

TIDEN EFTER EN KRIS

En studie om rekryteringsprocesser i tre olika restaurangföretag i Åbo i covidkrisens kölvatten

Herman Kristiansson

Pro gradu-avhandling i ledarskap, strategi och organisation. Fakulteten för
Samhällsvetenskaper och Ekonomi,Handledare: Stefan Lång
Handelshögskolan vid Åbo Akademi

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation, Strategi och Ledarskap	
Författare: Herman Kristiansson	
Arbetets titel: Tiden efter en kris- En studie om rekryteringsprocesser i tre olika restaurangföretag i Åbo i covidkrisens kölvatten	
Handledare: Stefan Lång	
<p>Abstrakt:</p> <p>Covidkrisen har haft en stor inverkan på restaurangbranschen och under de senaste åren har branschen stått ut med diverse utmaningar. Idag har situationen blivit lite bättre och restaurangerna har kunnat återvända tillbaka till det så kallade normala. Trots detta finns det ännu problem kvar och utmaningar har uppkommit till följd av covidkrisen. Utmaningen som jag lyfter fram i min avhandling är rekrytering inom restaurangbranschen. Covidkrisen har orsakat problem för företagen att rekrytera ny personal eftersom situationen på restaurangbranschen varit väldigt osäker under de senaste åren. Syftet med min avhandling är att se hur de forskade företagen har upplevt covidkrisen, hur krisen eventuellt förändrat deras rekryteringsprocesser och hur dessa rekryteringsprocesser kan göras mera effektiva.</p> <p>Till denna studie har jag intervjuat fyra olika personer från tre olika företag i Åbo. Dessa företag representerar restaurang-, café- och barverksamheten. De personer som deltagit i min studie ansvarar för rekryteringar i företagen. Jag har intervjuat dessa fyra personer med hjälp av semistrukturerade intervjuer där de intervjuade personer fått möjligheten att fritt berätta om deras erfarenheter.</p> <p>Resultaten i denna studie visar att företagen inom restaurangbranschen är medvetna om att förändring inom rekryteringsprocesser behövs och de är även villiga att göra det. För att effektivisera rekryteringsprocesserna visar resultaten att företagen inom restaurangbranschen och läroanstalter bör utveckla samarbetet, då samarbetet gynnar båda parterna. Resultatet visar även att det finns utrymme för förbättringar inom intervjumetoder.</p> <p>Denna avhandling kan användas av företag inom restaurangbranschen då de står inför rekryteringar. De kan använda resultatet av denna avhandling som en vägledande verktyg för att effektivisera sina rekryteringar.</p>	
<p>Nyckelord: Restaurangbranschen, covidkris, rekrytering, rekryteringsprocesser, effektivitet</p>	
Datum: 10.05.2023	Sidoantal: 65

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	3
1.2 Avgränsningar.....	4
1.3 Forskningsetik.....	4
2. Teoretisk referensram.....	5
2.1 HRM.....	5
2.1.1 Personalledning.....	7
2.2 Rekrytering.....	8
2.2.1 Förberedelsefasen.....	8
2.2.2 Sökprocessen.....	9
2.2.3 Introduktion.....	11
2.2.4 Onboarding.....	11
2.2.5 Rekrytering inom restaurangbranschen.....	12
2.3 Effektivitet.....	12
2.3.1 Insatseffektivitet, Systemseffektivitet och Missionseffektivitet.....	13
2.3.2 Effektivitet inom rekrytering.....	15
2.4 Kris.....	16
2.4.1 Efter en kris.....	17
2.5 Sammanfattning av teorin.....	19
3. Metod.....	21
3.1 Semistrukturerade intervjuer.....	22
3.2 Urvalsmetod.....	23
3.3 Analysmetod.....	24
3.4 Genomförandet av undersökningen.....	24
3.5 Studiens svagheter och styrkor.....	25
3.6 Presentation av företagen.....	26
3.7 Presentation av informanterna.....	28
4. Analys.....	30
4.1 Situationen på arbetsmarknaden.....	30

4.2 Hur upplevdes covidkrisen av företagen.....	31
4.3 Hur ser rekryteringsprocesserna ut hos företagen.....	35
4.3.1 Hur ser rekryteringsprocesserna ut efter covidkrisen.....	37
4.4 Effektivisering av rekryteringsprocesser.....	39
4.4.1 Effektivisering av rekryteringsprocesser med hjälp av unga.....	41
4.4.2 Samarbete mellan läroanstalter och företag.....	42
4.4.3 Bör företagen ändra attityd?.....	44
4.4.4 Nya intervjumetoder som verktyg.....	45
5. Resultat diskussion.....	48
5.1 Hantering av kriser och förändring.....	52
5.2 Hur kan rekryteringsprocesserna göras mera effektiva.....	54
6. Slutdiskussion.....	57
6.1 Begränsningar och vidare forskning.....	57
6.2 Studiens bidrag.....	58
6.2.1 Teoretisk bidrag.....	58
6.2.2 Metodologisk bidrag.....	59
6.2.3 Praktisk bidrag.....	59

Källförteckning

Intervjuguide

Figur 1.....	14
Figur 2.....	29
Figur 3.....	5

1 Inledning

Restaurangbranschen har under de senaste åren befunnit sig i en situation som har varit jobbig och krävande. Under mars månaden 2020 visade branschförbundet Pams konjunkturbarometer (fin. Suhdannebarometri) att nästa 90 % av branschens anställda hade blivit permitterade. För att kunna skapa en tydlig bild av hur restaurangbranschen haft det svårt under de senaste åren, är det viktigt att se tillbaka till pandemiåren. Redan i början på april 2020, bara några månader efter att pandemin nått fram till Finland, informerade regering om att restriktioner skulle införas inom restaurangbranschen för perioden 4.4-31.5.2020 (statsrådet 201/2020). Efter det har restriktioner varit vardag inom branschen enda till våren 2022. Pandemin som orsakat dessa restriktioner är coronapandemin som började år 2019 i staden Wuhan där en klunga av nya lunginflammations fall upptäcktes (Who.int, 2020). Dessa lunginflammations fall bekräftades senare som det nya viruset covid-19. I februari 2020 upptäcktes första fallen av covid-19 i Finland var efter spridningen av viruset började i Finland och restriktionerna började (yle.fi, 2020). Effekterna av pandemin finns även ännu idag några år efter att den börjat, speciellt stor påverkan har sets inom restaurangbranschen.

När man ser på branschen idag har situationen blivit bättre och konsumenterna har hittat tillbaka till restauranger och caféer. Även om krisen håller på att lätta, står restaurangbranschen inför nya utmaningar. En ny utmaningarna som branschen står inför idag är höjningar av priset på livsmedel. Det har blivit dyrare för företag att köpa in varor vilket innebär prisförhöjningar som leder till att konsumenternas köpkraft har minskat. Brist på personal är ytterligare ett problem som restaurangbranschen lider av. Orsaker till föregående är att branschen inte är lika lockande för arbetstagare som den tidigare varit. Personer vill inte söka in till restaurangbranschen eftersom det har varit osäkert med jobb under de senaste åren. Detta beror på att permitteringar har varit vardag i många restaurangföretag på grund av alla restriktioner som riktades mot restaurangbranschen. På grund av detta har rekrytering inom restaurangföretag ändrat och även blivit svårare jämfört med åren före krisen. En stor del av de restaurangarbetare med lång erfarenhet har bytt bransch vilket betyder att antalet professionella restaurangarbetare har minskat. Detta innebär att idag är det viktigt att

fokusera på själva rekryteringsprocessen för att hitta ny personal ur ett mindre utbud. Som Lindelöw Danielsson (2003) skriver är det viktigt att välja den rätta metoden av rekrytering och den metod som bäst passar den situation företaget befinner sig i. Därför kommer denna avhandling att fokusera på rekrytering efter kris och vilka metoder bör användas för att kunna effektivisera dessa rekryteringsprocesser. Jag själv tycker att rekrytering är ett fenomen som restaurangföretag bör lägga större vikt vid. Aktörer inom branschen bör även använda mera resurser på sin rekrytering för att utveckla och anpassa sin rekrytering till den situation som branschen befinner sig i. Ett nytt problem och hot som även nämns på MARA:s hemsidor är prisförhöjningar av energi- och råvarukostnader. Dessa prishöjningar betyder att priserna för konsumenterna ökar och deras köpkraft minskar. I snitt har priserna redan ökat med nästan 10 % sen januari 2022, vilket är en stor förhöjning i priser för en stor del konsumenter. Om man ser på dessa olika fenomen kan man säga att servicebranschen har förflyttat sig från en kris till en annan

Som vi redan vet har branschen lidit av krisen som orsakades av pandemin, men idag ser det bättre ut och konsumenter har hittat tillbaka till servicebranschen. Under åren 2020 och 2021 förlorade hotell- och restaurangbranschen allt som allt 3,6 miljarder euro jämfört med 2019 (MARA, 2022). Idag har enligt Statistikcentralen (2022) branschens gemensamma inkomster ökat med 14,2 % sen 2021. Detta är en stor tillväxt i inkomster och i allmänhet beror det på att restriktioner har tagit slut och människor har kunnat återvända till det vanliga (MARA, 2022).

Denna tillväxt har även skapat nya problem för servicebranschen, nämligen brist på personal och eftersom tillväxten varit snabb har flera aktörer haft problem med att anställa mera personal (MARA, 2022). Utöver detta har flera aktörer befunnit sig i en ekonomiskt knepig situation på grund av att krisen har krävt mycket resurser samtidigt som omsättningen varit minimal. På grund av detta har företag inte haft resurser för att anställa mera personal och de har även inte velat göra det, eftersom situationen har varit osäker redan under några år. Under sommaren skrev MARA (2022) på sina hemsidor om hur nästan 40 % av alla aktörer inom servicebranschen förväntar sig en sämre sommar än 2019, året före pandemin. Orsaken till detta var att flera aktörer har haft

problem med brist på personal vilket även anses vara det största hotet för branschens framtid. Under alla restriktioner har personer bytt bransch och yrkesskolor och andrastadiets skolor med fokus på servicebranschen har blivit oattraktiva för flera studerande (MARA, 2022).

Problemet som många aktörer inom restaurangbranschen har är att de tenderar att bli kvar i de gamla modeller, som till exempel gamla rekryteringsmodeller och processer. Nu är det speciellt viktigt, efter en kris, att företagen strävar efter att hitta nya modeller och system som fungerar bäst i den situation som många befinner sig i. Det kan vara svårt att byta ut modeller och system som förr har fungerat mycket väl och därför kan detta bli problematiskt för många. Flera aktörer har redan under flera år använt samma modeller inom rekrytering. De gamla modeller har fungerat väl ända tills idag, då de befinner sig i en knepig situation efter pandemikrisen. På grund av detta kan det bli svårt för aktörerna att byta ut dessa föråldrade modeller då de redan fungerat väl i flera år.

1.1 Syfte

Syftet med min pro-gradu avhandling är att skapa en förståelse för hur företagens rekryteringsprocesser har förändrats inom restaurangbranschen efter en kris. I avhandlingen vill jag diskutera hur rekryteringar inom restaurangbranschen har förändrats och vad som kunde göras bättre för att effektivisera rekryteringsprocesser. Som forskare vill jag med hjälp av mina intervjuer se hur olika företag inom restaurangbranschen har gjort efter krisen då det har varit krävande att rekrytera ny personal. Jag är även intresserad om att se hur dessa företag har upplevt covidkrisen och hur har denna kris eventuellt förändrat företagets rekryteringsprocesser.

Med hjälp av aktuell teori och data av mina intervjuer vill jag som forskare hitta de rekryteringsmetoder som hjälper företag inom branschen att hitta ny personal ur ett mindre utbud. Forskningsfrågor som behandlas i denna avhandling är:

- Hur har restaurangföretag upplevt covidkrisen?

- Hur har rekryteringsprocesser förändrats efter krisen?
- Hur kan företag effektivisera sina rekryteringsprocesser efter kris som covid-19?

1.2 Avgränsningar

Denna studie behandlar restaurangbranschen och dess utmaningar gällande rekrytering efter kris. Jag som författare har avgränsat studien enbart till företag från Åbo. Orsaken är att jag har goda kontakter till olika restaurangföretag från Åbo. Rekryteringsproblem inom restaurangbranschen berör även hela tjänstebranschen som till exempel hotellbranschen. I min avhandling har jag avgränsat min avhandling enbart till restaurangbranschen, orsaken som redan tidigare nämnts är att jag själv har lång erfarenhet inom branschen med goda kontakter. De företag jag har med i min undersökning representerar café, restaurang och bar verksamhet. Eftersom studien är avgränsad enbart till företag i Åbo blir resultaten fokuserade på restaurangbranschen i Åbo. Situationen till exempel i Helsingfors och Tammerfors är högst sannolikt inte helt samma som i Åbo.

1.3 Forskningsetik

Under avhandlingsprocessen är det viktigt att skribenten arbetar på ett forskningsetiskt sätt och följer god praxis (Blomqvist, Halin och Lindell, 2018). I skrivprocessen kan detta kopplas till att författaren använder sig av relevanta källor och betonar deras betydelse i arbetet. Något som också bör tas i beaktande är att skribenten ska kunna bearbeta data neutralt och även objektivt. I denna avhandling vill jag lyfta fram att ett av de företag (Oy Sterob Ab) som deltar i min studie är det företaget som jag själv arbetar för. Utöver detta vill jag även lyfta fram att jag själv har lång erfarenhet inom branschen och även av rekryteringar inom branschen och därmed har jag som forskare ägna åsikter av det som jag studerar. Därför är det viktigt att jag som forskare håller mig objektiv och lyssnar på vad de intervjuade har för åsikter. Något som även bör nämnas är att det är enbart restaurangföretag i Åbo som forskas i denna avhandling och själva restaurangbranschen och även tjänstebranschen är väldigt mångsidig med flera olika aktörer.

2 Teoretisk referensram

I denna del av min avhandling presentera jag den teoretiska referensramen för min studie. I det första kapitlet diskuteras HRM och personalledning. Under rubriken HRM diskuteras det även om olika arbetsuppgifter inom HRM. Efter detta går jag in på rekrytering där jag diskuterar allmänt om rekrytering och även om rekrytering inom restaurangbranschen. Efter det diskuterar jag allmänt om fenomenet kris och sedan om tiden efter kris, alltså hur situation kan se ut efter en kris och vad som eventuellt måste göras. Efter det följer en del där jag diskuterar effektivitet, till exempel insatseffektivitet, systemeffektivitet och missionseffektivitet. Därefter diskuterar jag effektivitet inom restaurangbranschen. Till sist kommer jag även att sammanfatta de olika teorier som behandlats.

2.1 HRM

Detta avsnitt behandlar ämnet HRM som är en förkortning av Human Resources Management. Själva begreppet HRM är brett och därför fokuserar avsnittet på personalledning.

Allmänt brukar HRM handla om att motivera, anställa och upprätthålla den arbetskraft som finns inom företaget (Armstrong, 2006). Begreppet HRM kan uppdelas i två olika huvudsakliga funktioner som är den operativa funktionen och den strategiska ledningsfunktionen (Armstrong, 2006). Ledningsfunktionen består av till exempel organisering, styrning, planering och allmän kontroll över att allt fungerar som det ska (Armstrong, 2006). Med operativa funktioner menar man till exempel rekrytering, personalens välmående, säkerhet och även en del administrativa uppgifter som till exempel löneräkning (Armstrong, 2006). Denna avhandling behandlar HRM ur den operativa synvinkeln eftersom rekrytering av personal är grunden för avhandlingen.

Begreppet HRM kan även användas för att beskriva olika metoder som företag använder sig av då det talas om att hantera människor inom företaget (Beardwell & Claydon, 2007). Begreppet HRM kan även beskrivas som personalhantering. Denna verksamhet består av alla de aktiviteter som är förknippade med anställningsförhållanden i ett företag (Beardwell & Claydon, 2007).

Haslinda (2009) beskriver HRM även som en process där man hanterar mänskliga talanger vilket hjälper företaget att nå sina mål.

I denna avhandling avgränsas HRM perspektivet till anställningsförhållanden och även olika talanger inom branschen, eftersom det idag behövs kunniga människor inom restaurangbranschen. Längre fram i kapitlet går jag djupare in på detta i samband med att jag diskuterar rekrytering och olika rekryteringsprocesser.

HRM kan också delas in i mjuk och hård HRM. Med mjuk HRM menar man sådant som förbättrar personalens engagemang men också sådant som höjer kvaliteten bland personalen och deras arbetsprestationer (Beardwell & Claydon, 2007). Hård HRM består av olika strategiska uppgifter där företaget strävar efter att använda de mänskliga resurser företaget har för att nå företagets mål (Beardwell & Claydon, 2007).

Inom HRM finns det en del olika arbetsuppgifter som kan ses som en del av HRM. Dessa olika arbetsuppgifter kan till exempel vara rekrytering, administrativa uppgifter, att representera arbetsgivaren vid olika tillfällen eller att stödja den övriga personalen (Flynn, 2014). Enligt Flynn (2014) är en av HR-avdelningens viktigaste uppgifter att stödja andra inom företaget som till exempel mellanchefer eller ledningsgruppen. Dessa olika arbetsuppgifter varierar mycket beroende på företagets eller organisationens storlek (Armstrong, 2006). Mindre företag har högst sannolikt en mycket mindre HR-avdelning som kan bestå av enbart en eller några personer medan större företag kan ha flera personer som jobbar inom HR-avdelningen (Armstrong, 2006).

Dessa mindre företag har högst sannolikt enbart en eller några personer som sköter företagets HR-uppgifter och oftast kan det vara företagets ägare som gör det. Inom dessa mindre företag kan ägarna även ha som uppgift att stöda eventuella mellanchefer som Flynn (2014) nämner som en av HR-avdelningens uppgifter. Inom restaurangbranschen är det relativt vanligt eftersom flera restauranger sysselsätter olika chefer som till exempel restaurangchefer och skiftchefer. Då bör ägarna fungera som stöd för dessa personer och även andra vägen där de fungerar som stöd för företagets

ägare. Tillsammans stöder ägarna och cheferna varandra då företaget rekryterar ny personal för att göra rekryteringsprocessen mera effektiv.

Om man ser tillbaka på HR-avdelningens uppgifter under mitten av 1900-talet bestod de enbart av uppgifter som behandlade administrativa uppgifter som till exempel rekrytering och utbildning (Ulrich & Brockbank, 2007). Under samma tidsperiod hade HR-avdelningen även som uppgift att kontrollera att företaget följde lagstiftningen (Ulrich & Brockbank, 2007). Under 1980-talet blev HR-avdelningen mera involverad i företagets ledningsarbete och deras uppgifter blev mera strategiska utöver de administrativa uppgifter som de tidigare skött (Ulrich & Brockbank, 2007). På 2000-talet utvecklades HR-avdelningens uppgifter även mera mot strategiska uppgifter som till exempel att arbeta med kostnadseffektiva och strategiska lösningar (Ulrich & Brockbank, 2007). Under 2000-talet har uppgifter som vi idag kännetecknar som HR-avdelningens uppgifter formats och blivit allt mera viktiga för företagets dagliga verksamhet.

2.1.1 Personalledning

I detta delkapitel diskuteras personalledning eftersom det är ett aktuellt ämne i denna avhandling då jag diskuterar rekrytering av ny personal. Wolvén (2000) betonar att ledning behövs för att både motivera och entusiasmera personalen. Då man rekryterar ny personal är det bra att även tänka på detta för att ge ett gott första intryck av företaget till de potentiella arbetstagarna så att de redan från början är både motiverade och entusiasmerade inför det nya arbetet.

Wolvén (2000) lyfter vidare fram att mindre arbetsgrupper även behöver någon slags ledning för att arbetet ska gå framåt. De som fungerar som ledning av dessa grupper varierar från situation till situation och orsaken till att det behövs ledning är att det krävs arbetsfördelning, planering och samordning av gruppen för att de ska fungera effektivt (Wolvén, 2000).

Då det gäller ledarskap finns det en skillnad mellan chef och ledare. Detta är något som Mossboda, Petersson och Rönnholm (2003) har uppmärksammat. Enligt Mossboda et al. (2003) handlar chefskap om en position man har. Chefen har oftast en tydlig uppgift inom företaget och genom sin uppgift driver hen en verksamhet inom företaget (Mossboda et al., 2003). Till hjälp kan chefen ha till exempel medarbetare och andra typer av resurser som till exempel styrsystem. De arbetsuppgifter som en med chefsposition har kan till exempel vara att stödja medarbetarna, utveckla verksamheten och att rekrytera personal (Mossboda et al., 2003).

2.2 Rekrytering

I detta avsnitt diskuteras begreppet rekrytering och själva rekryteringsprocessen som är indelad i tre olika delar. Kapitlet behandlar även rekrytering inom restaurangbranschen.

Rekrytering kan handla om att hitta en vikarie eller en glassförsäljare för sommaren eller en ny VD för ett företag som anställer flera tusen personer. Om det är en glassförsäljare som söks nöjer de sig kanske med någon bekant men då de söker efter en mera långvarig anställd blir processen automatiskt mera omfattande med flera olika steg (Lindelöw Danielsson, 2003). Enligt Lindelöw Danielsson (2003) kan hela rekryteringsprocessen delas in i tre olika huvudfaser som är förberedelse, sökprocess och introduktion. Lindelöw Danielsson (2003) beskriver även hur dessa olika faser kan delas in i mindre steg som jag även kommer att inkludera.

2.2.1 Förberedelsefasen

Fasen som Lindelöw Danielsson (2003) beskriver som förberedelsefasen inkluderar uppgifter som att identifiera rekryteringsbehov, befattningsbeskrivning, annonsformulering och val av media. Det första som ett företag bör göra då företaget talar om rekrytering är att identifiera behovet av en rekrytering. De bör veta hurdan person de letar efter och till vilken arbetsuppgift (Lindelöw Danielsson, 2003). Befattningsbeskrivning berättar om tjänsten och dess olika arbetsuppgifter och roller, och under detta skede bör företagen tänka på olika krav och kompetenser som behövs

till den nya arbetsuppgiften (Lindelöw Danielsson, 2003). Då det gäller rekrytering inom restaurangbranschen finns det en hel del olika arbetsuppgifter, allt från diskare till förmän och försäljare. Därför blir det viktigt att företagen redan i befattningsbeskrivningen vet hurdan personal de letar efter och till vilka arbetsuppgifter företagen behöver personal för att göra rekryteringsprocessen mera effektiv.

Nästa steg, efter att befattningsbeskrivningen och annonsformuleringen är gjord väljer företagen den media som de vill använda, alltså de bestämmer på vilket sätt de vill söka sina kandidater (Lindelöw Danielsson, 2003). Lindelöw Danielsson (2003) skriver om hur medievalet baserar sig mycket på var målgruppen finns och hur den ser ut. Medievalet påverkas även av antalet arbetssökanden som finns ute på arbetsmarknaden och vilken arbetsuppgift det är som en person söks till. Det kan till exempel räcka med ett par annonser på företagets egen webbplats eller sociala medier eller en gratis annons på arbetsförmedlingens sidor. I vissa fall kan det behövas dyra annonser i tidningen eller på olika webbplatser. Företag inom restaurangbranschen brukar lägga upp sina annonser på sina egna sidor som till exempel sociala medier och även på arbetsförmedlingens sidor, beroende på omfattningen av rekryteringen. Vissa företag använder sig även av rekryteringsföretag som med hjälp av sina relationer och databaser söker personal (Lindelöw Danielsson, 2003). Något som även kan vara relativt bekant för många företag är att anställda inom företaget rekommenderar bekanta eller tidigare kollegor (Lindelöw Danielsson, 2003). Att rekommendera någon för en viss plats är relativt vanligt inom restaurangbranschen där personal ofta rekommenderar bekanta.

2.2.2 Sökprocessen

När förberedelser blir klara är det bara att sätta i gång med sökprocessen. Under sökprocessen tar företagen emot alla ansökningar och läser igenom dem (Lindelöw Danielsson, 2003). Under detta skede skriver Lindelöw Danielsson (2003) att företagen bör meddela de personer som skickat ansökan att den är mottagen och även ge en preliminär tid för processen. Lindelöw Danielsson (2003) skriver om hur detta kan vara sökandes första kontakt med företaget och därför bör företagen ge ett bra första intryck av företaget. Då genom läsningen av alla ansökningar på börjas finns det enligt Lindelöw Danielsson (2003) flera olika metoder om hur man kan genomföra den första

grov gallringen. Mycket beror på antalet ansökan som man fått och att det är viktigt att man under genomläsningar har kravprofilerna framför sig (Lindelöw Danielsson, 2003).

Det första steget av genomgången av alla ansökan är att se på kvalitén på själva ansökan. Har ansökan kommit in i tid? Är den välformulerad, välstrukturerad och informativ? Är språket korrekt? (Lindelöw Danielsson, 2003). Med hjälp av dessa frågor kan företagen sortera alla ansökningar i tre olika grupper. Första gruppen är de ansökan som lever upp till alla krav och som företagen vill prata vidare med (Lindelöw Danielsson, 2003). Den andra gruppen består av ansökan som inte uppfyllt alla krav men kan hållas kvar som reserv ifall det behövs (Lindelöw Danielsson, 2003). Den tredje och sista grupp består av ansökan som inte lever upp till de krav som finns och att man under inga omständigheter vill kontakta dem (Lindelöw Danielsson, 2003). Lindelöw Danielsson (2003) nämner även att det kan vara bra att ha flera personer med i genomläsningen eftersom alla ser olika saker som sedan kan diskuteras i efter genomläsningen av alla ansökningar.

Nästa steg i processen är att inbjuda de personer som valts in för intervjuer. Med intervjutillfällen bör företagen komma ihåg att den första intervjun är ofta en tillställning där båda parter kan testa varandra på en allmän nivå (Lindelöw Danielsson, 2003). Under den första intervjun är det vanligt att företagen och arbetstagarna lär känna varandra, man presenterar företaget eller organisation och samt går igenom den intervjuades CV. Här efter går man in på mera komplicerade frågor som berör själva arbetet (Lindelöw Danielsson, 2003). Dessa intervjutillfällen kan se väldigt olika ut, beroende på företaget eller organisationen. Efter intervjuerna går man tillbaka och gör ett urval av de intervjuade. Under sista urvalet fokuserar man på helheten och försöker hitta de personer som passar bäst in i den nya rollen eller den som var mest intressant som person (Lindelöw Danielsson, 2003). I detta skede är det oftast tydligt för rekryteraren att hurdan person som söks för arbetet. Speciellt inom restaurangbranschen är det vanligt att företaget redan i tidigt skede vet hurdan typ av person de vill ha med i gänget. Även efter man valt de personer som anses vara bäst kan det vara lönsamt att spara kontaktuppgifterna av de personer som inte blev valda men som hade potential att bli valda (Lindelöw Danielsson, 2003). Att spara ansökningar kan vara väldigt viktigt

inom en bransch där arbetssituationen konstant ändrar. Restaurangbranschen är ett bra exempel där arbetssituationen konstant ändrar.

2.2.3 Introduktion

Efter att företaget hittat de rätta personerna för de nya arbetsuppgifterna är nästa steg, en introduktion. När en person påbörjar sitt nya arbete skall hen introduceras till organisationen och arbetsuppgifterna (Lindelöw Danielsson, 2003). Alltså gäller det i detta skede att få personen att känna sig välkommen in i organisationen och även ge information som hjälper en att utföra sina arbetsuppgifter effektivt (Lindelöw Danielsson, 2003). Lindelöw Danielsson (2003) påstår även att det sociala mottagandet är minst lika viktig som introduktionen av arbetsuppgifterna och de nyligen anställda bör kunna orientera sig och hälsas välkommen av sina nya kollegor.

I detta kapitel har vi diskuterat rekrytering och sett att den följer en logisk sekvens där alla delar är viktiga när man ser på helheten. Fast än dessa olika steg i stort sett alltid ser liknande ut finns det ändå variation inom dem, beroende på den bransch man ser på.

2.2.4 Onboarding

Onboarding är ett begrepp som omfattar introduktioner av ny personal, alltså är onboarding ett mera modernt sätt att se på Lindelöw Danielssons (2003) introduktion av ny personal. Klein, Polin och Leigh Sutton (2015) beskriver onboarding som ett verktyg som konstant används av företag för att köra in och socialisera ny personal inom företag och organisationer. Onboarding uppskattas och används mycket aktivt inom företag- och organisationsvärlden och det sägs även att onboarding är en viktig komponent då det talas om upplevelsen hos nybörjare (Klein et al., 2015). Onboarding används av organisationer för att framdriva socialiseringen av ny personal, alltså är det även en inlärnings och justerings fas där individer får en roll inom organisationer som passar både dem och organisationen (Chao, 2012). Chao (2012) och Klein et al. (2015) betonar även att en lyckad onboarding processer leder ofta till att personalen har en bättre förståelse av deras roll och position vilket leder till att de blir mera effektiva, självständiga, nöjda och produktiva. För att sammanfatta onboarding går det att säga att det är en viktig aspekt inom rekryteringsprocessen och en lyckad onboarding bidrar till

att starten för nybörjare blir effektiv. Detta påverkar positivt på både organisationen och individen inom organisationen.

2.2.5 Rekrytering inom restaurangbranschen

Detta kapitel diskuterar rekrytering inom restaurangbranschen. Jag kommer att använda det som tidigare skrivits om rekrytering och beskriva hur det ser ut inom restaurangbranschen.

Till början bör man komma ihåg att själva restaurangbranschen är väldigt mångsidig med både mindre och större aktörer som till exempel mat restauranger eller caféer. På grund av detta kan rekryteringar variera beroende på hurdan aktör det är i frågan om. Vissa kan rekrytera tio tals personer samtidigt medan någon kanske bara letar efter en servitör eller enbart en diskare. Fast än rekryteringar kan variera är Lindelöw Danielssons (2003) olika steg viktiga att hålla i baktanken. Speciellt viktigt blir det steget där man introducerar personen för företaget och hans arbetsuppgifter och kollegor. Detta steg är speciellt viktigt eftersom samspel inom personalen är mycket viktigt inom restaurangbranschen. Onboarding har en stor betydelse då man rekryterar inom restaurangbranschen eftersom en lyckad introduktion bidrar till att starten för nybörjare blir effektiv precis som Klein et al. (2015) beskriver. Klein et al. (2015) skriver om hur onboarding även kan ses som en socialisering av nybörjare och socialisering av nybörjare inom restaurangbranschen är viktigt. Orsaken socialisering har en betydande roll i rekryteringsprocessen är att restaurangbranschen kräver sociala kunskaper och förmåga att effektivt samarbeta med andra.

2.3 Effektivitet

Följande avsnitt diskuterar effektivitet och om vad som kan anses som effektivitet då man talar om organisationer och företag. Själva ämnesområdet effektivitet är väldigt brett och det finns flera olika synvinklar som man kan se på fenomenet effektivitet.

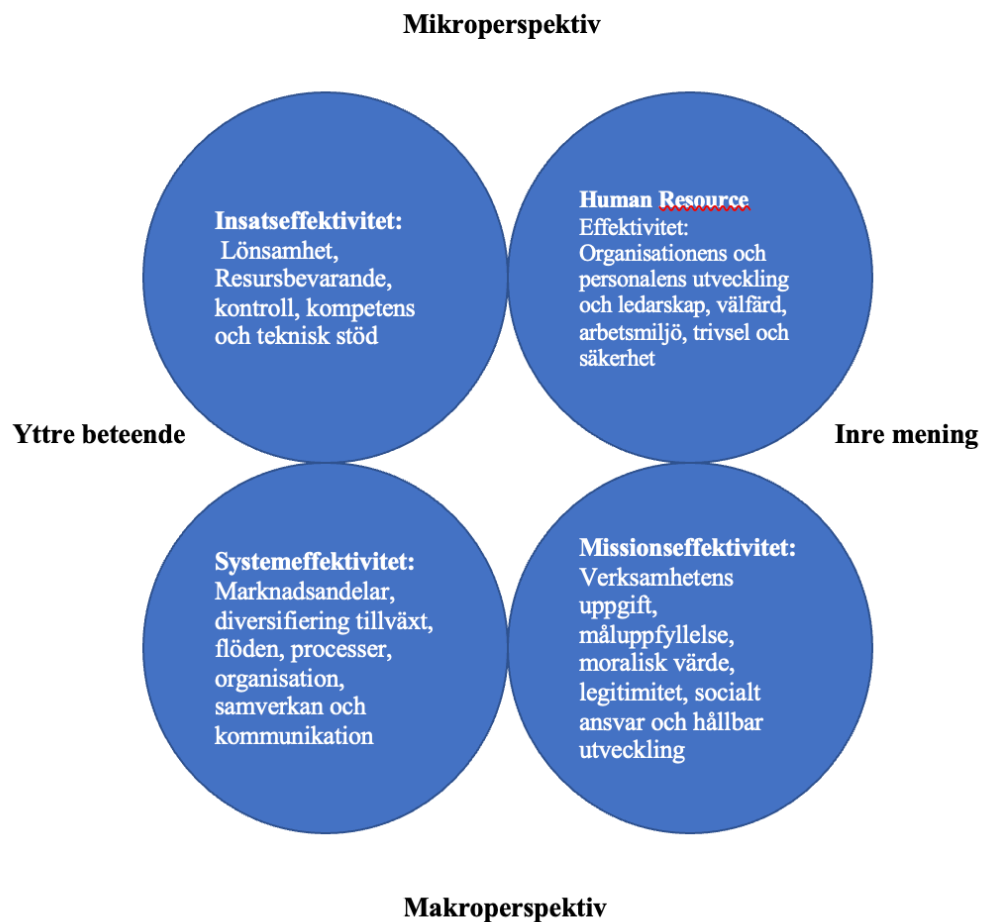
Effektivitet kan sägas avse graden av måluppfyllelse i förhållande till ansträngning eller insatta resurser (Furubo, 2011). Varje definition av effektivitet omfattar ett antal olika

definitioner och ställningstaganden. Definitioner och val kan vara säkerhetsmässiga, monetära, politiska, juridiska, sociala eller något annat (Furubo, 2011). Definitioner och val av något som kan betraktas som kriterier på måluppfyllelse kan vara väldigt olika som till exempel lagstiftning, arbetsskador eller till och med upplevelser av trygghet (Furubo, 2011). Utöver detta bör man även tydligt ange för vem målet skall gälla och även måste de insatta resurserna och ansträngningarna visas hur de kommer att användas och vems resurser och ansträngningar det gäller (Furubo, 2011).

För att inte gå in på en allt för omfattanden diskussion om effektivitet kan man säga att det egentligen inte finns något självklart med effektivitet och hur man gör det är ett mycket knepigt område. Därför kan man lätt mena olika saker då man talar om effektivitet (Furubo, 2011). På grund av detta blir det viktigt att man medvetet skapar en gemensam förståelse av vad man menar.

2.3.1 Insatseffektivitet, systemeffektivitet och missionseffektivitet

Följande kapitel kommer att presentera en modell där begreppet effektivitet inom ett företag eller organisation beskrivs i figuren nedan.



Figur 1: Matris utvecklad från Sköldbberg 1990, s 49 och modifierad av Stenberg 1999, s 119.

Insatseffektivitet betonar olika aspekter som har att göra med att saker inom organisationen görs på rätt sätt och fokuserar på detaljer som till exempel figuren ovan visar lönsamhet och resursbevarande (Furubo, 2011).

Systemeffektivitet betonar att rätta saker görs för att helheten skall fungera på korrekt sätt. Exempel för detta är att alla inom organisationen eller företaget skall ha samma målsättningar och att kommunikationen inne i organisationen fungerar (Furubo, 2011). Både insats- och systemeffektivitet är exempel av en organisations yttre beteende.

Human Resource effektivitet lägger tonvikt på enskilda upplevelsebetonade aspekter som utveckling av ledarskap, arbetsmiljö, anställdas upplevelse av säkerhet och trygghet inom organisationen (Furubo, 2011).

Missionseffektivitet betonar aspekter som har med värden och policyer som till exempel frågor om organisationskultur, demokrati, legitimitet och säkerhetskultur (Furubo, 2011). Human Resource-effektivitet och Missionseffektivitet fokusera på organisationens inre mening, alltså det som sker inom organisationen som kanske inte allmänheten ser.

Effektivitet inom restaurangbranschen kan betyda flera olika saker det kan till exempel vara hur effektivt någon arbetar, hur effektivt den dagliga verksamheten fungerar och även hur effektiv rekryteringsprocessen är. I denna avhandling fokuserar jag mest på effektiviteten under rekryteringsprocesser eftersom en av forskningsfrågorna är att hur företag inom branschen kan effektivisera sina rekryteringsprocesser. Då vi talar om effektivitet inom restaurangbranschen och speciellt deras effektivitet gällande rekryteringsprocesser är bör vi se på Human Resource effektivitet. Denna aspekt hör till den så kallade inre mening, alltså något som behandlas inom företaget utan att öppna det för allmänheten (Furubo, 2011). Rekryteringar kan även ses som en del av Missionseffektivitet eftersom rekrytering är ett sätt för företag att nå sina mål. Utan kompetent personal kan det vara svårt för företag att nå sina mål och därför bör rekrytering fungera på ett effektivt sätt.

2.3.2 Effektivitet inom rekrytering

Företagen bör ha väl fungerande rekryteringsprocesser och för att lyckas med detta bör rekryteringen skötas effektivt. Det första som företagen bör tänka på är att de har en väl genomtänkt rekryteringsprocess som konkretiserar vilka kandidater som är mest lämpliga för den aktuella tjänsten (Foot & Hook, 2008). För att göra själva rekryteringsprocessen effektivt bör företagen ha en tydlig arbetsfördelning om vem som skall göra vad (Foot & Hook, 2008). Arbetsfördelningen kan till exempel bestå av vem som sköter annonsformuleringen, genomgång av ansökningarna och de som ansvarar för

arbetsintervjuerna (Foot & Hook, 2008). Lindelöw Danielsson (2003) betonar även hur viktigt det är att man i början av en rekrytering har tydliga planer om hur rekryteringen skall gå till. Om företagen har väl planerade rekryteringsprocesser lättar det arbetet då rekryteringarna påbörjas, vilket betyder att företagen kan lägga full fokus på själva rekryteringen utan att behöva tänka på sådant som har sköts redan före processen påbörjats (Lindelöw Danielsson, 2003). Exempel på detta kunde var något så simpelt som själva lokalen där intervjuerna ordnas. Om dessa saker är ordnade före rekryteringen påbörjas blir helheten mera effektiv.

2.4 Kris

Kriser är ett fenomen som funnits så länge som det har funnits liv på jorden. Idag lever vi i en värld som konstant drabbas av olika kriser som till exempel pandemin och situationen i Ukraina där Ryssland gått till attack och påbörjat krig. Kriser är olika fenomen som kan uppkomma i olika former som till exempel ekonomiska kriser, naturkatastrofer och krig (Doern, William & Vorley, 2019).

Kriser kan definieras som en oväntad extrem händelse som påverkar individer och organisationer och kräver brådskande respons för att kunna hålla situationen under kontroll (Doern, William & Vorley, 2019). Detta är något som flera olika företag har redan under några år varit tvungna att tänka på eftersom världen har drabbats av diverse kriser under de senaste åren. Det finns tre olika element som en kris kan delas in i och som första element uppger Doern et al. 2019 1. något som hotar organisationens viktigaste värderingar. Den andra och tredje element som Doern et al. 2019 beskriver är att 2. kriser oftast är situationer som oftast har en begränsad tid att lösas och att 3. kriser oftast är oväntade av företag.

Om man ser tillbaka på krisen som drabbat restaurangbranschen var det en kris som ingen kunde förvänta sig. Fastän coronakrisen håller på att lätta och restauranger och caféer har fått driva sin verksamhet utan restriktioner finns det en ny kris som uppkommit. Denna nya kris är situationen i Ukraina som har lett till att priser har stigit,

vilket betyder att företag måste höja sina priser vilket så småningom leder till att konsumenternas köpkraft minskar.

De här olika kriserna har krävt snabba beslut av företagen men som Ansell och Boin (2019) skriver är kriser som inträffar sällan svåra att hantera och därför har det varit svårt att fatta snabba beslut om vad som borde göras. Därför bör man dra lärdom av alla de kriser företag befinner sig i och använda de lärdomarna vid eventuella nya kriser (Ansell & Boin, 2019). Därför blir det viktigt att företag inom restaurangbranschen ser tillbaka på den kris som de befunnit sig i och försöker hitta lösningar som kan användas i en ny krissituation. Detta kan vara svårt eftersom dessa två kriser är väldigt olika men med noggrann genomgång kan man hitta likheter och använda dem till sin fördel. Sådana likheter kan till exempel vara hur företagen har reagerat då deras ekonomiska situation blivit sämre på grund av kris.

2.4.1 Efter en kris

Då företag befinner sig i kriser är det viktigt att snabbt hitta lösningar till situationen företaget befinner sig i (Doern et al., 2019). Utöver detta är det även viktigt att företagen tar hänsyn till tiden efter krisen, alltså hur situationen ser ut efter kris och om det har skett förändringar på marknaden. Ansell och Boin (2019) skriver att företag bör ta lärdomar av kriser som de sedan kan använda. Detta är något som företag bör reflektera över efter en kris som till exempel pandemikrisen, vad har företag lärt sig av en sådan kris och vad kan de ta med sig som lösningar för liknande kriser i framtiden.

Rappaccini, Saccani, Kowallowski, Paiola och Adrodegardi (2020) skriver i sin forskning om hur världen efter en världskris inte förblir samma som före en världskris. Därför bör företag anpassa sig och utvecklas med utgångspunkt i nya förväntningar som dyker upp efter en kris. Alltså ska företag sträva efter att utvecklas, ompröva gamla metoder och bli mera flexibla som företag (Rappaccini, 2020). Speciellt viktigt har det varit för företag inom restaurangbranschen att anpassa sig efter alla de restriktioner som varit aktuella under de senaste åren. Det har varit viktigt för företagen att hitta på nya lösningar för att kunna hålla i gång verksamheten. Diverse hemleveransmöjligheter har

varit de mest populära för restaurangbranschen. Utöver detta har även företagen behövt sätta mera tid och resurser på rekryteringen eftersom situationen på arbetsmarknaden efter pandemin är förändrad vilket har bidragit till att det har blivit besvärligare att hitta ny personal inom restaurangbranschen.

Rappaccini et al. (2020) skriver även om hur tiden efter kriser är kritisk och under den tiden kan det även uppkomma nya kriser som bör tas i beaktande. Restaurangbranschen har tydligt förflyttat sig från en kris till en annan. Den nya krisen som restaurangbranschen präglas av handlar om höjda priser och personalbrist. Som det redan framgick bör företag anpassa sig efter en kris och de måste även identifiera vilka köpvanor hos kunder som finns kvar efter krisen och vilka som är sådana som orsakats av krisen (Emmanuelli et al., 2020). Genom att företagen identifierar de nya köpvanor som uppkommit kan de nå kortsiktig framgång och därmed förstärka sin långsiktiga position jämfört med konkurrenter (Emmanuelli et al., 2020).

Inom restaurangbranschen kan en tydlig förändring i konsumenternas beteende iakttas, nämligen att antalet hemleveranser har ökat betydligt och nu blir det viktigt för företag att identifiera om detta är ett fenomen som kommer att stanna kvar. Dessutom har beteenden och åsikter bland arbetstagare förändrats under krisen och därmed har det blivit allt svårare att rekrytera ny personal. Emmanuelli et al. (2020) skriver om hur företag bör identifiera sina kunder för att stärka sin position jämfört med konkurrenter. På samma sätt som de bör identifiera sina kunder och deras köpvanor har det även blivit viktigt att identifiera potentiella arbetstagare och eftersom utbudet är mindre än det var före krisen tävlar företag om personal. Företag inom restaurangbranschen bör identifiera potentiella arbetstagare och deras behov för att hitta de mest effektiva innan konkurrenten gör det. För att kunna göra detta bör företagen ha väl fungerande rekryteringsprocesser.

2.5 Sammanfattning av teorin

Detta följande kapitel sammanfattar de olika teoretiska aspekter som tas upp i denna avhandling. Teori kapitlet börjar med ett HRM avsnitt där jag diskuterar allmänt om HRM och använder mig av Armstrong (2006) teorier och förklaringar om begreppet HRM. Till exempel skriver Armstrong (2006) om hur HRM brukar handla om att motivera, anställa och upprätthålla den arbetskraft man har inom företaget, speciellt viktigt för denna avhandling är att se på att anställa ny arbetskraft alltså rekrytering. HRM delen beskriver även de olika arbetsuppgifter som HR personalen har. Här används exempel av Flynn (2014) som skriver om diverse arbetsuppgifter inom HRM. Dessa arbetsuppgifter är till exempel rekrytering av ny personal eller att fungera som stöd för övrig personal (Flynn, 2014).

I teoridelen diskuterar jag även allmänt om kris, d.v.s. vad en kris är och hurdana typer av kriser det finns. I denna del av teoridiskussionen används Doern, Williams och Vorleys (2019) definitioner av kriser och deras beskrivningar om olika typer av kriser. Orsaken varför jag diskuterar om kris är att restaurangbranschen har under de senaste åren präglats av diverse kriser vilket har påverkat det jag skriver om, d.v.s. rekrytering inom restaurangbranschen. Utöver detta diskuterar jag även om efter kris och olika teorier om vad som krävs av företag efter diverse krissituationer där exempel av Ansell och Boin (2019) används.

Effektivitet är även en del i teorin som jag skriver och där används teorier som är skrivna av Furubo (2011). I detta kapitel används även exempel av Sköldberg (1990) och Stenberg (1999). Efter kapitlet om effektivitet skriver jag om rekrytering där teorier av Lindelöw Danielsson (2003) används. Rekryterings kapitlet innehåller även en mera modernare diskussion av Lindelöw Danielssons (2003) introduktion nämligen onboarding. Onboarding är ett modernare sätt att se på introduktionsfasen och Klein et al. (2015) beskriver denna fas som socialisering av nybörjare.

Effektivitet inom rekrytering diskuteras även i teoridelen. För att en rekryteringsprocess skall ge det resultat som företaget är efter bör den utföras effektivt (Foot & Hook,

2008). Det finns flera olika saker som kan påverka rekryterings effektiviteten, till exempel är det viktigt att företagen har tydlig arbetsfördelning då de rekrytera. Detta betyder att alla som är med och rekryterar vet deras uppgift, till exempel vem som sköter annonsformulering och intervjuerna.

3 Metod

Då man utför en studie av något slag behövs det alltid en metod, d.v.s. vilka hjälpmedel man kommer att använda (Larsen, 2018). Som Larsen (2018) säger handlar metoder om hur man hämtar in, organiserar och tolkar informationen.

I detta kapitel diskutera ja forskningsmetoden som jag valt att använda i denna avhandling, d.v.s. datainsamlingsmetoden och hur data har analyserats. I kapitlet beskriver jag även kvalitativa metoder, av vilka jag valt att använda mig av intervjuer och mera specifikt semistrukturerade intervjuer.

Forskningsprocessen kan delas in i olika delar som man sedan följer i en bestämd ordning (Larsen, 2018). Dessa olika delar brukar börja med att formulera ett problem varefter metoden väljs (Larsen, 2018). Efter att metoden valts kan datainsamlingen påbörjas varefter den insamlade data analyseras och efter det ska resultaten som uppnåtts tolkas och till sist ska resultaten byggas upp till en rapport eller uppsats eller något liknande (Larsen, 2018). Denna uppbyggnad av forskningsprocessen är aktuell i denna avhandling. Då man använder sig av kvalitativa metoder finns det enligt Bryman och Bell (2017) sex speciellt viktiga steg som bör följas. Det första steget är att man formulerar de forskningsfrågor som styr forskningen. Efter detta blir nästa steg att välja informanter som passar in i forskningen var efter tredje steget är att samla in data. Fjärde steget är att tolka den data man samlat in var efter steg fem är att arbeta med teorier och begrepp och även vid behov samla in mera data. Det sista steget enligt Bryman och Bell (2017) är att skriva rapport.

Kvalitativa forskningsmetoder passar in i min forskning där jag vill lyfta fram upplevelser och tankar av personer som är specialiserade i det forskade området. Dock har även kvalitativa metoder sina sämre sidor som till exempel att kvalitativa forskningar kan vara väldigt subjektiva och bygger enbart på forskarens egna uppfattningar och tolkningar om det som hen själv anser viktigt (Bryman & Bell, 2018). Utöver detta skriver Bryman och Bell (2018) hur det även kan vara svårt att utföra dessa forskningar på nytt eftersom alla forskare tolkar det insamlade materialet på olika sätt.

Intervjumetoder förekommer i olika former som till exempel högstrukturerade intervjuer vilket betyder att det inte finns utrymme för spontana frågeställningar, utan intervjun följer strikt den struktur som man bestämt på förhand (Walle, 2014). Semistrukturerade intervjuer klassas som en intervjumetod där intervjun är mera öppen och har mer plats för spontana frågeställningar och diskussion (Walle, 2019). Detta betyder att det bör finnas en färdig struktur för intervjun med förutbestämda frågor, men det bör också finnas tid och plats för spontana frågor och tillägsfrågor som kan uppkomma under intervjutillfället.

3.1 Semistrukturerade intervjuer

Metoden som jag har valt att använda i denna avhandling är semistrukturerade intervjuer. Orsaken varför författaren har valt denna metod är att den ger utrymme för ytterligare diskussion som kan uppstå under intervjutillfällena. Den semistrukturerade intervjumodellen gör det lättare för den intervjuade att mera fritt kunna berätta hur de anser att rekryteringen hos dem fungerar och vilka rekryteringsmodeller dem använder. Det är viktigt att den intervjuade kan fritt berätta om detta eftersom all sköter rekryteringar på olika sätt, fast än det handlar om samma bransch.

Med semistrukturerade intervjuer har man som intervjuare möjlighet att ge dem som blir intervjuade vägledande rubriker och frågor som hjälper att på börja diskussionen (Alvehus, 2013). Detta ger den intervjuade möjlighet att fritt kunna flytta sig från rubrik när hen anser att hen fått den mängd information som behövs (Alvehus, 2013). Betoningen med semistrukturerade intervjuer är eventuellt inte att komma fram till direkta svara, utan snarare att förstå något fenomen och orsakerna bakom det. Denna studies syfte är att förstå hur aktörer på restaurangbranscher har upplevt kriser och hur de har påverkat deras rekryteringsprocesser och vad som kan göras för att effektivera dessa processer. Semistrukturerade intervjuer ger mig möjligheten att studera detta ur deras synvinkel. I semistrukturerade intervjuer har forskare några specifika teman i sin intervjuguide som bör behandlas under intervjun, utöver detta har forskaren frihet att ställa följdfrågor på basen av det som den intervjuade svarar och samt ändra på

ordningen av frågorna för att göra intervjun mera naturlig (Alvehus, 2013). I semistrukturerade finns det inga svarsalternativ och de intervjuade får med egna ord svara på alla frågor. Intervjun är alltså väldigt flexibel och om jag som forskare utför 4 olika intervjuer är sannolikheten att dessa intervjuer är väldigt olika stor. På grund av detta kunde jag som forskare komma in på sådana områden som jag inte på förhand hade bestämt som sedan senare blev en viktig del av forskningen.

Något problematiskt som kan uppkomma då man använder semistrukturerade intervjuer är att diskussionen eventuellt kan avvika från huvudpoängen (Alvehus, 2013). På grund av detta är det viktigt att intervjuaren är väl förberedd med väl planerade och vägledande frågor (Alvehus, 2013). Eftersom denna studie är om 3 olika företag är det viktigt att dem alla kan fritt berätta om deras upplevelser och rekryteringsmodeller.

3.2 Urvalsmetod

Då man väljer informanter är det viktigt att tänka på det som forskas för att kunna hitta de personer som bäst passar in i forskningen. I början bör forskaren göra en avgränsning för vilken grupp av individer som hen vill välja, varefter forskaren bör välja precis de som forskaren vill intervjuas (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2015).

I denna avhandling har jag valt att använda bekvämlighetsurval.

Bekvämlighetsurval gör det lättare för forskaren att nå till sina informanter (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) används bekvämlighetsurval av forskare för att få de första kontakter som behövs för den undersökning man utför.

Bekvämlighetsurval är som urvalsmetod lämplig då man forskar någon grupp som är lättillgänglig där personerna är villiga att delta i undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Orsaken varför jag valt att använda denna metod är att jag vet exakt vilka personer som jag vill intervjuas, jag har även goda kontakter till dessa personer.

3.3 Analysmetod

I denna avhandling kommer jag att använda en tematisk analys och en tematisk analys kan sägas vara en typ av analys som inte styrs av någon teori eller kunskapsteori (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Eftersom jag intervjuar olika restaurangföretag och därmed vill få deras åsikter om hur rekryteringsprocesser kan effektiviseras och göras bättre tycker jag att en tematisk analys passar in i avhandlingen.

Tematisk analys är en av de mest vanliga metoderna att analysera och bearbeta kvalitativt material, med tematisk analys försöker man dela in den material man har olika teman (Brymann & Bell, 2017). King (2004) beskriver tematisk analys som en användbar metod med teoretisk frihet där tillvägagångssättet kan modifieras på basis av den studie man gör. Tematisk analys är även användbar då man vill forska olika perspektiv och även hitta likheter och olikheter i det materialet man har (King, 2004). Ryan och Bernard (2003) påpekar att för att hitta teman bör man leta efter upprepningar av ämnen, alltså något som tas upp om och om under intervjuerna.

3.4 Genomförandet av undersökningen

Valet av informanter till min undersökning var tydlig och lätt eftersom jag visste att det skulle vara restaurangbranschen som jag skulle fokusera på. Under valet av informanter hade jag bestämt att ta med olika aktörer från branschen. Därför valde jag mina informanter så att jag fick representation av café, restaurang, bar och nattklubb. Som forskare ansåg jag att det var viktigt att inkludera alla dessa olika aktörer eftersom situationen kan variera beroende på verksamheten.

Mina intervjutillfällen ordnades på de lokaler som den intervjuade representerade och även under sådana timmar där lokalerna hade stängt för sina kunder. Jag hade frågat de intervjuade i förväg om det vore möjligt att ordna dessa tillfällen då de hade stängt för att få diskutera utan några distraktioner. Orsaken till detta anser jag att utan distraktioner får man en mycket bättre helhet med bra diskussion. Dahlin-Ivanoff (2015) skriver om hur informanter under intervjutillfällen kan lätt bli påverkade av allt som sker i omgivningen. Intervjuerna varierade mellan 20 och 40 minuter beroende på diskussion som uppstod efter intervjun. Efter att jag utfört alla intervjuer transkriberade jag materialet som blev cirka 35 sidor långt. Efter att transkriberingen blev färdig läste jag

igenom den ett par gånger var efter jag började med att leta efter olika teman. De teman som jag hittade markerade jag med färgpennor och lappar för att lätt kunna gå tillbaka till dessa olika teman. Flesta av mina intervjuer var på finska vilket betyder att transkriberings materialet är på finska och citaten som finns i texten är fritt översatta från finska till svenska.

3.5 Studiens svagheter och styrkor

Alla studier har sina begränsningar eller sina svagheter och styrkor. Därför blir det viktigt för författaren att kunna identifiera dessa och hålla sig kritisk mot sin studie.

LeCompte och Goetz (1982) skriver att inom kvalitativ forskning kan det finnas problem med den externa reliabiliteten eftersom en undersökning oftast kan vara svår eller omöjlig att upprepa. Kvalitativ forskning består oftast av ett begränsat urval och fallstudier vilket gör det svårare att tillämpa resultaten i olika situationer (LeCompte & Goetz, 1982). Utöver den externa validiteten bör man även uppmärksamma den interna validiteten. Medan den externa validiteten oftast är problematisk är den interna validiteten oftast en styrka i kvalitativa forskningar. Eftersom forskaren är närvarande i den miljö man studerar under en längre tid, finns det överensstämmelse över begrepp och observationer (LeCompte & Goetz, 1982).

Guba och Lincoln (1985) har två olika grundläggande kriterier om hur man kan bedöma kvalitativa studier. Guba och Lincoln (1985) påstår att man bör utvärdera kvalitativa studier utifrån andra kriterier än de kriterier som används inom kvalitativ forskning. Dessa två kriterier som Guba och Lincoln (1985) talar om är trovärdighet och äkthet, där trovärdighet kan delas in i fyra olika delkriterier och äkthet i fem olika delkriterier. De fyra delkriterier för trovärdighet är överförbarhet, tillförlitlighet, pålitlighet och konfirmering. De fem delkriterier för äkthet är att studien ger en rättvis bild och är pedagogisk, ontologisk, katalytisk och taktisk autentisk. Bryman och Bell (2013) menar att det inte finns någon större inflytande av de fem sista kriterierna och därför kommer de inte att behandla i denna studie.

För att tackla de utmaningar som behandlar studiens externa reliabilitet har jag i denna studie försökt vara väldigt noggrann och tydlig om hur jag gått till väga. I slutet finns det även bilaga av min intervjuguide (se bilaga 1, intervjuguide). Min studie är gjord av restaurangföretag som befinner sig i Åbo vilket betyder att det finns begränsningar i den externa validiteten. Tyler (2011) säger att forskare kan ha en tendens att homogenisera det insamlade materialet vilket gör att variationer mellan deltagare tenderar att försvinna. För att bearbeta detta har jag i min studie försökt ge alla deltagare lika röst och därmed lyfta fram allas individuella åsikter.

I denna studie kan man säga att antalet intervjuer är relativt låg och kanske det skulle ha behövts flera. Som forskare bestämde jag att den antal intervjuer som jag har räcker eftersom under den näst sista intervjun började det redan uppkomma samma saker som i de första intervjuerna.

Intervju som metod har även sina styrkor och svagheter och Lantz (1993) skriver att värdet av intervjuerna beror på samspelet mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad. Lantz (1993) påstår även hur intervjuernas tillförlitlighet beror på intervjuarens förmåga att se saker ur den intervjuades synvinkel. I denna studie anser jag att som författare har jag förmågan att se saker ur deras synvinkel eftersom jag själv även har erfarenhet inom restaurangbranschen och deras arbetsuppgifter.

3.6 Presentation av företagen

I detta kapitel kommer jag att presentera de företag som har deltagit i min forskning. Det första företaget som kommer att presenteras är Oy Sterob Ab där jag har intervjuat 2 olika personer, både från Robert's Coffee och Spiceice. Efter Oy Sterob Ab presenteras Rekom och till sist Otava.

Oy Sterob Ab (Robert's Coffe/Spiceice) Oy Sterob Ab är ett företag från Åbo som driver två Roberts-Coffee-caféer i köpcentrumet Hansa och vid biosalongen Finnkino. Utöver dessa två caféer driver företaget två Spiceice glasskiosker i köpcentrumet Skanssi och i köpcentrumet Mylly. Oy Sterob Ab är grundat år 1990 och enligt den intervjuade ägaren började företaget med olika verksamheter som till exempel försäljning av laminatgolv och myggnät.

Det var i slutet på 90-talet som företaget öppnade sin första glasskiosk och den första Spiceice glasskiosken i Finland. Efter det har företaget verkat enbart inom restaurangbranschen. Till denna avhandling har jag intervjuat företagets ägare som ansvarar för rekryteringen till caféerna. Utöver ägaren har jag intervjuat en anställd i chefsposition som ansvarar för rekryteringen för Spiceice glasskioskernas. Detta företag driver alltså fyra olika ställen var av två är Robert's Coffee cafeer och de andra två är Spiceice glasskiosker. Detta betyder att företaget anställer ca. 25–30 personer, färre under vintermånaderna och flera under sommaren då det är säsong för glasskioskerna. Aldern hos dessa anställda varierar mellan 17–25 år.

Kahvila Otava

Kahvila Otava är ett Åbo företag som driver en mångsidig verksamhet inom restaurangbranschen. Detta företag driver allt som allt 11 olika ställen inom Åbo trakten med två ställen som är säsong drivna och 9 ställen som har verksamhet året runt. Otava driver cafeer, lunchrestauranger, restauranger och även bar verksamhet. Etta av dessa elva ställen fungerar även som ett ställe var det ordnas olika evenemang som standup komedi och musik uppträdanden. Företaget anställer ca. 40–50 personer var av hälften bör vara unga sommarjobbare som till exempel söker efter sitt första arbete. Utöver dessa unga anställer företaget ca. 20–30 personer som är fast anställda och jobbar året runt. Detta företag är relativt ungt och har under de senaste två år expanderat sin verksamhet och öppnat nya ställen under en kort period. Då andra företag har gjort sparningar efter kris har Otava investerat och öppnat flera nya ställen.

Skaal/Proud Mary (Rekom group)

Det sista företaget jag kommer att presentera är Rekom group och mera specifikt två av deras ställen, Skaal och Proud Mary som befinner sig i Åbo centrum. Rekom group är ett danskt företag som är grundat år 2007. Företagets huvudsakliga verksamhet är att driva barer och nattklubbar i Danmark, Norge, England och Finland. Allt som allt driver Rekom group över 200 ställen inom dessa länder.

Till denna avhandling har jag då intervjuat restaurangchefen som är ansvarig för Skaal och Proud Mary i Åbo. Dessa två ställen anställer totalt ca. 30–40 personer var av

ungefär hälften är heltidsanställda och resten deltidsanställda. Huvudsakliga verksamhet för dessa två ställen är bar och restaurangverksamhet. Skaal är en så kallad öl restaurang med över 100 olika öl och de servera även olika maträtter som fungerar tillsammans med ölen. Proud Mary en pub med engelskt tema där man hittar olika dryck och engelsk bar mat. Tillsammans med mat och dryck kan man även se på olika sportevenemang som visas i restaurangen.

Dessa är alla de företag som har deltagit i min undersökning och de är allt som allt tre olika företag som tillsammans blir ungefär 18 olika ställen i Åbo med varierande verksamhet.

3.7 Presentation av informanterna

I detta avsnitt kommer jag att presentera mina intervjuer, alltså kommer jag att beskriva hur jag gått till väga med mina intervjuer.

I denna avhandling har jag alltså intervjuat de personer som har ansvar för rekrytering av ny personal. Dessa personer har varierat från verkställande direktör till restaurangchef. Allt som allt har jag haft 4 olika intervjuer eftersom det är 4 olika ställen som representeras i min forskning. Alla mina intervjuer har hållits på plats och i början ville jag, om möjligt att ha alla mina intervjuer på de ställen som personerna representerar. Detta lyckades jag med och det skapade även en trygg stämning hos de intervjuade eftersom intervjustället var bekant. Alla mina intervjuer varande omkring 20–45 minuter beroende på den diskussion som uppkom i slutet av intervjuerna. Som hjälp hade jag 10 olika frågor som hjälpte mig att föra diskussionen framåt. I slutet av denna avhandling finns det bilaga av mina intervjufrågor. I figuren nedan presenterar jag de intervjuade och de namn som används är fiktiva.

Informant	Ålder	Företag	Position
Kim	50	Oy Sterob Ab (Robert's Coffe/Spiceice)	VD och ägare av företaget
Sofia	21	Oy Sterob Ab (Spiceice)	Restaurangchef för spiceice Mylly och Skanssi
Johan	35	Skaal/Proud Mary (Rekom group)	Restaurangchef
Kalle	34	Kahvila Otava	VD och delägare

Figur 2, Tabell av informanterna

4 Analys

I följande kapitel presenterar jag empirin som samlats in under mina intervjuer. Kapitlet är uppbyggd av 4 olika rubriker och 5 olika underrubriker där jag sammanställer de intervjuades svar som de gett i intervjuerna. De intervjuade har fått möjlighet att fritt beskriva sina upplevelser gällande kris, tiden efter kris och frågor som behandlar rekrytering.

4.1 Situationen på arbetsmarknaden

I detta kapitel diskuterar jag situationen på arbetsmarknaden. Orsaken till att jag valde att skriva om detta är för att alla intervjuade diskuterade om situationen på arbetsmarknaden och därmed är det en aktuell fråga som jag bör skriva om i denna avhandling. Som tidigare diskuterats har situationen på arbetsmarknaden för restaurangarbetare ändrat under de senaste åren. Ändringen som skett har inte varit en positiv ändring, tvärtom, situationen har blivit sämre. En stor del av personer som arbetat inom branschen i flera år har under senaste åren skolat sig vidare och bytt bransch eftersom situationen på restaurangbranschen redan under en längre tid varit osäker. Under intervjuerna diskuterades det mycket om hur svårt det idag är att hitta erfarna restaurangarbetare. Alla som intervjuades tyckte lika om att medelåldern bland de som söker jobb inom branschen har sjunkit relativt mycket.

”Ute på arbetsmarknaden finns det mycket mera unga arbetssökanden jämfört med tidigare och oftast har dessa unga som söker jobb väldigt lite erfarenhet om alls och därför blir det svårt att hitta personer som är äldre och har mera erfarenhet” (Kim)

”Största delen av alla ansökningar som jag får in är väldigt unga men det är nog säkert därför att det oftast brukar vara unga som söker till en glasskiosk. Men vad jag har hört från andra ställen har de problem att hitta erfarna personer till sådana uppgifter som kräver en del erfarenhet” (Sofia)

Situationen på arbetsmarknaden är krävande för restaurangbranschen och rekrytering av äldre erfarna arbetare blir hela tiden mera krävande. Hur skulle branschen kunna locka tillbaka dessa personer som under pandemin bytt bransch, eller är det något som inte kan göras. Betyder detta att aktörer bör acceptera situationen och fokusera mera på våra unga och skola dem till sådana arbetare man själv vill. Dessa frågor går att svara på flera olika sätt och svaren varierar mycket beroende på hurdan person och företag det är i frågan om. Vissa tycker att företag bör göra vad som helst för att locka tillbaka gamla arbetare medan andra tycker att tiden för dem är slut och ungdomen är den grupp som man bör fokusera på.

”joo det är ju så att det hela tiden söker yngre och yngre personer in till restaurangbranschen och den så kallade medelåldern sjunker hela tiden. Vi har ju ändå som riktlinje att anställa unga personer eftersom vi vill ge dem chansen att jobba men i blad behöver vi någon äldre med mera erfarenhet till någon arbetsuppgift och då blir rekryteringen mera krävande” (Kalle)

Enligt de svar som de intervjuade gett bör det finnas en blandning mellan att locka tillbaka erfarna arbetare och skola upp unga till den typ av arbetare som man själv vill inom företagen. Restaurangarbete är ett arbete där det behövs både personer med erfarenhet och personer med god motivation att lära sig något nytt. De intervjuade diskuterade även mycket om hur medelåldern av personal inom branschen har sjunkit och som citaten även beskriver har erfarna restaurangarbetare minskat antalet erfarna unga ökat.

4.2 Hur upplevdes covidkrisen av företagen

I detta kapitel diskuterar jag hur alla företagen upplevt krisen och hur den har påverkat deras verksamhet och även hur den ännu år 2023 påverkar företagen. Efter mina intervjuer med företagen har jag kommit till den slutsatsen att alla företag som deltagit i min studie har påverkats starkt av den kris som präglade branschen. Det måste dock lyftas fram att företagen själva upplevt krisen på olika sätt och har haft olika metoder för att ta sig vidare. Först lyfter jag fram företaget Otava och på citatet nedan kan man se att de haft ett intressant sätt att se på krisen och hur de har reagerat på den.

”Så klart har vi påverkats av pandemin och det har inte varit lätt men eftersom vi är ett relativt ungt företag har vi i stället för att spara pengar investerat rätt så mycket och öppnat ett par nya ställen inom de senaste åren. Vi vill som företag kanske segla motvinds i och göra saker lite olika jämfört med andra aktörer”(Kalle).

Detta är ett intressant sätt att hantera kris på, speciellt inom restaurangbranschen som lidit mycket under de senaste åren. Informantens kommentar lyfter även fram hur viktigt det är att spara pengar vid sidan, dessa pengar fungerar som buffert då det behövs. Det kan vara svårt för aktörer inom restaurangbranschen att bygga upp en buffert eftersom situationen kan ändras väldigt snabbt inom branschen och sådana situationsändringar oftast kräver pengar för att lösas. Kalle lyfter även fram under intervjun att de har generösa investerare inom företaget och därför har företaget haft möjligheten att öppna alla dessa nya ställen.

”Som tur har vi goda investerare som har hjälpt oss under åren och därför har vi kunnat öppna nya ställen till skillnad från andra som kanske har måsta stänga sina ställen. Men om man skall vara ärlig fick jag just gjort bokslutet för föregående år och dystert såg det ut” (Kalle).

Till näst lyfter jag fram företaget Oy Sterob Ab:s tankar kring hur de upplevt krisen. Företaget har upplevt krisen på ett annorlunda sätt från Otava och detta är för att pandemin påverkat mycket negativt på företaget Oy Sterob Ab. Under intervjun med Kim kom det flera gånger fram hur svårt de har varit under de senaste åren och hur krävande det varit att anpassa sig till nya situationer som konstant ändrar.

” Vi har nog haft det rätt så svårt under de senaste åren och speciellt då andra omgången av lockdowns kom och råddade till allt. De var svårt att hantera alla

de olika aspekter som kom med krisen eftersom det var något helt nytt som ingen av oss hade upplevt förr.” (Kim)

Oy Sterob Ab har varit aktiva med sin verksamhet i över 20 år och under dessa 20 år har de aldrig varit inför en liknande situation som nu under de senaste åren. Kim säger att fastän de redan strävat efter att hantera krisen i flera års tid har de inte haft några planerade strategier till hur kriser, som vid detta fall pandemin, bör hanteras.

”Vi har redan hållit på med detta i över 20 år och aldrig har vi varit i en liknande situation som nu under de två senaste åren. Vi hade inga planer för eventuella kriser och allt vi gjort för att hantera krisen har vi lärt oss under dessa två år. Vi var på väg mot ett bättre men sen blev det nya utmaningar och kriser som måste tas i beaktan.” (Kim)

Sofia, som arbetar som restaurangchef för företaget Oy Sterob Ab, berättar hur hennes post som restaurangchef började då pandemin landade i Finland och permitteringar började.

” Om jag kommer ihåg rätt så började jag som restaurangchef i januari 2020 alltså just före pandemin landade här. Några månader fick jag jobba normalt före det blev dags för permitteringar. Det som jag kommer ihåg är att det var väldigt osäkra tider och ingen visste någonting.” (Sofia)

Under intervjun med Sofia nämner hon hur krävande det varit att göra arbetslistor då man inte visste alls hur nästa veckorna kommer att se ut, kommer det nya restriktioner eller försvinner restriktionerna som då varit i kraft. Detta samma kom upp under intervjun med Johan som berättade hur de enbart kunde göra arbetslistor för två veckor framåt till skillnad från det normala som för dem var en hel månad.

”Att göra arbetslistor var väldigt svårt under pandemiåren eftersom man inte visste alls hur nästa vecka ser ut, kommer det nya restriktioner eller måste man stänga allt. Jag gjorde då arbetslistor 1–2 veckor framåt och normalt som idag gör vi arbetslistor 1 månad framåt” (Johan).

Efter mina intervjuer om hur alla företagen upplevt krisen och hur krisen har påverkat dem vill jag lyfta fram att alla har upplevt krisen annorlunda och den har även påverkat företagen på olika sätt. Det är något som är viktigt att komma ihåg då man ser tillbaka på krisen och även på andra branscher. Vissa branscher har även gynnats av denna kris medan andra har förlorat en hel del. Därför bör man komma ihåg att en kris och dess påverkan alltid har två olika sidor.

Doern et al. (2019) skriver hur viktigt det är att efter krissituationer se på marknadssituationen, specifikt på om någonting har ändrats eller om kunderna ändrat sina vanor. Under Johans intervju nämnde han hur kundernas köpesvanor ändrat, speciellt inom bar- och nattklubssektorn. Johan nämner att antalet kunder på vardagen sjunkit eftersom antalet personer som vill ta en drink efter arbetet har minskat. Johan menar att detta är på grund av distansarbete, som ökat sedan pandemins början.

”Vi har märkt att kundernas köpvanor har ändrat och en stor del av allt som vi tar in kommer på veckosluten, medan före pandemin kom det mera in på veckan eftersom människor tog sig på en afterwork efter jobbet men idag tycker jag att en stor del av afterwork kulturen har försvunnit på grund av distansarbete” (Johan)

4.3 Hur ser rekryteringsprocesserna ut hos företagen

I detta kapitel presenterar jag hur de forskade företagens rekryteringsprocesser ser ut, det vill säga hur företagen går till väga då de rekryterar ny personal. Detta presenteras på en mer allmän nivå och senare går jag djupare in på rekryteringar efter kris och på hur företag kan effektivisera sina rekryteringsprocesser.

I stora drag ser rekryteringsprocesserna liknande ut hos företagen i min studie med vissa skillnader som eventuellt kan bero på storleken på företagen. Företaget Oy Sterob Ab är det minsta företaget av alla då de anställer minst personer och därför kommer jag att först presentera deras svar. Under intervjun med Kim berättande han hur de inom företaget sköter sina rekryteringar på ett traditionellt sätt.

”Vi brukar sköta våra rekryteringar på ett ganska traditionellt sätt där vi börjar med att lägga upp jobbbannonser på våra sociala medier och på våra fysiska ställen. Sen så läser vi igenom de ansökan som kommer i den takt som de kommer in och vi brukar alltid om det är en bra ansökan bjuda in på intervju så snabbt som möjligt. Antalet ansökan vi får in kanske är lite mindre än andras inom branschen eftersom vi bara lägger upp våra annonser på våra egna kanaler. Efter intervjuerna brukar vi göra våra beslut så snabbt som möjligt och de har inte varit ett problem på sistone eftersom antalet ansökan som vi fått in är väldigt få jämfört med till exempel före krisen” (Kim)

En skillnad som Oy Sterob Ab har jämfört med de två andra företagen är att de andra företagen har konstant öppen rekrytering medan Oy Sterob Ab enbart öppnar sin rekrytering då de behövs ny personal. Detta kan bero på att storleken på företagen varierar och på att företag med mer personal tenderar att ha större utbyte av personal (Lindelöw Danielsson, 2003). Under intervjun med Johan berättade han att de i Proud Mary och Skaal har konstant öppen rekrytering och att de ofta behöver ny personal. Fastän Proud Mary och Skaal har konstant öppen rekrytering till skillnad från Oy Sterob Ab liknar deras rekryteringsprocesser mycket varandra.

”Vi brukar börja med att lägga upp arbetsannonser både på våra sidor och på arbetsförmedlingens sidor och nu under senaste 6 månader har vi konstant haft öppen rekrytering och vi får in ansökan nästan dagligen. Med jämna mellanrum tar vi och läser igenom alla de ansökan som kommit in varefter vi väljer de bästa och bjuder in på intervju enligt de behov som vi har” (Johan)

Otava har en liknande rekryteringsprocess som Proud Mary och Skaal har eftersom de även har konstant öppen rekrytering.

”Jag tycker själv att vi har en rätt så typisk rekryteringsprocess då man ser på restaurangbranschen. Läger upp våra annonser på så många ställen som vi bara kan och vi brukar alltid ha vår rekrytering öppen. Jag själv och vi inom de här företaget tycker att det är bättre att se på långt sikt och rekrytera ny personal i god tid i stället än att rekrytera då det blir panik. Som jag redan i början sa tycker vi inom Otava att göra saker annorlunda jämfört med andra, som till exempel att rekrytera ny personal då andra kanske tillåter eller sparar”. (Kalle)

Den största skillnaden som uppkommit om rekryteringsfrågor var att Proud Mary/Skaal och Otava konstant har öppen rekrytering, vilket innebär att de konstant får in arbetsansökan medan Oy Sterob Ab enbart rekryterar då de har behov av nya anställda. Denna skillnad beror mycket på storleken av företagen och den antal personer som dem anställer. Företagen Proud Mary/Skaal och Otava anställer flera personer jämfört med Oy Sterob Ab och eftersom mängden anställda är större, är då utbytet av personal även större inom de företagen med flera anställda.

4.3.1 Hur ser rekryteringsprocesser ut efter covidkrisen

Detta kapitel behandlar företagens rekryteringar efter kris, speciellt frågan om deras processer har ändrats eller om de är liknande som på tiden före kris. Efter intervjuerna har jag som forskare märkt att rekryteringsprocesserna inom de forskade företagen inte har ändrats märkvärdigt. Det intressanta med detta ämne var att företagen själva har märkt att de inte har skett större ändringar i deras processer men att det kanske skulle behövas någon ändring för att göra processen mera effektiv.

”Våra rekryteringsprocesser ser väldigt lika ut som före pandemin och vi har inte gjort några större ändringar på hur vi sköter vår rekrytering. Men kanske det skulle behövas ändring eftersom våra gamla metoder inte fungera så som de gjorde före pandemin. Men det är lättare sagt än gjort och att ändra något som man haft i flera år är svårt och kräver mycket arbete” (Kim)

Som Kim nämner i sin intervju, finns det saker som kräver förändring i rekryteringen men att det är svårt att ändra på något som varit en så kallad norm eller vana i flera år. Samma åsikter uppkommer i intervjun med Johan och Sofia.

”Jag tycker nog att våra rekryteringsprocesser ser liknande ut som före corona med kanske den skillnad att vi hela tiden har vår rekrytering öppen och före koronan hade vi nog inte öppen rekrytering hela tiden. Som vi redan tidigare diskuterade tycker jag nog också att det finns plats för någon slags förändring för att göra rekryteringen bättre. Men problemet är ju att förstå att vad som man borde ändra, så sen när du är färdig med de här projektet så ring mig upp och berätta” (Johan)

”jag själv har ingen erfarenhet med rekryteringar före pandemin inom detta företag men det är nog självklart att det finns utrymme och förbättra och ändra våra modeller men till vad är nog en väldigt bra fråga” (Sofia)

Som både Johan och Sofia säger i sina intervjuer finns det utrymme för förbättring och ändring inom företagens rekryteringsprocesser men att det är svårt att göra dessa förändringar. Orsaken till att det är svårt är att företagen inte vet hur man skall förändra sina processer eller vad som bör behållas av de gamla processerna. Svaren presenterade av Johan, Kim och Sofia har samma grundtanke, men Kalle är av annan åsikt. Orsaken till att Kalle inte tänkte som de andra är för att Otava är ett relativt ungt företag som inte varit lika aktiv före pandemin som den är idag.

”Den här frågan är nog lite knepig och svara på ut av Otavas eller mina erfarenheter eftersom vi är ett relativt ungt företag som vuxit rätt så mycket under pandemin och jag själv var inte aktiv inom restaurangbranschen före pandemin nämligen så arbetade jag inom byggbranschen där jag har ett byggföretag” (Kalle)

”Nu under det senaste året tycker jag nog att vår rekrytering har fungerat relativt bra och ibland får vi in flera bra arbetsansökningar och ibland kan det gå flera veckor så att vi bara får in enstaka ansökan. Alltså säkert finns det saker som kan göras bättre och kanske mera effektivt för att underlätta våra rekryteringar” (Kalle)

För att sammanfatta de tankar som uppkommit om frågorna om företagens rekryteringar och hur företagens rekryteringsprocesser eventuellt har ändrats efter krisen finns det en del olika aspekter som bör nämnas. Det första är att alla de företag som deltagit i min forskning följer en relativt traditionell modell då de rekryterar och Lindelöws Danielssons (2003) beskrivning av en traditionell rekryteringsprocess passar in med alla dessa företag. Men som det kommer fram har företagen vissa aspekter som de ser annorlunda på, som till exempel att några av de forskade företagen har konstant öppen rekrytering medan andra inte har. Det gemensamma som uppkom fram alla de forskade företagen var att det finns utrymme för förbättring gällande rekryteringsfrågor. Företagen vet att det finns saker som bör ändras på och göras på ett alternativt sätt, men

det svåra är att identifiera det som börs göras och förbättras. Nästa kapitel presenterar en fråga som uppkommit på alla intervjuer nämligen hur man kan göra branschen mera lockande och speciellt mera lockande för unga arbetssökande.

4.4 Effektivisering av rekryteringsprocesser

Något gemensamt som uppkommit på alla intervjuer var att restaurangbranschen har under senaste åren tappat sin charm och därför bör man tänka på att göra branschen mera lockande och även marknadsföra den för unga i samhället.

”Det stämmer nog att restaurangbranschen har tappat sin glamour som den kanske hade för 10–15 år sedan och arbetet inom branschen har blivit mera som ett ”duunarijobb”. Vi som är företagare inom branschen borde kanske jobba med att marknadsföra branschen för våra unga och försöka väcka intresse hos dem” (Kim)

Enligt Kim borde man inom restaurangbranschen marknadsföra den stämning man strävar efter inom företagen, nämligen en gemenskap som känns som en stor familj. Med detta menar Kim att de inom företaget strävar efter att skapa en stämning där alla inom företaget är familj. Detta betyder att man inte behöver vara ensam och undra över något och att det alltid finns någon som kan hjälpa dig. Kim menar att man borde redan under arbetsintervjuerna marknadsföra branschen och företaget för att väcka intresset hos den intervjuade.

”det skulle vara bra att man redan under intervjuerna lobbar branschen och själva företaget för att väcka intresset hos den intervjuade och för att redan i början motivera de eventuellt nya arbetarna” (Kim)

Som forskare anser jag att denna synvinkel kunde bidra med något nytt som kunde tillsättas i själva rekryteringsprocessen och som kunde locka fler arbetssökande till

restaurangbranschen. Om branschen inte lockar arbetare är det självklart att man bör göra något för att göra branschen mer lockande. Med Sofia diskuterade vi också om att hur man kan göra branschen mera lockande för unga och hon hade likande tankar som Kim om att man bör marknadsföra själva stämningen inom företagen.

”jag själv har bara goda erfarenheter av att jobba inom restaurangbranschen och alla företag som jag jobbat för har haft väldigt bra stämning och jag har även fått väldigt nära kompisar av mina arbetsplatser. Jag tror att det är en styrka som många ställen inom branschen har och borde använda denna styrka för att försöka göra branschen mera lockande” (Sofia)

Med denna typ av marknadsföring av branschen strävar man efter att väcka intresset hos unga som söker in till branschen och sedan skola dem till professionella restaurangarbetare. Med Johan diskuterade vi om hur professionella restaurangarbetare med lång erfarenhet bytt bransch och skolat sig till nya yrken under pandemin. Därför blir det viktigt att man idag fokuserar på unga och försöker bygga upp en ny generation av professionella restaurangarbetare.

”Under senaste åren och speciellt under pandemin har antalet professionella och erfarna restaurangarbetare minskat på grund av att de sökt sig in till en ny bransch och yrke var de har vidare skolat sig. Idag är det då viktigt att vi fokuserar på våra unga som söker in till branschen och bygger upp en så kallad ny generation av professionella restaurangarbetare” (Johan)

Fokuset kommer att ligga på att investera på våra unga i samhället eftersom det är dem som kommer att bilda den framtida arbetskraften inom restaurangbranschen. Kalle nämnde under intervjun att de har inom Otava som riktlinje att anställa en viss mängd unga för till exempel sommarsäsongen. Inom Otava vill man investera i ungdomar och erbjuda dem jobb, och i flera fall fungerar Otava som ungas första riktiga arbetsplats.

”Vi har som företagets värden att vi investera på våra unga in samhället och vill erbjuda dem arbete var de kan lära sig inför framtiden, vi strävar efter att konstant ha ungefär 50 % anställda som är i åldern 16–18 år och oftast jobbar dessa unga deltid vid sidan om skolan” (Kalle)

4.4.1 Effektivisering av rekryteringsprocesser med hjälp av unga

I kapitlet innan skrev jag om hur branschen och aktörer inom branschen bör investera på ungdomar och unga vuxna och bygga upp en ny generation av restaurangarbetare tillsammans med unga. Detta betyder att företag bör våga anställa mera unga som sedan kan skolas till professionella restaurangarbetare.

”Det går ju att se att vi företagare inom branschen måste ju mera lita på våra unga i samhället och rekrytera dem. Sedan är det på eget ansvar att skola dem till professionella. Detta kräver mycket av oss företagare och jag vill tro att flesta ut av oss är färdiga för att göra det” (Kim)

Under intervjun med Kim diskuterades även om hur det för vissa arbetsgivare är lättare att anlita unga. Kim berättade exempelvis hur de inom Sterob rekryterar mycket unga eftersom jobbet på en glasskiosk är mera typiskt för unga och jobbet är mer lockande för dem. Kim påstår att fastän de anställer mera unga till glasskioskerna skulle de behöva lite äldre och mera erfarna personer till deras två Robert's Coffee-caféer de driver.

”Det att vi behöver anlita oss mera på att anställa unga är något som vi bara måste börja fokusera mera på inom vår bransch. För vissa aktörer är det lättare att anställa unga som för oss när vi anställer personal till våra glasskiosker. Att jobba på en glasskiosk är mera inriktat för unga medan vi gärna skulle anställa lite äldre och mera erfarna personer till våra caféer ” (Kim)

Speciellt svårt kan det bli för restauranger och barer att anställa enbart unga eftersom dessa ställen oftast kräver erfarenhet inom branschen. Enligt det som uppkommit under intervjuerna är företagen tvungna att anställa unga och själva inskola dem på ett sätt som företagen själva anser vara bäst. I nästa kapitel diskuterar jag om samarbete mellan skolor, eller snarare samarbete mellan företagen och skolor som fokuserar på restaurangbranschen.

4.4.2 Samarbete mellan läroanstalter och företag

Samarbete mellan läroanstalter som utbildar personal till restaurangbranschen och företag inom branschen var någonting som uppkom i varje intervju och de intervjuade ansåg att samarbetet är något viktigt för både restaurangbranschen i nuläge och i framtiden. Under intervjuerna med Kim och Johan diskuterade vi mycket om samarbete mellan företagen och läroanstalterna. Både Kim och Johan ansåg att samarbetet har blivit allt mera viktigare då situationen på arbetsmarknaden har ändrat. Kim anser att företag bör mera aktivt ta kontakt med dessa läroanstalter och erbjuda praktikmöjligheter för studeranden medan läroanstalterna bör marknadsföra dessa ställen som är villiga att erbjuda praktikplatser.

”Jag tycker att vi företag bör jobba tillsammans med branschens skolor mera än vi gjort hit tills. Vi företagare bör kontakta dessa skolor och erbjuda praktikmöjligheter för deras studerande och skolorna bör då marknadsföra oss som tagit kontakt med dem.”(Kim)

Ett effektivt sätt att anställa nya och inskola dem för arbetet är att ta praktikanter från läroanstalter och under praktiken skola in dem gratis och sedan erbjuda jobb efter utförd praktik. Kim berättar under intervjun att de har under senaste året anställt två väldigt duktiga arbetare efter att de utfört sin praktik hos dem.

”Vi har till exempel nu under senaste året anställt två personer som idag är väldigt duktiga på det som de gör. Dessa personer anställde vi efter att de utfört

en 6 veckor lång praktik som hör till deras utbildning hos oss. Detta är ju ett väldigt kostnadseffektivt sätt att anställa och skola ny personal” (Kim)

Samtidigt som restaurangbranschen bör göra sig mera lockande måste även läroanstalterna inom branschen sträva efter att göra sig mera lockande. Skolorna bör väcka intresse bland unga till att söka sig in till dem varefter unga sedan söker sig in till branschen för att jobba. Hur dessa läroanstalter kan göra sig mera attraktiva för unga är en fråga som bör forskas mer på, men i denna avhandling kommer jag inte att gå djupare in i ämnet.

Under intervjun med Johan diskuterade vi om hur samarbetet kunde förbättras mellan läroanstalterna och restaurangföretagen. Johan tycker att man borde ordna mera mässor där både skolorna och företagen tillsammans marknadsför branschen. Det kunde till exempel ordnas mässor redan för högstadieelever och för gymnasieelever som ännu är osäkra över vad de vill göra efter att de gått ut grundskolan eller gymnasiet. Kim nämner även under hans intervju att läroanstalter och företag kunde ordna mera mässor tillsammans, så att unga skulle hitta sig till branschen.

”Jag tycker att det borde ordnas ännu mera mässor tillsammans med skolor där unga, till exempel högstadie- och gymnasieelever kunde lära sig mera om branschen, företagen och skolorna” (Johan)

”Något som företagen och skolorna kunde göra tillsammans är att ordna mässor där man kan marknadsföra hela branschen, alltså både skolorna och företagen” (Kim).

Detta är inte direkt i koppling med rekryteringsprocesser och hur företagen genomför sina rekryteringar, men det blir dock en viktig del då man ser på branschens arbetskraft, speciellt om det finns personal och specifikt motiverad personal som företagen kan anställa. Därför valde jag att lyfta fram detta fastän det är rekryteringsprocesser som

ligger i fokus. Men det går även att se på detta ur den synvinkeln där samarbetet mellan läroanstalter har stor betydelse gällande rekryteringar eftersom de påverkar antalet arbetsansökanden. Utan arbetsansökanden är det svårt att ordna effektiva rekryteringar.

4.4.3 Bör företagen ändra attityd?

Vad menas med att företag bör ändra sin attityd? Varför bör de ändra sin attityd? Detta svarar jag på i detta kapitel på basen av de svar jag fått från mina intervjuer. Att företag bör ändra sin attityd uppkom under intervjun med Kalle. Under vår diskussion menade Kalle att företag bör ändra sina attityder och anpassa sig till den situation som branschen befinner sig i. Kalle påstår att företag bör acceptera att restaurangbranschen inte mera är lika lockande som den förr varit och antalet professionella restaurangarbetare har minskat på grund av pandemin. I stället för att sitta och grubbla om hur dålig situationen är bör man fokusera på våra unga och skola dem till nya professionella restaurangarbetare.

”Nu är det enligt mig på följande sätt att aktörer inom branschen bör ändra sina attityder och anpassa sig i den situation som branschen befinner sig i. I stället att man sitter och gnäller över hur svårt det är att hitta professionella restaurangarbetare bör man fokusera på våra unga och skola dem att bli våra nya professionella restaurangarbetare. (Kalle)

Samma ämne uppkom även under intervjun med Sofia som även tycker att man bör acceptera situationen som branschen befinner sig i och i stället fokusera på våra unga. Med hjälp av våra unga kan vi skola upp en ny generation av restaurangarbetare. Fastän Sofia uppmuntrar alla till att anställa unga nämner hon även något problematiskt som hon själv har upplevt.

”Vi som håller på med rekryteringar inom vår bransch bör nu fokusera på våra unga och försöka skola dem till vår bästa förmåga. Det är ju ett faktum att antalet professionella har minskat under pandemin och nu är det dags att skapa

nya professionella. Fast än jag sitter här och säger att vi bör anställa våra unga finns det även något som är problematiskt, nämligen arbetsmotivationen hos våra unga varierar väldigt mycket. Vissa är färdiga och jobba så mycket som de bara kan och nån gång tycker jag att unga vill ha en arbetsplats men de vill inte jobba.” (Sofia)

Sofia talade om hur vi bör anställa mera unga men att det finns en viss problematik inom det, nämligen att ungdomar har väldigt varierande arbetsmotivation. Jag kommer inte att gå djupare in i detta ämne eftersom det avviker från temat som denna avhandling har. Jag tycker ändå att det är något som är värt att nämna, eftersom det kan ses som ett problem som uppkommer då man ser på lösningar. För att knyta ihop detta kapitel vill jag lyfta fram att företag eventuellt måste ändra sina attityder och acceptera situationen som branschen befinner sig i för att kunna lösa de problem som de står ut för.

4.4.4 Nya intervjumetoder som verktyg

Detta delkapitel presenterar olika föreslag på intervjumetoder som kan göra rekryteringsprocessen mera effektiv. Dessa föreslag har tagits ur de intervjuer som jag haft.

Inom restaurangbranschen är intervjudelen mycket viktigt eftersom det är då man får chansen att se om personen passar in i företaget och restaurangbranschen. Under mina intervjuer uppkom det att då företag rekryterar personer vet man genast under intervjuerna om personen som söker jobb passar in i företaget eller ej. Flera av de intervjuade påstår att man lär sig att känna igen de individer som passar in i företaget och därför har intervjuerna en väldigt stor roll i rekryteringsprocessen. Eftersom intervjun har en viktig roll i rekryteringen av ny arbetskraft blir det viktigt att man i dagens läge kan göra dem ännu mera effektiva och använda sådana metoder som gynnar hela processen. Något intressant som uppkom på flera intervjuer var att företagen inom branschen skulle vara färdiga att använda sig av gruppintervjuer. Gruppintervjuer som metod är relativt okänt inom restaurangbranschen och det är inte många aktörer som använt sig av den metoden.

Både Kalle och Kim diskuterade under sina intervjuer om hur de skulle kunna testa gruppintervjuer som en metod. Kim berättade hur gruppintervjuer kunde hjälpa honom att se hur personerna arbetar i grupp och hur de fungerar i grupp eftersom det inom restaurangbranschen är det väldigt viktigt att kunna samarbeta och jobba tillsammans i grupp.

”Gruppintervjuer kunde definitivt vara något som jag skulle kunna testa då jag intervjuar. Det kunde hjälpa mig att se hur individerna jobbar tillsammans och hur de beter sig i grupp. Det är något som är viktigt att personerna kan eftersom grupparbete är en stor del av restaurangbranschen. Om mina anställda inte kunde jobba tillsammans skulle det bli katastrof och jag påstår att jag inte är den enda som tycker så här” (Kim)

Något problematiskt som diskuterades om gruppintervjuer var att denna metod skulle behöva en utomstående person som observerar individerna som deltar på dessa intervjuer. Denna person som observerar bör behålla sig objektiv och även ha erfarenhet med att observera grupper och hur individer beter sig inom gruppen. Det problematiska med detta är att det skulle krävas en extra investering av företagen för att anställa en person som observerar. Situationen hos flera aktörer inom restaurangbranschen är att de inte har extra resurser efter pandemiåren. Johan diskuterade om detta och hur de inte har några extra resurser att sätta på en observatör, men om gruppintervjuer skulle visa sig vara effektiva kunde de eventuellt testa denna typ av intervjuteknik.

”Gruppintervjuer kunde eventuellt vara något som vi kunde testa men problemet är att vi inte har några extra resurser att lägga på något som eventuellt skulle fungera. Om vi skulle veta att denna typ av intervjuteknik skulle vara mera effektiv kunde vi eventuellt ge den en chans.” (Johan)

Efter att jag diskuterat om detta alternativa sätt att ordna arbetsintervjuer tycker jag som forskare att gruppintervjuer är definitivt något som bör ses närmare på. Denna metod bör forskas vidare på, specifikt på hur den kunde användas inom restaurangbranschen och vilken nytta den kunde ha. Orsaken till att företag inom restaurangbranschen inte ännu är färdiga att testa denna metod är att de är osäkra om gruppintervjuer fungerar inom denna bransch. Eftersom de är osäkra betyder det att man inte vill investera i något nytt som eventuellt inte kommer att fungera.

5. Resultat diskussion

Denna studies syfte har varit att skapa en förståelse om hur situationen har ändrats efter kris inom restaurangbranschen, och den förändring som studien har fokuserat på är rekrytering. Jag har i avhandlingen diskuterat hur rekryteringar inom restaurangbranschen har förändrats och vad som kunde göras bättre för att effektivisera rekryteringsprocesser. Denna studie har uppfyllts med hjälp av att svara på dessa forskningsfrågor:

- Hur har restaurangföretag upplevt covidkrisen?
- Hur har rekryteringsprocesser förändrats efter krisen?
- Hur kan företag effektivisera sina rekryteringsprocesser efter en kris som covid-19?

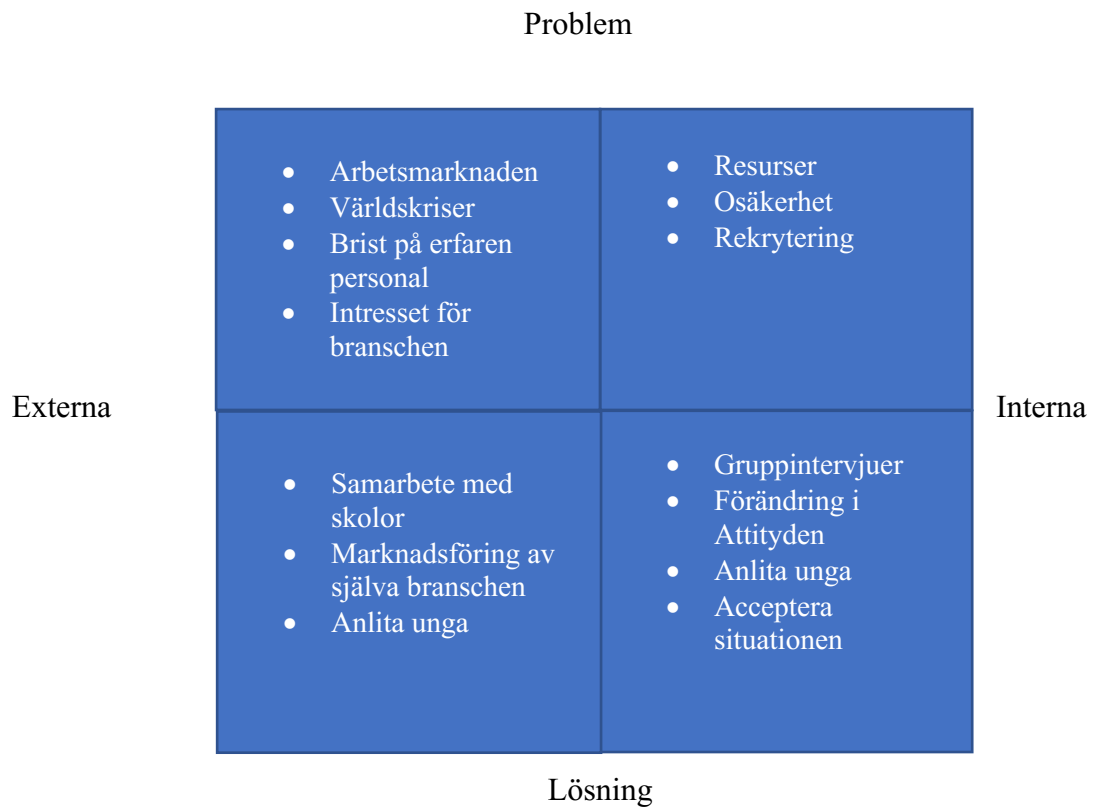
Denna studie visar oss att situationen idag på arbetsmarknaden inom restaurangbranschen är krävande och att rekrytera ny personal, speciellt personal med erfarenhet har blivit mera krävande efter pandemin. Som Rappaccini et al. (2020) skriver i sin forskning hur världen efter världskris inte förblir densamma. Detta går att se på restaurangbranschen där frågor gällande personal och rekrytering har ändrats sen före pandemin. Själva situationen på branschen har gått mot ett bättre håll och konsumenterna har hittat tillbaka men utan kunnig personal, blir det svårt att servera dessa kunder. Därför bör företagen inom restaurangbranschen göra som Rappaccini et al. (2020) skriver, nämligen att sträva efter att utveckla och ompröva gamla metoder för att bli mera flexibla. Eftersom rekrytering inom branschen blivit mera krävande kan det vara bra att tänka på vad Emmanuelli et al. (2020) skriver, nämligen att samtidigt som man identifiera sina kunder skall man även identifiera potentiella arbetstagare. För att företag skall lyckas med detta bör dem ha fungerande och effektiva rekryteringsprocesser. Det går även att säga att samtidigt som företagen inom restaurangbranschen tävlar om konsumenter tävlar de även om att få ny personal och speciellt personal med erfarenhet.

Studien presenterar verktyg som kan hjälpa företagen att effektivisera sina rekryteringsprocesser och dessa kommer att diskuteras ännu senare i avhandlingen. Fast än det finns olika metoder för att kunna göra förändringar i företagens rekryteringsprocesser finns det ändå en osäkerhet inom företagen att göra förändring. Företagen har varit osäkra om vad som borde förändras och de lever delvis ännu i hoppet om att situationen kommer att återvända till det gamla. Efter att jag studerat dessa företag och lyssnat på vad de intervjuade inom företagen sagt tycker jag lika med Otavas VD Kalle. Nämligen att företagen inom restaurangbranschen bör acceptera den förändring som skett och jobba för att hitta nya sätt att göra saker.

Frågan som flera ut av de intervjuade var intresserade om var hur man kan göra rekryteringsprocessen mera effektiv och vilka de nya metoderna kunde vara. Till först är det alltid viktigt att tänka på vad själva företaget behöver och vilka metoder som passar dem bäst (Lindelöw Danielsson, 2003). Resultatet visar att samarbete mellan företag och läroanstalter bör utvecklas. Under intervjuerna uppkom det att skolor med fokus på restaurangbranschen kunde mera aktivt vara i kontakt med företag inom branschen och även andra vägen. Studerande i dessa skolor bör under sina studier genomföra en hel del olika praktik hos företag. Om skolor och företag har närmare samarbete kunde skolorna presentera en lista på olika företag där studeranden kan införa sin praktik. Med hjälp av detta får studerande en praktikplats och företagen får en praktikant som de sedan kan skola och eventuellt efter praktiken erbjuda jobb. Detta betyder att företagen kan med minimala resurser under praktiken träna dessa praktikanter till den typ av arbetare som företaget själv vill och behöver. Alltså blir detta ett väldigt kostnadseffektivt sätt att anställa och lära ny personal. Det problematiska med detta är att hur man kan väcka intresse inom unga, så att dem söker in till dessa skolor. Lindelöw Danielsson (2003) skriver även hur viktigt den sociala delen är då man rekryterar, detta betyder att det är viktigt att ge en god först intryck av företaget och därmed hela branschen. Studien visar även hur branschen, alltså företagen och skolorna inom branschen bör arbeta med att marknadsföra restaurangbranschen och därmed väcka intresse hos unga för att få dem att söka till dessa skolor. Resultaten visar att företagen bör marknadsföra stämningen inom företagen, som på många ställen liknar en stor familj där alla jobbar tillsammans och hjälper varandra. Idag då erfarna personer har bytt bransch har företagen och

skolorna som uppgift att tillsammans skola unga till att bli framtida professionella restaurangarbetare.

Resultatet visar även att det finns en ny typ av intervjumetod som kunde användas inom rekryteringar, nämligen gruppintervjuer. Lindelöw Danielsson (2003) skriver om hur ett av intervjuernas viktigaste uppgifter är att se om personen som intervjuas passar in i företaget. Inom restaurangbranschen är det viktigt att personerna som söker jobb arbetar väl i grupp eftersom grupparbete inom bransch är mycket viktigt. För att hitta effektivt de personer som arbetar väl i grupper kan gruppintervjuer användas som intervjumetod. Detta betyder att man skulle intervjuar flera personer samtidigt och även ha en utomstående person som enbart observerar intervjuerna. Under dessa intervjutillfällen kan företagen hitta de personer som fungerar väl i grupp och även se vem som passar bäst in i företagets arbetsmiljö. För att kunna införa gruppintervjuer bör företagen använda mera resurser på själva rekryteringen, men som Rappaccini et al. (2020) skriver har kriser som pandemin orsakat att företag inte har extra resurser vilket gör det svårt att investera på något nytt. Men som det tidigare diskuteras är restaurangbranschen i ett sådant skede där det krävs förändring för att klara sig i framtiden. Dessa förändringar som till exempel rekryteringsmetoder kommer att ta tid och resurser men som denna studie visar är företagen redo att göra förändringar bara de vet vad som bör göras.



Figur3: visar problem och lösning, gjord på basis av studiens resultat.

I figuren ovan presenteras problem och lösningar som gjorts på basis av studiens resultat. Meningen med denna figur är att ge den till de företag som deltagit i min studie som en påminnelse om vad som kan göras eller vilka problem som är aktuella för dem. Meningen med figuren är att den är mycket simpel och lättläst så att företagen kan ha nytta av den.

Problemen som nämns i figuren är delade både i externa och interna problem. Externa problem som illustreras i figuren är situationen på arbetsmarknaden som redan länge varit osäker. Som Rappaccini et al. (2020) beskriver i sin studie förblir världen aldrig den samma efter en världskris och i detta fall är det arbetsmarknaden inom restaurangbranschen som ändrats totalt gentemot tiden för covidkrisen. De andra externa problem som illustreras i figuren är världskriser, brist på personal och det allmänna intresset för branschen. De interna problemen som illustreras i figuren är resurser, osäkerhet och rekrytering. Med resurser menar jag det monetära vilket innebär att flera företag inom restaurangbranschen inte har extraresurser att använda. Ansell och

Boin (2019) betonar betydelsen av att kunna adapter sig efter kris och i detta fall blir det viktigt att företagen jobbar aktivt för att adaptera sig till den situation som råder. Lika som problemen har jag i figuren indelat lösningarna även i externa och interna lösningar. De externa resultaten är något som kan allmänt tas i beaktan inom hela branschen medan de interna resultaten fokuserar på vad som själva företagen kunde göra. Ansell och Boin (2019) uppmanar företag att ta lärdomar av kriser de upplevt som de sedan kan använda i framtiden om det uppstår nya kriser. I denna figur kan resultaten ses som lärdomar av covidkrisen som kan användas i framtiden. Lösningar som beskrivs i figuren som externa är samarbete med skolor, marknadsföring av branschen och anlita unga. De interna lösningarna är gruppintervjuer, förändring i attityden, anlita unga och acceptera situationen.

Eftersom resultatet visar att företagen bör anlita unga blir det viktigt att tänka på introduktionen av dessa unga, alltså med andra ord onboarding. Klein et al. (2015) skriver om hur en lyckad onboarding bidrar till att starten för nybörjare blir mera effektiv och att onboarding även ses som en socialisering av nybörjare. Detta som Klein et al. (2015) beskriver blir viktigt då företagen anställer dessa unga eftersom man vill hålla dem kvar så länge som möjligt och för att lyckas med detta bör arbetstagaren trivas inom företaget. Det är viktigt att dessa unga blir kvar inom branschen så länge som möjligt eftersom det är de man vill skola till de framtida professionella restaurangarbetarna. Detta hjälper även dem som sköter uppgifter inom HR som att motivera, anställa och upprätthålla den arbetskraft som finns inom företaget som Armstrong (2006) beskriver som de huvudsakliga uppgifterna inom HR.

5.1 Hantering av kriser och förändring

Detta kapitel diskuterar hur företag inom restaurangbranschen har hanterat kriser och förändring under de senaste åren. Kapitlet består av insamlat material av intervjuerna som tillsammans med teorin diskuteras.

Som Doern, William och Vorley (2019) kan kriser ses som en oväntad extrem händelse som påverkare både individer och organisationer och kräver brådskande respons för att

hålla situationen under kontroll. De intervjuade upplevde krisen som något nytt och oväntat vars konsekvenser man inte visste i början. Detta betydde att företagen i början hanterade krisen så gott som de kunde utan desto större erfarenhet om hur denna typ av kris bör hanteras. Eftersom pandemin var en kris som inte sker ofta var den automatisk svår hanterande vilket gör att snabba beslut blir krävande att göra (Ansell och Boin, 2019). Nu lever vi redan i tiden efter kris och därför blir det mera viktigt att fokusera på det som man gör nu och inte på det som gjordes i början av krisen.

Doern et al. (2019) skriver om hur viktigt det är att då företag befinner sig i kriser är det viktigt att hitta relativt snabba lösningar till situationen, utöver detta är det också väldigt viktigt att man tar i hänsyn tiden efter krisen. Rappaccini, Saccani, Kowallowski, Paiola och Adrodegardi (2020) skriver i sin forskning om hur världen aldrig förblir samma efter en världskris och därför bör man anpassa sig enligt det. Situationen inom restaurangbranschen är liknande. Branschen har återhämtat sig relativt bra efter krisen men situationen är inte likadan som den var före covidkrisen. Största skillnaden är att situationen på arbetsmarknaden har ändrat och det har blivit svårare att rekrytera ny personal. Detta är något som företagen bör anpassa sig till och komma fram med nya lösningar som behandlar rekrytering av ny personal, eller hur de hittar likande personal som före krisen. Att acceptera situationen och anställa unga som företagen sedan utbildar enligt deras behov kan ses som en anpassning till den nuvarande situationen. Som Rappaccini et al. (2020) är det viktigt att man efter krissituationer hittar nya lösningar och alternativa sätt att driva verksamheten. I detta fall är det alternativa sätt att driva sina rekryteringsprocesser då situationen på marknaden kräver förändring i processerna. Efter diverse kriser blir det även viktigt att man ser tillbaka på dessa kriser och tar lärdom av dem, som sedan kan användas när nya kriser uppstår (Doern et al., 2019).

De företag som deltog i min studie berättar att de inte hade tidigare lärdom av kriser då pandemin slog till. Det var en ny situation som krävde lösning utan tidigare erfarenhet. Under intervjun med till exempel Oy Sterob Ab uppkom det att de första pandemi-åren var väldigt krävande men att den ändå gett företaget nya lärdomar om att hantera kriser. Till exempel idag då situationen på arbetsmarknaden är krävande och kriget i Ukraina

som skapar oroligheter på branschen har Oy Sterob Ab enligt dem bättre utgångspunkt att hantera denna kris. Orsaken till detta är simpel, nämligen, erfarenhet. Något gemensamt som nämndes av all de intervjuade var att potentiella nya kriser tas emot mera effektivt, alltså att företagen känner sig mera säkra då de diskuterar olika sätt att lösa kriser. Idag då rekrytering inom branschen har blivit mera krävande är det viktigt att företagen ser tillbaka på vad som förr har fungerat väl och vad som fungerat sämre. Rappaccini et al. (2020) skriver om hur under diverse kriser det kan uppstå nya kriser och därför bör man vara uppmärksam på situationen som råder, och ha koll på omgivningen för att kunna hantera eventuella nya kriser under en krissituation. Som det tidigare nämns har restaurangbranschen under några år lidit av diverse kriser och temat har varit att branschen har förflyttat sig från en kris till en annan.

Efter att man hittat dessa olika sätt är det dags att tillämpa dem så att dem passar in i den situation som företagen befinner sig i.

5.2 Hur kan rekryteringsprocesserna göras mera effektiva

Detta kapitel behandlar den forskningsfråga som är mest aktuell för denna avhandling, nämligen hur företagen inom restaurangbranschen kan effektivisera sina rekryteringsprocesser efter kris. Denna fråga behandlas både ur den teoretiska synvinkeln och det som samlats in genom intervjuer.

Effektivitet är ett begrepp som kan betyda flera olika saker och då det talas om effektivitet bör man tydligt ange för vem målet skall gälla och även måste de insatta resurserna och ansträngningarna ange hur de skall användas och även vems resurser och ansträngningar det gäller (Furubo, 2011). I denna avhandling är resurserna och ansträngningarna som diskuteras rekryteringsrelaterade som till exempel de personer som sköter rekryteringen och de verktyg som används. Figur 2 presenterar oss olika perspektiv som behandlar begreppet effektivitet och i denna avhandling bör vi se på det som kallas för Human Resource effektivitet. HR effektivitet inkluderar organisationens och personalens utveckling, ledarskap, välfärd och trivsel (Stenberg, 1999). Organisationens och personalens utveckling kan även ses som något som behandlar frågor som rekrytering.

Rekrytering är något som varierar väldigt mycket och vilken typ av rekrytering beror mycket på hurdan person som sökes, är det en glassförsäljare eller en ny VD (Lindelöw Danielsson, 2003). Lindelöw Danielsson (2003) beskriver även hur rekryteringsprocessen kan delas in i tre olika huvudfaser som är förberedelse, sökprocess och introduktion. Dagens läge där situationen på arbetsmarknaden har varit krävande är det viktigt att se på alla dessa faser och hitta nya sätt att genomföra dem för att göra processen mera effektiv. Den första fasen är att identifiera behov av ny personal och även hurdan person som sökes och efter att man gjort detta gäller det att hitta dessa personer. Efter pandemin har det varit svårt att hitta dessa personer vilket betyder att företagen bör hitta på alternativa sätt att hitta dessa personer. Det gemensamma som uppkommer under flera intervjuer är att företagen inom branschen och skolor som inriktar sig i restaurangbranschen bör i framtiden göra mera samarbete. Dessa samarbeten kunde vara i form av diverse praktiker som hör till utbildningen. Dessa läroanstalter kunde forma partnerskap med olika företag vart dem sedan kan rekommendera elever som skall genomföra en praktik. Om jag ser tillbaka på det materialet som samlats är det självklart att samarbetet mellan dessa läroanstalter och företag inte är på en nivå som skulle vara till nytta till någondera part. Lindelöw Danielsson (2003) skriver i sina teorier om rekrytering hur viktigt det är att man hittar det rätta sättet att rekrytera, alltså att man hittar de metoder som passar bäst. Mycket av Lindelöws Danielssons (2003) metoder om rekrytering och dess process används inom restaurangbranschen och dessa rekryteringar brukar följa en relativt vanlig process. Något nytt som uppkommit under intervjuerna är att aktörer inom branschen borde ändra på sina intervjumetoder. Det som föreslogs under flera intervjuer var att gruppintervjuer kunde vara något som företag inom restaurangbranschen kunde använda i framtiden för att effektivisera processen. Dessa gruppintervjuer skulle ge möjligheten för företagen att se hur de personer som sökt jobbet arbetar i grupp. Att arbeta i grupp är något som är väldigt viktigt att kunna inom restaurangbranschen. Det diskuterades även att dessa gruppintervjuer kunde ha en utomstående person som har som uppgift att enbart observera de personer som deltar på intervjun. Det problematiska med detta skulle vara att denna extra person skulle vara en extra kostnad för företaget och situationen idag är att företag inom restaurangbranschen inte har liknande resurser som före pandemin. Eftersom det inte finns lika mycket resurser som före pandemin blir det

viktigt för företagen att försöka skaffa en buffert i form av pengar och resurser som sedan kan exempelvis användas för att investera i gruppintervjuer.

Det problematiska som uppkommer är att företagen inom restaurangbranschen är osäkra på vad som borde göras bättre och kunskapen om det är väldigt minimal. Detta leder till att företagen är osäkra på att göra förändringar och man anlitar för mycket på att det som fungerade före pandemin kommer ännu att fungera i framtiden. Till exempel säger Otavas VD Kalle att företagen inom restaurangbranschen är rädda att göra förändringar och aktörerna inom branschen bör acceptera situationen och göra förändringar enligt det. Lindelöw Danielsson (2003) skriver även om hur företag bör adaptera sina rekryteringsmetoder enligt den situation som man befinner sig i och hitta det mest effektiva sättet som passar dem.

6. Slutdiskussion

Detta kapitel diskuterar begränsningar av denna studie och förslag på vidare forskning. Kapitlet diskuterar även studiens bidrag av en teoretisk, metodologisk och praktisk synvinkel.

6.1 Begränsningar och vidare forskning

Denna studie är begränsad enbart till restaurangbranschen och mera specifikt på restaurangverksamheten i Åbo. Problemen som uppkommer i min avhandling finns även på andra branscher, speciellt inom hela servicebranschen. Därför är det viktigt att vara medveten om att själva restaurangbranschen och servicebranschen är väldigt stor med tusental olika företag. Alla dessa företag har påverkats annorlunda av covidkrisen och problemen som kommit med krisen kan variera mycket beroende på företagen. Jag har enbart studerat tre olika företag i Åbo och deras upplevelser och deras upplevelser kan variera mycket jämfört med företag i Helsingfors eller Tammerfors.

Det finns även utrymme för vidare forskning inom ämnet. Något som kunde studeras mera är samarbetet mellan skolor och företag inom branschen. Detta var en av de viktigaste aspekterna som uppkom i min studie och därför tror jag att en vidare forskning inom detta ämne kunde vara passlig. Till exempel kan man se mera noggrant på hurdant samarbete som skulle vara effektivt och vilka arbetssätt som krävs för att upprätthålla samarbetet. Vidare forskning inom ämnet kunde även vara att se på en större del av branschen där flera olika företag från flera olika städer inkluderas för att kunna skapa en bild om hur hela branschen upplever detta. Till detta kunde man även inkludera andra aktörer från servicebranschen som till exempel hotell. Inom vidare forskningen kunde man även närmare studera ungas åsikter om restaurangbranschen. Med hjälp av deras åsikter kunde man eventuellt skapa en förståelse om vad som branschen bör göra för att locka dessa unga.

6.2 Studiens bidrag

Denna studies bidrag har varit att se på tre olika restaurangföretag i åbo och med hjälp av det se hur restaurangföretag har upplevt covidkrisen, hur deras rekryteringsprocesser ser ut både före och efter kris och till sist hitta olika sätt för dessa företag att effektivisera deras rekryteringsprocesser. Studien visar att covidkrisen har orsakat förändringar på arbetsmarknaden som igen orsakat förändringar inom rekryteringar, alltså att rekrytering av ny personal har blivit mera krävande efter covidkrisen. Med hjälp av studiens forskningsfrågor har resultat uppnåtts med hjälp av att knyta ihop teorin med det som uppkommer i analyskapitlet.

6.2.1 Teoretisk bidrag

Den teoretiska referensramen i denna avhandling kan även användas i framtida studier som behandlar problem inom restaurangbranschen. Till exempel kunde fenomenet effektivitet lyftas mera tydligare fram i framtida studier. Framtida studier kunde fokusera på vad som företagen kunde göra för att öka effektiviteten hos personalen, alltså om det finns verktyg för att öka effektiviteten.

Onboarding är även något som kunde studeras mera omfattande inom branschen. Med hjälp av studier som behandlar onboarding och dess bidrag kunde företag lära sig mera om att hur de bör introducera ny personal. Om introduktionen av ny personal är lyckad blir det lättare för de nyligen anställda att komma in i företaget och utföra deras arbetsuppgifter på ett sådant sätt som både gynnar företaget och arbetstagaren. Med hjälp av detta får ny personal ett gott första intryck av branschen vilket gör det mera lockande för personer att bli kvar en längre tid. När de stannar kvar en längre tid blir möjligt för företagen att skola upp dessa personer att bli de framtida professionella restaurangarbetare som branschen behöver.

Den teoretiska diskussionen som behandlar kriser och tiden efter kriser kan även användas i framtida studier som behandlar restaurangbranschen. Kriser är fenomen som med stor sannolikhet kommer att påverka branschen i någon form. Därför kan de teorier

som behandlar detta användas i framtiden och med hjälp av teorin och erfarenhet kan det även bli lättare att hantera kriser i framtiden.

6.2.2 Metodologisk bidrag

De metodologiska verktygen som används i denna studie har fungerat ändamålsenligt och resultat har uppnåtts med hjälp av de metoder som jag valt för min studie. Mina intervjuer som kategoriseras som semistrukturerade intervjuer fungerar väl i min studie eftersom de intervjuade får med egna ord berätta deras upplevelser. Semistrukturerade intervjuer ger även möjligheten för öppen diskussion där oförväntade teman kan uppkomma. Semistrukturerade intervjuer fungerar väl i studier där forskaren är intresserad om hur experter inom ämnesområdet har upplevt det som man vill studera. Framtida studier inom restaurangbranschen kommer högst sannolikt att behandla sådana teman där upplevelser och åsikter av experter behövs för att skapa resultat.

6.2.3 Praktisk bidrag

Figuren på sidan 54 framställer problem och lösningar för problem som kan användas av företag som står inför rekryteringar. Det praktiska bidraget blir alltså figuren på sidan 54 som även kommer att skickas till de företag som deltagit i min studie. Figuren kan även användas om företag befinner sig i liknande krissituationer i framtiden. Med hjälp av denna figur kan företagen se på vad som orsakade problem under covidkrisen och hur dessa problem löstes och använda den informationen till godo i framtida kriser.

Källförteckning

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Ansell, C. & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & society*, 51(7), pp. 1079-1112.
doi:10.1177/0095399717747655

Armstrong, M., (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice*. 10end upplagan. London: Cambridge University press.

Ayres, J. and Malouff, J.M. (2007), “Problem-solving training to help workers increase positive affect, job satisfaction, and life satisfaction”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16 No. 3, pp. 279-294.

Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management A Contemporary Approach*. 5th Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Blomkvist, P., Hallin, A. & Lindell, E. (2018).
Metod för företagsekonomer: Uppsats enligt 4-stegsmodellen (Upplaga 1:1.). Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Upplaga 3.). Liber.

Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau. *Journal of human resources in hospitality & tourism*, 10(4), 421-441.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579>

Chao, G. T. (2012). Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 579–614). New York: Oxford University Press.

- Dahlin-Ivanoff, S. (2015). Fokusgruppdiskussioner. Ingår i G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 81-92). Stockholm: Liber.
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 400-412.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Emmanuelli, C., Maechler, N., Jain, N., Thomas, A., Malfara, D., Moritz, S., Neher, K., Nelson, A. (2020). *Elevating customer experience excellence in the next normal*. Tillgänglig: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/elevating-customer-experience-excellence-in-the-next-normal> [Hämtad: 2022-03-28]
- Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. Ingår i G. Ahrne & P. Svensson (Red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34-54). Stockholm: Liber.
- Furubo, J.E. (2011). *Effektivitetsvärdering – roll, möjlighet och gränser*. Riksrevisionen. ISSN 1652- 6597, ISBN 978 91 7086 268 7.
- Flynn, S. (2014). “Overcoming the identity crisis in human resources”, VOL. 22 NO. 2 2014, pp. 1-3, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0967-0734
- Foot, M. & Hook, C., 2008. *Introducing Human Resource Management*. 5th ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of Human Resource Management and Development.
The Journal of International Social Research, 2(9), 180–186.
- King N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In Cassell C., Symon G. (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 257–270). London, UK: Sage. Crossref
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International journal of selection and assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Lantz, Annika (1993) *Intervjumethodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsen, A. K. & Dalén, H. ö. (2018). *Metod helt enkelt: En introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (Andra upplagan.). Malmö: Gleerups.

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of educational research*, 52(1), 31-60.
<https://doi.org/10.3102/00346543052001031>

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Natur och kultur.

Mtvuutiset (2020, 4 april). *PAMin barometrin karu kertoma: Kaksi kolmasosaa matkailu- ja ravintola-alan työntekijöistä lomautettuna*.

Hämtad den 28.04.2021 från:

<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/pamin-barometrin-karu-kertoma-kaksi-kolmasosaa-matkailu-ja-ravintola-alan-tyontekijoista-lomautettuna/7796496#gs.zh9chr>

Mossboda, B-M., Peterson, M., & Rönnholm, I. (2003). *Att vara chef och ledare. Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

MARA (2022, 6 juni). *Jäsenkysely: Työvoimapula ja kustannusten raju kallistuminen jarruttavat toipumista koronarajoituksista – 40 prosenttia alan yrityksistä odottaa heikompa kesää kuin 2019*. Hämtad den 03.10.2022 från:

<https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2022/jasenkysely-tyovoimapula-ja-kustannusten-raju-kallistuminen-jarruttavat-toipumista-koronarajoituksista-40-prosenttia-alan-yrityksista-odottaa-heikompa-kesaa-kuin-2019.html>

Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, Vol. 88, 225-237

Riedl, E.M. and Thomas, J. (2019), “*The moderating role of work pressure on the relationships between emotional demands and tension, exhaustion, and work engagement: an experience sampling study among nurses*”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 28 No. 3, pp. 414-429.

Ryan, G., & Bernard, R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15(1), 85-109. Doi: 10.1177/1525822X02239569

Sköldberg, K. E. (1990). *Administrationns poetiska logik: Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Studentlitteratur.

Statistikcentralen (2022, 31 Mars). Ennako: *Palveluiden liikevaihto kasvoi helmikuussa*.

Hämtad den 03.10.2022 från: https://www.stat.fi/til/plv/2022/02/plv_2022_02_2022-03-31_tie_001_fi.html

Stenberg, R. (2000). *Organisationslogik i samverkan: Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer*. Stockholm univ. Psykologiska

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tamm

Tyler, Melissa (2011) Tainted Love: From Dirty Work to Abject Labour in Soho's Sex Shops. *Human Relations* 64 (11), s. 1477-1500.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Lund: Studentlitteratur.

Who.int. (2020). *WHO Timeline - COVID-19*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<<https://www.who.int/news-room/detail/08-04-2020-who-timeline---covid-19>>

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Yle.fi (2020, 29 januari). *Suomen ensimmäinen koronavirustartunta varmistui, THL: Tapaus valitettava, mutta ei odottamaton – Yle seurasi hetki hetkeltä*.

Hämtad den 28.04.2021 från: <https://yle.fi/uutiset/3-11181717>

Intervjuguide

1. Lyhyesti teidän eri toimipisteistänne ja sinun roolisi?
2. Kuinka monta työntekijää työllistätte?
3. Miltä tilanne näyttää tänään, pandemian jälkeen?
4. Miten olette käsitelleet pandemia kriisiä?
5. Mitä on tehty kriisin jälkeen?
6. Oletko huomannut muutosta? (asiakkaista, työntekijöistä)
7. Teidän näkemyksenne työmarkkina tilanteesta?
8. Onko teillä ollut/on työntekijä pulaa?
9. Miltä teidän rekry prosessi näyttää?
10. Mitkä teidän valintanne perusteet on?
11. Oma mielipide rekry prosessin tehokkuudesta? Miten voi löytää ne kaikista tehokkaimmat pienemmästä kysynnästä?
12. Kuinka pitkään työntekijät keskimäärin ovat töissä teillä?
13. Onko teidän mielestänne ravintola-alan viehättävyys hävinnyt?
14. Miten ravintola-alan rekrytointeja vois tehostaa?

