



## **Ravintola-alalla kohdatut rekrytoinnin haasteet ja veto-voiman lisääminen**

Kaisa Heiskanen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2022

Matkailu- ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

**Kaisa Heiskanen**

## **Ravintola-alalla kohdatut rekrytinnin haasteet ja vetovoiman lisääminen**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 45 sivua.

Matkailu- ravitsemis- ja talousala. Restonomi AMK-palveluliiketoiminta. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Ravintola-alalla kärsitään työvoimapulasta, joka vaikuttaa alan yritysten toimintoihin ja kehitykseen. Työvoimapulan taustalla on alan heikko vetovoimaisuus, johon vaikuttavat monet tekijät kuten matala palkkataso. Alalle hakeutuneiden opiskelijoiden määrä on laskussa, ja koronapandemian myötä alalta on lisäksi siirtynyt ammattitaitoista työvoimaa toisille aloille.

Tutkimuksessa selvitettiin alan vetovoimaisuutta ravintola-alan esimiesten eli rekrytoijien näkökulmasta ja alan vetovoimaisuuden vaikutusta rekrytointiin saada osaavaa työvoimaa. Tarkoituksena oli kuvata, millaisia keinoja alan yritysten on käytettävä saadakseen osaavaa työvoimaa tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka toteutettiin haastattelemalla kahden Itä-Suomalaisen hotelliravintolan esimiehiä. Tutkimus rajattiin toimeksiantajan toimesta näihin kahteen kohteeseen toimipaikkojen samankaltaisuuden vuoksi.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että alan matalapalkkataso ei houkuttele uusia työntekijöitä alalle ja koronapandemian myötä työvoiman saanti on hankaloitunut. Palkalla kilpaileminen nähdään keinona saada ammattitaitoista työvoimaa.

Nyt alalle hakeutuu nuoria ja ulkomaalaisia työntekijöitä ja opiskelijoita, joiden johtaminen ja perehdyttäminen tulee vaatimaan yrityksiltä enemmän aikaa ja taitoja. Ulkomaalaisten työntekijöiden koetaan olevan iso osa alan tulevaisuutta. Myös työpaikkojen sijainnilla on vaikutusta rekrytointien onnistumiseen.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Rekrytointi, ravintola-ala, ravintola-alan vetovoima, työvoimapula, työvoima

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Kaisa Heiskanen**

### **Recruitment challenges and attractiveness in the restaurant industry**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 45 pages

Tourism and hospitality industry. Bachelor's Degree Programme in Tourism and Service Business. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The restaurant sector suffers from labor shortages, which affect the operations and development of companies in the sector. The labor shortage is due to the weak attractiveness of the sector, which is affected by many factors, such as low wages. The number of students applying to the sector is declining, and with the corona pandemic, skilled labor has also shifted from the sector to other sectors.

The study examined the attractiveness of the industry from the perspective of restaurant managers and the impact of the attractiveness of the industry on recruitment for a skilled workforce. The aim was to describe the means that companies in the sector must use to obtain a skilled workforce in the future.

The study was conducted as a qualitative study, which was conducted by interviewing the managers of two hotel restaurants in Eastern Finland. The study was limited to two sites due to the similarity of the sites.

Based on the results, it can be stated that the low wage level in the sector does not attract new employees to the sector and the access to labor has become more difficult due to the corona pandemic. Wage competition is seen one way to get a skilled workforce.

Young and foreign workers and students are now entering the industry, and their management and retraining will require more time and skills from companies. Foreign workers are perceived to be a big part of the future of the industry. The location of jobs also has an impact on the success of recruitment.

### **Keywords/tags (subjects)**

Recruitment, restaurant industry, restaurant industry attraction, labor shortage, labor force, young workers

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Ravintola-ala työmarkkinoilla</b> .....	<b>2</b>
2.1	Ravintola-alan hiipunut vetovoima ja houkuttelevaisuus .....	3
2.2	Työvoiman tarve ja ylläpitäminen tulevaisuudessa .....	5
2.3	Ravintola-alan vetovoimaisuus työmarkkinoilla .....	6
<b>3</b>	<b>Rekrytointi</b> .....	<b>8</b>
3.1	Rekrytointiprosessi.....	8
3.2	Rekrytoinnin haasteet ravintola-alalla .....	11
3.3	Työnantajamielikuvan vaikutus rekrytoinnissa.....	12
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>14</b>
4.1	Tutkimuskysymykset .....	15
4.2	Tutkimuskohde.....	16
4.3	Tutkimusote .....	16
4.4	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä.....	17
4.5	Luotettavuus .....	21
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>23</b>
5.1	Ravintola-ala työmarkkinoilla.....	23
5.2	Alan vetovoimaa lisäävät tekijät .....	24
5.3	Rekrytointikäytännöt .....	25
5.4	Rekrytoinnin haasteet ja vaikutukset.....	26
5.5	Keinot saada työvoimaa .....	27
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>28</b>
6.1	Tutkimustulosten luotettavuus .....	37
6.2	Tutkimustulosten hyödyntäminen .....	38
	<b>Lähteet</b> .....	<b>40</b>
<b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Rekrytointiprosessi. (Leponen 2021, muokattu) .....	10
	Kuvio 2. Analyysiprosessi käytännössä. (Juuti & Puusa 2020, muokattu) .....	18

# 1 Johdanto

Ravintola-alaa vaivaa työntekijäpuula, joka on ollut havaittavissa jo vuosia. Uusien työntekijöiden houkuttelevuus alalle on haastavaa ja jo alalla olleet ovat yhä enenevässä määrin varsinkin koronapandemian jälkeen suunnanneet toisille toimialoille työn epävarmuuden vuoksi, eikä heidän paluustaan ole takeita. Alan vetovoimaisuus on hiipunut työntekijänäkökulmasta ja alan avoimia koulutuspaikkoja ei saada täytettyä, koska hakijamäärät koulutuksiin laskevat niin toisen asteen koulutuksien, kuin ammattikorkeakoulututkintojenkin osalta. Työllistymistilanne alalle valmistuneille on kuitenkin samoista syistä johtuen hyvä, mutta tämä ei ole riittänyt nostamaan vetovoimaisuutta. (Spangar 2021.)

Työvoiman puute hankaloittaa yritysten kasvua ja kehitystä ja jopa supistaa palveluita ja aukioloja. Myös pandemiasta toipuminen vaatii työvoimaa, ettei yritysten tarvitse supistaa palveluitaan ja kääntäisi asiakkaita pois osaavan henkilökunnan puuttumisen vuoksi. (Osaava henkilökunta ravintola-alan elinehto 2021.)

Opinnäytetyössä käsitellään teoreettisesti ravintola-alan työvoimatilannetta, rekrytointiprosessia ja haasteita sekä alan vetovoimaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus kohdistuu kahteen hotelliin ja niiden ravintolatoimintoihin Itä-Suomessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaisia haasteita yritykset kokevat rekrytoinneissa ravintola-alalla ja kuinka yritykset voisivat lisätä itse oman työpaikkansa vetovoimaisuutta työmarkkinoilla. Haastatteleamalla työnantajan edustajia selvitetään ja tutkitaan ravintola-alan rekrytoinnin haasteita ja vetovoiman vaikutuksia, millaisia ovat olleet rekrytointien tulokset ja kuinka ravintola-alan vetovoimaa voisi toimipaikoissa kehittää, ja miltä ravintola-alan tulevaisuus näyttää työvoiman kannalta. Opinnäytetyöstä saatuja tietoja voi hyödyntää rekrytoinnin, vetovoiman ja johtamisen kehittämiseen ravintola-alalla.

## 2 Ravintola-ala työmarkkinoilla

Suomen työmarkkinoilla tapahtuu paljon rakennemuutoksia, jotka johtuvat tuotannollisista, taloudellisista, teknologisista, ympäristöstä ja ihmisistä johtuvista syistä. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja työmarkkinoille tulevat nuoret sukupolvet ovat määrältään pienempiä eikä heillä ole tarvittavaa työkokemusta. Talouskriisi, työmarkkinoiden kausi- ja suhdannevaihtelut,

pitkäaikaistyöttömyys ja osaamaton työvoima vaikuttavat työmarkkinoilla vielä pitkään. (Hyppänen 2013.) Tässä osiossa käsitellään tarkemmin ravintola-alan työvoimatilannetta ja syitä ravintola-alan työvoimapulaan.

## **2.1 Ravintola-alan hiipunut vetovoima ja houkuttelevaisuus**

Ravintola-alalla on herätty siihen, että alan vetovoima ja houkuttelevaisuus hiipuvat. On ryhdytty pohtimaan, millaisilla toimilla ravintola- alaa saataisiin vetovoimaisemmaksi. Koronapandemian myötä tilanne on noussut jälleen esille, kun ravintola-alan työntekijöitä ja esimiehiä on siirtynyt työskentelemään muille aloille. Koronapandemia kuritti ravintola-alaa erittäin rankasti, kun aukioloja tiukennettiin, joka johti lomautuksiin, irtisanomisiin ja konkursseihin. Nyt kun pandemian jälkeen ala elpyy ja töitä olisi, on alan vetovoima hiipunut entisestään työmarkkinoilla. Korpisen (2021, 38,48,50) tekemässä tutkimuksessa pandemian vaikutuksesta hotelli- ja ravintola-alan vetovoimaisuuteen havaittiin, että yli puolet vastaajista oli harkinnut alan vaihtoa koronapandemian seurauksena ja osa etsi töitä toiselta alalta. Samaisessa tutkimuksessa alalla työskentelevät pitivät ravintola-alaa nyt pandemian jälkeen haavoittuvampana ja muutoksille alttiimpana alana kuin ennen pandemiaa.

Vuonna 2021 tammikuusta elokuuhun Duunitorilla on haettu ravintola-alan osaajia 25 238 työpaikkailmoituksella. Luku on 61 prosenttia enemmän kuin samaan aikaan vuonna 2020. Todellisuudessa työpaikkoja on tarjolla enemmänkin, koska yritykset hakevat myös osaajia ns. hiljaisella haulalla tai yhdellä haulalla haetaan useampaa tekijää. (Mäkelä 2021.) Rekrytointiongelmat ovat lisääntyneet palvelualoilla, joihin ravintola-ala lukeutuu. Vuoden 2005 alusta alkaen työvoiman puute palvelualoilla on hankaloittanut yritysten kasvumahdollisuuksia. Työvoimapulaa ja vaikeasti täytettäviä avoimia työpaikkoja on ollut esimerkiksi Itä-Suomessa kokomaan keskiarvoon nähden verrattain paljon, toimialasta riippumatta. (Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus 2007, 42,43.)

Helsingin seudun kappakamarin tekemän tutkimuksen mukaan esimerkiksi pelkällä Uudenmaan alueella avoimia paikkoja oli vaikeaa saada täytettyä jo ennen koronapandemiaa, mutta nyt pandemian jälkeen pelkona on, että tilanne vaikeutuu entisestään, jos alanvaihtajat eivät enää palaa ravintola-alalle töihin. Myös uusien työntekijöiden löytäminen alalle on huolena ravintola-alan

houkuttelevuuden vuoksi. (Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet ravintola-alalla syvähaastattelut 2021.)

Uusia työntekijöitä alalle on vaikea saada, sen osoittaa myös alhainen hakijamäärä alan koulutukseen. Ravintola-alan koulutuspaikkojen heikko täyttyminen on yksi syy alan työntekijäpulaan. Ammatillisessa koulutuksessa vuonna 2021 ravintola-alan vetovoima oli alhaisin kaikista koulutusaloista. Vuonna 2005 ensisijaisia hakijoita ravintola-alan toisen asteen koulutukseen oli 3612 hakijaa, kun vuonna 2021 hakijoita oli enää 1719. Alan vetovoimakerroin on näiden vuosien välissä laskenut 0,68 prosentista 0,50 prosenttiin. (Lith 2021.) Ravintola-alan koulutuksen houkuttelevuuden laskuun arvellaan vaikuttavan työn rankkuus, epäsäännölliset työajat ja alhaiset palkat. Myös koronapandemian tuoma kuva alan epävarmasta työllisyystilanteesta on voinut vaikuttaa ravintola-alan koulutukseen hakeutuneiden määrään. (Ijäs 2021.)

Yritykset ovat itse pyrkineet lisäämään vetovoimaa mm. erilaisten hankkeiden avulla. Esimerkiksi nuorille suunnattu Musta tulee isona- hanke toi alaa esille kahdeksaluokkalaisille, jossa alan ammattilaiset saivat kertoa omasta työstään parhaita puolia ja kokemuksia omasta työstään. Hankkeen tavoitteena oli muuttaa mielikuvaa ravintola-alasta ja lisätä vetovoimaisuutta ja mahdollisesti saada houkutelua nuoria alan koulutuksen pariin. (Kainulainen 2019.)

Kohtaanto-ongelma on yksi yleisimmistä ongelmista työmarkkinoilla, myös ravintola-alalla. Kohtaanto-ongelmalla tarkoitetaan työn kysynnän ja tarjonnan välistä kuilua. Kohtaanto-ongelman syntyminen aiheuttamia syitä voi olla työpaikkojen ja työntekijöiden sijaitseminen eri alueilla, työtömien osaaminen ja koulutus ei vastaa työnantajan vaatimuksia tai osaaminen on vanhentunutta, työntekijän persoona tai muut ominaisuudet ei sovi ko. työhön. (Työvoiman kohtaanto-ongelma n.d.) Kohtaanto-ongelma aiheuttaa yrityksille vakavia rekrytointihaasteita ja osaavan työvoiman pula on muodostunut kasvun esteeksi useilla eri aloilla (Penttilä n.d.).

Yksi syy on myös väestön ikääntyminen eikä työikäisiä riitä kaikille aloille ja avoimiin työpaikkoihin. Syynä voi olla myös työpaikkojen huono laatu. Työpaikkojen huonolla laadulla tarkoitetaan pätkätöitä ja pieniä tuntimääriä, joka heikentää työn varmuutta ja toimeentulon vakautta. Tämä on yleistä ravintola-alalla, jossa suositaan osa-aikaisia tuntisopimuksia ja vuokratyötä. (Veirto 2021.) Epäsäännölliset työajat ovat haaste esimerkiksi perheellisille ravintola-alan työnhakijoille, jolloin

työ ei ole houkutteleva, kun työn ja perhe-elämän yhteen sovittaminen on haasteellisempaa. (Tanner 2019, 11-14.) Ravintola-alan kohtaanto-ongelman selvityksen mukaan ravintola-ala koetaan kuormittavana ja kiireisenä työympäristönä jonka vetovoimaisuutta vähentää myös heikot työehdot ja huono johtaminen. Tässä selvityksessä oli haastateltu alalla työskennelleitä tai alalle koulutautuneita, jotka eivät työskentele alalla tällä hetkellä. (Isola, Mäntylä 3, 2019.)

## **2.2 Työvoiman tarve ja ylläpitäminen tulevaisuudessa**

Ravintola-alalla tullaan tarvitsemaan ihmisiä töissä myös tulevaisuudessa. Robotiikka, teknologia ja uudet innovaatiot voivat vähentää ihmisten tarvetta joissain tehtävissä, mutta perinteisissä ravintolakonsepteissa tarvitaan yhä työntekijöitä suorittamaan työtä. Matkailu-alalla oli kovaa kasvua kansainvälisessä matkustuksessa ennen koronapandemiaa, joka vaikutti ravintola-alalla positiivisesti. Nyt ennustetaan, että matkailu palaa vuoden 2019 kasvun tasolle vuonna 2024. Vuosina 2006- 2019 majoitus- ja ravitsemistoiminnan työvoiman määrä kasvoi 21 prosenttia ja palvelualat ovat muihin aloihin verrattuna kasvattaneet työllistensä määrää. (Matkailun merkitys kansantaloudelle, 2021.) Tulevaisuudessa voidaan alalle arvioida kasvua ja ihmisten liikkuminen ja palveluiden kysyntä voi lisääntyä, kun pandemia hellittää. Ravintola-ruokailun trenditutkimus 2020 osoittaa että kuluttajat uskovat ravintolankäytön palautuvan samalle tasolle kuin ennen pandemiaa. Myös ruuan laadulla on suurempi merkitys ruokapaikan valinnassa. (Ravintolaruokailun trenditutkimus 2020: Ravintola-ruokailu palaa ennalleen koronapandemian jälkeen 2020.) Alalle tarvitaan siis osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa valmistamaan laadukasta ruokaa ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin myös tulevaisuudessa.

Helsingin seudun kauppakamarin matkailu- ja ravintola-alalle teettämän tutkimuksen mukaan, joka käsitteli työvoiman saatavuutta-, kysyntää sekä osaamistarpeita Uudellamaalla, yrityksen näkemys oli, että lähivuosina rekrytoinnin tarve kasvaa. Suuremmat yritykset uskovat rekrytoivansa 50- 60 työntekijää ja pienemmät toimijat 4-15 uutta työntekijää. Tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi yritysten huoli uusien työntekijöiden löytymisen suhteen. Ennen korona pandemian alkua esimerkiksi kokkeja oli haasteellista saada rekrytoitua ja nyt alan ammattilaisten pelätään siirtyneet toisille aloille. Myös alan houkuttelevuutta pidetään huolestuttavana tekijänä sekä matalaa palkkatasoa. Potentiaalisia hakijoita voidaan kouluttaa tehtäviin itse tai oppisopimuksella, joten tärkeintä on saada pidettyä ala jatkossa kiinnostavana ja löytää oikeat kanavat rekrytoida työntekijöitä. (Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alla 2021.)

Myös jo olemassa olevien työntekijöiden pysyvyyteen ja osaamisen on kiinnitettävä huomiota. Etenkin esimiesosaaminen tulee vaatimaan tulevaisuudessa lisää moniosaamista, kykyä motivoida ja johtaa valmentavalla otteella, koska alle saapuvat työntekijät omaavat yhä vähän ammattitaitoa alalta. (Lempinen 2021.) Myös esimiesten kyky sitouttaa henkilökuntaa on tärkeää, koska liiallinen työntekijä vaihtuvuus koetaan Eerikäisen (2020, 89- 90) tutkimuksen mukaan usein negatiivisena asiana, joka lisää työntekijöiden omaa työpaikan vaihtohalukkuutta. Työntekijöiden vaihtuvuus myös lisää työntekijöiden työnkuormitusta ja työstä suoriutuminen vaikeutuu työ ajan mennessä uusien henkilöiden perehdytykseen ja opastamiseen.

Ravintola-alalla tarvitaan myös yhä enenevässä määrin digiosaamista järjestelmien ja laitteiden käyttämiseen, joka on haastavaa etenkin niille, jotka eivät käytä tietotekniikkaa vapaa-ajallaan. Tämä tulee vaatimaan esimiehiltä tukemista ja opastusta eri-ikäisten työssä suoriutumiseen nyt ja tulevaisuudessa. Työkyvyn ylläpitäminen vaatii työnopastusta ja palautetta esimiehiltä, joka koetaan työmotivaation ylläpitämisen kannalta tärkeäksi kuten myös asiakaspalaute toiminnan- ja tuotekehityksen kehittämisen vuoksi. (Ravintola-alan haasteet - uudet toimintatavat, henkilöstön voimavarat ja digiloikka 2018.)

### **2.3 Ravintola-alan vetovoimaisuus työmarkkinoilla**

Huhdan ja Myllyntauksen (2022) mukaan vetovoima vetää puoleensa ja pitää kiinni tietyistä asioista, kuten oikeanlaisista työntekijöistä. Työmarkkinoilla puhuttaessa, vetovoimaan sisältyy työntekijöiden houkuttelu, pitäminen ja työn imun lisääminen.

Ravintola-alan vetovoimaa heikentävät tekijät nousevat helposti esille alasta puhuttaessa. Syitä löytyy työajoista, työn fyysisestä kuormittavuudesta, työn hektisyydestä ja kiireestä, huonosta johtamisesta, ilmapiiristä, matalasta palkkatasosta ja heikoista työoloista. Ravintola- alaa kuvaillaan kuormittavana ja kiireisenä työympäristönä, jonka nähdään myös rasittavan työntekijöitä. Iäkäämmät tai huonokuntoisemmat hakijat eivät koe pärjäävänsä kaikissa ravintola-alan töissä tästä syystä, vaikka ammattitaitoa muuten olisi. (Isola & Mäntylä 2019.) Työajat voivat olla heikentävä tekijä, kun töitä tehdään usein iltaisin ja viikonloppuisin. Vuorotyö ja viikonlopputyö on alalla yleistä myös suomen rajojen ulkopuolella. Vuonna 2000 tehdyssä tutkimuksessa on havaittu, että viikonlopputöitä tehtiin Euroopassa verrattain paljon muihin aloihin nähden. Miehistä noin 70% työskenteli ravintola-alalla lauantaisin ja sunnuntaisin ja naisista lauantaisin 84% ja sunnuntaisin

60%. Muilla aloilla työskenteli miehistä lauantaisin 40% ja sunnuntaisin 26%, naisista 40-45% työskenteli sekä lauantaisin että sunnuntaisin. (EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions 2004, 31.)

Työaikojen ja työpaikkojen monimuotoisuus voi olla myös vetovoimatekijä ravintola-alalla, kun voidaan mahdollistaa valitsemaan työtä, joka sopii omaan elämäntilanteeseen. Tarjolla on päivätyötä, ilta- ja viikonlopputyötä, osa-aikaista ja kokoaikaista työtä sekä sesonkityötä, joiden kautta työntekijä voi itse hallita tehdyn työn määrää, aikaa ja paikkaa. (Taurén-Kankare 2017, 19.) Toisaalta osa-aika työ nähdään myös vetovoimaisuutta vähentävänä tekijänä alalla jo työskentelevien keskuudessa. Koko-aikaisia työsopimuksia on vaikea saada ja osa-aikaisuuden koetaan vaikuttavan suoraan toimeentulon määrään varsinkin, kun ala on muutenkin matalapalkkainen. (Palvelualojen vetovoima barometrin tuloksia 2018.)

Palvelualojen ammattiliiton teettämän vetovoimabarometrin mukaan ravintola-alaan liitetään usein mielikuva alasta, jossa on paljon osa-aikaisuutta mutta myös mahdollisuus olla töissä vuorovaikutuksissa erilaisten ihmisten kanssa nousi esille. Kyseisessä barometrissa nousi esiin myös mielikuva alasta, jossa koetaan seksuaalista häirintää ja väkivallan uhkaa. Ravintola- alaa ei nähty kovin sopivana pienten lasten vanhemmille eikä palkkauksen koettu olevan houkutteleva. Palkankorotukset nousivat tässä barometrissä suurimmaksi kehityskohteeksi alan vetovoiman kannalta. (Pamin vetovoimabarometri 2021, 2021.)

Yleensä ravintola-alasta mainitaan positiivisina puolina alan tekijöiden keskuudessa helppoa työllistymistä ilman koulutusta, työn monipuolisia tehtäviä, mukavia työyhteisöjä, ihania asiakkaita ja mahdollisuuksia edetä uralla. Mara Ry nostaa esille alan vahvuuksina työpaikkojen pysyvyyden Suomessa, alalle valmistuneiden hyvät työllistymismahdollisuudet, töiden jakautumisen isoille ja pienille paikkakunnille myös Suomi matkailumaana on nosteessa maailmalla, joka takaa töitä ravintola-alalle tulevaisuudessa. Myös mahdollisuus työskennellä uniikeissa kohteissa ja yhdistää työ- ja vapaa-ajan tekeminen esimerkiksi luonnossa, ovat alalla mahdollisia. Työttömien ay-jäsenen tukiyhdistys sekä Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen selvityksessä ravintola-alan kohtaantongelmasta haastatellut henkilöt mainitsivat alan hyväksi puoliksi hyvät asiakaskohtaamiset, hyvä

tuote, jonka takana voi seisoa ja joka lisää ammattitilpeyttä, mielekäs yhdistelmä erilaisia työtehtäviä; haasteet, vastuu, kehittyminen ja luovuus. Ravintola-alaa pidettiin myös hyvin yhteisöllisenä, jossa voi olla tiivis ja hyvä yhteisö toimia. (Isola, Mäntylä 2019, 16-18.)

Näiden tietojen valossa ravintola-alalla olisi siis edellytyksiä kasvattaa vetovoimaa ja työn imua, joka vähentäisi työntekijöiden vaihtuvuutta ja lisäisi sitoutuneisuutta alaa kohtaan. Kun työntekijä itse kokee käyttävänsä tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä ja näkee mahdollisuudet kehittyä työn kautta lisäävät nämä työntekijän uskoa omaan kykyihinsä ja tämä taas lisää edelleen työn imua. (Sallinen 2021, 13,28). Myllymäki (2018) nostaa omassa blogi kirjoituksessaan esille työntekijöiden tärkeyden palvelualoilla ja kuinka työntekijöitä arvostavalla ja kuuntelevalla otteella saa sitoutettua henkilökuntaa paremmin ja luotua yhteisöllisyyttä, joka lisää kiinnostavaa työnantajamielikuvaa ja työpaikan vetovoimaisuutta.

### **3 Rekrytointi**

Rekrytointi on prosessi, jossa yritykseen palkataan uutta työvoimaa tarpeen vaatiessa. Rekrytointikäytänteitä on monia mutta prosessi itsessään on tapahtuma, joka lähtee liikkeelle työvoiman tarpeesta ja tavoitteena on saada uusi sopiva työntekijä yrityksen palvelukseen. Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa monet tekijät, kuten esimerkiksi alan kiinnostavuus, työnantajaimago ja yrityksen oma viestintä rekrytointiprosessissa. Tässä osiossa käsitellään rekrytointiprosessia, ravintola-alan rekrytoinnin haasteita ja työnantajamielikuvan vaikutusta rekrytoinnissa.

#### **3.1 Rekrytointiprosessi**

Huijala (2019) määrittelee omassa tutkimuksessaan rekrytointiprosessia vaiheittaiseksi prosessiksi, joka on osaamisen ja sopivuuden määrittelyn tapahtuma, joka muodostuu neuvotteluiden perusteella. Nämä neuvottelut koskevat elämää, työtä ja sosiaalisista sitoumuksista ja niiden odotuksista. Rekrytointiprosessi on monivaiheinen ketju, jossa tehdään valintoja ja ratkaisuja työnantajan ja työnhakijan toimesta. Rekrytointi on paikallinen sopimus ja yksi työelämän tapahtumista. (Melin 2019, 251-252.)

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tarpeesta, tarvitaan uusia työntekijöitä. Yleensä tarvetta tulisi miettiä etukäteen, millaista osaamista tarvitsemme, että pääsemme tulevaisuuden tavoitteisiimme ja voimme kehittää toimintaa tai pitää sen nykyisellä tasolla. Näin rekrytointiin syntyy raamit, on tarve tietynlaiselle osaajalle tai tarve lisätä työvoimaa. (Onnistuneen työntekijäkokemuksen ABC n.d.) Yritykseen voidaan laatia rekrytointistrategia, joka voi toimia ohjenuorana ja mallina rekrytointiprosessille, tämä helpottaa rekrytointiprosessin käynnistämistä tarpeen vaatiessa. Rekrytointistrategiassa voidaan määrittellä rekrytointiprosessin kaavaa, millaisia työntekijöitä haetaan ja mitä kanavia rekrytointiin käytetään ja myös suositaanko sisäisiä vai ulkoista hakua, nuoria koulutettavia työntekijöitä vai jo alalla pitkään työskennelleitä. (Viitala 2021) Rekrytoinnissa on syytä miettiä kriteerit, millaista osaamista ja ihmistä haemme. Kriteereissä määritellään ominaisuudet, jotka hakijalla on välttämätöntä olla tehtävässä onnistumisen kannalta. Rekrytointikriteerit ovat myös tärkeä linkittää yrityksen visioon ja strategiaan, mikä on se osaaminen, joka mahdollistaa yrityksen vision ja strategian toteutumisen. (Salli & Takatalo 2014, 16-17.)

Rekrytointiprosessi etenee usein tarpeen määrittelystä ilmoituksen laatimiseen, joka julkaistaan valituissa kanavissa. Ilmoituksessa on hyvä miettiä työnantaja brändiä, millainen kuva hakijalle halutaan yrityksestä antaa. Hakuajan jälkeen käynnistetään haastattelut, joiden avulla valitaan tehtävään sopivin henkilö ja solmitaan työsopimus. Rekrytointiprosessissa aktiivinen viestintä hakijoiden suuntaan on tärkeää ja luo jo tässä vaiheessa työnantajamielikuvaa hakijoille. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa hakija saa häntä koskevaa tietoa ajoissa ja kokee olevansa tärkeä yritykselle. Hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi helpottaa yrityksen omaa toimintaa ja luo hakijoille positiivisen ja luotettavan kuvan yrityksestä. (Leponen 2021.)



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi. (Leponen 2021, muokattu)

Rekrytointi on muuttunut monimuotoiseksi ja monipuoliseksi myynniksi ja markkinoinniksi, jossa sekä työnantaja että työntekijä markkinoivat ja myyvät osaamistaan tai työpaikkaa. Työnantaja ei voi enää luottaa perinteiseen lehti-ilmoitukseen, jolla se hakee työntekijää, vaan työnhakijat ovat myös entistä vaativampia työnantajan tuomien mahdollisuuksien suhteen. Myös rekrytointi kanavat tulisi miettiä huolella, kun tavoitellaan potentiaalisia hakijoita, ketä etsitään ja mitä kanavaa he seuraavat. Huolellinen ja hyvin tehty rekrytointi vaikuttaa myös työnantaja mielikuvaan heti ilmoituksesta lähtien. (Opas onnistuneeseen rekrytointiin n.d., 6-7.)

Rekrytoinnissa voi hyödyntää ulkoisia verkostoja ja hakuakanavia kuten lehti-ilmoittelu, CV-pankit, työvoimatoimiston palvelut, työvoiman vuokrausyritykset, yrityksen omat nettisivut ja oppilaitokset. Tärkeintä on kuitenkin tietää, ketä tavoitellaan, millaisella aikataululla ja budjetilla. Rekrytoinnilla on aina vaikutusta ulkoiseen työnantajamielikuvaan, joten ilmoituksen sisältö ja yrityksen viestintä rekrytointiprosessissa voi lisätä yrityksen kiinnostavuutta ja markkinointiarvoa. (Joki 2021, 69.)

Ravintola-alalla hyödynnetään Piesalan (2020) tutkimuksen mukaan myös paljon omia sisäisiä verkostoja ja ns. puskaradiota rekrytoinnin välineenä. Verkoston syntyvät usein samalla alalla toimivista tuttavista, entisistä ja nykyisistä työntekijöistä ja alan yrittäjistä. Myös oppilaitosyhteistyö ja oppisopimukset nähtiin mahdollisuutena saada työntekijöitä ravintola-alalle, joskin käytäntö toteutettiin vielä hieman vieraaksi.

Rekrytoinneissa voidaan hyödyntää myös sisäistä rekrytointia, jolloin avoimeen työtehtävään haetaan tekijää yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin hyötyjä ovat rekrytoinnin nopeus, rekrytoitavan henkilön tunnettavuus yrityksen sisällä ja perehdyttämisen helpottuminen. Sisäinen rekrytointi voi myös motivoida urakehitysmahdollisuuksien vuoksi ja toimia työntekijöitä sitouttavana tekijänä. (Viitala 2021.)

### **3.2 Rekrytoinnin haasteet ravintola-alalla**

Tämän hetken suurin haaste ravintola-alan rekrytoinneissa on selvästi työnhakijoiden vähyys avoimena oleviin työpaikkoihin. Koronapandemia on vienyt alalta paljon työntekijöitä toisille aloille, työntekijät ovat mahdollisesti lähteneet opiskelemaan tai eivät ole palanneet ravintola-alan töihin irtisanomisen seurauksena. Majoitus- ja ravitsemusaloilla on ollut haasteita löytää työvoimaa jo ennen koronapandemiaa. TEM- analyysin mukaan vuonna 2019 majoitus- ja ravitsemusalan toimituksista 58 prosentilla oli haasteita löytää työvoimaa. (TEM-analyysi: Rekrytointiongelmien nousivat ennätystasolle juuri ennen koronaa 2020.)

Rekrytointiongelmasta voidaan puhua, kun työvoiman hankintaprosessi on pitkittynyt eikä avoimia työpaikkoja saada täytettyä. Ongelmien taustalla voi olla kohtaanto- ongelmaa, jolloin työttömät työnhakijat ja avoimet työpaikat eivät kohtaa. Ammateissa joihin rekrytointiongelmien usein liittyvät on tyypillisiä piirteitä työaikamuodon ollessa muu kuin päivätyö, työnkesto on alle kolme kuukautta, koulutusvaatimukset tai avoinna olon keskimääräistä pidempi kesto. Työnantajahaastatteluiden mukaan yleisimmät rekrytointiongelmien syyt ovat olleet hakijoiden riittämätön koulutus, riittämätön ammatillinen osaaminen, riittämätön kielitaito tai työkokemuksen puute. (Pitkänen, Luoma, Järvensivu & Arnkil 2009, 16.)

Ennakointikamarin teettämässä tutkimuksessa tuli ilmi, että 75% ravintolapalvelu yrityksissä rekrytoinnin tarve on kasvussa. Ravintola alalla haetaan nyt kokkeja, ravintolatyöntekijöitä, tarjoilijoita ja vastaanottovirkailijoita. (Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alla.) Ravintola-alalla käytetään usein vuokratyövoimaa paikkaamaan työvoimapulaa, jonka käyttö on kolminkertaistunut vuosina 2009-2019 (Lith 2021.)

Tarjotut työt ovat usein kuitenkin osa-aikaisia tai vuorotyötä, mikä voi vähentää kiinnostusta avointa työpaikkaa kohtaan. Myöskin ravintola-alalle mielletty kiire ja työn kuormittavuus voi kasvattaa rekrytoinnin haasteita. Työnantaja puolelta katsottuna myös työnhakijoiden heikko laatu vaikuttaa rekrytoinnin haasteisiin. Yritykset kaipaavat ammattitaitoista henkilökuntaa, joka on helppoa perehdyttää työyhteisön toimintatapoihin. Usein hakijoilta kuitenkin puuttuu tarvittavaa ammattitaitoa, hyvää asennetta tai paineensietokykyä. Ravintola-ala vaatii työntekijältä kykyä työskennellä kiireessä ja tehdä montaa asiaa samanaikaisesti. Avoimiin työpaikkoihin ei kuitenkaan ole aina tunkua tai hakijoiden ammattitaidossa, asenteessa tai työkyvyssä on puutteita. Kun työttömien työnhakijoiden osaaminen ei vastaa työnantajien vaatimuksia, voisi työttömien ammattiosaamista kehittää lisää yhteistyössä oppilaitosten kanssa räätälöimällä koulutuksen, josta olisi hyötyä työllistyä ravintola-alalle. (Lith 2021)

Myös yrityksen mielikuva ja alan yleinen vetovoiman puute aiheuttaa haasteita rekrytointiin ja näkyy myös ravintola-alan koulutukseen hakeutuneiden määrässä, jolloin tulevaa työvoimaa on vähemmän tarjolla tulevaisuudessa. Ravintola-alaa tulisi tehdä kiinnostavammaksi ja kertoa laajemmin nuorille alan monipuolisuudesta ja uramahdollisuuksista. Myös johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijöiden pysyvyyteen koska tavallisin syy miksi nuori jättää työpaikan on tyytymättömyys omaan esimieheen. (Vehkaperä 2019.)

### **3.3 Työnantajamielikuvan vaikutus rekrytoinnissa**

Ravintola-alalla kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa. Rekrytoinnissa tulisi miettiä kuinka erotut työnantajana muiden joukosta ja saat parhaat hakijat kiinnostumaan yrityksestäsi. Ravintola-alan vetovoiman hiipuminen näkyy rekrytointi vaikeuksina yrityksissä, joten yrityksen tulisi tuoda julki heidän omaa kilpailuetuaan, kuinka he erottuvat muista parhaiten. Työntekijät arvostavat ravintola-alalla toimiva työyhteisöä, jossa työntekijää arvostetaan. Työnantaja mielikuvan luomiseen on syytä kiinnittää huomiota ja huolehtia hyvästä työnantajan maineesta, joka helpottaa työntekijöiden saatavuutta. (Veirto 2021.) Etenkin nuoret etsivät työpaikakseen yrityksiä, joiden arvot vastaavat heidän omiaan, tästä syystä yrityksen sosiaalisen median kanavien kautta voidaan luoda työnantajamielikuvaa ja antaa tärkeää tietoa yrityksestä nuorille työnhakijoille (Eisto 2020).

Työnantajamielikuvalla on vaikutusta, kuinka yritys nähdään ulkoisesti. Työnantaja, jolla on hyvä maine luo houkuttelevan työnantajamielikuvan ja näin ollen työnhakijat ovat kiinnostuneempia

yrittäjistä. Ulkoinen työnantaja mielikuva lähtee kuitenkin yrityksen sisältä päin eikä sitä voi keino-  
tekoisesti rakentaa. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu työnantajan arvoista, toimintamal-  
leista, järjestelmistä ja käytännöistä. Hyvä työnantajamielikuva voi vahvistaa jo olemassa olevien  
työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista työpaikkaan. (Gronlund 2013, 83.) Työyhteisö, jossa  
voidaan hyvin, viestii positiivisesti ulospäin. Työssä viihtyminen on kilpailuvaltti työmarkkinoilla.  
Työntekijät haluavat työskennellä yrityksessä, jossa he viihtyvät. (Kansonen 2013.) Hyvä sisäinen  
työnantajamielikuva näkyy ulospäin työntekijöiden puheiden kautta ja näin vahvistaa ulkoista  
työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuvaa voi kehittää ja parantaa viestimällä tehokkaasti ja  
toimimalla hyvin kaikkien sidosryhmäläisten ja kumppaneiden kanssa. Yrityksen hyvä tunnettuus  
usealla osa-alueella vahvistaa hyvää työnantajamielikuvaa, joka voi toimia vetovoimatekijänä työ-  
markkinoilla. (Leinonen n.d.)

Piesalan (2020) opinnäytetyössä ”Miten saada kokki keittiöön” työnantajat kokivat, että positiivi-  
nen työnantaja mielikuva on auttanut rekrytoinneissa ja yrityksen lisääntynyt näkyvyys on tuonut  
enemmän hakemuksia vapaana olleisiin työpaikkoihin. Myös Karhusen ja Mäki- Tulokkaan (2019)  
Matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuuden lisääminen- tutkimuksessa vastaajista lähes kaikki  
kertoivat työnantajamielikuvan vaikuttavansa heidän päätökseensä hakea avointa työpaikkaa.  
Työnantajamielikuvat muodostuivat omista kokemuksista työnantajasta, kuullut kertomukset ja  
työnantajan maine. Peisalan ja Karhusen & Mäki-Tulokkaan tutkimukset tukivat toisiaan siinä, että  
positiivinen työnantajamielikuva edesauttaa rekrytoinneissa lisäämään kiinnostusta avointa työ-  
paikkaa kohtaan.

Työnantaja mielikuvalla on merkitystä myös, kun haetaan kansainvälistä työvoimaa. Kun työpaikka  
näyttyy monimuotoisena ja -kielisenä, edistää se hyvää työnantajamielikuvaa ulkomaalaisten-  
työnhakijoiden keskuudessa ja tarjoaa myös suomalaisille työntekijöille mahdollisuuden kasvattaa  
omaa kieliosaamista ja työskennellä kansainvälisessä työympäristössä. (Kestilä & Väyrynen 2021.)

Työntekijöiden suhtautuminen omaan työhönsä on myös muuttunut. Työntekijät haluavat tehdä  
työtä, joka on merkityksellistä, itsessään arvokasta, innostavaa ja luo yhteen kuuluvuuden tun-  
netta työyhteisön kanssa. Näiden muutoksien valossa työyhteisöjen johtamiskulttuurin tulisi  
muuttua enemmän työntekijä läheisemmäksi, tukevaksi johtamiseksi, joka tukee työntekijää inno-  
voimaan, johtamaan itseään ja antaa vapautta ja vastuuta vaikuttaa omaan työhönsä. (Ryynänen,

Simonen & Karkkola 2020, 247.) Työyhteisöissä voi myös lisätä motivaatiota kysymällä työntekijöiltä mitä he haluavat työltään ja mahdollisesti parantaa pienin teoin työntekijöiden etuja tai palkkaa koska tyytyväinen henkilökunta on sitoutunut ja pysyvämpää. Työntekijöillä on nykyisin isommat markkinat etsiä työtä ja enää ei uskota yhden työn olevan loppuelämäksi. Pitämällä työntekijöistä hyvää huolta voi kuitenkin vähentää liikkuvuutta ja lisätä työntekijöiden pysyvyyttä. (Gehrels & Looij 2011.)

Työyhteisöt ravintola-alalla nähdään usein huonossa valossa, jossa työntekijöitä ei arvosteta tai heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Myös huono johtaminen nousee esille, kun työntekijöitä kohdellaan epäoikeuden mukaisesti. Tällainen toiminta mustamaalaa usein koko alaa, jolloin työnantajien on itse keksittävä keinot lisätäksään omaa vetovoimaansa työmarkkinoilla. Soininen (2020) toi ravintola-alan huonoa johtajuutta käsittelevässä opinnäytetyössään esille, että 95 prosenttia tutkimukseen vastanneista oli kokenut huonoa johtamista ravintola-alalla. Huono johtajuus ilmeni työntekijöiden välinpitämättömyytenä työntekijöitä ja heidän hyvinvointiaan kohtaan ja muina epäkorrekteina käytöksinä. Tämä aiheutti työntekijöissä turhautuneisuutta ja tarpeettomuuden tunnetta. Huonot työntekijäkokemukset näkyvät ulospäin ja huonomaineisten työpaikkojen on vaikeaa saada rekrytoitua uusia työntekijöitä. Hyvällä johtamisella ja laadukkaalla esimiestyöllä voidaan hillitä työntekijä vaihtuvuutta ja rekrytointien tarvetta.

## 4 Tutkimusasetelma

Valitsin tutkimuksen aiheekseni ravintola-alan työvoiman saatavuuden haasteiden tutkimisen, koska ala on jo pitkään kamppailut osaavan työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden kanssa. Työvoimapula on näkynyt myös omassa työelämässäni ja olen pohtinut siihen liittyviä syitä, joten tutkimusaihe oli itseäni motivoiva ja kiinnostava. Aihe on noussut uudestaan isompaan julkiseen keskusteluun koronapandemian myötä, kun ravintola-alan henkilöstöä on siirtynyt toisille aloille työskentelemään. Aihe on mielestäni ajankohtainen koska monilla yrityksillä ympäri Suomea on jatkuva rekrytointi käynnissä, tuloksetta. Uusia ammattitaitoisia työntekijöitä on vaikea saada palkattua varsinkin syrjäseuduille ja kasvukeskuksien ulkopuolelle. Rekrytointin haasteisiin ja työntekijä pulaan vaikuttaa vahvasti myös alan vetovoimaisuus, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset on johdettu koskemaan rekrytointin haasteita ja alan vetovoiman vaikutusta työvoimapulaan työnantajanäkökulmasta ja opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaisia rekry-

toinnin haasteita yritykset kokevat rekrytoinneissa ja kuinka he näkevät ravintola-alan vetovoimaisuuden ja voivat kehittää omaa vetovoimaisuuttaan työnantajana. Tutkimuksen tarkoituksena on saada lisätietoa alan työvoimaongelmasta työnantajanäkökulmasta ja vetovoimaa lisäävistä käytänteistä, joista voisi olla hyötyä alalla toimiville yrityksille kehittää oman toimipaikkansa vetovoimaisuutta.

Itä-Suomessa, jossa tutkimuskohteet sijaitsevat matkailu ja- ravintola-alan osaajapula on kriittinen. Etenkin Joensuun kaupunkiseudun ulkopuolella on haasteita osaavan työvoiman löytymisen suhteen. Matkailu alalla investointeja tehdään mm. Bomballa Nurmeksessa ja Kolilla Lieksassa, joihin tarvitaan tulevaisuudessa lisää työntekijöitä. (Nieminen, Repo 2021.) Tässä opinnäytetyössä aihe on rajattu työnantajanäkökulmaan ja tarkoituksena on selvittää miten työnantaja edustajat näkevät alalla vallitsevan tilanteen ja miten tämä vaikuttaa heidän yritystoimintaansa ja uusiin rekrytointeihin ja millaisia uusia käytänteitä he mahdollisesti joutuvat miettimään työvoimapulaa ratkaistakseen.

#### **4.1 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia haasteita yritykset kokeva rekrytoinneissa ravintola-alalla ja kuinka yritykset voisivat lisätä itse oman työpaikkansa vetovoimaisuutta työmarkkinoilla. Aihe on monialainen ja laaja koska vaikuttavia tekijöitä on paljon kohtaanto-ongelmasta johtamiseen ja alan työöloihin. Tässä tutkimuksessa nostetaan esille tärkeimpiä rekrytoinnin haasteita ja vetovoimaan vaikuttavia tekijöitä ravintola-alalla työnantaja näkökulmasta, jotta saadaan ymmärrys tämän ongelman pääsystä. Tutkimus rajataan työnantaja näkökulmaan, jotta työstä on hyötyä alalla toimiville yrityksille toiminnan kehittämisessä ja työ pysyy hallittuna kokonaisuutena. Tutkimuksesta rajataan pois alan yleinen kannattavuus ja kustannukset, kuten palkkatason syyt ja keskitytään siihen toimintaan mihin työpaikoilla voidaan vaikuttaa. Kysymyksien avulla pyritään saamaan tarkempi käsitys siitä, kuinka suuri merkitys alan vetovoimatekijöillä on rekrytoinneissa ja mitä keinoja yrityksillä on lisätä alan vetovoimaisuutta.

Kysymykset joihin opinnäytetyössä haetaan vastauksia ovat:

- Millaisia haasteita ravintola-alan yritykset kokevat rekrytoinneissa?

- Millaisia keinoja työnantajilla on lisätä alan vetovoimaisuutta ja saada uusia työntekijöitä houkuteltua omaan toimipaikkaan?

## 4.2 Tutkimuskohde

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteet ovat kaksi Itä- Suomalaisista hotelleista kasvukeskuksien ulkopuolella, joihin on tehty toimeksiantaja sopimus. Molemmat kohteet tarjoavat majoitus- ravitsemis- ja kylpyläpalveluita. Hotellit valikoitiin tutkimuskohteiksi toimeksiantajan pyynnöstä niiden samankaltaisuuksien vuoksi, jotta tutkimuksessa voidaan tutkia tarpeeksi laajasti, mutta kuitenkin hallittavasti rekrytoinnin tuomia haasteita kasvukeskuksien ulkopuolisiin kohteisiin Itä- Suomessa. Hotelleille yhteistä on kehitys ja kasvu tulevina vuosina. Molempiin kohteisiin suunnitellaan mittavia laajennuksia, joiden vuoksi myös työvoiman tarve tulee kasvamaan. Tutkimuskohteissa on ollut haasteita löytää osaavaa ja pysyvää työvoimaa ravintolapalveluihin.

## 4.3 Tutkimusote

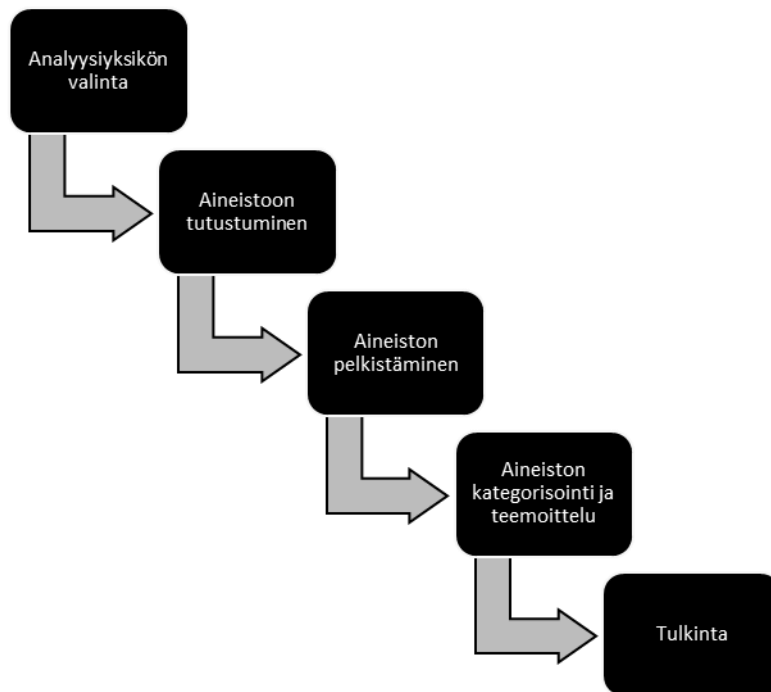
Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää eli laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella voidaan vastata kysymyksiin; mitä- ja miten ja näin ollen kuvata ilmiötä ja ymmärtää sitä. (Günther & Hasanen n.d.) Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvemmin jo tiedostettua ilmiötä ravintola-alalla, johon laadullinen tutkimusmenetelmä sopii kvantitatiivista tutkimusta paremmin, koska laadullisella tutkimuksella on mahdollista saada ilmiöstä syvälinen käsitys, kun tutkimuksessa ilmiötä lähestytään ajatuksella ja uteliaisuudella ”Mistä tässä ilmiössä on kyse?”. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että tutkimuksessa käytetään sanoja eikä lukuja ja tutkimusaineisto voi olla haastatteluja, tekstiä ja kuvia ja huomio on tutkittavien näkökulmassa ja näkemyksissä, joilla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2014, 16-18.)

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteina olevien henkilöiden näkökulmista, kokemuksista ja ajatuksista, jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmät ovat usein fenomenologisia eli pyritään selvittämään mitä ja miten tutkittavan ilmiön sisällä elävät ihmiset kokevat ilmiön. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä hankkia tietoa niiltä ihmisiltä, jotka toimivat heille luonnollisessa ympäristössään ja tutkijan kyky

tulkita ja ymmärtää ilmiötä riippuu siitä, kuinka hyvin hän pääsee sisälle tähän sosiaalisen toimintaan, jossa toiminta tapahtuu. (Puusa & Juuti 2020.) Tässä tutkimuksessa ilmiö sijoittuu ravintolalalle ja tutkimuskohteina on henkilöitä, jotka työskentelevät ravintola-alalla esimiestehtävissä, joten heillä on kokemusta, tietoa ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä koska se on iso osa heidän päivittäistä elämäänsä.

#### **4.4 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä**

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä kuten haastattelulla ja havainnoinnilla, jotka voivat olla useissa erimuodoissa kuten kirjallisena tai audiovisuaalisina tallenteina. Kerätty aineisto litteroidaan yhteen muotoon, joka on tekstimuoto. Tekstiainestoa tarkastellaan tutkimuskysymysten pohjalta ja aineistosta poimitaan ne asiat, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Aineistoa pyritään tiivistämään ja luokittelemaan koodaamalla, jotta löydetään aineistosta ulottuvuuksia ja kerroksia. (Kananen 2014, 101-103.) Kerättyä aineistoa analysoidaan tarkasti ja huolellisesti jotta aineistossa esiintyviä asioita voidaan löytää tutkimusongelman kannalta tärkeitä keskeisiä seikkoja. Aineiston analyysin avulla lisätään aineiston informaatioarvoa tiivistämällä, tulkitsemalla ja käymällä vuoropuhelua oman ajattelun, empirian ja teorian kautta. Tutkimusongelma antaa suunnan aineiston analyysille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineiston analysoinnin käytännön työhön kuuluu useita vaiheita.



Kuvio 2. Analyysiprosessi käytännössä. (Juuti & Puusa 2020, muokattu)

Tätä opinnäytetyötä varten tehty tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa haastateltiin ravintola-alan yrityksen edustajia ryhmähaastattelun muodossa. Puolistrukturoitu haastattelu voidaan määritellä lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väli muodoksi, joka mahdollistaa kysymyksien laatimisen etukäteen, mutta ei kysymysjärjestystä, kysymysten sanamuotoja ja vastaajat voivat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme n.d., 48).

Teemahaastattelussa tutkija perehtyy ensin tutkimusaiheeseen ja valitsee oman näkökulmansa ja päättää mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeiset teemat, joista keskustellaan. Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelun teemoja olivat ravintola-alan vetovoima työmarkkinoilla, rekrytointi käytännöt ja rekrytointi haasteet. Näiden teemojen alle laitettiin muutamia tukikysymyksiä haastattelun avuksi. Näiden teemojen avulla syntyy haastattelulle runko, joka rajaa keskustelun tutkimuksen kannalta oikeaan suuntaan. Teemat nousivat alaa koskevista yleisistä keskusteluista, havainnoinneista ja teoritiedosta, joita on ollut esillä mediassa, työpaikoilla ja tutkimuksissa erityisesti korona- pandemian myötä. Teemahaastattelussa haastatteluteemojen suunnittelu on yksi tärkeimpiä vaiheita. Haastattelurunkoon ei laadita yksittäisiä kysymyksiä, vaan teema-alaluettelo, johon voidaan kirjata tutkijan työtä helpottavia sanaluetteloita, joista haastattelutilanteessa tutkija muodostaa kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme n.d., 66)

Ryhmähaastattelussa voidaan koota keskusteluun tutkimusaiheen kannalta relevantteja henkilöitä pohtimaan tutkimusaihetta. Ryhmähaastattelu antaa mahdollisuuden keskustella tutkimusaiheesta vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ilmaista mielipiteitä ja muotoilla yhteistä näkemystä tutkimusaiheesta. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori n.d.) Ryhmähaastattelussa voi syntyä tutkijalle tutkimuksen kannalta arvokkaita tilanteita, jos ryhmän jäsenet alkavat itsenäisesti pohtimaan ryhmälle ominaista suhtautumistapaa, kysellä toisiltaan kysymyksiä ja mahdollisesti kiistellä aiheesta. Tällöin tutkija pystyy pääsemään paremmin käsiksi ryhmän kulttuuriseen puoleen, kun ryhmä keskustelee aiheesta omilla termeillä, käsitelillä ja hahmottamistavoilla monipuolisesti. (Alasuutari 2011.)

Tätä opinnäytetyön tutkimusta varten valitut ryhmähaastateltavat tuntevat toisensa etukäteen ja tutkimuksen aihe on heille työsään tuttu, jonka ei koeta aiheuttavan kritiikkiä toisiaan vastaan, vaan kyseessä on yhteinen ongelma. Tutkimuksen aihe puoltaa ryhmähaastattelun onnistumista ja avoimen keskustelun syntymistä ryhmän sisällä. Näin ryhmähaastattelun avulla saadaan tarkempi ja syvällisempi kuva rekrytoinnin haasteista yrityksessä ja vetovoiman vaikutuksista työvoiman saatavuuteen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään millaisia haasteita yritykset kokevat, miten yritykset näkevät alan vetovoimaisuuden ja kuinka he yrityksenä pyrkivät lisäämään toimipaikkansa vetovoimaa helpottaakseen työvoiman saatavuutta. Haastateltavina on henkilöitä, jotka vastaavat henkilöstöstä ja rekrytoinneista, heillä on paras näkemys ja tieto tämän hetken tilanteesta. He myös itse tekevät työtä ravintoloissa esimiehen roolissa, joten he näkevät ja kokevat rekrytointi vaikeuksista johtuvat ongelmat konkreettisesti omassa työssään ja työyhteisössään.

## **Haastattelu**

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin teemoitetulla puolistrukturoidulla ryhmähaastattelulla, joka suoritettiin Teams- ohjelmalla videohaastatteluna, joka tallennettiin. Tämä osoittautui parhaaksi menetelmäksi tutkijan ja haastateltavien välimatkojen ja aikataulujen vuoksi, sekä tämänhetkisen maailmantilanteen vuoksi.

Haastattelu toteutui sovittuna ajankohtana Teamsin välityksellä ryhmähaastatteluna, johon osallistui kolme haastateltavaa kahdesta eri toimipisteestä. Videohaastattelu mahdollisti läsnäolon tun-

netta ja vuorovaikutuksen syntymistä ryhmän sisällä paremmin kuin yksilöhaastattelut tai puhelinhaastattelu. Haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi haastattelurungon, jonka pohjalta keskustelu käytiin. Haastattelu lähti helposti liikkeelle ja tunnelma oli vapautunut ja keskusteleva ja haastattelun avoimuutta edisti se, että haastattelija ja haastateltavat tunsivat toisensa työn kautta. Puheenvuorojen jako onnistui hyvin ja kaikki haastateltavat saivat sanottua omat ajatuksensa. Haastatteluun oli varattu aikaa 1-1,5 tuntia ja kokonaisuudessaan haastattelu kesti noin 40 minuuttia. Haastattelussa käytiin läpi ennalta suunnitellut teemat ja haastattelija esitti tarkentavia kysymyksiä keskustelun lomassa. Haastateltavat olivat motivoituneet kertomaan omista kokemuksistaan ja näkemyksistään ja he keskustelivat teemoista myös kriittisesti omaa alaa ja omia käytäntöjä kohtaan. Keskustelu eteni alan vetovoimasta rekrytointiin ja aiheet myöskin kulkivat limittäin syy-seuraussuhteen vuoksi.

## **Litterointi**

Aineiston litteroinnille ei ole yleispätevää ohjetta, kuinka tarkkaan litterointi tulee tehdä, vaan litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. Aineisto on kuitenkin hyvä purkaa tietokoneelle, jolloin aineiston käsittelyyn voi käyttää monipuolisia menetelmiä analyysivaiheessa. (Hirsjärvi, Hurma n.d.) Tässä opinnäytetyössä litterointi suoritettiin yleiskielellisellä litterointimenetelmällä kirjoittamalla nauhoitetulta tallenteelta tekstinkäsittelyohjelmalla, kuitenkin käyttämättä tarkkaa keskusteluanalyysi menetelmää. Tämä tapa valikoitui siksi, koska nauhoite ei ollut pitkä, joten työhön mennyt aika ei ollut liian suuri. Litteroinnissa käytettiin puhekieltä, mutta tauot, huokaukset ja osa lisäsanoista jätettiin litteroimatta koska ne eivät vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Litteroinnissa Haastattelijan kysymykset lihavoitiin, jonka alle kirjoitettiin vastaajien vastaukset siinä järjestyksessä kuin ne tulivat käyttämällä vastaajista merkintää H1, H2 ja H3. Litteroinnin aikana aineistosta merkittiin väreillä ne kohdat, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, eli käytettiin tutkimusmetodia koodaus. Kanasen (2017) mukaan koodauksessa aineistolle esitetään tutkimuskysymykset, joiden pohjalta aineistosta etsitään ne asiat, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2017,)

## **Aineistonanalyysi**

Laadullisen aineiston analyysissä on tarkoitus saada aineistosta selkeyttä ja näin tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineistoa analysoitaessa on hyvä tuntee aineistonsa hyvin ja tämä onnistuu lukemalla aineistoa läpi useaan kertaan. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysia, joka aloitettiin tutustumalla tekstimuodossa olevaan aineistoon ensin teemoittamalla aineiston sisältöä jo tehdyn koodauksen avulla haastattelurungon ja teoriaosuuden teemoihin etsimällä tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Teemoittelu on luonteva tapa analysoida teemahaastatteluja koska haastattelusta löytyvät yleensä ne teemat, joista on puhuttu. Aineistosta voi myös löytyä uusia teemoja, jonka vuoksi aineistoa tulee käsitellä ennakoiluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelu tehtiin tekstin Word- käsitely ohjelman avulla ”leikkaa-liimaa”- toiminnolla etsien määriteltyjen teemojen alle tuloksia. Teemat, joita haastattelusta löytyi, olivat ravintola-ala työmarkkinoilla, alan vetovoimaa lisäävät tekijät, rekrytointikäytänteet, rekrytoinnin haasteet ja vaikutukset ja keinot saada työvoimaa.

## **Tiedonhaku**

Tätä opinnäytetyötä varten tiedonhakuja suoritettiin erilaisista lähteistä, kuten Jamk verkkokirjastosta, Googlesta ja Google scholarista. Hakusanoina toimivat ravintola-alan vetovoima, työvoima ravintola-alalla, rekrytointi, ravintola-ala, vetovoimatekijät, työhyvinvointi, työnhaku. Näillä hakusanoilla etsittiin tutkimuksia, uutisointeja, tilastoja ja alan kirjallisuutta.

## **4.5 Luotettavuus**

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään metodikirjallisuudessa käsittein validiteetti ja reliabiliteetti. Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan nämä käsitteet ovat saaneet kritiikkiä laadullisen tutkimuksen käytössä muun muassa siksi, että ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta kuinka laadullista tutkimusta tulisi arvioida, vaan tutkimusta pyritään arvioimaan kokonaisuutena, että sen sisäinen johdonmukaisuus on selkeä ja asiasyhteydet yhteydessä toisiinsa.

Juuti ja Puusa (2020) kiteyttävät tutkimuksen luotettavuuden kolmeen käsitteeseen; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuus kertoo siitä, kuinka tutkimuksen yleisö hyväksyy tutkimuksen tulokset ja kuinka luotettavana tutkimuksen aineiston keräämistä ja analysointia pidetään.

Luotettavuudella tarkoitetaan tutkijan kykyä vakuuttaa lukija ammattitaidostaan, että käytetyt valinnat, perustelut ja lähestymistavat ja menetelmät ovat oikeita ratkaistakseen tutkimusongelman. Luotettavuutta lisää tutkijan kyky kuvata tutkimuksen eteneminen siten kuin se on tapahtunut. Eettisyydellä tarkoitetaan tutkijan kykyä ja tapaa toimia eettisesti tutkimusta tehdessään ja saada aikaa hyviä asioita tutkimuskohteina olleille ihmisille. Tutkimusta tulisi voida käyttää minkä tahansa tutkimuksen perustana ja ohjenuorana koska menetelmät ja analyysitavat noudattavat hyviä eettisiä periaatteita.

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yleinen tutkimusaineiston hankintamenetelmä, jonka käytön tulisi olla harkittua ja tutkijalla ei tule olla niin vahva asemaa haastattelussa, ettei haastateltavien henkilöiden tulkintoja voisi kuvata luotettavasti (Juuti & Puusa 2020). Tutkijalla voi olla omakohtainen ensikäsitys tai kokemus tutkittavasta ilmiöstä, joka vaikuttaa tutkijan motivaatioon ja ohjaa tutkimuskysymysten syntymistä ja kykyyn valita tutkimukselle kohdejoukko ja rakentaa toimiva tutkimusasetelma sen ympärille. (Puusa & Juuti 2020.) Tämän työn ideointia ja rakentamista ohjasi omakohtaiset kokemukset ravintola-alalla, joiden perusteella tutkimuskysymykset, tutkimustapa ja idea haastateltavista muodostuivat. Myös organisaatio oli tuttu, joka auttoi ymmärtämään ilmiötä ja tutkimaan sitä tarkemmin. Puusan ja Juutin (2020) mukaan tutkijan oma ensikäsitys ilmiöstä ja ennakkokäsitys organisaatiosta voi auttaa haastattelujen rakentamisessa ja toteuttamisessa.

Tässä tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu ryhmähaastattelu toteutettiin yhteistyössä alan ammattilaisen kanssa, jotka olivat entuudestaan tuttuja keskenään ja joiden kokemuspohja tutkittavasta asiasta oli vahvaa johtajan ja rekrytoijan roolissa. Heidän oma motivaationsa ja kiinnostus tutkittavaa ilmiötä kohtaan perustui heidän oma kohtaisiin kokemuksiin ja havaintoihin, ja he olivat kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun. Tämä asetelma lisäsi luonnollista keskustelua haastattelun aikana koska kaikki haastattelussa mukana olleet osasivat tulkita toisiaan yhteneväisesti ja ymmärrettävästi.

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin käyttämällä tutkimukseen riittävästi aikaa, kuvaamalla aineistonkeruuta tarkasti ja uskottavasti ja tutkimukseen haastateltavien valinta on perusteltua. Raportointi on selkeää tutkimuksen jokaisessa vaiheessa ja siinä on käytetty tutkijan omaa reflektointia.

Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää yhden haastateltavan pois jääntiä, jonka vaikutukset haastattelun tuloksien laajuuteen hieman heikkenivät haastateltavan pitkän työuran tuomien näkemysten ja kokemusten pois jäännin kautta.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksissa pääteemoiksi nousivat ravintola-alan heikko vetovoimaisuus työmarkkinoilla ja alan matalapalkkaisuus, joka vaikuttaa työnhakijoiden määrään. Kilpailukykyinen palkka ja laadukas työsuhte voivat toimia vetovoimatekijöinä ravintola-alalla. Rekrytoinneissa on vaikeuksia löytää osaavaa työvoimaa ja alalle hakeutuu nyt nuoria työntekijöitä ilman työkokemusta, joiden perehdyttäminen ja kouluttaminen tulee ottaa tulevaisuudessa huomioon esimerkiksi johtamisessa. Tuloksista ilmeni alalle tyypillisiä ilmiöitä ja haasteita, mutta myös tulevaisuuden ratkaisuja alan työvoimapulaan. Haastateltavat kertoivat tuloksissa omia kokemuksiaan, havaintojaan ja tietojaan. Tässä osiossa tulokset on purettu haastattelun teemojen mukaisesti ravintola-alan nykytilanteesta ja vetovoimaisuudesta rekrytointikäytänteisiin ja haasteisiin ja keinoihin saada työvoimaa tulevaisuudessa.

### 5.1 Ravintola-ala työmarkkinoilla

Alan vetovoimaisuudesta kysyttäessä tuloksena oli, että alan vetovoima on todella huono ja alalta on hävinnyt paljon osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa koronapandemian myötä. Kysyttäessä millainen tilanne alalla oli ennen pandemiaa, näkemyksenä oli, että jo ennen pandemiaa alan vetoimman hiipuminen on näkynyt esimerkiksi oppilaitosyhteistyössä työharjoittelijoiden määrässä. Alalle ei ole hakeutunut enää viime vuosina opiskelijoita ja koetaan ettei ala kiinnosta nuoria. Alan työvoiman koettiin koostuvan enemmissä määrin yliopisto-/korkeakouluopiskeijoista ja alaa vaihtavista, joilla ei ole aiempaa työkoemusta ravintola-alalta.

*”Tällä hetkellä todella huono. Työntekijöitä on poistunut alalta nyt paljon ja varsinkin osaavat ihmiset on nyt vaihtanut alaa voimakkaasti. Hakijoissa on aika selkeästi näitä 18-20- vuotiaita kellä ei ole kokemusta tai koulutusta alalle, että se ammattitaito on kadonnut.” H1*

Tuloksista ilmeni, että ravintola- alan matalapalkkataso on ajanut työntekijöitä ravintola-alalta muille aloille. Keskustelussa verrattiin koulutuksen kestoa ja palkkatasoa muihin aloihin; vastavalmistuneen palkka ja työajat voivat olla huomattavasti paremmat toisella alalla, vaikka koulutuksen kesto on sama, tämä heikentää halua hakeutua ravintola-alan opintoihin.

Ravintola-alan koettiin nyt houkuttelevan venäläistaustaisia opiskelamaan alaa. Tutkimukseen osallistuneissa toimipaikoissa lähes 100% työharjoittelijoista oli venäläis-taustaisia ja suomalaisen kokien arveltiin tulevaisuudessa olevan harvinaisuus. Myös nykyisten alan ammattilaisten katoaminen alalta vielä enenevässä määrin nähtiin mahdollisena.

## 5.2 Alan vetovoimaa lisäävät tekijät

Kysyttäessä mitkä olisivat keinot, jolla alan vetovoimaa voitaisiin lisätä työnantajan toimesta, oli ensimmäinen vahva vastaus palkkatason nostaminen, jonka haastateltavat nostivat yhdessä esille. Haastateltavat kokivat, että ala on matalapalkkainen ja heidän pitäisi yrityksenä pystyä kilpailemaan palkalla. Kuitenkin koettiin, että ison organisaation rakenne on hidas muutoksiin ja verrattuna yksityiseen puoleen he eivät voi kilpailla palkalla tällä hetkellä. Tuloksista kuitenkin nousi toiveisuus siitä, että muutoksia on tultava ja tehtävä jotta heillä on mahdollisuus saada osaavaa työvoimaa.

Työsuhteen laatu koettiin myös vetovoimatekijäksi. Nähtiin että alalle tyypillisten osa-aikatöiden tarjoaminen ei palvele kaikkia työnhakijoita, vaan on pystyttävä tarjoamaan kokoaikatyötä ja mielellään lisätöitä ja työsuhdetta, jolla on jatkumo.

Tuloksista ei noussut esille työnantajan tarjoamat palvelut tai edut vetovoimaa lisäävinä tekijöinä. Kuitenkin johtamisen ja ilmapiirin nähtiin olevan tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen. Koettiin että etenkin nuoria työntekijöitä tulee osata johtaa ja johtaminen vaatii esimieheltä paljon kärsivällisyyttä ja kykyä opettaa nuorille työelämän taitoja. Myös ilmapiiri nostettiin esille jopa palkkaa tärkeämpänä asiana joidenkin työntekijöiden kohdalla.

*”Tuo on niin kun nykypäivänä ihan äärimmäisen tärkeää just tuo hyvä johtaminen... ja mitä nuorempi työntekijä on, sitä enemmän hän osaa vaatia esimieheltä. He ei kestä enää tällaisista niin kun vanhanliiton huutamista ja pakottamista vaan heitä pitää kohdella vähän eri tavalla.” H1*

Toimipisteet olivat myös kokeilleet jatkuvaa oppisopimuskoulutusta, jonka ajalta yritys oli maksanut pientä palkkaa. Tämän oli koettu lisäävän positiivista keskustelua ja kiinnostusta yritystä kohtaan nuorten opiskelijoiden keskuudessa, joka näkyi kasvavina työharjoittelupaikka kyselyinä. Tämä koettiin kannattavaksi tavaksi saada motivoituneita työharjoittelijoita ja yritykseen sitouttamiskeinona.

*”Se on tuonut myös sitä kautta positiivista pöhinää, että nuoret keskustelee keskenään ja nyt on tullut huomattavasti enemmän työharjoittelupaikkahakemuksiakin siltä pohjalta, että kun ne on puhuneet keskenään että tuolla pystyy saamaan jo harjoittelun ajalta pikkusen liksaa ja sitten on mahdollisuus työllistyä siihen, niin kyllä siinä silloin on jonkunlaista vetovoimaan sitten takana.” H2*

### 5.3 Rekrytointikäytännöt

Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta, miten he hoitavat yrityksen rekrytoinnit. Tuloksista kävi ilmi, että useita keinoja on käytetty rekrytoinneissa. Yritys on ilmoittanut työpaikoista isommille massoille työvoimatoimiston kautta, ilmoittanut avoimista olevista paikoista sosiaalisessa mediassa, käyttänyt vuokrafirmojen palvelua ja rekrytointia on tehty organisaation HR:n toimesta. Usein käytetty keino oli myös omien verkostojen hyödyntäminen. Kysyttäessä mikä rekrytointikeino on ollut tuottoisin, oli omien verkostojen hyödyntäminen ja puskaradio todettu parhaiksi keinoiksi saada ammattilaisia töihin.

*” Aikamoista sissirekryä on kyllä joutunut tekemään tässä, että on vähän niin kun joutunut toisinaan kaivelemaan vanhoja työkavereita ja että se vaatii tämmöistä verkostojen hyödyksi käyttöä aika pitkälti. Sillä tavalla myö saadaan aina niin kun ne superammattilaiset meille töihin”H1*

Vuokratyöfirmat koettiin kalliiksi tavaksi rekrytoida ja haastateltavat olivat valmiita maksamaan välityspalkkioon menevän rahan ennemmin suoraan työntekijälle itselleen kuin välitysfirmalle. Vuokratyöfirmat myös koettiin melko hyödyttömiksi työvoiman saatavuuden kannalta, kokemusten mukaan vuokrafirmoista ei saa työvoimaa tarpeen vaatiessa.

Sosiaalisen median voimaa oli myös testattu rekrytoinneissa, mutta tällä ei nähty olevan suurta vaikutusta hakijoiden määrään. Koettiin että esimerkiksi Facebook kanavana ei ole enää nykyaikainen kanava tavoittaa alle 30-vuotiaita. Myös rekrytointivideoita on tehty yhteistyökumppaneiden kanssa mutta näiden vaikutus saada työntekijöitä on pientä.

#### 5.4 Rekrytoinnin haasteet ja vaikutukset

Haastattelussa keskusteltiin rekrytoinnin haasteista hyvin monipuolisesti ja haasteita on saada ilmoitettuihin työpaikkoihin hakemuksia ja erityisesti hakemuksia ammattilaisilta, joilla on kokemusta alalta. Nähtiin että alalle tulevat ovat enemmissä määrin ulkomaalaistaustaisia ja nuoria työntekijöitä. Myös toimipaikkojen sijainti toi omat haasteensa rekrytointeihin. Koettiin että isommissa kaupungeissa on paremmat mahdollisuudet saada työntekijöitä rekrytoitua, kun esimerkiksi työmatkat ovat lyhemmät. Kohteet sijaitsevat isojen kasvukeskuksien ulkopuolella ja työmatkaa kohteeseen voi kertyä 50- 100 km suuntaansa jos työntekijä ei asu paikkakunnalla. Työmatka kulkeminen on etenkin toisessa kohteessa hyvin tavallista työntekijöiden keskuudessa. Tämän koettiin olevan yksi haasteellista, varsinkin polttoaineen hintojen noustessa työntekijä joutuu miettimään, onko varaa työmatkoihin. Myös työmatkoihin menevän ajan on todettu heikentävän halua kulkea kauemmaksi töihin.

Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että salin henkilökuntaa on helpompi saada rekrytoitua kuin kokkia keittiöön. Kokin ammatilliset ja tekniset vaatimukset ovat isommat kuin tarjoilijalla. Nähtiin että kokin on pystyttävä itsenäiseen työskentelyyn, pystyä työskentelemään paineen alla ja tehdä päätöksiä välillä itsenäisesti. Haastateltavat kokivat, että ns. apukäsiä joilla ei ole paljoa kokemuksia saa aina palkattua, mutta ammattitaitoisten työntekijöiden löytäminen on haastavaa.

Tuloksettomien rekrytointien ja työvoimansaataavuuden vuoksi yrityksissä on jouduttu välillä supistamaan toimintoja ja siirtämään henkilökuntaa toimipaikoista toiseen. Myös henkilökunta on ollut kovilla, kun työvoimaa ei ole ollut saatavilla. Rekrytoinnin haasteet näkyvät ravintoloiden arjessa pitenevinä työpäivinä, pitkinä työputkina ja huolena mistä saadaan tekijöitä esimerkiksi toiminnan kasvaessa.

*”Me jouduttiin ottamaan sieltä kylmän viileästi työntekijät sitten työskentelemään muihin toimipisteisiin ja sanotaan että henkilöstö menee kyllä niin tapilla kun voi olla...” H2*

## 5.5 Keinot saada työvoimaa

Tuloksissa ilmeni useasti nuori- ja ulkomaalaistaustainen työvoima ja sen tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Kun tilanne näyttää siltä, ettei ravintola-alan kokemusta omaavia hakijoita avoimiin työpaikkoihin ole, koettiin että nuorissa ja ulkomaalaisissa työntekijöissä on alan tulevaisuus. Haastateltavat kertoivat, että yksi iso keino saada työvoimaa ovat ulkomaalaiset työntekijät ja molempiin toimipaikkoihin on tulossa kolme kokkia Filippiineiltä. Yritys on tehnyt yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa saadakseen työvoimaa ulkomailta. Ulkomaalaisen työvoiman uskotaan helpottavan akuuttia työvoimapulaa ja yrityksellä on tahtotila sitouttaa ulkomailta tulevat työntekijät jäämään työskentelemään Suomeen ja mahdollistaa heille tulevaisuus työskennellä ja asua Suomessa.

Tuloksista ilmeni, että haastateltavien kriteerit työntekijöiden suhteen ovat laskeneet ja he ovat valmiita kouluttamaan ja perehdyttämään työntekijöitä omiin tarpeisiinsa sopiviksi. Tämän koettiin vievän aikaa ja olevan prosessina hitaampi kuin alan ammattilaisen perehdytyksen, mutta ainut vaihtoehto ja mahdollisuus ennakoita tulevaan.

*”Tuo on oikeastaan ainoa ratkaisu, että se on vaan pakko ottaa ihmisiä sisään, jotka nyt osaa tehdä perusjuttuja ja koulutat paikanpäällä itse tekemään niitä asioita mitä meillä täällä tehdään...” H2*

Myös sijainnin haasteellisuuteen on pyritty keksimään työntekijöille työmatkaa helpottavia ratkaisuja. Toisessa toimipaikassa sijainnin tuomat ongelmat ovat isommat ja he tarjoavat työntekijöille majoitusta työvuorojen välissä ja mahdollisuutta tehdä pidempiä työvuoroja enemmän kerralla. On todettu, että näillä järjestelyillä pystytään helpottamaan työntekijöiden arkea ja tukea työntekijän työssäkäyntiä paremmin työnantajan toimesta.

*”Kun meillä kuitenkin tehdään järjestään 10- tuntisia työvuoroja, kun tänne ei kukaan halua neljän tunnin vuoroja tekemään, että myökin sitä mietitään myös työnantajana että ei näitä lyhyitä vuoroja edes anneta ihmisille. Että tänne tullaan ihan koko päiväksi.”H1*

Kysyttäessä keinoja työvoiman saantiin nousi kaikkien vastaajien kesken esiin kuitenkin vahvimmin palkka ja sen lisääminen. Palkan lisäksi myös alueen vetovoima ja syyt asettua alueelle esimerkiksi

perhesuhteiden vuoksi nähtiin myös vaikuttavina tekijöinä, joihin kuitenkin yritys ei itsessään voi vaikuttaa.

## 6 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ravintola-alan vetovoimaisuutta työmarkkinoilla ja alalla ilmenneitä rekrytoinnin haasteita, joita yritykset kohtaavat rekrytoidessaan uutta työvoimaa. Alan vetovoimaisuus on tekijä, joka vaikuttaa alalle hakeutuneiden työntekijöiden määrään ja kiinnostukseen hakeutua alan koulutukseen ja sitä kautta työllistyä alalle. Vetovoiman laskiessa yritykset kohtaavat ongelmia työvoiman saatavuudessa, jonka vaikutukset näkyvät yrityksen olemassa olevan henkilöstön kuormituksessa, yrityksen toiminnan kehityksessä ja yrityksen päivittäisen toiminnan haasteellisuudessa, jonka työvoiman vaje aiheuttaa.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään tutkimuskysymyksiä avulla, millainen on alan veto-voima nyt ja miten sitä voisi kehittää työnantaja näkökulmasta ja millaisia rekrytoinnin haasteita ravintola-alalla koetaan ja millaisia keinoja yrityksillä on löytää uusia työntekijöitä. Tutkimuskysymykset muotoutuivat tutkimalla ravintola-alan nykytilaa Suomessa vetovoimaisuuden ja rekrytoinnin näkökulmista. Tutkittiin millaisia vetovoimaa lisääviä ja heikentäviä tekijöitä on havaittu ja millaisia vaikutuksia niillä on. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan Suomen ravintola-alaa mikä sen nykytilanne on, millaiset tulevaisuuden näkymät ovat ja millaisia ongelmia alalla tällä hetkellä on työvoiman saatavuuden kanssa. Rekrytointia tutkittiin yleisesti millaisia keinoja ja tapoja on rekrytoida ja mitkä ovat alalle tyypilliset käytänteet rekrytoida ja millaisia tuloksia rekrytoinneista on saatu. Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti myös tutkijan omat havainnot ja kokemukset ravintola-alan tilanteesta työvoiman saatavuuden näkökulmasta, joka motivoi tutkimaan aihetta tarkemmin.

Tutkimus muotoutui laadulliseksi tutkimukseksi koska haluttiin tutkia ilmiötä, joka oli havaittu ja haastattelun avulla saatiin toimeksiantajan ääni, kokemukset ja näkemykset hyvin esille. Haastattelun kysymykset saatiin laadittua tutkimalla ravintola-alan tilannetta ja keskustelemalla toimeksiantajan kanssa heidän tilanteestaan ja haasteistaan etukäteen. Haastateltavien valintaan vaikutti toimeksiantajan rajaus kahteen toimipisteeseen, joihin tutkimus haluttiin kohdistaa toimipaikkojen samankaltaisuuden vuoksi.

Haastattelut antoivat tietoa toimipaikkojen kokemista rekrytoinnin haasteista, niiden vaikutuksesta toimintaan ja ratkaisuihin, joita yritykset olivat rekrytointien osalta tehneet. Myös alan veto-voimaa koskeviin kysymyksiin saadut vastaukset kertoivat mitkä tekijät vetovoiman heikentymiseen ovat vaikuttaneet. Vetovoiman heikentymisellä on suora yhteys rekrytointiongelmiin. Alan matalapalkka, työolot ja työn laadun koettiin vaikuttavan vetovoimaisuuteen etenkin ammattitaitoisten tekijöiden osalta. Tuloksista ilmeni, että ulkomaalainentyövoima ja nuoret ovat iso osa alan tulevaisuutta mutta tämä vaatii toimipaikoilta ja yrityksiltä muutoksia toimitapoihin kuten johtamiseen ja perehdytyksen panostamiseen, jotta nuorista alalle hakeutuvista saadaan ammattitaitoista työvoimaa, joka sitoutuu työpaikkaansa.

Tutkimustuloksista ilmeni samoja ongelmia, joita alaa koskevat aiemmat tutkimukset, keskustelut ja uutisoinnit puoltavat. Alan vetovoima on hiipunut ja osaava työvoima on kadonnut alalta ja tilalle on vaikeaa saada houkutelua uusia ja nuoria työntekijöitä. Tuloksista nähdään myös, että yritysten on mietittävä uusia keinoja saada työvoimaa ja tuloksien mukaan yritysten on panostettava kouluttamaan itse työntekijöitä, rekrytoimaan ulkomailta ja käymällä aktiivista palkkakeskustelua palkkojen nostamiseksi oman organisaation sisällä. Oppilaitosyhteistyö ja oppisopimuskoulutus nähtiin yhtenä hyvänä keinona saada nuoria sitoutettua alalle.

### **Rekrytoinnissa ilmenneet haasteet**

Tutkimuskohteina olevien yritysten kokemat rekrytoinnin haasteet ovat alalle tyypillisiä ja yhteisiä lähes kaikille alalla toimiville. Palvelualojen ammattiliiton teettämän ammattibarometrin mukaan 65,3% vastaajista koki toimipisteidensä henkilöstömäärän olevan liian vähäistä vuonna 2021. (Suhdannebarometri 2022.) Varsinkin koronapandemian jälkeinen työvoimapula ja ammattitaitoisten työntekijöiden puute koskettavat koko alaa. Korpisen (2021, 56.) tekemästä tutkimuksesta kuitenkin ilmeni, että alalla jo työskentelevien keskuudessa voi havaita hienoista oman työn ja ravintola-alan arvostuksen lisääntymistä koronapandemian myötä, kun pandemia on osoittanut, että alan ammattilaisia tarvitaan ja he eivät ole itsestään selvyys. Voi siis olla, että alan ammattilaisia vielä palaavat takaisin ravintola-alalle, kun alan epävarmuus hälvenee. Laineen (2015, 54-56) mukaan epävarmuutta työssä aiheuttavat työttömyys- ja lomautusjaksot, työsuhteen laatu ja taloudellisesti epävarma työnantaja. Nämä kaikki ovat olleet ravintola-alalla vallitsevia ilmiöitä koronapandemian aikana.

Kuitenkin tutkimuksen teon aikaan avoimiin työpaikkoihin on vaikeaa saada hakemuksia, olivatpa rekrytointikanavat mitkä vain. Parhaaksi osoittautunut keino oli omien verkostojen hyödyntäminen rekrytoinneissa tutkimuksen teon aikaan. Omien verkostojen kautta on saatu paikattua avoimia työpaikkoja edes vähän ja jaettua tietoisuutta esimerkiksi ulkomaalaisten työnhakijoiden ja opiskelijoiden keskuuteen, jotka eivät välttämättä osaa etsiä työpaikkoja oikeista kanavista. Yhteistyö oppilaitoksien kanssa olisi siis erittäin tärkeää myös tulevaisuudessa saada tavoitettua alaa opiskelevia ulkomaalaisia ja suomalaisia nuoria. Rekrytoinneissa käytettävä kieli voisi myös auttaa saamaan työvoimaa, jos työpaikka on valmis palkkaamaan työntekijöitä, jotka eivät puhu suomea. Lapissa ja Etelä-Suomessa on jo yleistä, että työpaikkailmoitus on myös englanniksi, joten miksi ei myös muualla Suomessa, jos suomen kielen taito ei ole enää niin suuri vaatimus. Kansainvälinen työympäristö voi lisätä työpaikan vetovoimaisuutta ulkomaalaisten työntekijöiden keskuudessa ja kynnys hakea työtä madaltuu.

Sosiaalisen median hyödyntäminen ei ollut suoranaisesti auttanut rekrytoinneissa, vaikka työpaikkoja oli ilmoitettu sosiaalisessa mediassa ja tehty rekrytointivideoita sosiaalisen median kanaviin. Vilmilän (2011, 94-95) tutkimuksen mukaan sosiaalinen media voi toimia työnantajamielikuvan rakentajana ja rekrytoinnin välineenä kuten myös muun yritysviestinnän välineenä. Sosiaalisen median hyödyntäminen edellä mainituissa asioissa vaatii kuitenkin yritykseltä suunnittelua, nopeaa reagointia ja resursseja. Rekrytoinneissa sosiaalinen media voi toimia paremmin nuorille sekä vahvistaa yrityksen mielikuvaa työnantajana. Voidaan siis ajatella, että sosiaalisessa mediassa näkyminen on kuitenkin tärkeää yrityksen työnantajamielikuvan luomisessa eikä sitä kannata täysin unohtaa.

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksista ilmeni, että kokkia on vaikeampaa saada keittiöön kuin tarjoilijaa salille. Kokkien omaavat tekniset vaatimukset ja ammattitaito ovat tärkeitä ja vaativat koulutautumista ja opettelua, mutta tarjoilijan voi kouluttaa nopeammin itse ja asiakaspalvelu on etenkin nuorten keskuudessa kiinnostavaa työtä. Väänänen (2006) toi omassa tutkimuksessaan esille, että kokin työ on monipuolista, usein itsenäistä ja kiireistä työtä ja työstä suoriutuminen vaatii työntekijältä osaamista ja ammattitaitoa, joka karttuu vuosien työllä ja kokin työ vaatii enemmänkin oikeanlaista asennetta kuin monivuotista koulutusta. Nyt kun ammattitaitoisia työntekijöitä on kadonnut alalta, ei voida olettaa, että nuoret koulusta valmistuneet kokit omaavat sa-

manlaisia taitoja kuin alalla pitkään toimineet työntekijät. Tämä näkyi myös tutkimuskohteisiin tul-  
leissa hakemuksissa, kiinnostusta alaa kohtaan on, mutta ei työkokemusta. Myös omien havainto-  
jeni mukaan on tyypillistä, että ravintolan keittiöön tulee tekijä, jolla ei ole riittävää ammattitaitoa,  
vaan työtä tekemällä opetetaan lisää ammattitaitoa ja saadaan ajan kuluessa kasvatettua osaa-  
mista. Ammattitaidon puutteella on vaikutusta koko työyhteisöön, kun työt jakautuvat osaamisen  
mukaan on työstä aiheutuva kuormitus epätasaista työntekijöiden keskuudessa. Tämän vuoksi no-  
pea, tehokas ja oikeanlainen perehdytys ja ohjaus olisi tärkeää yrityksissä, jolloin uusien työnteki-  
jöiden osaamista saadaan kasvatettua mahdollisimman nopeasti. Yrityksien kyky ja halu opettaa ja  
opastaa voi toimia vetovoimaa lisäävänä tekijänä, jota kannattaa tuoda esille oppilaitoksiin päin ja  
vaikka yrityksen sosiaalisen median kanavissa työntekijäkokemuksien muodossa. Kuten tutkimus-  
tuloksista ilmeni, on koettu, että nuoret jakavat kokemuksiaan keskenään, joten positiiviset koke-  
mukset nuorten keskuudessa voivat kantaa pitkälle. Eikä tämä koske vain nuoria, vaan myös esi-  
merkiksi alaa vaihtavia uusia työntekijöitä, joilla on hyvä asenne tehdä työtä mutta ei  
ammattitaitoa.

Myös toimipaikkojen sijainti toi omat haasteensa rekrytointeihin ja loi kohtaanto- ongelmaa, jossa  
työpaikan ja työntekijän sijainti ei kohtaa. Toimipaikkojen suurin haaste rekrytointeissa onkin se,  
että hakijat loistavat poissaolollaan tai hakijoiden ammatillinen taso on heikkoa. Pyykkösen  
(2006,35) mukaan on olemassa kahdenlaista kohtaanto-ongelmaa. Alueellista- kohtaanto ongel-  
maa, jolloin työpaikan sijainti ja työntekijän sijainti ei kohtaa ja ammatillista kohtaanto- ongelmaa,  
jolloin avoimen työpaikan tehtäväkuvaus ja työnhakijan ammatillinen osaaminen ei kohtaa. Tässä  
työssä tutkimuskohteina olleet toimipaikat kärsivät molemmista ongelmista samanaikaisesti. Ku-  
ten tutkimustuloksissa mainittiin, tarvittaisiin syitä, joiden vuoksi työntekijät olisivat halukkaita  
muuttamaan töiden perässä toiselle paikkakunnalle. Näihin syihin yritykset voivat vaikuttaa hie-  
man, mutta alueen oma vetovoima on suuri tekijä tässä ongelmassa. Ravintola-ala ei ole koh-  
taanto- ongelman kanssa yksin ja useat kunnat ja maakunnat haluavat lisätä oman alueensa veto-  
voimaa, että alueille saadaan houkutelua työntekijöitä ja yritykset pystyvät jatkamaan ja  
kehittämään toimintaansa. Keinoja lisätä alueiden vetovoimaa on lisätä brändäystä ja nostaa alu-  
een imagoa, turvata arkea sujuvoittavat palvelut ja luoda viihtyisä ja toimiva asuin ja elinympä-  
ristö. Työ on hidasta ja se vaatii paljon yhteistyötä alueen toimijoiden kesken. (Pohjois-Karjalan  
strategia 2040, 17.)

Kun työ ja ammattitaito eivät kohtaa, tulisi yritysten miettiä kuinka paljon he ovat valmiita itse panostamaan työntekijän koulutukseen ja perehdytykseen. Kuten tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, työnantajat ovat valmiita palkkaamaan vähemmällä ammattitaidolla olevia hakijoita ja kouluttamaan heitä itselleen sopiviksi. Tämän prosessin koettiin vievän aikaa ja resursseja mutta olevan kuitenkin ratkaisu ongelmaan. Kun kärsitään kahdenlaisesta kohtaanto-ongelmasta, voidaan nähdä, että ensin alueelle on saatava houkuteltua tekijät ja tämän jälkeen heihin on panostettava ja tarjottava se mitä on luvattu.

### **Keinot vetovoimaisuuden lisäämiseen**

Jotta voidaan lisätä vetovoimaa, tulee ensin ymmärtää sitä heikentävät tekijät. Kuten tutkimus tuloksista ilmeni, koetaan matala palkkataso yhdeksi ravintola-alan vetovoimaa heikentäväksi tekijäksi kuten myös työsopimusten osa-aikaisuus, työajat ja työyhteisön huono ilmapiiri. Myös johtamisella nähtiin olevan vaikutusta alan vetovoimaan ja työnantaja mielikuvan syntymiseen. Myös aiemmin tehdyt tutkimukset ja teoriat osoittavat näiden tekijöiden olevan alan vetovoimaisuutta heikentäviä tekijöitä.

Kilpailukykyisen palkan tarjoaminen koettiin tarpeelliseksi keinoksi saada työvoimaa ja etenkin ammattitaitoista työvoimaa. Ravintola-alalle on sovittu työehtoneuvotteluissa kaksi erillistä palkankorotus ajankohtaa. Ensimmäisessä yleiskorotuksessa palkkoja nostetaan 2% kesällä 2022 ja toisesta vuoden 2023 korotuksesta käydään erilliset neuvottelut talvella 2023. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työntekijöiden työehtosopimus.) Nämä ovat kuitenkin korotuksia alan vähimmäispalkkoihin, joten yritykset eivät voi käyttää näitä kilpailutoimina etsiessään työvoimaa. Nopasen (2020, 42) mukaan palkka toimii yhtenä motivaattorina ja sitouttamisen keinona työelämässä ja palkan tulisi olla työtehtävien vaatavuutta vastaava, oikeudenmukainen, reilu muihin samassa tehtävissä työskentelevien kanssa ja se on elämää helpottava tekijä, jolla on merkitystä. Mikäli yritys pystyy ja haluaa tarjota työntekijöilleen kilpailukykyistä palkkaa, se voi olla yksi vetovoimaa lisäävä tekijä työmarkkinoilla ja etenkin jos työpaikka sijaitsee kauempana, tulisi työsäkännin olla taloudellisesti kannattavaa. Tutkimustuloksista ilmeni myös, että työsuhteen laadulla on myös merkitystä työvoiman saantiin. Alalle tyypilliset osa-aikaiset työsopimukset eivät

houkuttele kaikkia työnhakijoita vaan yritysten pitäisi pystyä tarjoamaan kokoaikaisia työsopimuksia ja jatkuvuutta. Hyvän työsopimuksen nähtiin olevan keino houkutellessa työvoimaa ravintolalalle.

Nuorien kohdalla palkan tulisi olla osaamiseen nähden kohdallaan, mutta ehkä tärkeämpää on onnistua saamaan nuoria kiinnostumaan ravintola-alasta ja sitouttaa heitä työpaikkoihin myös tulevaisuudessa. Airaksisen (2019,33) tekemä tutkimus nuorten asenteista ja mielikuvista ravintola-alaa kohtaan tuloksista havaittiin, että nuoret kokevat ravintola-alan opintoihin pääsemisen helpompina ja itse työn myöskin vähemmän vaativana, alan palkkaa ei kuitenkaan pidetty houkuttelevana nuorten keskuudessa. Joensuu ja Lehikoinen (2014, 57) nosti tutkimustuloksissaan esille, että nuoret arvostavat aineetonta palkitsemista jopa rahaa enemmän. Työn sisältö, haastavuus ja onnistumisen tunteet koettiin motivoiviksi tekijöiksi. Vaikka palkka olisi pieni, hyvällä työympäristöllä, työkavereilla ja mielekkäillä työtehtävillä vaikutusta työssä pysymiseen. Oppilaitosyhteistyö ja palkallinen oppisopimuskoulutuksen oli jo havaittu toimivan vetovoimatekijänä nuorten houkuttelemisessa alalle. Maksamalla pientä palkkaa harjoittelun tai joustavan oppisopimuskoulutuksen aikana, saatiin positiivisia kokemuksia sitouttaa nuoria yritykseen. Tämä keino on huomaamattakin myös työnantaja mielikuvan luomisesta positiiviseen suuntaan ja kuten todettua työnantajamielikkävällä on vaikutusta rekrytointien onnistumiseen ja uusien työntekijöiden houkutteluun. Tämän toimenpiteen jälkeen nuorille on onnistuttava tarjoamaan työympäristö, jossa he viihtyvät ja voivat kehittää osaamistaan ja positiivinen kierre voi jatkua pidemmälle.

Tutkimuksen tuloksissa yksi vetovoimaa lisäävän tekijän koettiin olevan työpaikan ilmapiiri, jota kuvailtiin joidenkin työntekijöiden osalta jopa palkkaakin tärkeämmäksi tekijäksi. Jos ilmapiiri on huono, ei työntekijä välttämättä jää yrityksen palvelukseen. Työilmapiiri koostuu useista tekijöistä kuten työn mielekkyydestä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta ja työilmapiiri kulkee käsikädessä työhyvinvoinnin kanssa. Työhyvinvointia voidaan lisätä suunnittelulla, arvioinneilla ja muilla toimenpiteillä ja pahoinvointitekijöiden poistamisella, jotka madaltavat työssä viihtymistä. Tukeva, ideoiva, onnistumiset huomioiva ja mahdollisuuksia antava työyhteisö on tuottavampi ja voi paremmin, mikä näkyy myös ulospäin ja voi toimia houkuttelevuutta lisäävänä tekijänä työnhakijoiden silmissä. (Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö n.d.) Työilmapiirin arvostuksessa voi havaita nousua viime vuosien aikana ja aiheesta käydään yhä enemmän keskustelua medioissa ja esimerkiksi työterveyshuollon keskusteluissa. Työntekijät ymmärtävät nykyisin työhyvinvoinnin ja

ilmapiirin merkityksen omaan jaksamiseen ja tuntuvat arvostavan enemmän työnantajaa, joka panostaa työhyvinvointiin.

Ilmapiiriin lisäksi myös johtaminen vaikuttaa työpaikan vetovoimaan ja johtaminen on iso osa työyhteisön ilmapiiriä. Erityisesti nuoria koskevassa keskustelussa haastateltavat toivat esille, että heidän kokemuksien mukaan nuoret työntekijät eivät ole niinkään kiinnostuneita palkan suuruudesta, vaan heitä motivoi enemmän työajat ja oman vapaa-ajan riittävyys. Työ ei saa olla liian kuormittavaa ja johtamisen tulee olla enemmän valmentavaa kuin auktoriteettista. Hyvää ja oikeanlaista johtamista pidettiin tärkeänä, on osattava johtaa nuoria oikein, herkästi ja opettamalla heille työelämän taitoja.

Koettiin että nuoria johtaessa johtamistavat myös muuttuvat koska nuoret ovat ns. herkempiä kuin vanhemmat työntekijät eivätkä he kestä enää samalaista johtamista mitä vanhempi sukupolvi. Haastateltavat myös kertoivat, kuinka nuorille työelämään tuleville joudutaan opettamaan työntöön lisäksi työelämän taitoja ja elämänhallintaa. Hulkon (2021, 44-46) mukaan esimiehet kokevat nuorempien työntekijöiden johtamisessa haasteita esimerkiksi työmoraalissa ja arvoissa. Z-sukupolven koetaan uupuvan ja rasittuvan työstä helposti ja heillä on paljon haasteita elämässään. He arvostavat vapaa-aikaansa ja esimies voi omalla toiminnallaan ja esimerkiksi hyvällä työvuoro-suunnittelulla auttaa Z-jaksamaan työssä paremmin. Nuorisukupolvi ei ole myöskään kovin joustavaa, mikä on hankalaa ravintola-alan työn hektisyyden kannalta.

Työpaikat voivatkin lisätä omaa vetovoimaisuuttaan panostamalla nuorten kohtaamiseen ja käsitellä heitä oikein, joka parantaa nuorten työssä jaksamista ja motivoi heitä pysymään alalla ja työnantajan palveluksessa. Oikeanlaisella johtamisella voi olla seurauksena se, että nuoret työntekijät sitoutuvat työpaikkaansa ja heistä saa pidemmän ajan kuluessa ammattitaitoista työvoimaa, joka pikkuhiljaa oppii työelämän vaatimuksiin. Oikeanlainen johtaminen ja siihen panostaminen voi myös vaikuttaa työnantaja mielikuvan syntyyn, kun positiiviset kuvat ja ilmaukset yrityksestä leviävät. Hyvä työilmapiiriin ja hyvä johtaminen voi olla ratkaisevassa asemassa työnhakijalle, joka etsii työtä ravintola-alalta. Työyhteisöissä voisi myös lisätä enemmän koulutuksia esimiehille, kuinka he voivat onnistuneesti johtaa nuorta sukupolvea. Hulkon (2021, 51.) mukaan valmentava johtaminen on alalla yleistä ja sen avulla nuoria pystytään johtamaan heitä innostavalla tavalla, kun näytetään esimerkkiä ja ollaan kiinnostuneita työntekijän tarpeista. Valmentavaa johtamista

tarvitaan myös nuorien työntekijöiden heikon ammattitaidon ja työelämän taitojen vuoksi. Myös koko työyhteisöä koskevat valmennukset ja perehdyttämiskoulutukset tai nimetyt työpaikkaohjaajat voisivat auttaa työyhteisöä kohtaamaan nuoria oikein ja ymmärtää heidän tarpeitaan paremmin. Myös esimiesten taito johtaa eri-ikäisiä heijastuu koko työyhteisöön ja esimerkiksi ikäjohtamista koskevaa valmennusta voitaisiin lisätä esimiehille, jolloin työyhteisön arki voisi sujua paremmin, kun esimiehellä on taitoa johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä.

### **Tulevaisuuden keinot saada työvoimaa**

Kuten tämän tutkimuksen tutkimustuloksistakin ilmeni, että toimipaikkoihin hakeutuvat opiskelijat ovat ulkomaalaistaustaisia ja suomalaiset opiskelijat loistavat poissaolollaan, nouseeko ala enää suomalaisten suosioon vai onko alan tulevaisuus ulkomaalaiset työntekijät? Myös tätä tutkimusta varten haastatellut kertoivat rekrytoivansa Filippiiniläisiä kokkeja työvoimapulaa helpottamaan ja toivoivat saavana heistä pitkä aikaisia työntekijöitä. Prosessi on ollut pitkä ja vaatinut paljon valmisteluja ja yhteistyökumppanin, mutta sen nähdään olevan myös keino, jolla yritykset voivat turvata omaa jatkuvuuttaan. Jos ajatellaan ettei ravintola-ala enää vedä suomalaisia puoleensa, tulee ravintola-alan yrityksiä ja toimijoiden ymmärtää, että ulkomaalaistaustainen työvoima on tulevaisuutemme ja yrityksiä on muutettava toimitapojaan kansainvälisempään suuntaan ja opittava hakemaan työntekijöitä laajemmin. Olemassa olevien työntekijöiden kielikurssit ja tulevien työntekijöiden kulttuurivalmennukset voisivat jatkossa auttaa sopeuttamaan ja sopeutumaan suomalaiseen työyhteisöön.

Vaikkakin tässä tutkimuksessa esiin nousi vahvasti nuorien työntekijöiden kohtaaminen, johtaminen ja nuorten vaatimukset, pätevät samat asiat myös alaa vaihtaneisiin työntekijöihin ja nyt alalla työskennelleisiin. Hyvä johtaminen ja kyky käsitellä nuoria voi olla yritykselle merkittävä vetovoimaa lisäävä tekijä tulevaisuudessa. Muutokset joita ravintola-alalla nyt koetaan ovat toivottavasti alku sille, että alan työoloihin ja yrityksiä sisäisiin toimintoihin aletaan kiinnittämään enemmän huomiota ja lisäämään yrityksiä sisällä toimenpiteitä, joilla työntekijät saadaan sitoutettua ja kiinnostumaan alasta uudelleen. Hyvät työolot, motivoivat palkka ja työnsisältö lienee jokaiselle työntekijälle tärkeitä iästä ja alasta riippumatta. Työmarkkinat eivät ole enää samanlaiset kuin ennen, jolloin ajateltiin, että tekeväälle on työtä ja työnantajat pystyivät luottamaan siihen, että työnteki-

jöillä ei ole uutta työpaikkaa mihin vaihtaa. Nykyisin tarjontaa ja vaihtoehtoja kuitenkin on enemmän. Alaa ja työpaikkaa voidaan vaihtaa vaivattomammin ja työntekijöillä on vaatimuksia työn suhteen. Ihmisten arvot työn ja vapaa-ajan suhteen ovat muuttuneet ja työ ei enää ole ihmiselle se tärkein asia elämässä. Nykyisin halutaan tehdä työtä, jolla on merkitystä, mutta toivotaan myös, että tekemääsi työtä arvostetaan ja työntekijöitä pidetään tärkeinä. Ravintola-alalla on koettu usein kovaa johtamista, pitkiä työpäiviä ja arvostuksen puutetta, mikäli nyt nuorten ja koronapandemian myötä asenteita ja toimenpiteitä joudutaan muuttamaan inhimillisempään suuntaan, se ei välttämättä ole huono asia.

### **Kehitysehdotuksia kehittää toimipaikan vetovoimaisuutta**

Ravintola-alalla työvoimapulan syyt ovat moninaisia kuten tämän tutkimuksen myötäkin on todettu. Kaikkia asioita ei pystytä heti korjaamaan, mutta tulee ymmärtää mikä tilanne on nyt ja mihin suuntaan ollaan menossa. Osa ravintola-alan yrityksistä ja organisaatioista ovatkin jo ymmärtäneet alaa koskevat ongelmat ja panostaneet työhyvinvointiin, johtamiseen, oppilaitosyhteistyöhön ja käynnistäneet erilaisia kampanjoita nuorille työntekijöille ja tuoneet alan ongelmia tietoisuuteen ja muuttaneet omaa toimintaansa. Pelkkien uusien pelisääntöjen ja kirjoitettujen strategioiden laatiminen ei kuitenkaan riitä, vaan niiden mukaan tulisi myöskin toimia, jotta tuloksia saadaan aikaan.

Tämän tutkimuksen myötä toimipaikkojen vetovoimaa lisääviä tekijöitä voi havaita olevan valmentavaan johtamiseen panostaminen ja erityisesti nuorten johtamiseen ja perehdyttämiseen käytettävät keinot, esimerkiksi esimiehien ja työyhteisön kouluttaminen kohtaamaan paremmin nuoria alalle tulevia työntekijöitä yhdessä oppilaitosten kanssa. Hyvä perehdytys ja nuoren turvallinen olo työyhteisössä on tärkeää. Huonot kokemukset työelämässä voi karkottaa nuorten kokonaan alalta pois eikä ravintola-alalla ole enää varaa tähän. Hyviin työntekijäkokemuksiin panostaminen harjoittelijasta vanhempaan työntekijään asti on yrityksen kilpailuetu työmarkkinoilla.

Myös työyhteisön oma toimivuus, ilmapiiri ja työnantajamielikuva ovat asioita joihin yritysten tulisi panostaa myös tulevaisuudessa lisätäkseen omaa kiinnostavuuttaan työmarkkinoilla. Kilpailukykyinen palkka ja hyvät työolot voivat olla merkityksellisiä keinoja sitouttaa uutta ja jo olemassa

olevaa työvoimaa, jotta rekrytointiongelmat ja rekrytoinnin tarve vähenevät. Ravintola-alalle tyyppilliset ilta- ja viikonlopputyöt eivät ole katoamassa, mutta hyvällä työvuorosuunnittelulla ja työntekijöiden vapaa-ajan tarpeiden huomioimisella voi lisätä työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitoutumista työpaikkaa kohtaan. Sijainnillisiin haasteisiin yritykset voisivat miettiä keinoja tuoda alueen vetovoimaisuutta esille ja avustaa löytämään asunnon, järjestä kimpapakuljetuksia töihin ja kertoa majoitusvaihtoehtoista jo työpaikka ilmoituksessa. Työnteon tekeminen kannattavaksi useilla osalualueilla voi vähentää työnhakijoiden kynnystä vaihtamaan asuinpaikkakuntaa tai kulkemaan työmatkoja.

Sosiaaliseen mediaan panostaminen ja työntekijäkokemusten positiivinen jakaminen eri kanavissa voi alkaa tuottamaan tulosta, kun hyvä tekeminen näkyy yrityksen sosiaalisessa mediassa kautta linjan. Oman työpaikan hyviä puolia kannattaisi tuoda esille etenkin omien työntekijöiden toimesta. Ammattiyhpeuden lisääminen näkyy ulospäin ja voi lisätä kiinnostusta työpaikkaa kohtaan.

Ravintola-ala tarvitsee pikaisesti kasvojen pesun vanhoista käytänteistä ja toimintamalleista. Työntekijöiden huomioiminen, arvostus, hyvä johtaminen ja paremmat työolot ovat suhteellisen pieniä tekoja, jotka voivat muuttaa asenteita alaa kohtaan. Jokaisen ravitontola-alan toimijan kannattaisi kysyä nyt itseltään, kuinka voisin olla vetovoimaisempi työnantajana ja tuoda alan hyviä puolia enemmän esille.

## **6.1 Tutkimustulosten luotettavuus**

Tutkimusta tehdessään tutkijan on mietittävä luotettavuutta läpi tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida laskea ja arvioida luotavuutta samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa vaan luotettavuuden arviointi perustuu paljolti tutkijan omaan arvioon. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa voidaan kerätä eri lähteistä ja verrata sitä tukija omaan kokemukseen ja arvioon parantaakseen luotettavuutta. Tieteellisessä tutkimuksessa yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Kananen 2020, 173.) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voi koskea tutkittavan ilmiön eheyttä ja lisätä ilmiön ymmärrystä ja onnistuu puhuttelemaan lukijaansa. (Juuti & Puusa 2020). Reliabiliteetilla tarkoitetaan Kanasen (2020) mukaan tulosten pysyvyyttä, jos tutkimus uusitaan, saadaan aikaan samat tulokset. Tässä tutkimuksessa validiteettia pyrittiin lisäämään peilaamalla tutkimustuloksia jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja keräämään tietoperustaa

ravintola-alan tilanteesta laajasti tutkimuksen pohjalle. Teoria ja tutkimus itsessään tukevat toisiinsa ja niistä voi havaita samoja piirteitä keskenään ravintola-alan rekrytoinnin haasteista ja veto-voimasta. Ilmiötä pyrittiin havainnollistamaan ja avaamaan lukijalle ymmärrettävästi ja selkeästi.

Tätä tutkimusta aloittaessa tutkittavasta aiheesta oli esiyymmärrys, joka pohjautui omakohtaiseen tietoon ja havaintoihin ravintola-alalla, joiden perusteella tutkimusongelmaa ryhdyttiin miettimään ja keräämään sen ympärille teorialtetta. Tutkimuksen luotettavuutta paranteekseen tutkija yhdistelee esitietoja, havaintoja ja teoriaa tuoden sen ymmärrettävään muotoon ja huomioi monet näkökohdat koko tutkimusprosessin aikana (Juuti & Puusa 2020).

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan vertaamalla tutkimuksen tuloksia muihin tietolähteisiin, jolloin eri tietolähteiden samanlaiset tulokset tukevat toisiaan ja vahvistavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen aikana kerättiin ennakkotietoa menetelmistä, jotka soveltuisivat parhaiten tämän tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen aikana syntyneet havainnot, haastattelut ja osa lähteistä dokumentoitiin ja arkistoiitiin tutkijan omaan tietokantaan, jotta aineiston luotettavuus voidaan todentaa. Tutkimuksen tuloksille haettiin vahvistusta aiemmin tehdystä tutkimuksesta ja tietoa etsittiin laajasti että, voitiin todeta tutkimustuloksien vahvistavan jo aiemmin huomioituja asioita. Haastateltavien yksityisyyttä ja tietosuojaa pyrittiin parantamaan jättämällä tutkimuksesta pois tunnistettavia tietoja kuten sukupuoli, tutkimuskohteiden kaupungit, haastateltavien iät ja tarkemmat toimenkuvat.

Aineiston määrä ei ollut suuri ja se perustui yhteen ryhmähaastatteluun, mutta tutkimuksen tuloksien luotettavuutta lisää haastateltavien omakohtainen pitkä työkokemus ravintola-alalta ja useista eri toimipisteistä, joten haastateltavien luotettavuuden koettiin olevan riittävä. Haastateltavien kertomaa tukevat myös muut ravintola-alalle tehdyt tutkimukset ja uutisoinnit ravintola-alan nykytilasta.

## **6.2 Tutkimustulosten hyödyntäminen**

Tässä tutkimuksessa esille tulleet tulokset voivat auttaa ravintola-alalla toimivia yrityksiä ymmärtämään paremmin alaa koskevaa vetovoiman hiipumisen syitä, mutta myös hyödyntämään oivalluksia, joita tämän työn kautta ilmeni vetovoiman parantamiseksi. Tämän opinnäytetyön avulla voi tarkastella oman toimipaikan ongelmia ja hyötyä tutkimustuloksien ratkaisusta ja havainnoista

mitkä asiat lisääisivät toimipaikan vetovoimaisuutta. Työssä kerrotaan keinoja, joita voi hyödyntää johtamisen kehittämisessä erityisesti nuorten työntekijöiden kanssa ja henkilökunnan kouluttamisessa. Työ voi olla myös apuna rekrytoinnin kehittämisessä ja työnantajamielikuvaa miettiessä rekrytointiprosessissa.

Jatkotutkimusaiheiksi tämän tutkimuksen perusteella voisi suositella tutkittavan lisää ravintola-alan muutoksesta työntekijänäkökulmasta, ulkomaalaisten sopeutumisesta suomalaiseen työyhteisöön tai toimenpiteistä mitä ravintola-alalla tehdään työvoiman saamiseksi tulevaisuudessa.

## Lähteet

Airaksinen, J. 2019. Ravitsemisala uravalintana: nuorten asenne ja mielikuvat. Opinnäytetyö. Haaga Helia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.4.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/226809/Ravitsemisala%20uravalintana%20Janette%20Airaksinen.pdf?sequence=2>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino. E-kirja. Viitattu 22.2.2022.

Eerikäinen, L. 2020. "Laulaen työtäs tee"- työntekijän sitoutuminen ravintola-alalla. Pro-gradu tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 2.5.2022. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150731/Eerikainen\\_Lotta\\_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/150731/Eerikainen_Lotta_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Eisto, S. 2020. Nuorten sitouttamisessa korostuu kuuntelun taito: 4 huomiota nuorten johtamisesta. Y-studio.fi. Viitattu 3.5.2022. <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/nuorten-johtaminen-ja-4-huomiota-sitouttamisessa-korostuu-kuuntelun-taito/>

EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions. 2004. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Ireland. Viitattu 12.3.2022. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef0398en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0398en.pdf)

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. E-kirja.

Gehreis, SA & Looij J. 2011. Employer branding: A new approach for the hospitality industry. Research in Hospitality Management. NISC Ltd. Viitattu 13.2.2022. <file:///C:/Users/kaism/Downloads/75107-Article%20Text-170186-1-10-20120329.pdf>

Gronlund, J. 2013. Basics of Branding : A Practical Guide for Managers. Business Expert Press. E-kirja. Janet finna.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. N.d. Tutkimushaastattelu Teema haastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.

Hulkko, T. 2021. Z-sukupolven johtaminen ravintola-alalla. Johtamisen trendit 2020-luvulla. Opinnäytetyö ylempi AMK. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.4.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511668/Hulkko\\_Tiia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511668/Hulkko_Tiia.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja.

Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö. N.d. Sotenaavigaattori. Viitattu 11.4.2022. <https://sotenaavigaattori.fi/hyvinvoiva-tyontekija-ja-toimiva-tyoyhteiso/>

Ijäs, I. 2021. Loppuuko ravintola-alan koulutus?. Artikkelit. Kespro. Viitattu 13.2.2022. <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/loppuuko-ravintola-alan-koulutus>

Joensuu, A & Lehtikoinen, M. 2014. Palkitsemisen ja esimiestyön vaikutus nuorten työmotivaatioon. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 12.4.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80355/Lehtikoinen\\_Mira\\_Joensuu\\_Anni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80355/Lehtikoinen_Mira_Joensuu_Anni.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa. E-kirja.

Juuti, A & Puusa, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gauademos Oy. E-kirja.

Kainulainen, H. 2019. Mara-alan yhteinen vetovoimahanke käynnistyy – Keväällä ravintolaelämys yläkoululaisille ja alaan tutustumista tubettajille. Vitriini. Viitattu 2.9.2021. <https://www.vitriini.fi/ajankohtaista/mara-alan-yhteinen-vetovoimahanke-kaynnistyy-kevaalla-ravintolaelamys-ylakoululaisille-ja-alaan-tutustumista-tubettajille.html?p863=6>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Hyväsylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Suomen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Kansonen, M. 2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Psycon. Viitattu 13.2.2022. <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>

Karhunen, T & Mäki-tulokas T. 2020. Matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuuden lisääminen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.2.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267921/Karhunen\\_Tiina\\_Maki-Tulokas\\_Tiina.pdf?sequence=3](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267921/Karhunen_Tiina_Maki-Tulokas_Tiina.pdf?sequence=3)

Kestilä, S & Väyrynen, M. 2021. Maahanmuuttajataustaisten osaajien sitouttaminen on yksi ratkaisu työvoimapulaan. Vitriini. Viitattu 2.5.2022. <https://www.vitriini.fi/ilmio/maahanmuuttajataustaisten-osaajien-sitouttaminen-on-yksi-ratkaisu-tyovoimapulaan.html>

Korpinen, E. 2021. Pandemian vaikutus hotelli- ja ravintola-alan vetovoimaisuuteen työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.4.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511847/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6\\_Korpinen\\_Emilia.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511847/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6_Korpinen_Emilia.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Laine, V. 2015. Työ vaarassa? Koettu työn epävarmuus ja sen yhteys työhyvinvointiin suomalaisten palkansaajien keskuudessa. Sosiaalipolitiikan pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. viitattu 6.4.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98340/GRADU-1451912001.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leinonen, M. N.d. Työnantajamielikuva- 5 syytä panostaa. Talent Adore. Viitattu 11.4.2022. <https://talentadore.com/fi/blogi/5-syyta-panostaa-tyonantajamielikuvaan>

Leponen, P. 2021. Näin takaat onnistuneen rekrytoinnin. Gallant. Viitattu 15.3.2022. [https://gallant.fi/nain-takaat-onnistuneen-rekrytoinnin/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=nain-takaat-onnistuneen-rekrytoinnin](https://gallant.fi/nain-takaat-onnistuneen-rekrytoinnin/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=nain-takaat-onnistuneen-rekrytoinnin)

Lith, P. 2021. Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Vitriini. Viitattu 15.2.2022.

<https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html?p864=5>

Matkailun merkitys kansantaloudelle. 2021. Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry. Viitattu 27.1.2022. <https://www.mara.fi/toimiala/alan-merkitys-kansantaloudelle.html>

Melin, H. 2019. Rekrytointi on paikallinen sopimus. Artikkel. Työelämäntutkimus. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87132/46066>

Myllymäki, J. 2018. Haluan olla työnantaja, jollaista arvostaisin itsekkin. Y-studio.fi. Viitattu 2.5.2022. <https://y-studio.fi/yritys-muutoksessa/muutosten-hallinta/haluan-olla-tyonantaja-jollaista-arvostaisin-itsekin/>

Mäkelä, A. 2021. Ravintola-alalla riittää töitä, mutta tekijät puuttuvat – katso paljonpuhuva kuva ja syyt ilmiön takana. Duunitori Oy. Viitattu 31.1.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/ravintola-ala-tyovoimapula>

Nieminen, J & Repo J. 2021. Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2021. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 31.1.2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163567/TEM\\_2021\\_56.pdf;jsessionid=C1B49F4F60E984FD3603B64CF34F4D93?sequence=3](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163567/TEM_2021_56.pdf;jsessionid=C1B49F4F60E984FD3603B64CF34F4D93?sequence=3)

Nopanen, S. 2020. Henkilöstön motivointi- Palkitseminen keinona. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Johtamisen akateeminen yksikkö. Vaasan yliopisto. Viitattu 4.4.2022. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11679/Henkil%c3%b6st%c3%b6n%20motiivointi%20palkitseminen%20keinona%20pro%20gradu%20ty%c3%b6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Osaava henkilökunta ravintola-alan elinehto. 2021. TTS Työtehoseura. [https://www.tts.fi/uutishuone/uutiset/yleiset\\_uutiset/osaava\\_henkilokunta\\_ravintola-alan\\_elinehto.7695.news](https://www.tts.fi/uutishuone/uutiset/yleiset_uutiset/osaava_henkilokunta_ravintola-alan_elinehto.7695.news)

Palvelualojen vetovoimabarometrin tuloksia 2018. 2018. Palvelualojen ammattiliitto PAM. Viitattu 28.1.2022. [https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1219\\_vetovoima-tiedtila-20192.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1219_vetovoima-tiedtila-20192.pdf)

Palvelualojen vetovoima ei kohene. 2021. Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. Viitattu 12.2.2022. <https://www.pam.fi/uutiset/palvelualojen-vetovoima-ei-kohene-2.html>

Piesala, N. 2020. Miten saadaan kokki keittiöön? Onnistumisen kokemuksia työntekijän saamisesta alalle, jossa on työvoimapula. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.2.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343324/Piesala\\_Niina.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343324/Piesala_Niina.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Pitkänen S, Luoma L, Järvensivu A, Arnkil R. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 17.2.2022. <https://docplayer.fi/1722249-Moni-ilmeiset-rekrytointiongelmät-rekrytointiongelmiensyyt-tyonantajan-tyonhakijan-ja-tyovoimatoimiston-nakokulmasta.html>

Pohjois-Karjala strategia 2040. 2020. Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. Grano 2020. Viitattu 10.4.2022. <https://www.pohjois-karjala.fi/documents/33565/9020841/197+Pohjois-Karjalan+strategia+2040.pdf/ef0a0b6b-8abf-3863-391f-879d6d7c5141>

Pyykkönen, T. 2016. Voiko alueellista kohtaanto-ongelmaa mitata yhdellä luvulla?. Artikkel. Työpoliittinen Aikakauskirja. Viitattu 5.4.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak022016.pdf#page=37>

Ravintola-alan haasteet - uudet toimintatavat, henkilöstön voimavarat ja digiloikka. 2018. TTS työtehosseura. Viitattu 2.5.2022. <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/ravintola-alan-haasteet-uudet-toimintatavat-henkiloston-voimavarat-ja-digiloikka.html>

Rekrytointiongelmat, työvoiman tarjonta ja liikkuvuus. 2007. Valtionneuvoston kanslia. Raportti. Viitattu 15.2.2022. [https://vnk.fi/documents/10616/622950/J0507\\_Rekrytointiongelmat,+ty%C3%B6voiman+tarjonta+ja+liikkuvuus.pdf/39546975-e557-4b53-9bc1-6d25758b390d/J0507\\_Rekrytointiongelmat,+ty%C3%B6voiman+tarjonta+ja+liikkuvuus.pdf?version=1.0&t=1424849979000](https://vnk.fi/documents/10616/622950/J0507_Rekrytointiongelmat,+ty%C3%B6voiman+tarjonta+ja+liikkuvuus.pdf/39546975-e557-4b53-9bc1-6d25758b390d/J0507_Rekrytointiongelmat,+ty%C3%B6voiman+tarjonta+ja+liikkuvuus.pdf?version=1.0&t=1424849979000)

Ryynänen J, Simonen A & Karkkola P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus. Artikkel. Janet Finna. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.3.2022.

[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana- hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kaupakamari/ Helsingin kamari Oy. E-kirja. Viitattu 16.2.2022.

Sallinen, K. 2021. Työn imu - synty ja sen positiiviset vaikutukset. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 2.1.2021. [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26417/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20211538.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26417/urn_nbn_fi_uef-20211538.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sprang, V. 2021. 23.9.2021 Korona-ajan opit ja tulevaisuuden työvoima ravintola-alalla-seminaari. Webinaaritallenne. TTS Työtehosseura. <https://vimeo.com/614305364>

Soininen, N. 2020. Huono johtajuus ravintola-alalla. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.2.2022. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343721/Opinnaytetyo\\_Soininen\\_Noora.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343721/Opinnaytetyo_Soininen_Noora.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tanner, N. 2019. Töissä, mutta köyhä – palkkatyököyhyys ja sen kustannukset ravintola- ja kiinteistöpalvelualoilla. Palvelualojen ammattiliitto PAM Ry. Selvitystyö. Viitattu 16.5.2020. [https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1342\\_palkkatyokoyhyys.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1342_palkkatyokoyhyys.pdf)

TEM-analyysi: Rekrytointiongelmien nousu ennätystasolle juuri ennen koronaa. 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.2.2022. <https://tem.fi/-/tem-analyysi-rekrytointiongelmien-nousu-ennatystasolle-juuri-ennen-koronaa>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi uudistettu painos. Tammi: Helsinki. E-kirja.

Työvoiman saatavuus- ja kysyntä sekä osaamistarpeet matkailu- ja ravintola-alla. 2021. Helsingin seudun kauppakamari / Ennakointikamari. Taloustutkimus Oy. Viitattu 26.1.2022. <https://helsinki.chamber.fi/wp-content/uploads/2021/08/majoitus-ja-ravintola-alan-haastattelututkimus-2021-tiivistelma.pdf>

Vehkaperä, M. 2019. Johtamisessa kaikki lähtee luottamuksesta. Vitriini. Viitattu 2.5.2022. <https://www.vitriini.fi/ilmio/johtamisessa-kaikki-lahtee-luottamuksesta.html>

Veirto, A. 2021. Hyvät työpaikat löytävät tekijänsä. Palvelualojen ammattiliitto Pam. Viitattu 28.1.2022. <https://www.pam.fi/blogi/hyvät-tyopaikat-loytavat-teki-jansa.html?y2nimi=254&ajax=1&p15122=16>

Veirto, A. 2021. Hyvä voittaa – myös kilpailussa työvoimasta. Uudenmaan TE-toimisto. Viitattu 16.2.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing. Helsinki. E-kirja. Viitattu 16.2.2022.

Vilmilä, M. 2011. Brändi ja rekrytointi digitaalisessa maailmassa. Sosiaalinen Media HR – Työkä-luna. Pro Gradu – tutkielma. Hallintotiede. Viitattu 5.4.2022. [https://lada.ulap-land.fi/bitstream/handle/10024/60851/Merja\\_Vilmil%c3%a4\\_gradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lada.ulap-land.fi/bitstream/handle/10024/60851/Merja_Vilmil%c3%a4_gradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Väänänen, V. 2006. Ammattina kokki. Kokin työn ammattitaitovaatimukset. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.4.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17733/TMP.objres.115.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

