Jami Haapamäki

Rekrytointiprosessin kehittäminen

Kuinka löytää ammattitaitoisempia ja motivoituneempia työntekijöitä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Jami Haapamäki
Tutkielman nimi: Rekrytointiprosessin kehittäminen: Kuinka löytää ammattitaitoisempia ja motivoituneempia työntekijöitä
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Tomi Kallio
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** 82

TIIVISTELMÄ:
Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö on onnistuneen yritystoiminnan kulmakivi. Jotta yritys voi löytää palvelukseensa ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä, tulee yrityksen rekrytointiprosessin olla kunnossa. Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitetään ravintoloita, kahviloita ja kioskeja hallinnoivan yrityksen rekrytointiprosessin nykytilaa ja sen kehityskohteita. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

1) Millainen on kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytila?
2) Minkälaisia ongelmia kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa on?
3) Miten kohdeyrityksen rekrytointiprosessia voidaan kehittää niin, että sen aikana tunnistetaan työnhakijoiden ammattitaito ja motivaatio nykyistä paremmin?

Tämän tutkimuksen teoriaosiossa perehdytään rekrytoinnin eri osa-alueiden sekä motivaation tutkimuskirjallisuuteen. Teoriaosion rekrytointia koskevan luvun pohjana on käytetty tutkielman kirjoittajan aiemmin tekemää kandidaatintutkielmaa: *Moderni rekrytointi: Tekoälyn hyödyntäminen rekrytoinnissa*.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla tutkimuksen kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin osallistuvia henkilöitä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna, joten haastateltaville oli mahdollista esittää täydentäviä kysymyksiä haastatteluiden aikana. Haastattelut tehtiin keväällä 2024 Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Teamsin litterointityökalun avulla, jonka jälkeen litteroinnit tarkistettiin nauhoitteiden avulla. Kerätyn aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen aikana onnistuttiin luomaan kokonaisvaltainen kuva kohdeyrityksen rekrytointiprosessista ja siihen löydettiin useita kehityskohteita. Tutkimusta varten suoritettujen haastatteluiden perusteella rekrytointiprosessissa on runsaasti hyvin toimivia asioita, mutta myös kehitystä kaipaavia asioita. Rekrytointiprosessista löytyneinä kehityskohteina esiin nousi rekrytointien suunnitelmallisuus, yhteisten rekrytointikäytäntöjen luominen, yhteisten lahjakkuuksien hallinnan ja seuraajasuunnittelun käytäntöjen luominen sekä hakijamäärän kasvattaminen. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin kaksi kehitysehdotusta, jotka eivät perustuneet havaittuihin ongelmiin, mutta jotka voisivat tutkimuksen osallistujien mielestä kehittää rekrytointiprosessia nykyistä paremmaksi. Nämä ehdotukset ovat rivityöntekijöiden ottaminen mukaan haastatteluihin ja osaamisprofiilin luominen ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden löytämisen tueksi.

AVAINSANAT: (Rekrytointi, henkilöstöhankinta, henkilöstöjohtaminen, motivaatio, työmotivaatio

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tausta 6

1.2 Tavoite 8

1.3 Rakenne 9

2 Rekrytointi 11

2.1 Rekrytointiprosessi 11

2.2 Strateginen rekrytointi 12

2.3 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi 13

2.4 Ulkoistettu rekrytointi 15

2.5 Osaamisen arviointi 16

2.6 Lahjakkuuksien hallinta 17

2.7 Työnantajamielikuva 18

2.8 Työntekijöiden pysyvyys 19

3 Motivaatio 20

3.1 Motivaatioteoriat 20

3.1.1 Kaksifaktoriteoria 20

3.1.2 Odotusarvoteoria 21

3.1.3 Työn piirreteoria 21

3.2 Sisäinen motivaatio 22

3.3 Ulkoinen motivaatio 23

3.4 Työntekijöiden motivaation lähteet 23

3.5 Ravintola-alan motivaatiotekijät 24

3.6 Motivaation havaitseminen 25

3.7 Esihenkilön rooli työntekijöiden motivaation luojana ja ylläpitäjänä 26

3.8 Hakijakokemuksen vaikutus motivaatioon 27

4 Menetelmät 29

4.1 Kohdeorganisaation ja sen rekrytointiprosessin kuvaus 29

4.2 Aineiston keruu 30

4.3 Aineiston analyysi 32

5 Empiiriset tulokset 34

5.1 Rekrytointiprosessin nykytila ja kehityskohteet 34

5.2 Työntekijöiden ammattitaidon ja motivaation lähtötaso 36

5.3 Onnistuneet ja epäonnistuneet rekrytoinnit 39

5.4 Sisäiset, ulkoiset ja ulkoistetut rekrytoinnit 42

5.5 Hakemukset 44

5.6 Haastattelut 46

5.7 Sisäinen yhteistyö 52

5.8 Pysyvyys ja lahjakkuuksien hallinta 54

5.9 Rekrytointijärjestelmä 58

6 Keskustelu 60

6.1 Rekrytointi 60

6.2 Motivaatio 63

7 Johtopäätökset 67

7.1 Kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytila ja kehityskohteet 67

7.2 Tutkimuksessa esiin nousseita kehitysehdotuksia 69

7.3 Tutkimuksen luotettavuus 71

7.4 Tutkimuksen onnistuminen, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset 72

Lähteet 75

Liitteet 80

Liite 1. Haastattelukysymykset 80

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä tässä tutkimuksessa 33

Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen "Minkä arvosanan 1–5 väliltä annat rekrytointiprosessin nykytasolle yrityksessä?" 34

Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen "Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit nykyisten alaistesi ammattitaidolle?" 37

Taulukko 4. Vastaukset kysymykseen "Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit nykyisten alaistesi työmotivaatiolle?" 37

Taulukko 5. Vastaukset kysymykseen "Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit yksikönjohtajan, rekrytointiasiantuntijan ja operatiivisen johtajan välisen yhteistyön toimivuudelle?" 52

1 Johdanto

Tässä tutkielmassa tutkitaan kohdeyrityksen rekrytointiprosessia ja etsitään kehitysehdotuksia siihen. Tutkielman tavoitteena on auttaa kohdeyritystä kehittämään rekrytointiprosessia niin, että se löytäisi tulevaisuudessa ammattitaitoisempia ja motivoituneempia työntekijöitä. Tutkielman kirjallisuuskatsauksessa perehdytään rekrytointiprosessiin sekä motivaatioon. Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin osallistuvia henkilöitä. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tutkielman taustaa, tavoitetta ja esitetään tutkielman rakenne.

1.1 Tausta

Tutkimus tehdään toimeksiantona ravintoloita, kahviloita ja kioskeja hallinnoivalle yritykselle. Yritys työllistää tutkimuksen tekohetkellä noin 350 kohdeyrityksen omilla listoilla olevaa työntekijää sekä noin 100 vuokratyöntekijää noin kolmessakymmenessä eri toimipisteessä pääosin pääkaupunkiseudulla. Yrityksessä on huomattu vaihtelevuutta palkattujen työntekijöiden ammattitaidossa ja työmotivaatiossa. Lisäksi tulevaisuudessa sekä liiketoimintayksiköiden että työntekijöiden määrä yrityksessä on kasvamassa. Näiden seikkojen vuoksi rekrytointiprosessin kehittäminen on yritykselle ajankohtainen tavoite, jotta tulevaisuudessa työntekijöiden ammattitaidon ja motivaation taso kasvaa ja virherekrytointien määrä laskee.

Virherekrytointien välttäminen on tärkeää, sillä ne aiheuttavat yritykselle ylimääräistä henkilöstön vaihtuvuutta, joka puolestaan aiheuttaa yrityksille kustannuksia, kun uusia työntekijöitä täytyy rekrytoida ja kouluttaa. Kauhasen (2018, s. 146–148) mukaan rekrytointi- ja perehdytyskulujen lisäksi yksittäinenkin poistuva työntekijä saattaa aiheuttaa yritykselle henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvia välillisiä kustannuksia. Tämänkaltaisia tilanteita ovat esimerkiksi tilanteet, joissa poistuva työntekijä vie mukanaan yrityksen

asiakkaita tai muita työntekijöitä. Tämän vuoksi yritysten olisikin tärkeää pyrkiä välttämään työntekijöiden turhaa vaihtelua panostamalla onnistuneeseen rekrytointiprosessiin.

Slåttenin ja Mehmetoglun (2011, s. 88) mukaan ravintola-alan yritysten menestys on riippuvainen asiakaspalvelijoiden suoriutumisesta työssään. Tämän vuoksi onnistuneet rekrytoinnit asiakaspalvelurooleihin ovat erityisen tärkeitä ravintola-alalla, jossa asiakaspalvelutyötä tekevät ovat usein ainoita yrityksen työntekijöitä, jotka yrityksen asiakkaat kohtaavat.

Tutkimuksen pääkäsitteitä ovat rekrytointiprosessi, motivaatio ja ammattitaito. Rekrytointiprosessi sisältää kaikki uusien työntekijöiden hankkimiseen liittyvät toimenpiteet. Rekrytointiprosessin osa-alueita ovat rekrytoinnin tarpeen määrittely, työpaikkailmoituksen laadinta, julkaisu ja mainostus, hakemusten läpikäynti, hakijoiden haastattelut ja uuden työntekijän palkkaus sekä kaikkiin mainittuihin kohtiin liittyvä sisäinen viestintä. Motivaatio on Viitalan (2021) mukaan ihmisen toiminnan suuntaava ja virittävä sisäinen voima. Hänen mukaansa motivaatio jaetaan sisäiseen motivaatioon, eli tilaan, jossa itse työ ja aikaansaannokset luovat tyydytystä ja ulkoiseen motivaatioon, eli ulkoisten palkkioiden, kuten taloudellisen hyödyn tai arvostuksen tavoitteluun. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finto (2017) määrittelee ammattitaidon tiedoiksi ja taidoiksi, jotka vaaditaan tietynlaisen työn suorittamiseen ja jotka saavutetaan koulutuksen ja kokemuksen tuloksena.

Rekrytointiin liittyvää tieteellistä tutkimusta ja muuta lähdekirjallisuutta löytyy erittäin paljon, sillä kyseistä aihetta on tutkittu monista näkökulmista viimeisten vuosikymmenten aikana. Työntekijöiden motivaation merkitystä, sen vaikutusta ja luomista on tutkittu runsaasti myös tieteellisissä julkaisuissa. Motivaation tunnistamista rekrytointiprosessin yhteydessä on myös tutkittu, mutta aidon motivaation tunnistaminen on niiden perusteella erittäin haasteellista, eikä sen selvittämiseen ole löydetty yksiselitteistä ratkaisua. Tässä tutkimuksessa asiaa käsitellään nimenomaan kohdeyrityksen näkökulmasta, jonka

vuoksi tutkimus tulee joiltakin osin poikkeamaan aiemmista tutkimuksista ja tarjoamaan niihin verrattuna erilaisen näkökulman.

Duunitorin (2022) teettämän vuoden 2022 kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan motivaatiota pidetään tärkeimpänä tekijänä rekrytointipäätöstä tehdessä. Aihe on siis tunnistettu ammattilaisten keskuudessa tärkeäksi rekrytointiin liittyväksi tekijäksi, jonka vuoksi sen tutkimista voidaan pitää tärkeänä ja ajankohtaisena. Rekrytointi puolestaan on tärkeä osa jokaisen yrityksen ja organisaation toimintaa. Taloudellisen riskin lisäksi epäonnistuneella rekrytoinnilla voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen työilmapiiriin ja työn tai palvelun laatuun. Tämän vuoksi myös jokaisen yrityksen on kannattavaa seurata onnistumistaan rekrytoinneissa sekä tutkia mahdollisuuksia kehittää siihen liittyviä prosesseja.

1.2 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin. Tutkimusongelmana on selvittää, mitä asioita rekrytointiprosessissa voidaan kehittää niin, että yritykseen löydettäisiin tulevaisuudessa ammattitaitoisempia ja motivoituneempia työntekijöitä.

Kohdeyritys on ravintoloita, kahviloita ja kioskeja hallinnoiva yritys, jonka työntekijöistä suurin osa on niin sanottuja etulinjan työntekijöitä, eli kokkeja, tarjoilijoita ja muita asiakaspalvelutyötä tekeviä työntekijöitä. Sen vuoksi onnistunutta rekrytointia kyseisiin rooleihin pidetään yrityksessä merkittävänä tekijänä yrityksen toiminnan kehityksessä.

Tutkielmasta on rajattu pois kohdeyrityksen muissa rooleissa työskentelevien henkilöiden rekrytoinnit. Tutkielmassa ei siis tutkita esimerkiksi kohdeyrityksen taustaorganisaatioon kuuluvien toimihenkilöiden rekrytointia, sillä heidän osaltaan rekrytointiprosessi ja siihen osallistuvat henkilöt poikkeavat tähän tutkielmaan valitusta tutkimuskohteesta,

eikä tutkielmassa käytettyä tutkimuskirjallisuutta voida soveltaa heihin samalla tavalla, kuin etulinjan työntekijöihin. Myös rekrytointien lukumäärä on olennaisena tekijänä tässä rajauksessa. Etulinjan työntekijöitä rekrytoidaan vuosittain useita kymmeniä, kun taas toimihenkilöitä rekrytoidaan huomattavasti harvemmin.

Lisäksi tutkielmasta on rajattu pois yrityksen pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevien toimipisteiden rekrytoinnit. Näitä toimipisteitä on neljä kappaletta ja ne on rajattu pois poikkeavan rekrytointiprosessin ja rekrytointien pienen lukumäärän vuoksi.

Kohdeyrityksen työntekijöistä noin kaksikymmentä prosenttia on henkilöstövuokrayrityksen kautta töissä olevaa työvoimaa, joten yhtenä tavoitteena tutkimuksessa on selvittää, onko henkilöstövuokrayrityksen ja kohdeyrityksen kirjoilla olevien työntekijöiden laadussa eroja. Mahdollisia rekrytointiprosessin kehittämistä kaipaavia osa-alueita voivat olla muun muassa työhaastattelukysymykset ja -käytännöt, rekrytointi-ilmoitukset ja niiden julkaisualustat sekä kommunikaatio yksikönjohtajien ja rekrytointiasiantuntijan välillä.

Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa ovat:

- Millainen on kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytila?
- Minkälaisia ongelmia kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa on?
- Miten kohdeyrityksen rekrytointiprosessia voidaan kehittää niin, että sen aikana tunnistetaan työnhakijoiden ammattitaito ja motivaatio nykyistä paremmin?

1.3 Rakenne

Tutkielman luvut kaksi ja kolme muodostavat teoreettisen näkökulman tutkielman aiheeseen. Luvussa kaksi käsitellään rekrytointiin liittyviä asioita, kuten rekrytointistrategioita ja -teorioita, osaamisen tunnistamista, työnantajamielikuvaa sekä henkilöstön pysyvyyttä. Luvussa kolme puolestaan perehdytään motivaatioon, käydään läpi sisäisen ja

ulkoisen motivaation erot, työntekijöiden motivaation lähteitä, ravintola-alan motivaatiotekijöitä, motivaation havaitsemista ja herättämistä sekä hakijakokemuksen vaikutusta motivaatioon. Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen menetelmiä ja kuvataan kohdeorganisaatiota sekä sen nykyistä rekrytointiprosessia. Luvussa viisi esitellään empiirinen aineisto, joka on kerätty haastatteluiden avulla kohdeorganisaation työntekijöiltä. Luvussa kuusi käsitellään sitä, miten kerätty aineisto ja siitä tehdyt havainnot linkittyvät aiemmin käsiteltyyn teoriaan aiheesta. Lopuksi luvussa seitsemän tehdään johtopäätökset tutkimuksessa selvinneistä asioista, vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään kehitysehdotuksia kohdeorganisaation rekrytointiprosessin kehittämiseksi.

2 Rekrytointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimuskirjallisuutta liittyen rekrytointiprosessiin, strategiseen rekrytointiin, sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin, ulkoistettuun rekrytointiin, osaamisen arviointiin, lahjakkuuksien hallintaan, työnantajamielikuvaan ja työntekijöiden pysyvyyteen.

2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi tarkoittaa uusien työntekijöiden etsimistä ja kiinnittämistä yritykseen (Ivanovic & Collin, 2009, s. 219). Rekrytointiprosessi onkin siis tärkeä osa jokaisen organisaation toimintaa, sillä onnistunut henkilöstön hankinta luo organisaatioille mahdollisuuden menestyä. Rekrytointiprosessiin kuuluu kaikki yrityksen tai organisaation suorittamat toimenpiteet, joiden tavoitteena on rekrytoida tarvittavia henkilöitä yrityksen tai organisaation palvelukseen (Viitala, 2021). Viitalan mukaan rekrytoinnin tarve syntyy useimmiten jonkun yrityksen työntekijän poistuessa tehtävästään tai yrityksen toiminnan laajetessa.

Rekrytointiprosessi lähtee siis liikkeelle, kun yritys huomaa tarpeen rekrytoinnille esimerkiksi edellisen työntekijän lähtiessä pois tai toiminnan laajetessa. Joen (2021, s. 65–84) mukaan ennen päätöstä rekrytoinnista yritys voi myös miettiä, voiko lisääntyneen työn tarpeen paikata työmenetelmien tai työvälineiden kehittämisellä. Tällöin jo olemassa olevien työntekijöiden tehokkuus paranee, eikä yrityksen tarvitse käyttää varojaan uuden työntekijän rekrytointiin. Joen (2021, s. 65–84) mukaan ennen rekrytoinnin aloittamista yrityksen tulisi miettiä, minkälaisiin työtehtäviin yritys tarvitsee osaajia tulevaisuudessa.

Rekrytoinnin tarpeen selvittämisen jälkeen yrityksen tulee miettiä, millaisia kriteereitä uudelle työntekijälle on, ja haetaanko uutta työntekijää tiettyyn työtehtävään jo ennestään yrityksessä työskentelevistä henkilöistä vai palkataanko uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta (Salli & Takatalo, 2014, s. 15–79). Näiden päätösten jälkeen yritys voi valita tilanteeseen sopivat rekrytointikanavat ja luoda työpaikkailmoituksen. Philips ja Gully (2015, s. 1429) painottavat rekrytointikanavien valinnan sekä työpaikkailmoituksen luonnin ja markkinoinnin onnistumisen merkitystä rekrytointiprosessissa, sillä niissä epäonnistuminen voi johtaa siihen, että potentiaaliset hakijat eivät tule tietoiseksi avoimesta työpaikasta, eivätkä sen vuoksi voi hakea sitä. Kun yritys on luonut työpaikkailmoituksen, se käy läpi hakemukset ja valitsee hakemuksien perusteella parhaat hakijat rekrytointihaastatteluun ja mahdollisiin soveltuvuusarviointeihin (Salli & Takatalo, 2014, s. 15–79).

Prosessin lopuksi yritys tekee päätöksen, rekrytoiko se yhden tai useamman hakijan rekrytointiprosessin seurauksena. Mikäli hakijoiden joukosta ei löytynyt sopivaa henkilöä, voi yritys joutua aloittamaan koko prosessin uudestaan ja mahdollisesti arvioimaan uusiksi esimerkiksi kriteereitään uudelle työntekijälle tai hakea työntekijöitä eri rekrytointikanavia pitkin.

2.2 Strateginen rekrytointi

Strateginen rekrytointi tarkoittaa käytäntöjä, jotka liittävät yrityksen strategian yrityksen rekrytointikäytäntöihin, -toimintoihin ja -tuloksiin (Philips & Gully, 2015, s. 1417–1420). Philipsin ja Gullyn (2015, s. 1417–1420) mukaan strategiseen rekrytointiin kuuluu resurssien allokointi, rekrytointijärjestelmien ja -käytäntöjen luominen sekä organisaation käytäntöjen noudattaminen siten, että ne sopivat yrityksen ja sen tiimien strategisiin tavoitteisiin sekä henkilöstöhallinnon käytäntöihin. Heidän mukaansa strateginen rekrytointi on yksi kilpailuedun lähde yrityksille, sillä sen avulla yritykset voivat hallinnoida sen henkilöresursseja, ja yritykset, jotka suunnittelevat tulevaisuuden työvoimatarvetta ja investoivat oikeiden ihmisten saamiseen, toimivat muita tuottavammin.

Strategisen rekrytoinnin hyödyistä huolimatta kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan ole yhdistäneet rekrytointia yrityksen strategiaan. Gilchin ja Sieweken (2021, s. 71–76) mukaan rekrytoinnin strategisen suunnittelun yleinen este on se, että organisaatioiden ylin johto ei ole halukas panostamaan tarvittavia taloudellisia ja henkilöstöresursseja siihen. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että organisaatioiden muut osastot eivät monesti ymmärrä rekrytoinnin strategista merkitystä organisaatioiden muutostilanteissa.

2.3 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Yritykset voivat rekrytoida työntekijöitä sisäisesti yrityksen omasta henkilöstöstä tai ulkoisesti yrityksen ulkopuolelta tulevista henkilöistä. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että täytetään avoimet työpaikat rekrytoimalla jo yrityksessä valmiiksi työskenteleviä ihmisiä uusiin tehtäviin (Ivanovic & Collin, 2009, s. 143). DeVaron ja muiden (2019, s. 981–1008) tutkimuksen mukaan sisäiset rekrytoinnit liittyvät useimmiten ylennykseen työtehtävissä, toisin kuin ulkoisessa rekrytoinnissa, jossa työskentelytaso pysyy useimmiten edellistä työtä vastaavana.

Sisäiseen rekrytointiin liittyy hyviä puolia sekä organisaation palveluksessa jo olevien työntekijöiden, että organisaation itsensä näkökulmasta. Kapur (2022, s. 159–169) mainitsee artikkelissaan sisäisen rekrytoinnin hyviksi puoliksi muun muassa työntekijöiden pysymisen tyytyväisinä ja motivoituneena sekä työntekijöiden turvallisuuden tunteen, kun uutta työpaikkaa ei tarvitse etsiä ulkopuolelta aina kun tavoittelee edistystä urallaan. Lisäksi Kapurin (2022, 2. 159–169) mukaan yrityksen tapa rekrytoida työntekijöitä sisäisesti kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan ja työskentelemään kovemmin näyttääkseen osaamisensa yrityksen johdolle. Human Capital Instituten ja Oraclen (2014, s. 20–30) kyselytutkimuksen mukaan suurin osa yritysjohtajista on sitä mieltä, että sisäinen rekrytointi on nopeampaa, halvempaa ja johtaa parempiin tuloksiin kuin ulkoinen rekrytointi.

Sisäinen rekrytointi ei sen monista hyvistä puolista huolimatta ole kuitenkaan aina vain hyvä vaihtoehto, vaan sillä on myös omat huonot puolensa. Kapurin (2022, s. 159–169) mukaan sisäisen rekrytoinnin huonoja puolia ovat mahdollisten hakijoiden pieni määrä, nykyisten työntekijöiden rajallinen pätevyys ja se, että he ovat jo tottuneet talon tavoille, jonka vuoksi heiltä ei voida odottaa samankaltaista uutta näkökulmaa kuin ulkoisesti palkatuilta.

Kun uusia työntekijöitä rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta, puhutaan ulkoisesta rekrytoinnista (Ivanovic & Collin, 2009, s. 99). DeVaron ja muiden (2019, s. 981–1008) tutkimuksesta selviää, että ulkoisesti rekrytoidut työntekijät jatkavat ylennyksen sijaan useimmiten saman tason tehtävissä myös uudessa yrityksessä.

Kapurin (2022, s. 159–169) mukaan ulkoisen rekrytoinnin yksi tärkeimmistä hyödyistä on se, että uusi rekrytointi voidaan tehdä suuresta potentiaalisten työntekijöiden joukosta. Hän nostaa esiin myös sen, että uusilla työntekijöillä on yleensä uusia näkökulmia asioihin yrityksessä opittujen tapojen ja ennakkoluulojen sijaan.

Ulkoiseen rekrytointiin liittyy kuitenkin myös haittapuolia. Kapurin (2022, s. 159–169) mukaan ulkoisen rekrytoinnin mahdollisia haittoja uusien rekrytoitujen työntekijöiden osalta on se, että siihen kuluu enemmän rahaa ja aikaa kuin sisäiseen rekrytointiin, eikä uudet työntekijät eivät aina sopeudu uuteen työympäristöön. Lisäksi se voi hänen mukaansa aiheuttaa yrityksen nykyisissä työntekijöissä ajatuksen siitä, että heidän kykyjään ei huomioida yrityksessä ja että yrityksen johto ei kiinnitä huomiota heidän uriensa edistymiseen.

2.4 Ulkoistettu rekrytointi

Ulkoistettu rekrytointi viittaa usein rekrytointiin organisaation ulkopuolisen konsultin avulla. Ivanovic ja Collin (2009, s. 219) kuvailevat rekrytointikonsulttia yrityksen ulkopuoliseksi henkilöksi, joka hoitaa rekrytointiprosessia yrityksen puolesta. Heidän mukaansa rekrytointikonsultti hoitaa rekrytoinnin usein haastatteluihin asti, jonka jälkeen rekrytoivan yrityksen rekrytoinnista vastaavat henkilöt saavat konsultilta suositukset parhaista hakijoista ja tekevät niiden perusteella valinnan rekrytoinnista. Suomen suorahakuyhdistys FEX arvioi vuonna 2020 tehdyssä tutkimuksessa, että tarve suorahakuyrityksien palveluille kasvaa lähivuosina Suomessa, sillä useat suomalaisyritykset ovat tutkimuksen mukaan kärsineet haasteista yrityksen ylimmän johdon rekrytoinneissa (Rajala, 2020).

Rekrytoinnin ulkoistaminen voi olla organisaatiolle hyödyllinen ratkaisu esimerkiksi silloin, kun organisaatiolla itsellään ei ole tarvittavia resursseja käytössään rekrytointia varten. Grahamin (2017, s. 34–36) mukaan ulkoistetun rekrytoinnin hyviä puolia ovat ulkoisten konsulttien ammatillinen erikoisosaaminen, kyky etsiä potentiaalisia työntekijöitä suuremmasta ihmisryhmästä ja yrityksen rekrytoinnista vastaavien henkilöiden ajan vapautuminen muihin tärkeisiin tehtäviin. Sabatierin (2010, s. 3355–3366) tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät usein useampaa kuin vain yhtä rekrytointikanavaa kasvattaakseen potentiaalisten hakijoiden määrää, mutta yritysten ulkoisten rekrytointitoimistojen käyttö on tehokkain yksittäinen hakukanava uusien työntekijöiden etsimiseen. Hänen mukaansa yksityisiä rekrytointitoimistoja kannattaa käyttää, kun etsitään korkean ammattitaidon omaavia työntekijöitä, kun taas julkisia työvoimatoimistoja kannattaa käyttää, kun etsitään työvoimaa matalamman taitotason työtehtäviin (Sabatier, 2010, s. 3355–3366).

Ulkoistetun rekrytoinnin huonoiksi puoliksi Graham (2017, s. 34-36) listaa menetetyn tai heikennetyn mahdollisuuden hyödyntää yrityksen sisäisiä kyvykkyyksiä, konsulttiyritysten yleisen tavan tarjota pitkiä ja standardisoituja sopimuksia, jolloin palvelu ei ole suoraan yritykselle räätälöity ja palveluntarjoajan vaihtaminen voi olla vaikeaa ja kallista,

sekä kontrollin osittaisen menettämisen ulkopuoliselle yritykselle, joka ei aina välttämättä toimi kyseisen asiakasyrityksen etujen mukaisesti. Ulkoistettu rekrytointi ei kuitenkaan tarkoita suoraan organisaation sisäisten kyvykkyyksien menettämistä tai muiden rekrytointimenetelmien pois sulkemista, vaan yritys voi hyödyntää ulkoista rekrytointia ja kuitenkin täyttää avoimen paikan jo organisaation palveluksessa olevalla työntekijällä.

2.5 Osaamisen arviointi

Rekrytointien yhteydessä rekrytoijan pitää määritellä, millaista tehtävää uusi työntekijä tulee hoitamaan, millaista osaamisen eri alueisiin liittyvää osaamista siihen vaaditaan ja miten hakijan osaaminen voidaan tunnistaa rekrytointivaiheessa (Viitala, 2005, s.238–240). Sallin ja Takatalon (2014, s. 16–24) mukaan rekrytoijan täytyy määritellä, minkälainen osaaminen on uudelle työntekijälle välttämätöntä ja minkälainen osaaminen on sellaista, jonka voi oppia työtä tehdessä. Heidän mukaansa rekrytoinnin yhteydessä hakijoiden arvioinnissa tulisi huomioida pelkkien olemassa olevien taitojen lisäksi hakijoiden kulttuurinen sopivuus, tulevaisuuspotentiaali, psykologinen pääoma, asenne ja oppimisketteryys.

Rekrytoija voi arvioida työnhakijoiden osaamista ja sopivuutta työtehtävään luomalla osaamisprofiilin, joka sisältää sellaisia ominaisuuksia, joita uudelta työntekijältä odotetaan. Rekrytoiva yritys voi jaotella hakijoilta tavoitellut taidot niiden tärkeyden mukaan ja pyrkiä etsimään tärkeäksi määriteltyjä taitoja hakijoilta. Esimerkkinä osaamisen profiloinnista Kong ja Baum (2006, s. 509–518) määritteli kyselytutkimukseensa perustuen hotellityöntekijöiden tärkeimmiksi taidoiksi suulliset viestintätaidot, ammatilliset ja eettiset standardit, tiimityötaidot, johtamisominaisuudet sekä työvälineiden käyttötaidon, kun taas ei tärkeiksi taidoiksi tutkimuksessa selvisi lakiasioiden taidot sekä kirjalliset viestintätaidot.

Sallin ja Takatalon (2014, s. 16–24) mukaan osaamista kannattaa arvioida rekrytointiprosessin yhteydessä neliportaisella arviointiasteikolla, koska se pakottaa ottamaan kantaa, mutta antaa myös riittävästi vaihtoehtoja arvioinnille. Esimerkissään he määrittelevät neliportaisen asteikon seuraavasti: 1. Ei täytä kriteereitä, 2. Täyttää kriteerit puutteellisesti, 3. Täyttää kriteerit ja 4. Täyttää kriteerit erinomaisesti. Tämänkaltainen kantaa ottava arviointi voi auttaa vertailemaan useita eri hakijoita keskenään erityisesti silloin, kun hakijan osaamista on arvioitu useilla eri osa-alueilla.

2.6 Lahjakkuuksien hallinta

McCrackenin ja muiden (2016, s. 2727-2750) mukaan lahjakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan erilaisia käytäntöjä ja toimintoja, joiden avulla yritys hoitaa työnantajamielikuvaa, rekrytointia, seuraajasuunnittelua, työntekijöiden kouluttamista ja kehittämistä sekä heidän pitämistä yrityksen palveluksessa. Heidän mukaansa yritykset priorisoivat näitä toimintoja erilaisten tarkoitusten mukaan. Jos tavoitteena on täyttää yrityksen toiminnan kannalta tärkeät roolit sisäisesti, tulee yrityksen panostaa yrityksessä olevien työntekijöiden kehittämiseen ja kouluttamiseen. Jos taas yritys pyrkii houkuttelemaan taitavia työntekijöitä yritykseen sen ulkopuolelta, tulee yrityksen huolehtia muun muassa hyvän työnantajamielikuvan ylläpitämisestä.

Stahl ja muut (2012, s. 25-32) korostavat artikkelissaan, että onnistuneeseen lahjakkuuksien hallintaan tarvitaan kaikkien tasojen johtajien osallistumista sen sijaan, että vain yrityksen henkilöstöhallinto hoitaisi sitä. Heidän tutkimuksensa mukaan useat henkilöstöjohtajat näkivät esimerkiksi työtehtävien kierrättämisen ja uudet työtehtävät tärkeiksi urakehityksen keinoiksi, mutta harva yritys käyttää niitä aktiivisesti. Whysallin ja muiden (2019, s. 118-127) tutkimuksen mukaan haasteen lahjakkuuksien hallintaan aiheuttaa monesti yritysten johtajien ajautuminen kierteeseen, jossa he keskittyvät vain päivittäiseen tekemiseen sen sijaan, että he panostaisivat työntekijöiden taitojen kehittämiseen tulevaisuutta varten.

2.7 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksessä työskentelevien ja yrityksen ulkopuolisten ihmisten käsitystä yrityksestä työnantajana. Whysall ja muut (2019, s. 118-127) havaitsivat tutkimuksessaan työnantajamielikuvan merkityksen ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytoinnissa. Heidän tutkimuksensa mukaan haasteen yrityksille tuo se, että vahva työnantajamielikuva perustuu yleensä kokemuksille ja perinteille. Myös Philipsin ja Gullyn (2015, s. 1424-1425) mukaan työnantajan hyvä työnantajamielikuva auttaa organisaatioita hankkimaan arvokasta ja harvinaista kompetenssia sekä suuremman ja laadukkaamman hakijajoukon avoimiin työpaikkoihin. Adeosun ja Ohiani (2020, s. 107-116) listaavat artikkelissaan yritysten keinoiksi houkutella taitavia työntekijöitä hyvän palkkauksen, brändin, suositukset ja hyvän työturvallisuuden. Lisäksi he listasivat tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden palkitsemisen tärkeinä tekijöinä taitavien työntekijöiden houkuttelemisessa ja säilyttämisessä.

Milesin ja McCameyn (2018, s. 762-763) mukaan hyvän hakijakokemuksen luominen parantaa työnantajamielikuvaa ja edesauttaa siten parhaiden osaajien saamista organisaatioon. Hakijakokemukseen liittyvää viestintää organisaation ja työnhakijan välillä ja hakemuksen etenemistä rekrytointiprosessin eri vaiheissa voidaan seurata erilaisilla hakemusten seurantajärjestelmillä. Hakijakokemuksen arvioinnissa hyödynnettäviä mittareita ovat esimerkiksi hakemusten perumisprosentti, hakijoiden reaktiot prosessin eri vaiheissa, rekrytoijan vastausaika, avoimen paikan täyttöaika sekä työtarjousten ja niiden hyväksymisen suhde (Miles & McCamey, 2018, s. 762-763).

Wildenin ja muiden (2010) mukaan rekrytoinnin aikana työntekijöille annettujen lupausten pitäminen vaikuttaa positiivisesti heidän käsitykseensä työnantajasta, kun taas toteutumattomat lupaukset aiheuttavat tyytymättömyyttä työntekijöissä ja siten aiheuttaa kielteisen yritystä koskevan puheen leviämistä.

2.8 Työntekijöiden pysyvyys

Yksi keino mitata rekrytoinnin toimivuutta on työsuhteiden kesto, eli työntekijöiden pysyvyys. Työnhakijoiden pysyvyys on tärkeää organisaatioille, sillä pitkien työsuhteiden avulla organisaatiot välttyvät turhilta rekrytointiprosesseilta ja niiden aiheuttamilta kustannuksilta. Ghanin ja muiden (2022, s. 1–5) mukaan matkailu- ja ravintola-alalla on kiinnitetty vain vähän huomiota työntekijöiden pysyvyyteen ja henkilöstön korkea vaihtuvuus on maailmanlaajuinen ilmiö alalla. Heidän mukaansa matkailu- ja ravintola-alan ongelmana ovat vakiintuneet johtamiskäytännöt, joissa viestintä ja palaute menee yksisuuntaisesti esihenkilöltä työntekijälle, eikä työntekijöiden pitkän aikavälin suunnitelmia tai urakehitysehdotuksia kuunnella.

Ghanin ja muiden (2022, s. 10–14) mukaan yritykset voivat tukea henkilöstön korkeaa pysyvyyttä matkailu- ja ravintola-alalla huolehtimalla työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Heidän mukaansa työtyytyväisyydestä voi huolehtia kestävällä ja myönteisellä työympäristöllä, kestävällä ja tehokkaalla viestinnällä, kestävillä kasvumahdollisuuksilla sekä kestävillä ja tehokkailla rekrytointikäytännöillä.

3 Motivaatio

Motivaatio on tärkeä tekijä työntekijöiden suoriutumisen taustalla. Ihensekhien ja Joel (2023, s. 33) kuvailevat motivaatiota ihmisen liikkeellepanevaksi voimaksi, joka saa ihmisen tekemään jotakin. Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia motivaatioteorioita, sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia, motivaation lähteitä, havaitsemista rekrytointiprosessin yhteydessä, esihenkilön ja hakijakokemuksen vaikutusta motivaatioon sekä ravintola-alan työntekijöille ominaisia motivaation lähteitä.

3.1 Motivaatioteoriat

Motivaatiota ja sen lähteitä on tutkittu runsaasti aiemmissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa motivaatiota lähestytään Herzbergin kaksifaktoriteorian, Vroomin odotusarvoteorian sekä Oldhamin ja Hackmanin työn ominaisuusteorian näkökulmasta. Nämä teoriat lähestyvät motivaatiota eri näkökulmista ja ne antavat siten näkemyksen motivaatiotekijöiden moninaisuudesta.

3.1.1 Kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteorian tavoitteena oli selvittää, mitä ihmiset haluavat työstään (Ihensekhien & Joel, 2023, s. 40). Kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyteen liittyvät tekijät jaetaan hygieniatekijöihin, jotka ovat ulkoisia tai työn kontekstiin liittyviä tekijöitä, joita ovat palkka, johto, asema, turvallisuus, työolosuhteet, organisaation toimintatavat ja työhön liittyvät ihmissuhteet sekä motivaatiotekijöihin, jotka ovat sisäisiä tai työn sisältöön liittyviä tekijöitä, joita ovat työ itsessään, vastuu, työstä saatava tunnustus ja mahdollisuus uralla etenemiseen, kehittymiseen, kasvuun sekä itsensä toteuttamiseen

(Ihensekhien & Joel, 2023, s. 40–41). Näistä tekijöistä hygieniatekijät aiheuttavat tai estävät työtyytymättömyyttä ja motivaatiotekijät puolestaan aiheuttavat työtyytyväisyyden syntymisen tai puuttumisen (Ihensekhien & Joel, 2023, s. 41–42).

3.1.2 Odotusarvoteoria

Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihmisen motivaatio riippuu ihmisen halusta saavuttaa tietty lopputulos ja hänen mahdollisuudestaan saavuttaa se (Gyurko, 2011, s. 507). Gyurkon (2011, s. 507) mukaan odotusarvoteoriassa on kolme muuttujaa, jotka ovat voima, joka kertoo, kuinka paljon ihminen on valmis ponnistelemaan tavoitteen saavuttamiseksi, valenssi, joka kertoo halutun lopputuloksen houkuttelevuudesta ja odotusarvo, eli kuinka todennäköisenä tavoitteen saavuttamista pidetään. Teorian mukaan ihminen siis motivoituu, kun hän kokee jonkin toiminnan seurauksena olevan asian halutuksi ja pitää sen saavuttamista mahdollisena sille sopivan ponnistelun seurauksena.

Ghanin ja muiden (2022, s. 9) mukaan odotusarvoteorian mukaan työntekijät ponnistelevat enemmän tavoitteen saavuttamiseksi, kun he tietävät, millaisen palkkion he saava ponnistelujen seurauksena. Heidän mukaansa odotusarvoteoriaa voidaan käyttää työntekijöiden tyytyväisyyden tason ennustamisessa. Kun työntekijä kokee työnsä ja palkkionsa oikeudenmukaiseksi, on seurauksena korkeampi työtyytyväisyys (Ghani ja muut, 2022, s. 9).

3.1.3 Työn piirreteoria

Oldhamin ja Hackmanin työnpiirreteorian mukaan tietyt työn perusominaisuudet johtavat tiettyihin työntekijöiden kokemiin psykologisiin tiloihin, jotka puolestaan yhdessä johtavat tiettyihin lopputuloksiin (Hackman ja muut, 2015, s. 75–79). Heidän mukaansa

työn perusominaisuuksista työssä tarvittavat taidot, työtehtävän kokonaisuus ja työtehtävän tärkeys johtavat siihen, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, työn itsenäisyys puolestaan johtaa kokemukseen vastuullisuudesta koskien työn tuloksia ja työstä saatava palaute johtaa tietoon työn lopputuloksesta. Kun työntekijän psykologinen kokemus työn merkityksellisyydestä, vastuullisuudesta ja tuloksista täyttyy, lopputuloksena on korkea sisäinen motivaatio, työntekijöiden kasvu ja kehittyminen, korkea työtyytyväisyys ja korkea työn tehokkuus (Hackman ja muut, 2015, s. 75–79).

Ghanin ja muiden (2022, s. 9) mukaan työn piirreteorian perusominaisuudet täyttävä työ on työntekijän mielestä mielekästä ja siten motivoi häntä parempiin suorituksiin. Heidän mukaansa sen seurauksena työntekijän työtyytyväisyys nousee, joka johtaa henkilöstön parempaan pysyvyyteen.

3.2 Sisäinen motivaatio

Ihmisen motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon riippuen motivaation lähteestä. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sellaista motivaatiota, joka on lähtöisin henkilöstä itsestään, eikä siis ulkoisten kannustimien luoma (Ihensekhien & Joel, 2023, s. 33). Ihensekhienin ja Joelin (2023, s. 34–35) mukaan sisäinen motivaatio on itsenäinen motivaatiomuoto ja sitä voi ilmetä työelämässä silloin, kun työntekijä kokee työnsä merkittäväksi, mielenkiintoiseksi, inspiroivaksi ja työtehtävät mahdollistavat työntekijälle tyydyttävän autonomian, mahdollisuuden uralla etenemiseen sekä mahdollisuuden käyttää ja kehittää taitojaan.

Aldabbasin ja muiden (2023, s. 2350) mukaan korkea sisäinen motivaatio vaikuttaa työntekijöiden työhön omistautumiseen ja saa heidät nauttimaan työtehtävien suorittamisesta sekä parantaa työntekijöiden luovuutta työssään. Sisäisellä motivaatiolla on myös havaittu vaikutus työhön sitoutumiseen (Zeng ja muut, 2022, s. 10) sekä innovatiiviseen käyttäytymiseen (Klaeijsen ja muut, 2018, s. 777–779).

3.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoista motivaatiota kuvaa Ihensekhienin ja Joelin (2023, s. 35–36) mukaan sellainen toiminta, jossa tavoitellaan jotakin saavutettavaa asiaa, joka ei suoraan ole välitöntä seurausta kyseisestä toiminnasta. Esimerkkeinä he käyttävät opiskelijoita, jotka opiskelevat jotakin asiaa saadakseen siitä hyvän arvosanan, ei sen vuoksi, että kyseisen asian oppiminen kiinnostaisi heitä. Ulkoisen motivaation tekijät ovat siis asioita, jotka saavutetaan tai vältetään tekemällä jokin asia, mutta jotka eivät ole suoraa seurausta kyseisen asian tekemisestä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi palkka, palkankorotus, kehut ja ylennykset sekä rangaistukset, kuten erilaiset kurinpitotoimet ja kritiikki (Ihensekhien & Joel, 2023 s. 35–36).

Ulkoisen ja sisäisen motivaation merkitykset voivat olla yksilöllisiä tai kulttuurista johtuvia, joten niitä ei voi yksiselitteisesti määritellä toista tärkeämmäksi tai paremmaksi motivaation lähteeksi. De Souza Meira ja muut (2023, s. 161–164) selvittivät Iso-Britanniassa ja Brasiliassa hotelleissa työskentelevien työntekijöiden mielipidettä sisäisen ja ulkoisen motivaation merkityksestä. Heidän tutkimuksen mukaan Brasiliassa hotellityöntekijät pitivät sisäistä motivaatiota hieman tärkeämpänä, kun taas Iso-Britanniassa ulkoista motivaatiota pidettiin hieman tärkeämpänä motivaation lähteenä.

3.4 Työntekijöiden motivaation lähteet

Varhaisissa motivaatiotutkimuksissa on havaittu ulkoisen motivaation, kuten rahallisen palkkion, olevan sisäistä motivaatiota tehokkaampi tapa motivoida työntekijöitä tehokkaisiin työtuloksiin (Putra ja muut, 2017, s. 230–231). Putran ja muiden (2017, s. 230–231) mukaan uudemmat tutkimukset ovat kuitenkin näyttäneet siirtymän työntekijöiden ulkoisen motivaation merkityksellisyydestä kohti sisäisen motivaation merkitykselli-

syyttä. Heidän mukaansa viimeaikaisissa tutkimuksissa on havaittu työntekijöiden arvostavan eniten työtä, jossa on heille tärkeitä asioita, joka on heille mielekkäämpää, jossa he ovat itse vastuussa työstään ja jossa he voivat kehittyä työssään.

Motivaation lähteet vaihtelevat myös eri sukupolvien välillä. Tutkimuksissa on selvitetty esimerkiksi Y-sukupolvelle, eli vuosina 1981–1994 syntyneille, ja Z-sukupolvelle, eli vuoden 1995 jälkeen syntyneille (Mistry ja muut, 2022, s. 8), ominaisia motivaation lähteitä. Kimin ja muiden (2016, s. 565–569) mukaan Y-sukupolven edustajia motivoi tarkoituksellinen ja innovatiivinen työ, hauskuus ja jännitys, tasapainoinen elämä sekä kannustava esihenkilö, joka arvostaa heidän ideoitaan ja luovuuttaan. Heidän tutkimuksen mukaan rahallinen korvaus työstä ei ollut Y-sukupolvelle yhtä merkityksellinen motivaation lähde, kuin heitä vanhemmille sukupolville. Fryen ja muiden (2020, s. 6–8) tutkimus kuitenkin osoitti, että palkalla on merkitystä Y-sukupolven tyytyväisyyteen työpaikalla. Palkan lisäksi merkityksellisiksi tekijöiksi Fryen ja muiden tutkimuksessa havaittiin työympäristö, voimaantuminen ja suhteet johtajiin.

Kirchmayerin ja Fratričová (2018, s. 6024) havaitsivat tutkimuksessaan, että tutkimuksen aikana Z-sukupolven suurimmat positiiviset työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat työstä nauttiminen, työyhteisö, palkkiot, saavutukset sekä uralla eteneminen ja ihmisenä kehittyminen. Kultalahden ja Viitalan (2014, s. 569–579) tutkimuksessa Z-sukupolven edustajien tärkeimpiä motivaatiotekijöitä olivat joustavuus aikataulujen ja työajan suhteen, työn ja yksityiselämän tasapaino, hyvät sosiaaliset suhteet, valmennukseen perustuva johtajuus sekä mahdollisuus kehittyä.

3.5 Ravintola-alan motivaatiotekijät

Motivaation lähteet ja merkitys voivat olla erilaisia eri ammattikunnissa. Chehabin ja muiden (2023, s. 836–837) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet työmotivaation vaikut-

tavan positiivisesti niin sanottujen etulinjan työntekijöiden työn tuloksiin, työtyytyväisyyteen ja pysyvyyteen organisaatiossa. Dermodyn ja muiden (2004) tutkimuksen mukaan sekä itsenäisissä että ketjuravintoloissa työskentelevien tärkeimmät motivaatiotekijät työpaikalla oli työyhteisö ja työympäristö sekä raha. Lisäksi itsenäisissä ravintoloissa tärkeimpiä työntekijöitä motivoivia tekijöitä olivat ammattimainen ilmapiiri sekä asiakaskunta ja ketjuravintoloissa työtunnit, joustavuus sekä ymmärtävä esihenkilö.

Putra ja muut (2017, s. 228–238) havaitsivat tutkimuksessaan, että sekä ulkoiset että sisäiset motivaationlähteet paransivat matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alalla työskentelevien työntekijöiden sitoutumista, tarmokkuutta ja työnimua, mutta sisäisen motivaation vaikutus havaittiin tutkimuksessa ulkoisen motivaation vaikutusta merkityksellisemmäksi. Putran ja muiden (2017, s. 228–238) mukaan työympäristön miellyttävyyden ja työn kiinnostavuuden ja merkityksellisyyden lisääminen kasvattaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Heidän tutkimuksensa mukaan ulkoisten motivaatiotekijöiden lisääminen ei laskenut työntekijöiden sisäistä motivaatiota.

3.6 Motivaation havaitseminen

Quinnin (2018, s 82–92) mukaan rekrytoinnin yhteydessä motivaation havaitsemisen haasteena on se, että käytännössä kaikki hakijat toivovat saavansa työtarjouksen ja ovat sen saadakseen valmiita sanomaan haastattelijalle lähes mitä vain. Quinnin (2018, s. 82–92) mukaan haastattelijan kannattaa yrittää saada haastateltava tuntemaan olonsa mukavaksi ja rentoutuneeksi, jotta haastateltavat paljastavat haastattelijalle hänen tavoittelemansa tärkeät asiat. Keinoiksi haastateltavan rentouttamiseen Quinn listaa esimerkiksi small talkin, juotavan tarjoamisen ja haastattelun kulusta kertomisen. Sen jälkeen, kun haastateltava on saatu rennoksi, on tärkeää olla tuomitsematta haastateltavan kertomia asioita, jotta haastateltava pysyy avoimena haastattelun loppuun asti. Quinnin (2018, s. 82–92) mukaan haastattelija voi olla näyttämättä omia tuomitsevia ajatuksiaan haastateltavalle olemalla empaattisen oloinen ja haastateltavan puolella, hymyilemällä,

uskottelemalla haastateltavalle, että haastattelija tietää, miltä haastateltavasta on tuntunut ja että hän voi samaistua tilanteeseen.

Quinnin (2018 , s. 61–62) mukaan työelämässä korkean tason suorittajilla on ”pystyn siihen” -asenne ja usko siihen, että he itse hallitsevat työnsä lopputuloksesta, ja tämä asenne puolestaan on heidän sisäisen motivaationsa taustatekijänä. Tämänkaltaisten ominaisuuksien havaitsemiseksi Quinn (2018, s. 99–113) on luonut kolmen kysymyksen mallin, joka paljastaa, miten työntekijä toimii tai ei toimi tietyissä tilanteissa. Mallin ensimmäisessä vaiheessa haastateltavalta kysytään tarkka kuvaus jostakin hänen kohtaamastaan esteestä jossakin hänen kohtaamassaan tilanteessa. Kysyttävä este voi olla mikä vain kyseiseen työhön liittyvä asia ja sitä usein kuvataan jollakin haasteeseen liittyvällä adjektiivilla, kuten yhteistyökyvytön, ärsyttävä, ei-toivottu tai riittämätön. Tilanteen lopputulos täytyy jättää kysymyksessä auki, sillä vain hyvään lopputulokseen päättyneen tilanteen kysyminen voisi harhauttaa haastattelijan arvioimaan haastateltava todellisuutta paremmaksi työntekijäksi. Toinen ja kolmas kysyttävä kysymys mallissa ovat jokaisella kerralla samankaltaisia. Toisessa kysymyksessä kysytään siitä, miten haastateltava reagoi tilanteeseen ja kolmannessa kysytään tilanteen lopputulosta. Näiden kolmen kysymyksen jälkeen haastattelija voi kysyä vielä täydentäviä kysymyksiä saadakseen hyvän kokonaiskuvan tapahtuneesta tilanteesta ja sen ratkaisusta. Esimerkiksi, jos haastateltava kertoo tilanteesta jonka ”he” ratkaisivat, voi haastattelija kysyä tarkennusta siihen, mikä oli juuri haastateltavan rooli ratkaisussa.

3.7 Esihenkilön rooli työntekijöiden motivaation luojana ja ylläpitäjänä

Työntekijän motivaatioon vaikuttaa moni eri asia, joihin työntekijän esihenkilö voi työpaikalla vaikuttaa. Ihensekhienin ja Joelin (2023, s. 45) mukaan motivaatio on yhdistelmä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, joista minkä tahansa puute saattaa häiritä työntekijän työmotivaatiota. Heidän mukaansa esihenkilöiden täytyy siis tunnistaa työntekijöiden erilaiset tarpeet ja kehittää lähestymistapoja niiden tyydyttämiseksi.

Malik ja muut (2015, s. 1995–1998) havaitsivat tutkimuksessaan, että hyvä suhde työntekijän ja esihenkilön välillä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen mukaan hyvä suhde työntekijöiden ja esihenkilön välillä nostaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja laskee työntekijöiden vaihtuvuutta sekä heidän kokemansa stressin määrää (Malik ja muut, 2015, s. 1995–1998). Mistry ja muut (2022, s. 10–16) selvittivät kyselytutkimuksessaan, mitä ominaisuuksia työntekijät arvostivat esihenkilöissä. Tutkimuksen mukaan tärkeimmät esihenkilön ominaisuudet olivat hyvät ihmissuhde-, viestintä-, esihenkilö- ja johtamistaidot sekä positiivinen persoonallisuus ja ammattitaito.

Kultalahti ja Viitala (2014, s. 569–579) havaitsivat tutkimuksessaan, että valmennukseen perustuva johtajuus oli yksi Z-sukupolven edustajien tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Kim ja muut (2016, s. 565–569) puolestaan havaitsivat, että kannustava esihenkilö oli Y-sukupolven edustajille tärkeä motivaatiotekijä. Fryen ja muiden (2020, s. 7) mukaan esihenkilön ja työntekijän suhde on Y-sukupolven edustajille merkityksellisempi, kuin muiden sukupolvien edustajille.

3.8 Hakijakokemuksen vaikutus motivaatioon

Hakijakokemuksella on vaikutusta työnhakijoiden kiinnostukseen ottaa tarjottu paikka vastaan. Lyhyemmät aikaviiveet rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja nopea tiedon antaminen hakijoille lisäävät työtarjouksen hyväksymisen todennäköisyyttä ja voivat vaikuttaa positiivisesti rekrytointituloksiin (Philips & Gully, 2015, s. 1429).

Philipsin ja Gullyn (2015, s. 1429) mukaan rekrytointiviestinnässä annettu tarkka ja totuudenmukainen tieto avoimesta työstä parantaa sen uskottavuutta ja houkuttelevuutta. Heidän mukaansa hakijan mielikuva rekrytoijan informatiivisuudesta, persoonallisuudesta, luotettavuudesta ja pätevyydestä vaikuttaa hakijoiden myönteiseen suhtautumi-

seen rekrytoijaan. Heidän mukaansa rekrytoijan vuorovaikutustaidot ja lämminhenkisyys voivat vaikuttaa positiivisesti työtarjousten vastaanottoon, kun taas rekrytoijan epäammattimainen käytös voi vaikuttaa merkittävän negatiivisesti rekrytointituloksiin. Myös Wildenin ja muiden (2010) mukaan rekrytoinnin aikana annetut lupaukset vaikuttavat myöhemmin heidän arvioonsa työnantajasta. Heidän mukaansa toteutumattomat odotukset voivat aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä ja vaihtuvuutta.

4 Menetelmät

Tässä luvussa käydään läpi tässä pro gradu -tutkimuksessa käytetyt aineison keruu- ja analyysimenetelmät sekä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, jonka työntekijöiltä kaikki tässä tutkimuksessa käytettävä empiirinen tutkimusaineisto on kerätty.

4.1 Kohdeorganisaation ja sen rekrytointiprosessin kuvaus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on ravintoloita, kahviloita ja kioskeja hallinnoiva yritys, jonka toimipisteet sijaitsevat pääosin pääkaupunkiseudulla. Yrityksen noin kolmestakymmenestä toimipisteestä suurin osa sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Yritys työllistää haastatteluhetkellä noin 350 työntekijää, jonka lisäksi yrityksen palveluksessa on noin 100 työntekijää kahden eri henkilöstövuokrayrityksen kautta.

Yrityksen rekrytointiprosessiin osallistuvat toimipisteiden yksikönjohtajat, heidän esihenkilönään toimiva operatiivinen johtaja sekä rekrytointiasiantuntija. Rekrytointiprosessi etenee niin, että yksikönjohtaja luo työpaikkailmoituksen ja rekrytointiasiantuntija käy sen läpi ja julkaisee sen. Seuraavaksi yksikönjohtaja käy hakemukset läpi ja valitsee sopivat hakijat haastatteluun, johon osallistuu hänen lisäkseen rekrytointiasiantuntija. Mikäli haastattelukierroksia on enemmän kuin yksi, ensimmäinen kierros voidaan pitää Teams-haastatteluna. Valinnan tehtyään yksikönjohtaja tarjoaa työtä valitulle hakijalle ja ilmoittaa puhelimitse muille haastatteluissa käyneille, ettei valinta osunut heihin. Operatiivinen johtaja vastaa rekrytointiprosesseissa työntekijätarpeen määrittelystä yhdessä yksikönjohtajien kanssa ja hyväksyy työntekijöille tarjottavien sopimusten yksityiskohdat koskien työsopimuksen pituutta, työtuntien määrää ja palkkaa.

Henkilöstövuokrayritysten kautta hoidettujen rekrytointiprosessien kulku poikkeaa kohdeyrityksen tavallisesta rekrytointiprosessista. Henkilöstövuokrayritys laatii ja julkaisee

työpaikkailmoituksen sekä käsittelee hakemukset ja hoitaa ensimmäisen rekrytointikierroksen, jonka jälkeen se esittelee valitut hakijat kohdeyrityksen rekrytointiasiantuntijalle ja rekrytoivan toimipisteen yksikönjohtajalle. Kohdeyrityksen rekrytointiasiantuntija ja/tai yksikönjohtaja haastattelee valitsemansa henkilöstövuokrayrityksen esittelemät hakijat ja tekee päätöksen työn tarjoamisesta hakijalle. Lopuksi henkilöstövuokrayritys tekee työsopimuksen hakijan kanssa, mikäli hakija ottaa työtarjouksen vastaan. Operatiivisen johtajan rooli pysyy tässä tapauksessa samana, hän osallistuu siis rekrytointitarpeen määrittelyyn ja hyväksyy työtarjouksen yksityiskohdat.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen pääkaupunkiseudulla sijaitsevien toimipisteiden rekrytoinneista vastaavia yksikönjohtajia, heidän esihenkilönään toimivaa operatiivista johtajaa sekä yrityksen rekrytointiasiantuntijaa. Yhteensä tutkimuksen aikana tehtiin kolmetoista haastattelua, joista yksitoista oli yksikönjohtajien haastatteluita, yksi operatiivisen johtajan haastattelu ja yksi rekrytointiasiantuntijan haastattelu. Heidät valittiin haastateltavaksi, koska he ovat yrityksen rekrytointiprosessiin aktiivisesti osallistuvia henkilöitä, jonka vuoksi voidaan olettaa, että heiltä saadaan tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa kohdeyrityksen rekrytointiprosessista. Yksikönjohtajista monet johtavat useampaa kuin yhtä toimipistettä, joten kaikkien kohdeyrityksen pääkaupunkiseudun toimipisteiden yksikönjohtajat ovat mukana tutkimuksessa.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jolloin haastattelun aikana oli mahdollista tarkentaa kysymystä tai pyytää tarkennusta vastauksiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastattelun on sopiva aineiston keruu muoto muun muassa silloin, kun tutkija ei tiedä etukäteen, mihin suuntaan vastaukset ovat menossa. Heidän mukaansa haastatteluiden avulla voidaan saada erilaisia ja eri suuntiin viittaavia vastauksia, joita voidaan pyytää tarvittaessa selventämään.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) pitävät haastatteluna suoritettavan aineistonkeruun etuna siihen liittyvää joustavuutta, joka ilmenee muun muassa haastattelijan mahdollisuutena selventää ilmausten sanamuotoa, oikaista väärinkäsitystä ja käydä keskustelua haastateltavan henkilön kanssa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan on makukysymys, pitääkö kaikki suunnitellut kysymykset esittää kaikille haastateltaville ja pitääkö kysymysten olla jokaisessa haastattelussa samassa järjestyksessä ja samoin sanamuodoin esitettynä. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymyksiä täydennettiin neljän haastattelun jälkeen, jolloin haastatteluihin lisättiin kahdeksan lisäkysymystä. Haastattelukysymykset on esitetty tutkielman liitteessä 1. Haastattelukysymykset. Neljän haastattelun jälkeen lisätyt lisäkysymykset on merkitty liitteessä *****-merkillä.

Haastattelut tehtiin maalis- ja huhtikuussa 2024. Haastattelut suoritettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä. Haastateltavia oli ohjeistettu ennen haastattelua olemaan haastattelun aikana tilassa, jossa he voivat rauhassa puhua luottamuksellisista asioista. Kaksi haastateltavaa pyysivät haastattelukysymykset nähtäväksi ennen haastattelua, loput haastateltavat eivät nähneet kysymyksiä ennen haastattelua.

Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 52 minuuttia, lyhyin haastattelu kesti 30 minuuttia ja pisin 76 minuuttia. Kerätyn aineiston pohjana käytettiin Teamsilla nauhoitettuja tapaamisten litterointeja, jotka myöhemmin käytiin läpi haastattelutallenteen kanssa ja korjattiin. Lopullista haastatteluista kertynyttä aineistoa kertyi 183 sivua Wordin oletusasetteluilla. Tässä aineistossa oli jäsennelty haastateltavien vastaukset kysymyksittäin ja siitä oli poistettu ylimääräiset puheet vastausten välillä sekä haastattelijan puheet.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on haastatteluilla kerätyn aineiston teorialähtöinen sisällönanalyysi, joka sopii Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan monenlaisiin laadullisiin tutkimuksiin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon siten, että aineiston sisältämä informaatio säilyy tiivistetyssä muodossa.

Granegeimin ja Lundmanin (2004) mukaan laadullista sisällönanalyysiä tehdessä tutkijan täytyy päättää, keskitytäänkö analyysissä ilmeiseen vai piilevään sisältöön. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan ilmeiseen sisältöön, eli haastateltujen henkilöiden suoriin kommentteihin kysytyistä asioista, eikä vastausten erilaisiin tulkintamahdollisuuksiin.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan fenomenologis-hermenauttisen perinteen käytännöillä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tämä analysointitapa sisältää aineiston kuvauksen, analyysin, merkityskokonaisuuksien jäsentymisen, niiden esittämisen ja tulkinnan sekä niistä tehtävän synteesin, eli merkityskokonaisuuksien arvioinnin. Fenomenologis-hermenauttisen perinteen mukaisesti tutkimuksen aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiin vastaavia olennaisia kohtia, jotka kuvataan luonnollisella kielellä ja yhdistetään kokonaisuuksiksi niiden yhteisten merkitysten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Analyysissä haastateltavien vastaukset tematisoitiin kysymyskohtaisesti ja ne esitettiin kerronnallisesti ja lainauksia käyttämällä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin haasteena on usein se, että monesti sen avulla kerätty aineisto vain järjestetään, eikä erityistä analyysiä tehdä. Tässä tutkielmassa aineistosta kerätyt havainnot on esitelty haastateltavien vastauksista koottujen yhteenvetojen ja niitä tukevien lainauksien avulla luvussa 5. Empiiriset tulokset. Tämän tutkimuksen empiiristen tulosten

analyysiä syvennetään luvussa 6. Keskustelu, jossa vertaillaan tässä tutkimuksessa kerätystä empiirisestä aineistosta tehtyjen havaintojen sekä luvuissa 2. Rekrytointi ja 3. Motivaatio käsitellyssä tutkimuskirjallisuudessa esitettyjen havaintojen ja johtopäätösten välistä yhteneväisyyttä tai eroavaisuutta.

Tutkimuksen analyysiä tehdessä haastateltavien vastaukset pelkistettiin ja ne luokiteltiin kysymysten aihealueiden ja vastausten muodostamiin teemoihin, ylä- ja alaluokkiin. Alla esimerkki analyysin muodostumisesta.

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä tässä tutkimuksessa

Teema	Sisäinen yhteistyö			
Yläluokka	Nykyisin toimivat asiat		Kehitystä vaativat asiat	
Alaluokka	Esihenkilön luottamus	Tuki	Järjestelmällinen toiminta	Tiedonkulku
Pelkistetty ilmaus	Vapaus toimia	Rekrytointiasiantuntijan tuki	Rekrytointien suunnitelmallisuus	Yhteisymmärrys
Alkuperäinen kommentti	Mä saan riittävän vapaat kädet operatiiviselta johtajalta, ja rekrytointiasiantuntija oli hyvänä tukena siinä, erittäin hyvänä tukena.		Kehitettävää just se suunnitelmallisuus niinku vuoden syklissä, että tiedetään jo etukäteen, että minne suuntaan ollaan menossa ja milloin ja mitä tehdään.	Mun mielestä aina meidän ymmärrys ei kohtaa siinä, kuinka ripeästi asioita pitäisi tapahtua. Että jos me tarvitaan kuukauden päästä työntekijä, niin pitää aloittaa se prosessi saman tien. Se ei riitä, että mulle sanotaan, että no odotetaan vielä pikkuisen, koska sitten meillä on jo tilanne päällä, jos me nyt odotetaan se pari viikkoa.

5 Empiiriset tulokset

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa kerätystä aineistosta tehdyt havainnot aihealueittain. Aineisto jaettiin tutkimuksen haastattelurungon (Liite 1) ja haastatteluissa esiin nousseiden aiheiden mukaan kahdeksaan osaan, jotka ovat: rekrytointiprosessin nykytila ja kehityskohteet, työntekijöiden ammattitaidon ja motivaation lähtötaso, onnistuneet ja epäonnistuneet rekrytoinnit, sisäiset, ulkoiset ja ulkoistetut rekrytoinnit, hakemukset, haastattelut, sisäinen yhteistyö, pysyvyys ja lahjakkuuksien hallinta sekä rekrytointijärjestelmä.

5.1 Rekrytointiprosessin nykytila ja kehityskohteet

Rekrytointiprosessin nykytilaa ja kehityskohteista selvitettiin haastatteluissa kysymällä vastaajilta numeraalista arviota rekrytointiprosessin nykytilasta sekä sanallisia arvioita nykyisessä rekrytointiprosessissa hyvin toimivista asioista sekä asioista, jotka kaipaavat kehitystä. Numeraalisen arvostelun asteikkona käytettiin tutkielman kaikissa arvosanakysymyksissä asteikkoa 1–5, jossa 1 tarkoitti erittäin huonoa ja 5 erittäin hyvää. Tässä kysymyksessä kaikki numeraalisten arvioiden vastaukset sijoittuivat välille 2–4. Yleisin annettu arvosana oli 3, jonka vastasi seitsemän vastaajaa. Arvosana 4 sai toiseksi eniten vastauksia, viisi kappaletta, ja arvosana 2 vastattiin yhden kerran. Kolmentoista vastaajan antamien arvosanojen keskiarvoksi muodostui 3,31.

Taulukko 2. Vastaukset kysymykseen "Minkä arvosanan 1–5 väliltä annat rekrytointiprosessin nykytasolle yrityksessä?"

Arvosana	Vastausten lukumäärä
1	0
2	1
3	7
4	5
5	0

Arvosana	Vastausten lukumäärä
Vastauksia:	**13**
Keskiarvo:	**3,31**

Kysyttäessä nykyisessä rekrytointiprosessissa hyvin toimivista asioista, yleisin vastaajilta kehuja saanut tekijä oli yrityksen HR-tiimin ja erityisesti rekrytointiasiantuntijan panos rekrytointiprosessiin. HR-tiimiltä saatuun tukeen viitattiin kahdeksassa vastauksessa ja näistä kahdeksasta kuudessa viitattiin suoraan rekrytointiasiantuntijan panokseen.

> *"Kun olen tehnyt rekrytointia oman työparin kanssa sieltä HR:stä, niin kommunikaatio ja pelaaminen yhteen toimii ihan loistavasti."*
>
> *"Semmoinen taustaorganisaation tuki. Nyt kun [rekrytointi] on mennyt sinne uuteen rekrytointijärjestelmään, niin rekrytointiasiantunijan kanssa luotiin se rekry auki yhdessä. Tavallaan aina tietää että ei ole yksin"*

Toiseksi yleisin hyvin toimiva asia, joka nousi haastatteluissa esiin, oli yhteistyö henkilöstövuokrayritysten kanssa. Nämä yhteistyöt saivat kehuja muun muassa siitä, että henkilöstövuokrayritysten kautta tulleista hakijoista on jo karsittu turhat hakemukset pois.

> *"Yhteistyö talon sisällä mutta myös ulkoisten toimijoiden kanssa. Kaikki yhteistyö yhteistyökumppaneiden kanssa toimii tosi hyvin."*
>
> *"Ainakin se, että eri kanavista saadaan ihmisiä. On kaksi henkilöstövuokrayritystä, jotka ovat jo ensin haastatellut ihmisiä, eli mielestäni ainakin semmoiset ihan random tyypit, jotka hakee ihan väärää positiota ja ilman tarvittavaa osaamista, niin niitä ei juurikaan ole."*

Muita esiin nousseita rekrytointiprosessissa hyvin toimivia asioita olivat uusi rekrytointijärjestelmä sekä sen myötä kasvanut yksikönjohtajien rooli rekrytointiprosessissa. Myös rekrytointiprosessin ripeys tapauksissa, joissa palkataan jo ennestään tuttuja työntekijöitä, sai eräältä vastaajalta kehuja.

Yleisimmät vastauksissa esiin nousseet kehityskohteet olivat suunnitelmallisuus ja hitaaksi koetun rekrytointiprosessin kesto. Esimerkiksi eräs suunnitelmallisuuden puutteesta maininnut vastaaja kertoi, että haastatteluhetkellä huhtikuussa ei oltu vielä lyöty lukkoon yhtäkään kesätyöntekijän rekrytointia.

> *"Missä vaatii kehitystä niin sitten tietysti se aikataulutus. Eli missä tilanteessa ollaan kun rekrytoidaan, onko semmoinen tilanne, että on pakko kiireessä rekrytoida, on pakko saada porukkaa. Se tietysti ajaa yleensä prosessin ei niin toimivaksi, eli siinä sitten sattuu ja tapahtuu kaikennäköistä."*

Muita useissa vastauksissa esiin nousseita kehityskohteita olivat laajempi perehdytys uuden rekrytointijärjestelmän käyttöön sekä yksikönjohtajien koulutus haastattelutilanteisiin. Yksi tutkimukseen vastannut yksikönjohtaja kertoi, ettei ollut vielä tehnyt yhtäkään rekrytointia uudella rekrytointijärjestelmällä ja toivoi, että uusi järjestelmä käytäisiin läpi ennen seuraavia rekrytointeja, jotta sen käyttöön pystytään valmistautumaan paremmin. Toinen vastaajista puolestaan kertoi kokevansa olonsa haastattelutilanteessa epävarmaksi vähäisen haastattelukokemuksensa takia ja toivoi saavansa lisää koulutusta haastattelemiseen.

5.2 Työntekijöiden ammattitaidon ja motivaation lähtötaso

Arvosanaa työntekijöiden ammattitaidon ja motivaation tasosta kysyttiin haastatteluissa vain yksiköiden johtajilta, sillä he ovat työssään aktiivisesti tekemisissä alaistensa kanssa ja siten kykeneviä vastaamaan näihin kysymyksiin. Muut vastaajat, eli operatiivinen johtaja ja rekrytointiasiantuntija saivat kommentoida näitä aiheita sanallisesti. Yksiköiden johtajista kahdeksan antoi alaistensa ammattitaidolle arvosanan 4. Arvosanat 1, 2 ja 3 vastattiin kukin yhden kerran. Keskiarvoksi vastaajien nykyisten alaisten ammattitaidolle muodostui 3,45.

Taulukko 3. Vastaukset kysymykseen "Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit nykyisten alaistesi ammattitaidolle?"

Arvosana	Vastausten lukumäärä
1	1
2	1
3	1
4	8
5	0
Vastauksia:	**11**
Keskiarvo:	**3,45**

Useat vastaajat painottivat arvosanaa antaessaan sitä, että työntekijöiden ammattitaidon välillä on suuriakin eroja. Työntekijöiden ammattitaidon erojen taustatekijöiksi mainittiin vastauksissa muun muassa työntekijöiden ikä ja kokemuksen myötä tapahtunut ammattitaidon kehitys, jotka näkyvät esimerkiksi rutiinien kehittymisenä ja kykynä mukautua liiketoiminnan muutoksiin.

> *"Mulla on puolet ihan täyttä vitosta ja sitten puolet on sellaista kolmosta, että heidän täytyy panostaa vielä sellaista myyntihenkisyyttä enemmän. Mutta sitten mulla on puolet, jotka on ihan täyttä tähteä."*

Yksiköiden johtajien arviot työntekijöiden työmotivaatiosta painottuivat asteikon puoleen väliin. Arvosanan 3 valitsi kuusi vastaajaa ja yksi vastaajista antoi alaistensa työmotivaatiolle arvosanan 3,5. (Vastaajilta pyydettiin kokonaisia arvosanoja 1–5 asteikon kysymyksissä, mutta tässä tapauksessa haastattelija ei huomannut pyytää korjausta haastateltavalta.) Vastaajista kaksi antoi alaistensa motivaatiolle arvosanan 4 ja arvosanat 2 ja 5 vastattiin yhden kerran. Työntekijöiden työmotivaation keskiarvoksi muodostui 3,32.

Taulukko 4. Vastaukset kysymykseen "Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit nykyisten alaistesi työmotivaatiolle?"

Arvosana	Vastausten lukumäärä
1	0
2	1
3	6
3,5	1

Arvosana	Vastausten lukumäärä
4	2
5	1
Vastauksia:	**11**
Keskiarvo:	**3,32**

Kysyttäessä vastaajien näkemyksiä työntekijöiden ammattitaidon ja motivaation kehityskohteista, eniten mainintoja sai myynnillisyyteen tai tuloksellisuuteen pyrkiminen. Näihin liittyen vastauksissa painottui myös yrityksen vastuu työntekijöiden perehdyttämisessä ja kouluttamisessa, johon kohdeyritys onkin jo reagoinut myyntikoulutusten järjestämisellä.

> *"Se että keskityttäisiin myös uusien ihmisten perehdyttämiseen, ettei heitä vaan törkätä kassalle, vaan että heidät oikeasti huomioidaan ja heillä on oikeasti siinä tuki joka pystyy ohjaamaan heitä. Jos heidät laitetaan kassalle esimerkiksi, niin ei kaikilta tule luontevasti se, että ”otatko kahvia tai teetä?”, vaan kysytään helposti, ”tuleeko muuta?” tai sitten ei kysytä mitään, kerrotaan vaan summa. Ja kun myyntihenkisyys on täällä niin isossa asemassa, niin siihen pitäisi myös panostaa perehdytyksestä lähtien."*

Muita useita mainintoja saaneita kehityskohteita olivat kokemus sekä yleinen ammattitaito, jonka osalta vastauksissa toivottiin enemmän ammatillista osaamista sen sijaan, että pyritään kouluttamaan sellaisia työntekijöitä, joilla ei ole esimerkiksi kokin tutkintoa. Muiden kuin esihenkilöroolissa olevien työntekijöiden ammattitaidon puutteen syiksi mainittiin yleinen puute ammattilaisista ravintola-alan työmarkkinoilla sekä työuransa alkuvaiheessa olevien työntekijöiden vähäinen työkokemus.

> *"Meidän alan ongelmahan on nyt jo ja tulevaisuudessa vielä isompi, että ammattilaisia on yhä vähemmän, erityisesti keittiöammattilaisia. Meidän yksikössä vain pienellä osalla on kokin tutkinto, ja muut ovat sitten sillä lailla amatöörejä, McDonald’s-taustaisia tai muuta. Se näkyy sitten kaikessa tekemisessä."*

Vuoroesihenkilörooleissa olevien kohdalla kehityskohteita eivät olleet niinkään perustyöhön liittyvät asiat, vaan heidän kehityskohteikseen tunnistettiin esihenkilöroolin mukanaan tuomat vastuutehtävät. Vuoroesihenkilöiden kehityskohteiksi mainittiin muun

muassa myynnillisyyden johtaminen työvuorojen aikana, työntekijöiden motivointi ja kannustaminen sekä esihenkilöiden omat tietotekniset taidot.

5.3 Onnistuneet ja epäonnistuneet rekrytoinnit

Kahta lukuun ottamatta kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että heidän yksiköissään suurin osa rekrytoinneista oli onnistuneita. Yksi vastaaja kertoi alle 50 prosentin olevan onnistuneita ja yksi kertoi tilanteen olevan tasan "fifty-fifty". Kuitenkin myös jokaisella vastaajalla oli kokemusta epäonnistuneista rekrytoinneista. Osa vastaajista painotti onnistuneiden ja epäonnistuneiden rekrytointien olevan yksittäistapauksia, ja että niistä on vaikea löytää yhdistäviä tekijöitä. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin neljä tekijää, jotka vaikuttivat rekrytointien onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Ensimmäinen rekrytointien onnistumiseen vaikuttava tekijä on haastatteluiden perusteella työnhakijoiden aiempi kokemus alalta. Useat vastaajista mainitsi työnhakijan aiemman kokemuksen vastaavista tehtävistä olevan yleinen yhdistävä tekijä onnistuneissa rekrytoinneissa, kun taas kokemuksen puute yhdisti epäonnistuneita rekrytointeja.

> *"Yleensä siellä on ollut, jos mä mietin niin just aikaisempaa ravintola-alan kokemusta ja ehkä pidemmältä ajaltakin jopa. Että huomaa sitten, että on se semmoinen ymmärrys siitä asiakkaiden tarpeista ja myös siitä, että mikä on tärkeää, esimerkiksi vaikkapa siisteys ja tuommoinen."*

> *"No toki se kokemus on aina siis eduksi ja työelämänkokemus, kaikenlainen työelämäkokemus, mutta niinku ravintola-alan kokemus ja ymmärrys siitä, mitä se ala tuo tullessaan ihan lähtien jo työajoista. Että kyllä mä näen sen kokemuksen puutteen siellä aika isona juttuna."*

Toinen rekrytointien onnistumiseen vaikuttava tekijä on vastaajien mukaan motivaatio. Jos työnhakijan motivaatio on havaittu korkeaksi jo rekrytointiprosessin yhteydessä, on rekrytointi yleensä osoittautunut onnistuneeksi. Epäonnistuneita rekrytointeja on

puolestaan yhdistänyt se, että työntekijöiden työmotivaatiossa on ollut puutetta rekrytoinnin jälkeen.

> *"Ehdottomasti yhtäläisyys on se, että päästään jotenkin siinä haastattelussa tosi hyvin kiinni siihen ihmisen motivaatioon ja semmoiseen, niinku "oikeasti haluan tehdä sitä asiakaspalvelutyötä", se on ihan keskeinen homma siinä se asenne ja se motivaatio."*

> *"No kyllä mä sanoisin, että jos sen asenteen ja motivaation sieltä saa aidosti esille kaivettua ja että yksilö, joka hakee tehtävään, osoittaa tavallaan sitä kiinnostusta. Se motivaatio on se minkä mä koen, että on erottanut. Motivaatio ja asenne. Asenne ratkaisee aina sanotaan, niin kyllä mä sanoisin, että onnistuneissa rekryissa se asenne on ollut alusta asti kohdillaan."*

Kolmas useissa vastauksissa esiin noussut rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttava tekijä oli haastatteluun osallistuvien haastattelijoiden määrä. Ne haastattelut, joissa oli ollut kaksi haastattelijaa mukana, olivat usein johtaneet onnistuneisiin rekrytointeihin, kun taas yksin tehdyt haastattelut yhdistivät epäonnistuneita rekrytointeja. Tämä havainto voi liittyä esimerkiksi Quinnin (2018, s. 82–92) havaintoon siitä, että työnhakijat ovat usein valmiita sanomaan lähes mitä vain saadakseen työtarjouksen. Myös tämän tutkimuksen vastaajat nostivat esiin sen, että työnhakijat eivät aina ole rehellisiä työnhaun yhteydessä ja että työnhakijoiden arviointi lyhyessä haastattelutilanteessa on haastavaa.

> *"Mä en tiedä miten sen vois siinä prosessissa itse jo jotenkin napata kiinni, koska se on niin hankala, kun se rekry on kuitenkin suhteellisen lyhyt ja siinä pitäisi saada niin hyvä kuva siitä henkilöstä. Se tuntuu hankalalta kyllä, koska haastattelussahan kuka vaan voi puhua ummet ja lammet, mutta todellisuus saattaa olla ihan eri."*

> *"Meillä on esimerkiksi [eräässä virherekrytoinnissa] ollut niin, että on yksi haastattelu, jonka yksi ihminen on pitänyt, eli se on mennyt yksien silmien läpi se henkilö ja se on mennyt palkkaukseen. Ei voi olla taetta siitä, että jos olisi ollut kaksi haastattelukierrosta tai jos edes siellä yhdessä haastattelussa olisi kaksi silmäparia, että siellä olisi ilmennyt jotain semmoista mitä ei nyt ilmennyt. Mutta kuitenkin se, että kun tehdään nopsaa ja yksi ihminen vaan nopsaa juttelee puoli tuntia ihmisen kanssa, niin onhan se aika herran haltuun että mimmoinen se henkilö oikeasti on."*

Kahden haastattelijan osallistuminen haastatteluun voi siis auttaa työnhakijoiden ominaisuuksien ja piirteiden havaitsemisessa. Vastauksissa kahdestaan tehtyjen haastatteluiden hyväksi puoleksi mainittiin muun muassa se, että haastattelijat voivat sopia haastattelun aikaisesta roolijaosta esimerkiksi siten, että toinen haastattelijoista keskittyy kysymysten esittämiseen ja keskusteluun haastateltavan kanssa, kun taas toinen kiinnittää enemmän huomiota haastateltavan vastausten ja eleiden havainnointiin.

Neljäs useasti mainittu rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttava tekijä oli kiire rekrytoinnissa. Onnistuneiden rekrytointien yhteydessä monet vastaajat nostivat esiin sen, että onnistuneisiin rekrytointeihin oli ehditty käyttää runsaasti aikaa, kun taas virherekrytointien yhdistävä tekijä oli usein kiire. Kiirerekrytoinneista kysyttiin vastaajilta myös erillisillä haastattelukysymyksillä, jotka liittyivät kiirerekrytointien yleisyyteen, kiireellisyyden vaikutukseen rekrytoitavalle työntekijälle asetettuihin vaatimuksiin sekä kiireellisesti rekrytoitujen työntekijöiden tason eroavuuteen muista työntekijöistä.

Vastausten perusteella lähes kaikissa yksiköissä on esiintynyt ainakin yksittäisiä kiireellisiä rekrytointeja. Kaksi vastaajaa kertoi, ettei heidän toimipisteessään ole esiintynyt kiirerekrytointeja ollenkaan. Syiksi kiireellisille rekrytoinneille mainittiin vanhojen työntekijöiden irtisanoutumiset sekä rekrytointien suunnittelun puute.

> *"Joo toi on lähes aina. Ja mun mielestä se tulee just siitä suunnitelmallisuuden puutteesta, että pitäisi olla selkeä semmoinen vuosisuunnitelma, et tiedetään että okei lomat alkaa ja rekryt pitää vaikka aloittaa jo joulukuussa periaatteessa, että silloin pitää olla laskettuna ja rekrytarpeet ja budjetit ensi vuodelle, ihan kaikki, että oltaisiin aina etukäteispainotteisesti liikenteessä. Eikä sillein että sitten startataan kun se tarve on jo, koska sitten kestää siinä onboardauksessa ja kaikessa. Sitten me ollaan aina se vähintään 3 viikkoa myöhässä."*

Kiirerekrytointeja tehneistä vastaajista vain yksi kertoi, että rekrytoinnin kiireellisyys ei ole vaikuttanut työnhakijalle asetettuihin vaatimuksiin. Suurin osa vastaajista kertoi siis rekrytointien kiireellisyyden alentavan työnhakijalle asetettuja vaatimuksia ja siten niiden korottavan virherekrytoinnin riskiä. Vaatimusten alentamista kiireellisissä rekrytoinneissa perusteltiin vastauksissa sillä, että kiireellisen aikataulun vuoksi hakijoita ei ehditä

haastatella montaa, vaan valitaan ensimmäisistä hakijoista paras, vaikka normaalissa tilanteessa hänelle ei ehkä tarjottaisi kyseistä tehtävää.

> *"Mä uskon, että siinä tapahtuu paljon virheitä. Että ei nähdä sitten niitä punaisia lippuja, mitkä liehuu siinä rekrytoinnin aikana. Että tää persoona tai tää heppu ei nyt oikeastaan sopisikaan tähän tiimiin, mutta tehdään helpommin se nopea päätös, että "okei, tiimiin vaan ja mukaan vaan ja remmiin vaan, että kyllä se pärjää ja kyllä se nyt on ihan ok tyyppi", mutta se ei ole kuitenkaan ehkä se match made in heaven."*

Vastaajista seitsemän kertoi kiirereellisesti rekrytoitujen työntekijöiden tason olevan selvästi heikompi, kuin muiden työntekijöiden. Kaksi vastaajaa kertoi, että kiirerekrytoinneissa työntekijöiden taso on jakautunut tasaisesti onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin ja vain yksi vastaaja kertoi, että kiireellisesti rekrytoitujen työntekijöiden taso ei ole erottunut muista työntekijöistä.

5.4 Sisäiset, ulkoiset ja ulkoistetut rekrytoinnit

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään, vaikuttaako rekrytointien onnistumiseen se, onko kyseessä ulkoinen vai sisäinen rekrytointi tai se, onko kyseessä kohdeyrityksen kokonaan itse tekemä vai osittain ulkoistettu, eli yhdessä henkilöstövuokrayrityksen kanssa tehty rekrytointi. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijän siirtoa yrityksen sisällä toiseen tehtävään, kun taas ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijän rekrytoimista yrityksen ulkopuolelta (Ivanovic & Collin, 2009, s. 99–143). Rekrytointiprosessit kokonaan kohdeyrityksen itse tekemänä ja yhdessä henkilöstövuokrayrityksen kanssa tekemänä on esitelty tämän tutkielman luvussa 4.1 Kohdeorganisaation ja sen rekrytointiprosessin kuvaus.

Vastaajien näkemykset sisäisten ja ulkoisten rekrytointien eroista vaihteli vastaajien välillä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen sisällä yksiköstä toiseen siirtyneet työn-

tekijät ovat olleet keskimäärin parempia kuin yrityksen ulkopuolelta rekrytoidut työntekijät. Kuitenkin joidenkin tilanne oli juuri päinvastainen. Sisäisten siirtojen onnistumisen taustalla oli vastausten perusteella työntekijän oma halu siirtyä toiseen yksikköön, kun taas epäonnistumisen taustalla oli jostakin muusta syystä, esimerkiksi jonkin toimipisteen sulkeutumisesta aiheutunut siirto toiseen yksikköön.

> *"Kyllä mun mielestä voisi ollakin sisäisellä siirrolla paremmat [valmiudet ja motivaatio työskennellä], koska silloin se työntekijä ikään kuin paremmin tietää mihin se on hakemassa ja mihin se niinku pyrkii."*

> *"Lähinnä toki se, että miten sisäinen rekrytointi on tehty, onko se ollut semmoinen pakkosiirto, niin sitten se motivaatio ei välttämättä ole kovin kummoinen, mutta eihän niitä nyt oo ollut tässä enää pitkään, pitkään aikaan. Niin ei noissa kyllä oikeastaan… mä en pysty sanoa että olisi eroa."*

Rekrytoinnit henkilöstövuokrayritysten kautta eivät suurimman osan vastaajista mielestä vaikuta työntekijöiden tasoon. Yksittäisiä mielipiteitä tuli henkilöstövuokrayritysten käytön hyvistä ja huonoista puolista. Henkilöstövuokrayritysten toimintaa kehuttiin muun muassa siitä, että niillä on kyky saada enemmän hakijoita nopealla aikataululla, kun taas negatiiviseksi koettiin se, että niillä ei aina ole täyttä ymmärrystä kunkin toimipisteen toiminnasta ja yksilöllisistä tarpeista.

> *"Varmaan itse rekrytoidut on ollut vähän parempia rekryjä, kuin henkilöstövuokrayrityksen kautta tulleet mielestäni. Ehkä se on heille niin arkipäivää siellä henkilöstövuokrayrityksessä sitten, että nähdään niin paljon hakijoita ja ehkä sen osaa paremmin arvioida sitten kun on oma HR asialla. Niin, että tietää vähän, kuinka sinne voi sopia tuollainen ihminen ja ketä muita henkilöitä siellä on ja niin."*

> *"Mä olen tykännyt kyllä meidän uudesta henkilöstövuokrayritysyhteistyöstä. Niillä on kyllä tosi hyvä ote, niillä on nopeat liikkeet, niiltä saa heti apua, mä voin laittaa vaikka tekstarin sille mun yhteyshenkilölle, niillä on ollut niihin työntekijöihin tosi niinku hyvä tatsi. Niinku mitä mä alussa sanoin, että itse hoidettuna rekrytointiprosessi on tuntunut jotenkin tosi hitaalta, että sä saat edes sen ilmoituksen sinne rekrytointijärjestelmään, niin se on korostunut se hitaus tässä kun tämä henkilöstövuokrayritys on niin pirun nopea liikkeessä."*

Tässä tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella ei siis voida yksiselitteisesti sanoa, että kohdeyrityksessä sisäiset tai ulkoiset rekrytoinnit olisivat toistaan parempia, vaan onnistuminen on näiden osalta tilannekohtaista ja riippuvainen esimerkiksi sisäiseen rekrytointiin vaikuttavista taustatekijöistä. Myöskään kohdeyrityksen itse tekemien tai osittain ulkoistettujen rekrytointien paremmuutta ei voida yksiselitteisesti tämän tutkimuksen perusteella osoittaa.

5.5 Hakemukset

Vastaajilta kysyttiin hakemuksiin liittyen tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän päätökseensä valita haastatteluihin kutsutut työnhakijat sekä heidän tyytyväisyyttään avoimiin työpaikkoihin saatujen työhakemusten määrään. Vastausten perusteella työhakemuksissa tärkeimpänä asiana pidettiin hakijoiden aiempaa kokemusta. Kokemuksen osalta vastaajat kertoivat arvostavansa erityisesti hakijoiden aiempaa työkokemusta vastaavanlaisista tehtävistä, kun taas koulutuksen merkitystä ei pidetty suurena.

Hakijoiden kokemuksen ja osaamisen arviointi työhakemuksen perusteella voi olla myös haastavaa sen vuoksi, että hakijoilla on hyvin erilaisia tapoja tuoda osaamistaan esiin työhakemuksessa. Yksi vastaajista kertoi olleensa tilanteessa, jossa työtä hakenut henkilö oli hakemuksessaan liioitellut osaamistaan, ja tämä oli selvinnyt vastaajalle vasta myöhemmin, kun kyseinen henkilö oli jo aloittanut tehtävässään. Toisaalta työssään täysin pätevä henkilö ei välttämättä osaa esimerkiksi huonojen tietoteknisten taitojensa vuoksi luoda sellaista CV:tä ja hakemusta, josta hänen osaamisensa nousisi esiin.

Vastaajat mainitsivat myös pyrkivänsä havaitsemaan hakemuksesta hakijan motivaatiota ja persoonallisuutta. Hakijan korkeaa motivaatiota avoimeen paikkaan pyrittiin arvioimaan esimerkiksi selvästi kyseiseen paikkaan luodulla työhakemuksella, kun taas selvästi useisiin paikkoihin lähetettyä "tusinahakemusta" pidettiin negatiivisena asiana. Myös

hakemuksesta esimerkiksi videon tai valokuvan avulla esiin nousevaa persoonaa tai mielikuvaa pidettiin positiivisena asiana.

> *"Kyllähän se herättää mielenkiinnon, jos on persoonallinen tai että hakemuksesta huokuu se, että okei sä haluat just tänne, tai on hyvä selostus siihen, että miksi hakee just tätä paikkaa, eikä sellainen tusinahakemus, mikä on ehkä lähetetty viiteen eri paikkaan samoilla sanoilla"*

> *"Mitä enemmän siitä hakemuksesta saa irti ja tulee mielikuva siitä ihmisestä, niin se on todella tärkeää. Muistan aina kun yksi hakija valittiin, niin hänen laittama video oli upea. Hän oli siinä omalla takapihallaan pikkuinen valkoinen koiranpentu kainalossa ja hän jotenkin niin hienosti kuvaili aidosti sen elämäntilanteen. Hänellä oli jo ikää ja kokemusta, mutta halusi vaihtaa alaa ja ihan uutena tuli ja edelleen on meillä töissä ja on pärjännyt ihan hyvin. Elikkä semmoinen, että mitä enemmän sä tuut siinä niinku näkyväksi, se voi olla video tai valokuva tai joku suosituskirje tai persoonallinen juttu mikä nousee sieltä"*

Vastaajista kahdeksan oli tyytymättömiä saatujen potentiaalisten hakemustan määrään. Neljän vastaajan mielestä hakemuksia puolestaan tuli riittävästi. Yksi vastaaja kertoi saavansa joskus vain yhden tai kaksi potentiaalista hakijaa, jos sitäkään, joten riittävää valinnanvaraa hakemusten osalta ei hänen mielestään ole ollut. Eräs vastaajista kertoi, että joskus hakijoita ei ole löydetty tarpeeksi kohdeyrityksen omilla rekrytointi-ilmoituksilla, joten hakijoiden määrää on pyritty kasvattamaan rekrytoimalla henkilöstövuokrayrityksen kautta. Koska suurin osa vastaajista ei ollut tyytyväisiä potentiaalisten hakijoiden määrään, kannattaa kohdeyrityksen käyttää jatkossa aiempaa useammin jo toimivaksi havaittua keinoa lisätä hakijamäärää käyttämällä henkilöstövuokrayritysten palveluita, sekä pohtia laajempien eri työpaikkailmoitusalustojen käyttöä ja ilmoitusten mainontaa.

> *"Ollaan tehty niinkin, että ollaan koitettu ensin itse hakea ja sitten ei olla löydetty ja sitten ollaan pyydetty vuokrayrityksen kautta, että sitten ollaan saatu lisää niitä hakijoita."*

Vastaajilta kysyttiin myös mielipidettä työntekijöiden profilointiin, eli siihen, että yritys loisi profiilin parhaiden työntekijöiden ominaisuuksista ja pyrkisi niiden avulla etsimään

vastaavia ominaisuuksia uusista työnhakijoista. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tämänkaltainen profilointi voisi toimia myös kohdeyrityksessä.

> *"Siis tuo kuulostaa ihan mielettömän hyvältä idealta, kun itsekin miettii tavallaan sitä, että mä tiedän tasan tarkkaan, että ketkä ne tähdet on eri asemissa, eri rooleissa, eri paikoissa. Tavallaan jos ne sen tähden persoonallisuudet, ominaisuudet, kun niitä saisi ikään kuin jalostettua, kloonattua, jotenkin levitettyä laajemmalle tai uusiin rekrytointiin tai jo vanhoihin olemassa oleviin työntekijöihin tartutettua sitä intoa tai paloa tai osaamista tai semmoista karismaa tai tekemistä, niin toi olisi ihan äärimmäisen hienoa, että kyllä itse ainakin voisin olla tämmöisessä projektissa mukana."*

Yksi vastaajista piti profilointia hyvänä apukeinona rekrytointiin silloin, kun rekrytoija ei itse tunne hyvin toimipistettä, johon työntekijää ollaan rekrytoimassa. Näitä tilanteita on kohdeyrityksessä äärimmäisen harvoin, koska toimipisteiden yksikönjohtajat osallistuvat lähes aina itse rekrytointiin. Tämä voisi kuitenkin toimia tulevaisuudessa aputyökaluna esimerkiksi henkilöstövuokrayrityksille, joiden käytön huonoksi puoleksi tässä tutkimuksessa havaittiin se, että niillä ei aina ole täyttä ymmärrystä kunkin toimipisteen yksilöllisistä tarpeista.

5.6 Haastattelut

Haastatteluihin liittyen vastaajilta kysyttiin, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti heidän päätökseensä tarjota työtä haastattelussa käyneelle, heidän tapojaan selvittää hakijan motivaatiota, osaamista ja sopivuutta organisaatioon sekä heidän muita haastatteluihin liittyviä käytäntöjään.

Vastaajien mukaan tärkeimmät tekijät, jotka haastatteluvaiheessa vaikuttivat työtarjouksen tekemiseen, olivat motivaation osoittaminen juuri kyseistä yritystä ja tehtävää kohtaan sekä kommunikaatiokyky ja ulospäinsuuntautuneisuus. Vastaajien mukaan kaikkien hakijoiden tulisi siis osata kertoa, minkä vuoksi hän on hakenut juuri kyseistä paikkaa.

Asiakaspalvelutyötä hakevilta työnhakijoilta arvostettiin erilaisia vuorovaikutustaitoja, kun taas niiden puuttuminen nähtiin selvästi esteenä hakijan palkkaamiselle. Keittiötyöntekijöillä vuorovaikutustaitojen merkitystä ei pidetty yhtä tärkeänä, vaan suurempi merkitys oli työntekijöiden aiemmalla työkokemuksella ja työhön liittyvillä taidoilla.

> *"Salin puolella hakijoiden pitää pystyä myöskin verbaalisesti olemaan hyviä, koska ne on asiakaspalvelijoita suoraan sen asiakkaan kanssa. Mutta kokki voi olla minkälainen mörkö vaan ja silti tosi taitava, taitava käsistään tai teknisesti taitava."*

Vastaajat pitivät motivaatiota tärkeänä ominaisuutena työnhakijoilla. Yhdeksältä vastaajalta kysyttiin, valitsisivatko he hakijan, jolla on hieman enemmän kokemusta vastaavista töistä, vai hakijan, joka vaikuttaa motivoituneemmalta. Yhdeksästä vastaajasta kaikki valitsivat mieluummin motivoituneemmalta vaikuttavan työnhakijan. Vastaajat pitivät motivaatiota kokemusta tärkeämpänä tekijänä sen vuoksi, että vastaajat pitivät uusien työntekijöiden työkokemuksen kartuttamista työskentelyn aloittamisen jälkeen helpompana, kuin heidän työmotivaationsa parantamista. Yksi vastaajista kritisoi myös nykyistä työmarkkinoiden tilaa, jossa hakijalta vaaditaan pitkää kokemusta, vaikka avoimessa tehtävässä menestyminen ei sitä todellisuudessa vaatisi.

> *"Mua ärsyttää se, että joka paikkaan pitäisi olla kymmenen vuoden työkokemus ennen kuin pääset tekemään jotain. Meillä on ollut muutamat tämmöiset, että ollaan valittu se, jolla on enemmän motivaatiota kuin työkokemusta ja ei ole kyllä ikinä mennyt pilalle ne haut, ne on ollut ihan niitä melkein parhaimpia."*

Motivaation havaitseminen haastatteluissa koettiin kuitenkin usein haastavaksi. Vastaajat jakaantuivat sitä kysyttäessä Neljään ryhmään. Ensimmäinen ryhmä pyrki selvittämään hakijan motivaatiota erilaisilla kysymyksillä ja niistä saatuihin vastauksiin liittyvillä lisäkysymyksillä. Toinen ryhmä pyrki selvittämään hakijan motivaatiota suorilla motivaatioon liittyvillä kysymyksillä. Kolmas ryhmä pyrki havaitsemaan motivaatiota intuitiivisesti keskustelun lomassa tai avoimilla kysymyksillä, jotka eivät välttämättä liittyneet suoraan motivaatioon. Neljäs ryhmä ei osannut nimetä keinoja motivaation havaitsemiseen ja kaipasi myös koulutusta siihen.

Quinnin (2018, s. 82–92) mukaan haastattelijan kannattaa pyrkiä saamaan hakija tuntemaan olonsa mukavaksi esimerkiksi small talkin ja haastattelun kulusta kertomisen avulla. Lisäksi haastattelijan tulisi Quinnin (2018, s. 82–92) mukaan pysyä keskustelussa avoimena ja saada hakija tuntemaan, että haastattelija on hänen puolellaan, jonka seurauksena haastateltava uskaltaa kertoa itsestään avoimemmin, jolloin haastattelija saa todellisen kuvan hakijan luonteesta ja motivaatiosta. Osa vastaajista kertoi toimineensa osittain Quinnin mainitsemien ohjeiden mukaisesti. He kertoivat muun muassa pyrkivänsä luomaan rennon ilmapiirin haastatteluun ja poistamaan hakijoiden jännitystä haastattelutilanteessa.

> *"Ne hakijat on aika jännityksessä siinä tilanteessa, kun he tulevat siihen, niin mä aloitan sellaisella, että mä yritän saada semmoisen rennon ilmapiirin siihen luotua ja sitten mä katson, että mihin suuntaan siitä lähtee se keskustelu. Työmotivaatioasioihin liittyen mä puhun aika paljon, että mitä on tehnyt alalla ennen ja miten ne on vaikuttanut siihen, että on halunnut vaikka pysyä tällä alalla ja mä yritän kaivella tuollaisia asioita enemmän sieltä."*

> *"No kyllä se sillä fiilispohjalla niinku on. On mulla niinku joitakin kysymyksiä, semmoinen kysymyspatteri tuossa kaikille. Mutta kyllä se vapaa keskustelu siinä ja se, miten ihminen sitten tuo sitä omaa motivaatiotaan ilmi, niin kyllä se sieltä sitten tulee jos on tullakseen."*

Jokaisen vastaajan mielestä oli tärkeää arvioida hakijan sopivuutta siihen toimipisteeseen, johon hän oli hakemassa ja kertoa hakijalle avoimesti tulevista työtehtävistä. Vastaajat pitivät hakijoiden sopivuutta arvioidessaan erittäin tärkeänä sitä, että hakijalla on selvä käsitys tulevista työajoista ja valmius työskennellä usein aikaisin aamulla alkavissa aamuvuoroissa sekä myöhään illalla päättyvissä iltavuoroissa. Lisäksi hakijoiden sopivuutta työhön tuki vastaajien mielestä esimerkiksi aiempi kokemus työskentelystä lähialueella, jolloin asiakaskunta ja työolosuhteet ovat hakijalle ainakin joiltakin osin tuttuja.

Yksi vastaajista kertoi käyttävänsä ikään kuin käänteistä haastattelua selvittääkseen hakijan ymmärrystä tulevista työtehtävistä ja siten sopivuutta kyseiseen rooliin. Hän kertoi kysyvänsä työnhakijalta ensin hänen ajatustaan tulevasta työpaikasta ja rooliin liittyvistä

tehtävistä, jonka jälkeen vastaaja on käynyt työnhakijan kanssa yhdessä rooliin kuuluvat tehtävät läpi.

> *"Mä olen käyttänyt semmoista taktiikkaa, että mä kysyin suoraan, mitä he ajattelevat, että tulevat tärkeimmät työtehtävät olisi. Siitä saa aika hyvin semmoisen käsityksen, että jos joku ei osaa vaikka mainita siivoustehtäviä tai asiakaspalvelua, niin siitä tietää jo heti, että ei tiedä mihin on tulossa. Sitten heidän vastauksen jälkeen ollaan yleensä käyty yhdessä läpi, että just ne vaikka ne oli tai sitten voi lisätä siihen, että se työhän on pääosassa tätä ja tätä."*

Philipsin ja Gullyn (2015, s. 1429) mukaan nopea tiedonanto hakijalle lisää työtarjouksen vastaanottamisen todennäköisyyttä. Myös kaikki vastaajat ovat ymmärtäneet nopean tiedonannon merkityksen ja pyrkivät siihen, että työnhakijat saavat tiedon valituksi tai hylätyksi tulemisesta mahdollisimman pian. Vastaajat kertoivat, että päätöksenteon aikatauluun vaikuttaa esimerkiksi muiden samaa tehtävää hakevien hakijoiden haastattelut, mutta päätökset pyritään aina tekemään mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Jokainen kysymykseen vastannut vastaaja ilmoitti kertovansa haastattelun yhteydessä hakijalle aikaikkunan, jonka aikana he ilmoittavat itse tai HR:n kautta hakijoille päätöksestä.

> *"Mä pyrin siihen, että se on ihan muutama päivä. Mä sanon hyvin niinku ns. tarkan määreen, koska mä saan sen tuntuman, mikä siinä haastattelussa tulee. Niin se on aika semmoinen voimakas. Että sitten mä saatan jopa luottaa siihen, että okei mä haastattelin tän, tää on ihan täydellinen ja mulla on vielä ylihuomenna tai mulla on huomenna vielä haastattelu, niin mä saatan siinä hetkessä päättää jo omassa mielessäni, että tää on se, hänet mä haluan töihin. Mulla kävi siis mun yhden vuoroesihenkilön kanssa näin, mutta sitten mä haastattelin vielä seuraavana päivänä sen toisen henkilön siellä. Silloin mä sanoin tälle, kenet sitten palkattiin, että kahden päivän päästä. Että mä annan sitten tosi selkeät [*tiedot aikataulusta*] ja mahdollisimman pian. Joku perjantaihaastattelu oli joskus, niin mä sanoin, että ensi viikon alkupuolella, ensi viikon aikana jotenkin tällein, että se on tosi selkeä ja lyhyt aika, koska mä mietin, että itse mä en jaksaisi viikkoa pidempää odottaa, mä oon niin malttamaton."*

Vastaajilta kysyttiin myös, oliko heillä tullut vastaan tilanteita, joissa työnhakija on kieltäytynyt työtarjouksesta liian pitkän odotuksen vuoksi. Osa vastaajista kertoi tapauksista, joissa näin oli käynyt, koska päätöstä oli mietitty liian pitkään, mutta kyseessä oli vain

yksittäistapaukset, eikä osa laajempaa trendiä. Pelkkä nopea päätöksenteko ja ilmoitus työtarjouksesta eivät aina riitä työnhakijan saamiseen yritykseen, kuten alla olevasta sitaatista käy ilmi, vaan myös yritysten välinen kilpailu työntekijöistä aiheuttaa kieltäytymisiä työtarjouksista.

> *"Ilmoitan hyvin nopeasti, mutta siinäkin ajassa yksi oli ehtinyt jo vastata toiselle työnantajalle, eli hän oli valinnut toisen työnantajan. Hän oli lähtenyt meidän haastattelusta ja sitten kun soitin hänelle, olisiko ollut tuntia vai kahta myöhemmin, niin hän oli hyväksynyt toisen työnantajan tarjouksen."*

Muista haastattelukäytännöistä tutkimuksen haastatteluissa esiin nousi rekrytointihaastatteluun valmistautumisen merkitys sekä yritysesittely. Vastaajat kertoivat kunnioittavansa työnhakijoiden aikaa, jonka vuoksi he pitivät haastatteluun valmistautumista tärkeänä.

> *"Pitäisi aina muistaa, että se haastattelutilanne voi olla sille toiselle vaikka sen kevään jännittävin hetki. Että kunnioitetaan aina sen toisen ihmisen aikaa, koskaan ei saa mennä valmistautumatta haastatteluun, aina pitää löytyä vähintään vartti ennen sitä haastattelua, että istuu alas, katsoo sen ansioluettelon, katsoo sen työhakemuksen, mitä ikinä siinä on, mitä on mahdollisuus etukäteen katsoa."*

Osa vastaajista kertoi aloittavansa haastattelut yritysesittelyllä, jossa kerrotaan esimerkiksi kohdeyrityksen liiketoiminnasta, eri toimipisteistä ja arvoista. Osa vastaajista kuitenkin kertoi, että heillä ei ollut käytössään minkäänlaista yritysesittelyä tai heillä oli käytössään vain yritysesittely, joka sisälsi vanhentunutta tietoa. Yksi vastaaja kertoi aloittavansa haastattelun pitämällä yritysesittelyn, jossa kertoo kohdeyrityksestä, mutta hänellä ei ollut minkäänlaisia esitysdioja sitä varten, vaan hän kertoo yrityksestä vain omin sanoin. Vastaajien kommenttien perusteella yhteisen yritysesittelyn ja muun, esimerkiksi haastattelukysymyksiä sisältävän, yhteisen rekrytointimateriaalin luominen haastatteluita varten olisi hyvä kehitysidea kohdeyrityksen rekrytointiprosessin kehittämiseksi.

Osalta vastaajilta kysyttiin myös haastatteluihin osallistuvista henkilöistä. Monet heistä kertoivat, että ovat tehneet ainakin osan haastatteluista yksin, mutta toivoivat, että jatkossa haastattelussa olisi mukana aina joku muu heidän lisäksensä. Vastaajien mielestä erityisesti vuoroesihenkilötehtäviin haastateltaessa olisi hyvä, että haastattelijoita olisi kaksi, kun taas rivityöntekijöitä he kertoivat voivansa haastatella tarvittaessa yksin.

> *"Kun kyse on vuoroesihenkilöstä, niin mä haluaisin myös toiset silmät siihen ja toiset korvat kuuntelemaan mitä sanoo. Ja jos mä keskustelen sen haastateltavan kanssa, niin se toinen pystyy katsomaan vierestä sitä, miten se haastateltava reagoi ja miten se elehtii, niinku mitkä sen eleet on tietyissä tilanteissa. Mä oon pyytänyt sitä ja sen jälkeen me ollaan haastateltu kahdestaan."*

Vastauksissa nousi esiin myös ehdotus ottaa mukaan haastatteluun joku rekrytoivan toimipisteen muista työntekijöistä. Tutkimuksen kysymyslistassa ei ollut varsinaista kysymystä aiheesta, mutta siitä käytiin keskustelua yhdentoista vastaajan kanssa, ja heistä kaikki suhtautuivat ajatukseen myönteisesti.

> *"Tota mä en ole ajatellutkaan, kyllä oikein hyvä [ajatus]. Ja joo sitten sehän boostaa myöskin sitä rivityöntekijää, se tekee hänelle merkityksellistä oloa. Hei toi on ihan hyvä idea muuten."*

Vastaajien mielestä työntekijöiden ottaminen mukaan haastatteluun voisi motivoida vanhoja työntekijöitä, jotka saisivat lisävastuuta ja pääsisivät tuomaan näkemyksensä päätöksentekoon tulevan työkaverin valinnasta ja siten kokisivat työnsä entistä merkityksellisemmäksi. Tämä voi myös tukea työntekijöiden motivaatiota, sillä Putran ja muiden (2017, s. 228–238) mukaan ravintola-alan työntekijöiden sisäistä motivaatiota voidaan kasvattaa lisäämällä työn kiinnostavuutta ja merkityksellisyyttä.

Rivityöntekijöiden ottaminen mukaan haastatteluihin voisi siis olla yksi keino kehittää kohdeyrityksen rekrytointiprosessia. Jos rivityöntekijöitä otetaan tulevaisuudessa enemmän mukaan haastatteluihin, vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että haastatteluihin osallistuvat työntekijät perehdytettäisiin haastattelemista varten, sillä vain harva työntekijä on aiemmin osallistunut työhaastatteluun haastattelijan roolissa.

5.7 Sisäinen yhteistyö

Kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin osallistuu toimipisteen yksikönjohtaja, yrityksen rekrytointiasiantuntija sekä yrityksen operatiivinen johtaja. Heidän vastuualueensa esiteltiin tarkemmin luvussa 4.1 Kohdeorganisaation kuvaus. Vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään näiden kolmen rekrytointiprosessiin osallistuvan tahon välisen yhteistyön toimivuudesta arvosana-asteikolla 1–5. Sen lisäksi vastaajilta kysyttiin, onko kyseisessä yhteistyössä joitakin kehityskohteita, tekevätkö he yhteistyötä muiden yksiköiden johtajien kanssa rekrytointien yhteydessä ja pitäisikö yrityksessä lisätä sisäistä yhteistyötä rekrytointiprosessiin liittyen.

Arvosana-asteikolla 1–5 yleisin sisäisen yhteistyön toimivuudelle annettu arvosana oli 4, jonka vastasi seitsemän vastaajaa. Arvosana 5 sai kolme vastausta, arvosana 3 kaksi vastausta ja arvosana 2 yhden vastauksen. Arvosanojen keskiarvoksi muodostui 3,92.

Taulukko 5. Vastaukset kysymykseen "Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit yksikönjohtajan, rekrytointiasiantuntijan ja operatiivisen johtajan välisen yhteistyön toimivuudelle?"

Arvosana	Vastausten lukumäärä
1	0
2	1
3	2
4	7
5	3
Vastauksia:	**13**
Keskiarvo:	**3,92**

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen yhteistyö rekrytointeihin liittyen toimii nykyisenlaisena hyvin, eikä siinä ole kehitettävää. Sisäisessä yhteistyössä vastaajat kokivat toi-

mivaksi muun muassa sen, että yhteistyö koettiin vaivattomaksi ja kynnys yhteydenpitoon muihin osallisiin oli matala. Kehitettävää yhteistyössä löytyi muun muassa siitä, että uuden rekrytointijärjestelmän käyttöönoton jälkeen rekrytointiprosessin vastuualueet ja prosessin eteneminen olivat jääneet eräälle vastaajalle epäselväksi. Vastaajat toivoivat myös nopeampaa reagointia rekrytoinnin käynnistämiseen siitä hetkestä, kun tarve uudelle rekrytoinnille havaitaan.

Eniten kommentteja saanut kehityskohde sisäiseen yhteistyöhön liittyen oli rekrytointien suunnittelu ja yksikönjohtajien pitäminen ajan tasalla koko yrityksen työvoiman tarpeista. Osa vastaajista kertoi tilanteista, joissa kohdeyritykseen oli rekrytoitu uusia työntekijöitä, vaikka jossakin toisessa toimipisteessä oli samaan aikaan ollut ylitarjontaa henkilöstöstä, eli työntekijöitä olisi voitu siirtää toiseen toimipisteeseen uusien rekrytointien sijaan. Vastaajat ehdottivat yhteistyön kehitykseksi esimerkiksi kvartaaleittain pidettävää palaveria, jossa kohdeyrityksen yksikönjohtajat, rekrytointiasiantuntija ja operatiivinen johtaja käsittelisivät tulevia rekrytointitarpeita.

> *"Semmoista säännöllistä kartoittamista yhteydenpidon muodossa, että kyllähän kaikki näkee sen, että kuka irtisanoutuu ja jonnekin on palkattu ihmisiä. Mutta ehkä yksikönjohtajan ja rekrytointiasiantuntijan ja operatiivisen johtajan kesken joku semmoinen säännöllinen kerran puolessa vuodessa pidettävä palaveri tai kvartaaleittain pidettävä palaveri, missä käytäisiin vaan niitä trendejä, että missä mennään ja miten se väki liikkuu. Että kaikilla olisi se sama näkymä, ettei sitten yhtäkkiä pääse jotakuta yllättämään se, että "Oho, nyt tuolta on kaikki lähtenyt, mitäs nyt tehdään?", vaan niin, että siellä ehkä tulisi ne pienet signaalit myös nopeammin kaikkien tietoon."*

Yhtä lukuun ottamatta kaikki yksikönjohtajat kertoivat tekevänsä yhteistyötä muiden yksikönjohtajien kanssa rekrytointien yhteydessä. Yhteistyö painottui vastausten mukaan vahvasti sisäisiin siirtoihin, mutta yhteistyötä tehtiin myös, jotta ulkoiset hakijat saadaan ohjattua heille parhaiten sopiviin toimipisteisiin. Osa vastaajista kertoi ajattelevansa rekrytointeja koko yrityksen näkökulmasta siten, että he arvioivat työnhakijan sopivuutta heidän itse johtamiensa toimipisteiden lisäksi myös muihin kohdeyrityksen toimipisteisiin.

> *"Aikaisemmin, kun haastateltiin, niin sitten kokoonnuttiin vaikka kesärekryissä kaikki haastattelijat vielä päivän päätteeksi yhteen ja käytiin henkilöitä läpi. Sitten jos tuli mieleen, että mun mielestä tämä henkilö sopisikin paremmin tuonne pisteeseen, tai osaamisensa kannalta, niin sitten tehtiin niitä vaihtoja vielä ja ehdotettiin työntekijöille sitten niitä pisteitä."*

Yksi vastaaja nosti esiin toiveen HR:n säännöllisemmästä osallistumisesta rekrytoinnin jälkeiseen perehdytysprosessiin ja sen etenemisen seurantaan. Esimerkkinä hän käytti kohdeyrityksen vanhaa käytäntöä, jossa osana perehdytysprosessia yrityksen HR-osasto on pitänyt uusille työntekijöille niin sanottuja kahvikeskusteluita, joissa HR:n edustaja ja yksi tai useampi hiljattain työskentelyn kohdeyrityksessä aloittanut työntekijä kokoontuivat keskustelemaan työn sujumisesta ja uusille työntekijöille mieleen tulleista kysymyksistä.

5.8 Pysyvyys ja lahjakkuuksien hallinta

Tässä osiossa käsitellään vastaajien näkemyksiä henkilöstön pysyvyyden ylläpitoon sekä lahjakkuuksien hallintaan. Henkilöstön korkea pysyvyys on yksi keino yrityksille välttää turhia rekrytointiprosesseja ja niiden aiheuttamia kuluja. Pysyvyys on myös yksi tekijä, jolla voidaan mitata henkilöstön motivaatiota, joten sen vuoksi sitä käsitellään myös tässä tutkimuksessa.

Vastaajilta kysyttiin, pyrkivätkö he arvioimaan työnhakijoiden mahdollista työsuhteen pituutta kohdeyrityksessä ja millaiset asiat rekrytoinnin aikana voisivat heidän mielestään viitata keskivertoa pidempään työsuhteeseen. Suurin osa vastaajista pyrki hakemaan pitkäaikaisia työntekijöitä, mutta osalla vastaajista ei ollut mielessään keinoja, kuinka he voisivat arvioida työnhakijan työsuhteen mahdollista pituutta. Vastauksissa nousi kolme

asiaa, joiden perusteella vastaajat pyrkivät arvioimaan rekrytoitavan työntekijän mahdollista työsuhteen pituutta kohdeyrityksessä: aiempien työsuhteiden pituus, nykyinen elämäntilanne sekä tulevaisuuden suunnitelmat.

> *"Varmaan eniten sellainen, että minkälaisia ne aikaisemmat työkokemukset on, että kauanko niissä on ollut. Jos on kolmen kuukauden välein vaihtanut työpaikkaa, niin ei se hyvältä näytä, mutta sitten jos on pidempiä työsuhteita siellä, niin sitten mun mielestä se on plussaa siinä mielessä, että silloin se ihminen on jollain tavalla semmoinen, joka omistautuu ainakin joksikin aikaa, tai oletan että näin olisi."*

Vastaajat siis arvioivat, että työnhakijat, joiden työhistoriassa on pitkiä työsuhteita, voisivat työskennellä myös kohdeyrityksessä pitkään. Vastaajat pitivät elämäntilannetta tekijänä, joka voi vaikuttaa työsuhteen pituuteen joko pidentämällä tai lyhentämällä sitä. Esimerkiksi jos vastaajat arvioivat työnhakijan tarvitsevan säännöllistä palkkaa elääkseen ja elättääkseen perheensä, he arvioivat työsuhteen kestävän pitkään, kun taas mahdollisten tulevien tai jo käynnissä olevien muun kuin ravintola-alan opiskeluiden arvioitiin lyhentävän mahdollisen työsuhteen pituutta.

Pysyvyyteen liittyen vastaajilta kysyttiin myös käytäntöjä työntekijöiden motivoimiseen pitkällä aikavälillä. Tärkeimpinä pitkäaikaisen motivoimisen keinoina pidettiin hyvää työilmapiiriä, hyvää esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta sekä mahdollisuutta kehittyä työssään ja edetä urallaan. Vastaajat pitivät myös tärkeänä sitä, että työntekijöitä kuunnellaan silloin, kun he nostavat erilaisia asioita puheeksi ja että he kokevat, että heistä välitetään. Haasteena työntekijöiden motivoimiselle puolestaan pidettiin alan matalaa palkkatasoa ja suoriutumisen mittaamista sekä siihen perustuvien palkitsemiskeinojen löytämisen vaikeutta.

> *"Totta kai yleinen ilmapiiri ja kulttuuri siellä työpisteessä on se tärkein asia. Tai sitten se, että jos syntyy jotain kitkaa, konflikteja, että ne pystyttäisiin selvittämään mahdollisimman nopeasti pois, ettei ne häiritse siellä ihmisten arkea, niin siihen panostaminen kyllä on yksi asia. Ja sitten tietysti ehkä semmoinen terve ja hyvällä maulla tehty kilpailuvietti"*

> *"Ei meidän alalla ole hirveästi niitä juttuja, millä voidaan sitten vaikka taloudellisesti tukea. On se Epassi ja tietty palkka, palkankorotukset, jotkut työterveysedut. Ne on hyvin pieniä ja eihän meidän ala ole mitenkään korkeasti palkattu, että kyllä se on aika paljon henkilön omaa sisäsyntyistä juttua."*

Lahjakkuuksien hallintaan kohdeyrityksellä ei ole haastatteluiden perusteella yhtenäistä linjaa, vaan eri toimipisteissä siihen liittyviä asioita hoidetaan eri tavoin. Joissakin toimipisteissä työntekijöiden uralla eteneminen lähtee yleensä työntekijöiden omasta aloitteesta, kun taas joissakin toimipisteissä aloitteet siihen tulee toimipisteen esihenkilöiltä.

> *"Se lähtee siitä, että me tarkkaillaan muutamia ja nähdään se siinä työssä. Henkilöistä itsestään suurin osa haluaisi vuoroesihenkilön paikan. Aina kun se haku on auki, niin hakijoita ja kyselyitä tulee yllättävän paljon, mutta heillä ei ole ymmärrystä siitä työtehtävästä välttämättä, vaan puhutaan tittelistä ja palkasta sitten heidän osalta."*

Vastauksista ilmeni, että työntekijöille ei aina ole selvää, mitä uralla eteneminen vaatii ja ylennyksiä haetaan ennen kuin työntekijät ovat valmiita niihin. Myös esihenkilöiden on joskus vaikea arvioida työntekijöiden valmiutta uralla etenemiseen. Joissakin toimipisteissä rivityöntekijästä vuoroesihenkilöksi pyrkivä työntekijä on ylennetty väliaikaisesti sijaistamaan vuoroesihenkilöitä heidän kesälomiensa aikana. Tämä on tarjonnut ylennystä tavoittelevalle työntekijälle mahdollisuuden osoittaa kykynsä kyseisessä roolissa. Eräs vastaaja nosti esiin joissakin muissa alan yrityksissä käytössä olevan käytännön tuoda etenemisen kriteerit selvästi esille koko henkilöstölle. Tämä käytäntö voisi tämän tutkimuksen perusteella olla myös kohdeyrityksessä toimiva ratkaisu, joka auttaisi sekä työntekijöitä että heidän esihenkilöitään arvioimaan työntekijöiden valmiutta uralla etenemiseen.

> *"Joissakin ravintola-alan yrityksissä on selkeästi avattu, että mitä sulta sitten vaaditaan, jos sä haluat joskus kehittyä ja sisäisesti vaikka hakea jotain roolia. Me laitetaan kaikki haut aina sisäisesti auki, että jokaisella mahdollisuus siihen hakea, mutta sinne hakee sellaisia ihmisiä kenellä ei ole mitään kokemusta tai mahdollisuutta siihen rooliin. Jotenkin senkin voisi tehdä vähän läpinäkyvämmäksi ja sen ymmärryksen tuoda organisaatiossa paremmin esille, että mitä sulta oikeasti vaaditaan, että tähän rooliin voisi edes päästä."*

Vastauksissa nousi esiin myös se, että kaikilla työntekijöillä ei ole edes halua varsinaisesti edetä urallaan, vaan he ovat tyytyväisiä nykyiseen rooliinsa. Tällaisissa tapauksissa vastaajat kertoivat tukevansa työntekijöiden urakehitystä ja motivaatiota nykyisessä roolissaan esimerkiksi laajentamalla heidän tehtäväkenttäänsä ilman varsinaista etenemistä esimerkiksi esihenkilörooliin. Työntekijöiden tehtäväkentän laajentamisessa vastaajat kertoivat huomioivansa työntekijöiden osoittaman kiinnostuksen kehittyä ja toimia monipuolisemmissa tehtävissä.

> *"Kun mä olen itse semmoinen, että mä haluan pyrkiä koko ajan eteenpäin ja löytää sen uuden seuraavan roolin ja saada uusia haasteita, niin mä tajusin vasta tässä vuosi tai kaksi sitten, että eihän se kaikilla ihmisillä ole sillein, ei kaikki halua esimerkiksi ikinä vuoropäälliköksi."*

> *"Mulla on esimerkiksi yksi työntekijä, joka olisi mulle aivan täydellinen vuoroesihenkilöksi, mutta sitten kokee itse, että ei välttämättä halua vuoroesihenkilön vastuuta, niin me ollaan tehty semmoinen diili, että kun tulee uusia työntekijöitä, niin sitten hän sano, että hän voisi perehdyttää ne. Sitten kun on tullut uusi työntekijä, niin mä olen katsonut työvuorolistasta, että se uusi työntekijä kulkee joko esihenkilön kanssa tai hänen kanssaan työvuorossa. Että haluan tukea myös sitä, että se työntekijä saa tehdä sitä, mikä motivoi häntä."*

Yhtä lukuun ottamatta jokainen vastaaja kertoi käyvänsä läpi urakehityksen mahdollisuutta kohdeyrityksessä hakijoiden kanssa jo rekrytointiprosessin yhteydessä. Useat vastaajista ovat itse aloittaneet yrityksessä rivityöntekijöinä ennen etenemistä nykyisiin tehtäviinsä, joten he ovat käyttäneet omaa urakehitystään esimerkkinä etenemismahdollisuuksista kohdeyrityksessä. Vastaajat ovat myös kertoneet hakijoille, että kohdeyrityksen taustaorganisaatiossa työskentelee työntekijöitä, jotka ovat aloittaneet uransa kohdeyrityksessä rivityöntekijöinä.

> *"No mä itse kerron itsestäni esimerkkinä, koska mä olen tullut taloon ihan rivityöntekijänä, josta olen mennyt vuoroesihenkilöksi ja josta olen nyt sitten edennyt yksikönjohtajaksi, niin kyllä mä kerron, että meillä on tosi hyvät etenemismahdollisuudet, eikä vaan tässä suunnassa vaan myös niinku sivusuunnassa ja asiantuntijatehtäviin."*

Haastatteluissa nousi myös esiin kohdeyrityksessä aiemmin käytössä ollut seuraajasuunnittelukäytäntö koskien yksikönjohtajia sekä vuoroesihenkilöitä, mutta tätä käytäntöä ei ole jostakin syystä enää jatkettu. Vastaajat kertoivat, että tämä käytäntö kannusti heitä arvioimaan työntekijöiden vahvuuksia ja ylläpiti työntekijöiden kehitystä toimipisteen sisällä.

5.9 Rekrytointijärjestelmä

Tutkimuksen vastaajilta kysyttiin haastatteluiden lopussa, onko heillä mielessään jotakin rekrytointiin liittyvää, johon he haluaisivat saada lisätietoa tai tukea. Tähän kysymykseen eniten vastauksia sai uuden rekrytointijärjestelmän käyttö, joten aihetta on aiheellista käsitellä lyhyesti myös tässä tutkielmassa.

Kohdeyritys on ottanut hieman ennen haastatteluiden tekemistä käyttöön uuden HR-järjestelmän, jonka kautta myös rekrytoinnit hoidetaan tulevaisuudessa. Uuden järjestelmän myötä yksikönjohtajat osallistuvat entistä enemmän työhakemusten läpikäyntiin sekä hakijaviestintään. Osa vastaajista oli jo päässyt käyttämään uutta järjestelmää rekrytoinneissa, mutta osalle järjestelmä oli vielä täysin vieras.

> *"Totta kai siis se rekrytointijärjestelmä on vielä mulle vähän uusi, koska se on uusi järjestelmänä muutenkin. En ole kerennyt sitä hirveästi tässä työn ohella opettelemaan. Nämä rekrythän nyt menee sieltä kautta, niin varmaan se juuri se järjestelmän käyttö vaatii sitten jatkossa [harjoittelua], kun tämä prosessi etenee, niin kuinka sinne sitten kaikki kirjataan ja laitetaan, miten se menee, niin siinä on ehkä itsellä vielä vähän on jumpattavaa"*

Kaikille vastaajille ei ollut täysin selvää, miten rekrytointiprosessi etenee vaihe vaiheelta rekrytointijärjestelmän uudistamisen jälkeen ja mitkä tehtävät ovat kenenkin vastuulla. Osa vastaajista uskoi, että asia selviää heille ajan myötä, kun he pääsevät rekrytoimaan uuden järjestelmän kautta, mutta osa oli sitä mieltä, että tarkempi koulutus järjestelmän käyttöön olisi aiheellista ennen kuin rekrytointeja aletaan tekemään uuden järjestelmän

kautta, jotta rekrytoinnit eivät silloin viivästyisi uuden järjestelmän käytön opettelemisen vuoksi.

6 Keskustelu

Tässä luvussa käydään läpi aiemman tutkimuskirjallisuuden ja tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen kytkeytymistä toisiinsa. Luvussa käydään järjestyksessä läpi tutkielman kirjallisuuskatsauksessa käsitellyt aiheet ja verrataan tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja niihin.

6.1 Rekrytointi

Rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen suunnittelulla. Joen (20121, s. 65–84) mukaan yrityksen tulee miettiä työvoiman tarve ennen rekrytoinnin aloittamista. Hänen mukaansa henkilöstösuunnitteluun kuuluu henkilöstön määrän lisäämisen ja vähentämisen lisäksi henkilöstön liikuttaminen yrityksen sisällä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa havaittiin, että kohdeyrityksen yksikönjohtajat toivoivat tarkempaa suunnittelua rekrytointiprosesseille. Ehdotuksia tuli muun muassa rekrytoinnin vuosikellon luomisesta sekä sisäisen henkilöstöä koskevan tiedonkulun tehostamisesta säännöllisten aiheeseen liittyvien palaverien avulla.

Kun päätös rekrytoinnista on tehty, alkaa rekrytointikanavien valinta ja työpaikkailmoituksen teko ja markkinointi. Philipsin ja Gullyn (2015, s. 1429) mukaan näissä onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttavat potentiaalisten hakijoiden määrään. Tämän tutkimuksen vastaajista suurin osa oli tyytyväisiä potentiaalisten hakijoiden määrään, mutta osa toivoi saavansa niitä lisää. Eräs tutkimuksen vastaajista korosti henkilöstövuokrayrityksen kanssa tehtävän yhteistyön hyvänä puolena mahdollisuutta korkeampaan hakijamäärää.

Aiemmassa kirjallisuuden mukaan sisäinen rekrytointi liittyy useimmiten ylennykseen, kun taas ulkoisessa rekrytoinnissa työskentelytaso pysyy usein samana (DeVaro ja muut,

2019, s. 981–1008). Tutkimuksen kohdeyrityksessä asia vaikuttaa olevan samoin. Vastaajat kertoivat haastatteluissa tekevänsä rekrytointipäätöksiä aiemman vastaavan työkokemuksen perusteella, lähes kaikissa toimipisteissä tehtiin ylennyksiä rivityöntekijöistä vuoroesihenkilöiksi ja myös osa yksikönjohtajista kertoi itse aloittaneensa kohdeyrityksessä rivityöntekijöinä.

Aiemmassa kirjallisuudessa sisäisen rekrytoinnin hyviksi puoliksi on mainittu työntekijöiden pysyminen tyytyväisenä ja motivoituneena ja se, että se kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa osaamistaan (Kapur, 2022, s. 159–169). Kohdeyrityksessä on havaittu, että yrityksen sisäiset rekrytoinnit eivät automaattisesti takaa työntekijöiden pysymistä tyytyväisenä, vaan siihen vaikuttaa myös uuteen yksikköön siirtymisen syy. Jos syynä on ollut esimerkiksi aiemman toimipisteen sulkeutuminen, voi siirto toiseen toimipisteeseen ja mahdollisesti eri tehtävään aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia työntekijöissä. Sisäisten rekrytointien kannustavuutta oman osaamisen kehittämiseen kohdeyrityksessä voidaan vastausten perusteella pitää ainakin osin rajoittuneena, sillä vastausten perusteella kohdeyrityksen työntekijöille ei aina ole ollut selvää, millaista kehitystä heiltä odotetaan, jotta he voivat edetä urallaan.

Ulkoisen rekrytoinnin yksi merkittävä haittapuoli on se, että uuden työntekijät eivät aina sopeudu uuteen työympäristöön (Kapur, 2022, s. 159–169). Tutkimuksen kohdeyrityksessä vastaajat ovat pyrkineet kiinnittämään huomiota tähän jo rekrytointien yhteydessä. He korostivat haastatteluissaan sitä, että työnhakijoille on annettava rekrytointien yhteydessä rehellinen ja todenmukainen kuva tulevasta työstä ja siihen liittyvistä asioista, kuten aikataulusta.

Aiemmassa kirjallisuudessa ulkoistetun rekrytoinnin hyviksi puoliksi on havaittu muun muassa rekrytointikonsulttien kyky etsiä potentiaalisia työntekijöitä suuresta ihmisryhmästä ja rekrytoinneista vastaavien henkilöiden ajan vapautuminen muihin tehtäviin (Graham, 2017, s. 34–36) sekä se, että ne ovat tehokkain yksittäinen hakukanava uusien

työntekijöiden etsimiseen (Sabatier, 2010, s. 3355–3366). Tämän tutkimuksen haastatteluissa esiin nousseet hyödyt vastasivat kirjallisuudessa kuvattuja hyötyjä. Tutkimuksen kohdeyrityksellä on käytössään yhteistyö kahden eri henkilöstövuokrayrityksen kanssa, jotka hoitavat hakemusten käsittelyä ja hakijoiden haastatteluja. Kohdeyrityksen yksikönjohtajien aikaa vapautuu muihin tehtäviin jonkin verran, sillä vaikka he haastattelevat itse lähes aina myös henkilöstövuokrayrityksen kautta rekrytoitavat työntekijät, tekee nämä yhteistyöyritykset karsintaa hakijoiden suhteen heidän hoitaessa ensimmäisen haastattelukierroksen. Vastaajat myös kehuivat haastatteluissa juuri henkilöstövuokrayritysten rekrytointeihin liittyvän toiminnan tehokkuutta ja turhien hakijoiden karsiutumista pois.

Viitalan (2005, s. 238–240) mukaan rekrytoijan tulee määritellä uuden työntekijän tehtävässä tarvittavat osaamiset ja keinot hakijan osaamisen tunnistamiseen rekrytointivaiheessa. Sallin ja Takatalon (2014, s. 16–24) mukaan rekrytoijan tulee jakaa uuden työntekijän osaaminen siihen, mikä pitää olla jo valmiiksi olemassa ja siihen, minkä voi työtä tehdessä oppia. Heidän mukaansa rekrytoijien tulee huomioida osaamisen lisäksi myös muun muassa työnhakijoiden tulevaisuuspotentiaali, psykologinen pääoma ja asenne. Tutkimuksen vastaajat pitivät tärkeänä valintakriteerinä aiempaa työkokemusta vastaavista työtehtävistä, jonka perusteella he pystyvät arvioimaan työnhakijan osaamista. Osaamista korkeammalle he kuitenkin arvioivat työnhakijan motivaation pääosin juuri sen vuoksi, että osaamista ehtii hankkia myös työtä tekemällä, kunhan motivaatio on kunnossa.

McCrackenin ja muiden (2016, s. 2727–2750) mukaan yritysten tulisi panostaa työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen, mikäli se pyrkii täyttämään yrityksen toiminnan kannalta tärkeät roolit sisäisesti. Tutkimuksen kohdeorganisaation eri toimipisteillä oli erilaisia käytäntöjä lahjakkuuksien hallintaan, mutta selvää yhtenäistä linjaa ei löytynyt. Yksikönjohtajia oli aiemmin pyydetty arvioimaan, kuka heidän alaisistaan voisi olla heidän seuraajansa heidän poistuessa tehtävästään, mutta jostakin syystä tästä käytännöstä on luovuttu.

Työnantajamielikuvalla on aiemmissa tutkimuksissa havaittu merkitys ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytoinnissa (Whysall ja muut, 2019, s. 118–127). Milesin ja McCameyn (2018, s. 762–76) mukaan hyvä hakijakokemus on yksi hyvän työnantajamielikuvan. Tutkimuksen vastaajat kertoivat pitävänsä hakijat ajan tasalla rekrytointien tilanteesta ja pyrkivänsä ilmoittamaan hakijoille rekrytoinnin aikataulusta haastatteluiden lopussa ja itse rekrytointipäätöksestä mahdollisimman pian. Tällainen toiminta tukee hyvää hakijakokemusta, kunhan ilmoitetuista aikataulusta pidetään kiinni, kun taas lupausten pettäminen aiheuttaa tyytymättömyyttä ja kielteisen yritystä koskevan puheen leviämistä (Wilden ja muut, 2010).

Korkea vaihtuvuus on maailmanlaajuinen ilmiö matkailu- ja ravintola-alalla, eikä alalla ole kiinnitetty paljoakaan huomiota työntekijöiden pysyvyyteen (Ghani ja muut, 2022, s. 1–5). Ghanin ja muiden (2022, s. 1–5) mukaan yritykset voivat tukea henkilöstön pysyvyyttä muun muassa tukemalla henkilöstön työtyytyväisyyttä ja kasvumahdollisuuksia. Nämä tekijät nousivat esiin myös haastateltavien vastauksissa, joissa kerrottiin, että pysyvyyttä koitetaan tukea luomalla hyvä työilmapiiri, kuuntelemalla työntekijöitä ja monipuolistamalla heidän työtehtäviään, mikäli he ovat sitä toivoneet.

6.2 Motivaatio

Työntekijöiden motivaatio syntyy monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Sen vuoksi yritysten tulisi pyrkiä motivoimaan työntekijöitä monin eri keinoin, joista suuri osa ei liity suoraan rekrytointiprosessiin. Yritys voi kuitenkin panostaa näihin tekijöihin ja sen jälkeen tuoda näitä tekijöitä esille jo rekrytointiprosessin yhteydessä, jolloin hakijoiden motivaatio yritystä kohtaan voi kasvaa ja yritys voi onnistua löytämään motivoituneempia työntekijöitä.

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyteen liittyvät tekijät jaetaan ulkoisiin hygieniatekijöihin, joita ovat palkka, johto, asema, turvallisuus, työolosuhteet, organisaation toimintatavat ja työhön liittyvät ihmissuhteet sekä sisäisiin motivaatiotekijöihin, joita ovat työ itsessään, vastuu, työstä saatava tunnustus ja mahdollisuus uralla etenemiseen, kehittymiseen, kasvuun sekä itsensä toteuttamiseen (Ihensekhien & Joel, 2023, s. 40–41). Tämän tutkimuksen haastatteluissa keskustelua käytiin esimerkiksi mahdollisuudesta kehittyä ja edetä uralla, vastuusta, työstä itsessään, työolosuhteista ja organisaation toimintatavoista. Vastaajat ilmoittivat kertovansa työnhakijoille rehellisesti tulevasta työstä ja työolosuhteista sekä siihen liittyvistä, joidenkin mielestä negatiivisistakin asioista, kuten vuorotyön aikatauluista. Tämä on hyvä toimintatapa, sillä mikäli työolosuhteet ovat ristiriidassa työntekijän toiveiden kanssa, aiheuttaa se voi kaksifaktoriteorian mukaan työntekijässä työtyytymättömyyttä.

Oldhamin ja Hackmanin (Hackman ja muut, 2015, s. 75–79) työnpiirreteorian mukaan työn perusominaisuudet, eli työssä tarvittavat taidot, työtehtävän kokonaisuus ja tärkeys, työn itsenäisyys sekä työstä saatava palaute johtavat kokemukseen työn merkityksellisyydestä, vastuullisuudesta ja tuloksista, joka puolestaan johtaa korkeaan sisäiseen motivaatioon, työntekijöiden kasvuun ja kehittymiseen, korkeaan työtyytyväisyyteen ja korkeaan työn tehokkuuteen. Tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella tutkimuksen kohdeyrityksessä pyritään ylläpitämään työn perusominaisuuksia työntekijöitä motivoivalla tasolla. Esimerkiksi eräs vastaaja kertoi haastattelussa työntekijästä, joka halusi kehittyä urallaan, mutta ei edetä vuoroesihenkilöksi. Tähän ratkaisuna vastaaja laajensi kyseisen työntekijän toimenkuvaa siten, että hän pääsi jatkossa osallistumaan uusien työntekijöiden perehdytykseen. Työnpiirreteorian mukaan tämä toiminta tukee työntekijän kokemaa työn merkityksellisyyttä ja siten hänen sisäistä motivaatiotaan.

Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihmisen motivaatio riippuu ihmisen halusta saavuttaa tietty lopputulos ja hänen mahdollisuudestaan saavuttaa se (Gyurko, 2011, s. 507). Haastatteluissa tuli ilmi, että yrityksen sisällä on lukuisia tapoja edetä urallaan, mutta

siihen ei ole yhtenäistä toimintatapaa yrityksessä, eikä etenemisen vaatimukset ole kaikille selviä. Vaatimusten selventäminen henkilöstölle parantaisi tiedon lisääntymisen myötä heidän mahdollisuuksiaan siihen ja siten voisi Vroomin odotusarvoteorian mukaan tukea heidän motivaatiotaan tavoitetta kohtaan.

Motivaation lähteitä on useita ja eri motivaationlähteiden merkitys vaihtelee ihmisten välillä. Tutkimuksissa on havaittu siirtymää ulkoisten motivaatiotekijöiden merkityksellisyydestä kohti sisäisten motivaatiotekijöiden merkityksellisyyttä (Putra ja muut, 2017, s. 230–231). Tutkimusten mukaan vuosina 1981–1994 syntyneen Y-sukupolven tärkeimpiin motivaatiotekijöihin kuuluu muun muassa merkityksellinen työ ja kannustava esihenkilö (Kim ja muut, 2016, s. 565–569), kun taas vuoden 1995 jälkeen syntyneen Z-sukupolven tärkeimpiin motivaatiotekijöihin kuului muun muassa työyhteisö, uralla eteneminen ja ihmisenä kehittyminen (Kirchmayer & Fratričová, 2018, s. 6024). Tämän tutkimuksen vastaajien motivoimiskeinot olivat linjassa tutkimuskirjallisuudessa esiteltyjen motivaatiotekijöiden kanssa. Vastaajat kertoivat haastatteluissa pitävänsä tärkeimpinä motivoimiskeinoina hyvää työilmapiiriä, hyvää esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta sekä mahdollisuutta kehittyä ja edetä urallaan. Vastaajien tulkinnat ovat linjassa myös ravintola-alan motivaatiotekijöitä koskevan tutkimuksen kanssa, jossa tärkeiksi motivaatiotekijöiksi on havaittu muun muassa työyhteisö ja -ympäristö, ammattimainen ilmapiiri sekä ymmärtävä esihenkilö (Dermody ja muut, 2004).

Motivaation havaitseminen rekrytointien yhteydessä on haastavaa, sillä työnhakijat ovat valmiita sanomaan lähes mitä tahansa saadakseen työtarjouksen (Quinn, 2018, s. 82–92). Tämän tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että myös vastaajat ovat huomanneet saman ilmiön haastatellessaan työnhakijoita. Quinnin (2018, s. 82–92) tavassa etsiä sisäisesti motivoituneita työntekijöitä, etsimällä korkean tason suorittajia, avainasemassa on tietynlainen kysymyspatteristo. Kaikilla tämän tutkimuksen vastaajilla ei ollut käytössä minkäänlaista listaa haastattelukysymyksistä ja osa vastaajista toivoi kysymyspatterin sisältävän yhtenäisen haastattelumateriaalin luomista. Kohdeyritys voisi siis luoda

kaivatun listan mahdollisista haastattelukysymyksistä ja lisätä siihen Quinnin haastattelumallin mukaisia esimerkkikysymyksiä.

Hakijakokemuksella on aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen. Philipsin ja Gullyn (2015, s. 1429) mukaan lyhyet aikaviiveet ja nopea tiedon antaminen hakijoille lisäävät työtarjouksen hyväksymisen todennäköisyyttä. Wildenin ja muiden (2010) mukaan rekrytointiprosessin aikana annetuttujen lupausten toteutumattomuus aiheuttaa työntekijöiden tyytymättömyyttä ja vaihtuvuutta. Nämä asiat on otettu huomioon tutkimuksen kohdeyrityksessä. Vastaajat kertoivat pyrkivänsä olemaan nopeita hakijaviestinnässä ja kertovansa tulevasta työstä rehellisesti hakijoille.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytilaa ja etsiä siitä kehityskohteita, joiden avulla kohdeyritys voisi tulevaisuudessa löytää ammattitaitoisempia ja motivoituneempia työntekijöitä. Tutkimuksessa käsiteltyihin asioihin lukeutui muun muassa rekrytoinnin ja työntekijöiden tason nykytila, hakemukset ja haastattelut, rekrytointeihin liittyvä sisäinen yhteistyö, yhteistyö henkilöstövuokrayritysten kanssa sekä henkilöstön pysyvyys ja lahjakkuuksien hallinta. Kahdessa seuraavassa alaluvussa on käsitelty tutkimuksen löydöksiä tutkimuskysymyksittäin. Luvussa 7.1 käydään läpi rekrytointiprosessin nykytila ja luvussa 7.2 esitellään kehitysehdotuksia kohdeyrityksen rekrytointiprosessin kehittämistä varten. Luvussa 7.3 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja luvussa 7.4 pohditaan tutkimuksen onnistumista, siihen liittyviä rajoitteita sekä annetaan aiheita jatkotutkimusta varten.

7.1 Kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytila ja kehityskohteet

Tässä luvussa vastataan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

- Millainen on kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytila?
- Minkälaisia ongelmia kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa on?

Tutkimuksen vastaajien antamien rekrytointiprosessin nykytasoa koskevien arvosanojen keskiarvo oli 3,31 ja yleisin vastaus 3, kun asteikkona oli 1–5, jossa 1 tarkoitti erittäin huonoa ja 5 erittäin hyvää. Työntekijöiden ammattitaidolle annettujen arvosanojen keskiarvo oli 3,45 ja yleisin vastaus oli 4. Työntekijöiden työmotivaatiolle annettujen arvosanojen keskiarvo oli 3,32 ja yleisin vastaus 3. Näiden vastausten perusteella rekrytointiprosessiin tai työntekijöiden tasoon ei selvästikään olla täysin tyytyväisiä, mutta ei myöskään täysin tyytymättömiä. Kehitettävää kuitenkin selvästi on.

Vastaajien mielestä rekrytointiprosessissa toimii hyvin HR-tiimin, eli pääosin rekrytointiasiantuntijan, osallistuminen ja tuki rekrytointeihin. Lisäksi kehuja annettiin yhteistyölle henkilöstövuokrayritysten kanssa. Myös hakijaviestintä vaikuttaa tutkimuksen perusteella olevan hyvällä tasolla. Vastaajat kertoivat olevansa nopealla aikataululla yhteydessä hakijoihin haastatteluiden jälkeen, eikä yksittäistapauksia lukuun ottamatta havaittavissa ollut sitä, että hakijat olisivat kieltäytyneet työtarjouksesta esimerkiksi liian pitkän odotuksen vuoksi. Myös yrityksen sisäistä rekrytointeihin liittyvää yhteistyötä pidettiin pääosin toimivana. Vastaajien sisäisen yhteistyön toimivuudelle antamien arvosanojen keskiarvo oli 3,92 ja yleisin annettu vastaus 4.

Vastaajien mielestä kehitettävää löytyi useista rekrytointiprosessin osa-alueista. Ensimmäinen esiin noussut kehityskohde oli rekrytointien suunnitelmallisuus ja rekrytointeihin liittyvän sisäisen tiedonkulun tehostaminen. Vastaajat kokivat rekrytointien olevan usein myöhässä ja esimerkiksi kesätyöntekijöiden rekrytointien tulisi heidän mielestään alkaa jo selvästi aikaisemmin. Lisäksi vastaajat toivoivat säännöllisempää keskustelua yrityksen henkilökunnan määrästä ja tulevasta henkilöstötarpeesta, jotta ei syntyisi tilanteita, joissa henkilöstöä on yhtäkkiä liikaa tai liian vähän. Toinen kehityskohde on haastatteluissa käytettävän materiaalin puute. Osalla vastaajista oli käytössä yritysesittely, joka sisältää vanhentunutta tietoa ja osalla ei ollut esittelyä lainkaan. Lisäksi osa vastaajista kertoi joutuneensa googlettamaan haastattelukysymyksiä, ja osalla ei ollut käytössä minkäänlaista kysymyslistaa haastatteluissa. Kolmas kehityskohde on lahjakkuuksien hallinnan kehittäminen. Haastatteluissa selvisi, ettei yrityksen työntekijöille ole selvää, mitä uralla eteneminen heiltä vaatii, eikä yrityksessä ollut selviä ja yhtenäisiä käytäntöjä esimerkiksi seuraajasuunnittelua koskien. Neljäs kehityskohde on potentiaalisten hakijoiden tavoittaminen. Vain neljä vastaajaa oli tyytyväisiä saatujen potentiaalisten hakijoiden määrään, kun taas kahdeksan vastaajaa oli tyytymättömiä siihen.

7.2 Tutkimuksessa esiin nousseita kehitysehdotuksia

Tässä luvussa käsitellään vastausta kolmanteen tutkimuskysymykseen:

- Miten kohdeyrityksen rekrytointiprosessia voidaan kehittää niin, että sen aikana tunnistetaan työnhakijoiden ammattitaito ja motivaatio nykyistä paremmin?

Haastatteluiden aikana käydyissä keskusteluissa vastaajien kanssa nousi esiin useita kehitysehdotuksia kohdeyrityksen rekrytointiprosessin kehittämiseen. Näistä ehdotuksista neljä ensimmäistä liittyy tutkimuksen aikana havaittuihin ongelmakohtiin kohdeyrityksen rekrytointiprosessissa, kun taas kaksi viimeistä ei liity havaittuihin ongelmiin, mutta ne voisi tämän tutkimuksen havaintojen perusteella auttaa kehittämään kohdeyrityksen rekrytointiprosessia.

Ensimmäinen kehitysehdotus on rekrytoinnin suunnitelmallisuuden ja siihen liittyvän yhteistyön kehittäminen yrityksessä. Osa vastaajista eivät olleet tyytyväisiä jatkuvasti myöhässä tapahtuneisiin rekrytointeihin ja yrityksen henkilöstömäärien ja -tarpeiden tietämättömyyteen. Jatkossa yrityksen kannattaisi pyrkiä siis hoitamaan nykyistä aikaisemmin sellaiset rekrytoinnit, joihin varautuminen ennalta on ainakin joiltakin osin mahdollista, esimerkiksi kausityöntekijöiden rekrytoinnit. Lisäksi henkilöstön määrää tulisi käsitellä entistä enemmän esimerkiksi yksikönjohtajien yhteisessä palaverissa tasaisin väliajoin.

Toinen kehitysehdotus on yhtenäisen haastattelumateriaalin luominen kohdeyrityksen työnhakijoita haastattelevien henkilöiden käyttöön. Osa tutkimuksen vastaajista kertoi, että heillä on käytössään vanhentunutta tietoa sisältävä yritysesittely ja osa vastaajista kertoi, ettei heillä ole käytössään mitään materiaalia haastattelutilanteisiin. Osa vastaajista kertoi käyttävänsä haastatteluiden yhteydessä itse kokoamaansa kysymyspatteria, mutta useissa haastatteluissa nousi esiin toive kysymyspatterista, jota vastaajat voisivat käyttää apuna haastattelutilanteissa. Kohdeyrityksen kannattaisi siis luoda haastatteluita

varten yhtenäinen materiaali, joka sisältää lyhyen yritysesittelyn haastatteluita varten. Yritysesittely voisi sisältää kuvauksen yrityksen toiminnasta ja sen eri toimipisteistä. Vastaajat kertoivat haastatteluissa yksimielisesti pitävänsä tärkeänä rehellistä ja selkeää kuvausta työtehtävistä ja -ajoista. Haastattelumateriaaliin voisi siis lisätä mukaan kuvauksen eri rooleihin liittyvistä tehtävistä sekä esimerkin yhden viikon mahdollisista työvuoroista. Lisäksi yritysesittelyn avulla voidaan jo haastattelutilanteessa tuoda ilmi mahdollisuutta edetä uralla yrityksen sisällä ja siten tukea uusien työntekijöiden motivaatiota uudessa työpaikassa. Esitysmateriaalin lisäksi haastattelijoille olisi hyvä luoda vastaajien kaipaama kysymyspatteri, joka sisältäisi erilaisia kysymyksiä, sekä kuvauksen siitä, miten erilaisiin vastauksiin kannattaa varautua ja millaisia lisäkysymyksiä vastauksiin kannattaa esittää, jotta hakijasta saadaan selville kaikki tarpeellinen tieto. Esimerkiksi tämän tutkimuksen luvussa 3.6 Motivaation havaitseminen esitetty Quinnin motivoituneiden henkilöiden löytämiseen kehitetyt haastattelukäytännöt kannattaisi lisätä tähän materiaaliin.

Kolmas kehitysehdotus on yhtenäisten käytäntöjen luominen lahjakkuuksien hallintaan ja seuraajasuunnitteluun. Käytännöt esimerkiksi uralla etenemiseen ja ammatilliseen kehittymiseen vaihtelivat eri yksiköissä. Yhtenäiset käytännöt ja työntekijöille avoimesti viestityt etenemismahdollisuudet ja niiden edellytykset voivat pitää henkilökunnan motivoituneempana, kun urallaan etenemistä kaipaavat työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan, jotta eteneminen on mahdollista. Myös hyvin hoidettu seuraajasuunnittelu voi auttaa yritystä tekemään parempia valintoja sisäisissä rekrytoinneissa ja siten kehittää työntekijöiden keskimääräistä ammattitaitoa.

Neljäs kehitysehdotus on hakijamäärän kasvattaminen panostamalla työpaikkailmoitusten markkinointiin ja lisäämällä yhteistyötä henkilöstövuokrayritysten kanssa. Suurin osa vastaajista ei ollut tyytyväisiä potentiaalisten hakijoiden määrään. Yrityksen kannattaa siis pyrkiä kasvattamaan hakijamäärää esimerkiksi tehokkaammalla työpaikkailmoitusten markkinoinnilla ja pohtia uusia ilmoitusalustoja ja viestintäkanavia työpaikkailmoituksille. Vastauksissa nousi esiin, että henkilöstövuokrayritysten kautta rekrytoimista on

käytetty hakijamäärän kasvattamisessa tarvittaessa. Tulevaisuudessa kyseistä yhteistyötä voisi käyttää nykyistä enemmän, jolloin kohdeyritys hyötyisi useammin henkilöstövuokrayritysten kyvystä hankkia suurempia hakijamääriä.

Viides kehitysehdotus on ottaa rivityöntekijät mukaan haastatteluihin. Tämä ehdotus sai tutkimushaastatteluissa positiivisia kommentteja siitä, että se voisi nostaa vanhojen työntekijöiden motivaatiota, kun heidän työnkuvansa laajenee, sekä siitä, että tämä antaisi myös työnhakijalle mahdollisuuden kysyä työstä joltakin samaa työtä tekevältä. Tätä käytäntöä oli myös jo käytetty joissakin yksiköissä, joissa se oli todettu toimivaksi käytännöksi. Tämä käytäntö kannattaa siis laajentaa koskemaan koko yritystä ja jokaisesta yksiköstä kannattaa kouluttaa valitut työntekijät haastattelutilanteita varten.

Kuudes kehitysehdotus kohdeyrityksen rekrytointiprosessille on työntekijöiden profilointi. Suurin osa vastaajista piti hyvänä ideana luoda niin sanottu täydellisen työntekijän profiili kokoamalla yhteen tietyssä roolissa parhaiten suoriutuvien työntekijöiden ominaisuuksia ja koostamalla niistä yhteenvetona profiilin, jonka ominaisuuksia tulevaisuuden haastatteluissa voidaan etsiä. Tätä pidettiin hyvänä ehdotuksena erityisesti nuorten ja kokemattomampien haastattelijoiden avuksi.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yhtä oikeaa keinoa, vaan sen arvioimisessa käytettävät keinot ovat erilaisia ja eri asioita painottavia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan validiteetti ja reliabiliteetti ovat yleisiä tutkimusmenetelmien luotettavuuden arvioinnissa käytettyjä käsitteitä, vaikka niitä onkin kritisoitu siitä, että ne soveltuvat perinteisesti lähinnä määrällisen tutkimuksen arvioimiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan keskeistä on se, että tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän päätynyt juuri niihin tuloksiin, joihin hän on päätynyt. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa reliaabeliudella tarkoitetaan lähinnä tutkijan

toimintaa, eli esimerkiksi sitä, onko koko aineisto otettu huomioon, onko se litteroitu oikein, vastaavatko tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Validiutta puolestaan voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa osoittamalla tutkimusta varten kerätyn empiirisen aineiston lähteiden luotettavuus.

Tämän tutkielman luvussa 4. Menetelmät on kuvattu tarkasti tutkimuksen metodit, joilla tutkimuksen lopputuloksiin on päädytty. Tutkielman reliabiliteettia lisää muun muassa se, että haastatteluja ei vain litteroitu niitä tehdessä, vaan ne tallennettiin ja tallenteiden avulla luotiin litteroinnit, jotka varmasti vastaavat tutkittavien vastauksia haastatteluissa. Lisäksi jokaisen vastaajan mielipiteet pyrittiin tuomaan mahdollisimman hyvin esille aineiston analyysissä siten, että analyysissä vastaajien yleisimpien mielipiteiden lisäksi myös valtavirrasta poikkeavat näkemykset tuotiin analyysissä esiin. Tämä toimintatapa antaa tutkimuksen lukijalle laajan näkemyksen tutkittavien erilaisista ajatusmaailmoista.

Tutkielman validiteettia tukee se, että kaikki kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin osallistuvat henkilöt osallistuivat haastatteluun. Luvussa 4. on kerrottu tarkemmin tutkielmaan osallistuvista henkilöistä, heidän rooleistaan ja haastatteluiden pituuksista. Tutkimukseen osallistuville henkilöille luvattiin anonymiteetti tutkielmassa, joten heillä ei ollut sen vuoksi syytä olla tuomatta esiin todellisia ajatuksiaan tutkittavista aiheista.

7.4 Tutkimuksen onnistuminen, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus onnistui tavoitteessaan selvittää kohdeyrityksen rekrytointiprosessin nykytila ja löytää sitä koskevia konkreettisia kehitysehdotuksia. Onnistumisen määrittelyä tukee useat konkreettiset, realistiset ja toteuttamiskelpoiset kehitysehdotukset. Lisäksi tutkimusta voidaan pitää kohdeyrityksen kannalta merkittävänä, sillä jokainen ravintoloita, kioskeja ja kahviloita kohdeyrityksen pääkaupunkiseudun toimipisteissä johtava yksikönjohtaja osallistui tutkimukseen. Heidän lisäkseen tutkimukseen osallistui kohdeyrityksen

rekrytointiasiantuntija ja operatiivinen johtaja, joten kaikki rekrytointiprosessiin normaalisti osallistuvat työntekijät olivat osallisena tutkimuksessa.

Vaikka tutkimuksen aineiston keruu onnistuikin ja tutkimus onnistui tavoitteessaan, olisi haastatteluista voinut saada vielä laadukkaampia vastauksia, mikäli tutkimusta tehdessä olisi toimittu Tuomen ja Sarajärven (2018) suosittelemalla tavalla lähettää haastattelukysymykset haastateltaville ennen haastatteluja. Tämä olisi antanut vastaajille mahdollisuuden pohtia tutkimuksen aiheita jo ennen haastattelutilannetta, jolloin vastaukset olisivat voineet olla nykyistä kattavampia. Toisaalta tässä tutkimuksessa vastaajilta saatiin kattavia vastauksia haastattelukysymyksiin, joten yksiselitteisesti ei voida olettaa, että haastattelukysymysten lähettäminen ennakkoon haastateltaville olisi tuottanut merkittävästi laadukkaampia vastauksia.

Jatkotutkimusehdotuksena kohdeorganisaatiolle suositellaan vastaavaa tutkimusta liittyen perehdytysprosessiin, sillä vastaajilla oli selvästi myös siihen liittyen kehitysehdotuksia ja useissa haastatteluissa keskustelun aihe alkoikin suuntautumaan siihen. Tutkimuksen aiheen rajauksen vuoksi kaikkia haastatteluissa esiin nousseita aiheita ei kuitenkaan voitu käsitellä tässä tutkielmassa. Onnistunut perehdytysprosessi on kuitenkin tärkeä motivaatioon vaikuttava tekijä uusilla työntekijöillä, joten siinä onnistuminen tukee myös tämän tutkimuksen tavoitteena ollutta motivoituneempaa ja ammattitaitoisempaa henkilökuntaa.

Motivaatiokirjallisuuteen liittyen suomalaisten tai muiden pohjoismaisten työntekijöiden motivaatiotekijöistä olisi hyvä saada lisää tutkimustietoa. Motivaatiotekijät vaihtelevat eri maiden välillä ja tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa jouduttiin käyttämään tutkimustietoa koskien esimerkiksi Iso-Britanniassa ja Brasiliassa hotellissa työskentelevien henkilöiden sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Hotellityöntekijöiden motivaatiota koskeva tutkimus voi antaa suuntaa antavasti oikeaa tietoa myös ravintolatyöntekijöiden motivaatiosta, sillä alojen työolot ovat monilta osin samankaltaisia ja alat usein

liitetään myös yhteen, esimerkiksi Suomessa puhutaan usein yhdessä matkailu- ja ravintola-alasta ja englanninkielessä ne on yhdistetty saman hospitality-termin alle. Kuitenkin Suomen ja Iso-Britannian tai Brasilian väliset kulttuurierot voivat aiheuttaa suurtakin eroa eri motivaatiotekijöiden merkitykselle.

Lähteet

Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: Firm perspectives. *Rajagiri Management Journal, 14*(2), 107-120. https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016

Aldabbas, H., Pinnington, A. H., & Lahrech, A. (2023). Encouraging more creativity in organizations: The importance of employees' intrinsic motivation and work engagement. International journal of organizational analysis (2005), 31(6), 2337–2358. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3038

Chehab, O., Bouzari, M., & Ilkhanizadeh, S. (2023). Job Motivation Mediating the Effects of Standardization on Restaurant Frontline Employees' Job Outcomes: Evidence from Lebanon. Journal of quality assurance in hospitality & tourism, 24(6), 836-858. https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2089944

de Souza Meira, J. V., Hancer, M., Gadotti dos Anjos, S. J., & Eves, A. (2023). HUMAN RESOURCES PRACTICES AND EMPLOYEE MOTIVATION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: A CROSS-CULTURAL RESEARCH. Tourism and hospitality management, 29(2), 157-167. https://doi.org/10.20867/thm.29.2.1

Dermody, M. B., Young, M., & Taylor, S. L. (2004). Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers: Insight for the Development of Effective Recruitment and Retention Strategies. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 5(3), 1-14. https://doi.org/10.1300/J149v05n03_01

DeVaro, J., Kauhanen, A. & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. Industrial & labor relations review, 72(4), 981-1008. https://doi.org/10.1177/0019793919842810

Duunitori. (2022, 1. kesäkuuta) Näiltä puheenaiheilta et voi välttyä vuonna 2022 – katso rekrytoinnin tärkeimmät trendit. Noudettu 21.10.2023 osoitteesta https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-2022-rekrytoinnin-trendit

Finto. (2017, 14. elokuuta). *Ammattitaito.* Noudettu 22.10.2023 osoitteesta https://finto.fi/tsr/fi/page/p13096

Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. International journal of hospitality management, 85, 102352. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352

Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., . . . Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. Sustainability, 14(5), 2885. https://doi.org/10.3390/su14052885

Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. GERMAN JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT-ZEITSCHRIFT FUR PERSONALFORSCHUNG, 35(1), 53-82. https://doi.org/10.1177/2397002220952734

Cole, G. (2017). Recruitment process outsourcing. Human resource management international digest, 25(2), 34-36. https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2017-0013

Graneheim, U., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse education today, 24(2), 105-112. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001

Gyurko, C. C. (2011). A synthesis of Vroom's model with other social theories: An application to nursing education. Nurse education today, 31(5), 506-510. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2010.08.010

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.

Human Capital Institute & Oracle. (2014, 17. joulukuuta). Recruit from Within: Leverage Internal Mobility to Alleviate Talent Scarcity. Noudettu 17.3.2022 osoitteesta https://go.oracle.com/LP=17835

Ihensekhien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. Jurnalul economic, XXVI(85), 31-48. https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04

Ivanovic, A., Collin, P. H., & Collin, P. (2009). Dictionary of Human Resources and Personnel Management. Bloomsbury Publishing

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Kapur, R. (2022). IMPORTANCE OF RECRUITMENT AND SELECTION IN LEADING TO PROGRESSION OF THE ORGANIZATION. International journal of information, business and management, 14(1), 159–170.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä* (1. painos.). Kauppakamari.

Kim, M., Knutson, B. J., & Choi, L. (2016). The Effects of Employee Voice and Delight on Job Satisfaction and Behaviors: Comparison Between Employee Generations. Journal of hospitality marketing & management, 25(5), 563-588. https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067665

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2018). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020 (s. 6019-6030). ISBN: 978-0-9998551-0-2

Klaeijsen, A., Vermeulen, M., & Martens, R. (2018). Teachers' Innovative Behaviour: The Importance of Basic Psychological Need Satisfaction, Intrinsic Motivation, and Occupational Self-Efficacy. Scandinavian journal of educational research, 62(5), 769-782. https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306803

Kong, H. Y., & Baum, T. (2006). Skills and work in the hospitality sector: The case of hotel front office employees in China. International journal of contemporary hospitality management, 18(6), 509-518. https://doi.org/10.1108/09596110610681548

Kultalahti, S., & Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. Journal of organizational change management, 27(4), 569-582. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101

Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., & ur Rehman, R. (2015). The role of LMX in employee's job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. Journal of applied business research, 31(5), 1987-2000. https://doi.org/10.19030/jabr.v31i5.9413

McCracken, M., Currie, D. & Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: Sharpening 'the edge' of graduate talent. International journal of human resource management, 27(22), 2727–2752. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102159

Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? Business horizons, 61(5), 755-764. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007

Mistry, T. G., Hight, S. K., Okumus, F., & Terrah, A. (2022). Managers from heaven: How do hospitality employees describe good managers? International hospitality review, 36(1), 2-24. https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0055

Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? Journal of Management, 41(5), 1416-1445. https://doi.org/10.1177/0149206315582248

Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. Tourism and hospitality research, 17(2), 228-241. https://doi.org/10.1177/1467358415613393

Quinn, C. (2018). Motivation-based Interviewing: A Revolutionary Approach to Hiring the Best. Society For Human Resource Management.

Rajala, S. (2020, 30. toukokuuta). Tutkimus: 80 prosentilla suomalaisyrityksistä on ongelmia löytää pätevää väkeä johtoportaaseen. Kauppalehti. Noudettu 12.4.2022 osoitteesta https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkimus-80-prosentilla-suomalaisyrityksista-on-ongelmia-loytaa-patevaa-vakea-johtoportaaseen/13967059-4176-4fbc-9fc1-1d855b3ae6d6

Sabatier, M. (2010). Filling vacancies: Identifying the most efficient recruitment channel. Economics bulletin, 30(4), 3355–3368.

Salli, M. & Takatalo, S. (2014). Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari.

Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. Managing service quality, 21(1), 88-107. https://doi.org/10.1108/09604521111100261

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. MIT Sloan management review, 53(2), 25-32.

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

Viitala, R. (2005). Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (3. painos). Inforviestintä Oy.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Whysall, Z., Owtram, M. & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. The Journal of management development, 38(2), 118-129. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. Journal of marketing management, 26(1-2), 56-73. https://doi.org/10.1080/02672570903577091

Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study of Nurses Working in Long-Term Care Facilities. International journal of environmental research and public health, 19(3), 1284. https://doi.org/10.3390/ijerph19031284

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Nykytila ja kehityskohteet

1. Minkä arvosanan 1–5 väliltä annat rekrytointiprosessin nykytasolle yrityksessä?
2. Mikä nykyisessä rekrytointiprosessissa toimii mielestäsi hyvin?
3. Mikä nykyisessä rekrytointiprosessissa vaatii mielestäsi kehitystä?

Työntekijöiden taso

4. Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit nykyisten alaistesi ammattitaidolle?
5. Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit nykyisten alaistesi työmotivaatiolle?
6. Onko työntekijöiden ammattitaidossa ja motivaatiossa mielestäsi kehitettävää ja jos on, niin missä asioissa on kehittämistarvetta?

Onnistuneet rekrytoinnit

7. Miten yksikössäsi tehdyissä rekrytoinneissa keskimäärin onnistutaan?
8. Onko onnistuneilla rekrytoinneilla jotain keskinäisiä yhtäläisyyksiä? Mitä?
9. Onko onnistuneita rekrytointeja käsitelty jälkikäteen, jotta vastaavia työntekijöitä löydettäisiin myös jatkossa?

Virherekrytoinnit

10. Onko yksikössäsi esiintynyt virherekrytointeja?
11. Onko virherekrytoinneilla jotain keskinäisiä yhtäläisyyksiä? Mitä?
12. Onko virherekrytointeja käsitelty jälkikäteen, jotta niiltä vältyttäisiin jatkossa?

Kiirerekrytoinnit

13. Onko yksikössäsi usein tilanteita, jossa uuden työntekijän aloitus on kiireellinen?
14. Vaikuttaako rekrytoinnin kiireellisyys usein siihen, millaisia vaatimuksia uudelle työntekijälle asetetaan?
15. Oletko huomannut kiireellisesti rekrytoitujen työntekijöiden tason erottuvan muista työntekijöistä?

Hakemukset

16. Kun valitset työnhakijoita kutsuttavaksi haastatteluun, mitkä asiat hakemuksessa vaikuttavat eniten päätökseesi?
17. Saatko mielestäsi avoimiin paikkoihin riittävän määrän potentiaalisia hakijoita, vai pitäisikö hakijamäärää pyrkiä kasvattamaan nykyisestä?

Haastattelut

18. Kun haastattelet työnhakijoita, mitkä asiat ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat rekrytointipäätökseen?
19. Kun haastattelet työnhakijoita, mitkä asiat ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat hakijan valitsematta jättämiseen?
20. Kun haastattelet työnhakijaa, pyritkö arvioimaan hakijan työmotivaatiota jotenkin? Miten?

21. Kun haastattelet työnhakijaa, arvioitko jotenkin hänen sopivuutta yksikkösi työympäristöön ja –olosuhteisiin? (yksikön sijainti, aukioloajat yms.) Miten?
22. *Jos vaihtoehtona on kaksi potentiaalista työnhakijaa: hakijalla 1 on hieman enemmän kokemusta vastaavista töistä aiemmin, mutta hakija 2 vaikuttaa motivoituneemmalta, kummalle tarjoat ensisijaisesti työtä?
23. *Minkälaisia kysymyksiä esitätte hakijoille heidän aiemmista työkokemuksistaan?
24. *Miten kerrot hakijalle haastattelussa tulevista työtehtävistä? Käsitteletkö niitä vain pintapuolisesti vai annatko konkreettisia esimerkkejä tehtävistä, joita hänen tulisi tulevaisuudessa hoitaa työssään?
25. *Miten nopeasti yleensä ilmoitatte haastattelussa käyneille valituksi/hylätyksi tulemisesta?
26. *Onko ollut tilanteita, joissa hakija on kieltäytynyt työtarjouksesta liian pitkän odotuksen vuoksi? Esimerkiksi tilanne, jossa hakija on ehtinyt ottaa toisen työn vastaan.

Hakijoiden tausta

27. Oletko huomannut jonkinlaista eroa työntekijän ammattitaidossa/työmotivaatiossa sisäisten ja ulkoisten rekrytointien välillä? Millaista?
28. Oletko huomannut eroa kohdeyrityksen itse hoitamien ja vuokrayritysten kautta hoidettujen rekrytointien onnistumisessa? Jos olet niin millaista?
29. Onko hakijoiden kulttuuritausta vaikuttanut heidän sopeutumiseen organisaatioon?

*Pysyvyys:

30. *Pyritkö rekrytoinnin aikana arvioimaan työnhakijan mahdollista työsuhteen pituutta kohdeyrityksessä?
31. *Onko jotain sellaisia asioita, jotka voisi viitata siihen, että työsuhde voisi olla keskivertoa pidempi?
32. *Miten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista pyritään ylläpitämään myös pidemmällä aikavälillä? Mitä käytäntöjä käytätte tämän tukemiseksi? (Esim. kehityskeskusteluiden aiheet)

Lahjakkuuksien hallinta

33. Millaisia käytäntöjä lahjakkuuksien hallintaan (esim. seuraajasuunnittelu, työntekijöiden koulutus ja kehittäminen, uralla eteneminen) yksikössäsi/kohdeyrityksessä on käytössä?
34. Käsitelläänkö mahdollista tulevaa uralla etenemistä rekrytointien yhteydessä? Miten? (Esim. mahdollinen siirtyminen rivityöntekijästä vuoroesihenkilöksi)

Yhteistyö

35. Minkä arvosanan 1–5 väliltä antaisit yksikönjohtajan, rekrytointiasiantuntijan ja operatiivisen johtajan välisen yhteistyön toimivuudelle?
36. Onko siinä mielestäsi kehitettävää? Mitä?
37. Teetkö rekrytointien yhteydessä jonkinlaista yhteistyötä muiden yrityksen yksikönjohtajien kanssa? Minkälaista? (Esim. sisäiset haut)
38. Pitäisikö yhteistyötä eri tahojen välillä mielestäsi lisätä? (Jos pitäisi niin miten?)

Muuta

39. Onko mielessäsi jotain rekrytointiin liittyvää, johon haluaisit saada lisätietoa/tukea?
40. Onko mielessäsi vielä jotain, joka voisi auttaa kehittämään yrityksen rekrytointiprosessia?

***** Tähdellä merkityt kysymykset lisättiin haastatteluihin neljän ensimmäisen haastattelun jälkeen, joten vain yhdeksän viimeistä vastaajaa vastasi niihin.