer Lähileipomot	
	Liite 7. Kay & Moncarzin (2007) tulosten vertailu tämän tutkimuksen tuloksiin	

1 Johdanto

Viime vuosina työelämä on muuttunut ja muuttuu edelleen. Keskeistä siinä on uudistuminen sekä uudet tuotteet ja palvelut, joiden kehittämiseen tarvitaan vaihtoehtoisia toimintatapoja: näkökulmia ja ratkaisuja eli inhimillistä pääomaa. Työelämän muuttuessa luovuus, innovaatiot ja uskaltaminen nousevat päärooliin. Talouden tulisi siirtyä kohti kokeilutaloutta, jossa ihmiset ja ryhmät etsivät uutta virheitä pelkäämättä. Yksi muutoksen aiheuttaja on globalisaatio, joka muuttaa tapaa tehdä töitä sekä työpaikkoja, jotka siirtyvät teollisuuden töistä palveluihin. Esineiden valmistamisen rooli taloudessa pienenee ja tiedon tuottaminen sekä hallinta luovat talouden perustan. (EK 2011, 34; Keeley 2007.)

Pelkkä tieto ei enää riitä, vaan taito eli ”kyky tehdä” nousee tärkeäksi ominaisuudeksi (NVL 2006). Työelämän muutos tarvitsee moniosaajia sekä huippuosajia, jotka syntyvät tekemällä - ryhmien, tiimien ja verkostojen avulla (EK 2011, 34). Halutun työntekijän ominaisuuksia ovat henkilökohtainen osaaminen ja lisäarvoa tuottava toiminta, joiden taustalla on jatkuva halu oppia uutta. Henkilökohtainen osaaminen koostuu ihmisen kyvyistä ja tahdosta suorittaa tehtävä soveltamalla omia tietojaan ja taitojaan. (NVL 2006.) Sen lisäksi, että yksilöllä tulee olla tarvittavat ominaisuudet tulevaisuuden töissä menestyäkseen, tarvitaan vuorovaikutustaitoja ihmisten välisen kanssakäymisen onnistumiseksi.

Osaamisen kehittämiseen käytetään paljon rahaa koulujen, työpaikkojen sekä yksilöiden toimesta. Tämän takia on erityisen tärkeää, että osaamisen kehittäminen tuottaa toivottuja tuloksia ja rahoille saadaan vastinetta. Toivottuihin tuloksiin päästäkseen on kaikkien osapuolten ymmärrettävä osaamisen eri alueet, kuten kyky, halu, tieto ja taito. Tähän tarvitaan työpaikkojen, koulutuksen järjestäjien sekä viranomaisten välistä yhteistyötä. (NVL 2006.) Samaa yhteistyötä tarvitaan, jotta pystytään vastaamaan työntekijöihin kohdistuviin kasvaviin vaatimuksiin (EK 2010b).

Tämä työ koskee hotelli- ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- ja asiantuntijatehtävissä tarvittavaa osaamista, jota tutkitaan työilmoitusten perusteella. Työ tehdään HAAGA-HELIAN ammattikorkeakoulun ravintola-, hotelli- ja matkailualan koulu-

tusyksikön toimeksiannosta. Työ on yksilötyö ja se on tutkimustyyppinen. Aihe on tärkeä, sillä ymmärtämällä työelämän tarpeet (opiskelijoihin kohdistuvat odotukset) pystytään koulutusta kehittämään työelämän tarpeita vastaavaksi. Sen lisäksi, että aihe on tärkeä ja ajankohtainen, niin kyseistä aihetta ei ole aikaisemmin tutkittu hotelli-, ravintola- ja matkailualalla Suomessa lehti-ilmoituksia hyödyntäen. Työni tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, jota HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu voi hyödyntää koulutusohjelmiansa kehittämisessä.

Työn tarkoituksena on selvittää hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- ja asiantuntijatehtäviin suunnattujen työilmoitusten perusteella, mitä osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia alan työtehtävissä tarvitaan. Työn alatutkimusongelmia ovat:

1. Minkälaisia työpaikkoja hotelli-, ravintola- ja matkailualalla on tarjolla? (tarkoittaa myös yritysten ja työnimikkeiden lisäksi työsuhteen kestoa)
2. Mitkä osaamisalueet ja henkilökohtaiset ominaisuudet nousevat tutkittavissa työilmoituksissa esille?
3. Millaisia koulutus- ja työkokemusvaatimuksia työilmoituksissa esitetään?
4. Minkälaisen kuvan työilmoitukset antavat alan yrityksistä?

Työilmoituksia etsin Helsingin Sanomien sunnuntai-numeron talousosan työilmoitusosion sekä Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämien verkkorekrytointisivujen (www.mol.fi) kautta. Valitsin nämä lähteet, sillä halusin kaksi erityyppistä lähdettä; lehti-ilmoitukset ja sähköisen rekrytointikanavan ilmoitukset. Lisäksi aikaisempien tutkimusten (EK 2010a; Ohtonen ym. 2011) mukaan hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies- ja johtotehtäviin rekrytoitaessa lehti-ilmoitukset sekä sähköiset rekrytointikanavat ovat eniten käytettyjä rekrytointikanavia, joissa tehdään kirjallinen työilmoitus. Helsingin Sanomien työilmoitusosion valitsin siksi, että Kansallisen mediatutkimuksen mukaan sitä lukee 945 000 ihmistä (Kansallinen mediatutkimus 2011). Toiseksi lähteeksi valitsin Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämät verkkorekrytointisivut, sillä sen sivuilla ilmestyy monien eri työnantajien ilmoituksia.

Vuonna 2011 tehdyn restonomien palkka- ja työllisyystutkimuksen (Ohtonen, Jaakonaho, Väyrynen & Westman 2011, 32) mukaan lehti-ilmoitusten kautta rekrytoitiin

12 % ja sähköisten työnhakukanavien kautta rekrytoitiin 10 % henkilöstöstä. Tutkimuksen mukaan ne eivät olleet merkittävimpiä kanavia alalle työllistymisen kannalta. Suurin osa tutkimukseen vastanneista sai työpaikan niin, että työnantaja tarjosi sitä (23 %) tai he ottivat itse yhteyttä työnantajaan (16 %). Seuraavat merkittävät tekijät olivat henkilökohtaiset suhteet (14 %) ja työharjoittelun tai opinnäytetyön teko työnantajalle (13 %). Näitä tekijöitä en kuitenkaan tässä työssä analysoi, sillä niihin eivät liity kirjallisiin työilmoituksiin.

Tässä työssä analysoin työilmoituksia sisällönanalyysin avulla. Työni on sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Olen valinnut työilmoitukset sillä perusteella, että ne ovat ravintola-, hotelli- ja matkailualan esimies- ja johto- tai asiantuntijatehtäviin suunnattuja. Työssäni lasken myös esimerkiksi emäntä- ja päällikkö-loppuiset nimikkeet esimies-, johto- ja asiantuntijatehtäviin. Työilmoitusten tulee olla ilmestyneitä vuoden 2011 aikana ja niiden tulee olla suomalaisten työpaikkojen ilmoituksia. Työilmoituksia keräsin 112 kappaletta. Keräämisen aloitin 25.8.2011 ja lopetin 25.9.2011. Helsingin Sanomien ilmoituksia pystyy hakemaan takautuvasti, joten ne ovat ilmestyneet myös aikaisemmin vuoden 2011 aikana. Työ- ja elinkeinotoimiston ylläpitämien verkkorekryointi-sivujen (mol.fi) kautta otetut ilmoitukset, ovat ilmestyneet heinä- ja syyskuun aikana.

Teoria osuuden ensimmäinen kappale esittelee hotelli-, ravintola- ja matkailualaa ja sen työpaikkoja. Lisäksi siinä kerrotaan osaamisen merkityksestä, osaamisesta yleisesti sekä hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutuksen tuottamasta osaamisesta. Tämän jälkeen esitellään alan esimies- ja johtotehtävissä tarvittavaa osaamista aikaisempien tutkimusten perusteella sekä tulevaisuuden osaamistarpeita. Teoriaosuuden toinen kappale kertoo työilmoituksen merkityksestä, rekrytoinnista, alan työtilanteesta sekä työllistymisestä. Kappaleen lopussa kerrotaan rekrytointikanavista yleensä, jonka jälkeen esitellään tässä työssä käsiteltävät kanavat eli lehti-ilmoitukset ja sähköiset ilmoitukset. Lopuksi käydään läpi työilmoituksen rakennetta ja avataan työnantajamielikuvaa.

2 Osaaminen hotelli-, ravintola- ja matkailualalla

Jokaisella ammattialalla korostuvat tietyt tiedot, taidot ja luonteenpiirteet, jotka ovat eduksi kyseisen alan ammattiteissa. Niiden yläkäsitteenä voidaan pitää alakohtaista osaamista. Seuraavassa kappaleessa esittelen hotelli-, ravintola- ja matkailualaa, siihen kuuluvia työpaikkoja sekä ammatteja. Tämän jälkeen kerron osaamisesta ja sen merkityksestä aikaisempien tutkimusten perusteella. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutuksen tuottamaa osaamista avaamiseksi sekä HAAGA-HELIAN että ammattikorkeakoulujen osallistuminen eurooppalaiseen korkeakoulutusalueeseen -projektin määrittämien koulutusohjelmakohtaisten kompetenssien mukaan. Kappaleen lopussa avaamiseksi aikaisempien tutkimusten perusteella hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies- ja johtotehtäviin tarvittavaa osaamista sekä esittelen tulevaisuuden osaamistarpeita Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän Oivallus-hankkeen perusteella. Kappale loppuu tekemääni yhteenvehtoon osaamisesta.

2.1 Hotelli-, ravintola- ja matkailualan määrittely

Hotelli-, ravintola- ja matkailuala voidaan määrittellä monella eri tavalla. Työ- ja elinkeinoministeriö (2008) kuvailee matkailu- ja ravitsemusalaa asiakaspalvelualana, johon kuuluvien yritysten tuottamat palvelut liittyvät läheisesti toisiinsa. Alan työpaikat eritellään kolmen pääryhmän alle: majoituspalvelut, matkailuala ja ravitsemuspalvelut. (TEM 2008.) Suomen Matkailun Kehitys Oy:n tekemä Suomen matkailuklusterin mukaan matkailuala muodostuu kolmesta osa-alueesta: Palvelujen tuotannosta, markkinointi- viestinnästä ja myynnistä sekä toimintaedellytysten luojista ja tukijoista (Havas, Jaakonaho, Rantanen & Sievers 2006, 20). Klusteri on joukko yrityksiä, jotka hyötyvät toisistaan olemalla vuorovaikutuksessa keskenään, ja jotka toimivat yleensä samalla toimialalla esimerkiksi tuottajina ja alihankkijoina. Yritysten lisäksi klusteriin kuuluvat tuotannon tekijät, kuten raaka-aineet ja pääoma sekä ulkopuoliset vaikuttajat, joita on esimerkiksi julkinen valta ja talous. (Opetushallitus 2010a.)

Matkailuklusterin perusteella majoitus- ja ravitsemuspalvelut ovat osa matkailualaa, vaikka niiden koulutus on Suomessa järjestetty erikseen omina koulutusohjelmina (Havas ym. 2006, 20). Näin ollen matkailualaa voitaisiin pitää yläkäsitteenä koko hotel-

li-, ravintola- ja matkailualalle. Työ- ja elinkeinoministeriö määritteleeekin matkailualan matkatoimisto-, liikenne-, majoitus- ja ravitsemuspalveluja matkailijoille tuottavaksi alaksi, joka tarjoaa lisäksi elämyksiä tuottavia ohjelmapalveluita. Sen muotoja ovat vapaa-ajan matkailu, liike- ja työmatkailu sekä kokous-, kongressi- ja incentive- eli kannustematkailu. Lisäksi se erittelee vielä majoitus- ja ravitsemusalan määrittelyt seuraavasti: majoitusala on vapaa-ajan ja työhön liittyvien majoituspalveluiden tuottaja, niin kotimaisille kuin kansainvälisille asiakkaille ja ravitsemusalaan kuuluu kaikki ravintoloissa tapahtuva ruoan valmistus, tarjoilu sekä asiakaspalvelu. Ravitsemusalan palveluja tuotetaan catering- eli suurtalousalalla sekä hotelli- ja ravintola-alalla. (TEM 2008.)

Matkailu- ja ravitsemusalan työpaikkoihin kuuluvat Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan hotellit, motellit, kylpylät, lomakodit, matkustajakodit, hostellit, retkeilymajat, loma- sekä lomaosakekylät, liikunta-, kuntoutumis- ja leirikeskukset, leirintä- ja matkailuvaunualueet, matkustaja- ja rahtialukset, matkatoimistot, matkanjärjestäjät, ohjelmapalveluyritykset, matkailuorganisaatiot, maatilamatkailutilat, kylpylät, lentoyhtiöt, liikenneöitsijät, rautatieyhtiöt, varustamot, ravintolat, pikaruokaravintolat, baarit, kahvilat, henkilöstöravintolat, pitopalveluyritykset sekä koulujen, oppilaitosten, päivä- ja vanhainkotien, sairaaloiden sekä puolustusvoimien ruokalat (TEM 2008). Lisäksi alan työntekijöitä toimii opetus- ja koulutus-, tukku- ja vähittäiskauppa-, messu-, kokous-, kongressi-, puhtaus- ja kiinteistöpalvelu, elintarviketeollisuus, turvallisuuspalvelut sekä ympäristö- ja toimitilapalvelu- tehtävissä (Ohtonen ym. 2011, 16). Ammatit on jaoteltu alakohteisesti liitteessä 1.

Matkailu- ja ravitsemusalan ammatteja, joissa toimitaan esimies-, johto- ja asiantuntija-tehtävissä ovat esimerkiksi: matkailutoimen johtaja, matkailu- ja ravitsemusalan yrittäjät, kohdepäällikkö, hotellinjohtaja, vastaanottopäällikkö, hotelliemäntä, ravintola-, ravitsemis-, keittiö-, ruokapalvelu-, apulaiskeittiö- ja ravintolatoimenpäällikkö sekä keittiö-, hovi- ja baarimestari. Myös johto, talous- ja henkilöstöhallinto sekä myynnin, markkinoinnin ja viestinnän tehtävät luetaan kuuluvaksi alan ammatteihin. (TEM 2008.) Tällaisia ovat esimerkiksi restonomien palkka – ja työllisyys tutkimukseen (Ohtonen ym. 2011, 22) vastanneiden tämänhetkistä työpaikoista seuraavat: henkilöstö-, kehitys-, toimisto-, avainasiakas- ja aluemyyntipäällikkö. Vuoropäällikkö titteli on hieman epäselvä hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Työehtosopimuksen mukaan se on esimies-

tehtävä, mutta todellisuudessa vuoropäällikkö, tilitysten vastaanoton ja tilojen sulkemisen lisäksi, hoitaa samoja tehtäviä, kuin muut työntekijät. Vuoropäällikön tehtäviä voidaan kutsua esimiestehtäviksi vasta silloin, kun vuoropäällikkö johtaa kokonaisuutta vuorossaan sekä huomioi seuraavan päivän tai vuoron tarpeet. (Eräsalo 2008, 117-118.) Hotelli-, ravintola- ja matkailualan ammatteja esitellään liitteessä 2, jossa ne on jaettu ammattien sopivuuden mukaan hotelli-, ravintola- ja/tai matkailualan ammatteihin.

2.2 Osaaminen yleisesti

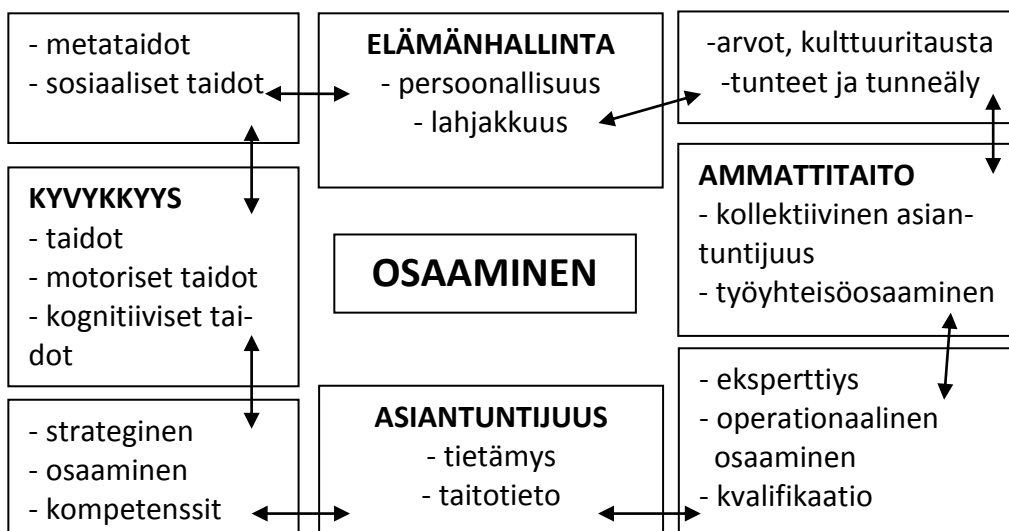
Tässä työssä osaaminen on tietynlainen yläkäsite, jonka osia ovat esimerkiksi tiedot, taidot, persoonallisuus ja asenteet. Osaamista voidaan jakaa monella tapaa. Heljä Hätönen (2003, 16) on kirjassaan Osaamiskartoituksesta kehittämiseen jakanut osaamisen kahteen: osaamisen perustaan ja osaamisen tulokseen (taulukko 1). Perustassa eritellään, mitä henkilö on, eli yksilöllisiä ominaisuuksia, motiiveja, asenteita ja arvoja sekä, mitä henkilöllä on, eli tietoja, taitoja ja kokemuksia. Osaamisen tulos taas riippuu siitä, mitä henkilö tekee, eli toiminta, käyttäytyminen ja tulokset. (Hätönen 2003, 16.)

Taulukko 1. Osaaminen mukaillen (Hätönen 2003, 16)

Osaamisen perusta:		Osaamisen tulos:
Mitä henkilö on:	Mitä henkilöllä on:	Mitä henkilö tekee:
<ul style="list-style-type: none"> - Yksilöllisiä ominaisuuksia - motiiveja - asenteita - arvoja 	<ul style="list-style-type: none"> - Tietoja - Taitoja - Kokemuksia 	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminta - Käyttäytyminen - Tulokset

Toinen tapa jaotella osaamista on Seppo Helakorven (2005) malli, jossa hän jakaa osaamisen neljään: kyvykkyyteen, ammattitaitoon, asiantuntijuuteen ja elämänhallintaan, jotka kuitenkin linkittyvät toisiinsa. Hänen mukaansa kyvykkyyttä ovat taidot: sosiaaliset, motoriset, kognitiiviset ja meta-aidot, strateginen osaaminen, kompetenssit sekä tiedot. Elämänhallintaan taas kuuluvat persoonallisuus ja lahjakkuus, jotka ovat metataitojen ja sosiaalisten taitojen kautta kytköksissä kyvykkyyteen. Lisäksi siihen kuuluvat arvot, kulttuuritausta, tunteet ja tunneäly, jotka taas ovat kytköksissä ammattitaitoon. Ammattitaitoon kuuluvat lisäksi kollektiivinen asiantuntijuus ja työyhteisöosaaminen, joka on kytköksissä elämänhallintaan arvojen ja kulttuuritaustan kautta, ekspert-

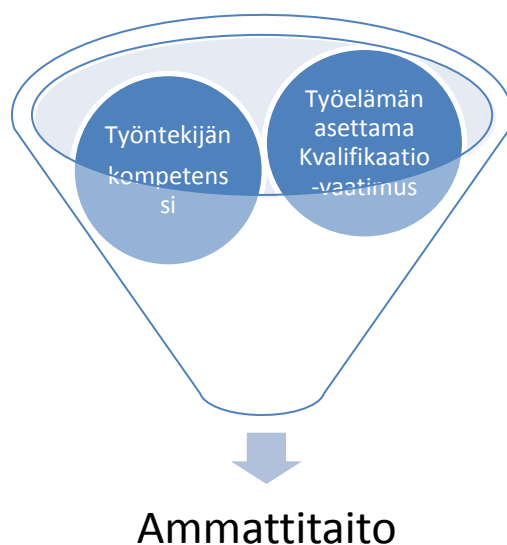
tiys, operationaalinen osaaminen ja kvalifikaatiot, jotka taas ovat kytköksissä asiantuntijuuteen. Asiantuntijuuteen kuuluvat myös taitotieto ja tietämys sekä strateginen osaaminen ja kompetenssit, mitkä ovat kytköksissä kyvykkyyteen (kuvio 1). (Helakorpi 2005.)



Kuvio 1. Osaaminen mukailten (Helakorpi 2005)

Yläkäsitteenä voitaisiin myös käyttää termiä inhimillinen pääoma tai aineeton pääoma eli pääoma, joka ei sisällä materiaa (Suomi sanakirja 2011a). Inhimillistä ja aineetonta pääomaa yhdistää pääoman aineettomuus: se on näkymätöntä ja siksi sen omistajuutta on vaikea määrittellä (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 24). Inhimillisen pääoman osia Lönnqvistin ym. (2006) mukaan ovat osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Keeleyn (2007) kirjan Human Capital mukaan inhimillinen pääoma koostuu yksilön kyvyistä ja taidoista sekä taidoista ja osaamisesta, jotka on saatu koulutuksen kautta. Hänen mukaansa määritelmä on hieman rajoittunut, sillä siitä jää puuttumaan luonne. Inhimillistä pääomaa tuleekin tarkastella enemmän oppimisen kuin koulutuksen kannalta, sillä oppiminen jatkuu läpi koko elämän, koulutuksen ollessa vain osa sitä (Keeley 2007). Helakorpi (2005) korostaakin sitä, että osaaminen ja sen osat eivät ole staattisia, vaan ne muokkautuvat jatkuvasti kokemusten kautta. Keeleyn (2007) mukaan termiä on alettu käyttää myös liike-elämässä, jossa sen määritelmä on suppeampi. Sillä tarkoitetaan työvoiman tietoja ja osaamista, jotka ovat yhteydessä organisaation menestykseen.

Kun puhutaan osaamisesta, käytetään myös paljon sanoja ammattitaito sekä kompetenssi. Kompetenssi tarkoittaa asiantuntevuutta ja ammatillista pätevyyttä, osaamista (Suomi sanakirja 2011b). Helakorpi (2005) on kuvannut ammattitaidon muodostumista siten, että kun työntekijällä oleva kompetenssi eli pätevyys ja työelämän asettama vaatimus siitä eli kvalifikaatio-vaatimus kohtaavat, voidaan puhua ammattitaidosta eli kvalifikaatiosta (kuviot 2). Yhtenä oleellisena osana ammattitaitoa puhutaan sosiaalisesta kompetenssista, joka on omien päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista tehokkaasti, samalla myönteisiä vuorovaikutussuhteita ylläpitämällä (Helakorpi 2005, 104).



Kuvio 2. Ammattitaidon muodostuminen mukailten (Helakorpi 2005)

Ihmisen persoonallisuus, lahjakkuus ja kyvykkyys kehittyvät ajan kanssa erilaisiksi osaamisiksi, ja niihin vaikuttavat sekä geeniperimä että ympäristö. Lahjakkuus ja kyvykkyys ovat eräänlaisia valmiustiloja, jotka voivat motivaation, oppimisen ja kehittymisen kautta kehittyä osaamiseksi ja taidokkaaksi toiminnaksi, kuten vuorovaikutustaidoiksi tai käden taidoiksi (Helakorpi 2005, 106-110). Niitä voidaan siis kehittää ja harjaannuttaa koko elämän ajan. Keltinkangas-Järvisen (2006) mukaan niiden kehittymiseen vaikuttaa se, minkälaisessa ympäristössä ihminen kasvaa ja kehittyy. Ympäristövaikutusta on kaikki kielteinen ja myönteinen, minkä henkilö elämänsä aikana kohtaa. Tällaisten kohtaamisten ja kokemusten pohjalta muokkautuvat ihmisen käsitykset ja ajatukset, jotka myöhemmin ohjaavat esimerkiksi ihmisen valintoja. (Keltinkangas-Järvinen 2006.) Kaikkea tietoa ei kuitenkaan kerätä tietoisesti, vaan sitä kertyy ympäristöstä kokemusten kautta lähes huomaamatta. Tällaista tietoa Helakorpi kutsuu ”hiljaiseksi” tie-

doksi, jota on todettu ihmisellä olevan enemmän kuin mitä hän itse tiedostaa. (Helakorpi 2005, 106-110.)

2.3 Osaamisen merkitys

Maailmanmarkkinat muuttuvat jatkuvasti: rajat häviävät, mutta elintasoerot sekä palkkaerot säilyvät. Näin ollen osaamisen merkitys korostuu. Monella alalla, kuten esimerkiksi teollisuudessa, tuotantoa voidaan siirtää halvemmän työvoiman maihin ja näin saavuttaa kilpailuetua. Palveluteollisuudessa tämä ei kuitenkaan onnistu. Halpaa työvoimaa ei voida samalla tavalla käyttää palvelun tuotantoon Suomen rajojen ulkopuolella, sillä palvelun tuotantoa ei voida siirtää tuotettavaksi muualla. Palvelu tuotetaan asiakkaan läsnä ollessa, jolloin korostuu palvelun laatu eli palveluosaaminen. Suomen valtti matalan palkkatason sijasta on tarjolla olevan korkean koulutustason tuottama tieto ja osaaminen (EK 2006; NVL 2006). ”Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, miten hyvin se rekrytoinneilla ja sisäisellä oppimisella vastaa toimintaympäristönsä tarpeisiin.” (Kaskinen ym. 2010, 6). Lisäksi suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle vapauttaa työpaikkoja ja näin syntyy osaajien, ammattilaisten ja asiantuntijoiden tarve, johon pitää pystyä vastaamaan uudella koulutetulla ja osaavalla työvoimalla. Tähän tarvitaan koulujen ja työelämän yhteistyötä. Osaamisen ja oppimisen jatkuva kehittäminen korostuu ja se takaa menestymisen tulevaisuudessa. (Työterveyslaitos 2009).

Osaamisen ymmärtäminen voimavarana on edellytys niin organisaation kuin yksilönkin menestymiselle. Ymmärtämällä organisaation sisältämä osaaminen, varmistetaan yrityksen tavoitteiden saavuttaminen ja näin ollen uudistuminen. Organisaation sisältämä osaaminen on, siellä työskentelevien yksilöiden tietojen ja taitojen lisäksi, kaikki sen tietovarantoihin, prosesseihin ja käytänteisiin siirtynyt osaaminen. Henkilöstön sisältä-mää osaamista taas ovat esimerkiksi luovuus, erikoistuminen sekä taidot ja innovaatiot. Jos näitä voimavaroja osataan hyödyntää ja tukea oikein, voi yritys niiden avulla saavuttaa kilpailuetua. Yritykseen rekrytoinnin kautta hankitun uuden osaamisen lisäksi tulee yrityksen sisällä olevan osaamisen kehittämiseen panostaa tarjoamalla sille mahdollisimman suotuisa ympäristö. (Hätönen 2003, 7.) Toimintaympäristön muuttuessa verkostokulttuuriin, korostuu koko verkoston osaaminen, sillä organisaation menestymisen takana on osaaminen sekä sen jakaminen ja kehittäminen (Helakorpi 2005, 26).

Yksilön kohdalla osaamista tarvitaan menestymiseen, suoriutumiseen sekä onnistumiseen elämän eri saroilla. Ensinnäkin on kyse työsaannista, jonka takaamiseksi tulee panostaa henkilökohtaiseen osaamiseen sekä ammattitaitoon eli kykyyn toimia lisäarvoa tuottavalla tavalla. Toiseksi tarvitaan sosiaalista osaamista viestintään sekä vuorovaikutustilanteisiin erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa. Yksilön tulee myös kyetä jatkuvasti oppimaan uutta, voidakseen menestyä, suoriutua ja onnistua. (NVL 2006.)

2.4 Koulutuksen tuottama osaaminen

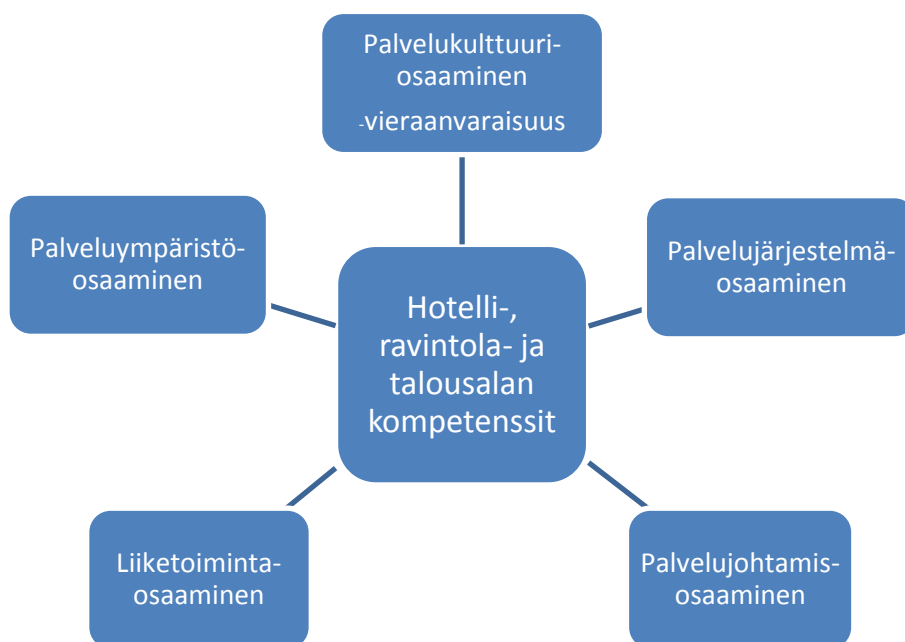
Hotelli-, ravintola- ja matkailualan osaamista voidaan tarkastella alan koulutuksen perusteella. Koulutuksen on tarkoitus tuottaa sellaista osaamista, jota työelämässä tarvitaan. Yleisesti ammattikorkeakoulujen tavoitteissa korostuvat työ- ja elinkeinoelämän vaatimukset (Opetushallitus 2010b), lisäksi kaikessa ammatillisessa koulutuksessa korostetaan taitoja ja niiden hallintaa (Helakorpi 2005, 111). Matkailualalla korostuvatkin erityisesti asiakaspalvelutaidot ja asiakkaiden odotusten täyttäminen (TEM 2008).

Restonomi (AMK) tutkinnon suorittanutta ihmistä voidaan kutsua hotelli-, ravintola- ja matkailualan asiantuntijaksi ja hänen ydinosaamisensa on palveluprosessien hallinta (SURE ry). Ammattikorkeakouluissa opinnot pyritään tuomaan mahdollisimman työelämälähtöisiksi, siirtämällä teoriaa käytäntöön. Restonomi (AMK) tutkinnon tavoitteena onkin luoda selkeä kuva hotelli-, ravintola- ja matkailualasta ja tarjota tarvittava osaaminen työelämässä menestymiseen. Tutkimukset, uuden kehittäminen ja innovointi sekä liikkeenjohdollinen ajattelutapa ovat tärkeä osa koulutusta. Esimerkiksi HAAGA-HELIA amk (2010a, b & c) toimii yhteistyössä monien alan yritysten kanssa, jotka tarjoavat opiskelijoille mahdollisuuden oppia oikeiden työelämän haasteiden kautta.

HAAGA-HELIA amk (2010a, b & c) jakaa hotelli-, ravintola- ja matkailualan tutkintojen tuottaman osaamisen kahteen: erikoisosaamiseen ja yleisiin työelämävalmiuksiin. Erikoisosaamisiin hotelli- ja ravintola-alan sekä matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelmissa kuuluvat: taloudellinen osaaminen, johtamisaosaaminen, alakohtainen palvelu- ja asiakas- sekä liiketoiminta-, turvallisuus- ja ympäristöosaaminen. Opiskelijalle pyritään muodostamaan taloudellinen ajattelutapa opintojen aikana johtamisen, laskenta-toimen, markkinoinnin ja viestinnän opintojen avulla. Tavoitteena on, että opiskelija

osaa valmistuttuaan kehittää alan liiketoimintaa. Yleisiin työelämävalmiuksiin kuuluvat: itsensä kehittäminen, viestintä- ja vuorovaikutus- sekä kansainvälisyys- ja kulttuuriosaaminen, kehittämistoiminnan, yhteiskuntavastuun ja eettisen osaaminen. Keittiömestareiden tutkinnossa työelämävalmiuksiin kuuluvat lisäksi ruokatuotanto- sekä ravitsemus- ja elintarvikeosaaminen. (HAAGA-HELIA 2010 a, b & c.)

Arene ry on Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto, joka pyrkii kehittämään ammattikorkeakoulujärjestelmää ja lisäämään ammattikorkeakoulujen välistä yhteistyötä (Arene ry 2011). Neuvoston tekemässä Ammattikorkeakoulujen osallistuminen eurooppalaiseen korkeakoulutusalueeseen -projektissa on myös määritelty koulutusohjelmakohtaisia kompetensseja eli osaamisvaatimuksia tai asiantuntevuuden ja ammatillisen pätevyyden vaatimuksia. Projektissa matkailu-, ravitsemus- ja talousala on luokiteltu samaan kategoriaan, joka on sitten jaettu hotelli- ja ravintola-alan ja hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon, matkailun ja matkailun liikkeenjohdon sekä palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmiin. Koulutusohjelmakohtaiset kompetenssit on jaettu viiteen ryhmään, jotka ovat palvelukulttuuri-, palvelujärjestelmä-, palvelujohtamis-, liiketoiminta- sekä palveluympäristöosaaminen (kuvio 3). (Arene ry 2005.) Kompetenssi-vaatimuksia on eritelty liitteessä 3.



Kuvio 3. Hotelli-, ravintola- ja talousalan kompetenssit (Arene ry 2005 mukaan)

Paloniemen (2011) tutkimuksessa on haastateltu hotelli- ja ravintola-alan ammattilaisia. Kyselyn vastauksissa ammattilaiset nostivat liiketaloudellisen osaamisen esille yhtenä keskeisimpänä osaamistarpeena Oulun seudulla (Paloniemi 2011, 35). Heidän mukaansa hotelli- ja ravintola-alan koulutuksen tärkeimmät (saanut 4 tai enemmän ääniä kyselyssä) osaamistarpeet koulutusohjelmakohtaisista kompetensseista olivat:

- kyky toimia laaja-alaisesti ja ammatillisesti eri palvelualan ympäristöissä
- oman substanssialan osaaminen käytännössä
- vahva ammatillinen osaaminen
- kyky ymmärtää esimiestyö kokonaisvaltaisesti
- johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen taitoja
- kieli-, vuorovaikutus-, viestintä ja kulttuurien tuntemustaitoja
- kyky toimia taloudellisesti taloushallinnon, laskentatoimen ja rahoituksen kannalta
- laaja-alaista myynti- ja markkinointiosaamista
- kyky verkostoitua kansallisesti ja kansainvälisesti sekä vastata monialapalveluista

Lisäksi erään kyselyyn vastanneen ravintolatoimen päällikön mukaan käytännön harjoittelua esimiestehtävissä tulisi lisätä paljon alan muutosluonteen ja moninaisuuden takia (Paloniemi 2011, 32). Hotelli-, ravintola- ja matkailualalla työskentelevällä tulee olla myös tietyntylaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Eräässä hotellialan tutkimuksessa tällaisia ominaisuuksia ovat: seurallinen, hyvä kuuntelija, aktiivinen, motivoitunut, avulias, oppimishaluinen, hyvä ihmistuntemus, helposti lähestyttävä, yhteistyökykyinen, vastuuntuntoinen, joustava ja hyvä tilannetaju (Jokinen 2010, 31).

- | | | |
|-------------------|-------------------------|---------------------|
| - Seurallinen | - Avulias | - Yhteistyökykyinen |
| - Hyvä kuuntelija | - Oppimishaluinen | - Vastuuntuntoinen |
| - Aktiivinen | - Hyvä ihmistuntemus | - Joustava |
| - Motivoitunut | - Helposti lähestyttävä | - Hyvä tilannetaju |

2.5 Esimies- ja johtotehtävissä tarvittava osaaminen

Esimies- ja johtotehtävillä on suuri merkitys työelämässä, sillä niitä on kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa. Johtamisesta on kyse, kun joku pyrkii vaikuttamaan ryhmän tai

yksilön toimintaan ohjaamalla sen jotakin tavoitetta kohti. On siis kyse käyttäytymiseen vaikuttamisesta. (Jalava 2001, 8-10.) Esimiehellä on laillinen tai sopimussuhteinen määräysvalta johtamiinsa ihmisiin, mitä käytetään välineenä asetettujen päämäärien saavuttamiseksi (Eräsalo 2008, 119). Johtajuuteen tarvitaan vähintään kaksi osapuolta, eli johtajuus on käsitteenä vuorovaikutuksellinen ja siihen liittyy aina vaikuttaja, vaikutettava ja tavoite. (Jalava 2001, 8-10.)

Hyvä johtaja saa omalla esimerkillään ja toiminnallaan muutkin työntekijät toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehtävä on motivoida, organisoida ja hallita työtä ja sen tekijöitä. (Paasivaara 2010, 7.) Motivointi on kyky löytää ne syyt tai vaikuttimet, joilla saadaan ihminen toimimaan halutulla tavalla (Eräsalo 2008, 123). Johtajan tulee osata ennakoita muutoksia ja tulevia haasteita, ja siten havaita kehitystarpeet (Paasivaara 2010, 7). ”Johtajan tulee olla hyvä itsensä tuntija”, kirjoittaa Paasivaara (2010), sillä muita johtaakseen on ensin osattava johtaa itseään. Positiivinen minäkuva, terve itsetunto sekä kunnioitus muita kohtaan, ovat osoitus valmiuksista, joita tarvitaan muiden johtamiseen. Itsetuntemus on omien heikkouksien ja vahvuuksien, arvomaailman, motiivien sekä tarpeiden tunnistamista. (Paasivaara 2010). Hyvä johtaja kykenee työsuunnitteluun sekä päätöksentekoon ja niiden toteuttamiseen (Eräsalo 2008, 121).

Hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies- ja johtotehtäviin vaaditaan tietynlaista osaamista sekä tietynlaisia luonteenpiirteitä. Monessa alan yrityksessä ollaan lisäksi sitä mieltä, että ennen esimiehenä toimimista tulisi olla muutama vuosi työkokemusta suorittavan tason työtehtävistä (Eräsalo 2008, 117). Esimiehellä tulee olla: yleispätevyyttä, joka syntyy esimieskoulutuksen ja -kokemusten sekä luonteenpiirteiden ja elämänkokemuksen vaikutuksesta, erityispätevyyttä, joka liittyy oman alan osaamiseen esimerkiksi tuotantoprosessien ja -menetelmien hallintaan, sekä ihmissuhdepätevyyttä, joka on kommunikointia, käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä ja kykyä saada ihmiset toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (taulukko 2) (Eräsalo 2008, 121).

Taulukko 2. Esimiehen kyvyt (Eräsalo 2008, mukaan)

Yleispätevyys	<ul style="list-style-type: none"> - Esimieskoulutus ja -kokemus - Luonteenpiirteet - Elämäkokemus
Erityispätevyys	<ul style="list-style-type: none"> - Oman alan osaaminen
Ihmissuhdepätevyys	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikointi - Käyttäytymisen ymmärtäminen - Yhteistyökyky

Kay ja Russett (2000, 54–56) tekivät vastaavanlaisen jaon esimiehen keskeisistä kompetensseista. Kompetenssit, joita tarvittiin kaikissa toiminnallisissa tehtävissä (ruoka ja juoma, vastaanotto tai myynti) sekä esimiestehtävissä (aloittelija- tai keskitason) ovat ydinkompetensseja. Kompetenssit, joita tarvitaan sekä toiminnallisissa tehtävissä (ruoka ja juoma, vastaanotto tai myynti) että esimiestehtävissä (aloittelija- tai keskitason), mutta ei kaikissa niissä, ovat keskeisiä kompetensseja. Kompetenssit, joita tarvitaan vain yhdessä toiminnallisessa (ruoka ja juoma, vastaanotto tai myynti) sekä yhdessä esimiestehtävissä (aloittelija- tai keskitason) ovat erityiskompetensseja.

Kayn & Moncarzin (2004) tekemässä tutkimuksessa on selvitetty majoitusalan esimies- ja johtotehtävissä menestymiseen vaikuttavia henkilöstö- ja taloushallinnon, markkinoinnin sekä tietotekniikan osaamista (tietoja, taitoja ja kykyjä). Tutkimuksessa selvisi, että johtotason henkilöillä oli eniten osaamista henkilöstöhallinnassa ja, että he pitivät sitä kaikkein tärkeimpänä menestystekijänä työssään. Kuitenkin taloushallinnon osaamisella oli suurempi merkitys huipputasoisen menestymisessä ja ainoastaan taloushallinnon osaamisella oli merkittävä positiivinen vaikutus palkkaan sekä ylennyksen saamiseksi korkeatasoisiin tehtäviin. Tästä he tekivät päätelmän, että opettajien, kouluttajien ja mahdollisten huippujohtajien tulisi kiinnittää koulutuksessa erityisesti huomiota taloushallinnon osaamiseen. (Kay & Moncarz 2004, 285.)

Kay & Moncarz (2007) tekivät toisen tutkimuksen muutamaa vuotta myöhemmin, sillä edellä mainitussa tutkimuksessa ei ollut otettu huomioon henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten luonteen, läsnäolon ja pehmeiden taitojen merkitystä esimies- ja johtotehtävissä menestymiselle. Tutkimuksessa selvitettiin, miten majoitusalan esimiehen tai johtajan menestykseen vaikuttavat edellisen tutkimuksen henkilöstöhallinnon, markki-

noinnin, taloushallinnon ja tietotekniikan osaamisten (tietojen, taitojen ja kykyjen) lisäksi aikaisemmat saavutukset, luontaiset ominaisuudet, strateginen asemointi, ”onnen potkut” eli mahdollisuuksien hyödyntäminen tai akateemiset saavutukset. Tutkimuksessa selvisi, että henkilön aikaisemmat saavutukset sekä luontaiset ominaisuudet olivat tärkeimmät edellytykset menestymiselle, tämän jälkeen listassa oli henkilöstö- sekä taloushallinnon osaaminen. Niiden jälkeen tuli ensin korkeakoulututkinto ja sitten markkinointiosaaminen. Tietotekninen osaaminen oli häntäpäässä ylimmän johdon vastauksissa, kun taas keskijohdon mielestä tietotekninen osaaminen oli tärkeämpää, kuin korkeakoulututkinto. Strateginen asemointi, ”onnen potkut” ja ammattitutkinto sekä jatkotutkinnot tulivat kaikkien edellä mainittujen osaamisalueiden jälkeen. Vaikka osa tekijöistä tuli listassa samassa järjestyksessä, oli niiden pisteytyksissä kuitenkin eroavaisuuksia. Monen tekijän vaikutus oli ylimmän johdon mielestä huomattavampi kuin keskijohdon. Esimerkiksi taloushallinnon osaaminen oli ylimmän johdon (4,01) mielestä 0,4 pistettä keskijohtoa (3,61) tärkeämpi. Ohessa taulukko 3. tuloksista, joissa numerot 1-11 kuvaavat tärkeysjärjestystä ja suluissa olevat numerot (pisteytys 1-5) menestykseen vaikuttavan tekijän saamia pisteitä. (Kay & Moncarz 2007, 41.)

Taulukko 3. Majoitusalan esimies- ja johtotehtävissä menestymiseen vaikuttavat tekijät (Kay & Moncarz 2007, 41. mukaan)

Menestykseen vaikuttava tekijä	ylin johto	keskijohto
Aikaisemmat saavutukset	1 (4,56)	1 (4,49)
Luontaiset ominaisuudet	2 (4,47)	2 (4,47)
Henkilöstöhallinto osaaminen	3 (4,36)	3 (4,23)
Taloushallinto osaaminen	4 (4,01)	4 (3,61)
Korkeakoulututkinto	5 (3,69)	6 (3,31)
Markkinointi osaaminen	6 (3,63)	7 (3,39)
Strateginen asemointi	7 (3,51)	8 (3,27)
Tietotekninen osaaminen	8 (3,35)	5 (3,55)
”Onnen potku” eli mahdollisuuksien hyödyntäminen	9 (3,40)	9 (2,82)
Ammattitutkinto	10 (2,61)	10 (2,77)
Jatkotutkinto	11 (2,54)	11 (2,29)

Kotilan (2009) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin tunnejohtamisen mahdollisuuksia ravintola-alan johtamisen kehittämistä. Tutkimuksesta selviää, että tunneälytaidot ovat tärkeä ominaisuus ravintola-alan johtajalle, sillä niiden avulla selviytyy helpommin työtehtävistä ja menestyy työssä parhaiten. Tutkimuksessa korostettiin ihmissuhde- ja tunnejohtamisen taitoja, joita olivat itsetuntemus, motivaatio, avoimuus, joustavuus, ryhmä- ja yhteistyötaidot, luottamus ja kyky kehittää toisia. Tunnejohtaminen on myös empatiaa, kykyä ymmärtää erilaisia ihmisiä ja osata olla joustava tilanteen niin vaatiessa. Se on myös asiakkaiden sekä työtovereiden toiveiden ja tarpeiden kuuntelemista ja ymmärtämistä sekä kykyä toimia ryhmässä. Näiden taitojen, kuten omien tunteiden tiedostamattomuus ja itseluottamuksen puute taas aiheuttavat ongelmia erilaisten ihmisten kohtaamisessa ja heidän kanssa työskenneltäessä. (Kotila 2009.) Vastaavia tuloksia on esitetty Koenigsfeldin (2007) tekemässä tutkimuksessa yksityisten golfklubien johtotehtävissä tarvittavista kompetensseista, joissa ihmissuhdetaidoista olennaisena mainittiin kyky kuunnella, kyky ylläpitää työsuhteita niin työntekijöiden kuin clubin jäsentenkin kanssa sekä kyky delegoida.

Kotilan (2009) tutkimukseen vastanneiden mukaan verkostoituminen on alan elinehto. Myös ennakointikykyä pidettiin tärkeänä esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa. Muiden huomioiminen, positiivinen toiminta, avoimuus ja sosiaalisuus olivat kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden asiantuntijoiden mielestä tärkeitä johtajan ominaisuuksia. Myös luottamusta ja delegointikykyä, mikä on vapauksien ja vastuun antamista muille työntekijöille, pidettiin arvossa. (Kotila 2009, 54-56.) Matkailuyrittäjän näkökulmasta luovuus on tärkeä ominaisuus yrityksen menestymisen kannalta, se ilmenee pehmeiden arvojen kautta ajatustyöskentelynä. Myös yhteistyön tärkeys luovuuden kannalta nousi esille, sillä ideoiden jakaminen tuo lisää näkökulmia ja kanavia. (Hukkanen 2010.) Toisaalta hotellin johtajan näkökulmasta suorituskyky, kriittinen ajattelu ja viestintätaidot ovat erittäin tärkeitä kompetensseja (Chung- Herreran, Enzin ja Lankaun 2003).

Jeoy-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin ja Chang-Yen (2011) ovat tehneet useiden (esim. Chung-Herrera ym. 2003 ja Kay & Moncarz 2007) aikaisempien tutkimusten perusteella yhteenvedon hotelli-, ravintola- ja matkailualan johtotehtäviin vaadittavista kompetensseista (liite 4.). Sen perusteella tarvittavia kompetensseja ovat: yhteistyötaidot, asiakkuuksienhallinta, viestintä, johtajuus, kyky toteuttaa, strateginen johtaminen, kyky

analysoida, ongelmanratkaisu, henkilöstöjohtaminen, tilannejohtaminen, asiantuntijuus, taloushallinto, markkinointi, kulttuurien tuntemus, itsensä johtaminen, asenne, kielitaito sekä luovuus. (Jeoy-Shyan ym. 2011, 1047.)

Breen, Dimmock & Walo (2004) tutkivat matkailu- ja ravitsemusala johtajan osaamista opiskelijan näkökulmasta. Työssä johtajan osaamispätevyudet on jaettu kahdeksaan erilaiseen johtajan rooliin: ohjaajan, tuottajan, koordinoijan, valvojan, mentorin, fasilitaattorin, innovaattorin sekä välittäjän rooleihin (taulukko 4). Jokaisessa roolissa tarvitaan tietynlaisia kompetensseja. Ohjaajan roolissa niitä ovat: muotoilu ja organisointi, visiointi, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja tehokas delegointi. Tuottajan roolissa niitä ovat: tuottavan työskentelyn ja työympäristön edistäminen sekä ajan ja stressin hallinta. Koordinoijan roolissa niitä ovat: projektinhallinta, työnsuunnittelu ja toimintojen kattava hallinta. Valvojan roolissa niitä ovat: henkilökohtaisen suorituksen seuranta, kollektiivisen suorituskyvyn sekä organisaation suorituskyvyn hallinta. Mentorin roolissa niitä ovat itsensä ja toisten ymmärtäminen, tehokas viestintä ja alaistensa kehittäminen. Avustajan roolissa niitä ovat: tiimien rakennus, osallistavan päätöksenteon käyttäminen ja konfliktien hallinta. Innovaattorin roolissa niitä ovat muutoksen kanssa eläminen, luova ajattelu ja muutoksen luominen. Välittäjän roolissa niitä ovat hyvän lähtöaseman luominen ja ylläpito, yhteisymmärryksen saavuttaminen sekä sitouttaminen ja ideoiden tehokas esittäminen. (Breen, Dimmock & Walo 2004, 6-7.)

Taulukko 4. Matkailu- ja ravitsemusalan johtajan roolit (Breen ym. 2004 mukaan)

Ohjaajan rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Muotoilu ja organisointi - Visiointi - Suunnittelu - Tavoitteiden asettaminen - Tehokas delegointi
Tuottajan rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Tuottavan työskentelyn edistäminen - Työympäristön edistäminen - Ajan ja stressin hallinta
Koordinoijan rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Projektinhallinta - Työnsuunnittelu - Toimintojen kattava hallinta
Valvojan rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtaisen suorituksen seuranta - Kollektiivisen suorituskyvyn hallinta - Organisaation suorituskyvyn hallinta
Mentorin rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Itsensä ja toisten ymmärtäminen - Tehokas viestintä - Alaistensa kehittäminen
Avustajan rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimien rakennus - Osallistavan päätöksenteon käyttäminen - Konfliktien hallinta
Innovaattorin rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksen kanssa eläminen - Luova ajattelu - Muutoksen luominen
Välittäjän rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvän lähtöaseman luominen ja ylläpito - Yhteisymmärryksen saavuttaminen - Sitouttaminen - Ideoiden tehokas esittäminen

2.6 Osaamistarve nyt ja tulevaisuudessa

Oivallus- eli oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa -hankkeen tuloksissa kerrottiin osaamistarpeiden suuret linjat 2020-luvun elinkeinoelämässä. Niiden mukaan: ”halu ja kyky tehdä töitä uudella tavalla on perusta, jonka päälle muut osaamiset ja niiden yhdistelmät rakentuvat” (EK 2011, 12). Hankkeessa nousi esille seitsemän osaamisaluetta (taulukko 5), joita tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa. Osaamisen määritelmänä käytettiin Tulevaisuusluotain-hankkeen määritelmää, jossa osaaminen koostuu: tiedoista, taidoista, asenteista, arvoista ja verkostoista, joista tärkeimpänä pidettiin taitoja sekä asennetta. Tulevaisuuden osaamisalueita ovat kansainvälisyys, verkosto-, liiketoiminta-, teknologia-, ympäristö- ja palveluosaaminen sekä design-ajattelu. (EK 2011.)

Kenenkään ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea, vaan ryhmässä ja verkostossa tulee olla monipuolista, laajaa ja syvää osaamista edellä mainituilta alueilta. Keskeistä on, että ryhmät ja verkostot osaavat toimia hyvin yhdessä, erilaisuuksista huolimatta. (EK 2011, 12–13.) Vastaavia tuloksia on saatu aikaisemminkin. Marata-alan tulevaisuuden osaamistarve tutkimuksen tuloksista selviää, että alalle halutaan samanaikaisesti moniosaajia sekä erityisosaajia. Sen lisäksi, että osaa hallita laajoja kokonaisuuksia tulee olla asiantuntija; jonkin asian syvälinen ja kokonaisvaltainen osaaja. Saman tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös kaksi selkeää osaamisaluetta: johtaminen ja liiketoimintaosaaminen sekä kolmas vähemmän selkeä osaamisalue: asiakasosaaminen. (Jaakonaho 2005, 50–51.) Myös Heljä Hätösen (2003, 7) mukaan muuttuva ympäristö vaatii ihmisiltä moniosaamista ja kokonaisuuden hallintaa sekä osaamista, jossa yhdistyvät teoreettinen tieto ja käytännön kokemus. Niitä ovat mm. vuorovaikutustaidot, kyky toimia ryhmässä ja joustavuus.

Oivallus-hankkeen tuloksissa verkosto-osaamisessa nostettiin esiin tiedon liikkuminen, joka on vuorovaikutusta muun verkoston kanssa. Se on halua havainnoida ympärillä olevaa ja tapahtuvaa, näin voidaan muokata ja tuottaa uutta tietoa. Kansainvälisyydessä korostettiin kulttuurien tuntemusta, kansainvälisen kaupan osaamista ja kielitaitoa. Koska kansainvälisyys tulee olemaan oleellinen osa kaikkea liiketoimintaa tulevaisuudessa, tulee ihmisillä olla kyky ja halu globaaliin ajattelu- sekä toimintatapaan. Liiketoimintaosaamisen kautta hyvät ideat voidaan toteuttaa käytännössä. Se vaatii osaamista tuotteistamisesta, valmistamisesta ja valmistuttamisesta, markkinoinnista ja myynnistä. Edellisten lisäksi tarvitaan ymmärrystä toimintaympäristöstä ja kulutustottumuksista, jotka liittyivät tuloksissa myös hyvin läheisesti palveluosaamiseen. Teknologiaosaamista korostettiin raportissa yhtenä suomalaisten vahvuuksista, kuitenkin sen mahdollisiin käyttötapoihin ja teknologiapalveluiden ideointiin tulee panostaa tulevaisuudessa yhä enemmän, suorastaan yhtä paljon, kuin aikoinaan panostettiin teknologian kehittämiseen. Ympäristöosaaminen eli ymmärrys oman toiminnan vaikutuksista ympäristöön, tulee olemaan monilla aloilla välttämättömyys ja kaikilla aloilla siitä on hyötyä. Palveluosaaminen eli asiakkaan ympäristön, tarpeiden, piilevien halujen ja mielikuvien ymmärtäminen on tärkeä väline kehitettäessä palveluita ja tuotteita käyttäjälähtöisiksi. Design-ajattelusta puhuttiin tapana tehdä työtä. Se siis kytkeytyy kaikkiin edellä mainittui-

hin osaamisalueisiin. Malliesimerkit, ennakkoluuloton kokeileminen, testaaminen ja jopa ns. talonpoikaisjärki ovat sen menettelytapoja. (EK 2011, 12–13.)

Taulukko 5. Tulevaisuuden osaamisalueet (EK 2011, 12–13. mukaan)

Verkosto-osaaminen	- Tiedon liikkuminen, havainnoiminen → tiedon muokkaaminen ja tuottaminen
Kansainvälisyys	- Kulttuurien ja kansainvälisen kaupan tuntemus - Kielitaito - Kyky ja halu globaaliin ajattelu- sekä toimintatapaan
Liiketoimintaosaaminen	- Ideoiden toteutus, tuotteistaminen, valmistaminen, valmistuttaminen, markkinointi ja myynti. - Toimintaympäristön ja kulutustottumusten ymmärtäminen
Teknologiaosaaminen	- Teknologian soveltaminen ja palveluiden ideointi
Ympäristöosaaminen	- Toiminnan vaikutus ympäristöön
Palveluosaaminen	- Toimintaympäristön, asiakkaan ja kulutustottumusten ymmärtäminen → Tuotteiden käyttäjälähtöisyys
Design-ajattelu	- Ennakkoluuloton kokeileminen, testaaminen ja talonpoikaisjärki → tapa tehdä työtä

Uskallus, kokeileminen ja luovuus ovat taitoja eli pehmeää osaamista. Niiden merkitys kasvaa tulevaisuudessa, kun työnteko muuttuu kaavattomampaan muotoon ja tiedon eli ”kovan osaamisen” merkitys pienenee. Tietoa tullaan kuitenkin aina tarvitsemaan, mutta tulevaisuudessa sitä tulee ymmärtää moniselitteisesti ja sen tulkinnassa tulee käyttää näkemyksiä, mielipiteitä ja intuitiota. Ne ovatkin perusedellytyksiä tulevaisuuden työelämässä pärjäämiseen. Moniselitteisyyden rinnalle tarvitaan myös argumentointitaitoja eli kykyä perustella asioita. Näin tiedot ja taidot ovat vuorovaikutussuhteessa, koska taitoa tarvitaan tiedon monipuoliseen, eri näkökulmista tarkasteluun. Sari Lindblom-Ylännettä haastateltiin Oivallus-hankkeeseen vuoden 2011 alussa. Haastattelussa hän korosti omien kykyjen ymmärtämistä sekä halua oppia tärkeämpänä kuin älykkyyttä. Mikä näkyvät asenteessa tietona omista kyvyistä, mitä tarvitaan kaavattomissa töissä, joissa tarkkoja ohjeita ei ole. Omien kykyjen tiedostamista tarvitaan myös ryhmässä työskentelyyn, jolloin omia ideoita ja muiden ideoita pitää kyetä ja haluta käsitellä avoimesti. (EK 2011, 17–19.)

Työelämä on muuttunut globalisaation ja kansainvälistymisen myötä. Työpaikat eivät ole enää konkreettisissa paikoissa vaan ne koostuvat maailmanlaajuisista verkostoista. Tämä näkyy myös kielitaidon tarpeellisuutena. Kielitaitoa tarvitaan viestittäessä yli maa-

ja kulttuurirajojen. (EK 2009.) EK:n vuonna 2009 tekemässä henkilöstö- ja koulutus-tiedustelusta selviää, että palvelualoilla englannin kielen taito on edelleen Suomessa se kaikkein tärkein. Jopa 85 % tiedusteluun vastanneista vastasi painottavansa kielitaitoa rekrytointikriteereissä. Englannin kielen jälkeen tulee ruotsi 55 % ja sitten venäjä 30 %. Tiedustelusta selvisi myös, että yritykset pitävät kielitaitoa enemmän itsestään selvyyttenä kuin erityistaitona. Tiedustelusta selviää myös, että englannin kielen merkitys on kasvanut edelleen vuoden 2005 tutkimuksesta. (EK 2009, 5-6.)

EK:n (2010b) Oivallus-hankkeen II esiselvityksestä selviää, että nousevia trendejä varsinkin matkailualan palvelujen parantamiseksi ovat esteettinen osaaminen ja läheisyys. Lisäksi esiselvityksessä kerrotaan, kuinka vaatimukset asiakaspalvelua ja asiakaspalvelijoita kohtaan kasvavat. ”Raporttien mukaan tulevaisuudessa asiakaspalvelun ammattilaisen tulee osata hallita ja ohjata kokonaisuuksia nykyistä paremmin” (EK 2010b).

2.7 Yhteenveto osaamisesta

Osaamista on vaikea luokitella yhdellä tavalla, eikä yhtä oikeaa tapaa ole. Osaamiseen vaikuttaa niin moni eri tekijä ja sen osat ovat tietyiltä osin päällekkäisiä, kuten jo pelkästään kappaleessa 2.2 esitetty Helakorven (2005) malli (kuvio 1) kertoo. Näiden asioiden takia sen jaottaminen selkeästi tai yhdellä tavalla on mahdotonta. Kun tutkitaan hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies- ja johtotehtävien osaamista käsitteleviä tutkimuksia, löytyy niistä kuitenkin yhteneviä tuloksia ja paljon samankaltaisuutta. Eri tutkimukset käyttävät hieman eri termejä, mutta sisältö tai tarkoitusperä voi silti olla sama. Vaikka tähän työhön mukaan otetut tutkimukset koskevat hotelli-, ravintola- ja matkailu- ja erikseen, niin tulokset niissä ovat samankaltaisia ja siten vertailukelpoisia. Alan esimies- ja johtotehtäviä koskevissa tutkimuksissa tärkeänä osaamisena tai ominaisuutena korostuvat: kokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja itsetuntemus, asiakkuuksienhallinta, taloudellinen ja markkinointiosaaminen, henkilöstöjohtaminen, yhteistyö- ja kielitaidot (Paloniemi 2011; Jokinen 2010; Kay & Moncarz 2004 & 2007; Koenigsfeld 2007; Jeou-Shyan ym. 2011; Kotila 2009).

Hotelli-, ravintola- ja matkailu- ja palvelu- ja johtotehtävien osaamista korostavat asiakas- ja palveluosaaminen (TEM 2008; EK 2011). Alan koulutukseen kuuluvat: taloudellinen ja joh-

tamis-, palvelu-, asiakas-, liiketoiminta-, turvallisuus- ja ympäristöosaaminen sekä itsensä kehittäminen, viestintä- ja vuorovaikutus-, kansainvälisyys- ja kulttuuri-, kehittämistoiminnan, yhteiskuntavastuun ja eettinen osaaminen (HAAGA-HELIA 2010a, b & c).

Kay & Moncarzin (2007) tutkimuksessa on listattu tärkeimmät menestykseen vaikuttavat tekijät. Tuloksissa aikaisemmat saavutukset ja henkilökohtaiset ominaisuudet on listattu tärkeimpinä. Tämän jälkeen listalla ovat henkilöstö- sekä taloushallinnon osaaminen. Henkilöstöjohtamiseen sekä ihmissuhdetaitoihin, joka on osa henkilökohtaisia ominaisuuksia, liittyy erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja heidän kanssaan toimeen tuleminen, ryhmä- ja yhteistyötaidot sekä asiakkaiden että työtovereiden kanssa sekä verkostoituminen. Henkilöstöjohtamisosaamista on: kyky motivoida henkilökuntaa, kyky luoda molemminpuolinen luottamus, kyky joustaa ja delegoida töitä, kyky hallita työtä ja sen tekijöitä sekä kyky kehittää toisia. (Kotila 2009; Koenigsfeld 2007; Paasivara 2010; Eräsalo 2008.) Ihmissuhdetaitoihin liittyy läheisesti myös viestintätaidot, joiden hallinta niin suomeksi kuin muillakin kielillä on tärkeää (EK 2011 & 2010b).

Taloudellinen osaaminen on menojen ja tulojen hallintaa, suunnittelua, talouden analysointia ja positiivisen tuloksen tekemistä (Kay & Moncarz 2004 & 2007; Koenigsfeld 2007). Taloudelliseen osaamiseen vaikuttaa työntoteutuskyky eli työn suunnittelu, päätöksentekokyky, toimintojen- ja menetelmienhallinta niin, että toiminta on kannattavaa (Jeou-Shyan ym. 2011; Eräsalo 2008). Työntoteutukseen taas liittyy läheisesti itsensä johtaminen eli stressin- ja paineensietokyky, itsensä kehittäminen ja haastaminen sekä ajan- ja tehokkuudenhallinta (Jeou-Shyan ym. 2011). Tähän taas liittyy asenne eli kiinnostus, halu oppia, positiivisuus ja omistautuminen. Siihen taas voidaan liittää henkilökohtaiset ominaisuudet kuten luonteenpiirteet, joita ovat esimerkiksi sosiaalisuus ja avoimuus, sekä nopea muuntautumiskyky (Jokinen 2010).

Kotilan (2009) tuloksissa ihmissuhde- ja tunnejohtamisen taidot olivat avain selviytymiseen ja työssä menestymiseen, niitä olivat itsetuntemus, motivaatio, avoimuus, joustavuus, ryhmä- ja yhteistyötaidot, luottamus ja kyky kehittää toisia. Koenigsfeldin (2007) ja Hukkasen (2010) tutkimusten mukaan alan johtajalla tulee olla myös luovuutta, joka on tärkeä yrityksen menestymisen kannalta. Uuden kehittäminen ja innovointi ovatkin tärkeä osa alan koulutusta (HAAGA-HELIA 2010a, b & c).

3 Työilmoituksen merkitys rekrytoinnissa

Tässä kappaleessa pohditaan työilmoituksen merkitystä rekrytoinnissa. Kappale alkaa rekrytointiprosessin esittelyllä, miten se etenee ja mistä osista se koostuu. Tutustutaan alan tämänhetkiseen työtilanteeseen ja alan työllistymiseen. Työtilannetta tarkastellaan pääosin Matkailu ja Ravintolapalvelut ry:n suhdanne 3/11-raportin, Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2010 tekemän henkilöstö- ja koulutustiedustelun sekä uusimman vuonna 2011 tehdyn restonomien palkka- ja työllisyystutkimuksen perusteella. Tämän jälkeen esitellään rekrytointikanavia yleisesti sekä paneudutaan lehti- ja sähköisiin ilmoituksiin. Kappaleen lopussa käydään läpi työilmoituksen rakennetta niin Helsingin Sanomien kuin Työ- ja Elinkeinoministeriön näkökulmasta sekä työnantajamielikuva.

3.1 Rekrytointiprosessi

Työilmoituksen perimmäinen tarkoitus on työn ja siihen sopivan työntekijän yhteen tuominen. Tavallaan työilmoitus on myös markkinointia, jonka avulla pyritään tavoittamaan kyseisen työn oikeat työnhakijat (Vaahtio 2005, 34). Työilmoituksen tekoa edeltää tapahtumasarja: rekrytointiprosessi, jonka käynnistää jokin osaamistarve. Elisa Valviston (2005, 21) mukaan, rekrytointiprosessi tähtää aina pohjimmiltaan ”hedelmällisen sopimuksen, virkistävän muutoksen, innostavan ja kaikkia osapuolia hyödyttävän työsuhteen syntyyn”. Rekrytointiprosessi voi alkaa kahdesta eri syystä: yrityksessä vapautuu työpaikka, joka halutaan täyttää tai yritykseen tarvitaan kokonaan uutta esimerkiksi luovaa osaamista, jota yrityksessä ei vielä ole. (Vaahtio 2005.)

Prosessin alussa tulee määritellä tarkkaan, mihin tehtävään uusi henkilö tarvitaan ja mitä vaatimuksia henkilöön kohdistuu (Vaahtio 2005, 32–33). Ennakoimalla tulevia tilanteita voidaan määritellä hyvinkin tarkkaan, mitä osaamista tarvitaan, ja näin mahdollistetaan oikean henkilön löytyminen. Elisa Valvisto kuvaa tilannetta hyvin kirjassaan Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Siinä yritys on palapeli ja rekrytoitava henkilö on palapelinpala, jonka tulisi sopia johonkin kohtaan, eikä se saisi olla väärästä pelistä (Valvisto 2005, 21). Kiireessä tehdyt päätökset johtavat harvoin parhaan ja sopivimman henkilön palkkaamiseen. Vapautuvan paikan täyttäminen saatetaan tehdä kiireesti ilman tilanteen

kartoittamista, kun taas uutta osaamista haettaessa käytetään yleensä resursseja hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi (Vaahtio 2005, 32–33).

Uuden ihmisen palkkaaminen on aina riski-investointi, sillä rekrytointiprosessi vaatii resursseja, eli aikaa ja rahaa. Kuitenkin työntekijän huolellinen valinta on sen arvoista, sillä jotta investointi olisi kannattava, on sen tuotettava lisäarvoa. Hyvän työntekijän on sanottu olevan kaksi kertaa niin tuottava kuin huonon. Pahimmassa tapauksessa huonosti valittu työntekijä on ”pahempi kuin ei mitään”, millä tarkoitetaan, että hänestä koituneet kustannukset ylittävät saadut hyödyt. (Honkaniemi ym. 2006, 23.) Palkkaamista edeltää monta porrasta, joista ensimmäisinä ovat rekrytointitarpeen määrittely ja rekrytointikanavan valinta, seuraavina työpaikkailmoituksen teko ja julkistaminen.

Rekrytointitarpeen määrittelyssä auttaa, jos yritys on tehnyt jokaisesta työtehtävästä tehtäväkuvauksen ns. tehtäväprofiilin (Valvisto 2005, 27–28). Tehtäväkuvaus on yrityksen työkalu, jonka avulla määritetään työtehtävän vaativuustaso. Tehtävä kuvaukseen on kirjattu työtehtävän yleiskuvaus, jossa kerrotaan tehtävän tarkoitus ja keskeiset tehtävät, vastuualueet ja sitten niissä tarvittava osaaminen ja ominaisuudet. Hyvin laaditun tehtäväkuvauksen pohjalta on helppo laatia työilmoitus, koska käytännössä tehtävän vaatimat osaamiset on suoraan siinä kirjoitettuna. Paras profiili syntyy yrityksen strategian pohjalta oikean tilannearvion tukemana. (Valvisto 2005, 27–28.)

3.2 Työtilanne ja työllistyminen

Matkailu- ja ravitsemuspalvelut ry:n suhdanne 3/11-raportista selviää, että työllisyystilanne hotelli-, ravintola- ja matkailualalla vuonna 2011 on ollut kohtalainen. Palvelujen kysyntä on vaihdellut pitkin vuotta, osittain alan sesonkiluonteisuuden takia. Sesonkiaikana myynti kasvaa ja sen päättyessä myynti kääntyy yleensä laskuun. Vaikka myynti on noin vuosi sitten päättyneen taantumän jälkeen lähtenyt takaisin nousuun, on palveluiden kysyntä silti noin 5 % alle vuoden 2007 tason. Alan palveluiden myynnin arvioidaan hidastuvan entisestään. Syynä tähän on Euroopan taloustilanne, suunnitteilla olevat korotukset kulutusveroihin sekä kiihtynyt inflaatio. Työllisyyden kehitys hotelli-, ravintola- ja matkailualalla riippuu pitkälti kotitalouksien ostovoimasta, joka taas riippuu talouden suhdanteiden yleisestä kehityksestä. Näin ollen suhdannevaihtelut vaikut-

tavat suoraan työllisyystilanteeseen, sillä ne vaikuttavat siihen, suuntautuuko ostovoima alan palveluihin. Ellei alan palveluita osteta, ei uusia työpaikkoja muodostu tai synny ja töiden määrä voi vähentyä, jolloin vanhoja työpaikkoja voidaan karsia. (MaRa ry 2011a; TEM 2008.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK 2010a) tekemästä henkilöstö- ja koulutustiedustelusta selviää, että erityisesti ammattiosaaajista on työmarkkinoilla pulaa. Pelkästään hotelli-, ravintola- ja matkailualalla oli 700 työpaikkaa, johon ei löydetty tarpeeksi pätevää henkilöä. Työtehtävät, joihin oli vaikea löytää pätevää alantöntekijää, olivat myynnin ja markkinoinnin (490 kpl), varasto- ja terminaalityöntekijän (400 kpl), kokin (370 kpl) ja kassa-tarjoilijan (250 kpl) tehtävissä. Rekrytointivaikeuksien syitä olivat palvelualoilla ammattitaidon tai työkokemuksen puute (32 %), henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (11 %) ja työpaikkaan: palkkauksen, työajan, määräaikaisuuden, sijainnin ja alan imagon liittyvät tekijät (31 %) sekä se, ettei avoimeen työtehtävään ollut hakijoita (22 %). (EK 2010a, 15.)

Vuonna 2011 tehtyyn restonomien palkka- ja työllisyystutkimuksen mukaan 68 % vastanneista on vakituksessa kokopäivätyössä toisen palveluksessa, 9 % on määräaikaissessa kokopäivätyössä toisen palveluksessa, 6 % on osa-aikatyössä toisen palveluksessa, 3 % toimii yrittäjänä, 1 % on freelancerina tai henkilöstövuokrausyrityksessä ja loput 10% on äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaalla, opiskelemassa tai työttömänä. Osa-aikatöiden syitä on: elämäntyyliin sopivuus (46 %), kokoaikatyon huono tarjonta (38 %) tai muu syy (22 %). Ainoastaan 2 % vastanneista oli työttömänä kyselyn toteutuksen hetkellä ja 10 % heistä on ollut viimeisen 12kk aikana työttömänä ja 1 % lomautettuna. (Ohtonen ym. 2011, 14.)

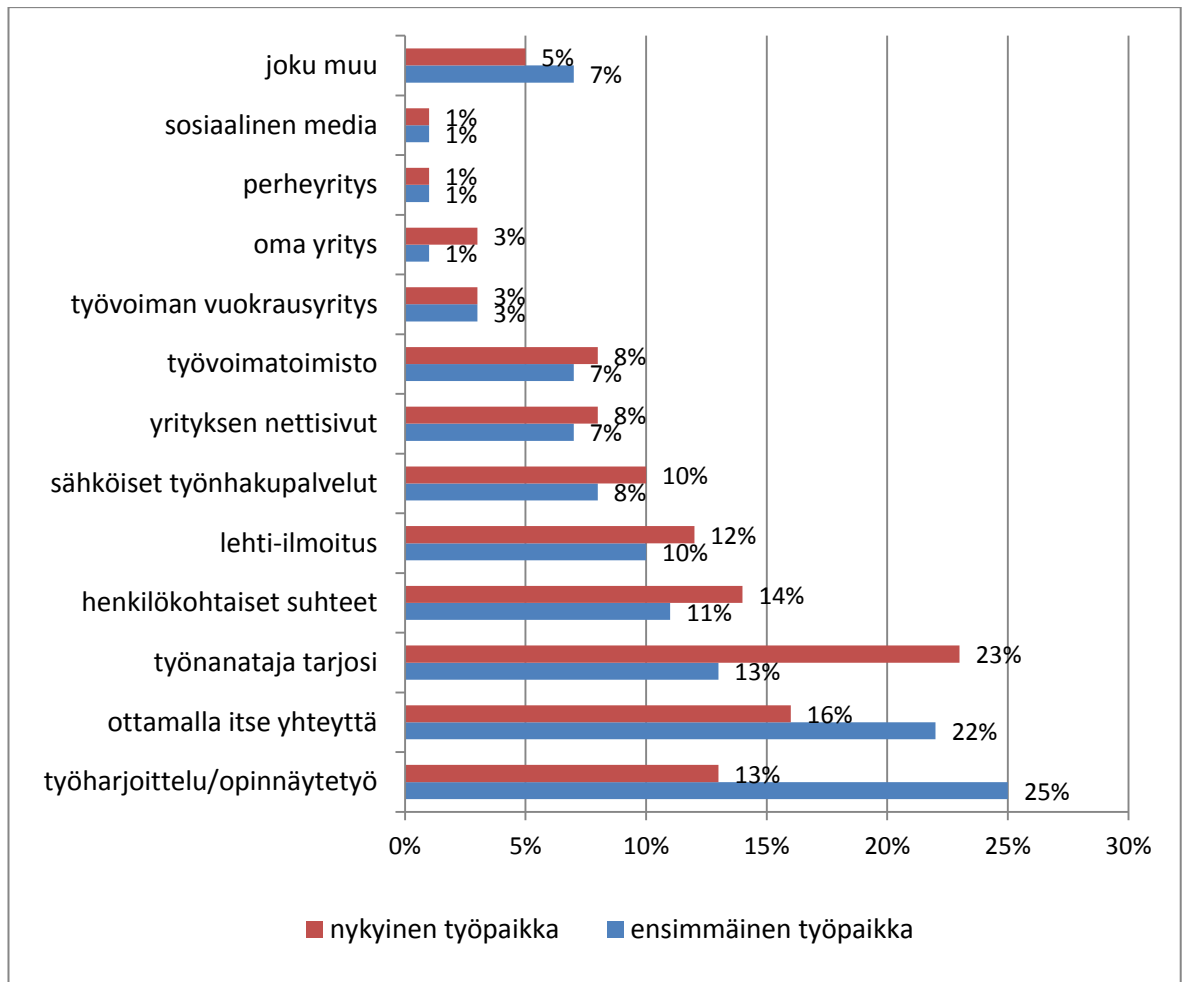
Jari Pietiläinen (2011) kirjoitti Tamperelainen -lehdessä 26.8.2011, että hotelli- ja ravintola-alan ammattilaisille on nyt työmarkkinoilla kysyntää, vaikka restonomeja valmistuu jopa yhdeksästätoista ammattikorkeakoulusta. Hänen mukaansa alan työtilanne on vähintäänkin kohtuullisen hyvä. Artikkelissaan hän on haastatellut Suomen restonomit ry:n puheenjohtaja Arto Hiltusta. Haastattelussa Hiltunen kertoo, että kaksi kolmasosaa restonomeista työllistyy omalle alalle välittömästi. Työllistymistä helpottaa se, että noin 80 prosenttia tekee jo opiskeluaikanaan alan töitä. (Pietiläinen 2011.) Samaan työllisty-

misprosenttia tukee esimerkiksi se, että Savonlinnasta valmistuneista restonomeista (AMK) on heti valmistumisen jälkeen ilman työpaikkaa vain 13 % (Mamk 2008) ja, että Jyväskylän ammattikorkeakoulusta valmistuneista restonomeista 72 % oli työpaikka valmistumishetkellä (Jamk 2011).

Uusimpaan restonomien työllisyystutkimukseen (Ohtonen ym. 2011, 13) vastanneista 91 % teki töitä opintojensa ohessa. 65 % vastanneista oli kokopäivätoissa valmistumishetkellä ja 25 % sai kokopäivätöitä puolen vuoden sisällä valmistumisesta. Valmistumisen jälkeen 60 % työskenteli suoritustason tehtävissä, 18 % työnjohdollisissa, 14 % asiantuntija-, suunnittelija- tai kehitystehtävissä, 12 % päällikkötason tehtävissä, 8 % opetustehtävissä, 4 % liikkeenjohdollisissa tehtävissä ja 2 % yrittäjän tehtävissä eli 48 % työskenteli esimies- ja johtotason tehtävissä heti valmistumisen jälkeen. Nykyään vastanneista 87 % työskentelee esimies- ja johtotason ja 38 % suoritustason tehtävissä. (Ohtonen ym. 2011, 18–19) Työllistymisprosentteja voidaan selittää koulutuksen työelämälähtöisyydellä ja sillä, että koulutukseen kuuluu esimerkiksi HAAGA-HELIAssa kolme työharjoittelujaksoa. Näin voidaan luoda kontakteja jo opiskeluaikana.

Restonomien työllisyystutkimukseen (Ohtonen ym. 2011) vastanneista 25 % on saanut ensimmäisen työpaikkansa valmistumisen jälkeen, tekemällä joko työharjoittelun tai opinnäytetyön saman työnantajan palveluksessa. 22 % kertoi ottaneensa itse yhteyttä työnantajaan, 13 % työnantaja tarjosi työpaikkaa, 11 % sai työpaikan henkilökohtaisten suhteiden avulla, 10 % lehti-ilmoituksen, 8 % sähköisen työnhakupalvelun ja 1 % sosiaalisen median avulla, 7 % yrityksen nettisivujen, 7 % työvoimatoimiston ja 3 % työvoiman vuokrausyrityksen kautta. Loput 9 % perustivat oman yrityksen (1 %), siirtyivät perheyrittäjän palvelukseen (1 %) tai saivat töitä jotain muuta kautta (7 %). (Ohtonen ym. 2011, 33.)

Tuloksista nähdään, että ensimmäisen ja nykyisen työpaikan saantiin vaikuttaneiden tekijöiden merkitys pysyy samana, mutta prosentuaalisesti ne ovat muuttuneet. Tämän työn kannalta on oleellista tarkastella lehti-ilmoitusten ja sähköisten työnhakupalveluiden osuuksia, jotka olivat nykyisen työpaikan kohdalla lehti-ilmoituksissa 12 % ja sähköisissä työnhakukanavissa 10 % (Ohtonen ym. 2011, 33). Niiden merkitys on siis kasvanut koulun päättymisen jälkeen. Muutosta on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan rekrytointikanavat (Ohtonen ym. 2011, 33 mukaan).

3.3 Rekrytointikanavat

Yritys voi hakea uutta työntekijän monella eri tavalla tai monen eri kanavan kautta. Yksi tapa on palkata suoraan yrityksen sisältä, siirtämällä henkilö toiselta osastolta uuteen tehtävään. Toinen tapa on rekrytoida uutta työvoimaa yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisen rekrytointikanavia on monia, esimerkiksi henkilökohtaiset verkostot, suorat yhteydenotot työnantajan tai hakijan toimesta, sähköiset kanavat: yrityksen Internet-sivut tai rekrytointipalvelusivustot, koulut ja oppilaitokset, lehti-ilmoitukset, työvoimatoimisto, yksityiset rekrytointitoimistot ja konsultit, työvoiman vuokraus ja sosiaalinen media. (EK 2010a.)

Sisäinen rekrytointi on yleensä halvin tapa ilmoittaa avoimista tai vapautuvista työpaikoista. Rekrytointikanava voi olla esimerkiksi yrityksen intranet, ilmoitustaulu tai sähkö-

köposti. Sisäinen rekrytointi voi olla helpoin ja turvallisin tapa, sillä työntekijöiden osaaminen sekä henkilökohtaiset ominaisuudet ovat jo tiedossa. Näin vältetään rekrytointiprosessin kuluilta ja samalla säästetään aikaa ja vaivaa. Käytettäessä pelkästään sisäistä rekrytointia vaarana on, ettei uutta osaamista saada yritykseen ja ehdokasjoukko jää pieneksi. Sisäistä rekrytointia voidaanakin käyttää yhtä aikaa ulkoisen rekrytoinnin kanssa. (Vaahtio 2007, 26-28.) EK:n jäsenyrityksistä 91 prosenttia käytti organisaation sisäistä rekrytointia ja se olikin eniten käytetty rekrytointikanava (EK 2010a, 16).

EK:n jäsenyritysten käyttämistä ulkoisista rekrytointikanavista palvelualalla yleisimmin käytettyjä ovat: henkilökohtaiset verkostot sekä suorat yhteydenotot (85 %), yrityksen omat Internet-sivut (82 %) ja työ- ja elinkeinotoimiston työnvälitys (72 %). Lehti-ilmoituksia (53 %) ja kaupallisia Internet-sivuja (49 %) käytti vain puolet jäsenyrityksistä. Molemmilla oli kuitenkin isompi osuus rekrytointikanavana kuin muilla aloilla. (EK 2010a.) Yrityksen omat Internet-sivut ja suorat yhteyden otot ovat varmasti kätevimät ja halvimmat ulkoisen rekrytoinnin kanavista. Internet-sivujen ja miksei myös suorien kontaktien etuna on, että kotimaisten hakijoiden lisäksi tavoitetaan myös ulkomaiset hakijat. (Valvio 2005, 34.)

Edellä mainittujen sähköisten rekrytointikanavien lisäksi tänä päivänä myös sosiaalinen media kasvattaa suosiotaan. Jopa 18 prosenttia palvelualan yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa rekrytointikanavana (EK 2010a, 17). Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n vuonna 2010 tekemästä henkilöstö- ja koulutustiedustelusta selviää, että matkailu- ja ravintola-alan yritykset käyttävät enenevässä määrin sosiaalista mediaa rekrytointiin. 38,5 prosenttia matkailu- ja ravintola-alan yrityksistä on palkannut työntekijöitä sosiaalisen median, kuten Facebookin tai Twitterin kautta (MaRa ry 2010b).

Vuoden 2010 lopulla toteutetussa Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedustelusta selviää, että toimihenkilöiden, asiantuntijoiden sekä esimiesten rekrytoinnissa käytetään eniten organisaation sisäistä rekrytointia (91 %), lehti-ilmoittelua (86 %), henkilökohtaisia verkostoja (85 %) sekä suoria yhteydenottoja (83 %). Lisäksi Internetiä (kaupalliset Internet sivut 49 % ja sosiaalinen media 14 %) käytettiin toimihenkilöiden, asiantuntijoiden sekä esimiesten rekrytoinnissa hieman enemmän, kuin työntekijöiden ja johdon rekrytoinnissa. Johtotehtäviin rekrytoitaessa käytetään eniten

sisäistä rekrytointia (77 %), henkilökohtaisia verkostoja (73 %) sekä lehti-ilmoituksia (72 %). (EK 2010a, 16-18.) Tulokset ovat aina koskien 100 %, koska vastaajat saivat valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.

3.4 Lehti-ilmoitukset ja sähköiset ilmoitukset

Aikaisempien tutkimusten (EK 2010a; Ohtonen ym. 2011) mukaan hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- ja asiantuntijatehtäviin rekrytoitaessa lehti-ilmoitukset sekä sähköiset rekrytointikanavat ovat eniten käytettyjä rekrytointikanavia, joissa tehdään kirjallinen työilmoitus. Syy miksi valitsin juuri Helsingin Sanomien sunnuntainumeron on se, että sitä lukee 945 000 ihmistä (Kansallinen mediatutkimus 2011). Lisäksi sillä on ollut pitkään suuri osuus valtakunnallisista printtimedian rekrytointimarkkinoista, joten siellä ilmestyvät työilmoitukset keräävät paljon lukijoita (Markkanen 2005, 88; Valvio 2005, 34). Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämän verkkorekrytointisivuston valitsin, koska se on ympäri Suomen käytetty rekrytointikanava, kun taas Helsingin Sanomissa ilmoitettavista työpaikoista suurin osa on pääkaupunkiseudulla. Juuri tämän takia Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä verkkorekrytointisivusto oli hyvä valinta toiseksi lähteeksi. Lisäksi moni työnantaja ilmoittaa muiden käyttämiensä rekrytointikanavien lisäksi avoimista työpaikoistaan myös siellä.

Helsingin Sanomien etu on lehden tunnettuus varsinkin pääkaupunkiseudulla. Helsingin Sanomat on luotettava ja tehokas väline uuden työvoiman hankinnassa. Helsingin Sanomissa ilmestyy joka viikon sunnuntaina koottu työilmoitusosio. Työnantajat luottavat siihen, että varsinkin pääkaupunkiseudun työnhakijat tietävät sen. Työnantajan näkökulmasta Helsingin Sanomat on tehokas tapa löytää työpaikan vaihtoa suunnittelevat hakijat. (Markkanen 2005, 87.) Lehti-ilmoitusten käyttö rekrytointikanavana on kallista mutta toimivaa (Valvio 2005). Gallup toteutti vuoden 2003 keväällä Helsingin Sanomien tilaaman tutkimuksen sanomalehden ja verkon roolista rekrytointikanavana. Tuloksissa Sanomalehti oli parempi markkinointiväline työpaikoille, kun taas Internet oli nopeampi väline työpaikan hakuun. Tutkimukseen osallistuneista 61 prosenttia oli sitä mieltä, että lehden ja verkon yhdistelmä on paras mahdollinen tapa työpaikan hakuun. Lisäksi selvisi, että 45 prosenttia vastanneista seuraa työilmoituksia molemmista. (Markkanen 2005, 88-89.)

Vuonna 2007 Sähköiset rekryointipalvelusivustot olivat Internetin käytön kasvun myötä kasvaneet lähes yhtä suosituiksi rekryointikanaviksi kuin lehti-ilmoittelu (TEM 2007). Sähköiset verkkorekryointisivustot tarjoavat paljon muutakin kuin vain ilmoitustilaa verkossa. Niiden kautta on sekä työnantajilla että työnhakijoilla mahdollisuus etsiä haluamaansa ja kertoa haettavasta. Työnantaja voi ilmoittaa avoimesta työpaikasta ja samalla etsiä hakemaansa henkilöä profiilin perusteella ja asettaa hakemusvahdin päivitysmääntään. Työnhakija taas voi luoda oman profiilinsa ja samalla etsiä sopivia työilmoituksia. Palvelut keräävät avoimet työpaikat samalle sivustolle, jolloin työnhakija voi rajata hakutuloksia määrittämällä omat kriteerinsä. Näin työnhakija voi hakea työpaikkaa esimerkiksi ammattinimikkeen tai sijainnin perusteella. Jos mietitään sähköisiä rekryointipalvelusivustoja markkinoinnin kannalta, eivät ne toimi samalla tavalla kuin lehti-ilmoitukset. Sähköisessä muodossa olevat ilmoitukset ovat yleensä pelkistettyjä ja yhteneväisen näköisiä, jolloin yritykset ovat samanarvoisesti esillä ja ilmoituksen tietosisältö ratkaisee (Markkanen 2005).

Verrattaessa Internet- ja lehti-ilmoittelua, voidaan todeta, että sattumanvaraista työpaikkojen löytämistä tapahtuu enemmän lehtien kautta etsittäessä. Sillä Internetiä käytettäessä haetaan useimmiten tietoisesti sopivia kohteita, eikä vain selata työpaikkailmoitusosiota, niin kuin sanomalehtien kanssa tehdään. Näin ollen jopa henkilö, joka ei ole työnhakija, vaan selaa huvin vuoksi työilmoituksia voi nähdä ilmoituksen ja hakea ilmoitettua työpaikkaa. Tällöin ilmoituksen ulkonäkö toimii vetovoimatekijänä ja vaikuttaa lukijan kiinnostukseen. Kun taas päätyessään tietyn yrityksen kotisivuille, hakija on tietoisesti päätenyt sinne, ja on oletettavasti myös kiinnostunut juuri kyseisestä yrityksestä. Sen etuna on, että hakija voi jättää myös avoimen hakemuksen työpaikasta. (Markkanen 2005, 92; Valvio 2005, 34.) Internetissä oleva tieto on katoavaista, mutta samalla se on usein myös ajan tasalla. Lehti-ilmoitus taas löytyy sen saman lehden samalta sivulta myös seuraavana päivänä, mutta sen tieto vanhenee.

3.5 Työilmoituksen rakenne

Työilmoituksen tarkoitus on esitellä tarjolla oleva työpaikka. Näin ollen ilmoituksen tulisi sisältää selkeä kuvaus työnantajasta sekä avoimesta työpaikasta. Siinä tulisi kuvata oleelliset osat työtehtävästä, työtehtävän mahdolliset erityispiirteet ja niihin vaadittavat

erityistaidot, kuten kielitaito, atk-taidot tai esimieskokemus sekä vaadittava koulutuksen taso. Työilmoituksessa tulee olla tieto työajasta, työn alkamisesta ja työsuhteen kestosta, työnsijainnista sekä palkkauksesta. Lopussa tulee kertoa osoite, yhteyshenkilö, hakumennettelyt sekä hakuohjeet. (TEM 2010.)

Hyvä työilmoitus on visuaalisesti houkutteleva, jolloin se erottuu muiden hakemusten joukosta. Sen värit, kuvat ja taitto kertovat yrityksestä paljon ja siksi niiden on puhuttava kohderyhmäänsä. On myös tutkitusti todettu, että värien ja kuvien avulla saadaan lisää huomiota kiinnittymään työilmoitukseen ja että lukija luo jo pelkästään niiden perusteella kuvan yrityksestä, joten niiden avulla voidaan rakentaa mielikuvaa työnantajasta. Usein värit kertovat yrityksen luonteesta ja kuvat työyhteisöstä, sen arvoista, työtehtävistä tai toimialasta. Myös ilmoituksen silmäiltävyys; selkeys, koko ja kieli vaikuttavat työnantajasta syntyvään mielikuvaan. Helsingin Sanomien mukaan työilmoitus toimii jopa työnantajan peilinä: millainen työilmoitus, sellainen työnantaja. Näin ollen visuaalisella ilmeellä voi olla suurikin merkitys arvioitaessa työpaikan ja työnantajan kiinnostavuutta. Informatiivisessa osiossa tulee selvittää ainakin seuraavat: tehtävänimike ja -kuvaus, tehtävässä menestymisen edellytykset, työnantaja ja mitä työnantaja tarjoaa, työpaikan sijainti, yhteyshenkilö lisätietoja varten, hakuohjeet ja -aikataulu sekä kotisivujen osoite. (Helsingin sanomat 2011;Vaahtio 2005.)

Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä (www.mol.fi) Avoimet työpaikat - verkkopalvelulla on omat ohjeensa työilmoitusten esitystavasta. He pyrkivät yhdenmukaistamaan ja selkiyttämään työilmoitusten sisällöllisiä ominaisuuksia, jotta sivusto olisi mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen työnhakijalle. Työpaikkojen löydettävyyttä on helpotettu hakukriteerejä yhtenäistämällä. Ideana on, että samantyyppiset työpaikat löytyisivät samalla hakusanalla. He ovat myös rajoittaneet työilmoitusten ulkoasua poistamalla kaikki visuaaliset tehostekeinot, kuten värit, kuvat ja tekstityypin, sillä heidän mukaansa ”työpaikkailmoitus ei ole yrityksen markkinointiesite”. (TEM 2010.)

Vertailun vuoksi kerrottakoon, että Monster.fi -palvelussa jaetaan tärkeimmät työilmoituksen tekemistä koskevat säännöt kahdeksaan: selkeä otsikko, tiivis esittelyteksti mielenkiinnon herättämiseksi, keskeisten työtehtävien esittely, hakuehtojen suhteuttaminen

hakijamäärään, henkilöstöetujen esittely, työpaikan sijainnin selkeä esittely, lyhyt yritys- esittely ja selkeät hakuohjeet. (Monster 2011.)

3.6 Työnantajamielikuva

”Työnantajamielikuva on yrityksen tietoisien pyrkimysten heijastuma kohderyhmässä” (Markkanen 2005, 99). Valvisto (2005) jakaa työnantajamielikuvan kolmeen osaan: työnantaja, mieli ja kuva, jotta käsitettä on helpompi ymmärtää. Osiin jaettuna selviää, että on kyse kuvasta työnantajasta, joka on ihmisen mielessä. Se on nähdyn ja kuullun perusteella muodostunut kuva yrityksestä työnantajana ja -paikkana ja se voi olla erilainen jokaisen katsojan silmissä. (Valvisto 2005, 22.) Työnantajamielikuvalla on suuri merkitys työnhakijoita etsittäessä, sillä työpaikka jolla on paras maine eli joka on luonut parhaan työnantajamielikuvan itsestään, saa eniten hakijoita (Markkanen 2005, 98).

Mielikuvat muodostuvat ajan kanssa ja suurimmaksi osaksi täysin huomaamatta. Ihminen kerää tietoa jatkuvasti ympärillään tapahtuvista asioista ja ilmiöistä ja muodostaa niistä mielikuvia; ajatuksia ja mielipiteitä esimerkiksi tuotteiden, mainosten, uutisten ja julkisuudessa esiintyvien henkilöiden, yrityksen omien työntekijöiden antaman kuvan sekä lähipiirinsä mielipiteiden ja ajatusten perusteella. Eikä näitä mielikuvia helposti muuteta. Muutos vaatii pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittämistä. (Valvisto 2005, 23–24.) Yrityksen mainetta ei voida rakentaa yhden työilmoituksen perusteella, eikä sitä pitäisi pystyä sillä tuhoamaan, mutta maineen tuhoaminen on todennäköisempää kuin sen rakentaminen (Markkanen 2005, 98).

Kun yritys tahtoo palkata uuden henkilön talon ulkopuolelta, tulee sen tekemän työilmoituksen puhutella tavoiteltavaa ihmisjoukkoa. Tällöin on erittäin tärkeää, että yrityksen sisällä tiedetään, millainen mielikuva yrityksestä halutaan antaa ja millainen kuva on jo muodostunut. Rekrytointisuunnitelman ja palkkauskäytäntöjen tulee tukea työnantajamielikuvan kehittämistä niin, että niissä määritellään mitä osaamista, koulutusta tai arvoja palkattavilla ihmisillä tulee olla. Määriteltyjen kriteerien tulee olla realistisia ja konkreettisia. Kun ne ovat hallussa yrityksen sisällä, voidaan ne siirtää työilmoitukseen. Kun yrityksen ja sen tavoitteleman ihmisjoukon arvot ovat yhtäläiset, on työnantajamielikuvakin todennäköisemmin molemmilla sama. (Valvisto 2005, 25.) Lisäksi työil-

moituksia tehtäessä tulee ottaa huomioon, että yhtenä päivänä työilmoitusta ainoastaan silmäilevä henkilö voi olla muutaman vuoden kuluttua potentiaalinen hakija ja, että henkilölle muodostuu jokaisesta lukemastaan ilmoituksesta pala palalta kuva yrityksestä (Markkanen 2005, 99).

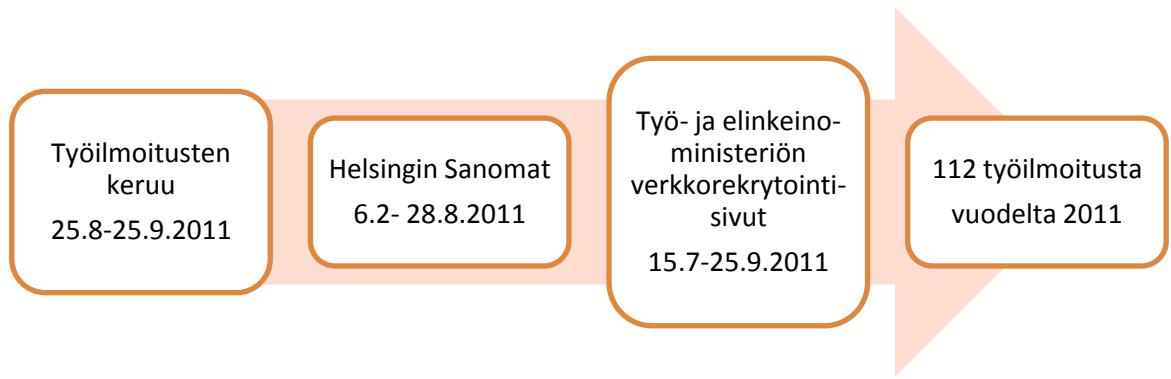
4 Tutkimuksen toteutus

Tässä työssä tutkin hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- ja asiantuntijatehtäviin suunnattuja työilmoituksia. Työssä käytetyt työilmoitukset ovat ilmestyneet joko Helsingin Sanomien sunnuntai-numeron talousosan työilmoitusosiossa tai Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä verkkorekryointi-sivuilla (www.mol.fi). Kaikki työilmoitukset ovat ilmestyneet vuoden 2011 aikana ja ne ovat suomalaisten työpaikkojen ilmoituksia.

4.1 Työilmoitusten kerääminen ja valintaprosessi

Työilmoitusten keräämisen aloitin 25.8.2011 ja lopetin 25.9.2011. Helsingin Sanomissa ilmestyneitä työilmoituksia pystyin hakemaan takautuvasti Helsingin Sanomien Internet-sivujen digilehti-palvelusta, joten sieltä otetut työilmoitukset ovat ilmestyneet myös aikaisemmin vuoden 2011 aikana. Helsingin Sanomista otetuista työilmoituksista ensimmäinen on ilmestynyt 6.2.2011 ja viimeinen 28.8.2011. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämien mol.fi verkkorekryointisivujen kautta otetuista ilmoituksista ensimmäinen on ilmestynyt 15.7.2011 ja viimeinen 25.9.2011. Ilmoituksia on aloituspäivämäärää edeltävältä päivältä, koska kun aloitin keräämisen, oli sivuilla vielä aiemmin ilmestyneitä työilmoituksia (kuvio 5).

Työilmoitukset keräsin siten, että ne täyttivät seuraavat kriteerit: ne olivat hotelli-, ravintola- ja matkailualan (määritelty kappaleessa 2.2) työtehtäviä tai työtehtävät olivat alan yrityksissä. Lisäksi tehtävänimikkeessä tai kuvauksessa mainitaan jokin esimies-, johto- tai asiantuntijatehtävään viittaava nimike. Tällaisia ovat vastaava, esimies, johtaja, päällikkö, mestari, emäntä ja asiantuntija. Työilmoituksia keräsin myös esimerkiksi leipomo ja elintarvikealalta, koska keittiömestarin koulutuksessa perehdytään myös elintarvikkeisiin ja ruoanlaitossa leivontaan (HAAGA-HELIA 2010a) ja siksi ne täyttävät vaaditut kriteerit. Tavoitteenani oli kerätä noin 100 työilmoitusta, riippuen siitä, kuinka paljon ja nopeasti alan ilmoituksia löytyy. Lopulliseen tutkimukseen otin mukaan 112 työilmoitusta.



Kuvio 5. Työilmoitusten keruu- ja ilmestymisajankohdat

Keräämisen suoritin Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämiltä verkkorekryointisivuilta otettujen työilmoitusten kohdalla kronologisessa järjestyksessä. Ensimmäiset ilmoitukset keräsin sivuilta aloituspäivänä, jolloin otin mukaan sillä hetkellä haussa olevat avoimet työpaikat. Myöhemmin käytin keräämisen apuna sivuilla olevaa paikkavahtia. Paikkavahtiin valitsin ammattialat, joilta avoimia työpaikkoja halusin etsiä ja tarkensin hakua ilmoitusajankohdan mukaan. Valitsin ilmoitusajankohdaksi 24h sitten ilmoitetut. Paikkavahti lähetti automaattisesti sähköpostiini ilmoituksen uusista vapaista työpaikoista. Niistä sitten keräsin kaikki työtehtävät, jotka täyttivät asettamani kriteerit. Helsingin sanomien työilmoitushaun tein digilehti-palvelussa niin, että lähdin liikkeelle aloituspäivämäärästä ja etenin taaksepäin kuukausi kerrallaan. Samalla keräsin viikoittain myös uusista sunnuntaisin ilmestyvistä Helsingin Sanomista työpaikkailmoituksia. Jatkoin keräämistä molemmista lähteistäni kunnes saavutin suunnitellun kiintiön, joka kuitenkin ylittyi hieman.

Kerätessäni työilmoituksia, en tutkinut vielä niiden sisältöä. Päätin tehdä sen vasta, kun tietoperusta on lähes valmis. Tein niin, jotta tulokset eivät vaikuttaisi teoriapohjan rakentamiseen. Kaikkia edellytyksiä, tarpeita ja odotuksia ei todennäköisesti ollut työilmoituksissa esitetty, siitä huolimatta en etsinyt lisätietoa työtehtävistä. Lisätietoja olisi voinut saada yrityksen kotisivuilta tai työilmoituksessa annetulta yhteyshenkilöltä. Suurin osa työilmoituksista oli kauan sitten ilmestyneitä, joten niihin ei olisi enää lisätietoja löytänyt ainakaan yrityksen kotisivuilta.

4.2 Tulosten analysointi

Tämän työn aineiston analysointiin käytän sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on sisällön laadullista sekä määrällistä analysointia. Analyysin alussa määritellään tarkkaan käytettävä aineisto ja se mikä aineistossa kiinnostaa, eli mitä lähdetään tutkimaan. Sitten aineistosta erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka kuuluvat tutkittavaan alueeseen. Sitten tämä aineisto kerätään erilleen muusta aineistosta. Tämän jälkeen aineistoa luokitellaan isompiin kokonaisuuksiin kuuluviksi. Lopuksi aineistosta kirjoitetaan yhteenveto (kuvio 6). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.)



Kuvio 6. Sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009 mukaan)

Päätavoitteenani on löytää työilmoituksista erilaisia osaamisia ja henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita avoimessa työtehtävässä tarvitaan. Niiden lisäksi etsin työilmoituksista, minkälaista koulutustaustaa ja työkokemusta tehtävään hakevalta vaaditaan. Sitten etsin yhtäläisyyksiä ja eroja kaikkien työilmoitusten välillä ja lopuksi tiivistän tulokset. Työilmoituksissa esiintyviä osaamisia ja henkilökohtaisia ominaisuuksia tarkastelen tekemäni jaottelun perusteella kappaleessa 5.2 kuviossa 11.

Muita tarkasteltavia asioita ovat tarjolla olevien työpaikkojen ala- sekä työnimikekohtainen jakautuminen eli millä alalla ja minkälaisissa tehtävissä on eniten töitä tarjolla valitsemieni työilmoitusten perusteella. Lisäksi tutkin, kuinka pitkäkestoisia ja minkälaisia työsuhteita tarjotaan ja mihin ne maantieteellisesti sijoittuvat. Tarkastelen myös työl-

moitusten sanavalintoja, mutta ainoastaan siltä osin, millä tavalla tarve ilmaistaan eli esimerkiksi vaaditaanko, odotetaanko tai tarvitaanko henkilöltä tiettyä osaamista tai ominaisuuksia vai ilmaistaanko tarve ainoastaan työnkuvassa. Arvioin myös työilmoitusten antamaa yrityskuvaa sekä visuaalisesti että niiden antaman tiedon perusteella.

Käytän teorialähtöistä analyysia, eli osaamisalueiden ja ominaisuuksien määrittely ei pohjaudu suoraan mihinkään esittelemääni teoriaan tai tutkimukseen, vaan ne toimivat apuna työilmoitusten sisällön jaottelussa. Tähän syynä se, ettei osaamista voi selkeästi jakaa yhdellä tavalla tiettyihin luokkiin. Tietty osaaminen voi olla monen osatekijän tulos, kuten Helakorven (2005) jaottelusta ja kytköksistä huomataan (kuvio 1). Lisäksi mikään teoria ei ollut sellaisenaan käyttökelpoinen, vaan jokaisessa huomasin joitain puutoksia.

Tekemäni osaamisalueiden jaottelu perustuu osittain Jeou-Shyanin ym. (2011) tekemään aikaisempiin tutkimuksiin (esim. Chung-Herrera ym. 2003 ja Kay & Moncarz 2007) perustuvaan yhteenvedoon hotelli-, ravintola- ja matkailualan johtajan ydinosaamisalueista, jotka on esitelty liitteessä 3. Se toimi alussa runkona, jonka avulla jaottelin osaamisia. Sitten yhdistelin ryhmiä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, koska jaottelu oli tehty turhan pieniin ja tarkkoihin osiin. Yhteenvedossa (Jeou-Shyanin ym. 2011) havaitsemieni puutteiden, kuten henkilökohtaisten ominaisuuksien ja myyntiosaamisen puuttumisen takia olen tehnyt myös omia lisäyksiäni. Jaottelussani on huomioitu myös Kayn ja Moncarzin (2007) tekemän tutkimuksen tulokset majoitusalan esimies- ja johdotehtävissä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä.

Jaotteluuni vaikutti myös se, kuinka vahvasti jokin osaaminen esiintyi työilmoituksissa. Tällaiselle osaamiselle tein tarkoituksella oman otsakkeensa. Jaottelun muodostamat aihealueet, joiden alle jaottelen osaamiset tai ominaisuudet ovat: koulutus, työkokemus, organisaationjohtamistaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, asiakaspalveluosaaminen, muut henkilökohtaiset ominaisuudet, liiketoimintaosaaminen, kädentaidot sekä kehittäminen, tutkimus ja innovointi.

5 Tutkimustulokset

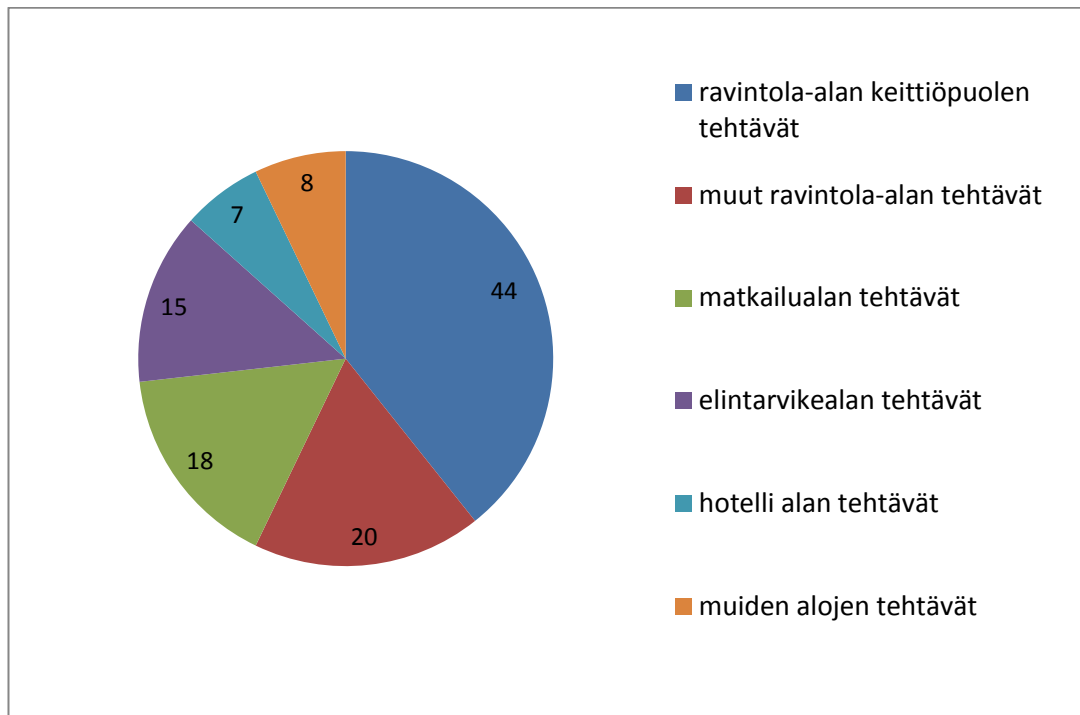
Työilmoituksia keräsin kokonaisuudessaan 112 kappaletta. Keräämistäni työilmoituksista 49 (noin 44 %) oli ilmestynyt Helsingin sanomissa 6.2–11.9.2011 välisenä aikana ja 63 (noin 56 %) Työ- ja elinkeinotoimiston verkkorekrytointi-sivuilla 26.8–3.10.2011 välisenä aikana. Keräämäni työilmoitukset jaoin kuuteen pääryhmään, joista ensimmäiseksi erittelin kaikki ravintola-alan keittiöpuolen tehtävät ja sitten muut ravintola-alan tehtävät, sitten hotelli- ja matkailualalla olevat työpaikat. Jäljelle jääneet työilmoitukset jaoin vielä elintarvikealan työpaikkoihin ja ryhmään muut alat. Muut alat ryhmässä oli leipomo- sekä matkailu- ja ravitsemusalan työpaikkoja. En eritellyt niitä omiksi ryhmiksi, koska molempia oli viisi tai vähemmän ja ryhmät olisivat jääneet liian pieniksi.

5.1 Tarjolla olevat työpaikat ja niiden jakautuminen

Työilmoitusten jakaminen eri alojen työpaikkoihin ei ollut täysin yksiselitteistä. Jotkut työpaikoista olivat sellaisia, että niissä oli joko monen eri alan työtehtäviä tai sitten niiden työnkuvaus ei selkeästi jakanut työtä mihinkään tiettyyn alaan. Hyvänä esimerkkinä pidän lomakodin yrittäjän paikkaa. Työilmoituksessa kerrottiin, että tehtäviin kuuluu esimerkiksi ravintolatyöskentely, jolloin se olisi voinut kuulua ryhmiin ravintola-alan keittiöpuolen tehtävät tai muut ravintola-alan tehtävät. Nimen perusteella taas se on hotellialan tai yhtä hyvin matkailualan työpaikka. Päädyin kuitenkin jaottelemaan sen hotellialan työpaikkoihin, koska lomakodin päätarkoitus on tarjota majoitusta. Jako oli kuitenkin tehtävä ja päädyin seuraavaan: 112 työilmoituksesta 44 kappaletta oli ravintola-alan keittiöpuolen tehtäviä, 20 kappaletta muita ravintola-alan tehtäviä, 18 kappaletta matkailualan, 15 kappaletta elintarvikealan, 7 kappaletta hotellialan ja 8 kappaletta luokiteltiin muihin aloihin, joita olivat leipomoala (2 kappaletta) ja matkailu- ja ravitsemiskauppa (6 kappaletta).

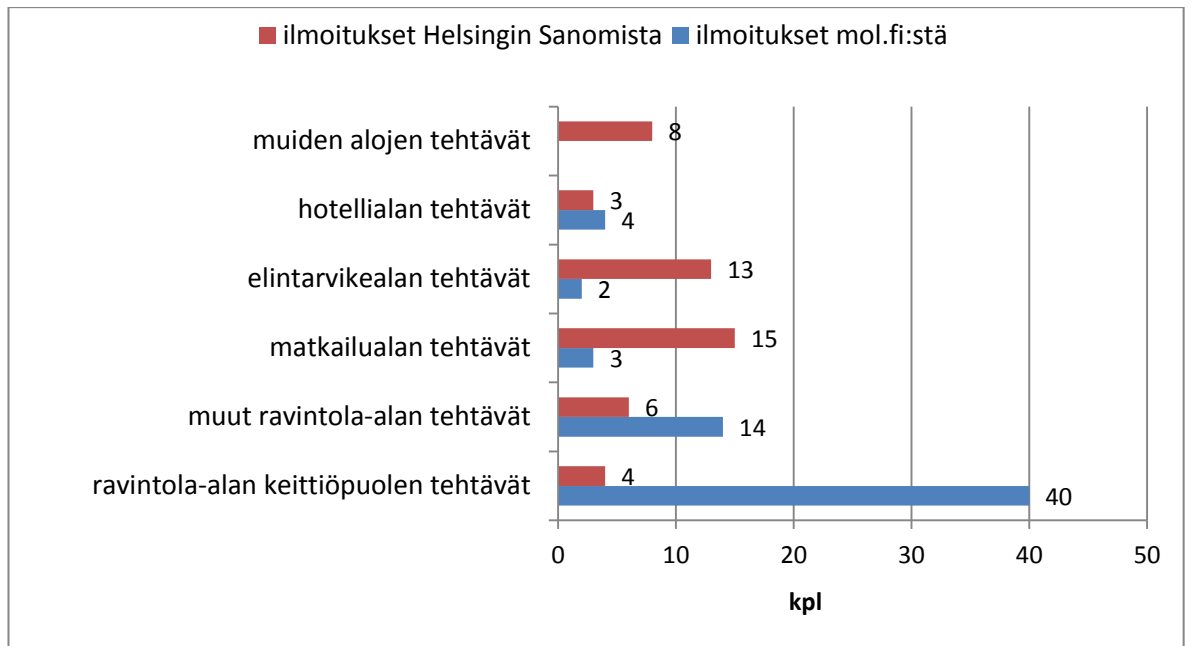
Kerätyistä työilmoituksista suurin osa (39 %, n=44) oli ravintola-alan keittiöpuolen työtehtäviä ja kaikkein vähiten työtehtäviä oli hotellialalla (6 %, n= 7). Muiden ravintola-alan (18 %, n=20), matkailualan (16 %, n=18) sekä elintarvikealan (14 %, n=15) ammattien jakauma jäi niiden välimaastoon. Lisäksi muiden alojen työpaikkoja (7 %,

n=8) oli leipomo- (alle 2 %, n=2) ja matkailu- ja ravitsemisalalla (5 %, n=6). Tulokset on esitetty kappalemäärittäin kuviossa 7.



Kuvio 7. Työilmoitusten alakohtainen jakauma (kappalemäärät)

Työ- ja elinkeinotoimiston sivuilta otetuista (n=63) työilmoituksista suurin osa oli ravintola-alan keittiöpuolen tehtäviä (n=40) ja toiseksi eniten oli muita ravintola-alan tehtäviä (n=14), kun taas Helsingin Sanomissa niitä kahta oli suhteessa kaikkein vähiten ja matkailualan tehtäviä eniten. Työ- ja elinkeinotoimiston työilmoituksista jopa 63,5 % oli ravintola-alan keittiöpuolen ja yli 22 % oli muita ravintola-alan tehtäviä, kun taas vajaa 5 % (n=3) oli matkailualan, noin 6,5 % (n=4) hotellialan ja 3 % (n=2) oli elintarvikealan työpaikkoja. Helsingin Sanomien työilmoitusten kohdalla tilanne oli täysin erilainen. Suurin osa Helsingin Sanomien työilmoituksista oli matkailualan (30,5 %, n=15), seuraavana oli elintarvikeala (26,5 %, n=13) ja muut alat (16,5 %, n=8), joiden perässä tulee muu ravintola-ala (12 %, n=6). Häntää piti hotelli- (6 %, n=3) ja ravintola-alan keittiöpuoli (8 %, n=4). Jakauma on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Työilmoitusten jakauma Helsingin Sanomien ja Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämien verkkorekryointisivujen (www.mol.fi) ilmoitusten välillä

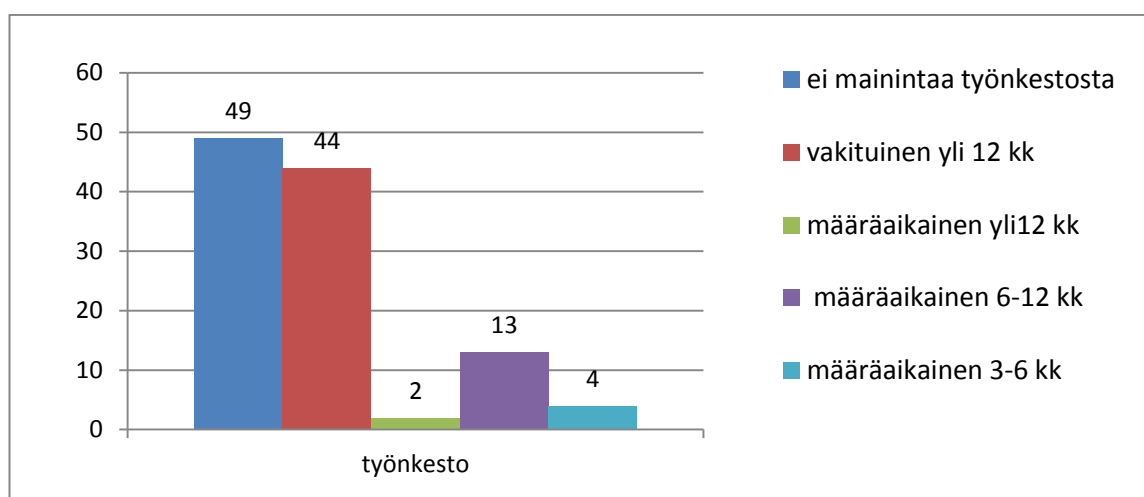
Keräämissäni työilmoituksista löytyi 58 erilaista ammattinimikettä, joista erottelin kymmenen erilaista nimitystä, jotka laskin esimies-, johto- sekä asiantuntijatehtäviin kuuluviksi. Tällaisia olivat päällikkö (54 kpl), mestari (26 kpl), esimies (14 kpl), johtaja (7 kpl), asiantuntija (4 kpl), vastaava (2 kpl), koordinaattori (2 kpl), yrittäjä (1 kpl), suunnittelija (1 kpl) sekä kehittäjä (1 kpl). Päällikön tehtäviä oli kaikilla aloilla. Johtajan tehtäviä oli ravintola-alan keittiöpuolella, hotelli- ja matkailualalla sekä ryhmässä muut alat. Mestarin ja esimiehen tehtäviä oli ravintola-alalla. Vastaavan tehtäviä oli ainoastaan ravintola-alan keittiöpuolella sekä elintarvikealalla. Asiantuntijan tehtäviä oli ainoastaan matkailu- ja elintarvikealailla, koordinaattorin ja suunnittelijan tehtävät olivat matkailualalla. Yrittäjän tehtävä oli hotellialalla ja kehittäjän tehtävä ryhmässä muut alat. Tehtävänimikkeet ja niiden jakautuminen alakohtaisesti on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Työtehtävä nimikkeiden jakautuminen aloittain

Ravintola-ala: keittiö (44 kpl)	Keittiömestari (18 kpl) Keittiön vuoro esimies Keittiön vuoromestari (6 kpl) Keittiön vuoropäällikkö (6 kpl) Keittiöpäällikkö (3 kpl) Keittiövastaava Ravintotyönjohtaja Ruoka- ja pitopalveluesimies Ruokapalveluesimies (6 kpl)
---------------------------------	---

	Ruokapalvelupäällikkö
Hotelliala (7 kpl)	Hotellinjohtaja Hotellipäällikkö Liiketoiminnanjohtaja Liiketoimintajohtaja Lomakodin yrittäjä Myyntipäällikkö (2 kpl)
Ravintola-ala: muut (20 kpl)	Apulaisravintolapäällikkö Asiakaspalvelupäällikkö Hovimestari Kahvilan esimies Lounaskahvilan päällikkö Palvelupäällikkö (2 kpl) Projektipäällikkö Ravintolaesimies (5 kpl) Ravintolapäällikkö (2 kpl) Ryhmäpäällikkö Salin vuoropäällikkö Vuoromestari Vuoropäällikkö (2 kpl)
Matkailuala (18 kpl)	Asiakaspäällikkö Hankekoordinaattori Joukkoliikenteen johtava asiantuntija Lentoaseman päällikkö Liikennepäällikkö Liikennesuunnittelija Liikennetuotantopäällikkö Markkinointipäällikkö Palkkauksen ja palkitsemien asiantuntija Projektipäällikkö (6 kpl) Risteilykoordinaattoria Satamajohtaja Toimitusjohtaja
Elintarvikeala (15 kpl)	Aluepäällikkö (2 kpl) Asiakaspäällikkö Avainasiakasvastaava Esivalmistuksen päällikkö Hankinta-asiantuntija Ketjumyyntipäällikkö Laatupäällikkö Myyntipäällikkö Ostopäällikkö Tuoteasiantuntija Tuotekehityspäällikkö (3 kpl) Tuoteryhmäpäällikkö
Muut: Leipomo (2 kpl) Muut: Matkailu- ja ravitsemiskauppa (6 kpl)	Aluepäällikkö Asiakkuuspäällikkö It-päällikkö Järjestelmäpäällikkö Marketpäällikkö Myyntinkehittäjä Palvelupäällikkö Resurssien johtaja

Helsingin Sanomissa ilmestyneissä työilmoituksissa ei ollut ilmoitettu mitään työnkestosta. Eli 44 %:ssa tai 49ssä työilmoituksessa työnkestoa ei mainittu ollenkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä verkkorekrytointisivuilla ilmestyneissä työilmoituksissa (n=63) oli kaikissa maininta työn kestosta. Siellä ilmestyneistä työpaikoista 46 oli kestoltaan yli 12 kuukauden mittaisia, 13 oli 6-12 kuukauden mittaisia ja neljä oli 3-6 kuukauden mittaisia. Yli 12 kuukauden mittaisista työpaikoista kaksi oli kuitenkin määräaikaisia. Kokonaisuudessaan Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämällä verkkorekrytointisivuilla vakituisia työpaikkoja tarjosi 70 % (n=44) työilmoituksista ja määräaikaista sopimusta 30 %, joista 10,5 % (n=2) tarjosi yli 12 kuukauden, 68,5 % (n=13) 6-12 kuukauden ja 21 % (n=4) 3-6 kuukauden mittaista sopimusta (kuvio 9).



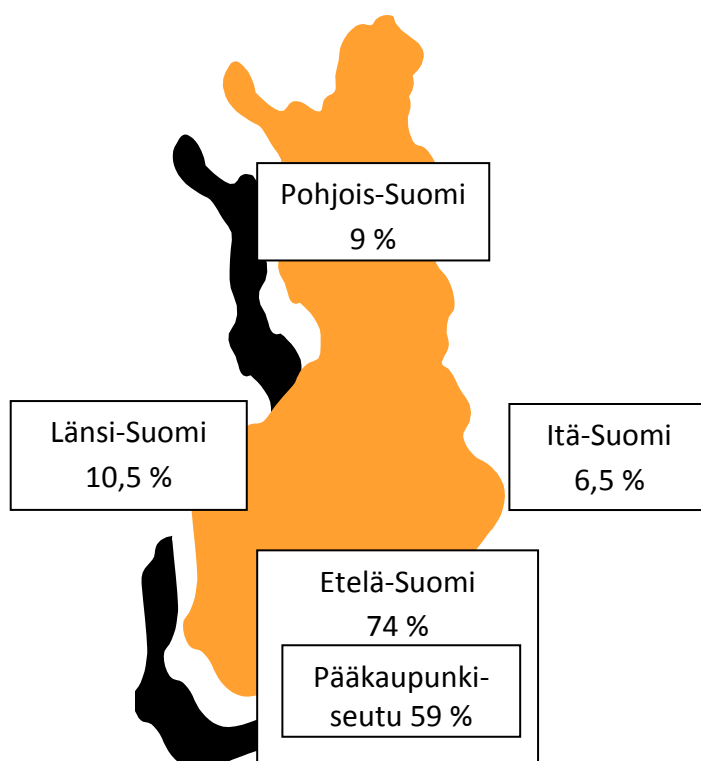
Kuvio 9. Työilmoitusten tarjoamien työsuhteiden kesto

Työpaikkojen maantieteelliset sijainnit jakautuivat hyvinkin laajalle alueelle (kuvio 10). Jos tarkastellaan Suomen suuraluejakoa Tilastokeskuksen (2003) mukaan, niin Etelä-Suomessa (n=83) on eniten työpaikkoja. 74 % kaikista tähän työhön otetuista ilmoituksista tarjosi työpaikkaa Etelä-Suomesta. Toiseksi eniten työpaikkoja tarjottiin Länsi-Suomessa (10,5 %, n=12), kolmanneksi eniten Pohjois-Suomessa (9 %, n=10) ja vasta viimeisenä Itä-Suomessa (6,5 %, n=7).

Jos tarkastellaan työpaikkojen jakautumista maakunnittain, niin eniten työpaikkoja oli Etelä-Suomessa Uudellamaalla (n=71). Niistä 65 kappaletta eli lähes 59 % oli pääkaupunkiseudulla. Pääkaupunkiseudun työpaikoista 47 oli Helsingissä, yhdeksän Espoossa ja neljä Vantaalla. Lisäksi neljässä oli ainoastaan maininta, että työpaikka on pääkau-

punkiseudulla. Vielä yhdessä työilmoituksessa sanottiin, että hakija voi työskennellä joko Vantaalla tai Tampereella. Pääkaupunkiseudun työpaikkojen lisäksi Uudellamaalla työpaikkoja oli Hangossa, Järvenpäässä, Keravalla, Lohjalla ja Sipoossa, yksi kussakin. Lisäksi yhdessä ilmoituksessa oli ilmoitettu sijainniksi ainoastaan Uusimaa. Muita Etelä-Suomen työpaikkoja oli Päijät-Hämeessä neljä: kolme Lahdessa ja yksi Etelä-Päijänteessä. Kanta-Hämeessä työpaikkoja oli kaksi Forssassa ja Janakkalassa sekä Varsinais-Suomessa Turussa neljä.

Tämän jälkeen työpaikat jakautuivat ympäri Suomen. Länsi-Suomen työpaikoista suurin osa oli Pirkanmaalla Tampereella (n=4), lisäksi työpaikkoja oli Etelä-Pohjanmaalla (Ilmajoki, Lapua ja Ähtäri) kolme, Keski-Pohjanmaalla (Kokkola) yksi, Pohjanmaalla (Vaasa) kaksi ja Satakunnassa (Rauma) yksi. Lisäksi yhdessä ilmoituksessa (Santa Maria Finland) oli ilmoitettu työpaikan sijainniksi ainoastaan Länsi-Suomi. Pohjois-Suomessa olevista työpaikoista kuusi oli Pohjois-Pohjanmaalla ja neljä Lapissa. Pohjois-Pohjanmaan työpaikoista neljä oli Kuusamossa, yksi Limingassa ja yksi Pyhäjärvellä. Lapin työpaikoista kolme oli Kittilässä ja yksi Saariselällä. Itä-Suomessa työpaikkoja oli Pohjois-Karjalassa (Liekka, Joensuu) kolme, Etelä Savossa (Mikkeli ja Savonlinna) kaksi, Pohjois-Savossa (Nilsia) yksi ja Kainuussa (Kajaani) yksi.



Kuvio 10. Työpaikkojen maantieteellinen jakautuminen Suomen suuraluejaon mukaan

5.2 Osaamistarpeet työilmoitusten mukaan

Olen jaotellut työilmoituksissa esille nousseet hotelli- ravintola- ja matkailualan tehtävissä tarvittavat osaamisalueet ja vaatimukset yhdeksän pääotsikon alle (kuvio 11). Ne ovat koulutus, työkokemus, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, liiketoimintaosaaminen, asiakaspalveluosaaminen, organisaationjohtamisosaaminen, muut henkilökohtaiset ominaisuudet, tutkimus, kehittäminen ja innovointi sekä kädentaidot. Osaamisalueet on esitelty äsken esittämässäni järjestyksessä.



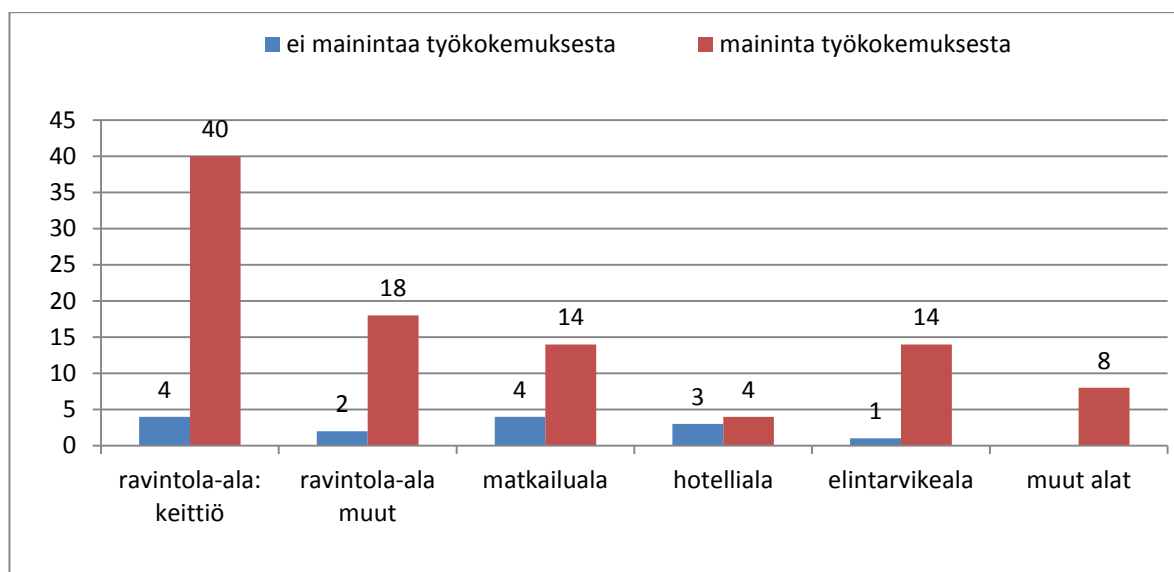
Kuvio 11. Työilmoituksissa ilmenneet osaamistarpeet ja vaatimukset esitysjärjestyksessä

Tekemässäni jaottelussa organisaation johtamisosaamiseen kuuluvat työn- ja työntekijöiden hallinta: ohjaus ja kehittäminen ja tarvittavat ominaisuudet kuten organisointikyky, kokonaisuudenhallinta, päätöksentekokyky ja suunnitelmallisuus. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin taas kuuluvat: viestintätaidot, tiimityöskentely- ja yhteistyökyky, verkostoitumis-, esiintymis- ja neuvottelutaidot sekä atk-taidot, kielitaito ja kansainvälisyysosaaminen, koska niitä kaikkia voidaan sanoa tarvittavan ihmisten välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Lisäksi tässä työssä asiakaspalveluosaamiseen kuuluvat asiakkuuksienhallinta sekä asiakaspalveluasenne, muihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat luonne, asenne ja itsensä johtaminen, liiketoimintaosaamiseen kuuluvat taloudellinen osaaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen, toimintaympäristön tai

alan tunteminen sekä laadunhallinta. Kädentaitoihin kuuluvat suorittavan tason tehtävät, esteettisyys ja hygienia- ja anniskelupassi.

5.2.1 Työkokemuksella on merkitystä

Suurimmassa osassa (87,5 %) työilmoituksista oli mainittu tehtävään tarvittava työkokemus niin aseman kuin kestonkin osalta (kuvio 12.). Kuitenkin huomattavaa oli, että vaikka hotellialan työilmoituksia oli kaikkein vähiten (7 kappaletta) kaikista työilmoituksista, niin niistä kolmessa ei ollut mainintaa tarvittavasta työkokemuksesta. Eli niistä 43 % ei ilmoitettu, millaisessa työpaikassa hakijan olisi tullut aiemmin olla. Vastaavasti matkailualan ilmoituksista neljässä ei ollut mitään mainintaa työkokemuksesta, eli matkailualan ilmoituksista 22 % ei määritelty tarvittavaa työkokemusta. ravintola-alan keittiöpuolen ilmoituksissa oli myös neljä tällaista (9 %). Niistä kolmessa oli kuitenkin mainittu, kuinka pitkältä ajalta työkokemusta tulisi olla.

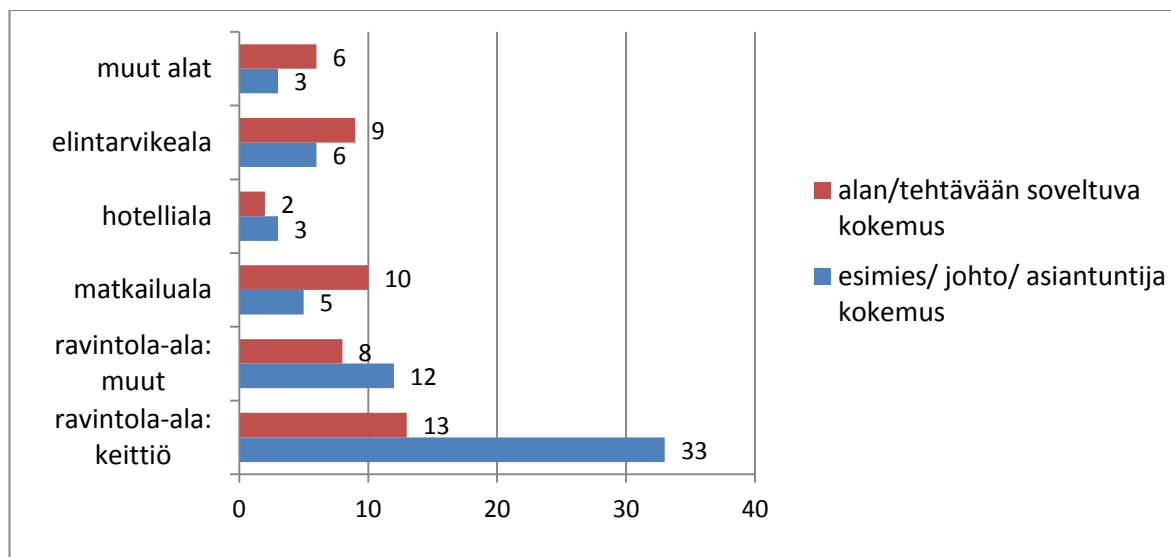


Kuvio 12. Työilmoitukset, joissa ei mainita työkokemustarvetta, verrattuna työilmoitusten kokonaismäärään aloittain

Suurimmassa osassa työilmoituksista mainittiin tarve esimies- tai johtokokemuksesta, kokemuksesta vastaavissa tehtävissä tai sitten mainittu kokemustarve oli yhtenevä työilmoituksessa esitetyn työtehtävän kanssa. Tällaiset luokiteltiin kuuluvaksi esimies-, johto- tai asiantuntijatehtäviin, koska kaikki tässä tutkimuksessa mukana olevat työilmoitukset ovat ilmoituksia vastaavantyyppisistä töistä. Jos taas työilmoituksessa pyydettiin

aiempaa kokemusta tai alan työkokemusta luokittelin sen kuuluvaksi alan tai tehtävään soveltuvaan työkokemustyyppiin. Jos työilmoituksessa oli toivottu alan työkokemuksen lisäksi kokemusta esimiestehtävistä, merkitsin sen molempiin työkokemustyyppi vaatimuksiin. Näitä ilmoituksia oli 62 kappaletta eli yli 55 % kaikista työilmoituksista. (Kuvio 13.)

Yhdessä hotellialan työilmoituksessa sanottiin näin: ”arvostamme kokemusta asiakaspalvelusta, ravintola-työstä ja yrittäjyydestä”. Luokittelin sen kuuluvaksi molempiin eri työkokemustyyppeihin, koska siinä mainittiin alan työ ja yrittäjyys, jonka lasken johto-tehtäväksi. Sen lisäksi kahdessa muussa (ravintola- ja elintarvikealan) työilmoituksessa toivottiin alankokemuksen lisäksi asiakaspalvelukokemusta. Jätin ne pois taulukosta neljän matkailualan työilmoituksen kanssa, joissa edellytettiin tai odotettiin markkinoinnin kokemusta ja kolmen ravintola-alan keittiöpuolen tehtävän kanssa, joissa oli toivomus sesonkiaajan tai -keskuksen työkokemuksesta. Lisäksi kahdessa työilmoituksessa, jotka olivat hotellialan ja muita ravintola-alan ilmoituksia, oli mainittu kokemus kansainvälisestä ympäristöstä. Nekään eivät näy kuviossa 13.



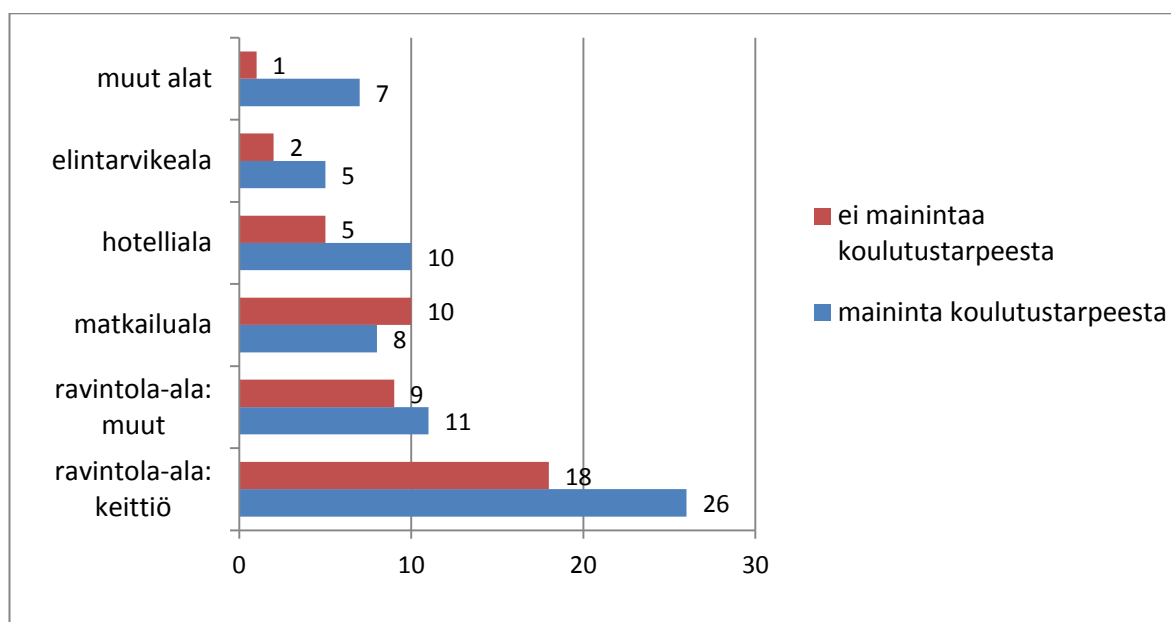
Kuvio 13. Toivottu, tarvittu tai vaadittu työkokemus alakohtaisesti

Osassa työilmoituksista mainittiin työkokemustyyppin lisäksi sen vaadittava kesto, eli kuinka pitkältä ajalta työkokemusta tulisi olla. 26 ilmoituksessa vaadittava kokemus oli 1-5 vuotta, niistä 15 oli ravintola-alan keittiöpuolen, viisi muita ravintola-alan, kaksi matkailualan, kolme elintarvikealan ja yksi hotellialan ilmoitusta. 20 ilmoituksessa vaa-

dittava kokemus oli yli 5 vuotta, niistä 12 oli ravintola-alan keittiöpuolen, kuusi muita ravintola-alan, matkailualan yksi ja yksi hotellialan ilmoituksia. Lisäksi 16 ilmoituksessa oli kuvailtu kestoa pelkästään sanallisesti, tällaisia olivat ”vahva näyttö aiemmasta onnistumisesta”, ”vankka kokemus alalta”, ”riittävä työkokemus vastaavista tehtävistä” tai ”laaja-alaista ja monipuolista kokemusta”. Jäljelle jäi yli 44 % työilmoituksista, joissa ei ollut minkäänlaista mainintaa, kuinka pitkältä ajalta työkokemusta tulisi olla.

5.2.2 Soveltuva koulutus riittää työnantajalle

Työilmoituksista ilmenneet koulutusvaatimukset vaihtelivat paljon ja jopa 40 %:ssa ei ollut mainittu minkäänlaista vaatimusta koulutuksesta. Näistä työilmoituksista, joissa ei ollut koulutusvaatimusta, suurin osa (40 %) oli ravintola-alan keittiöpuolella, seuraavaksi eniten matkailu-alalla (22 %) ja muissa ravintola-alan tehtävissä (20 %) sekä elintarvikealalla (11 %). Vähiten oli hotelli- (4,5 %) ja muilla (2,5 %) aloilla (kuvio 14). Suhteessa työilmoitusten kokonaismäärään, nämä lukemat mukailevat alakohtaisten työilmoitusten määriä. Muihin ravintola-alan työilmoituksiin, joissa ei ollut mainintaa koulutustarpeesta, laskin kuuluvaksi myös sellaiset ilmoitukset, joissa sanottiin ”olet ravintola-alan esimiestyön ammattilainen” (palvelupäällikkö, Sodexo Oy) tai ”etsimme ravintola-alan ammattilaisia” (vuoromestari, Palace Kämp Group Oy). Syy tähän on se, että edellä mainitut lauseet voivat tarkoittaa koulutusta tai yhtäläillä työkokemusta.



Kuvio 14. Työilmoitusten, joissa ei mainintaa koulutustarvetta, jakauma aloittain

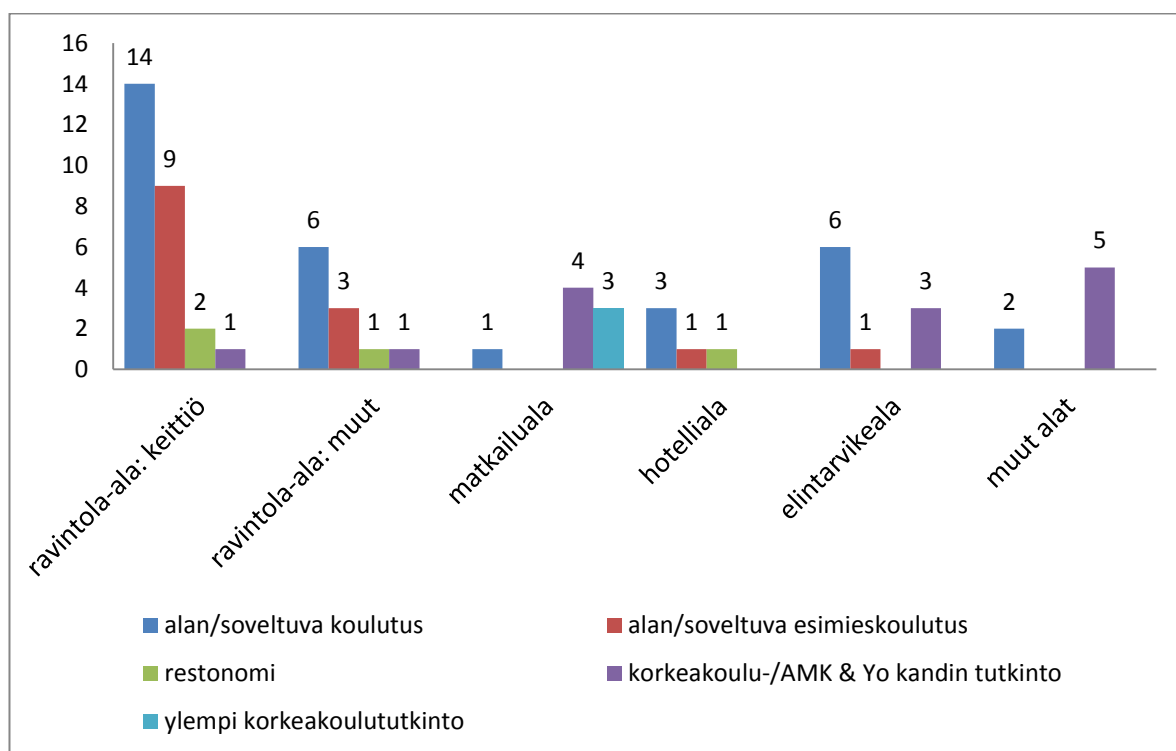
Tähän työhön valitsemissani työilmoituksissa oli koulutustarve ilmaistu monella eri tavalla (kuvio 15). Matkailualan työilmoituksissa oli esimerkiksi käytetty nimitystä alempi korkea-aste, jonka laskin tutkimuksessani kuuluvaksi luokkaan korkeakoulututkinto/AMK. Yhdistin myös kohtaan alan/soveltuva koulutus kuuluvaksi ne työilmoitukset, joissa pyydettiin koulutusta suoraan niillä sanoilla, mainittiin kyseisen alan koulutus tai kyseiseen tehtävään soveltuva koulutus. Tällaisia olivat esimerkiksi elintarvikealan työilmoituksissa mainittu ”soveltuva ruoka-alan tai kaupallisen koulutus” (Aluepäällikkö, Atria Suomi Oy; Asiakaspäällikkö, Saarioinen) ja ”tehtävään soveltuva koulutus voi olla esimerkiksi ETM tai KTM” (Hankinta-asiantuntija, Meira Oy). Ravintola-alan keittiöpuolella tällaisia olivat ”edellytämme sinulta kokin koulutusta” (Ruokapalveluesimies, Palmia), ”keittiömestarioltamme odotamme ammatillista koulutusta” (Keittiömestari, Joanna Österlund Oy) tai ”tehtävä edellyttää keittiöalan koulutusta” (Vuoromestari, Opteam), myös yhdessä matkailualan ilmoituksessa toivottiin opistotason tutkintoa.

Alan/soveltuva esimieskoulutus kohdassa on myös yhdistetty kaikki sellaiset työilmoitukset, joissa on suoraan tai epäsuoraan pyydetty esimieskoulutusta. Tällaisia ovat esimerkiksi ravintola-alan keittiöpuolen työilmoituksessa mainittu ”Olet etsimämme henkilö, mikäli sinulla on soveltuva korkeakoulututkinto, ravintolatalouden ammattiopettajan tai kotitalousopettajan tutkinto tai suurtalousesimiehen tutkinto, suurtalouden työnjohdollinen opintolinja tai vähintään vastaavantasoinen alan koulutus” (Ruokapalvelupäällikkö, Janakkalan kunta) ja elintarvikealan ilmoituksessa mainittu ”odotamme sinulta kotitalousopettajan, keittiömestarin, suurtalousesimiehen, ravintola- tai suurtaloukokin koulutusta” (Liiketoimintajohtaja, Sokotel Oy).

Alan koulutus tai alalle soveltuvan koulutuksen tarve mainittiin 31 työilmoituksessa, joista 14 oli ravintola-alan keittiöpuolen, kuusi muita ravintola-alan, kolme hotellialan, kuusi elintarvikealan ja kaksi oli muiden alojen. Esimieskoulutusta pyydettiin 14 työilmoituksessa, joista yhdeksän oli ravintola-alan keittiöpuolen, kolme muita ravintola-alan, yksi hotellialan ja yksi elintarvikealan ilmoituksia. Ainoastaan neljässä työilmoituksessa mainittiin restonomin koulutuksen tarve. Yksi niistä oli hotellialan työilmoitus, jossa odotettiin tehtävään soveltuvaa restonomin koulutusta. Kaksi niistä oli ravintola-

alan keittiöpuolella, toisessa edellytettiin restonomin tutkintoa tai vastaavaa muuta tutkintoa ja toisessa ehdotettiin: ”koulutukseltasi olet esimerkiksi restonomi”. Neljäs niistä oli ravintola-alan, jossa annettiin vaihtoehtoja ”soveltuva koulutustausta on esimerkiksi restonomi, suurtalouksesimiehen erikoisammattitutkinto tai muu alan työnjohdollinen tutkinto”.

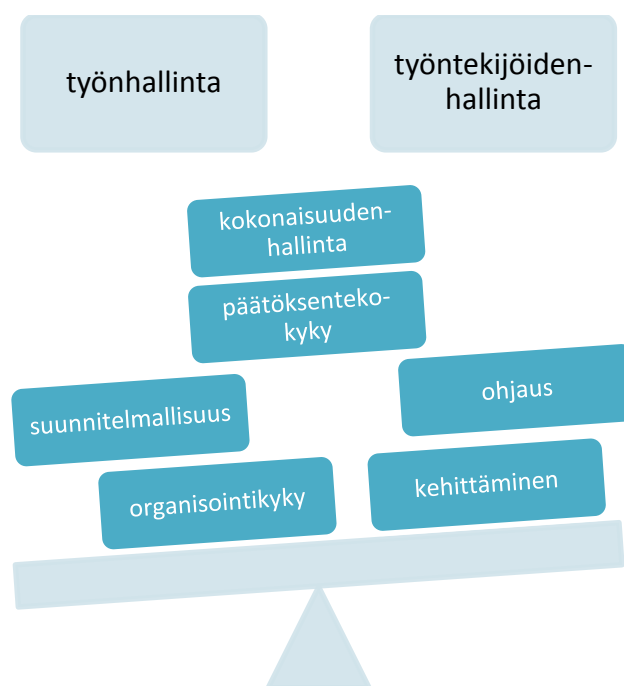
Korkeakoulu- tai AMK – tutkinto mainittiin 15 työilmoituksessa, niistä viisi oli matkailualan, viisi kuului ryhmään muut alat, kolme oli elintarvikealan, yksi ravintola-alan keittiöpuolen ja yksi ravintola-alan ilmoituksia. Ylempi korkeakoulututkinto mainittiin kolmessa työilmoituksessa ja ne olivat kaikki matkailualan. Niistä kahdessa oli mainittu, minkä alan tutkinnon tulisi olla ”edellytämme matkailualan tai palveluliiketoiminnan ylempää korkeakoulututkintoa” ja ”logistiikka- ja kaupallisen alan koulutus (Satamajohtaja, Helsingin Kaupunki)”.



Kuvio 15. Koulutusvaatimusten jakauma

5.2.3 Johtajan tulee olla organisointikykyinen ja kannustava

Organisaation johtamisosaamiseen kuuluvat tässä työssä: työn- ja työntekijöidenhallinta, ohjaus ja kehittäminen sekä tarvittavat ominaisuudet kuten organisointikyky, kokonaisuudenhallinta, päätöksentekokyky ja suunnitelmallisuus (kuvio 16).



Kuvio 16. Organisaation johtamisosaaminen

Ilmoituksista 35 % (n=39) mainittiin suoraan henkilöstöjohtamiseen tarvittava taito, kyky tai ominaisuus ja lisäksi 33 % (n=37) asiasta kerrottiin tehtäväkuvauksessa eli 68 % työilmoituksen mukaan tehtävässä onnistumiseen tarvitaan henkilöstöjohtamistaitoja. Tämä tarkoittaa sitä, että jopa 32 % (n=36) työilmoituksista ei ollut minkäänlaista mainintaa työn- tai henkilöstöjohtamisesta tai siihen tarvittavasta osaamisesta. Tehtäväkuvauksissa puhuttiin johtamisesta esimerkiksi vastuuna toiminnasta tai tehtävään kuuluvana johtamisena.

- Olet tottunut johtamaan (Ravintolapäällikkö, Omnia ammattiopisto).
- ...kokemusta tuloksellisesta keittiön johtamisesta (Keittiömestari, Extremely Nice Job Oy).
- Tehtäviin kuuluu ateria- ja siivouspalvelujen johtaminen ja palveluesimiesten esimiehenä toimiminen (Palvelupäällikkö, Vantaan kaupunki).
- Vastuualueisiisi kuuluu toimia asiakaspalveluhenkilöstön esimiehenä ja vuorovastaavana (Asiakaspalvelupäällikkö, Antell-Catering Oy).

- Tehtävänäsi on...johtaa ruokapalveluita tulosalueen esimiehenä (Ruokapalvelupäällikkö, Janakkalan kunta).
- esimiehenä vastaat myös kahvilan päivittäisestä työn organisoinnista (Kahvilan esimies, Troupex Oy/VMP Group).
- Hankekoordinaattori vastaa hankkeen toteutuksesta kokonaisvaltaisesti (Hankekoordinaattori, Kainuun Etu Oy).

Henkilöstöjohtamisosaamisesta puhuttiin esimiestaitoina, johtajatyypinä ja työnjohtotehtävinä. Esimerkiksi sekä Fazer Food Services Oy:n että Palmian työilmoituksessa toivottiin, että ”Sinulla on hyvät henkilöstöjohtamistaidot”

- Toivomme hyviä henkilöstöjohtamistaitoja (Keittiön vuoropäällikkö, Fazer Food Services Oy).
- Odotamme sinulta hyviä esimiestaitoja (Keittiövastaava, ABC Pyhäjärvi).
- Haemme kahvioomme rautaista alan kokemusta omaavaa johtajatyyppeä...johtaa itsenäisesti tiimiänsä huippusuorituksiin (Lounaskahvilan päällikkö, Matti Himberg Oy).
- Olet organisointikykyinen johtaja (Liikennepäällikkö, VR Group).
- Tehtävässä menestyminen edellyttää esimiestaitoja ja aikaisempaa kokemusta työnjohdollisista tehtävistä (Esivalmistuksenpäällikkö, Hes-Pro oy).
- Olet myös energinen, joustava ja yhteistyökykyinen esimies (Keittiön vuoromestari, Suomen Diner Ravintolat Oy).
- Tulevalta keittiömestarilta edellyttämme...kykyä johtaa tiimiä. (Keittiömestari, Sodexo Oy)

Henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita olivat myös työhön ohjaus ja osaamisen kehittäminen, kuten ”vastaat tiimin osaamisen kehittämisestä” (Aluepäällikkö, Fazer-leipurit). Yhdessä ilmoituksessa kerrottiin myös, että työhön kuuluu ”...eri oppilaitosten kautta tulevat työssä oppijat; heidän ohjaamisensa, arviointinsa ja yhteistyö opettajiin” (Vuoromestari, Ravintola Lasipalatsi). Myös kyky motivoida, innostaa ja kannustaa henkilökuntaa mainittiin 10 % ilmoituksista.

- Haluat kehittää työympäristöä ja tiimisi yhteishenkeä (Liikennepäällikkö, VR Group).
- ...sinulla on taitoa johtaa ja opastaa henkilökuntaasi muuttuvissa tilanteissa (Keittiömestari, Fazer Food Services Oy).
- ..toimimaan keittiötiimisi kannustavana esimiehenä (Keittiömestari, Colonial Bar&Kitchen).
- Sinua motivoi henkilökunnan kannustaminen ja innostaminen asiakkaan palveluodotuksien ylittämiseksi (Vuoromestari keittiöön, Radisson Blu Hotel Seaside).
- ...taito luoda motivoitunut ilmapiiri työympäristöösi (Keittiöpäällikkö, Rantasipi Forssa).

- Johtajana olet täsmällinen, positiivinen ja jämäkkä ja pystyt motivoimaan tiimisi huippusuorituksiin (Keittiömestari, Ravintola Aino).
- omalla esimerkilläsi kannustat muita hyviin suorituksiin (Keittiön vuoromestari, Restamax Oy, Stefan's Steakhouse).
- Odotamme sinulta innostusta kannustaa henkilökuntaa ylittämään asiakkaan palveluodotukset (General manager, Radisson Blu Hotels & Resorts).

Henkilöstöjohtamisen osaaminen ilmeni työn organisointina ja kokonaisuudenhallintana: vastuuna toiminnasta sekä vuoron ja työn sujuvuudesta. Yleisiä lauseita olivat ”vastaat yksikön päivittäisestä toiminnasta” tai ”vastaat työn sujuvuudesta ja organisoinnista”. Joissain oli otettu myös suorituksentaso mukaan ”osaston päällikkö johtaa itsenäisesti tiimensä huippusuorituksiin”.

- Kokemusta sesonkiajan työn koordinoinnista (Vuoromestari, MindFit Consulting Oy)
- Etsimme joukkoomme osaavaa henkilöä kehittämään ja organisoimaan toimintaa (Ruoka- ja pitopalveluesimies, Louhelan juhla- ja pitopalvelu Oy).

Organisointikykyä toivottiin 14,5 % (n=16) ilmoituksista, minkä lisäksi kolmen ilmoituksen tehtäväkuvauksessa kerrottiin, kuinka tehtävään kuuluu työn organisointi. Eli ilmoituksista yhteensä noin 17 % mukaan hakija tarvitsi organisointikykyä.

- Vaatimukset: Suurempien kokonaisuuksien organisointikokemus eduksi (Vuoromestari, MindFit Consulting Oy).
- Olet organisointikykyinen (Vuoromestari, Radisson Blu Hotel Seaside; Ravintolaesimies, Fazer Food Services Oy; Kahvilan esimies, Troupex Oy/VMP Group).
- Olet organisointikykyinen johtaja ja sitoudut tuottavuuden ja lähiesimiestyön parantamiseen (Liikennepäällikkö, VR Group).
- Vuoropäällikkönä vastaat...edustuksen toiminnan suunnittelusta, töiden päivittäisestä organisoinnista ja toteuttamisesta (Vuoropäällikkö, ISS Palvelut Oy).
- Hovimestari vastaa kokous- ja edustustilaisuuksien sujuvuudesta ja työn organisoinnista (Hovimestari, Fazer Food Services Oy).
- Etsimme joukkoomme osaavaa henkilöä kehittämään ja organisoimaan toimintaa (Ruoka- ja pitopalveluesimies, Louhelan juhla- ja pitopalvelu Oy).
- ...vastaamaan yhteismarkkinoinnin organisoimisesta (Markkinointipäällikkö, Kolon matkailuyhdistys ry).

Kokonaisuudenhallinta, johon laskin kuuluvaksi projektinhallinnan ja projektiosaamisen sekä hanketoiminnan osaamisen, esiintyi 10 % ilmoituksista. Se ilmeni kykyinä hallita suuria kokonaisuuksia, johtaa projekteja loppuun ja useiden tehtävien yhtäaikaisena hoitamisena.

- Tehtävä edellyttää kokonaisuuksien hallintaa (Risteilykoordinaattori, Helsingin Matkailu Oy).
- Vaatimukset: Kykyä suunnitella ja toteuttaa tapahtumia, kuten teemaviikkoja, suurempien kokonaisuuksien organisointikokemus eduksi (Vuoromestari, MindFit Consulting Oy).
- ...edellytetään...projektiosaamista (Hankekoordinaattori, Kainuun Etu Oy).
- Vastaa myös keittiön kokonaistoiminnasta ketjun konseptin huomioiden (Keittiö- / vuoropäällikkö HelmiSimpukka Tamppari, Restel Oy; Keittiöpäällikkö, Rantasipi Oy).
- Edellytämme sinulta: kokemusta hanketoiminnasta, hyviä projektinhallintataitoja ja organisointikykyä (Projektipäällikkö, Koillis-Suomen kehittämissyhtiö Naturpolis Oy)
- Odotamme Sinulta tuloksetekokykyä ja asiakokonaisuuksien hallintaa (General manager, Radisson Blu Hotels & Resorts, Sokotel Oy).
- Johdat operatiivisia työkokonaisuuksia...haluat ottaa vastuullesi yhden matkustajaliikenteen keskeisimmistä toimintokokonaisuuksista (Liikennetuotantopäällikkö, VR Group).
- Useiden hankkeiden yhtäaikainen eteenpäin vieminen ei ole sinulle ongelma... (Laatupäällikkö, Felix Abba).
- ...hanketoiminnan osaaminen on etu (Markkinointipäällikkö, Kolin matkailuyhdistys ry).
- ...rohkeutta tehdä isojakin päätöksiä vastuullisesti... (hankinta-asiantuntija, Meira Oy).
- Projektipäällikkö vastaa hankkeesta ja sen käytännön tavoitteiden toteutumisesta hankesuunnitelman mukaisesti. Lisäksi odotamme...strategiatyöskentelyosaamista (Projektipäällikkö, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä).
- käytännön kokemusta julkisiin hankintoihin liittyvistä prosesseista (Hankekoordinaattori, Kainuun Etu Oy).

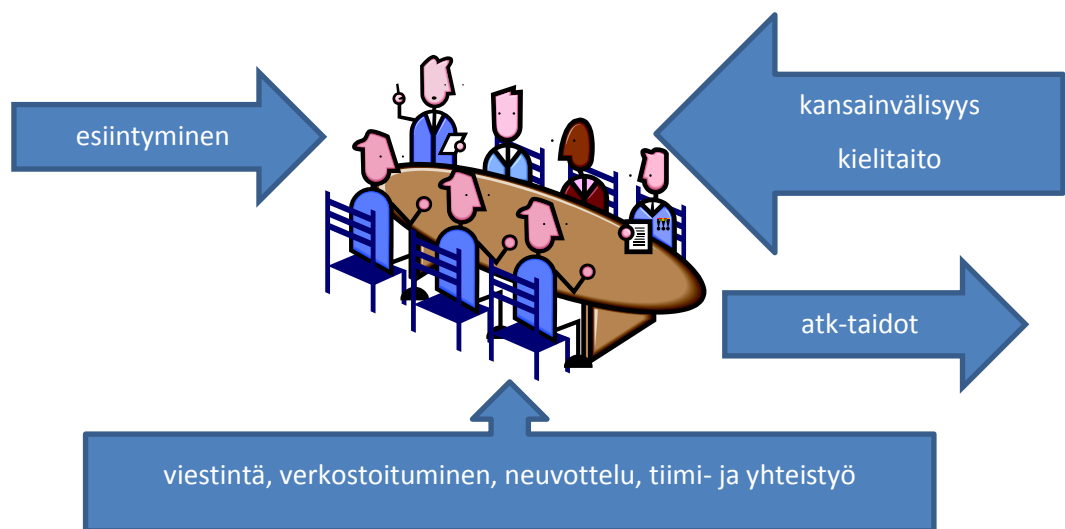
Päätöksentekokykyä (n=5) ja suunnitelmallisuutta (n=5) pyydettiin 9 % ilmoituksista. Molemmat ilmenivät myös muissa yhteyksissä kuten talouden suunnittelu osaamisena tai ruokalistasuunnittelun osaamisena.

- Työskentelytavaltaasi olet suunnitelmallinen (Tuotekehityspäällikkö, Fazer konserni).
- Sinulta löytyy...kyvykkyyttä strategiseen suunnitteluun (Aluepäällikkö, Atria).
- Odotamme...päätöksentekokykyä (Ravintoyönjohtaja, Palmia; Ostopäällikkö, Saarioinen).
- Tehtävässä menestyminen edellyttää päätäväisyyttä (Marketpäällikkö, Eckerö Line Ab Oy).

- Ovatko...päätöksentekokyky sinulle ominaisia luonteenpiirteitä? (Client manager, Finnair).
- Tehtävässä menestyminen edellyttää suunnitelmallista toimintatapaa (Asiakaspäällikkö; Ketjumenemyyntipäällikkö, Saarioinen).
- Henkilöllä on rohkeutta tehdä isojakin päätöksiä vastuullisesti (Hankinta-asiantuntija, Meira).

5.2.4 Alan tehtävissä tarvitaan yhteistyökykyä

Viestintä- ja vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat tässä työssä: viestintä-, verkostoitumis-, esiintymis- ja neuvottelutaidot, tiimityöskentely- ja yhteistyökyky sekä atk- ja kielitaito ja kansainvälisyysosaaminen, koska niitä kaikkia voidaan sanoa tarvittavan ihmisten välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa (kuvio 17).



Kuvio 17. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen tarve

Yhteistyökykyä, vuorovaikutus-, verkostoitumis- ja tiimityöskentelytaitojen tarve ilmaistiin yhteensä 46 ilmoituksessa eli 41 % kaikista työilmoituksista. Yhteistyökykyä toivottiin 24 % (n=27) ilmoituksista, joiden lisäksi vielä 16 % (n=18) ilmoituksista puhuttiin työtehtäviin kuuluvasta yhteistyöstä tai sen vastuusta, eli tavallaan voidaan sanoa, että 40 % (n=45) mukaan sitä tarvitaan hotelli- ravintola- ja matkailualan tehtävissä. Vuorovaikutustaitoja toivottiin 17 % (n=19), verkostoitumistaitoja toivottiin 7 % (n=8) ja tiimityöskentelytaitoja toivottiin 5,5 % (n=6) työilmoituksista. Monia niistä pyydettiin samoissa ilmoituksissa.

- Tehtävä edellyttää hyvää yhteistyökykyä ja viestintä- ja vuorovaikutustaitoa, aktiivisuutta ja aloitteellisuutta (Risteilykoordinaattoria, Helsingin Matkailu Oy).

- Olet yhteistyökykyinen... Hyvät verkostoitumistaidot ja atk osaaminen ovat eduksi (Keittiömestari, Ravintola Aino).
- Olet tiimityöskentelijä, joka tulee hyvin toimeen muiden kanssa (Esivalmistuksen päällikkö, Hes-Pro Oy).
- Odotamme hakijoilta...kykyä itsenäiseen ja tiimityöskentelyyn (Keittiömestari, Compass Group Finland Oy).
- Menestyminen työssä edellyttää...verkostoitumistaitoja...tiimityöskentelytaitoja (Myyntipäällikkö, Sokos Hotels Joensuu & Koli)
- Edellytämme Sinulta:...hyviä verkostoitumis- ja vuorovaikutustaitoja (Projektipäällikkö, Naturpolis Oy).

Yhteensä viestintä-, neuvottelu- ja esiintymistaitoja toivottiin 12 % (n=13) kaikista työilmoituksista. Viestintätaitoja toivottiin ainoastaan 5,5 % (n=6) ja niistä kahdessa ei suoraan mainittu viestintätaitoja, vaan puhuttiin ”sujuvasta kynästä ja/tai selkeästä puheesta”. Neuvottelutaitoja toivottiin ainoastaan 4,5 % (n=5) työilmoituksista. Esiintymistaidoista mainittiin ainoastaan kahdessa työilmoituksessa, joista toisessa toivottiin valmiutta ”tarttua mikkiin”.

- Toivomme hakijoilta: erinomaisia viestintä- ja yhteistyötaitoja (Markkinointipäällikkö, Kolin matkailuyhdistys ry).
- Mikäli sinulla on...vahvaa osaamista viestinnästä (Projektipäällikkö, Sodexo).
- Odotamme sinulta: sujuvaa kynää ja kokemusta ruoka-alan kirjoitustöistä (Tuoteasiantuntija, Valio).
- Edellytämme sujuvaa kynää, selkeää puhetta... (Palvelupäällikkö, SOK IT-palvelut / Matkailu- ja ravitsemiskauppa)
- ...yhteistyökykyä ja neuvottelutaitoja (Ruokapalvelupäällikkö, Janakkalan kunta).
- Hakevien eduksi katsomme myös käytännön neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot sekä kielitaidon (Projektipäällikkö, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä).
- Edellytämme hyviä esiintymis- ja vuorovaikutustaitoja, myös englannin kielellä (järjestelmäpäällikkö, SOK IT-palvelut / Matkailu- ja ravitsemiskauppa).
- Olet valmis toimimaan klubin isäntänä tai emäntänä ja tarttumaan tarvittaessa mikkiin (vuoropäällikkö, Kansallisteatteri Lavaklubi).

Vieraiden kielten hallinta nousi esille 43 % (48) ilmoituksista. Niissä toivottiin pääsääntöisesti englannin, suomen ja ruotsin kielen taitoa. Kahdeksassa työilmoituksessa ei eritelty mitä kielitaitoa hakijalla tulisi olla, mutta oli esimerkiksi maininta: ”tehtävään

soveltuvaa kielitaitoa” (Myyntipäällikkö, Sokos Hotels Joensuu & Koli). Englannin kieltä toivottiin 30,5 % (n=34), suomenkieltä 12,5 % (n=14) ja ruotsinkieltä 9 % (n=10) kaikista ilmoituksista. Lisäksi kolmessa ilmoituksessa kerrottiin, että hakijan etuna on venäjänkielentaito, yhdessä saksankieli katsottiin hakijan eduksi ja yhdessä kerrottiin, että Kantonin-kiinan kielitaito on välttämätön hakijalle. Lisäksi kahdessa ilmoituksessa kerrottiin, että muu kielitaito on eduksi.

- Valittavalta henkilöltä edellytetään...sujuvaa englannin kielen taitoa sekä matkustusvalmiutta. Muu kielitaito katsotaan eduksi (Hankekoordinaattori, Kainuun Etu Oy).
- erinomaista suullista ja kirjallista suomen ja englannin kielen taitoa (muu kielitaito katsotaan eduksi) (Risteilykoordinaattori, Helsingin Matkailu Oy).
- Suomen ja englannin kielen hyvä suullinen hallinta on ehdoton vaatimus. Venäjän kielen taito on eduksi (Vuoromestari, MindFit Consulting Oy).
- Tulet toimeen myös ruotsin ja englannin kielellä (Myyntipäällikkö, Saarioinen).

Tietoteknistä osaamista toivottiin 26 % (n=29) työilmoituksista. Toisissa toivottiin yleisesti atk-taitoja ja toisissa mainittiin tarkasti, mitä ohjelmia hakijan tulee osata käyttää. Microsoft Office-osaamista toivottiin kahdessa ilmoituksessa ja varausjärjestelmien tuntemusta tai käyttökokemusta toivottiin neljässä ilmoituksessa. Varausjärjestelmät, jotka mainittiin, olivat Opera, CRM, Aromi ja Titania.

- Tiivis yhteistyö asiakkaiden ja talon sisäisten sidosryhmien kanssa edellyttää sinulta...hyvää Microsoft Office-osaamista (Aluepäällikkö, Atria Suomi).
- Aikaisempi CRM- ja Opera-varausjärjestelmän käyttö katsotaan eduksi (Myyntipäällikkö, Sokos Hotels Joensuu & Koli).
- Edellytämme hyviä atk-taitoja (mm. Aromi ja Titania) (Ravintotyönjohtaja, Palmia).
- Olet etsimämme henkilö mikäli sinulla on Aromi ohjelmiston tai vastaavan tuntemus ja käyttökokemus (Ruokapalvelupäällikkö, Janakkalan kunta).
- Arvostamme kokemusta laajojen tietojärjestelmien ylläpidosta...windowsin ja tietokantaratkaisujen tuntemusta (Palvelupäällikkö, SOK IT-palvelut / Matkailu- ja ravitsemiskauppa).

Kansainvälisyysosaamista ei suoranaisesti mainittu yhdessäkään ilmoituksessa, mutta siihen viitattiin kielitaidon merkeissä. Kansainvälisyydestä puhuttiin kokemuksen tai se liittyi toimenkuvaan kuuluvaan kansainväliseen yhteistyöhön. Kuitenkin muutamassa

(n=5) puhuttiin kansainvälisestä osaamisesta. Kolme niistä oli matkailu-, yksi ravintola- ja yksi elintarvikealan työtehtävä. Lisäksi Felix Abban laatupäällikön paikan työilmoituksessa oli teksti: ” Tarjoamme sinulle monipuolisen ja kansainvälisen työympäristön”. Huomattavaa on se, että ilmoituksessa ei mainita mitään kielitaidosta tai kansainvälisestä osaamisesta.

- Sosiaalinen kyvykkyys hoitaa tehtävänsä sekä kotimaisten, että ulkomaisten toimijoiden ja yhteisöryhmien kanssa (Projektipäällikkö, Juotavan Hyvä Etelä-Päijänne ry)
- Suunnitellet ja toteutat risteilymarkkinointia, olet edustajamme Itämeren risteilykaupunkien järjestössä Cruise Balticissa, pidät yhteyttä kansainvälisiin varustamoihin ja koordinoit Helsinki Cruise Network -verkoston toimintaa (Risteilykoordinaattoria, Helsingin Matkailu Oy).
- ...olet kuin kotonasi kansainvälisessä ympäristössä (Vuoromestari, Palace Kämp Group Oy).
- Toimit tiivissä yhteistyössä pohjoismaisen ja globaalin markkinointiorganisaation sekä paikallisen myyntiorganisaation kanssa (Tuoteryhmäpäällikkö, Arla).
- Kelpoisuusvaatimuksena on sinnikkyys, ahkeruus ja paineensietokyky selviytyä projektin sisältämistä määräaikaisista ja -muotoisista tehtävissä ja kv. yhteistyön tuomasta lisähaasteesta (Projektipäällikkö, Juotavan Hyvä Etelä-Päijänne ry).

5.2.5 Asiakaspalvelijan tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet

Asiakas- ja palveluosaaminen nousivat työilmoituksissa selkeästi esille. Asiakaspalvelu mainittiin 36,5 % (n=41) työilmoituksista ja siihen liittyvää osaamista tai kiinnostusta sitä kohtaan toivottiin 25,5 % (n=29) ilmoituksista. Tehtäväkuvauksista 28 % (n=31) oli maininta asiakkuuksienhoidosta tai muusta tehtävästä, johon tarvitaan asiakaspalveluosaamista tai -ominaisuuksia. Niistä 11 % (n=12) ei mainittu asiakaspalveluosaamista ollenkaan. Tehtäväkuvaukset olivat esimerkiksi seuraavanlaisia:

- Haemme...Myyntipäällikköä vastaamaan vähittäiskauppa- ja HoReCa-asiakkaiden henkilökohtaisen ja sähköisen asiakaspalvelun toiminnasta ja kehittämisestä (Saarioinen Oy).
- Ravintotyönjohtajana vastaat...asiakaspalvelun sujuvuudesta... (Ravintotyönjohtaja, Palmia)
- ...vastaat palvelulupauksemme toteutumisesta (Vuoropäällikkö, ISS Palvelut Oy).

Asiakas- ja palveluosaamisesta puhuttiin: asiakaslähtöisyytenä, asiakaspalveluasenteena, -henkisyytenä ja -taitona. Ne mainittiin 20,5 % (n=23) ilmoituksista. Lopuissa 5 % ilmoituksista asiakaspalveluosaamistarve ilmaistiin esimerkiksi seuraavasti: ”pidät asia-

kaspalvelusta” (Keittiö-/vuoropäällikkö Helmi Simpukka Tamppari), ”asiakassuhteisiin panostava...asiakkaan tarpeet ymmärtävä” (Asiakkuuspäällikkö, Fazer leipomot), ”...aitoa kiinnostusta asiakaspalveluun...” (Marketpäällikkö, Eckerö Line Ab Oy) ja ”kyky hoitaa asiakasprosessit” (Lentoaseman päällikkö, Finavia).

- Odotamme...rohkeaa asiakaspalvelijan asennetta (Keittiömestari / kokki, Ravintola Port Oy).
- ...henkilö on asiakaspalveluhenkinen (Ruokapalveluesimies, Solakallion erityiskoulu).
- Asiakslähtöisyys ja joustavuus ovat toimintamme perusta ja odotamme myös sinun sitoutuvan niihin (Asiakaspalvelupäällikkö, Antell-Catering Oy).
- Lounaskahvilan päällikön tehtävässä asiakslähtöinen palveluasenne... Henkilön tulee olla positiivisesti asiakaspalveluun suuntautunut (Lounaskahvilan päällikkö, Matti Himberg Oy).
- Vaatimukset: Asiakslähtöistä palveluhenkeä (Vuoromestari, MindFit Consulting Oy)
- Toivomme sinulta myös asiakaspalveluhenkisyttä, sillä vastaat asiakastyytyväisyyden ylläpitämisestä ja kehittämisestä... (Keittiömestari, HOK-Elanto Liiketoiminta Oy, Chico's Forum).
- Odotamme...asiakaspalveluasennetta (Keittiömestari, Compass Group Finland Oy & Hotellipäällikkö, Sokos Hotel Tahkovouri).

Vaikka asiakkaista ja asiakaspalvelusta puhuttiin yli kolmasosassa ilmoituksia, niin asiakkuusosaamisesta puhuttiin vain 17 %:ssa (n=19) ja silloinkin se mainittiin työtehtävän esittelyssä.

- Ymmärrät asiakkaiden liiketoimintaa, toimintamalleja ja -prosesseja, osaat hyödyntää tätä ymmärrystä asiakastarjooman kehittämisessä (Aluepäällikkö, Atria Suomi).
- Olet...pitkiin asiakassuhteisiin panostava yhteistyön rakentaja ja asiakkaan tarpeet ymmärtävä ratkaisuhakuinen tekijä (Asiakkuuspäällikkö, Fazer Leipomot).
- Tehtäviin kuuluu...asiakkuuksien hoitaminen (Palvelupäällikkö, Ateria- ja siivouspalvelut, Vantaan kaupunki).
- ...vastaamaan Pirkanmaan alueen asiakkuuksien kehittämisestä (Asiakaspäällikkö, Saarioinen)
- ...vastaamaan valtakunnallisten tukkuliikkeiden asiakassuhteiden kehittämisestä (Ketjumyyntipäällikkö, Saarioinen)

Asiakaspalveluosaamiseen voitaisiin vielä lisäksi liittää asiakkuuksienhallintaan liittyvät tietotekniset ohjelmat, kuten CRM tai asiakaspalvelutilanteisiin kuuluvat tietotekniset ohjelmat, kuten Opera.

5.2.6 Alan ammattilainen on joustava, kehitysmuotoinen ja positiivinen

Henkilökohtaisista ominaisuuksista tai luonteenpiirteistä puhuttiin työilmoituksissa hyvin monella eri tavalla. Kaikkein selkeimmin työilmoituksissa nousivat esille kehitysmuotoinen ja joustavuus. Halua oppia ja kehittyä (n=16) sekä työstä innostunut/aidosti kiinnostunut (n=7), motivoitunut (n=1) ja myönteinen asenne ruokaan (n=8) kuvaavat kaikki mielestäni kehitysmuotoinen, jota siis toivottiin yhteensä 29 % työilmoituksista. Joustavuus nousi esille 23 % (n=26) työilmoituksista. Yleensä se liittyi työaikojen vaihtelusta johtuvaan tarpeeseen, mutta muutaman kerran se mainittiin myös joustavuutena työtehtävien suhteen. Oma-aloitteisuutta tai aloitekykyä toivottiin 17 % (n=19) työilmoituksista.

- Odotamme sinulta mahdollisuutta tehdä kaikkia vuoroja (Keittiövastaava, ABC Pyhäjärvi).
- Sinulta löytyy vuorotyön ja vaihtelevien työtehtävien edellyttämää joustavuutta (Esivalmistuksen päällikkö, Hes-Pro Oy).
- Olet nopea oppimaan uutta, joustava ja reipas, iloinen tiimipelaaja (Ruokapalveluesimies, Palmia, Kaisaniemen ala-aste).
- ...Joustavaa suhtautumista monipuolisiin tehtäviin (Vuoromestari, MindFit Consulting Oy).
- Olet luonnostasi...oma-aloitteinen (Keittiön vuoro-esimies, Vihiluodon Kala Oy).
- Mikäli olet halukas ottamaan vastaan uusia haasteita... (Keittiö-/vuoropäällikkö, HelmiSimpukka Tampperi).
- Edellytämme...halua kehittyä esimiehenä edelleen (Myyntipäällikkö, Saarioinen).
- vahvaa halua kehittyä kahvila-alan ammattilaiseksi (Hankinta-asiantuntija, Meira).
- Menestyminen työssä edellyttää ammatillisten valmiuksien lisäksi...halua kehittää ja kehittyä työssäsi (Keittiömestari, Sodexo Oy).
- Olet halukas etenemään urallasi vastuullisempiin tehtäviin. Toivomme, että olet...kehitysmuotoinen alan ammattilainen (Ravintotyönjohtaja, Palmia).
- Edellytämme hakijalta aitoa kiinnostusta ruokaan ja sen valmistusta kohtaan (Keittiömestari, Hotelli Levi Panorama, ravintola Okta).
- ...aidosti kiinnostunut kahvista tuotteena (Hankinta-asiantuntija, Meira).
- ...työstäsi innostunut keittiön osaava esimies. (Keittiömestari, Scandic Espoo)
- Jos suhtaudut ennakkoluulottomasti luomu- ja lähiruokaan sekä ruokaelämyksen tuottamiseen ja terveellisen ravintolaruokan puolesta puhuminen on intohimosi, olet etsimämme persoona (Keittiömestari, Omnia ammattiopisto).
- Menestyminen työssä edellyttää oma-aloitteisuutta (Myyntipäällikkö, Sokos Hotels Joensuu ja Koli).

Kyky itsenäiseen työskentelyyn (n=16) mainittiin 14 % työilmoituksista. Paineensietokyky (n=14) mainittiin 12,5 % ja määrätietoinen asenne 3,5 % (n=4) työilmoituksista. Vastuuntuntoista, vastuullista tai luotettavaa toivottiin noin 14,5 % (n=16) työilmoituksista. Positiivisuutta ja myönteisyyttä pyydettiin yhteensä 16 % (n=18) työilmoituksista. Myös jämäkkyyttä odotettiin 7 % (n=8), sosiaalisuutta tai ulospäin suuntautuneisuutta (n=5) samoin kuin matkustusvalmiutta (n=5) ja järjestelmällisyyttä (n=5) toivottiin kaikkia 13,5 % (n=15) työilmoituksista. Ahkera, pitkäjänteinen ja tarkka mainittiin yhteensä 7 % (n=8) ilmoituksista. Aktiivisuutta ja reipasta (n=14) asennetta, energisyyttä (n=5) ja tarmokkuutta (n=2) toivottiin 19 % (n=21) työilmoituksista, tehokas/aikaansaava (n=5) ja työtä pelkäämätön asenne (n=2) mainittiin yhteensä 6,5 % työilmoituksista (n=7).

- Olet luonnostasi...positiivisesti jämäkkä persoona (Keittiön vuoro esimies, Vihiluodon Kala Oy).
- Menestyminen työssä edellyttää...järjestelmällisyyttä, energiaa ja positiivista elämänasennetta... (Myyntipäällikkö, Sokos Hotels Joensuu ja Koli).
- Henkilöllä on rohkeutta tehdä isojakin päätöksiä vastuullisesti (Hankinta-asiantuntija, Meira).
- Tehtävänäsi on vastata koko kunnan ruokapalveluista, sen kehittämistä itsenäisesti... Tehtävä vaatii paineensietokykyä (Ruokapalvelupäällikkö, Janakkalan kunta).
- Edellytämme kykyä itsenäiseen ja vastuulliseen työskentelyyn (Lomakodin yrittäjä, Helsingin ja Uudenmaan Näkövammaiset ry).
- Omaathan positiivisen asenteen ja kyvyn itsenäiseen työskentelyyn (Asiakaspalvelupäällikkö, Antell-Catering Oy).
- Tehtävässä menestyminen edellyttää suunnitelmallista ja määrätietoista toimintatapaa sekä kykyä itsenäiseen työskentelyyn (Asiakaspäällikkö & Ketjumyynnin päällikkö, Saarioinen)
- Eri osa-alueiden hallinta edellyttää kykyä työskennellä itsenäisesti sekä määrätietoisesti kohti asetettuja tavoitteita (Tuoteryhmäpäällikkö, Arla).
- Mikäli olet ulospäin suuntautunut, iloinen ja vastuuntuntoinen, voit olla etsimämme henkilö (Keittiö-/vuoropäällikkö, HelmiSimpukka Tamppari).
- Sinnikkyys, ahkeruus ja paineensietokyky selviytyä projektin sisältämistä määräaikaista ja -muotoisista tehtävissä (Projektipäällikkö, Juotavan Hyvä Etelä-Päijänne ry).
- Menestyminen työssä edellyttää...positiivista asennetta (Keittiömestari, Sodexo Oy).
- Toivomme, että olet oma-aloitteinen, luotettava...alan ammattilainen (Ravintotyönjohtaja, Palmia)
- Edellytämme...energisyttä, yhteistyöhalukkuutta ja matkustusvalmiutta (Tuotekehityspäällikkö, SOK Ravitsemiskauppa).

5.2.7 Liiketoimintalähtöinen ajattelutapa

Keräämissäni työilmoituksissa korostui myös liiketoimintaosaaminen, johon tässä työssä on laskettu kuuluvaksi myynti- ja markkinointiosaaminen, taloudellinen osaaminen, toimintaympäristön tuntemus ja laatutietoisuus. Myynnistä ja markkinoinnista puhuttiin 25 % (n=28) ilmoituksista ja taloudellinen osaamisesta noin 10 % (n=11) työilmoituksista, sen osa-alueet olivat: katelaskenta, hinnoittelu, budjetointi sekä talouden suunnittelu, seuranta ja ohjaus. Joissain ilmoituksissa liiketoimintaosaamista osattiin pyytää osaamisena tai kykynä, toisissa puhuttiin ajattelutavasta, näkemyksestä tai kiinnostuksesta aihetta kohtaan.

- ...lisäksi sinulta löytyy liiketaloudellista osaamista, kyvykkyyttä strategiseen suunnitteluun ja taitoja läpi viedä myynnillisiä toimenpiteitä (Aluepäällikkö, Atria Suomi).
- Tehtävässä menestyminen edellyttää: kaupallista ja liiketaloudellista ajattelutapaa. (Marketpäällikkö m/s Nordlandia, Eckerö Line Ab Oy).
- Liiketoimintalähtöinen ajattelutapa, joustavuus ja aikaansaavuus ovat sinua kuvaavia ominaisuuksia (Kahvilan esimies, Troupex Oy/VMP Group).
- Odotamme sinulta: Kykyä vastata majoitusosaston tuloksesta tasapainotetun tuloskortin mukaisesti...aktiivista otetta myyntityöhön koko hotellin ja hotelliryhmämme hyväksi, sekä taitoa tehdä kauppaa (Hotellipäällikkö, Sokos Hotel Tahkovuori).
- Sinulla on...vahvaa taloudellista osaamista. Hallitset...katelaskennan ja hinnoittelun (Keittömestari, Ravintola Aino).
- Edellytämme sinulta näkemystä pitopalveluyrityksen kehittämisen sekä budjetoinnin ja katelaskennan osaamista (Ruoka- ja pitopalveluesimies, Louhelan juhla- ja pitopalvelu Oy).
- Odotamme sinulta päätäväistä otetta katteen hallintaan ja kehittämiseen (Keittiövastaava, ABC Pyhäjärvi).

Toisissa ilmoituksissa liiketoimintaosaamista ei pyydetty ominaisuutena tai muutenkaan puhuttu osaamisena ollenkaan, vaan se mainittiin ainoastaan tehtävänkuvassa. Kerrottiin, kuinka henkilö ”vastaa” tai kuinka hänen ”tehtäviin kuuluu” jokin liiketoimintaosaamisenalue.

- ...vastaamaan Pirkanmaan alueen asiakkuuksien kehittämisen ja myyntitavoitteiden saavuttamisesta (Asiakaspäällikkö, Saarioinen)
- Työtehtäviisi kuuluu...laskutus ja talouden seuranta (Ruokapalveluesimies, Palmia).

- Tehtäviin kuuluu...talouden suunnittelu, ohjaus ja seuranta sekä toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja seuranta (Palvelupäällikkö, Ateria- ja siivouspalvelut, Vantaan kaupunki).
- Tehtäviisi kuuluu...talouden seuranta (Ruokapalveluesimies, Solakallion erityiskoulu).
- Varmistat asiakassopimuksen ja konseptin mukaisen toiminnan toteutumisen kustannustehokkaasti sekä seuraat menekkiä, hävikkiä ja muita sovittuja tulosmittareita (Ravintolaesimies, Fazer Food Services Oy).

Myynti- ja markkinointiosaamisesta puhuttiin joka neljännessä ilmoituksessa. ”Sinulta löytyy...taitoja läpi viedä myynnillisiä toimenpiteitä” (Aluepäällikkö, Atria Suomi) ja ”Olet myyntiorientoitunut... (Myyntipäällikkö, Saarioinen). Osaamistarve ei kuitenkaan ollut kuin näissä muutamassa ilmoituksessa muodossa ”odotamme”, ”edellytämme” tai ”sinä olet” vaan yleisimmin myynti- ja/tai markkinointi mainittiin ainoastaan tehtävän kuvassa. Ilmoituksessa kerrottiin esimerkiksi, kuinka tehtävään valittava henkilö vastaa myynti- ja markkinointitoimenpiteiden toteutuksesta.

- Vastaat ravintolan...myynti- ja markkinointitoimenpiteiden toteutuksesta.. (Ravintolaesimies, Fazer Food Services Oy).
- Edellytämme sinulta näkemyistä myynnistä ja markkinoinnista (Ruoka- ja pitopalveluesimies, Louhelan juhla- ja pitopalvelu Oy).
- Valikoimahallinta, tuotekehitys ja kuluttajatrendien seuranta, brändiviestintä, markkina-analyytit ja markkinaosuuksien seuranta sekä markkinabudjetin hallinta ovat olennainen osa toimenkuvaasi (Tuoteryhmäpäällikkö, Arla).
- Vastaat nimettyjen ketjuasiakkuuksien myynnistä.. (Asiakkuuspäällikkö, Fazer Leipomot).
- Lisäksi osallistut myynnin ja kahvilatuotteiston kehittämiseen (Asiakaspalvelupäällikkö, Antell-Catering Oy).
- ...vastaat...asiakaspalvelun sujuvuudesta sekä myynti- ja markkinointitoimenpiteiden sujuvuudesta (Kahvilan esimies, Troupex Oy/VMP Group).
- ...vastaamaan...myyntitavoitteiden saavuttamisesta (Ketjummyyntipäällikkö, Saarioinen)

Muutamassa ilmoituksessa hakijalta kysyttiin ”haluatko olla mukana myymässä ravintolapalveluita?” (Projektipäällikkö, Sodexo) ja ”ovatko asiakaslähtöinen ajattelu, myyntihenkisyys, tuloshakuisuus ja päätöksentekokyky sinulle ominaisia luonteenpiirteitä? Viihdytkö asiakasrajapinnassa ja nautitko myyntityöstä?” (Client manager, Finnair). Joissain ilmoituksissa hakijalta odotettiin myynti- ja/tai markkinointikokemusta. Yleensä kyse oli matkailualan tehtävästä, johon hakevalta toivottiin kokemusta matkailu-

markkinoinnista ja kerran myös ravintola-alan tehtävässä toivottiin kokemusta ravintolan myynnin suunnittelusta.

- Tehtävä edellyttää kokemusta kansainvälisestä matkailumarkkinoinnista ja elinkeinoyhteistyötä (Risteilykoordinaattori, Helsingin Matkailu Oy).
- ...kokemusta matkailumarkkinoinnista (Markkinointipäällikkö, Kolin matkailuyhdistys ry).
- Tehtävään valittavalta edellytämme...käytännön työkokemusta matkailun markkinointi- ja projektitehtävistä (Projektipäällikkö, Etelä-Savon maakuntaliitto).
- Odotamme sinulta kokemusta ravintolan hankintatoimesta ja myynnin suunnittelusta (Keittiövastaava, ABC Pyhäjärvi).

Joissain ilmoituksissa (18 %) liiketoimintaosaaminen mainittiin myös hakijan ominaisuutena. Tällaisia ominaisuuksia olivat esimerkiksi: ”myyntihenkinen” (n=5), ”tuloshakuinen” (n=11) ja ”kustannustehokas” (n=4).

- Odotamme Sinulta myyntihenkisyyttä (General manager, Radisson Blu Hotels & Resorts)
- Olet organisointikykyinen, myynti- ja asiakaspalveluhenkinen ja haluat sitoutua yhteisiin toimintatapoihin (Ravintolaesimies, Fazer Food Services Oy).
- Olet luonnostasi tuloshakuinen (Keittiön vuoro-esimies, Vihiluodon Kala Oy; Keittiömestari, Chico's Forum & Vltava; Vuoromestari, Radisson Blu Hotel Seaside)
- Sinulla on...laatu- ja tuloshakuisuus selkärangassa (Keittiön vuoromestari, Restamax Oy).
- Toivomme...kustannustehokkuutta (Keittiön vuoropäällikkö, Fazer Food Services Oy).

Hakijalta toivottiin myös toimintaympäristön tai alan tuntemista ja ymmärtämistä. Toivottu tieto liittyi aina hyvin selkeästi työtehtävään ja sen edustamaan alaan. Tällaisia pyyntöjä oli kuitenkin yllättävänkin vähän. Odotettiin: matkailualan, suomalaisesta ruokakulttuurin, rautatieliikennejärjestelmän ja matkustajaliikenteen, päivittäistavarakaupan, lainsäädännön, kahvin hankintaketjun, viinin ja oluen sekä erikoisruokavalioiden tuntemusta.

- ...matkailualan tuntemusta ja markkinoinnin kokemusta (Projektipäällikkö, Naturpolis Oy).
- Keittiöpuolen monipuolinen tuntemus ruokalajeista logistiikkaan (Vuoromestari, MindFit Consulting Oy).
- Sinulla on tietoa ja näkemystä suomalaisesta ruokakulttuurista (Keittiömestari, Ravintola Aino).
- Sinä olet viini- ja olutosaaja (Ryhmäpäällikkö, Avecra train & station catering).

- Arvostamme rautatieliikennejärjestelmän ja matkustajaliikenteen tuntemusta (Liikennesuunnittelija, VR Group).
- päivittäistavarakaupan ymmärtäminen on tunnusomaista kaikessa mitä teet. (Tuoteryhmäpäällikkö, Arla).
- ...tietoutta julkisia hankintoja koskevasta lainsäädännöstä (Aluepäällikkö, Atria Suomi)
- Erikoisruokavalioiden tuntemus katsotaan eduksesi (Ruokapalveluesimies, Palmia).
- Valitun henkilön on hahmotettava kahvin hankintaketju koko laajuudessaan (Hankinta-asiantuntija, Meira Oy).
- perheytyneisyyttä EU:n rakennerahastojen rahoitusmahdollisuuksiin sekä valtakunnallisten matkailun kehittämisorganisaatioiden tuntemusta (Projektipäällikkö, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä).

Laadunhallinta esiintyi työilmoituksissa laatu-tietoisuutena ja laatu-vastuuna. Ne esiintyivät yhteensä 20 ilmoituksessa eli noin 18 % ilmoituksista. Yleisesti kyse oli laatu-vastuusta palvelun tai tuotteen kohdalla, johon hakija tarvitsi laatu-tietoisuutta sekä tasaisen laadun hallintaa.

- Menestyt, jos...hallitset tasaisen laadun (Keittiön vuoro-esimies, Vihiluodon Kala Oy).
- Vastaat ravintolan päivittäisestä toiminnasta sekä palvelujen tasaisesta ja korkealuokkaisesta laadusta (Ravintola-esimies, Fazer Food Services Oy).
- ...laadukkaan palvelun tuottaminen on sinulle tärkeää (Ruokapalveluesimies, Palmia).
- Olet laatu-tietoinen (Keittiön vuoromestari, Suomen Diner Ravintolat Oy).
- ...olet laatu-tietoinen vahva alan ammattilainen (Keittiömestari, StaffPoint Oy).
- Vuoromestari työskentelee keittiömestarin alaisuudessa vastaten vuoron toimivuudesta sekä laadukkaasta ruokatuotteesta (Vuoromestari, Opteam, CMB Ravintolat).
- Tehtävänäsi on vastata...korkeatasoisen hotellin ruoan ja palvelun laadukkaasta toimivuudesta (Vuoromestari, Radisson Blu Hotel Seaside).
- ...koordinoit tuotannon sujuvuutta ja laatua (Vuoropäällikkö, ISS Palvelut Oy).
- ...vastaat molempien keittiöiden kokonaistoiminnasta ketjun konseptit huomioiden sekä palvelun ja ruokatuotteen laatuvaatimusten tavoittamisesta (Keittiöpäällikkö, Rantasipi Oy).
- ymmärrät tasalaatuisuuden merkityksen (Keittiömestari, HOK-Elanto Liiketoiminta Oy).

5.2.8 Valmiutta osallistua suorittavan tason tehtäviin keittiössä

Suurimmassa osassa työilmoituksia kuvailtiin tarjolla olevaan työhön kuuluvia työtehtäviä. Varsinkin keittiö- ja ravintola-alan tehtävissä niihin kuului esimiestehtävien lisäksi

myös suorittavan tason tehtäviä, kuten: tavaratilausten teko, ruoanvalmistus ja suunnittelu, ruokalistasuunnittelu ja raaka-ainekäyttö. Ruoanvalmistustaidon yhteydessä puhuttiin myös eri maiden keittiöiden tuntemuksesta ja niiden erityisruokien valmistustaidoista.

- Hallitset niin lounaan, a la carten kuin banquetinkin sekä keittiön päivittäisen tilaustoiminnan (Keittiön vuoro esimies, Vihiluodon Kala Oy).
- Osallistut sali- ja kassatyöskentelyyn, hoidat tavaratilaukset ja tarvittaessa osallistut ruoanvalmistukseen (Ravintolaesimies, Fazer Food Services Oy).
- Tehtävään kuuluu asiakaspalvelu, salin siisteydestä ja ilmeestä huolehtiminen sekä tarvittaessa ravintolapäällikön ja kokin sijaisena toimiminen (Asiakaspalvelupäällikkö, Antell-Catering Oy).
- Lisäksi keittiömestari osallistuu ruokalistasuunnitteluun, tavarantilauksiin sekä edustustarjoilun tarjoilu ehdotuksiin. Keittiömestari osallistuu myös ravintolan muihin töihin ja asiakaspalveluun (Keittiömestari, Compass Group Finland Oy).
- Toimenkuvaasi kuuluu ruoanvalmistus tiimisi kanssa, ruokien suunnittelu yhteistyössä ravintoloitsijan kanssa sekä tavaratilausten tekeminen. Hallitset perusruokien tekemisen, leipomisen sekä tarvittaessa välimeren, Aasian tai latinalaisen Amerikan ruokien valmistuksen (Keittiömestari/pätevä kokki, Ravintola Factory).
- Tehtävä edellyttää guangdong ruokalajien tuntemusta ja valmistustaitoa (Keittiömestari, Nanking Oy).
- Teemme kaikkiin annoksiimme kaikki osaset itse paikanpäällä, joten ns. vanhan ajan keittiötaito on meillä kunniaa (Keittiömestari, Joanna Österlund Oy/Ravintola Origo).

Työilmoituksissa ravintola-alan keittiöpuolen tehtävissä tuli esille myös esteettisyys. Työnhakijoilta odotettiin ruoan ulkonäön suhteen visuaalista silmää ja esillelaittotaitoa. Myös tämän päivän trendi; terveellisen ruokavalion suosiminen, mainittiin yhdessä ilmoituksessa.

- Myös visuaalinen silmä ja esillelaittotaito ovat oleellisia ominaisuuksia valittavalle henkilölle (Asiakaspalvelupäällikkö, Antell-Catering Oy).
- Keittiömestarin työtehtäviin kuuluu valmistaa maistuvaa lounasruokaa sekä näyttäviä ja herkullisia edustustarjoiluannoksia (Keittiömestari, Compass Group Finland Oy).
- Osaat valmistaa maukasta, trendikästä ja terveellistä ruokaa asiakaslähtöisesti (Keittiömestari, Omnia ammattikeittiöt).

Hygienia- ja anniskelupassin tarpeellisuus tuli myös esille, mutta ei kovin huomattavasti. Hygieniapassia toivottiin kuudessa (5,5 %) ilmoituksessa ja anniskelupassia toivottiin ainoastaan kahdessa ilmoituksessa.

- Mahdollisuutta saada anniskelun A-lupa (Lomakodin yrittäjä, Helsingin ja Uudenmaan Näkövammaiset ry).
- ...edellyttää lisäksi hygieniapassia, jonka voit tarvittaessa suorittaa myös kauttamme (Esivalmistuksen päällikkö, Turun Restapersonnel Oy).
- ...alkoholipassin lisäksi hygieniapassin (Kansallisteatterin Lavaklubin vuoropäällikkö).

5.2.9 Edellytetään kykyä kehittää innovatiivisia ja laadukkaita ruokaohjeita

Kehittämisaamisesta puhuttiin noin 17 % ilmoituksista. Yleensä kyse oli toiminnan tai tuotteiden kehittämisestä. Sitä pidettiin aina tärkeänä tai sitä suorastaan edellytettiin hakijalta. Toisinkuin moni muu osaamisalue, joka vain mainittiin tehtävän kuvauksessa.

- Odotamme sinulta kykyä kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti (Ruokapalvelupäällikkö, Janakkalan kunta).
- voimakasta tahtoa kehittää ja parantaa laivan myymälätoimintaa (Marketpäällikkö, Eckerö Line Ab Oy).
- Haluat kehittää työympäristöä ja tiimin yhteishenkeä (Liikennepäällikkö, VR Group)
- Olet kehittämishaluinen logistiikka-alan osaaja (Liikennetuotantopäällikkö, VR Group)
- Pidämme tärkeänä kykyä toiminnan kehittämiseen (Keittiömestari, Fazer Food Services Oy).
- Arvostamme aktiivista kehittämisotetta (Projektipäällikkö, Etelä-Savon maakuntaliitto).
- Menestyminen työssä edellyttää halua kehittää ja kehittyä työssäsi (Keittiömestari, Sodexo Oy, Stella Business Park).
- Sinulla on...kykyä kehittää palvelutuotantoa (Vuoropäällikkö, ISS Palvelut Oy).
- Edellytämme sinulta...näkemyistä pitopalveluyrityksen kehittämisestä (Ruoka- ja pitopalveluesimies, Louhelan juhla- ja pitopalvelu Oy).
- Edellytämme tuloshakuista kehittäjyyttä...tuotekehityksen vahvaa tuntemusta (Tuotekehityspäällikkö, SOK Ravitsemuskaupan ketjuohjaus).
- Olet kiinnostunut kehittämään toimintatapojamme (Myyntipäällikkö, Saarioinen).
- Toivomme, että olet...kehitysmyönteinen alan ammattilainen (Ravintoyönjohtaja, Palmia).

Työilmoituksissa toivottiin myös innovatiivisuutta (6 %, n=7). Sanaa tosin käytettiin vain muutaman kerran, mutta sen pystyi ymmärtämään tekstin sisällöstä sanoista kuten

idearikas ja luova. Toisissa työilmoituksissa myös tehtävänkuvauksesta pystyi päättelemään, että tehtävän suorittamisessa tarvitaan innovatiivisuutta.

- ...kykyä kehittää innovatiivisia ja laadukkaita ruokaohjeita (Tuoteasiantuntija, Valio).
- Odotamme hakijalta... innovatiivisuutta (Keittiömestari / kokki, Ravintola Port Oy).
- Odotamme jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä työympäristössä...idearikkautta (Keittiöpäällikkö, Fazer Food Services Oy).
- Edellytämme idearikkautta (Tuotekehityspäällikkö, SOK Ravitsemiskauppa).
- Toivomme sinulta aktiivista otetta, luovuutta... (Myynninkehittäjä, Pägen).
- ...osallistuu ruokalistasuunnitteluun (Keittiömestari, Compass Group Finland Oy).
- ...pääset mukaan kehittämään tuoretta konseptia (Keittiön vuoro esimies, Vihiluodon Kala Oy).

5.3 Yhteenveto tuloksista: Henkilöominaisuudet ja näytöt painavat tutkimimikettä enemmän

Tekemäni jaon mukaan työpaikkoja oli seitsemällä eri alalla: keittiö-, muu ravintola-, hotelli- ja matkailu-, elintarvike-, leipomo- sekä matkailu- ja ravitsemusala. Työilmoituksista 39 % (n=44) oli keittiöalan tehtäviä, joten ne dominoivat tekemäni tutkimuksen tuloksia. Työ- ja elinkeinotoimiston sivuilta keräämistäni työilmoituksista (56 %) suurin osa oli keittiöalan tehtäviä (n=40) ja toiseksi eniten oli ravintola-alan tehtäviä (n=14), kun taas Helsingin Sanomissa niitä oli suhteessa kaikkein vähiten ja matkailualan (n=15) sekä elintarvikealan (n=13) tehtäviä eniten. Työilmoituksista löytyi 58 erilaista ammattinimikettä, joista suurin osa (n=54) oli nimikkeellä -päällikkö. Työnkesto oli ilmoitettu 56 % (n=63) ilmoituksista ja niistä 73 % (n=46) oli vakituisia työpaikkoja ja loput 27 % (n=17) oli määräaikaista.

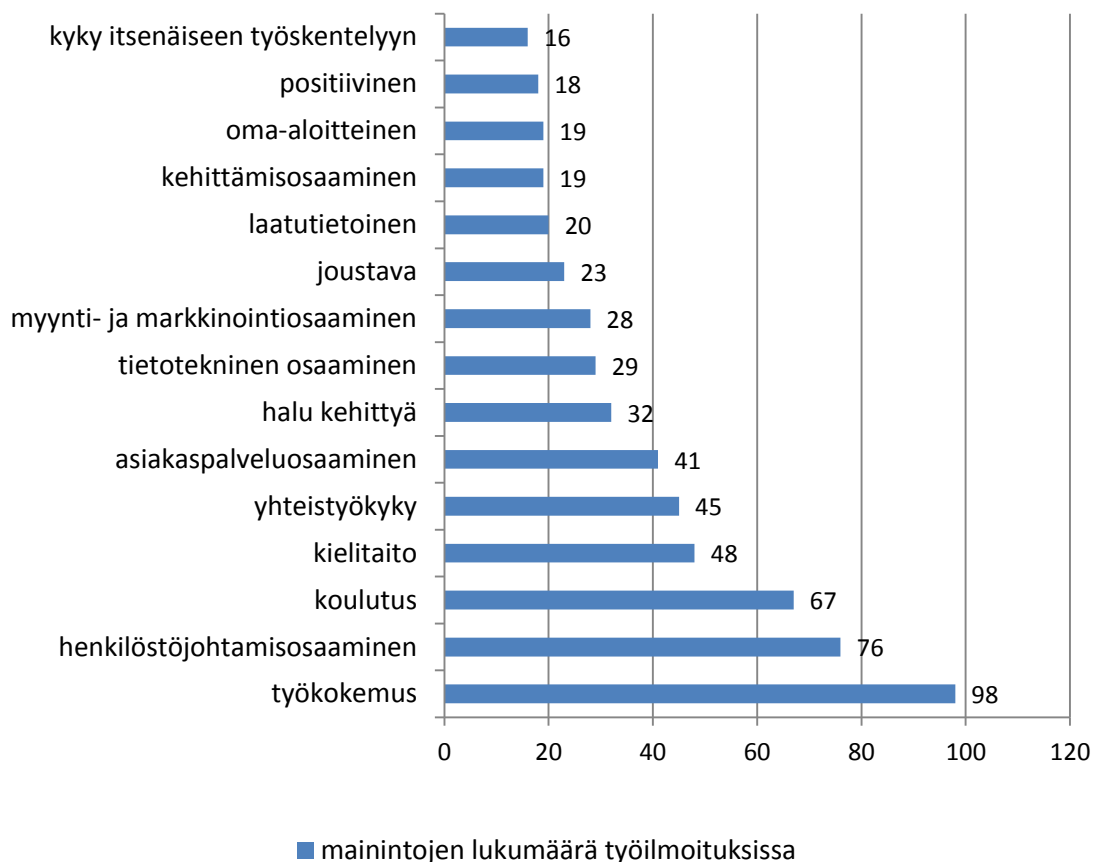
Koulutusta pyydettiin 67 (60 %) ilmoituksessa (kuvio 18), mikä tarkoittaa, että 45 (40 %) työilmoituksessa ei mainittu vaatimusta koulutuksesta. Niistä 18 oli keittiöalan tehtäviä. Tulosten mukaan keittiö-, ravintola-, hotelli- ja elintarvikealalla tärkeintä on se, että hakijalla on jokin alan - tai soveltuva koulutus, mutta myös esimieskoulutusta arvostetaan. Matkailu- ja muilla aloilla taas vaaditaan tai edellytetään, että hakijalla on jokin korkeakoulututkinto. Myös elintarvikealalla korkeakoulututkinto oli tärkeä. Resonomin tutkintoa tarvitsi ainoastaan neljän työilmoituksen mukaan, ja ne olivat ravintola- ja hotellialan tehtävissä. Tehtävään tarvittava työkokemus taas oli mainittu 98

(87,5 %) työilmoituksessa (kuvio 18). Esimies-, johto- tai asiantuntija työkokemusta toivottiin suhteessa alan tai tehtävään soveltuvaan työkokemukseen eniten keittiö-, ravintola- ja hotellialoilla, kun taas muilla aloilla alan tai tehtävään soveltuvaa koulutusta toivottiin suhteessa enemmän.

Työilmoituksista ilmenneet osaamisalueet jaottelin: viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, liiketoimintaosaamiseen, organisaation johtamisosaaminen, muihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, asiakaspalveluosaamiseen, kädentaitoihin sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovointiosaamiseen. Työilmoitusten mukaan hotelli- ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- ja asiantuntijatehtävissä tarvitaan selkeästi eniten henkilöstöjohtamistaitoja (68 %, n=76), kuten kykyä hallita ja ohjata sekä motivoida työntekijöitä. Tehtävissä tarvitaan myös vieraiden kielten (43 %, n=48) hallintaa, useimmiten englannin kielen (30,5 %, n=34), yhteistyökykyä (40 %, n=45), asiakas- ja asiakaspalveluosaamista (36,5 %, n=41), tietoteknistä osaamista (26 %, n=29), jota yleensä toivottiin yleisesti eikä esimerkiksi jonkin ohjelman tuntemisena, myynti- ja markkinointiosaamista (25 %, n=28), laatutietoisuutta (18 %, n=20) sekä kehittämisosaamista (17 %, n=19) (kuvio 18).

Henkilökohtaisista ominaisuuksista nousi selkeimmin esille halu kehittyä sekä joustavuus. Halua kehittyä toivottiin 29 % (n=32) ja joustavuutta 23 % (n=26) ja työilmoituksista. Myös matkustusvalmiuden (n=5) olisi voinut laskea kuuluvaksi joustavuuteen, mutta tässä työssä olen sen eriteltyt. Muista henkilökohtaisista ominaisuuksista voisi sanoa, että yleisesti oma-aloitteinen (17 %, n=19), positiivinen (16 %, n=18) ja itsenäiseen (14,5 %, n=16) työskentelyyn kykenevä henkilö on haluttu työntekijä (kuvio 18).

Eniten mainintoja saaneet osaamisalueet tai henkilökohtaiset ominaisuudet



Kuvio 18. Työilmoituksissa eniten mainintoja saaneet osaamisalueet ja henkilökohtaiset ominaisuudet

5.4 Työnantajan näköinen ilmoitus?

Helsingin Sanomien ilmoitukset ovat hyvinkin markkinoinnillisia ja visuaalisesti kiinnostavia. Jo pelkästään niiden ulkonäön perusteella voi luoda mielikuvan työnantajasta ja työpaikasta. Työ- ja elinkeinotoimiston verkkorekryointisivustolla olleita työilmoituksia ei pysty visuaalisesti tutkimaan, sillä työ- ja elinkeinotoimisto rajoittaa työilmoitusten esitysasua. Sisällöllisesti katsottuna Työ- ja elinkeinotoimiston verkkorekryointisivustolla olevista ilmoituksista osa on mielestäni hutaistuja, toisin kuin Helsingin Sanomissa olevat ilmoitukset, jotka ovat tarkkaan mietittyjä.

Helsingin Sanomien ilmoituksia tarkasteltaessa huomaa väkisinkin työilmoitusten koon ja värit. Esimerkiksi Fazerin työilmoitukset ovat hyvin työnantajansa näköisiä ja antavat miellyttävän kuvan työnantajasta. Iso värikäs työilmoitus pistää silmään ison muffinin tai tartaletin kuvan kera, ja jo pelkästään logo Fazer tuo suklaanmaun suuhun (Liite 6). Ilmoitukset ovat kutsuvia ja lukijaa puhuttelevia: ”Tämän suussa sulavan tartaletin valmistukseen tarvitsemme vadelmien ja vaniljan lisäksi sinua head of resourcing” tai ”Näiden muffinien valmistamiseen tarvitsemme suklaan ja kaakaon lisäksi myös alue-, valikoima- ja projektipäällikköä (liite 6)”. Myös esimerkiksi VR Groupin ilmoitukset ovat hyvin onnistuneita, työnantajansa näköisiä ja kohderyhmäänsä puhuttelevia. Ne kutsuvat lukijaa: ”Tule mukaan yhteiselle matkalle”.

Työ- ja elinkeinoministeriön sivuilla ollut ilmoitus Palace Kämp Group Oy:n vuoromestarin paikasta on hyvä esimerkki onnistuneesta pelkän sisällön avulla luodusta työnantajamielikuvasta. Tietenkään työnantajamielikuva ei muodostu pelkästään työilmoituksen perusteella, mutta mielestäni tämä ilmoitus tukee Kämpin mainetta.

Hotel Kämp on jo vuodesta 1887 tarjonnut eurooppalaisten kaupunkien loistoa, ylellisyyttä ja hienostuneisuutta sekä ensiluokkaista palvelua Helsingin sydämessä. Hotel Kämpin historiallinen miljöö luo yksilölliset ja elegantit puitteet myös ravintolailallisille ja kokous- ja juhlatilaisuuksille. Brasserie Kämp on uskollinen perinteilleen ja ylpeä niistä – mutta modernilla ja mutkattomalla tavalla. Brasserie Kämp ja sen uusi upea lasiterassi on aidosti kansainvälinen kahvila ja ravintola.

Ravintolatoimintamme menestyksen myötä tarvitsemme Brasserie Kämpin keittiön yhteistyökykyisiä ja ammattitaitoisia vuoromestareita.

Tarjoamme sinulle tilaisuuden työskennellä ja kehittää ammattitaitoasi yhdessä pääkaupunkiseudun maineikkaimmista hotelli- ja ravintola-alan konserneista nuorekkaiden, osaavien ja persoonallisten ammattilaisten parissa. (Vuoromestari, Palace Kämp Group Oy, Brasserie Kämp).

He luovat työilmoituksella juuri niin ylellisen ja menestyvän kuvan itsestään, minkä he haluavat ihmisten mielessä olevan ja jonka asiakkaankin tulisi heidän mielestään kokea heillä asioidessaan. Eli ilmoitus onnistuu välittämään yrityksen sisäisen työnantajakuvan myös ilmoitusta lukevalle. Lopussa he vielä kysyvät ”heräsikö mielenkiinto?”

Toisinkuin joissain ilmoituksissa, niin Fazerin ilmoituksissa ei yritetä myydä työpaikkaa lupaamalla henkilöstöetuja tai haastavaa työtä. Fazerin ilmoituksissa kerrotaan konkreettisesti ensin yrityksestä, sitten työtehtävistä ja lopuksi ilmaistaan, mitä osaamista ja ominaisuuksia hakijalta vaaditaan. Monessa muussa ilmoituksessa toistuu lause: ”tarjomme sinulle haastavan työn” ja eräässä (ryhmäpäällikkö, Avecra) luvataan vielä perään, että ”Suomen keskeisimmällä liikepaikalla”. Myös tarjoukset: ”loistavat henkilöstöedut”, ”mielenkiintoisen työn”, ”monipuolisia tehtäviä” ja ”suuren yrityksen urakehitysmahdollisuudet” esiintyvät ilmoituksissa. Niillä pyritään saamaan työnhakija kiinnostumaan työpaikasta luomalla positiivinen kuva työnantajasta, työtehtävästä ja työympäristöstä. Osittain nämä lupaukset lyhentävät ilmoitusta ja siten sen kustannuksia, mutta toisaalta ne myös ehkä peittävät alleen esimerkiksi puutteellisen tehtäväkuvan.

Esimerkki mielestäni parannusta vaativasta ilmoituksesta on ilmoitus keittiömestarin työpaikasta (kuvio 19). Sisällöllisesti se ei anna lukijalle paljoa: yritys ei kerro itsestään mitään ja työnkuvaus ei houkuttele, lisäksi se on lyhyt. Työilmoitusta lukeva voi siksi ajatella: Miksi siis minä hakisin? Toisaalta ilmoitus on lyhyt ja ytimekäs, kertoo oleellisia asioita ja rajaa hakijaryhmää, mutta jättää siihen myös liikkumavaraa.

Keittiömestari, Nanking Oy, Helsinki

Haetaan ammattitaitoista ja itsenäiseen työhön kykenevää keittiömestaria kiinalaiseen ravintolaan. Tehtävä pitää sisällään normaalit keittiömestarin tehtävät, kuten vuorolistojen laadinnan ja ruokalistojen suunnittelun. Tehtävä edellyttää guangdong ruokalajien tuntemusta ja valmistustaitoa, sekä kantoni-kiinan ja suomen kielen taitoa. Ruokalistojen laadinta edellyttää tietokoneen käyttötaitoja.

Paikka täytetään heti kun sopiva tekijä on löytynyt.

Yhteystiedot	Puh: 09-6946883, jenny-lee15@hotmail.com
Työpaikan osoite	Kalevankatu 28, 00100 HELSINKI
Palkkaus	TES
Työ alkaa	heti tai sopimuksen mukaan
Työaika	kokopäivätyö
Työn kesto	yli 12 kuukautta
Haku päättyy	14.10.2011
Ilmoitus jätetty	15.09.2011
Ilmoitusnumero	7786995

Lähde: Työhallinnon asiakaspalvelun tietojärjestelmä 21.09.2011 19:24:37

© Työ- ja elinkeinoministeriö

Kuvio 19. Esimerkki parannusta vaativasta työilmoituksesta

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hotelli-, ravintola- ja matkailualalla tarvittavaa osaamista ja vaatimuksia työilmoitusten perusteella. Työilmoituksia kerättiin Helsingin Sanomista ja Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämiltä (www.mol.fi) verkkorekrytointisivuilta. Työilmoitukset kerättiin elo-syyskuun aikana vuonna 2011 ja ne olivat ilmestyneet vuoden 2011 aikana.

6.1 Onko ala houkutteleva?

Vaikka työssä ei varsinaisesti kokin tai tarjoilijan tehtäviä tutkittu, niin esimerkiksi keittömestarin tehtäviin kuuluu myös näitä tehtäviä. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK 2010a) tekemästä henkilöstö- ja koulutustiedustelusta selviää, että kokin ja kassa-tarjoilijan tehtäviin oli vaikea löytää pätevää alan työntekijää. Syitä rekrytointivaikeuksiin olivat esimerkiksi ammattitaidon, työkokemuksen tai henkilökohtaisten ominaisuuksien puute sekä työpaikkaan liittyvät tekijät kuten: palkkaus, työaika, määräaikaisuus, sijainti ja alan imago. (EK 2010a, 15.) Tähän työhön otetuissa työilmoituksissa oli nimen omaa näitä ravintola-alan keittiöpuolen tehtäviä tarjolla. Tämä saattaa kertoa juuri siitä, että osaajia on liian vähän, jonka takia työtehtävät ovat avoinna. Toinen vaihtoehto on se, että joko työpaikka tai ala ei ole houkutteleva. Yritysten tulisivatkin parantaa yrityskuvaansa ja samalla alan imagoa. Yrityskuvaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi panostamalla enemmän esimerkiksi työilmoitusten sisältöön ja ulkonäköön.

Työilmoituksista 44 % ei ollut mitään mainintaa työnkestosta. Kaikki tällaiset ilmoitukset olivat ilmestyneet Helsingin Sanomissa. Syytä työnkeston mainitsematta jättämiseen voi vain pohtia. Koska Helsingin Sanomissa ilmoittaminen on niin kallista, on vaikea uskoa työnantajien kuluttavan suuria summia rahaa määräaikaisen työpaikan mainostamiseen, joten työilmoitusten tarjoamat työsuhteet saattavat hyvinkin olla vakituisia työsuhteita. Voisi myös olettaa, että määräaikaisen työn ilmoituksessa olisi maininta työn määräaikaaisuudesta. Työilmoituksia, joissa oli maininta työnkestosta, oli 63 kappaletta (100 %) ja niistä 44 kappaletta (70 %) tarjosi vakituista työsuhdetta. Tämä vastaa prosentuaalisesti vuonna 2011 tehdyn restonomien palkka- ja työllisyystutkimuksen tuloksia, johon vastanneista 68 % on vakituisessa kokopäivätyössä (Ohtonen ym. 2011, 14).

Töiden määräaikaisuus voi myös olla yksi alan houkuttelevuuteen vaikuttava tekijä. Töiden halutaan olevan vakituisia, koska se luo turvallisuuden tunnetta. Myöskään palkasta ei puhuttu kuin ihan muutamassa ilmoituksessa. Esimerkiksi yhdessä projektipäällikön paikan työilmoituksessa tarjottiin 2500 € kuukausipalkkaa, joka kuulostaa erittäin pieneltä summalta niinkin vastuullisessa tehtävässä. Onko alan palkkataso ja vaativuu-
taso epätasapainossa?

6.2 Aikaisemmat tutkimukset tukevat tämän työn tuloksia

Kay & Moncarzin (2007) tutkimuksen tulokset ovat samalla linjalla tämän työn tulosten kanssa (liite 7). Heidän tutkimuksessaan aikaisemmat saavutukset olivat tärkein menestymiseen vaikuttava tekijä, niin myös tässä työssä esiintynyt työkokemustarve ilmaistiin 87,5 % työilmoituksista. Seuraavana heidän tutkimuksessaan olivat luontaiset ominaisuudet, joita tässä tutkimuksessa ei voida samalla tavalla korostaa. Syy on se, että käytetyt ominaisuuksia kuvaavat termit erosivat toisistaan hyvinkin paljon ja siksi ne eivät ole määrällisesti vertailukelpoisia. Tietysti tähän vaikutti työtehtävien erilaisuus; erilaisissa tehtävissä tarvitaan erilaisia ominaisuuksia. Voidaan kuitenkin todeta, että ominaisuuksia pyydettiin kaikissa ilmoituksissa, joten jo itsessään se kertoo niiden tärkeydestä.

Tämän työn tuloksista selviää, että työkokemus on lähes kaikkien työilmoitusten perusteella tärkeämpi kuin koulutus. Työkokemuksen merkitystä tukee myös Eräsalon (2008, 117) väite alalla vallitsevasta yleisestä mielipiteestä, että ennen esimiehenä toimimista tulisi olla muutama vuosi työkokemusta suorittavan tason työtehtävistä. Koulutus mainittiin suurimmassa osassa ilmoituksista ainoastaan soveltuvana koulutuksena, eikä esimerkiksi tutkintonimikkeenä. Huomioitavaa on myös se, että työssä mukana olleista 112 ilmoituksesta ainoastaan neljässä (3,5 %) toivottaan restonomin tutkintoa. Kuitenkin tavoitteena oli kerätä hotelli-, ravintola- ja matkailualan työpaikkojen työilmoituksia. Tämä kertoo ehkä osaksi koulutuksen huonosta tunnettavuudesta tai se voi kertoa siitä, että alan työpaikoissa ei arvosteta tiettyä koulutustyyppiä vaan ehkä ennemminkin koulutustasoa. Myös Kay & Moncarzin (2007) tutkimuksessa näkyi selkeästi koulutuksen alhainen sijoitus menestymiseen vaikuttavana tekijänä. Tämänkin työn tulokset viittaavat sen merkityksen olevan vähintään toissijaista verrattaessa muihin osaamisiin tai ominaisuuksiin.

Tuloksista näkyy myös se, että joskus työkokemusta ja koulutustakin tärkeämpää on oikea asenne. Motivoitunut, kehitysmyönteinen, eteenpäin pyrkivä ja aidosti kiinnostunut henkilö voidaan aina kouluttaa tehtävään, jos hänellä ei ole koulutusta tai kokemusta, mutta huonoa asennetta on vaikeampi muuttaa. Tämän ajatuksen vahvistaa myös SOLin toimitusjohtaja Anu Erosen lause ”Rekrytoimme asennetta, muun osaamisen voimme opettaa” (EK 2010b).

Henkilöstöjohtamisosaaminen mainittiin 68 % työilmoituksista ja siten se nousikin esille toiseksi selkeimpänä osaamisalueena. Henkilöstöjohtamisosaamisen tärkeys on korostunut myös Kay & Moncarzin (2007) tutkimuksessa, jossa johtajan menestykseen vaikuttavista tekijöistä kolmanneksi merkittävimpänä osaamisena nousee esille henkilöstöhallinto osaaminen. Myös Paloniemen (2011), Kotilan (2009), Kay & Moncarzin (2004) sekä Koenigsfeldin (2007) tutkimuksissa korostuivat henkilöstöjohtamistaidot. Eräs selkeä ero Kay & Moncarzin (2004 & 2007) tutkimusten tuloksiin on taloushallinnon osaaminen, jota pyydettiin ainoastaan 10 % tutkimistani työilmoituksista, kun heidän tutkimuksissaan sillä oli merkittävä rooli neljänneksi tärkeimpänä tekijänä.

Työssä korostuivat selkeästi myös viestintä- ja vuorovaikutustaidot, jotka esiintyivät 41 % työilmoituksista. Myös Paloniemen (2011), Jokisen (2010), Kotilan (2009) sekä Koenigsfeldin (2007) tutkimuksissa ne korostuivat tärkeinä johtajan ominaisuuksina. Kielitaidon tarve, jota pyydettiin 43 % työilmoituksista, ei kuitenkaan vastannut esimerkiksi EK:n (2009) tekemän tutkimuksen tuloksia, jossa venäjän kielen taito esiintyi huomattavasti selkeämmin. Kuitenkin kielitaitojen tärkeysjärjestys oli sama: englannin kielen taitoa pyydettiin eniten, sitten ruotsin ja sitten venäjän kielen taitoa ja vasta sitten muita kieliä. Huomionarvoista oli myös se, että ilmoituksissa pyydettiin suomen kielen taitoa. Tämä kertoo hakijoiden kansainvälisyydestä sen, että muutkin kuin suomalaiset kilpailevat tällä hetkellä alan työpaikoista. Myös joustavuus, jota toivottiin 23 % tutkimistani työilmoituksista, on esiintynyt alan tutkimuksissa (Jokinen 2010 ja Kotila 2009) tärkeänä työntekijän ja johtajan ominaisuutena.

Paloniemen (2011) tutkimuksessa korostui liiketaloudellinen osaaminen yhtenä keskeisimpänä osaamistarpeena Oulun seudulla. Tässä työssä liiketoimintaosaamista tutkittiin osissa, joita olivat taloudellinen, myynti- ja markkinointiosaaminen sekä alan ja toimin-

taympäristön tuntemus. Kokonaisuutena ne olisivat saaneet paljon merkittävämmän huomion tässä työssä. Paloniemen (2011) tulokset ovat kokonaisuudessaan hyvin samankaltaiset kuin omani. Tämä kertoo siitä, että hotelli-, ravintola- ja matkailualan tarpeet ovat samankaltaiset maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Samankaltaisen yleistyksen voisi tehdä Jokisen (2010) tulosten ja omieni vertailusta, että hotelli-, ravintola- ja matkailualoilla tarvitaan samoja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Hänen tekemässään hotellialan tutkimuksessa ilmenneistä henkilökohtaisista ominaisuuksista: aktiivinen, motivoitunut, oppimishaluinen, yhteistyökykyinen, vastuuntuntoinen ja joustava nousivat myös omassa tutkimuksessani esille.

6.3 Koulutuksen tuottaman osaamisen vertailu tuloksiin

Jos tarkastellaan HAAGA-HELIA:n hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusohjelmia ja niiden tuottamaa osaamista, löytyy sieltä yhteneväisyyksiä tutkimukseni tulosten kanssa. Koulutuksen tärkeitä osia ovat esimerkiksi tutkimukset, uuden kehittäminen ja innovointi sekä liikkeenjohdollinen ajattelutapa (HAAGA-HELIA 2010a, b & c). Varsinkin kehittäminen nousi esille työilmoituksissa, mutta myös innovatiivisuutta, luovuutta ja idearikkautta toivottiin. Tutkimusosaamisesta ei oikeastaan puhuttu, ellei se ole osittain kokonaisuuden hallinnan tai projektiosaamisen taustalla. Liikkeenjohdollinen ajattelutapa ilmeni työilmoituksissa taloudellisena, myynti- ja markkinointi sekä johtamisosaamisena.

Varsinkin palvelualoilla, joissa asiakas on keskipisteessä, korostuu ihmistuntemus, asiakas- ja palveluosaaminen. Matkailu- ja ravitsemusala on asiakaspalveluala, jolla korostuvat asiakaspalvelutaidot ja asiakkaiden odotusten täyttäminen, kuten Työ- ja elinkeinoministeriö (2008) on asian esittänyt. Myös tässä tutkimuksessa asiakaspalvelu nousi keskeiseen rooliin tarvittavana osaamisena. 36,5 % työilmoitusten tarjoamista työtehtävistä tarvittiin asiakas- ja/tai palveluosaamista, joka on myös osa HAAGA-HELIA:n hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusohjelmien erikoisosaamista (HAAGA-HELIA 2010d & e). Asiakas- ja palveluosaaminen ilmeni esimerkiksi asenteena ja asiakkuuksien hallintana. Tulevaisuudessa liiketoimintaan vaikuttavat kasvavassa määrin asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja arvot. Siksi asiakkaan ymmärtäminen ja hänen mielipiteidensä huomioiminen ja ennakointi tulisi ottaa mukaan yritysten kehitykseen (EK

2010b). Tutkimuksen tuloksia tukevat samalla sekä EK:n oivallushankkeen (2011) tulokset, että SURE ry:n väite: restonomin ydinosaaminen on palveluprosessien hallinta.

Kokonaisuudessaan halu kehittyä (28,5 %) nousi työilmoituksissa keskeisenä tarvittavana ominaisuutena ja myös koulutus tähtää tähän. HAAGA-HELIAN hotelli-, ravintola- ja matkailualan liikkeenjohdollisten koulutusohjelmien osaamisprofiileissa on esitetty mitä osaamista koulutuksen tulisi tuottaa opiskelijalle. Koulutuksen tuottamisessa yleisissä työelämävalmiuksissa on osio ”itsensä kehittäminen”, johon kuuluu kohdat: ”osaa sopeutua muutoksiin, hyödyntää erilaisia toiminta- ja oppimismahdollisuuksia sekä on valmis elinikäiseen oppimiseen”, ”on kiinnostunut ja halukas toimimaan oman alansa työtehtävissä” ja ”osaa ottaa vastuuta, toimia pitkäjänteisesti, rohkeasti ja uteliaan asenteen säilyttäen” (HAAGA-HELIA 2010d). Kaikki edellä mainitut kohdat esiintyivät myös erikseen työilmoituksissa tarvittavina ominaisuuksina.

Myös johtamisosaaminen on yksi HAAGA-HELIAN (2010d & e) niin hotelli-, ravintola- kuin matkailualan liikkeenjohdollisen koulutusohjelman osaamisprofiiliin kuuluva erikoisosaamisen osa-alue, johon kuuluu myös Paasivaaran (2010) kuvaamia hyvän johtajan ominaisuuksia, kuten esimerkillisyys, kyky motivoida, organisoida ja hallita sekä työtä että sen tekijöitä, kehitystarpeiden havaitseminen ja kyky toteuttaa niitä. Nämä kaikki toistuivat myös tutkimissani ilmoituksissa tarvittavina ominaisuuksina. Myös Eräsalon (2008) väite, hyvä johtaja kykenee työnsuunnitteluun sekä päätöksentekoon ja niiden toteuttamiseen, tukee tutkimuksen tuloksia. Ainakin työilmoituksissa haettiin näitä ominaisuuksia, eli hyvää johtajaa. Monet työtehtävät ovat vastaavanlaisia eri aloilla ja siksi esimerkiksi johtajan ominaisuuksia voidaan yleistää.

On myös paljon sellaista osaamista, jota tarvitaan lähes kaikilla aloilla monissa eri tehtävissä. Tutkimuksessani ilmenneet osaamisalueista monet olivatkin yleispäteviä eivätkä niinkään tarkkoja hotelli-, ravintola- ja matkailualoilla tarvittavia osaamisia tai henkilökohtaisia ominaisuuksia. Selkeitä alalle tyypillisiä osaamisia esiintyi esimerkiksi ravintola- ja matkailualan tehtävissä. Ravintola-alan tehtävissä korostui selkeästi ruoanlaittotaidon tarpeellisuus ja joissain matkailualan tehtävissä nousivat esille matkailumarkkinointi tai toimialan tuntemus. Myös nämä osaamisalueet kuuluvat koulutuksen tuottamaan erikoisosaamiseen (HAAGA-HELIA 2010d & e).

6.4 Pohdinta

Osaamistarpeita ja vaatimuksia olisi voinut kertyä enemmän, jos työilmoituksista olisi kerätty lisätietoja, sillä kaikkia edellytyksiä, tarpeita ja odotuksia ei todennäköisesti ollut työilmoituksissa esitetty. Kuitenkin tutkimuksen tulosten kannalta olisi ollut hyödyllistä mennä pintaa syvemmälle. Osassa työilmoituksia oli hyvinkin lyhyt kuvaus työtehtävistä ja monesti vielä lyhyempi osaamistarvelista. Ilmoitustila on varsinkin Helsingin Sanomissa rajallinen ja maksaa paljon, jonka takia yritykset pyrkivät tiivistämään tiedon mahdollisimman kompaktiin muotoon. Joissain ilmoituksissa oli onnistuttu tiivistämään oikea asia hyvin ja selkeästi. Toisissa ilmoituksissa ei niin hyvin, jolloin ilmoitus ei herätä kiinnostusta yritystä eikä siten myöskään työtehtävää kohtaan. Työilmoituksen sisällön suunnittelu on siis erittäin tärkeää, jotta saadaan herätettyä lukijan mielenkiinto.

Työilmoituksia tehtäessä tulee niiden sisältö suunnitella tarkkaan monestakin syystä. Edellä mainittu liiallinen tiivistäminen voi olla kohtalokasta. Lisäksi jos työilmoitukseen tulevat hakukriteerit ovat liian tarkat, saattavat ne karsia liikaa hakijaryhmää. Näin ollen saatetaan sopivia hakijoita karsia pois, jo ennen kuin he edes hakevat työpaikkaa. Tämän takia jotkin vaatimukset, jotka eivät ole ne kaikkein oleelliset, on hyvä jättää hieman laiveammiksi. Hakemuksia voidaan alkaa karsimaan rankemmalla kädellä, kun niitä on ensin saatu riittävästi.

Selkeää on se, että esimies- ja johtotehtävissä tarvitaan henkilöstöjohtamisosaamista, mutta asiantuntijatehtävissä niitä ei välttämättä tarvita. Tämäkin seikka on otettava huomioon henkilöstöjohtamisosaamisen tuloksien tarkastelussa. Kuitenkin niinkin monessa ilmoituksessa henkilöstöjohtamistaitoja ei ollut mainittu ollenkaan. Tämä herätti kysymyksen siitä, olivatko ne kaikki asiantuntijatehtäviä vai tehtäviä, joissa ei oikeasti johdeta ketään?

Myös alan palveluluonne ja työskentelymuoto näkyi selkeästi tuloksissa. Palvelu-, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja pyydettiin lähes puolessa ilmoituksista, samoin kuin kielitaitoa. Kansainvälisenosaamisen pieni osuus tuloksissa on kuitenkin yllättävä, sillä sitä ei juurikaan pyydetty. Toimitaan kuitenkin jatkuvasti globalisoituvassa maailmassa, jossa juuri kansainvälisyysosaaminen ja kielitaito korostuvat. Voisiko olla, että yritykset

sisällyttävät kielitaitoon myös kansainvälisyysosaamista, kuten kulttuuritietoutta? Vai liittyykö se koulutuksen kautta opittuun ja sisältyy täten työnantajan mielestä esimerkiksi restonomi opintoihin?

Tuloksista voi myös päätellä, että keittiö-, ravintola-, hotelli- ja elintarvikealalla tärkeintä on se, että hakijalla on jokin alan tai soveltuva koulutus. Eikä niinkään se, minkä tasoinen koulutus on. Keittiö- ja ravintola-alalla myös esimiehenkoulutusta arvostetaan. Matkailualalla ja muilla aloilla taas vaaditaan tai edellytetään, että hakijalla on jokin korkeakoulututkinto. Myös elintarvikealalla korkeakoulututkinto oli tärkeä. Lisäksi ainoastaan keittiö-, ravintola- ja hotellialan tehtävissä osattiin pyytää restonomin tutkintoa. Koulutuksen vähäinen kysyntä herättää kysymyksen: Onko koulutusten arvostus alalla katoamassa vai onko se oletusarvo? Työkokemus oli kautta ilmoitusten tärkeämpi, kuin koulutus ja joissain ilmoituksissa se sanottiin ihan suoraankin. Hyvä esimerkki on työilmoitus Ähtärin eläinpuiston toimitusjohtajan paikasta, jossa luki näin:

Haemme toimeen mieluiten palveluliiketoiminnan parista johtamiskokemusta hankkinutta ja pätevyytensä osoittanutta henkilöä. Olemme kiinnostuneita myös muilla liiketoiminnan alueilla ansioituneista johtajista, joilla on toimen edellyttämää taitoa, tarmoa ja näkemystä siitä miten Ähtärin eläinpuisto menestyy tulevaisuudessa. Valinnassa henkilöominaisuudet ja näytöt painavat tutkintonimikettä enemmän. (Toimitusjohtaja, Ähtärin eläinpuisto)

Muutamia asioita, joita työilmoituksissa olisi voinut odottaa esiintyvän, olivat tämän hetken ja tulevaisuuden trendit. Kuitenkin vain muutamassa ilmoituksessa puhuttiin esimerkiksi ruoanlaiton esteettisestä puolesta, luomu- tai lähiruoasta, kestävästä matkailusta tai ympäristövastuusta. Ehkä nämä eivät ole asioita, joita työilmoituksen rajalliseen kokoon sisällytetään, mutta niiden vähäinen esiintyminen on silti yllättävää. Toisaalta tämä saattaa kertoa siitä, että yrityksissä ei katsota riittävästi tulevaisuuteen. Ovatko siis jotkin työpaikat jämähäneet paikalleen, eivätkä siksi osaa uusiutua työelämän muutosten ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja arvojen myötä?

Työssä mukana olleiden työpaikkojen jakauma oli laaja ja työtehtävät erosivat paljon toisistaan. Tämä vaikuttaa osaamistarpeista saatuihin tuloksiin. Joissain töissä esimerkiksi ruoanlaittotaito on se kaikkein oleellisin, kun toisessa työssä sillä ei tee mitään. Toinen hyvä esimerkki on kielitaidon tarpeellisuus. Se ei esiintynyt tuloksissa yhtä vah-

vasti, kuin olin teoriaosuuden perusteella olettanut. Tähän saattaa vaikuttaa osaltaan se, että joissain tehtävissä, kielitaito ei ole välttämätöntä ja siksi se saatetaan jättää pois työilmoituksesta.

Hakukanavien erilaisuus korostui varsinkin ulkonäöllisesti, mutta myös niiden takana oleva merkitys on erilainen. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkorekrytointisivuilla olevat työilmoitukset ovat suunnattu suoraan sillä hetkellä työtä hakeville, kun taas Helsingin Sanomissa ilmoitetut työpaikat taas tähtäävät rekrytointiin lisäksi myös yrityksen markkinointiin sekä työnantajakuvan luomiseen niin työtä aktiivisesti hakeville kuin mahdollisille tuleville työnhakijoille.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella laadullisten ja määrällisten tutkimustulosten perusteella. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat mahdollisimman objektiivisiä ja todenperäisiä eli vastaavat todellista tilannetta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttavat:

1. Aineiston uskottavuus eli se mistä lähteistä aineisto on kerätty ja milloin se on ilmestynyt
2. Otoksen koko eli se onko tutkittavaa materiaalia riittävästi, jotta siitä voidaan tehdä yleistyksiä
3. Analyysiprosessin toteutuksesta ja toimivuudesta tutkittavaan aineistoon
4. Tutkijan kyvyistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131-138).

Tuloksiin vaikutti osaltaan hakukanavien erilaisuus sekä se, että Helsingin Sanomien ilmoituksia haettiin pidemmältä aikaväliltä, kuin Työ- ja elinkeinoministeriön verkkorekrytointisivuilta. Erilaisuudella tarkoitan esimerkiksi alueellisuutta: Helsingin Sanomat on pitkälti pääkaupunkiseudulle painottuva, kun taas Työ- ja elinkeinoministeriön verkkorekrytointisivuilla on ilmoituksia ympäri Suomen, visuaalisuutta ja tilankäyttöä. Lisäksi työilmoitusten keruu vaiheessa on voinut jäädä jokin työilmoitus huomaamatta tai voitu arvioida joku työilmoitus epäsopivaksi kriteerieni perusteella, vaikka se olisikin kuulunut tutkimusalueeseen.

Oikean ja uusimman tiedon löytämiseen kului paljon aikaa, koska tiedonkeruukanavat ja -tavat olivat päässeet unohtumaan. Löytyi kuitenkin paljon uusia tutkimuksia ja alaan painottuneita lähteitä. Lisäksi lähteinä käytetyt tutkimukset olivat aika monipuolisia; ympäri maailman tehtyjä ja eri aloja koskevia. Työssä oli kuitenkin yksi lähde, jonka olisi aihealueensa vuoksi tullut olla uudempi. Tämä lähde oli Markkasen (2005) sähköistä rekrytointia koskeva kirja. Aihe on hyvin ajankohtainen ja sitä koskeva tieto muuttuu jatkuvasti, joten sen mahdollisesti vanhentunut tieto vaikuttaa tutkimusteorian luotettavuuteen. Lähde ei kuitenkaan ollut missään tekemisissä tutkimustulosten kanssa.

Tuloksissa painottuu ylivoimaisesti ravintola-alan tehtävät ja varsinkin keittiöpuolen, sillä työilmoituksista suurin osa oli niitä. Se kertoo tämän hetken tarjonnasta ja siitä, että keittiöalan henkilökuntaa tarvitaan. Jos työilmoituksia olisi kerätty myös Työ- ja elinkeinoministeriön kautta koko vuoden ajalta, olisi tulos voinut olla täysin erilainen ja ehkä vielä selkeämmin ravintola-alan tehtäviin painottunut, sillä Työ- ja elinkeinoministeriön sivuilta otetuista ilmoituksista suurin osa koski ravintola-alan tehtäviä.

Helsingin Sanomista otettujen työilmoitusten kerääminen osui osittain kesälle, jolloin ihmiset ovat lomalla eivätkä kiinnitä huomiota työilmoituksiin, jonka takia myöskään työnantajat eivät turhaan julkaise ilmoituksiaan. Tämä vaikuttaa osittain otoksen kokoon samoin kuin se, että Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämiltä verkkorekrytointisivuilta otettuja työilmoituksia on ainoastaan reilu kuukauden ajalta.

Työssä käytetty työilmoitusten jako ”aloittain” on tutkijan oma näkemys niiden jaottelusta. Jälkikäteen ajateltuna ravintola-alan keittiöpuolen ja ravintola-alan muut tehtävät olivat hieman päällekkäisiä, joten ne olisi voinut yhdistää yhdeksi nimellä ravintola-ala. Jako oli myös joidenkin työilmoitusten kohdalla hankala, kun tehtävänimike oli selkeästi toisen alan ja työnkuvaus jonkin toisen. Nämä seikat vaikuttavat hieman alakohtaisiin kvantitatiivisiin tuloksiin, mutta eivät osaamisten tai henkilökohtaisten ominaisuuksien tuloksiin, koska niistä ei tehty alakohtaisia.

Sisällönanalyysin eteneminen on pyritty selittämään mahdollisimman tarkasti (kuvio 6), jotta tutkimus voitaisiin toistaa päätyen samoihin tuloksiin. Lisäksi kaikki työssä käytetyt työilmoitukset säästettiin, jotta tutkimus voitaisiin tarvittaessa toistaa. Kuitenkin

kaikkia työilmoituksia ei keritty tarkastamaan uudestaan, mikä voi osaltaan vaikuttaa joidenkin tulosten puutteellisuuteen esimerkiksi työnkuvauksen osalta. Tällä tarkoitetaan työnkuvan sisällön perusteella tehtyjä johtopäätöksiä tehtävässä tarvittavasta osaamisesta. Koska joidenkin tulosten saamiseksi on käytetty päättelyä, niin jonkun toisen analysoinnissa ne saattaisivat johtaa erilaisiin johtopäätöksiin ja siten erilaisiin tuloksiin. Työssä on kuitenkin selitetty yksityiskohtaisesti, miten osaamista ja henkilökohtaisia ominaisuuksia on jaettu ja sitten yhdistelty, jotta saatiin tuloksiin on päädytty. Niitä noudattamalla tulisi toisenkin ihmisen voida päätyä samoihin tuloksiin.

Osaamiskäsitteen vaikea jako ja osaamisalueiden päällekkäisyys ovat myös selkeitä tuloksiin vaikuttavia tekijöitä. Monen ominaisuuden tai osaamisen kohdalla luokittelun olisi voinut tehdä toisella tapaa. Esimerkiksi tietokonetaidot eivät suoranaisesti kuulu viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, joihin ne on tässä työssä luokiteltu. Jotkut ohjelmat, kuten CRM ja Opera liittyvät asiakas- ja palveluosaamiseen, joten ne olisi voitu luokitella siihen ryhmään kuuluviksi. Osaamistarpeiden jaottelussa olisi myös voitu ottaa huomioon niiden esiintyminen alakohtaisesti. Nyt tulokset eivät ole alakohtaisesti tarkkoja, vaan ne on yleistetty koskemaan koko hotelli-, ravintola- ja matkailualaa. Jatkossa työilmoituksissa ilmenneitä alakohtaisia tuloksia voisi eritellä selkeästi omiksi ryhmiksi ja sitten verrata kyseisen alan kokonaisuuteen työilmoituksista, jolloin niistä olisi koulutusohjelmakohtaista hyötyä.

Tämä tutkimus tulisi suorittaa tulevaisuudessa uudestaan. Ei ainoastaan sen takia, että tutkimus antoi selkeitä ja hyviä tuloksia alan tämänhetkisestä työtilanteesta, vaan myös sen takia, että työpaikat, -tehtävät ja -ilmoitukset ovat hyvin erilaisia ja muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi pienillä muutoksilla ja jatkotutkimuksilla siitä olisi vielä enemmän hyötyä. Esimerkiksi jos tutkimus suoritettaisi nyt uudestaan, voisi jaottelua miettiä erilaiselta kantilta ja tutkimuksen alussa tulisi kerätä samanaikaisesti myös poikkeuksia ja erikoisuuksia eikä vain etsiä yhtäläisyyksiä. Tässä työssä työilmoitukset käytiin moneen otteeseen läpi ja tietoa kerättiin pala palalta, joka vei paljon aikaa. Toisaalta näin jälkikäteen nähdään kokonaisuus ja tiedetään lopputulos, joten on helppo miettiä ja nähdä osaamisalueiden muodostuminen ja niissä ilmenevät poikkeukset ja puutteet.

6.6 Oman oppimisen pohdintaa

Suurin haaste, opiskellut matkailualaa, mutta työ käsittelee myös esim ravintola-alaa

Tämä oli elämäni ensimmäinen iso projekti ja opin sen aikana paljon projektinhallinnasta, tiedonhankinnasta ja tiedon käsittelystä. Myös tutkimustyö oli minulle suhteellisen uutta, vaikka koulussa teematehtäviä on tehty, niin tämä oli paljon suurempi kokonaisuus ja tein sen alusta loppuun yksin. Lisäksi sisällönanalyysi oli minulle ennestään täysin tuntematon käsite. Opin myös omasta oppimisestani ja työskentelytavoistani paljon sekä osaamisestani ja ominaisuuksistani. Monet ominaisuudet tai asenteet, joita minulla on ja joita olen pitänyt itsestänselvyyksinä ”kaikki tämän osaavat”-osaamisina nousivatkin tarvittavina ja mainitsemisen arvoisina osaamisina. Opin paljon alasta ja sen työmahdollisuuksista sekä ymmärrän nyt alan työtehtävien luonnetta ja niitä koskevia vaatimuksia paremmin. Lisäksi opin rekrytointiprosessin etenemisen ja miten rekrytointiprosessi tulisi rakentaa, jotta yritys saa siitä suurimman hyödyn.

6.7 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimukseni aikana huomasin asioita, joita olisi ollut kiinnostavaa lähteä tutkimaan. Työni oli kuitenkin tarkkaan rajattu, joten keräsin kiinnostavia aiheita tähän. Esimerkiksi verrattaessa työilmoitusta ja hakijoita:

1. Kuka haki työpaikkaa ja miksi?
 - Mikä ilmoituksessa herätti hänen kiinnostuksensa?
2. Kuka valittiin työntekijäksi ja millä perusteilla? Millainen profiili hänellä oli?
 - Vastasiko valitun työntekijän profiili haetun tehtävän tehtäväankuvaa?
3. Liittyikö valinta luonteeseen, tietoihin, taitoihin tai johonkin muuhun?
 - Jos oli toinen hyvä hakija, niin mikä oli tekijä, jonka takia häntä ei valittu?
4. Vastasiko työilmoituksen antama tehtäväkuva todellista työtä?
5. Oliko työilmoituksessa esitetty selkeästi ratkaisevat osaamisalueet ja ominaisuudet?
 - Ja näiden perusteella: miten työilmoitusta voisi parantaa entisestään?
6. Mitä tietoja, jotka löytyvät sitten esimerkiksi ilmoituksessa annetuilta kotisivuilta, jätetään lehti-ilmoituksista pois ja miksi?
7. Minkälaista palkkausta työilmoituksissa tarjotaan?
 - Vastaako alan ammattien palkkataso odotuksia?

Lähteet

Arene ry 2005. Ammattikorkeakoulujen osallistuminen eurooppalaiseen korkeakoulutusalueeseen –projekti. Luettavissa: <http://www.ncp.fi/ects/>. Luettu: 31.8.2011.

Arene ry 2010. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Luettavissa: <http://www.arene.fi/>. Luettu 24.11.2011.

Breen, H, Dimmock, K & Walo, M 2004. Assessment of tourism and hospitality management competencies: a student perspective (Presentation). Southern Cross University. Luettavissa: <http://www.scribd.com/doc/45193571/Assessment-of-Tourism-and-Hospitality-Management-Competencies-A>. Luettu: 6.10.2011.

Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. 2003. Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 3, p. 17-25.

EK 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto. *Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa*. Luettavissa: http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuar_kisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf. Luettu 15.9.2011.

EK 2009. Elinkeinoelämän keskusliitto. *Työelämässä tarvitaan yhä useampia kieliä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2009*. Luettavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajien_kyselyt/liitteet/Tyoelamassa_tarvitaan_yha_useampia_kieli.pdf. Luettu: 25.9.2011.

EK 2010a. Elinkeinoelämän keskusliitto. *EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu. Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä*. Luettavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Nostetta_liiketoimintaa_n_osaavilla_ihmisilla.pdf. Luettu: 15.9.2011.

EK 2010b. Oivallus-hankkeen II esiselvitys. Demos Helsinki, 14.6.2010. Luettavissa: <http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/ajankohtaiset/SuperyksilistjoukkovoimaanFINAL.pdf>. Luettu 15.9.2011.

EK 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto. Oivallus, Loppuraportti. Luettavissa: http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf. Luettu: 15.9.2011.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Res-tamark. Helsinki.

HAAGA-HELIA 2010a. Hotelli- ja ravintola-alan (Keittiömestari) koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/hotelli-ja-ravintola-ala/hotelli-ja-ravintola-alan-liikkeenjohdon-koulutusohjelma-haaga-nuoret-ja-aikuiset/koulutusohjelman-rakennesisaeltoe-ja-laajuus>. Luettu: 15.9.2011.

HAAGA-HELIA 2010b. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/hotelli-ja-ravintola-ala/hotelli-ja-ravintola-alan-koulutusohjelma-haaga-nuoret-ja-aikuiset/koulutusohjelman-rakennesisaeltoe-ja-laajuus>. Luettu 15.9.2011.

HAAGA-HELIA 2010c. Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/matkailu/matkailun-liikkeenjohdon-koulutusohjelma-haaga-nuoret-ja-aikuiset/koulutusohjelman-rakennesisaeltoe-ja-laajuus>. Luettu: 15.9.2011.

HAAGA-HELIA 2010d. Matkailun liikkeenjohdon osaamisprofiili. Luettavissa: http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/hotelli-ja-ravintola-ala/haagan-kuvat-ja-liitteet/Matkailun_osaamisprofiili.pdf. Luettu 25.11.2011.

HAAGA-HELIA 2010e. Hotelli- ja ravintola-alan (keittiömestarin) liikkeenjohdon osaamisprofiili. Luettavissa: http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus-ja-hakeminen/tutkintokoulutus/hotelli-ja-ravintola-ala/haagan-kuvat-ja-liitteet/hotra_ops2010_10.12.09_Liite1.pdf. Luettu 25.11.2011.

Havas, K., Jaakonaho, K., Rantanen, P. & Sievers, K. 2006. Matka 2020. Matkailukoulutuksen määrällinen ja laadullinen ennakointi. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot – ajattelua, tekoja ja yhteistyötä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna.

Helsingin Sanomat 2011. Hyvä työpaikka ilmoitus on houkutteleva, silmäiltävä ja informatiivinen. Luettavissa:

<http://ilmoittajapalvelu.hs.fi/Hyv%C3%A4%20ty%C3%B6paikkailmoitus>. Luettu: 28.9.2011.

Honkaniemi, L. Junnila, K. Ollila, J. Poskiparta, H. Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hukkanen, J. 2010. "Sydän hehkuen, silmät loistaen": narratiivinen tutkimus luovuudesta matkailuyrittäjyydessä. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Luettavissa:

<http://www.doria.fi/handle/10024/66674>. Luettu: 5.10.2011.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti. Helsinki.

Jaakonaho, K. 2005. Moniosaamisen ja erikoisosaamisen dilemma. Matkailu-, ravitsemus- ja talousalan elinkeinon näkemyksiä lähitulevaisuuden osaamistarpeista. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga tutkimus. Helsinki.

Jalava, U. 2001 Esimiestyö: valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Helsinki.

Jeou-Shyan, H., Hsuan H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen T. 2011. Competency

analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 4, p. 1044-1054.

Jokinen, E. 2010. Työntekijä hotellin vastaanottotiskin takana. Asiakaspalvelun, ammatillisuuden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmä. Amk-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti.

Jamk 2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Luettavissa:

<http://www.jamk.fi/koulutus/tutkinnot/nuoret/matkailuravitsemisjalousala/palvelujentuottaminenjajohtaminen>. Luettu: 5.9.2011.

Kaskinen, T., Kuittinen, O., Laitio, T., Rissanen, M., Silfverberg, O. & Tuomi, T. 2010. Superyksilöistä joukkovoimaan - mistä osaamispuheessa puhutaan ja pitäisi puhua.

Kay, C. & Moncarz, E. 2004. Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45, 3, p. 285-298.

Kay, C. & Moncarz, E. 2007. Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International journal of Hospitality Management*, 26, p. 33–48.

Kay, C., & Russette, J. 2000. Hospitality-management Competencies: Identifying Managers' Essential Skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 52, p. 52-63.

Keeley, B. 2007. Human Capital: How what you know shapes your life. OECD insights. Luettavissa: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/ocd/education/human-capital_9789264029095-en. Luettu: 15.9.2011.

Keltinkangas-Järvinen, L. 2006. Ympäristö vai perimä – Psykologian pitkä tie tasapainoiseen ihmiskäsitykseen. *Tieteessä tapahtuu* 2/2006. Luettavissa: <http://www.tieteessatapahtuu.fi/0206/keltinkangas-jarvinen.pdf>. Luettu: 16.9.2011.

Kansallinen mediatutkimus 2011. KMT Lukija Syksy 2010/Kevät 2011 lukijamäärät pääkohderyhmissä. Levikintarkastus ja TNS Gallup. Luettavissa: http://www.levikintarkastus.fi/mediatutkimus/KMT_Lukija_S10-S11_perustaustat.pdf. Luettu: 10.11.2011.

Koenigsfeld J. P. 2007. Developing an industry specific managerial competency model for private club managers in the united states based on important and frequently used management competencies. Auburn University. Alabama. Luettavissa: http://etd.auburn.edu/etd/bitstream/handle/10415/114/Koenigsfeld_Jason_42.pdf?sequence=1. Luettu: 1.10.2011.

Kotila, T. 2009. Tunnejohtamisen mahdollisuudet johtamisen kehittämisessä ravintolalalla. Yamk- opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ylempi ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7018/Kotila_Tuija.pdf?sequence=1. Luettu: 5.10.2011.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

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

MaRa ry 2011a. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Matkailu- ja ravintolapalveluiden kysyntänäkymät heikkenemässä. 31.8.2011. Luettavissa: <http://www.mara.fi/index.php?file=1392>. Luettu: 5.9.2011.

MaRa ry 2010b. Matkailu- ja ravintolapalvelut. Sosiaalinen media kasvattaa suosiotaan yritysten rekrytointikanava. Luettavissa: <http://www.mara.fi/index.php?file=1300>. Luettu 5.9.2011.

Mamk 2008. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun restonomin ammatti ja työllistyminen. Luettavissa: http://www.mamk.fi/alltypes.asp?menu_id=226. Luettu 5.9.2011.

Monster 2011. 8 vinkkiä työpaikkailmoituksen tekoon. Luettavissa: <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/pikaoppaatrekrytointeihin/houkutteleva-tyopaikkailmoitus.aspx>. Luettu: 1.9.2011.

NVL 2006. Nordiskt Nätverk för Vuxnas Lärande. Pohjoismainen aikuisten oppimisen verkosto. Tiivistelmä: Tulevaisuuden osaaminen. Konferenssi 18-21.5.2006. Selfoss, Islanti.

Ohtonen, P., Jaakonaho, K., Väyrynen, J. & Westman M. 2011. Restonomien palkka- ja työllisyystutkimus. HAAGA-HELIA amk, HAAGA Alumni, HAAGA-PERHO. Helsinki.

Opetushallitus 2010a. Ennakoinnin sähköinen tietopalvelu ENSTI. Luettavissa: http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensiti/sanastot/suomenkielinen_sanasto#K . Luettu 5.9.2011.

Opetushallitus 2010b. Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://www02.oph.fi/koulutusoppaat/Staattiset/sanasto.html>. Luettu 7.9.2011.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. PRO Tammi. Helsinki.

Paloniemi, M. 2011. Restonomikoulutuksen tarve Oulun seudulla alan koulutusorganisaatioiden ja elinkeinoelämän näkökulmasta. Amk-opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Rovaniemi. Luettavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31397/Paloniemi_Merja.pdf..pdf?sequence=1. Luettu: 6.10.2011.

Pietiläinen, J. 2011. Restonomi työllistyy aina varmasti. Tamperelainen 26.8.2011. Luettavissa: <http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/67755-%E2%80%9Drestonomi-tyollistyy-aina-varmasti%E2%80%9D>. Luettu: 8.9.2011.

SURE ry. Suomen restonomit. Restonomi. Luettavissa: <http://www.sure.fi/restonomi.html>. Luettu: 5.9.2011.

Suomi sanakirja 2011a. Aineeton. Luettavissa: <http://suomisanakirja.fi/aineeton>. Luettu: 8.10.2011.

Suomi sanakirja 2011b. Kompetenssi. Luettavissa: <http://suomisanakirja.fi/kompetenssi>. Luettu 28.9.2011.

TEM 2007. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Työvoiman rekrytointi vilkasta, myös rekrytointiongelmia kasvussa. Luettavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/00_2006/2006-09-22-01/index.jsp. Luettu: 15.9.2011.

TEM 2008. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Ammattinetti. Ammattialat. Matkailu- ja ravitsemisala. Luettavissa: <http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat>. Luettu: 29.8.2011.

TEM 2010. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Työpaikkailmoittelun periaatteet. Luettavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/01_rekrytointi/01_tyopaikan_ilmoittaminen/01_ilmoituksen_periaatteet/index.jsp. Luettu: 5.9.2011.

Tilastokeskus 2003. Suomen suuraluejako muuttuu. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_08_03_suuralue.html. Luettu: 11.11.2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2009. Työ- ja terveys Suomessa. Helsinki. (Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M.)

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Rekrytointi opas esimiehelle. Edita Prima Oy. Helsinki.

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

Liite 1. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan työpaikkojen sopivuus aloittain mukailten
(TEM 2010; Ohtonen ym. 2011)

Työpaikat:	Hotelliala	Matkailuala	Ravintola-ala
Hotellit	X	X	X
Motellit	X	X	X
Kylpylät	X	X	X
Lomakodit	X	X	
Matkustajakodit	X	X	
Hostellit	X	X	
Retkeilymajat	X	X	
Lomakylät	X	X	
Liikuntakeskukset	X	X	
Kuntoutumiskeskukset	X	X	
Leirikeskukset	X	X	
Leirintäalueet	X	X	
Matkailuvaunualueet	X	X	
Maatilamatkailutilat	X	X	
Lomaosakekylät	X	X	
Matkatoimistot		X	
Matkanjärjestäjät		X	
Ohjelmapalveluyritykset		X	
Matkailuorganisaatiot		X	
Matkustaja- ja rahtialukset	X	X	X
Lentoyhtiöt		X	
Liikennöitsijät		X	
Rautatieyhtiöt		X	
Varustamot		X	
Ravintolat		X	X
Pikaruokaravintolat			X
Baarit			X
Kahvilat		X	X
Henkilöstöravintolat			X
Pitopalveluyritykset			X
Ruokalot (koulut, oppilaitokset, päiväkodit, vanhainkodit, sairaalat, puolustusvoimat)			X
Opetus ja koulutus	X	X	X
Tukku- ja vähittäiskauppa	X	X	X
Messu-, kongressi- ja kokouspalvelut	X	X	
Puhtaus- ja kiinteistöpalvelut	X	X	X
Elintarviketeollisuus			X
Turvallisuuspalvelut	X	X	X
Ympäristö- ja toimitilapalvelut	X	X	

Liite 2. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan esimies-, johto- ja asiantuntijatasoisten ammattien sopivuus aloittain, mukaillen (TEM 2010; Ohtonen ym. 2011)

Ammatit	Hotelliala	Matkailuala	Ravintola-ala
Vastaanottopäällikkö	X	X	
Hotellinjohtaja	X	X	
Hotelliemäntä	X	X	
Kohdepäällikkö		X	
Matkailutoimen johtaja		X	
Matkailuyrittäjä		X	
Maatilamatkailuyrittäjä		X	
Hotelliyrittäjä	X	X	
Ravintolapäällikkö		X	X
Ravitsemispäällikkö			X
Keittiöpäällikkö		X	X
Keittiömestari		X	X
Hovimestari		X	X
Johto	X	X	X
Taloushallinto	X	X	X
Henkilöstöhallinto	X	X	X
Myyntipäällikkö	X	X	X
Markkinointipäällikkö	X	X	X
Viestintäpäällikkö	X	X	X
Henkilöstöpäällikkö	X	X	X
Kehityspäällikkö	X	X	X
Toimistopäällikkö	X	X	X
Avainasiakaspäällikkö	X	X	X
Aluemyyntipäällikkö	X	X	X
Vuorovastaava/päällikkö	X	X	X

Liite 3. Koulutusohjelmakohtaiset kompetenssit (Arene 2005 mukaan)

Palvelukulttuuriosaamisen kompetenssivaatimuksia ovat:

1. Vieraanvaraisuus alan keskeisenä arvona ja menestystekijänä.
2. Terveelliset, turvalliset ja taloudellisesti kannattavat palvelut
3. Esteettiset ja eettiset näkökulmat
4. Kuluttajakäyttäytymisen periaatteiden tunteminen ja hyödyntäminen

Palvelujärjestelmäosaamisen kompetenssivaatimuksia ovat:

1. Palvelujen suunnittelu, tuottaminen ja kehittäminen toimintaympäristön vaatimusten mukaan.
2. Palveluprosessien kuvaus, ohjaus ja arviointi
3. Palveluiden kehittäminen tuotekehityksen ja tuotteistamisen keinoin.
4. Omaan toimialaansa turvallisuusvaatimusten soveltaminen työssä.

Palvelujohtamisosaamisen kompetenssivaatimuksia ovat:

1. Yrityksen strategioiden tunteminen, ymmärtäminen sekä hyödyntäminen
2. Oman sekä yksikön lähijohtamisen suunnittelu, toteutus ja arviointi
3. Työyhteisön toiminnan organisointi ja sen osaamisen hyödyntäminen

Liiketoimintaosaamisen kompetenssivaatimuksia ovat:

1. Asiakkuuksia analysointi palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta
2. Käsitteiden sekä liiketaloudellisen ajattelun perusteiden ymmärtäminen.
3. Vaihtoehtoisten toimintatapojen vaikutusten ennakoiminen
4. Yrittäjyysperiaatteiden soveltaminen yrittäjänä ja työntekijänä

Palveluympäristöosaamisen kompetenssivaatimukset ovat:

1. Kyky toimia erilaisissa verkostoissa samalla niitä hyödyntäen ja kehittäen. Kansainvälisyyden, globalisaation ja erilaisten kulttuurien merkityksen ymmärtäminen palvelukulttuurin sekä alan kehityksen kannalta.
2. Oman toiminnan sekä alan ympäristö vaikutusten tiedostaminen

Palvelujärjestelmäosaamisen kompetenssivaatimukset ovat alakohtaisesti:

1. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelman kohdalla on kyky hyödyntää erilaisia trendejä liiketoiminnassa sekä tiedostaa vastuullisen, ympäristöystävällisen ja luotettavan toiminnan vaikutuksen työyhteisön, asiakaspalvelun, yrityksen kustannusrakenteen ja imagon kannalta.
2. Matkailun kohdalla on kyky kehittää vapaa-ajan tai työsidonnaisen matkailun palveluympäristöä ja -verkostoja, toimia erilaisissa kansainvälisissä toimintaympäristöissä, hyödyntää kansallisen kulttuurin ominaispiirteitä matkailun kehittämisessä sekä kehittää alueellisia vahvuuksia ja parantaa alueellista vaikuttavuutta matkailun toimialalla.
3. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen kohdalla odotetaan niin taloudellista, sosiaalista, ekologista kuin kulttuurista vastuunkantokykyä alan tehtävissä.

Liite 4. Yhteenveto hotelli-, ravintola- ja matkailualan johtajan kompetensseista (Jeou-Shyan ym. 2011 mukaan)

Henkilökohtainen suhde:

- Tiimityö
- Asiakassuhde

Viestintä:

- suullinen viestintä
- kirjallinen viestintä
- tehokas viestintä

Johtajuus:

- Strateginen asema
- Johtajakyvykkyys
- Asianmukainen johtajuus
- Tiimin vahvistaminen/muodostaminen
- Joukkuehenki
- Tiimi yhteistyö

Toteutus:

- Hallinnolliset
- Tehokkuus

Strateginen johtaminen:

- Strateginen suunnittelukyky
- Organisoituminen
- Päätöksentekokyky

Analyysi

- Käsitteellinen ja analyttinen
- Kriittinen ja strateginen ajattelu,
- Kaupallinen suhtautuminen

Ongelmanratkaisu:

- Tarpeiden ennakointi
- Ongelman tunnistaminen
- Ongelmien tehokas käsittely

Henkilöstöjohtaminen:

- Motivointi
- Koulutus ja kehittäminen
- Johtaminen ja valvominen
- Rekrytointi ja valinta

Tilannejohtaminen:

- Joustava hallinta
- Kriisinhallinta
- Terveys ja riskien torjunta
- Palvelujen hallinta
- Asiakaspalvelukeskeisyys

Asiantuntijuus:

- Teollinen osaaminen
- Kaupallinen hallinta
- Majoituspalveluiden johtaminen
- Ruokatuotannonjohtaminen
- Matkailupalvelut

Taloushallinto:

- Kustannusten hallinta
- Kassavirtojen hallinta
- Suunnittelu ja budjetointi
- Taloudellinen analyysi
- velkavipu (velkarahan taloudellinen hyödyntäminen)
- tuloshallinta

Markkinointi:

- markkinointi analyysi
- markkina-asema
- liiketoiminnan markkinointi

Kulttuuri:

- kansainvälinen näkökulma
- integrointi paikalliseen kulttuuriin
- eri kulttuurien ymmärtäminen

Itsensä johtaminen:

- Stressinsietokyky
- Itsensä kehittäminen ja haastaminen
- Tunteidenhallinta

Asenne:

- vahva kiinnostus toimialaa kohtaan
- saavutukset
- itse oivaltaminen
- omistautuminen työlle
- positiivisuus

Vieraat kielet:

- Suullinen hallinta
- Kirjallinen hallinta
- Luetunymmärtäminen

Muut:

- Innovatiivisten strategioiden suunnittelu ja toteutus
- Luovan kehityksen edistäminen
- Innovatiivisten tuotteiden suunnittelu
- Innovaatioiden tuominen ja erilaistaminen hotellissa

Liite 5. Lista työssä käytetyistä työilmoituksista

Nro	Rekrytointikanava	Tehtävänimike	Työnantaja	Sijainti	Ammattiala
1.	mol.fi 3.10.2011	Hotellipäällikkö	Sokos Hotel Tahkovouri	Nilsia	Hotelliala
2.	mol.fi 30.9.2011	Palvelupäällikkö	Vantaan kaupunki	Vantaa	Muu ravintola-ala
3.	mol.fi 29.9.2011	Asiakaspalvelupäällikkö	Antell-Catering Oy	Vantaa	Muu ravintola-ala
4.	mol.fi 2.10.2011	Keittiömestari	Compass Group Finland Oy	Helsinki	Keittiöala
5.	mol.fi 29.9.2011	Keittiömestari	Colonial Bar&Kitchen Scandic	Espoo	Keittiöala
6.	mol.fi 29.9.2011	Keittiömestari	Ravintola Factory	Espoo	Keittiöala
7.	mol.fi 29.9.2011	Keittiön vuoropäällikkö	Fazer Food Services Oy (Helsingin Diakonissalaitos)	Helsinki	Keittiöala
8.	mol.fi 29.9.2011	Keittiön vuoro esimies	Vihiluodon Kala Oy	Liminka	Keittiöala
9.	mol.fi 3.10.2011	Keittiövastaava	ABC Pyhäjärvi	Pyhäjärvi	Keittiöala
10.	mol.fi 3.10.2011	Lomakodin yrittäjä	Helsingin ja Uudenmaan Näkövammaiset ry:n Lomakoti	Helsinki	Hotelliala
11.	mol.fi 29.9.2011	Lounaskahvilan päällikkö	Matti Himberg Oy, Citymarket Jumbo	Vantaa	Muu ravintola-ala
12.	mol.fi 30.9.2011	Ravintolaesimies	Fazer Food Services Oy (Valtiokonttorin ravintolaan)	Helsinki	Muu ravintola-ala
13.	mol.fi 3.10.2011	Ruokapalveluesimies	Palmia, Kaisaniemen ala-aste	Helsinki	Keittiöala
14.	mol.fi 29.9.2011	Ruokapalvelupäällikkö	Janakkalan kunta	Janakkala	Keittiöala
15.	mol.fi 30.9.2011	Kahvilan esimies	Troupex Oy/VMP Group	Lahti	Muu ravintola-ala
16.	mol.fi 24.8.2011	Hankekoordinaattori	Kainuun Etu Oy	Kajaani	Matkailuala
17.	mol.fi 17.8.2011	Risteilykoordinaattoria	Helsingin Matkailu Oy	Helsinki	Matkailuala

Nro	Rekrytointikanava	Tehtävänimike	Työnantaja	Sijainti	Ammattiala
18.	mol.fi 17.8.2011	Projektipäällikkö	Naturpolis Oy	Kuusamo	Matkailuala
19.	mol.fi 29.6.2011	Markkinointipäällikkö	Kolin matkailuyhdistys ry	Lieksa	Matkailuala
20.	HS 7.8.2011	General Manager/ Liike-toiminnanjohtaja	Sokotel Oy, Radisson Blu Hotels & Resorts	Vaasa	Hotelliala
21.	HS 11.9.2011	Hankinta-asiantuntija	Meira Oy, Kahvipaahtimo	Helsinki	Elintarvike
22.	HS 11.9.2011	Liikennepäällikkö	VR Group	Helsinki	Matkailuala
23.	HS 11.9.2011	Liikennetuotantopäällikkö	VR Group	Helsinki	Matkailuala
24.	mol.fi 21.9.2011	Esivalmistuksen päällikkö	Hes-Pro (Finland) Oy	Turku	Elintarvike
25.	mol.fi 21.9.2011	Keittiön vuoromestari	Suomen Diner Ravintolat Oy, Sticky Wingers	Tampere	Keittiöala
26.	mol.fi 14.9.2011	Keittiömestari	Fazer Food Services Oy (Tieto Oy:n henkilöstöravintola)	Helsinki	Keittiöala
27.	mol.fi 14.9.2011	Keittiön vuoromestari	Restamax Oy, Stefan's Steakhouse	Turku	Keittiöala
28.	mol.fi 15.9.2011	Keittiömestari	Extremely Nice Job Oy	Kittilä	Keittiöala
29.	mol.fi 15.9.2011	Keittiömestari	Nanking Oy	Helsinki	Keittiöala
30.	mol.fi 20.9.2011	Keittiömestari	Joanna Österlund Oy/Ravintola Origo	Hanko	Keittiöala
31.	mol.fi 19.9.2011	Keittiömestari	Fazer Food Services Oy (Kauppa-korkeakoulun ravintola Raflaan)	Helsinki	Keittiöala
32.	mol.fi 14.9.2011	Projektipäällikkö	Etelä-Savon maakuntaliitto	Mikkeli	Matkailuala
33.	mol.fi 14.9.2011	Keittiömestari	Hotelli Levi Panorama, ravintola Okta	Kittilä	Keittiöala
34.	mol.fi 15.9.2011	Keittiömestari	Sodexo Oy, Stella Business Park	Espoo	Keittiöala
35.	mol.fi 14.9.2011	Keittiömestari	Ravintola Port Oy	Helsinki	Keittiöala

Nro	Rekrytointikanava	Tehtävänimike	Työnantaja	Sijainti	Ammattiala
36.	mol.fi 14.9.2011	Projektipäällikkö	Seinäjoen koulutus kuntayhtymä	Ilmajoki	Matkailuala
37.	mol.fi 14.9.2011	Projektipäällikkö	Juotavan Hyvä etelä-Päijänne ry	Päijät-Häme	Matkailuala
38.	mol.fi 14.9.2011	Ravintolaesimies	Fazer Food Services Oy (Ravintola Mustajuureen)	Helsinki	Muu ravintola-ala
39.	mol.fi 14.9.2011	Ravintolaesimies	Fazer Food Services Oy (Nokia Siemens Networks Oy)	Espoo	Muu ravintola-ala
40.	mol.fi 16.9.2011	Ravintolaesimies	Fazer Food Services Oy (Oikeusministeriö)	Helsinki	Muu ravintola-ala
41.	mol.fi 21.9.2011	Ravintolaesimies	Fazer Food Services Oy (Mikkelin Amk)	Savonlinna	Muu ravintola-ala
42.	mol.fi 25.09.2011	Ruokapalveluesimies	Steniuksen tuotantokeittiö	Rauma	Keittiöala
43.	mol.fi 09.08.2011	Vuoromestari	MindFit Consulting Oy	Kittilä	Keittiöala
44.	mol.fi 18.08.2011	Vuoromestari	Opteam, CMB Ravintolat	Helsinki	Keittiöala
45.	mol.fi 15.07.2011	Vuoropäällikkö keittiöön	Rukakeskus Oy, Ravintola Piste	Kuusamo	Keittiöala
46.	mol.fi 15.07.2011	Vuoropäällikkö keittiöön	Rukakeskus Oy, Ravintola Piste	Kuusamo	Keittiöala
47.	mol.fi 22.08.2011	Vuoromestari	Radisson Blu Hotel Seaside, S-ryhmä	Helsinki	Keittiöala
48.	mol.fi 24.08.2011	Vuoropäällikkö	ISS Palvelut Oy	Helsinki	Muu ravintola-ala
49.	mol.fi 26.08.2011	Hovimestari	Fazer Food Services Oy (Nokia Siemens Networks)	Espoo	Muu ravintola-ala
50.	mol.fi 26.08.2011	Salin vuoropäällikkö	Fazer Food Services Oy (Nokia Siemens Networks)	Espoo	Muu ravintola-ala
51.	mol.fi 26.08.2011	Keittiön vuoropäällikkö	Fazer Food Services Oy (Nokia Siemens Networks)	Espoo	Keittiöala
52.	mol.fi 19.08.2011	Keittiö-/vuoropäällikkö	HelmiSimpukka Tamppari, Restel Oy	Lapua	Keittiöala
53.	mol.fi 30.08.2011	Vuoropäällikkö	Suomen Kansallisteatterin Lavaklubille	Helsinki	Muu ravintola-ala

Nro	Rekrytointikanava	Tehtävänimike	Työnantaja	Sijainti	Ammattiala
54.	mol.fi 29.08.2011	Ruokapalveluesimies	HR House Oy Henkilöstöpalvelut	Helsinki	Keittiöala
55.	mol.fi 29.08.2011	Ruokapalveluesimies	HR House Oy Henkilöstöpalvelut	Helsinki	Keittiöala
56.	mol.fi 24.08.2011	Ruokapalveluesimies	Palma, Solakallion erityiskoulu	Helsinki	Keittiöala
57.	mol.fi 16.08.2011	Ruoka- ja pitopalveluesimies	Louhelan juhla- ja pitopalvelu Oy	Järvenpää	Keittiöala
58.	mol.fi 02.08.2011	Keittiöpäällikkö	Hotelli Rantasipi Rukahovi	Kuusamo	Keittiöala
59.	mol.fi 21.08.2011	Keittiöpäällikkö	Fazer Food Services Oy (Helsingin Messukeskus)	Helsinki	Keittiöala
60.	mol.fi 15.08.2011	Vuoromestari	Ravintola Lasipalatsi	Helsinki	Keittiöala
61.	mol.fi 26.08.2011	Keittiöpäällikkö	Hotelli Rantasipi Restel Oy	Forssa	Keittiöala
62.	mol.fi 11.08.2011	Keittiömestari	HOK-Elanto Liiketoiminta Oy, Chico's Forum	Helsinki	Keittiöala
63.	mol.fi 25.08.2008	Keittiömestari	HOK-Elanto Liiketoiminta Oy, Vltava	Helsinki	Keittiöala
64.	HS 17.4.2011	Keittiömestari	Ravintola Aino	Helsinki	Keittiöala
65.	HS 6.3.2011	Asiakkuuspäällikkö	Fazer Leipomot	Helsinki	Muut: Leipomoala
66.	HS 17.4.2011	Aluepäällikkö	Atria Suomi Oy, Food and Service-organisaatio	Etelä-Suomi	Elintarvikeala
67.	HS 17.4.2011	Aluepäällikkö	Atria Suomi Oy, Food and Service-organisaatio	Etelä-Suomi	Elintarvikeala
68.	HS 20.3.2011	Tuotekehityspäällikkö	Fazer-konserni	Lahti	Elintarvikeala
69.	HS 27.3.2011	Aluepäällikkö	Fazer-lähileipomot	Vantaa	Muut: Leipomoala
70.	HS 20.2.2011	Tuotekehityspäällikkö	SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus	Pääkaupunkiseutu	Elintarvikeala
71.	HS 3.4.2011	Hotellinjohtaja	Lapland Hotel Riekonlinna	Saariselkä	Hotelliala

Nro	Rekrytointikanava	Tehtävänimike	Työnantaja	Sijainti	Ammattiala
72.	HS 27.2.2011	Lentoaseman päällikkö	Finavia, Vaasan lentoasema	Vaasa	Matkailuala
73.	HS 10.4.2011	Keittiömestari	Omnia ammattiopisto, Ravintola Henricus	Espoo	Keittiöala
74.	HS 27.3.2011	Ostopäällikkö	Saarioinen Oy	Tampere	Elintarvikeala
75.	HS 6.2.2011	Ravintolapäällikkö	Omnia ammattiopisto, Ravintola Henricus	Espoo	Muu ravintola-ala
76.	HS 13.2.2011	Myyntipäällikkö	Saarioinen Oy, pääkonttori	Tampere	Elintarvikeala
77.	HS 13.2.2011	Ravintotyönjohtaja	Palmia, Koskelan ravintokeskus	Helsinki	Keittiöala
78.	HS 13.2.2011	Service manager, palvelupäällikkö	Sodexo Oy	Pääkaupunkiseutu	Muu ravintola-ala
79.	HS 27.2.2011	Myyntipäällikkö	Pohjois-Karjalan osuuskauppa, Sokos Hotels	Joensuu	Hotelliala
80.	HS 13.3.2011	Keittiömestari	SSO, Rosso	Lohja	Keittiöala
81.	HS 27.3.2011	Tuotekehityspäällikkö	Snellman Kokkikartano Oy	Kerava	Elintarvikeala
82.	HS 17.4.2011	Tuoteasiantuntija	Valio	Helsinki	Elintarvikeala
83.	HS 7.8.2011	Liiketoimintajohtaja	Sokotel Oy, Radisson Blu Hotels & Resorts	Helsinki	Hotelliala
84.	mol.fi 17.8.2011	Vuoromestari	Palace Kämp Group Oy, Brasserie Kämp	Helsinki	Muu ravintola-ala
85.	HS 7.8.2011	Laatupäällikkö	Felix Abba	Turku ja Lahti	Elintarvikeala
86.	HS 7.8.2011	Avainasiakasvastaava	Santa Maria Finland	Länsi-Suomi	Elintarvikeala
87.	HS 21.8.2011	Head of resourcing	Fazer-konserni	Pääkaupunkiseutu	Muut: matkailu- ja ravitsemiskauppa
88.	HS 7.8.2011	Projektipäällikkö	Sodexo Oy	Pääkaupunkiseutu	Muu ravintola-ala

Nro	Rekrytointikanava	Tehtävänimike	Työnantaja	Sijainti	Ammattiala
89.	HS 31.7.2011	Myyntinkehittäjä	Oy Págen Ab, Etelä Suomi	Uusimaa	Muut: matkailu- ja ravitsemiskauppa
90.	HS 28.8.2011	It-päällikkö	SOK IT-palvelut / Matkailu- ja ravitsemiskauppa	Helsinki	Muut: matkailu- ja ravitsemiskauppa
91.	HS 28.8.2011	Järjestelmäpäällikkö	SOK IT-palvelut / Matkailu- ja ravitsemiskauppa	Helsinki	Muut: matkailu- ja ravitsemiskauppa
92.	HS 28.8.2011	Palvelupäällikkö	SOK IT-palvelut / Matkailu- ja ravitsemiskauppa	Helsinki	Muut: matkailu- ja ravitsemiskauppa
93.	HS 28.8.2011	Palkkauksen ja palkitsemien asiantuntija	VR Group	Helsinki	Matkailuala
94.	HS 24.7.2011	Ryhmäpäällikkö	Avecra, train & station catering	Helsinki	Muu ravintola-ala
95.	HS 17.7.2011	Marketpäällikkö	Eckerö Line Ab Oy,	Helsinki	Muut: matkailu- ja ravitsemiskauppa
96.	HS 19.6.2011	Liikennesuunnittelija	VR Group	Helsinki	Matkailuala
97.	HS 5.6.2011	Toimitusjohtaja	Ähtärin Eläinpuisto Oy	Ähtäri	Matkailuala
98.	HS 29.5.2011	Client manager	Finnair, suomen myyntiyksikkö	Helsinki	Matkailuala
99.	mol.fi 10.8.2011	Keittiön vuoropäällikkö	Restel Oy, Turun messu- ja kongressikeskus	Turku	Keittiöala
100.	HS 15.5.2011	Tuoteryhmäpäällikkö	Arla Ingman, Sipoo Söderkulla	Sipoo	Elintarvikeala
101.	HS 15.5.2011	Apulaisravintolapäällikkö	Royal Ravintolat Oy, Strindberg	Helsinki	Muu ravintola-ala
102.	mol.fi 17.8.2011	Keittiömestari	Palace Kämp Group Oy, FishMarket ruokaravintola	Helsinki	Keittiöala
103.	HS 15.5.2011	Joukkoliikenteen johtava asiantuntija	Liikennevirasto	Helsinki	Matkailuala
104.	HS 15.5.2011	Asiakaspäällikkö	Saarioinen Oy,	Tampere	Elintarvikeala
105.	HS 15.5.2011	Ketjumyyntipäällikkö	Saarioinen Oy	Tampere tai Vantaa	Elintarvikeala

Nro	Rekrytointikanava	Tehtävänimike	Työnantaja	Sijainti	Ammattiala
106.	HS 8.5.2011	Projektipäällikkö	VR Group	Helsinki	Matkailuala
107.	HS 8.5.2011	Projektipäällikkö	VR Group	Helsinki	Matkailuala
108.	HS 8.5.2011	Satamajohtaja	Helsingin kaupunki, Helsingin Sata- ma –liikennelaitos, Port of Helsinki	Helsinki	Matkailuala
109.	HS 8.5.2011	Ravintolapäällikkö	Opetusravintola Kokkolinna	Kokkola	Muu ravintola-ala
110.	mol.fi 16.8.2011	Ruokapalveluesimies	Palma, Catering-palvelut, koulu- ja päiväkotipalvelut	Helsinki	Keittiöala
111.	HS 27.2.2011	Hotellipäällikkö	Pohjois-Karjalan ok, Sokos Hotels	Koli	Hotelliala
112.	HS 13.3.2011	Palvelupäällikkö	SSO, Cantina Antonio	Nummela	Keittiöala

Fazer

Fazer-leipurit leipovat uunituoretta leipää lähes 30 lähileipomossa ympäri Suomea. Fazer Lähileipomoista kuluttaja saa paikallisia, lähellä leivottuja leipäjäitä päivittäin. Makuelämykset ovat missiömme. Monipuolinen osaaminen, laadukkaita Oululainen-brändit ovat menestyksemme kulmakiviä.

Näiden muffinien valmistamiseen tarvitsemme suklaan ja kaakaon lisäksi alue-, valikoima- ja projektipäällikköä.

Fazer Lähileipomoiden kilpailukykyisen ja kehittyvän toiminnan keskeisenä edellytyksenä ovat tavoitteelliset ja energiset ammattilaiset. Vahvistamme Lähileipomo-organisaatiota ja haemme sinua

Aluepäällikkö
Vastat nimettyjen lähileipomoiden myynnistä, tuloksesta ja henkilöstöstä sekä sovittujen kehitysprojektien läpiviennistä. Osallistut liiketoiminta-alueen strategiatyöhön. Teet tiivistä yhteistyötä asiakkaidemme ja myyntiorganisaation kanssa. Tuot myymäläleipomopäälliköitä asiakasyhteistyössä ja vastaat tiimisi osaamisen kehittämisestä. Sinulle raportoivia myymäläleipomopäälliköitä on 10–12.

Olet ratkaisuhakuinen, kaupallisesti ajatteleva ja asiakassuhdetta pitkäjänteisesti rakentava tekijä. Sinut tunnetaan kuvvstyriä



Valikoimapäällikkö
Vastat lähileipomovalikoimien kannattavasta kasvusta. Yhteisten toimintamallien implementointi sekä tuotteen koordinaatio ovat osa tehtävistä. Tärkeimmät sisäiset yhteistyökumppanit ovat aluepäälliköt, tuotekehityksen ja myymäläleipomopäälliköt. Ulkoinen yhteistyö koostuu alihankkijoista ja

Sinulla on kaupallinen näkökulma ja kulutustrendeistä tuotetietodataa ja tehdä johtopäätöksiä tukeksi.

Projektipäällikkö
Vastat uusien lähileipomojen johtamisesta, dokumentoinnista ja yhteistyöstä. Tärkeimmät sisäiset yhteistyökumppanit ovat aluepäälliköt ja

Liite 7. Kay & Moncarzin (2007) tulosten vertailu tämän tutkimuksen tuloksiin

