

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Johanna Numminen

PIENTEN YRITYSTEN TIIMIHAASTATTELUTEKNIIKAN
KEHITTÄMINEN REKRYTOINNISSA

Opinnäytetyö
Syyskuu 2018

**OPINNÄYTETYÖ**

Syyskuu 2018

**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)**Tekijä(t)**

Johanna Numminen

Nimeke

Pienten yritysten tiimihaastattelutekniikan kehittäminen rekrytinnissa

Toimeksiantaja

Karelia-amk, SMErec-New generation recruitment skills for SMEs and workforce

Tiivistelmä

Rekrytointi on suora investointi yrityksen liiketoimintaan ja pk-yrityksissä jopa elinehto. Lisäksi taistelu parhaista työntekijöistä on monella alalla kovaa. Tässä tilanteessa yritykset etsivät enemmän yhtiöön soveltuvaa persoonaa kuin tiettyä osaamista. Tällä tiimihaastattelulla varmistettaisiin mitä todennäköisimmin yrityskulttuuriin sopivan henkilön löytyminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää pienten yritysten tiimihaastattelutekniikkaa rekrytinnissa. Tutkimuksen tulosten pohjalta oli tavoitteena laatia tiimihaastattelutekniikkamalli. Tiimihaastattelu on uusi näkökulma opinnäytetöihin Karelia-amk:ssa ja opinnäytetyö tarjoaa pk-yrityksille hyödyllistä tietoa työhaastattelun toteuttamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena konstruktivisena tutkimuksena, jonka tiedonhankintamenetelminä oli teemahaastattelu, ryhmäkeskustelu, benchmarking ja havainnointi. Haastatteluihin osallistui kokeneita rekrytinnin ammattilaisia. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä valmistautuminen, haastattelijoiden roolien jako ja valmiiksi mietityt kysymykset ovat tärkeitä elementit tiimihaastattelussa. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista jatkaa tiimihaastattelutekniikkamallin kehittämistä ja testausta ja selvittää, saadaanko tällä tekniikalla parempia tuloksia rekrytinnissa.

Kieli

suomi

Sivuja 77

Liitteet 4

Liitesivumäärä 12

Asiasanat

tiimihaastattelutekniikka, paneelihaastattelu, yrityskulttuuri, rekrytointi



THESIS
September 2018
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's degree
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU, FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Johanna Numminen

Title
Development of Team Interview Techniques in Recruitment for Small Businesses

Commissioned by
Karelia UAS, SMErec-New generation recruitment skills for SMEs and workforce

Abstract

Recruitment is a direct investment in the company's business and for SMEs it is almost a question of life and death. Companies are more interested in finding people with a personality that is suitable for the company, than a certain set of skills. This type of team interview would most likely ensure, finding a suitable person for the corporate culture.

The aim of this thesis was to develop team interview techniques in recruitment for small businesses. Based on the results of the study, the objective is to establish a team interview technique model. Team Interview is a new perspective for theses in Karelia UAS, this thesis will offer useful information on the implementation of the job interviews for SMEs.

This thesis study was carried out as qualitative constructive research, using theme interview, a group chat, benchmarking and observation as research methods. Based on the study results, it can be said that good preparation, division of the roles of the interviewers, and pre-thought-out questions are essential elements of the team interview. It would be interesting to continue the development and testing the team interview technique model, as follow up research and to determine whether this technique is able to give better results in recruitment.

Language
Finnish

Pages 77
Appendices 4
Pages of Appendices 12

Keywords

team interview technique, panel interview, corporate culture, recruitment

Kiitos

Olin pitkään haaveillut jatko-opintojen aloittamisesta ja opintojen toteuttamiseen tarvittiin oikea aika, sinnikkyyttä, päämäärätietoisuutta sekä tukea perheeltä, sukulaisilta ja ystäviltä. Näihin kahteen vuoteen mahtuu mieleen painuvia hetkiä, opintojen edetessä on pitänyt opetella hermojen ja sinnikkyuden venyttämistä äärimilleen, ja aina välillä mietinkin omien unelmien ja tavoitteiden saavuttamisen mielekkyyttä. Opiskeluaikani on tarjonnut oman osaamiseni kehittämisen lisäksi mahdollisuuden tutustua uusiin ihmisiin ja opettanut minulle tiimityön todellisen vahvuuden ja kuinka arvokasta on saada lahjakkaita ja avuliaita ihmisiä ympärilleen. Haluan siis kiittää mahtavia opiskelukavereitani ystävydestä, yhteisistä hetkistä ja tuesta.

Kiitän opinnäytetyön ohjaajaani yliopettaja Mika Pasasta sekä SMErec-hankkeen puolelta projektipäällikkö Marja-Liisa Ruotsalaista ja projektiasiantuntija Tanja Rimpilää unohtamatta opinnäytetyöpajoissa olleita ohjaajia hyvästä ja kannustavasta ohjauksesta ja mieltä avaavista keskusteluista. Kiitos Marja Aalto, apusi on ollut korvaamaton. Kiitos perheelle, sukulaisille ja ystäville, ilman teidän tukeanne opiskelujeni suorittaminen olisi ollut mahdotonta. Viimeisenä haluan kiittää jo-kaista opinnäytetyöhöni osallistunutta haastateltavaa sekä työni mahdollistanutta organisaatiota. Opiskeluni on ollut mieleenpainuva polku, joka toi mukanaan uusia ajatuksia ja olen kiitollinen kaikesta tästä.

Joensuussa 20.6.2018

Johanna Numminen

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Tausta ja lähtökohdat	7
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Rekrytointiprosessi	10
2.1	Rekrytointiprojekti	10
2.2	Rekrytointikriteerit, kompetenssit ja houkuttava työpaikkailmoitus	17
2.3	Esikarsinta ja rekrytointihaastattelu	19
2.3.1	Vapaamuotoinen ja jäsennetty haastattelu	23
2.3.2	Kompetenssipohjaiset STAR- ja SOARA-tekniikat	24
2.3.3	Ryhmähaastattelu	25
2.4	Soveltuvuusarviointi, rekrytointipäätös ja perehdytys	26
2.5	Yrityskulttuurilla johtaminen	28
2.5.1	Yrityskulttuuria ohjaava toimintaperiaate	30
2.5.2	Yrityskulttuuriin sopiva henkilö	32
3	Tiimihaastattelu	33
3.1	Tiimityöskentely ja roolit	34
3.2	Tiimihaastattelutekniikka	37
4	Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät	43
4.1	Kehittämistyön lähestymistapa	43
4.2	Tiedonhankinnan menetelmät	47
5	Opinnäytetyön toteutus	50
5.1	Tutkivan kehittämistyön eteneminen	51
5.2	Aineiston analysointi ja tulkinta	53
6	Tutkimuksen tulokset	55
6.1	Tiimihaastattelun teko	57
6.2	Roolien jako tiimihaastattelussa	59
6.3	Yrityskulttuuriin sopivan henkilön löytyminen	60
7	Johtopäätökset ja pohdinta	62
7.1	Tulosten tarkastelu	62
7.2	Tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus	65
7.3	Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus	69
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja loppusanat	73
	Lähteet	75

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelukysymykset

Liite 2 Tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus

Liite 3 Arviointilomake

Liite 4 Haastattelurunko toinen kierros

1 Johdanto

Rekrytointi on suora investointi yrityksen liiketoimintaan ja pk-yrityksissä jopa elinehto. Lisäksi taistelu parhaista työntekijöistä on monella alalla kovaa. Tässä tilanteessa yritykset eivät enää rekrytoi pelkästään substanssia vaan kehittämisen ja kehittymisen kykyä: etsitään enemmän yhtiöön soveltuvaa persoonaa kuin tiettyä osaamista. Samalla työnhaku on uudistunut, paperiset CV:t ovat muuttuneet LinkedIn-profiileiksi ja sanomalehtien työpaikkailmoitukset somekampanjoiksi. (Kaijala 2016.)

Tämän ajan trendejä on itseorganisoituvuus. Malli perustuu siihen, että johtoa tai ainakaan keskijohtoa ei ole, vaan työntekijöille ja heidän muodostamilleen tiimille annetaan päätäntävalta. Töissä vietetään paljon aikaa ja sen halutaan olevan mukavaa, ja tällä työkuultuurilla on toki vaikutusta hyvien tyyppien houkuttelemiseksi. 1996 perustettu peliyritys Valve kertoo käsikirjassaan:

Jos olet täällä töissä, olet hyvä työssäsi. Sinua ei palkattu täyttämään tiettyä positiota. Sinut palkattiin jatkuvasti tarkastelemaan, mitä voisit tehdä ollaksesi mahdollisimman arvokas työntekijä.

Suomalaisen ohjelmistotalo Reaktorin työntekijöistä moni omistaa osuuden yrityksestä, näin kaikkien etu on yhteinen etu (Riikonen 2017).

Opinnäytetyöni aihe on tiimihaastattelutekniikan kehittäminen rekrytoinnissa. Opinnäytetyön aiheen tekee mielenkiintoiseksi se, että minua on haastateltu tällaisella tiimihaastattelutekniikalla, ja olin myös mukana muutamissa kesätyöntekijöiden haastatteluissa entisessä työpaikassani. Haen työpaikkaa tämän opinnäytetyöprosessin aikana, joten omakohtaista havainnointia tapahtuu koko ajan. Rekrytointi on laaja ja mielenkiintoinen aihealue, joka sisältää työsuhteen aloittamisen ja siihen liittyvät edeltävät toimenpiteet. Tiimihaastattelutekniikka on mielenkiintoinen työkalu rekrytoinnissa. Työhyvinvointi on tärkeä asia ja siihen vaikuttaa hyvin vahvasti se, että työyhteisöön löydetään juuri oikeanlaiset, yrityskulttuuriin soveltuvat henkilöt. Kun työntekijä on oikeassa paikassa ja oikeanlaisten työkavereiden ympäröimänä, hän pystyy parhaaseen mahdolliseen

suoritukseen. Myös yritysten kannattaisi ymmärtää, että työntekijät ovat ainoa merkittävä kilpailutekijä.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (mukaihen Itä-Suomen yliopisto, Johtamisen aineopinnot, Ruotsalainen 2016 mukaan).

Kuviossa 1 on esitelty rekrytointiprosessi. Opinnäytetyössäni kerron ensin yleisesti rekrytointiprosessista, mutta tarkemmin keskitytään haastattelu- ja testausvaiheeseen ja erityisesti tiimihaastattelutekniikkaan. Valviston (2005, 43) ja Hirvonsalon (2017) mukaan haastatteluja kannattaisikin järjestää useita ja käyttää eri haastattelijoita. Kun haastattelijoita on useampi kerralla ja yhdistetään heidän elämäkokemuksensa, saadun tiedon määrä moninkertaistuu.

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyöni tein Karelia-ammattikorkeakoulussa toteutettavaan SMErec - New generation recruitment skills for SMEs and workforce -hankkeeseen. Tavoitteena on edistää Suomessa kahdella erilaisella talousalueella yritysten kilpailukykyä kehittämällä yritysten henkilöstöstrategiaa tukevia mittareita ja muita rekrytointiin käytettäviä työkaluja. Tällä hankkeella halutaan luoda pk-yrityksille sekä tieteseen että käytäntöön perustuvia innovatiivisia valintamenetelmiä rekrytointityökaluiksi. Tarkoituksena on saada aikaan onnistuneita rekrytointeja. (Ruotsalainen 2016.)

Hankkeessa kehitettävien työkalujen kautta syntyvien ratkaisujen kilpailukyky ja ainutlaatuisuus perustuvat uutuusarvoon, sillä vastaavia järjestelmiä ei tiittävästi ole käytössä oppilaitoksissa tai muissa, yhtä suuren korkeasti koulutetun työvoiman mahdollistavissa yhteisöissä.

Ratkaisujen yhtenä uutuutena on myös korkeamman osaamistason työvoiman entistä nopeampi välittäminen. Hankkeen tavoitteena on muuttaa liiketoimintaan liittyviä arvoverkkoja siten, että rekrytointi muuttuu passiivisesta aktiiviseksi ja työnhakijan osaaminen näytetään ennakkoon. Tämä saa aikaan rekrytointiprosessin nopeutumisen ja koulutuksesta työelämään siirtymisen tehostumisen. Järjestelmät saavat aikaan myös kustannussäästöjä rekrytointiprosessissa. Erityisesti pk-yrityksille ovat merkittäviä virherekrytoinnin aiheuttamat suorat kulut, jotka voivat olla yritykselle jopa noin 30 prosenttia työntekijän vuosipalkasta. (Ruotsalainen 2016.)

Karelia-amk:n ja JOSEK:n yhteistyönä hankkeessa on tarkoitus saada aikaan sovellus, joka tukee yrittäjää selvittämällä, mihin tarpeeseen uusi työntekijä tulee, millaista kompetenssia hakijalta vaaditaan, ja näin saa alkunsa uusi rekrytointi-ilmoitus (Ruotsalainen 2016). Hankkeen puolelta opinnäytetyön vastuuhenkilönä toimi projektipäällikkö Marja-Liisa Ruotsalainen.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

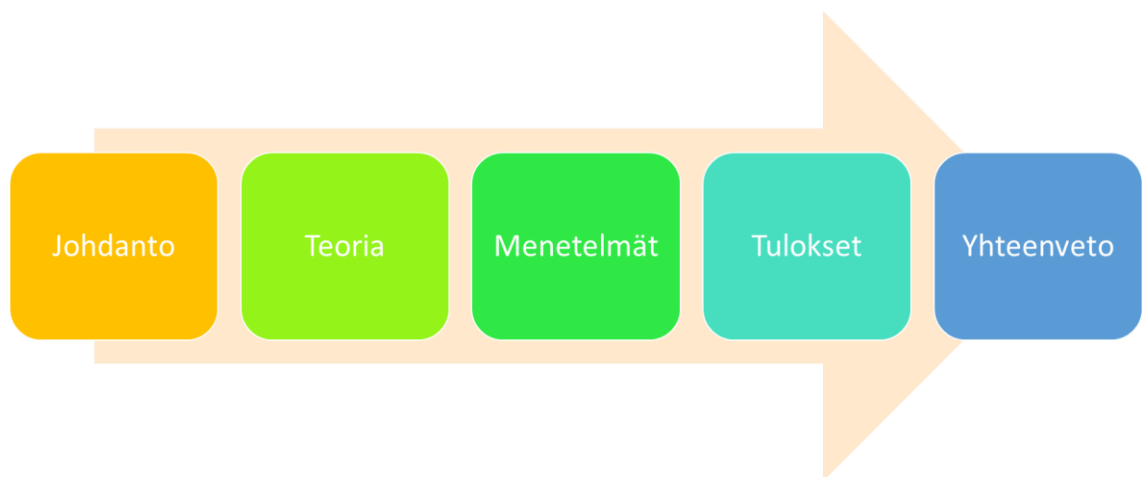
Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää pienten yritysten tiimihaastattelutekniikkaa rekrytoinnissa. Jos työyhteisö on mukana uuden työntekijän haastattelussa, voidaan löytää oikea henkilö osaksi työyhteisöä sekä yrityskulttuuria ja näin edistämään yrityksen kilpailukykyä. Pienissä yrityksissä tiimihaastattelutekniikka ei ole välttämättä käytössä rekrytointiprosessissa, ja tarkoituksena on saada pienet yritykset käyttämään enemmän tätä tekniikkaa.

Tiimihaastattelu on uusi näkökulma opinnäytetöihin Karelia-ammattikorkeakoulussa, ja opinnäytetyöni tarjoaa pk-yrityksille hyödyllistä tietoa työhaastattelun toteuttamiseen. Opinnäytetyössäni keskityn pienten yritysten tiimihaastattelun kehittämiseen. Tutkimustulosten pohjalta laadin tiimihaastattelutekniikkamallin. Tämä malli ohjeistaa, mitä on huomioitava tiimihaastattelun teossa. Tiimihaastattelulla varmistettaisiin mitä todennäköisimmin myös onnistunut rekrytointi. Tiimihaastattelutekniikkamalli oli tarkoitus testata kolmessa yrityksessä, mutta aikataulusyistä testaus jää pois opinnäytetyöstä. Tapasimme projektipäällikkö Marja-Liisa Ruotsalaisen ja projektiasiantuntija Tanja Rimpilän kanssa 2.3.2017 ja

12.4.2017, jolloin aiheitani rajattiin juuri pienten yritysten tiimihaastattelutekniikan kehittämiseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu viidestä eri osasta, jotka ovat esitettynä alla olevassa kuviossa.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne esitettynä kuviona.

Opinnäytetyön johdannossa esitellään taustatietoja toimeksiannosta ja yleisluonteisesti tutkimuksen keskeiset valinnat. Teoriaosuudessa käsitellään rekrytointiprosessi yleisesti ja haastattelutekniikat. Erityisesti keskitytään tiimi- eli paneelihaastattelutekniikkaan. Tiimihaastattelussa työyhteisö on haastattelun tekijänä. Kaijala (2016) ja ManPowerGroup-rekrytointiopas (2016) käyttävät siitä nimeä tiimihaastattelutekniikka. Tiimihaastattelutekniikka tarkoittaa sitä, että tulevia työkavereita, kollegoita on mukana yhdessä tekemässä työhaastattelua. Tiimi- ja paneelihaastattelulla tarkoitetaan samaa asiaa. Adler (2007) ja Bowers & Kleiner (2005) käyttävät käsitteenä paneelihaastattelua, kun taas Markkanen (2002), Niitamo (2003) ja Hurme & Österberg-Hurme (2017) käyttävät myös käsitettä ryhmähaastattelu, mutta yleensä ryhmähaastattelulla tarkoitetaan, että sekä haastattelijoita että haastateltavia on useampi. Opinnäytetyössäni tiimihaastattelulla tarkoitetaan, että työyhteisö on työhaastattelun tekijänä eli työhaastattelussa on

mukana useampi haastattelija, mutta vain yksi haastateltava samanaikaisesti. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi yrityskulttuurilla johtamista, sillä jokaisella yrityksellä on yrityskulttuuri, mutta keskeinen ero yritysten välillä on siinä, että parhaat työpaikat ovat tietoisesti rakentaneet ja johtavat yrityskulttuuriaan. Rossin (2012) mukaan yrityksen kokonaisvaltaista johtamista sen kulttuurin kautta nimitetään kulttuuristrategiaksi.

Opinnäytetyön menetelmiä käsittelevässä osuudessa esitellään kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät. Tässä esitellään kaksi mahdollista lähestymistapaa, konstruktivinen tutkimus ja toimintatutkimus, sekä perustellaan se, miksi päädyttiin valitsemaan lähestymistavaksi konstruktivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmistä käsitellään haastattelua, ryhmäkeskustelua, benchmarkingia ja havainnointia kehittämistyön tiedonkeruumenetelminä. Sitten käydään läpi kehittämistyön etenemistä, tutkimuksen toteutusta ja aineiston analysointia. Tulosoosuudessa esitellään aineiston keskeiset tulokset. Yhteenvedossa käydään läpi tulosten tarkastelu, jonka pohjalta laaditaan tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus, arvioidaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

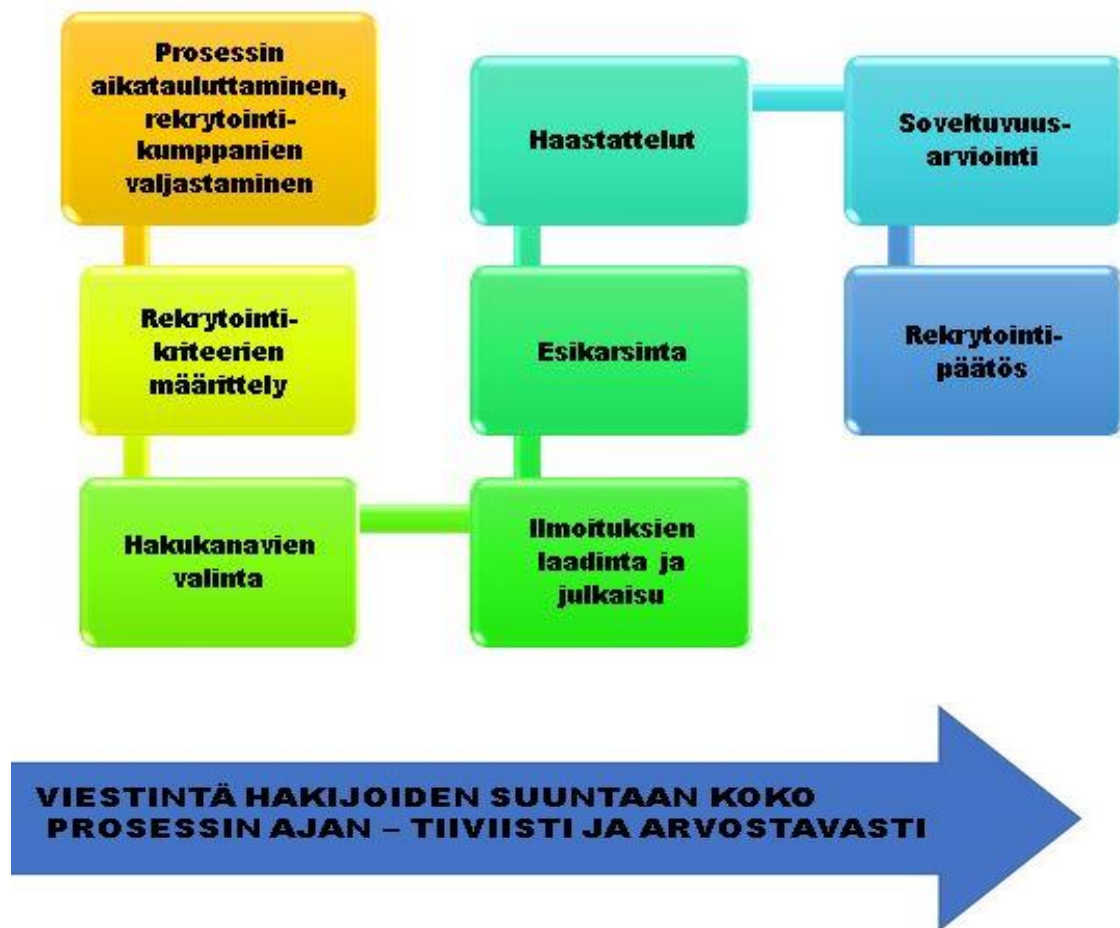
2 Rekryointiprosessi

Sana rekryointi on peräisin sotilasorganisaation värväystapahtumasta. Ranskan-kielinen verbi *recruter* on suomennettu sanaksi rekrytoida. Vuosien saatossa suomalaisessa liike-elämässä sana rekryointi on saanut pehmeämmän luonteen ja se pitää sisällään kaikki työsuhteen aloittamiseen liittyvät toimenpiteet, jotka yleensä ovat henkilöhakua ja -arviointia. (Markkanen 1999, 11.)

2.1 Rekryointiprojekti

Markkasen (2002, 5) mukaan rekryointi on parhaimmillaan kuin suuren palapelin kokoamista. Alussa kaikki palat ovat aivan hajallaan, mutta pala palalta tietoa

keräten koko kuva hahmottuu yhdeksi kokonaisuudeksi. Omaa persoonallisuutta työkaluna käyttäen tehdään päätelmiä organisaatioiden vaatimusten ja tarpeiden mukaan. Rekrytoiva esimies asettaa riman korkeuden ja päättää, kuka sen ylittää ja kuka ei. Rekrytointi on yrityksen menestymisen kannalta hyvin tärkeä prosessi. Monesti sitä ei kuitenkaan mielletä yrityksen vuotuisen toimintasuunnitelman tärkeäksi avainalueeksi.



Kuvio 3. Rekrytoinnissa huomioitavia asioita (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 10).

Kuviossa 3 esitetään asioita, joita on otettava huomioon rekrytointiprosessissa. Jos yrityksellä on jatkuvasti hankaluuksia rekrytoinnissa, ongelma voikin olla jossain muussa kuin itse rekrytointiprosessissa. Yrityksen maine ja muut tärkeät toimet eivät ehkä olekaan kunnossa. Rekrytointi on yritykselle tulevaisuuteen panostamista. Työnhakijan kokemus rekrytoinnissa on myös tärkeää: minkälaisen

mielikuvan työnhakija rekrytointitilanteessa yrityksestä sai ja mitä ajatuksia ja tunteuksia hän viestii eteenpäin vaikkapa esimerkiksi sosiaaliseen mediaan. (Vaahtio 2005, 56; Salli & Takatalo 2014, 9.)

Sallin ja Takatalon (2014, 10) mukaan rekrytointiprosessia on pidettävä niin tärkeänä, että sen on oltava rekrytoitavan esimiehen kolmen tärkeimmän tehtävän joukossa. Koko rekrytointiprosessin ajan hakijat ovat rekrytoitavan esimiehen ja HR:n tärkeimmät asiakkaat. Hakijoille pitää varata aikaa ja ajasta kannattaa pitää kiinni. Organisaatiolle on äärimmäisen tärkeää löytää uusia lahjakkuuksia mukaan työyhteisöön. Sen pitäisi olla tärkeysjärjestyksessä muiden liiketoimintamallien osa-alueiden rinnalla samanveroisena.

Uuden työntekijän rekrytointi on kuin mikä tahansa projekti. Projekti käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Sen eri vaiheita ovat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe sekä seurantavaihe työsuhteen alussa. Rekrytointista vastaava esimies on tietenkin projektipäällikkö. (Markkanen 2002, 9.)

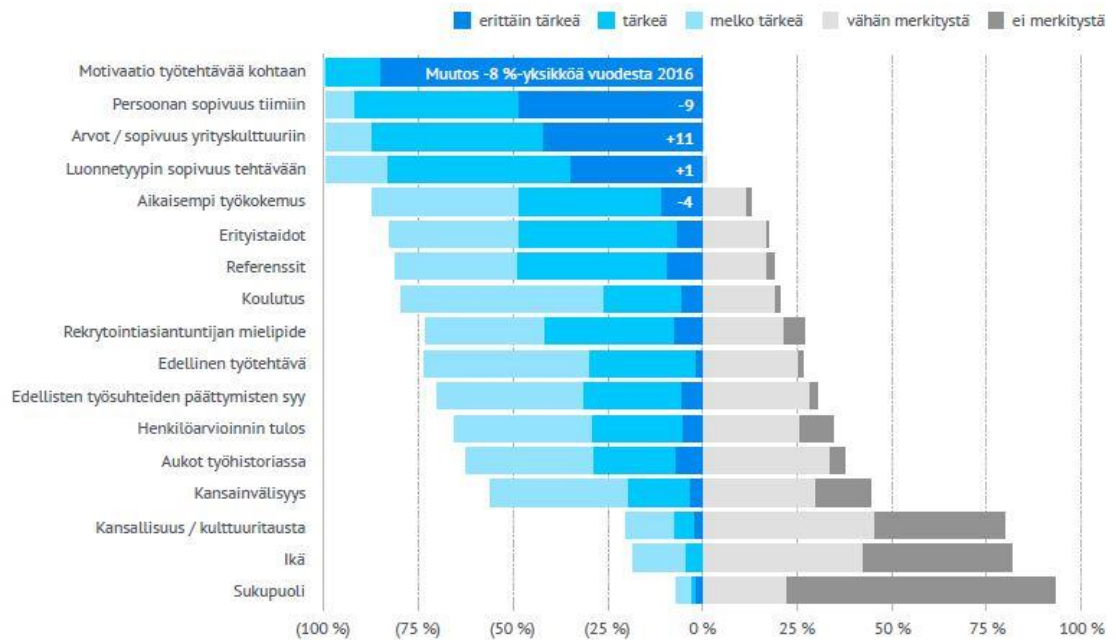


Kuvio 4. Rekrytointiprosessin aikataulu (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 11).

Jo projektia suunniteltaessa on tärkeää sopia koko projektin toimintasuunnitelma (kuvio 4). On sovittava tekijät, maksajat ja aikataulut. Toimintasuunnitelman dokumentointi on ehdottoman tärkeää, samoin kuin projektiin osallistuvien henkilöiden ajan tasalla pitäminen. Toteutusvaiheeseen kannattaa edetä vasta, kun koko kuvio on hahmotettu. Ongelmia ja muutoksia saattaa projektien eri vaiheissa tulla monestakin eri syystä vaikuttaen kokonaisuuteen. Muutoksista tiedottaminen projektin kaikille osapuolille on tärkeää. (Markkanen 2002, 9.)

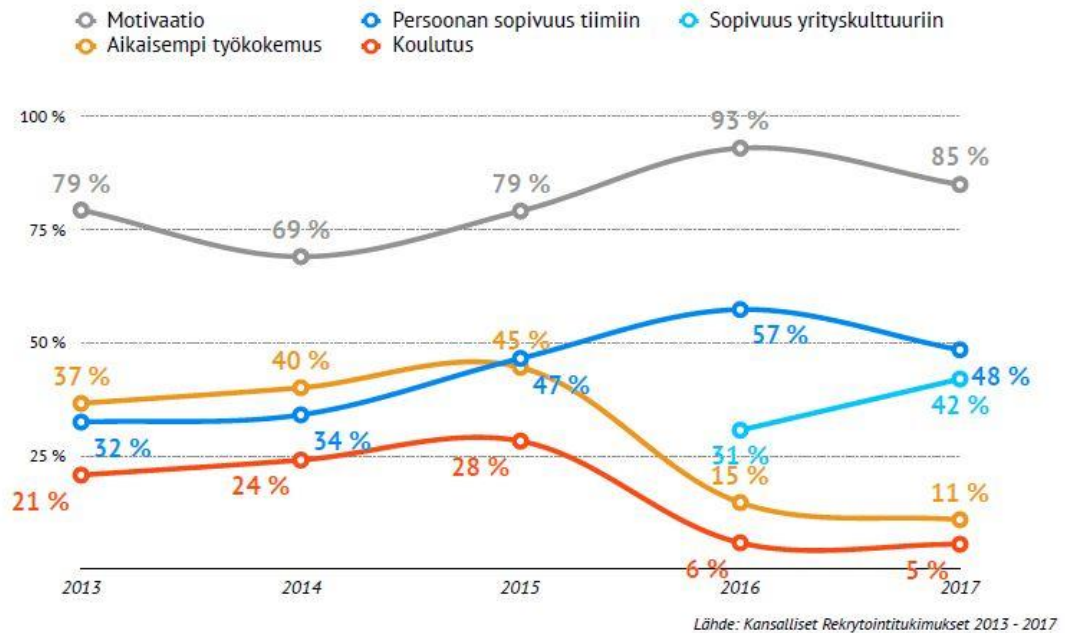
Projektipäällikkö määrittää toimenkuvan: rekrytoitavan henkilön vastuualue, tehtävänimike ja mitä hän tulee tekemään. Seuraavaksi käännetään katse ihanteelliseen ehdokkaaseen. Hänen kokemuksensa, koulutuksensa ja persoonallisuutensa otetaan määrittelyyn ja arviointiin. Projektipäällikkö luo siis fiktiivisen prototyypin haettavasta henkilöstä. Tavoitteena on kuvata mahdollisimman tarkkaan, minkä tasoinen ja millä ominaisuuksilla ja kokemuksilla varustettu henkilö on etsinnässä aina palkkatasoa myöten. (Markkanen 2002, 10.)

Rekrytointi on haasteellista monin eri tavoin. Todistukset ja suositukset eivät kerro hakijasta kaikkea, ehkäpä hän ei olekaan se paras tyyppi. Vai voisiko se olla henkilö, joka sopii arvomaailmaltaan ja luonteeltaan parhaiten yritykseen? Työtaitoja on helpompi opettaa kuin asennetta. On erittäin tärkeää, että rekrytointilanteessa jo mietitään tarkoin, kuka sopisi parhaiten työyhteisön ilmapiiriin. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 193–194.)



Kuvio 5. Tärkeitä tietoja rekrytointipäätöksen kannalta (Duunitori 2017).

Duunitorin suorittamassa kansallisessa rekrytointitutkimuksessa vuonna 2017 (kuvio 5) kävi ilmi, että rekrytointipäätökseen vaikuttavia tärkeitä tietoja ovat hakijan motivaatio, persoonallisuuden sopivuus tiimiin, arvot / sopivuus yrityskulttuuriin ja luonnontyyppin sopivuus tehtävään (Duunitori 2017).



Kuvio 6. Erittäin tärkeitä rekrytointipäätökseen vaikuttavia tekijöitä (Duunitori 2017).

Kuviossa 6 esitellään erittäin tärkeät rekrytointipäätökseen vaikuttavat tekijät sekä muutos edelliseen vuoteen. Kuvioista huomataan, että sopivuus yrityskulttuuriin vaikuttavana tekijänä on noussut 11 % vuodesta 2016. (Duunitori 2017.)

Onnistunut rekrytointi on erittäin tärkeää. Rekrytointi on haaste yritykselle, mutta toisaalta suuri mahdollisuus ja sijoitus tulevaisuuteen. Siksi onnistunut rekrytointi on aina kahden kauppa, jonka tavoitteena on löytää tehtävään mahdollisimman hyvä työntekijä ja työntekijälle mahdollisimman hyvä työpaikka. On lisäksi hyvä pohtia, löytyykö yrityksestä tarvittavat resurssit ja osaaminen rekrytoinnin hoitamiseksi itse. Suurissa organisaatioissa on rekrytointiin omat ammattilaisensa ja prosessinsa. PK-yrittäjällä rekrytointiin käytettävä aika on yleensä perusliiketoiminnoista pois, ja siksi virherekrytointeihin ei ole varaa. (Monster 2017a.)

Rekrytoinnin 10 hyvää sääntöä: Näin palkkaat hyvän tyypin, joka osaa työnsä

1. Älä palkkaa aivan itsesi kaltaista työntekijää, koska haluat parhaan mahdollisen henkilön tietyille osaamisalueelle.
2. Rekrytoi enemmän optimistisen asenteen kuin taitojen vuoksi, sillä työhön opettaminen on paljon helpompaa kuin asenteen muuttaminen.

3. Etsi "kapinallisia", sillä nykyisessä muuttuvassa työympäristössä pitää uskaltaa koetella rajojaan.
4. Peilaa työtapaa tulosvaatimuksiin. Älä palkkaa, jos rekrytoitavalla on paljon potentiaalia, mutta kyseenalaiset työtavat.
5. Testaa huumorintajua, sillä ilman huumoria työn teko on tylsää ja jäykkää.
6. Täytä aukot osaamisessa, käy huolellisesti läpi tiimisi ja eri yksiköiden kokonaisvahvuudet ja osaamisen puutteet, sillä on tärkeää keskittyä puuttuviin osaamisalueisiin ja heikkouksien vahvistamiseen.
7. Älä tyydy suosituksiin. Mikäli mahdollista, sisällytä haastatteluprosessiin päivän kestävä simulaatio tai pyydä hakijoita antamaan portfolio heidän parhaista töistään.
8. Kerää resurssipankkia, pidä silmällä potentiaalisia työnhakijoita jo ennen kuin tarve ilmenee.
9. Tavoittele monipuolisuutta ja etsi uudenlaista osaamista uusista kanavista.
10. Muista kuunnella. Useimmat työhaastattelijat puhuvat aivan liikaa. Kuuntele työnhakijan elämäntarina niin kotiin kuin työhönkin liittyen. Johtajana oleminen on kuin psykiatrian harjoittamista ilman lisenssiä. Kuuntelemisen taito on rekrytointitilanteessa äärimmäisen tärkeää. (Monster 2017a.)

Vaahtion (2005, 55–56) mukaan työnhakijat valitsevat monista eri syistä, mitä töitä he haluaisivat tehdä. Työpaikan sijainnilla ja työmatkan pituudella on vaikutusta, samoin kuin palkan suuruudella. Työpaikan kiinnostavuuteen vaikuttavat myös työn miellyttävyys ja työkaverit. Kaikki työpaikat eivät ole työntekijän näkökulmasta yhtä kiinnostavia. Työmarkkinaprosessi on monensuuntainen: myös työnantajan on hyvä miettiä, miten voisi kohentaa työolosuhteita ja parantaa työn houkuttelevuutta. Yrityksen maine ja oikeanlaiset rekrytointitoimet vähentävät merkittävästi rekrytointiongelmia.

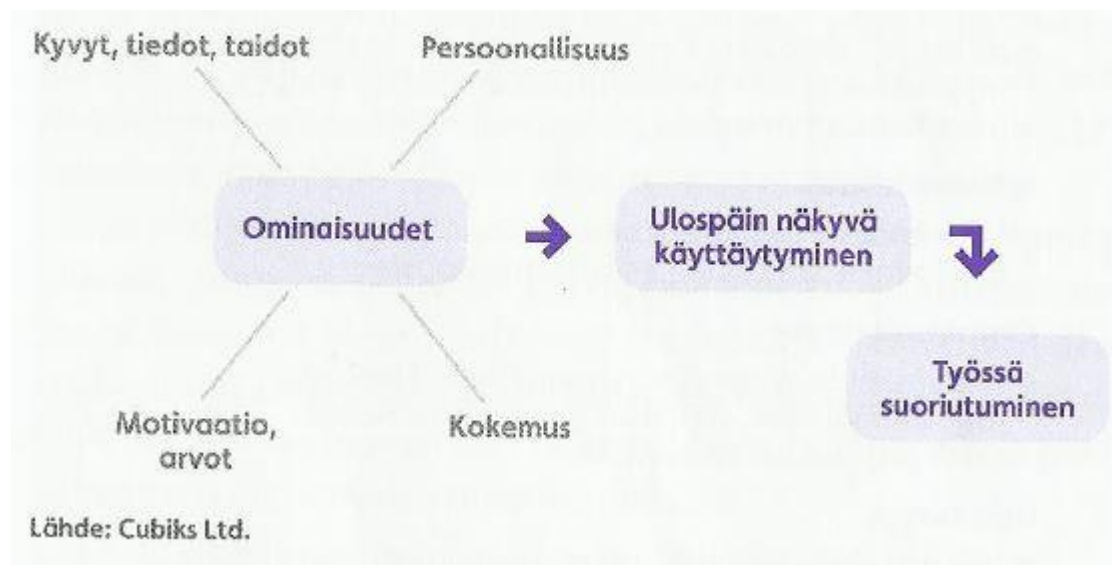
Rekrytoinnissa on otettava huomioon myös lainsäädäntö ja seuraaviin lainkohtiin on hyvä tutustua: työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Österberg 2014, 99.) Salli ja Takatalo (2014, 88–116) ovat käsitelleet kirjassaan kattavasti juridisia seikkoja, jotka on otettava huomioon rekrytoinnin aikana. Lainsäädäntö huomi-

oon ottaen haastattelijoiden on tiedettävä, mitä kysymyksiä ei voi esittää työhaastattelussa (Palvelualojen ammattiliitto 2016). Esimerkkinä palvelualojen ammattiliiton sivusto, koska työelämä on menossa koko ajan suuntaan, jossa kaikki työtehtävät muuttuvat yhä enemmän palveluammateiksi.

Rekrytointi on yrityksen tärkeä projekti, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Rekrytointiprosessi kannattaa suunnitella ja aikatauluttaa hyvin. Muutoksista tiedottaminen kaikille osapuolille on tärkeää. PK-yrittäjällä rekrytointiin käytettävä aika on yleensä muusta liiketoiminnasta pois, joten onnistunut rekrytointi on elinehto.

2.2 Rekrytointikriteerit, kompetenssit ja houkuttava työpaikkailmoitus

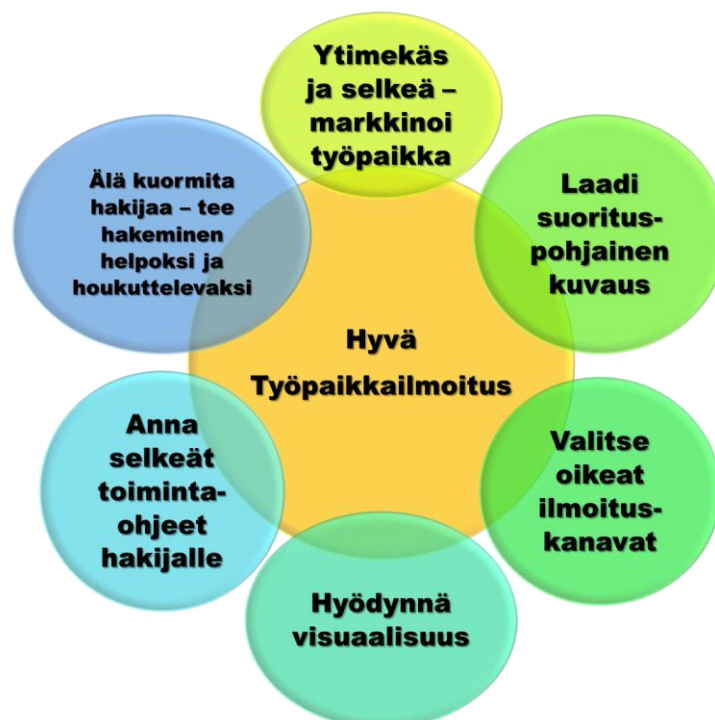
Yhtä lailla kuin talolla täytyy olla kestävät perustukset, pitää rekrytoinnissa olla selkeät kriteerit. Selkeästi määritellyt kriteerit ovat koko rekrytointiprosessin ohjeuora. Hakijoiden näkökulmasta selkeät kriteerit varmistavat oikeudenmukaisuuden ja objektiivisuuden. (Salli & Takatalo 2014, 15.)



Kuvio 7. Kompetenssin koostuminen (Salli & Takatalo 2014, 18).

Kuviossa 7 on esitelty, mistä elementeistä kompetenssi koostuu. Kriteeri taas voi olla kompetenssin lisäksi, vaikka joku yksittäinen taito, esimerkiksi kielitaito, tai vaatimus, kuten joku tietty tutkinto. Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä organisaatioon on tehtävä selväksi se, mitä uudelta työntekijältä odotetaan. On hyvä listata jo etukäteen ominaisuudet, joita haetaan ja laittaa ne jopa tärkeysjärjestykseen. Rekrytointi on mahdollisuus kehitykseen ja uudistumiseen. Kiireenkin uhatessa kannattaa miettiä tarkasti, mitä tarvitaan. Tähän käytetty aika tulee kyllä hyötynä takaisin, sillä eteneminen tavoitteeseen on helpompaa, kun tietää, mitä on etsimässä. Kriteereistä ja kompetensseista kannattaa keskustella ja sopia yhteisesti yrityksen sisällä ja linkittää ne yrityksen visioon ja strategiaan. (Rummukainen 2007, 122; Vaahtio 2005, 71; Salli & Takatalo 2014, 18.)

Markkasen (1999, 19) mukaan yksi tavallinen virherekrytoinnin syy liittyy tilanteeseen, jossa kuvaus tehtävän vaativuudesta on annettu ikään kuin toiveena, eikä ole annettu rehellistä kuvaa tehtävän sisällöstä. Kun rekrytointi on suoritettu, valitulle voi tulla pettymyksenä rutiininomaiset työtehtävät, joita ei mainittu alkuperäisessä toimen määrittämisessä.



Kuvio 8. Hyvä työpaikkailmoitus (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 25).

Ilmoituksella pyritään tehoamaan juuri tietynlaiseen hakijaryhmään (kuvio 8). Kohderyhmän tunteminen on äärimmäisen tärkeää: mitkä asiat ovat heille merkittäviä, mikä heitä innostaa ja mistä he eivät ole kiinnostuneita? Oikeilla hakukriteereillä herätetään oikeiden hakijoiden mielenkiinto. (Laine 2016, 14.)

Kannattaa käyttää aikaa siihen, että mietitään tarkkaan, mitä tarvitaan. Tähän käytetty aika tulee kyllä hyötynä takaisin. Tavoitteeseen eteneminen on helpompaa, kun tietää, mitä on etsimässä.

2.3 Esikarsinta ja rekrytointihaastattelu

Yhtenä keskeisenä rekrytinnin haasteena voidaan pitää aikaa. Jos prosessi venyy liian pitkäksi, niin voidaan menettää hyviä hakijoita ja luoda kielteistä työnantajamielikuvaa. Eräs oivallinen keino nopeuttaa prosessia on hyvä, tehokas esikarsinta. (Salli & Takatalo 2014, 48.)

Yksi rekrytointia nopeuttava esikarsinnan väline on videohaastattelu. Hyvin suunnitelluilla esikarsivilla kysymyksillä saadaan hakijoista esiin rekrytinnin kannalta arvokasta tietoa jo heti alkumetreillä. (Kivimäki 2016, 11.) Hakemusten järkevä läpikäynti, esittelyvideo tai ennakkotehtävä, lyhyt puhelinhaastattelu sekä ryhmäarviointi ovat kaikki tärkeitä työkaluja. Ryhmätilaisuus on tehokas tapa karsia hakijoita jatkoon, jos esimerkiksi myynti- tai asiakaspalvelutehtävään on paljon hakijoita. (Salli & Takatalo 2014, 48–51.)

Haastattelu on käytetyin arviointimenetelmä. Haastatteluita on monentyyppisiä: eri tarkoituksiin käytetään eri malleja. Haastattelut voidaan jakaa yksilö-, paneelisekä ryhmähaastatteluihin. Yksilöhaastattelussa haastattelua on tekemässä yksi haastattelijaj haastateltavana on vain yksi hakija. Yksilöhaastattelu on helpompi ja vähemmän pelottava haastateltavan näkökulmasta, mutta haastattelijaj on puolestaan hankalamman tilanteen edessä. Hän on silloin yksin vastuussa haastattelun kulusta sekä havainnoinnista ja lopullisesta arvioinnista. Paneelihaastattelussa haastattelijaj on useampia. Kun haastattelijaj on useampi, se vähentää arviointivirheitä ja helpottaa havainnointia haastattelussa. Ryhmähaastattelussa

paikalla on useampia haastateltavia samaan aikaan. Hakijat kutsutaan yleensä ryhmähaastatteluihin, jos hakijamäärä on suuri ja heidät pitää saada haastateltua lyhyessä ajassa. Ryhmähaastatteluiden idea on saada nopeasti karsittua hakijamäärää. (Bowers & Kleiner 2005, 110–111.) Parhaimmillaan haastattelu on rekrytoitavan kannalta työmenestystä etukäteen arvioiva ja samalla myös omien osaamisalueiden todellista arviointia. Haastateltava ja haastattelijat saavat ja antavat tärkeää tietoa molempiin suuntiin. (Dipboye 1997; Guion & Gibson 1988, Sundvikin 2005, 108 mukaan.)

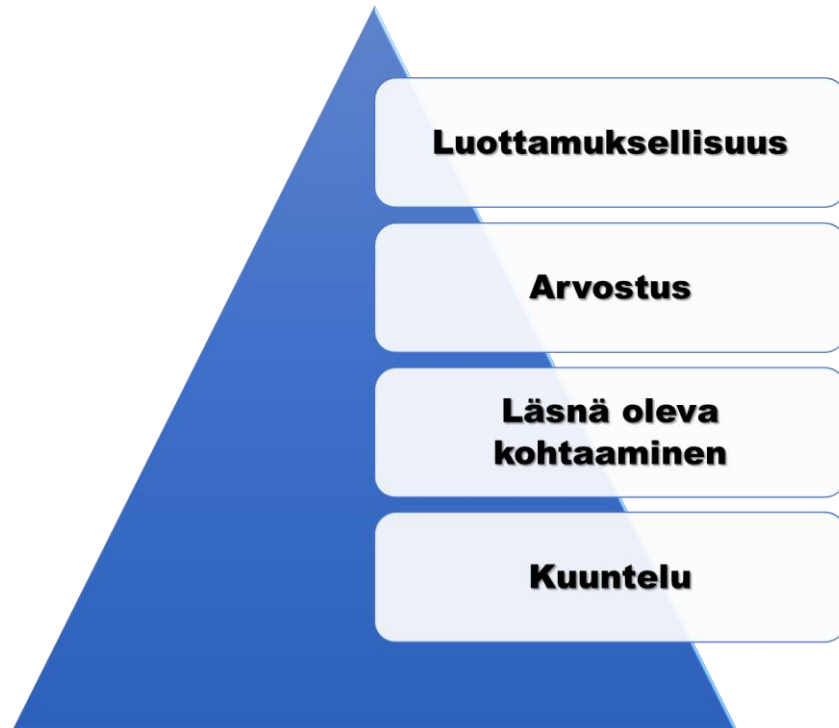
Markkanen (2008, 20) kirjoittaa, että haastateltavan persoonallisuus luo haasteita. Miten hän soveltaisi ammattitaitoaan ja kokemustaan työyhteisössä. Onko hän sitä, mitä antaa olettaa, tuleeko hän toimeen työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Entä sopiiko hän ylipäättään koko yritys- ja johtamiskulttuuriin?

Tjanin (2017) mukaan työhaastattelussa kysytään lähes aina kahdenlaisia kysymyksiä: toiset kartoittavat hakijan osaamista ja toiset hänen luonnettaan. Usein työnantajat keskittyvät osaamista arvioiviin kysymyksiin. Usein työhaastatteluissa sivuutetaan totuuteen, myötätuntoon ja viisauteen liittyvien ominaisuuksien selvittämistä. Työnantajien pitäisi keskittyä kysymyksiin, joihin ei voi vastata yleistyksillä. Näin työnantajat saisivat palkattua parempia työntekijöitä. Esimerkkejä hyvistä kysymyksistä: 1) Mitkä ovat vanhempiesi yksi tai kaksi tärkeintä piirrettä, joista haluat itsekkin pitää kiinni ja joiden toivot periytyvän lapsillesi? Kysymyksen tavoitteena on valaista asioita, joita vastaaja arvostaa eniten. Haastattelijan kannattaa tehdä myös jatkokysymys: "Voitko kertoa enemmän?" Sen avulla vastaukseen tulee todellista syvyyttä. 2) Kuinka paljon on 25 kertaa 25? Kysymyksen tarkoituksena on paljastaa, miten työnhakija reagoi yllättävään tai haastavaan tilanteeseen. Tarkoituksena ei ole selvittää, minkälaiset hakijan matematiikan taidot ovat, vaan kuinka ja millaisella asenteella he lähtevät ratkaisemaan ongelmaa. 3) Kerro kolmesta ihmisestä, joiden elämää olet muuttanut myönteisemmäksi. Mitä he sanoisivat, jos soittaisin heille huomenna? Hakijasta kertovat suosittelijoita enemmän ihmiset, joita haastateltava on auttanut. Kyseen voivat tulla esimerkiksi sukulaiset, naapurit tai ystävät. Työpaikoilla tarvitaan ihmisiä, jotka pystyvät tukemaan toisiaan. Haastattelun jälkeen kannattaa kysyä itseltä ja kenties työkavereilta: "Voinko kuvitella kutsuvani tämän ihmisen lomalle

kanssani?" Tällä kysymyksellä saadaan enemmän tunteeseen perustuvia kyllä/ei-vastauksia kuin pelkästään pätevyyslistaa läpikäymällä. Haastattelun jälkeen on erittäin hyvä kysyä vastaanottovirkailijalta tai vartijoilta, miten hakija kommunikoi heidän kanssaan. Kommunikointi kertoo siitä, kohteleeke hakija muita avoimesti ja vertaisinaan.

Haastattelu on parhaimmillaan hyvä menetelmä, mutta puutteellisesti toteutettuna se voi johtaa helposti virhevalintoihin. Haastattelu on herkkätunteinen hetki, jossa kumpikin osapuoli tekee päätelmiä niukan tiedon varassa. Haastattelijan riittämätön ammattitaito ja epäystävällisyys voi määrittää koko yrityksen käyttäytymismalliksi organisaatiokulttuurin ulkopuolisille. Työhaastattelusta ehdokas muistaa haastattelijan käyttäytymisen, olipa päätös mikä hyvänsä. Jos ehdokas pääsee yritykseen töihin, ensikosketus työyhteisöstä säilyy pitkään mielessä. (Sundvik 2005, 109.)

Rekrytoinnin tärkein menetelmä on ammattitaitoisesti tehty haastattelu. Hyvä työhaastattelu noudattaa tiettyä kaavaa, on keskustelunomainen ja kiireetön. Haastattelurungon pitää olla hyvin valmisteltu kyseisen tehtäväprofiilin kautta ja sen pitää linkittyä kaikessa yrityksen liiketoiminnallisiin päämääriin. Haastateltavien valinta on lähes yhtä tärkeää kuin haastattelijoiden valinta, sillä yksin ei kannata haastatella. Jokainen haastattelijalla ottaa huomioon eri asioita, ja näin saadaan useampia uusia näkökulmia. Haastattelut on hyvä suorittaa lyhyellä aikavälillä, jopa peräkkäin, näin hakijoiden vertailu on helpompaa ja aikaa säästyy. Haastattelijan on saatava aikaiseksi luottamuksellinen tunnelma, jossa hakijan on helppo kertoa motivaatiostaan, omasta aiemmasta kokemuksestaan sekä mietteistään tulevaa työtehtävää peilaten. (Kivimäki 2016, 11; Vaahtio 2005, 211; Salli & Takatalo 2014, 52.)



Kuvio 9. Luottamuksen rakentaminen (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 53).

Kuviossa 9 esitellään keskeisimmät elementit luottamuksen rakentamiseen. Miten toisen luottamus saadaan? Tärkein asia on siinä, että luottamus on ansaittava ja on myös oltava saadun luottamuksen arvoinen. On tehtävä jotain, joka antaa toiselle osapuolelle riittävän näytön ja perusteet päättää luottaa asianomaiseen. On siis ensiksi myös itse annettava jotain, jotta voi saada. (Maister, Green & Galford 2002, 69–74.)

On muistettava, että inhimillisinä ihmisinä meihin vaikuttavat vuorovaikutuksessa erilaiset tekijät osin tiedostamattamme. Haastattelijan tärkein työväline on itsetuntemus ja itsetietoisuus. (Salli & Takatalo 2014, 70–71.) Hyvin tehdyn rekrytoinnin jälkeen on hyvä vielä miettiä, millaista työntekijää ollaan palkkaamassa ja mitä uutta annettavaa hänellä olisi organisaatiolle (Koivusaari 2016, 24).

2.3.1 Vapaamuotoinen ja jäsennetty haastattelu

Niitamon (2000, 27) mukaan haastattelut jaetaan perinteisesti kahteen pääluokkaan: strukturoimattomaan eli vapaamuotoiseen ja strukturoituun eli jäsennettyyn haastatteluun. Nämä tekniikat edustavat monessa mielessä vastakkaisia näkökulmia ja menetelmiä tehdä haastatteluja. Haastatteluista suurin osa sijoittuu lähemmäksi jompaakumpaa tekniikkaa.

Jos haastattelijalla ei ole paljon kokemusta haastatteluista, hänen kannattaa käyttää strukturoitua haastattelua: tällöin haastattelijalla on apuna valmis kysymyslista. Vapaamuotoisen haastattelun tekijän on oltava jo kokenut. Haastattelu etenee keskustellen, näin ollen oikeilla kysymyksillä saadaan haastateltavasta olennaiset asiat esiin. (Österberg 2014, 102.)

Eniten käytetty ja perinteisempi tyyli työhaastatteluissa on vapaamuotoinen haastattelu. Joidenkin tutkijoiden mukaan tämä haastattelumuoto antaa tietoa esimerkiksi hakijan tunne-elämästä ja vuorovaikutustaidoista paremmin kuin strukturoitu haastattelu. Sosiaalisten taitojen arvioimisen on joidenkin tutkimusten mukaan todettu olevan helpompaa vapaamuotoisessa haastattelussa. Vapaamuotoisen haastattelun ennustettavuus on strukturoitua haastattelua paljon heikompi. (Niitamo 2000, 28; Niitamo 2003, 40–41; Markkanen 2009, 107–109.)

Vapaamuotoisessa haastattelutilanteessa on keskustelevampi luonne, ja se etenee omalla painollaan. Kysymyksiä voi esittää sekä haastattelija että haastateltava. Vapaamuotoinen haastattelu antaa usein hyvän käsityksen hakijan persoonallisuudesta, keskustelu on rennompaa ilman stressaavaa tunnetta. Usein tavoitteena on saada selville hakijan ajatusmaailma ja hänen käyttäytymismallinsa itseään, työtä ja koko maailmaa kohtaan. (Niitamo 2000, 28–29; Searle 2003, 104.)

Niitamo (2000, 30–31) toteaa, että vapaamuotoisen haastattelun ongelmat liittyvät persoonan arvioimiseen. Psykologian mukaan persoonan arvioiminen on

”maallikoille” todella vaikeaa. Työhaastattelussa on tarkoitus saada muutakin tietoa kuin pelkästään persoonaan liittyvää, sillä tutkijat ovat sitä mieltä, että persoonallisuus ei saisi olla ainut ominaisuus, jota haastateltavalta arvioidaan.

Strukturoitu haastattelu rakentuu kysymyksille, jotka liittyvät kyseessä olevaan työtehtävään. Kysymykset esitetään työhaastattelussa yhtenäisesti ja niihin saatavat vastaukset ovat etukäteen jäsennettyjä. Yleensä samaan tehtävään haastateltavien kanssa käytetään samanlaista haastattelurunkoa. Kysymykset voidaan jäsentää vaikkapa aihealueittain. Kysymysten jäsentelytavalla ei ole niin suurta merkitystä, kunhan se on samankaltainen kaikkia työnhakijoita kohtaan. (Niitamo 2000, 32–33.)

Samat kysymykset helpottavat työnhakijoiden vertailua, ja samalla se takaa myös hakijoille tasavertaisen kohtelun. Haastattelijan työ on helpompaa, kun ei tarvitse käyttää voimavaroja uusien kysymysten tekemiseen vaan voi keskittyä kuuntelemiseen ja havainnointiin. Strukturoidun haastattelun riskinä on, että tilaisuus on väkinäinen jatkuvine kysymyksineen ja tästä seuraa, että vuorovaikutus jää kylmäksi. Haastattelutekniikan perehtymiseen onkin hyvä käyttää aikaa ja ajatusta. (Niitamo 2000, 32–33.)

Jos haastattelijalla ei ole paljon kokemusta työhaastatteluista, on parempi käyttää strukturoitua haastattelua, tällöin apuna on valmis kysymyslista. Haastattelutekniikoihin on hyvä perehtyä ennakkoon.

2.3.2 Kompetenssipohjaiset STAR- ja SOARA-tekniikat

Kompetenssipohjaisesta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä käyttäytymispohjainen haastattelu (behavioral interview). Kompetenssipohjaiset STAR-Situation (Tilanne), Task (Tehtävä), Action (Toiminta), Result (Lopputulos) ja SOARA (Situation (Tilanne), Objective (Tavoite), Action (Toiminta), Results (Lopputulos), Aftermath (Jälkivaikutus/Reflektointi) -tekniikat pohjautuvat tutkimustuloksiin, joiden mukaan aiempi käyttäytyminen ja toiminta enteilee suoriutumista tulevissa työtehtävissä. Näissä tekniikoissa haastattelu lähtee tilannetta koske-

vista kysymyksistä ja etenee tavoitteisiin, toimintaan ja käyttäytymiseen sekä viimeiseksi tuloksiin. STAR ja SOARA ovat sisällöltään lähes yhtäläisiä. SOARAN etuna on se, että haastateltavaa pyydetään vielä miettimään, mitä tehtävä tai projekti opetti ja pystyikö hakija soveltamaan oppimaansa seuraavissa hankkeissa. SOARAN reflektointikysymyksillä saa hyvän käsityksen hakijan oppimisketteryydestä. Potentiaalisten ihmisten kyvyistä oppimisketteryys on yksi keskeisimmistä ominaisuuksista. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

Kompetenssipohjainen haastattelu, SOARA

- Situation/Tilanne: Haastattelijana haluat hakijan kertovan jostain tietynlaisesta tilanteesta tai haasteesta.
Esimerkki: Kerro minulle esimerkki jostain haastavasta asiakastilanteesta.
- Objective/Tavoite: Haastattelijana haluat tietää, mitä hakijan piti saavuttaa kyseisessä tilanteessa tai projektissa.
Esimerkki: Mikä oli sinun tavoitteesi asiakastilanteessa?
- Action/Toiminta: Haastattelijana haluat tietää, mitä tarkkaan ottaen hakija teki tilanteessa, miksi ja mitkä olivat vaihtoehdot.
Esimerkki: Miten tarkalleen ottaen toimit äsken kuvailemassasi haastavassa asiakastilanteessa? Miten päädyit valitsemaasi vaihtoehtoon? Haitko tilanteessa apua jostain tai joltain?
- Results/Lopputulos: Haastattelijana haluat tietää, mikä oli lopputulos. Mitä hakija saavutti toimintatavallaan, ja pääsikö hän tavoitteeseensa?
Esimerkki: Miten haastava asiakastilanne päättyi? Kuinka tyytyväisenä asiakas lähti tilanteesta? Minkä arvosanan asteikolla 1-10 antaisit itsellesi tilanteen hoitamisesta?
- Aftermath/Reflektointi: Haastattelijana haluat tietää, mitä hakija oppi tästä kokemuksesta ja miten hän on käyttänyt oppimaansa hyväkseen myöhemmin.
Esimerkki: Mitä tämä haastava asiakastilanne opetti sinulle? Mitä näin jälkiviisaana tekisit toisin? (Salli & Takatalo 2014, 62.)

2.3.3 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa vähintään kaksi haastattelijaa haastattelee yhtä tai useampaa hakijaa. Neljästä viiteen haastateltavaa on sopiva ryhmän koko. Haastateltavien ryhmän ollessa suurempi haastattelijoita tulee samoin olla useampi. Ryhmähaastatteluita voidaan käyttää ajan säästämiseksi: paljon hakijoita ehditään haastatella lyhyessä ajassa. Toisinaan haastatteluiden ensimmäinen kierros tehdään ryhmähaastatteluita hyväksi käyttäen, josta jatkoon

valittavat haastatellaan yksitellen. Toisinkin päin voidaan joissain tilanteissa toimia. Haastattelukäytännöistä tulisi ilmoittaa hakijoille jo haastatteluun kutsuttaessa. (Niitamo 2003, 24; Vaahtio 2007, 89–90.)

Niitamo (2003, 24–25) toteaa, että ryhmähaastattelu voi edetä samalla mallilla kuin strukturoitu haastattelu, mutta havaintojen ja arvioinnin tekeminen on enemmän tarkkuutta vaativaa. Tutkimusten mukaan ryhmähaastatteluiden kyky ennustaa hakijan työmenestystä on hyvä. Ne ovat esimerkiksi ennustavampia kuin vapaamuotoiset yksilöhaastattelut. Jäsennetyssä haastattelussa ja ryhmähaastattelussa taas ennustavuus on samaa luokkaa. Ryhmähaastatteluita käytetään useimmiten haettaessa sellaisiin työtehtäviin, joissa ollaan sosiaalisesti vaativassa ympäristössä.

Ryhmähaastattelun ja yksilöhaastattelun suurin ero on työnhakijan kokemus haastattelutilanteesta. Ryhmähaastattelussa korostuu jännittävä esiintymistunne hakijan näkökulmasta, sillä hakijat kokevat edustamisen tärkeäksi onnistumisen kannalta, koska heillä ei ole vastassaan ainoastaan rekrytoijat vaan myös kilpailevat hakijat. Ryhmähaastattelussa pärjäävät hyvin sosiaalisesti lahjakkaat persoonat. Rekrytoitavan on pidettävä mielessä, että henkilön kelpoisuus työhön pitää sisällään paljon muutakin kuin sosiaalisia taitoja. (Niitamo 2003, 25; Vaahtio 2007, 90.)

2.4 Soveltuvuusarviointi, rekrytointipäätös ja perehdytys

Käytettäessä soveltuvuusarviointeja on jälleen kriittisen tärkeää muistaa, että jokainen menetelmä on yhtä hyvä tai huono kuin sen käyttäjä. Samoin kuin on muistettava se, että jokainen hyvinkin käytetty menetelmä tekee näkyväksi vain sen, mihin kyseinen menetelmä on kehitetty. Yleisimmin arvioinnin kohteena on hakijoiden työpersoonallisuus. Kun tietää, mitä etsii, antavat ammattitaitoisesti toteutetut soveltuvuusarvioinnit rehellistä näyttöä siitä, kuka loppusuoralla olevista hakijoista sopisi parhaiten työhön. (Kivimäki 2016, 12.) Suosittelijoilta käytetään, kun halutaan vielä varmistus henkilön sopivuudesta tehtävään. Tähän on

oltava lupa työnhakijalta. Lausuntoon on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, sillä ei voi tietää, mikä on referenssin antajan suhde hakijaan. (Österberg 2014, 109.)

Rekrytointiprosessin tässä vaiheessa alkaa yleensä olla muodostunut selkeä kuva siitä, kenet halutaan rekrytoida. Kannattaa vielä tarkistaa rekrytointikriteerit ja varmistaa, että hakijat täyttävät ne. Jos ehdokkaista ei tällä kertaa löytynyt sitä parasta vaihtoehtoa, käydään läpi, onko kriteereissä sellaista, joista voi joustaa vai jätetäänkö kokonaan rekrytoimatta. Pakkorekrytoinneilla on usein ikävät seuraukset: ei kannata päätyä epätyytyttävään ratkaisuun vaan jatketaan etsimistä. Hakijat arvostavat sitä, että kielteinenkin päätös kerrotaan viivyttämättä ja rehellisesti. (Salli & Takatalo 2014, 85–87.)

Rekrytointiprosessissa ylivoimaisesti eniten tyytymättömyyttä aiheuttaa huonosti hoidettu hakijaviestintä. Hakijakokemusta voidaan parantaa nopealla, riittävällä ja täsmällisellä viestinnällä ja siten kohottaa työnantajamielikuvaa merkittävästi. Henkilökohtainen viestintä on elintärkeää. (Villa 2016, 27.)

Österberg (2014, 109) toteaa, että onnistunut rekrytointi voidaan mitata hakemusten paljoudella ja laadulla, vaikutuksilla työnantajamielikuvaan, hakijoiden mielipiteillä ja kommentteilla sekä valitun henkilön menestymisellä työtehtävissä. Rekrytointitilanteessa organisaation on itse tiedettävä tarkalleen omat tavoitteensa ja minkälaista osaamista tarvitaan. Jos ei oikein tiedetä itsekään, minkälaista osaamista tarvitaan, on vaarana, että organisaation sekä hakijan toiveet ja odotukset eivät täyty.

Hyväkin rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdyttämällä (Kjelin & Kuusisto 2003, 73). Hyvällä perehdytyksellä autetaan uutta henkilöä löytämään nopeasti oma paikkansa työyhteisössä (Österberg 2014, 109).

Kun työ on saatu päätökseen ja sopiva työntekijä löydetty, niin on seuraava tärkeä askel valmistautua tulevan työntekijän ensimmäiseen päivään ja miettiä tarkoin, kuinka uuden työntekijän perehdytys toteutetaan. On tärkeää, että uuden

työntekijän vastuuhenkilö on valittu ja koko perehdytysprosessi on mietitty tarkkaan, sillä uuden työntekijän täytyy tuntea kuuluvansa työyhteisöön ja saada myönteinen alku uusiin työtehtäviin. (Salli & Takatalo 2014, 87.)

Käytettäessä soveltuvuusarviointeja on kriittisen tärkeää muistaa, että jokainen menetelmä on yhtä hyvä tai huono kuin sen käyttäjä. Kannattaa siis perehtyä, että tekijä on ammattitaitoinen. Tiivis ja henkilökohtainen viestintä on tärkeää koko rekrytointiprosessin ajan. Myös perehdytysprosessi on mietittävä tarkkaan jo etukäteen.

2.5 Yrityskulttuurilla johtaminen

Organisaatio- tai yrityskulttuuri nousi liikkeenjohtotutkimuksen keskiöön 1980-luvulla. Japani nousi yhdeksi maailman johtavista talousmahdeista Yhdysvaltojen rinnalle. Amerikkalaisten liiketoiminnan ja johtamisen mallien oli uskottu olevan yleispäteviä erilaisissa kulttuureissa. Japanin vahvistuminen ei kuitenkaan ollut selitettävissä sillä, että japanilaiset olisivat soveltaneet ”oikein” amerikkalaisia liikkeenjohto-oppeja oman talouselämänsä rakentamisessa. Japanin erityinen yrityskulttuuri olikin auttanut heitä menestymään valtavirrasta poikkeavissa oloissa. (Ouchi 1981, Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 179–180 mukaan.)

Miten löydetään oma, vakaa organisaatiokulttuuri? Yrityksen perustajan tai omistajan omalla arvomaailmalla on usein vahva vaikutus koko yrityksen yrityskulttuuriin. Tavoitteena onkin erottautua omalla erityisyydellä ja ainutlaatuisuudella kilpailijoista. Organisaation jäsenet sitoutuvat oman yrityksen omiin arvoihin ja tavoitteisiin tavalla, joka ei ole samanlainen kuin vanhat byrokraattiset, jäykät ja valvontamentaliteetteihin perustuvat arvot. Yritys on oma heimo, jossa ovat omat perusoletukset ja arvot ja siellä toimitaan tiiviisti yhdessä omana ryhmänä. (Schein 1987, Koskinen ym. 2005, 180 mukaan.)

Jokaisella työpaikalla on oma yrityskulttuuri. Eroa eri yritysten välillä on siinä, että parhaat työpaikat ovat tietoisesti rakentaneet ja johtavat yrityskulttuuriaan, se voi olla jopa heidän työpaikan strategia. Yhdysvaltalaisen Nordstromin tavaratalojen henkilöstökäsikirjassa on yksi sääntö: *ONE RULE – Use good judgement in all*

situations. Vapaasti suomennettuna ”käytä maalaisjärkeä”. Tämä sääntö riittää, koska Nordstromia johdetaan kulttuurin, ei sääntöjen, kautta. Työntekijöitä kehoitetaan käyttämään omia aivojaan, ja luotetaan siihen, että he myös tekevät näin. Nordstrom antaa vapauden työntekijöillensä tehdä parhaansa. (Rossi 2012, 32.)

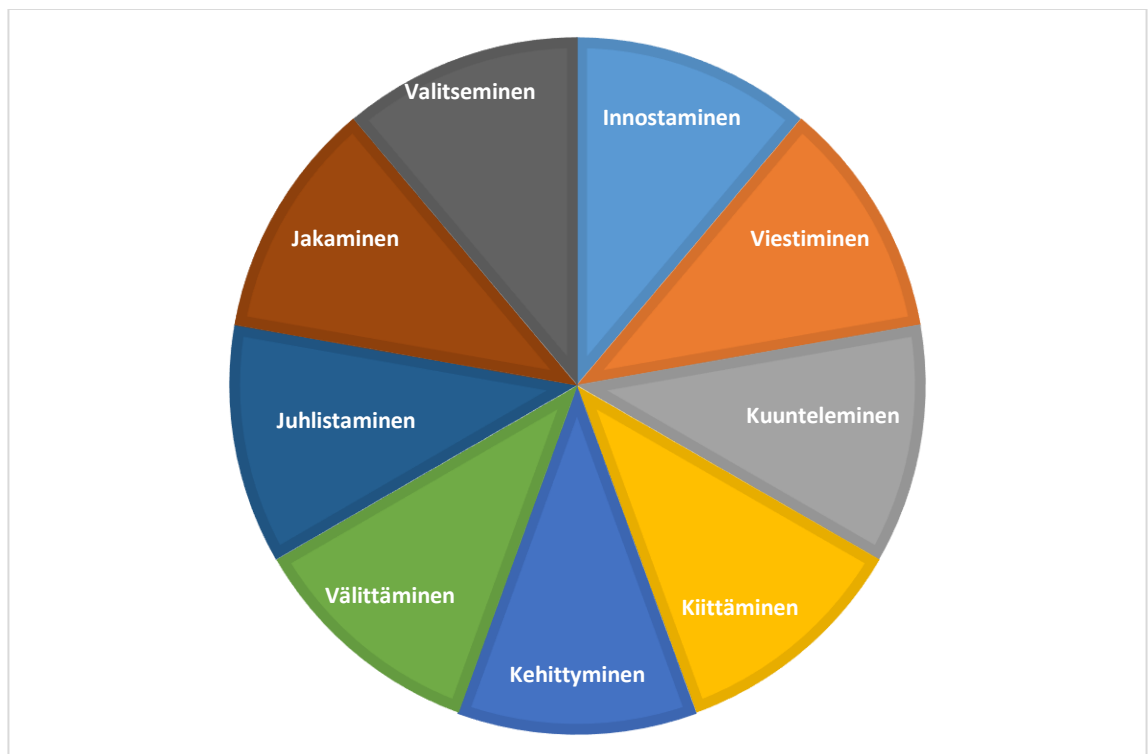
Henkilöstöasiakirjat sisältävät tyypillisesti rajoituksia ja säädöksiä. Toisaalta taas koetaan puutteena, että työntekijät eivät ole oma-aloitteisia ja innovatiivisia. Sääntöjen tarpeellisuutta perustellaan, sillä että aina joukosta löytyy 2 % työntekijöistä, jotka väärinkäyttävät annettuja vapauksia. Valitettavasti tällöin jää huomaamatta ne loput 98 % työntekijöistä, joilta kahlitaan aloitteellisuus ja luovuus. (Rossi 2012, 32,34.)

Tutkimusten mukaan hakijan soveltuessa persoonallisuudeltaan ja arvomaailmaltaan yrityksen kulttuuriin, hän pysyy todennäköisemmin pitkään yrityksen palveluksessa (Pfeffer 1998, Lampikoski 2005, 180 mukaan). Rekrytoinnilla on iso merkitys yrityskulttuuriin ja sen kehittymiseen. On hyvä miettiä niitä kulttuurisia tekijöitä, jotka edesauttavat yrityksen menestystä. Uudet työntekijät voivat joko vahvistaa tai heikentää toivottua kulttuuria. Yrityksen kulttuuria muovaavia tekijöitä ovat työnhakijan arvot, motivaatio ja asenne. Hyvä kysymys onkin, että voisiko rekrytointistrategian lähtökohta olla riittävien kulttuuristen tekijöiden täyttyminen, ja vasta tämän jälkeen riittävä osaaminen? Saman ajatusmaailman ja toimintakulttuurin omaava hakija edistää parhaiten yrityksen menestystä. Vaarana on, että vahva osaaminen ei pääse oikeuksiinsa, jos henkilö ei sopeudu yrityskulttuuriin. Ongelmaksi voi muodostua, että uusi työntekijä vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön motivaatioon, yhteishenkeen ja työstä suoriutumiseen. Työpaikkakulttuuri pitää sisällään kirjoittamattomia sääntöjä, tapoja ja uskomuksia. Työpaikkailmoituksissa olisi jo hyvä viestittää yrityksen toimintatavoista. Ilmoituksessa tulisi ottaa esille, miten yrityksessä toimitaan, millaisia onnistumisia arvostetaan ja miten epäonnistumisiin suhtaudutaan. (Inkilä 2016, 21.)

Yrityskulttuuriin sopiva henkilö edistää parhaiten yrityksen menestystä. Henkilön osaaminen pääsee oikeuksiin ja hän pysyy todennäköisemmin pitkään yrityksessä. Yrityskulttuuriin sopimaton henkilö taas voi vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön.

2.5.1 Yrityskulttuuria ohjaava toimintaperiaate

Työntekijät heijastavat omaa yrityskulttuuriaan aina myös asiakkaisiin. Myönteinen asiakaskokemus heijastuu takaisin yritykseen, se on ketjureaktio. Mistä on kysymys giftwork-kulttuurissa? Giftwork-kulttuuri toimii vahvistavalla periaatteella. Johto vahvistaa työntekijöiden omia lahjakkuuksia, ja omaa persoonaa saa ja on myös toivottavaa käyttää työtehtävissä. Osapuolten välille syntyy luottamussuhde ja positiivinen ilmapiiri, ja onnistumiset tuottavat lisää onnistumisia. Tällainen maksimoiva toimintaperiaate on kaiken tekemisen perusta. Kaikki voivat keskittyä parhaan suorituksen tekemiseen ja näin tämä periaate tuottaa parhaat tulokset asiakkaille ja yrityksen omistajille. Giftwork on siis kokonaisvaltainen, yrityskulttuuria ohjaava toimintaperiaate. (Rossi 2012, 40–41.)



Kuvio 10. Kulttuurin johtamisen 9 osa-alueella (Rossi 2012, 42).

Rossi (2012, 42–43) kirjoittaa, että kun parhaiden työpaikkojen johtamista on tutkittu maailmanlaajuisesti, on selvinnyt eroavaisuuksia johtamisessa tavallisiin työpaikkoihin verrattuna näillä yhdeksällä osa-alueella: valitseminen, innostami-

nen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen (kuvio 10). Yrityksen johto saa näiden yhdeksän osa-alueen kautta työhönsä selvän fokuksen ja tekee siitä mitattavaa. Nämä luetellut osa-alueet itsessään koskevat johtamisen teemoja, jotka ovat jo ennestään tuttuja jokaisessa yrityksessä.



Kuvio 11. Giftwork-kulttuuria rakentavien johtamiskäytäntöjen ominaisuudet (Rossi 2012, 43).

Kuviossa 11 kuvatut ”ominaisuudet toimivat linssinä, jonka läpi niin yksittäisiä johtamisen käytäntöjä kuin yrityskulttuuria kokonaisuutenakin voi analysoida.” Seuraavaksi näistä ominaisuuksista kerrotaan hieman tarkemmin:

Moninaisuus Käytäntöjen määrä ei ole kaikki kaikessa, mutta yleensä useammalla tavalla saadaan aikaan kokonaisvaltaisempaa kulttuuria kuin yhdellä tai kahdella.

Omaleimaisuus Vahva yrityskulttuuri erottuu tavanomaisesta persoonallisista, yrityksen omaa identiteettiä heijastelevin tavoin.

Kattavuus Yrityskulttuuria rakentavat yrityksessä kaikki – eivät vain johto ja esimiehet tai HR. Vahva kulttuuri ulottuu myös asiakkaille ja yrityksen ympäristöön.

Inhimillisuus Giftwork-kulttuuria luodaan inhimillisin toimintatavoin. Ratkaisuja tehdään inhimillisin perustein ja asioita tehdään vuorovai-
kutuksen kautta, ei kasvottomasti.

Kokonaisvaltaisuus Vahvoissa yrityskulttuureissa jokainen pala so-
pii yhteen. Niiden missio, arvot ja käytännöt muodostavat ehyen ko-
konaisuuden. Ihmiset haluavat pysyä pitkään ja motivaatio työhön on
kunnossa. Asiakkaat pääsevät kokemaan miten erilaista yhteistyö on
näiden yritysten kanssa. (Rossi 2012, 44 - 45, 49.)

Yrityskulttuuria ohjaavassa toimintaperiaatteessa työntekijät rekrytoidaan yksilöi-
den ja yrityksen arvojen yhteensopivuuden perusteella ja valitaan ihmisiä, jotka
voivat menestyä juuri tämän yrityksen kulttuurissa. Ruokakauppaketju Wegmans
Food Markets, joka on jo yli kymmenen vuoden ajan valittu yhdeksi Yhdysvaltain
parhaista työpaikoista, on vaihtanut vähittäiskaupan arvoketjun järjestystä: ”työn-
tekijät ovat ykkössijalla, asiakkaat tulevat toisena.” Tämä vaikuttaa vallanku-
moukselliselta asiakasvirtojen hallintaan ja logistiikkaketjun tehokkuuteen keskit-
tyvällä kaupan alalla. Wegmansilla on ymmärretty, että kun työntekijöitä
arvostetaan, he sitoutuvat yritykseen vahvasti ja se heijastuu asiakaskuntaan po-
sitiivisesti. (Rossi 2012, 69.)

Yrityskulttuuria ohjaavassa toimintaperiaatteessa työntekijät valitaan yksilöiden
ja yrityksen arvojen yhteensopivuuden perusteella. Arvostamalla työntekijöitä he
sitoutuvat yritykseen vahvasti. Työntekijät heijastavat omaa yrityskulttuuria aina
myös asiakkaisiin.

2.5.2 Yrityskulttuuriin sopiva henkilö

Jokainen uusi työntekijä muokkaa työpaikan kulttuuria. Hän tuo mukanaan uutta
osaamista ja samalla hän muokkaa yrityskulttuuria. Yrityksen oman kulttuurin on
oltava vahvalla pohjalla ja sitä on osattava käyttää rekrytoinnissa hyödyksi, sillä
näin saadaan kaikki potentiaali käyttöön uusista ammattilaisista. (Rossi 2012,
63.)

On tutkittu, että useasti epäonnistuneiden rekrytointien takana on se, että uuden
työntekijän persoonallisuus ja arvot eivät ole kohdanneet yrityksen arvojen ja työ-
kulttuurin kanssa. Kulttuurisen yhteensopivuuden käsite (cultural fit) määritellään

seuraavasti: yhdenmukaisuus työntekijän ja yrityksen normien ja arvojen välillä. Tutkimusten mukaan myönteinen yhteensopiva työkuulttuuri edesauttaa hyvää lopputulosta. Kristof-Brownin meta-analyysin mukaan työntekijät, jotka sopivat hyvin yhteen yrityksen, työkavereidensa ja esimiehensä kanssa, kertovat seuraavanlaisia tuloksia:

- korkeampi työtyytyväisyys
- vahvempi samaistuminen sekä sitoutuminen yritykseen
- parempi työssä suoriutuminen

Rekrytointikriteerinä tulee varmastikin yleistymään kulttuurinen sopivuus ja siihen vankasti liittyvä arvopohjaisuus. Jos uuden työntekijän ja työpaikan arvot eivät kohtaa, työsuhteesta tulee lyhyt. (Salli & Takatalo 2014, 20.)

Monissa yrityksissä yrityskulttuuriin sopivuus varmistetaan eri keinoin tässä yksi esimerkki.

Alexandria Pankkiiriliikkeessä henkilöstön sopivuus yrityskulttuuriin pyritään varmistamaan eri keinoin. Yhtenä vakiokäytäntönä on, että haastattelijat kysyvät työnhakijasta palautetta hänet vastaanottaneelta sihteeriltä sekä muilta henkilöiltä, joiden kanssa hakija on ollut vuorovaikutuksessa. Näin hakijasta saadaan jo ensitapaamisella monipuolisempi kuva. (Rossi 2015, 67).

3 Tiimihaastattelu

Tiimihaastattelulla tarkoitan opinnäytetyössäni, että pienessä yrityksessä työyhteisö on mukana työhaastattelun teossa. Markkanen (2002), Niitamo (2003), Hurme & Österberg-Hurme (2017), Adler (2007) ja Bowers & Kleiner (2005) käyttävät tästä asiasta myös käsitettä ryhmä- ja paneelihaastattelu. Tästä olen kertonut tarkemmin johdantoluvussa. Kaijalan (2016, 24) mukaan käytämme työhön valtaosan elinajastamme. Kenenkään etu ei ole rekrytoida uutta työntekijää huonoon työympäristöön. Työkaverit ja lähin esimies vaikuttavat eniten siihen, miten

ihminen sopeutuu uuteen työhönsä. Koko tiimin keskinäinen dynamiikka nousee merkittävään asemaan.

Monissa maissa ja myös Suomessa suositaan jonkin verran ryhmä- tai niin sanottuja paneelihaastatteluja. Ryhmähaastattelussa ainakin kaksi henkilöä haastattelee yhtä aikaa yhtä tai useampaa hakijaa. Haastattelijat kuuluvat lähes aina asiantuntija- tai päätöksentekopaneelin tai työhön ottavan yksikön työntekijöihin. Kun haastattelijoina ovat yksikön työntekijät, tarkoituksena on tutkia hakijan sopevuutta työtovereihin, työyhteisöön ja yksikköön sekä selkeyttää omaa henkilökohtaista suhtautumista ehdokkaaseen. (Niitamo 2003, 24.)

3.1 Tiimityöskentely ja roolit

Tiimeiksi kutsutaan ryhmiä, jotka toimivat vastavuoroisesti, jotka ovat yhdistäytyneet toimiviksi ryhmiksi yhteisen päämäärän vuoksi, ja jotka organisoivat toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimit ovat tärkeitä organisaatioon kuuluvia yksiköitä, joiden avulla yritykset voivat parantaa asiakaspalveluaan, tehostaa sisäisiä prosessejaan sekä edistää työntekijöidensä motivaatiota. (Sydänmaalakka 2006, 47.)

Heikkilän (2002, 177–183) mukaan tiimityöskentelyn tavoitteena on itsetunteuksen vahvistaminen, osaamisen syventäminen, yhdessä tekemisen kehittäminen ja yhteisen tiedon tuottaminen. Tiimin luomisessa jäsenet saavat vaikuttaa toisiinsa sekä tiiminsä kehittymiseen. Tiimityöskentelyssä tärkeitä taitoja ovat kuunteleminen, puhuminen, tiedon jakaminen, yhteistyötaidot, avoimuus ja luottamus sekä ongelmanratkaisutaidot. Alusta alkaen tiimiläisten pitää oppia tuntemaan toisensa hyvin omina persooninaan. Tutustumisen jälkeen on luotava yhteiset tulevaisuuden näkymät ja menettelytavat yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Surakka ja Laine (2011, 64–65, 73–74) kirjoittavat roolien vaikutuksesta ryhmässä, että ne parhaimmillaan täydentävät ja edistävät parasta mahdollista tiimityöskentelyä. Esimiehen oma rooli on esikuvana koko tiimin työskentelylle.

Hyödyntämällä jäsentensä erilaista osaamista ja kokemushistoriaa tiimi pystyy yhdessä hahmottamaan ja ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. Tällä tavalla tiiminä toimiessa pystytään tekemään parhaimmillaan parempia ratkaisuja kuin jäsenten toimiessa yksinään. Kun älykkyys määritellään ryhmän ominaisuudeksi, sitä kutsutaan tiimiälyksi. Tiimiäly edellyttää sosiaalista herkkyyttä ja empaattisuutta, millä tarkoitetaan taitoa havainnoida toisten ihmisten sanattomia viestejä ja tunteita. Empaattisuuden edellytyksenä taas on taito tunnistaa ja ymmärtää omia tunteita. On yhä vaikeampaa tehdä asioita yksin, koska maailma monimutkaistuu koko ajan. Jotta voi pitää yllä ammatillista osaamistaan, pysyä kehityksen mukana ja saada ajan riittämään kaikkeen, mitä työ ja siinä kehittyminen edellyttää, tiimityöskentely on ehdottoman tärkeää. (Salminen 2017, 26 - 28.)

Tiimityöskentelyn perusteiden tuntemisen lisäksi tiimeissä toimiminen vaatii tiimijohtamisen osaamista. Tiimijohtamisen osaamisalueet voidaan tiivistää seitsemään kohtaan. 1) **Tarkoitus**: tiimin tarkoitus ja tavoitteet tulee olla jokaisen tiimin jäsenen tiedossa ja ne on selkeästi määritelty. 2) **Sitoutuminen**: tiimin jäsenten sitoutumista tukeva johtaminen osallistuttaa yksilöt tavoitteiden määrittämisprosessiin. 3) **Kurinalaisuus**: tiimi korostaa työssään tehokkuutta, mikä näkyy riittäväällä palautteen antamisena, oikeiden asioiden tehokkaana käsittelynä sekä ongelmanratkaisutaitoihin ja koko toiminnan suunnitelmallisuuteen panostamisena. 4) **Yhteenkuuluvuus**: tiimin sisällä yhteenkuuluvuus näkyy toisten välittämisenä ja tukemisena. Tiimissä on avoin ja rakentava ilmapiiri ja yksilöitä kunnioitetaan. 5) **Energisyys ja motivaatio**: tiimiläisten motivaatio työskennellä tiimin päämäärän eteen on korkealla tasolla. 6) **Innovatiivisuus**: tiimissä arvostetaan innovatiivisuutta ja luovuutta, mitä kehitetään johdonmukaisesti jatkuvasti. 7) **Erilaisuus**: tiimin sisällä arvostetaan erilaisuutta, ja se nähdään uhan sijasta voimavarana. Tämä saa aikaan luovia ratkaisuja. (Sydänmaalakka 2012, 48–49.)

Heikkilä (2002, 383–385) toteaa, että itseohjautuvan työskentelytiimin ylläpitäminen ja rakentaminen on vastaus työelämän muutokseen, jota tietoyhteiskunnan tehokas toiminta vaatii. Moniosaamista vaativissa työtehtävissä on tärkeää muodostaa ryhmiä, jotka ovat oppineet yhdessä ajattelemisen ja tekemisen toimintamallin. Joustavat organisaatiot, jotka pystyvät tekemään päätöksiä ruohonjuuritason tasolla ja ottavat huomioon työntekijöiden älyllisen ja luovan suorituskäyvyn, voivat

luottaa itseohjautuvien tiimien tehoon ja taitoon selviytyä nykyajan nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Perinteinen moniportainen organisaatorakenne johtaa laadullisen ja määrällisen tuottavuuden laskuun. Työntekijät ovat tyytymättömiä ja liikevaihto laskee.

Itseohjautuvassa tiimityöskentelyssä tiimille annetaan kokonaisvastuu: tällöin tiimityötä voidaan samalla hienosäätää. Tiimin jäsenet pystyvät joustamaan työskentelytavoissa sekä aikatauluissa ja valitessaan erilaisten tehtävien tekijöitä. Tiimin jäsenien itse- ja toistensa tuntemus ovat ehto hyvälle tiimityöskentelylle: sen ansiosta töiden järjesteleminen onnistuu tehokkaammin. Jokaisen tiimiläisen on ymmärrettävä syvällisesti asioiden kokonaisuudet ja tavoitteet ja ponnisteltava yhdessä niiden saavuttamiseksi. Esimiesten työpanos vapautuu muihin töihin, kun itseohjautuvat tiimit pystyvät kantamaan vastuuta alusta loppuun. Useissa organisaatioissa uskotaan toimivien tiimien aikaansaavan organisaatiolle kiistatoman kilpailuedun. (Heikkilä 2002, 383–385.)

Kaivola ja Launila (2007, 84) kirjoittavat, että kannustava ilmapiiri luo motivaatiota perehtyä asioihin, mikä johtaa usein tiedostamattomaan oppimiseen. Yhteinen kieli ja valmius keskustella luovat tiimioppimisen alustan. Tiimioppimiselle välttämättömiä taitoja ovat kuunteleminen, toisen arvostaminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Synergiaa syntyy, kun tiimin jäsenet oppivat hyödyntämään kaikkien osaamista.

Pennington (2005, 92) jaottelee roolien päätehtävät kolmeen osaan, joita ovat työnjako, ennustettavuus ja identiteetti. Roolien myötä työnjako ryhmissä luo tehokkuutta työskentelyyn yhteisten päämäärien eteen. Roolit saavat aikaan myös järjestystä ja sen myötä ennakoitavuutta ryhmässä. Näin tiimin jäsenet oppivat tuntemaan kaikkien roolit. Kolmanneksi roolit synnyttävät ryhmän jäsenille yksilöllisyyden tunteen.

Tulevaisuuden työtehtävissä tarvitaan tiimityötä. Hyödyntämällä työntekijöiden erilaista osaamista ja kokemusta tiimi pystyy yhdessä hahmottamaan ja ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. Toimivat tiimit saavat aikaan yrityksille kilpailuetua.

3.2 Tiimihaastattelutekniikka

Yksi käytetyimmistä keinoista varmistua hakijan sopivuudesta kulttuuriin on ottaa haastatteluun mukaan tiimin jäseniä. Hyöty on molemminpuolinen, sillä mahdolliset uudet kollegat ovat sitoutuneempia uuteen työkaveriin, ja myös uuden henkilön on helpompi sulautua osaksi työyhteisöä. Tiimihaastattelu kannattaa valmistella aina hyvin, varsinkin jos mukana on rekrytoinnin ensikertalaisia. (Inkilä 2016, 21).

Paneelihaastattelut ovat vähemmän käytetty menetelmä. Niitä suositaan kuitenkin edelleen yrityksissä, joissa nähdään ongelmalliseksi välittää samat tiedot kaikille rekrytointiprosessissa mukana oleville. Yleensä haastattelu tapahtuu yhtenä päivänä. Tavallisesti haastattelijoina on 4–5 ja hakijoiden on usein pidettävä tilanteessa esitelmä. Yleensä tällainen tilanne on hakijoille pelottava, ja tämän vuoksi olisi hyvä, että olisi yksi ensisijainen haastattelija, näin haastattelu etenisi joustavasti. (Monster 2017b.)

Jos haastattelijoina on useita, on tärkeää tehdä työnjako ennen haastattelua. Suositeltavaa on käyttää useampaa haastattelijaa, koska havainnointi on tällöin perusteellisempaa. (Honkaniemi ym. 2006, 62; Yeung 2008, 73.) Joskus haastattelijat sopivat sektorikohtaisesta työnjaosta, joka tarkoittaa, että toinen keskittyy esimerkiksi työhön ja toinen harrastuksiin. Tällainen jako ei kuitenkaan ole paras mahdollinen, vaikka voidaankin ajatella sen helpottavan oikeanlaisen kuvan saamista hakijasta. Se aiheuttaa usein epätasapainotilanteita, jos molemmat keskittyvät vain omiin osa-alueisiinsa ja yhdistävät sen jälkeen toistensa näkemykset. Toisarvoiset asiat voivat saada liikaa painoarvoa. Esimerkiksi jos haastateltava kertoo toista haastattelijaa kiinnostavasta urheiluharrastuksesta, haastattelija voi helposti tehdä arvionsa sen mukaan. Tärkeintä onkin laittaa haastattelussa esiin tulleet asiat tärkeysjärjestykseen, eikä antaa vähäpätöisempien asioiden vaikuttaa liikaa kokonaisuuteen. Suositeltava työnjako on segmenteittäin, eli jakaa haastattelukysymykset erilaisiin osa-alueisiin. Näin kumpikin haastattelija käy läpi kokonaisuuden, mutta erilaisella perusteellisyydellä. Toinen haastattelija tekee seikkaperäisemmän haastattelun kuin toinen, mutta molemmat tekevät haastateltavasta kokonaisarvion. (Niitamo 2000, 59–60.)

Sundvik (2005, 111) toteaa, että jos haastattelijoita on kolme tai enemmän, tilanteeseen syntyy sosiaalista painetta. Varsinkin, jos haettavassa työssä tarvitaan paineensietokykyä, tämä voi ollakin erinomainen haastattelutekniikka. Tekniikassa voi olla myös omat vaaransa, sillä sosiaalisesti lahjakkaat ja rennot tyypit voivat pärjätä siinä paremmin. Kysymyksillä ja haastattelijoiden työnjaolla on tärkeä merkitys, jotta haastattelutilanne sujuu luontevasti.

Ryhmähaastattelu voi tuntua hakijasta epärealistiselta; yksi vastaan viisi. Tekniikan dynamiikka on hajanaisempi, vaikka haastattelutilanne olisi mietitty hyvin tarkkaan ennakolta. Hakijan vastauksen aiheuttama siirtyminen toiseen teemaan voi johtaa siihen, että yksi haastatteliijoista kysyy jatkokysymyksessä sellaista, mikä kytkeytyy toisen haastattelijan suunnitelmaan ja näin vesittyy koko aihepiirin dynamiikka. Ryhmähaastattelun teho piilee tässä: arviointia on tekemässä useampi henkilö kerralla. Mutta riski on myös samassa asiassa. Jokainen haastattelijointi kiinnittää huomiota eri asioihin, ja tiedon suuri määrä tuo päätöksentekovaiheeseen ristiriitoja. Hakijan vastaukset ja käyttäytyminen saavat aikaan useita tulkintoja. Lopulta jollain haastatteliijoista tulee olla päätösvalta, ettei jouduta huutoäänestykseen. Jos taas yhdenmukaisuus mielipiteissä on suuri, on syytä epäillä korkeimman johtajan mielipiteellä olleen merkitystä. Vapaasti etenevä haastattelutekniikka sopii huonosti ryhmähaastatteluun, sillä siitä tulee helposti keskustelu, jossa äänessä voivat olla hakijan sijasta kaksi haastattelijaa, jotka intoutuvat keskinäiseen keskusteluun tai väittelyyn. (Markkanen 2009, 114–115.)

Haastatteluun tulee varata riittävästi aikaa ja siihen tulee valmistautua hyvin. Haastatteliijoita on hyvä olla useita ja onkin suotavaa, että kaikki esittävät kysymyksiä. Tilanteesta on hyvä yrittää saada mahdollisimman luonteva ja rento haastateltavalle. Kaikkien on myös hyvä olla vuoron perään äänessä, ettei hakijalle synny sellaista oloa, että yksi haastatteliijoista istuu hiljaa ja tarkkailee häntä. Jokaisen haastattelijan täytyy esittäytyä ja kertoa, kuka on ja miksi on paikalla. Jos haastatteliijoita on useita, haastateltavalle saattaa tulla ahdistunut olo. Haastatteliijoita on suositeltavaa olla enintään neljä tai viisi. Haastattelijoiden on syytä tuntea lait ja yksityisyyden suoja. (Vaahtio 2007, 81–82.)

Lencionin (2016, 192) mukaan kannattaa puhua ehdokkaiden kanssa mieluiten huoneessa, jossa on monta tiimin jäsentä. Sen ansiosta pystyy purkamaan haastattelun tehokkaammin, esimerkiksi: ”Mitä hän mielestänne tarkoitti sanoessaan, että...?” Se antaa myös kuvan siitä, miten ehdokas pärjää usean henkilön kanssa yhtä aikaa, mikä on erittäin tärkeä taito tiimissä. Jotkut ovat hyvin erilaisia kahden kesken kuin ryhmässä, ja se on hyvä saada selville.

Uudenlaiset haastattelut auttavat tehokkaasti erottamaan, onko henkilöllä yritykseen tai tiimiin soveltuvat ihmissuhdetaidot ja arvot. Haastatteluihin olisi hyvä kuulua vuorovaikutusta erilaisten ihmisryhmien kanssa arjen tilanteissa ja niiden pitäisi olla kestoaltaan enemmän kuin 45 minuuttia. Yksi hyvä tapa on esimerkiksi lähteä ehdokkaan kanssa pois toimistosta, jotta näkee hänen kanssakäymistään ihmisten kanssa epämuodollisessa ympäristössä. Hyvä idea on asioida ruoka-kaupassa tai ostoskeskuksessa. Lencioni toteaa: ”Kun vietän aikaa autossa ja näen, kuinka ehdokas käyttäytyy silloin kun hän ei vastaile kysymyksiin, ymmärrän häntä paremmin.” (Lencioni 2016, 193.)

Tutkimustulokset osoittavat, että ryhmä- tai paneelihaastattelujen ennustuskyky on kohtalaisen hyvä. Ensimmäisessä haastattelumenetelmiä koskevassa meta-analyysissä havaittiin, että paneelihaastattelut olivat selvästi ennustavampia kuin vapaamuotoiset yksilöhaastattelut (0,37 vs. 0,20). (Wiesner & Cronshaw, 1988, Niitamo 2003, 24 mukaan.)

Ryhmähaastattelussa avainhenkilöiden lisäksi rekrytoitavan tuleva tiimi takaa useamman näkökulman. Yhdessä valittu henkilö on helpompi myös perehdyttää yritykseen, kun tiimi on alusta asti sitoutunut prosessiin ja uuteen työntekijään. (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 193.) Tärkeitä selvitettäviä asioita ovat, täydentääkö henkilön kommunikointityyli tulevaa tiimiä sekä miten hakijaa tulee johtaa. Rekrytoiva tiimi on tunnettava hyvin: millainen on yrityksen kommunikointityyli, dynamiikka ihmisten kesken ja johtamiskäytännöt. (Kaijala 2016, 24–25.)

Reaktorilla on aivan oma rekrytointityyli, joka luo kuvan vahvasta työnantajasta ja vahvasta yritystoiminnasta. Kaikkia hakijoita haastattelee useampi tuleva kollega. Haastattelujen edetessä rekrytoitavan roolista ei synny yhtään enempää

ymmärrystä, vaikka jokainen työntekijä haastattelisi hakijaa. (Kaijala 2016, 232–234.) Digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys Palmu kertoo rekrytoinnistaan, että kaikkien työntekijöiden täytyy yleensä olla samaa mieltä, että hakija sopii työpaikan kulttuuriin. Siksipä potentiaaliset ehdokkaat juttelevat aina vähintään viiden tulevan potentiaalisen kollegan kanssa. Muuten ei synny rekrytointipäästöä. (Hirvonsalo 2017.)

Adler (2007, 177) toteaa, että kun halutaan parantaa tarkkuutta ja säästää aikaa, kannattaa tehdä enemmän paneelihaastatteluja. Ne ovat huomattavasti parempia kuin päivän vievät 45–50 minuuttia kestävät yksilöhaastattelut. Asianmukaisesti järjestettynä paneelihaastattelut auttavat kaikkia mukana olevia oppimaan enemmän työnhakijasta. Jopa heikommat haastattelijat oppivat jotakin, vaikka he vain havainnoivat haastattelua. Paneelihaastattelut tarjoavat myös työntekijöille hyvän keinon osallistua työhaastatteluun. Työntekijöiden ei tule koskaan suorittaa kahdenkeskisiä yksilöhaastatteluja, koska he yleensä haluavat työskennellä henkilön kanssa, josta pitävät, ja sen vuoksi he kiinnittävät huomiota vääriin seikkoihin. He myös ovat vain harvoin objektiivisia, sekä pahinta on se, että moni heistä on heikko haastattelijat. Kuitenkin paneelihaastattelun avulla voitetaan kaikki nämä ongelmat.

Hyvin järjestetyt paneelihaastattelut tarjoavat hakijasta todenmukaisemman kuvan kuin kahdenkeskeiset yksilöhaastattelut, koska

- paneelihaastattelut ovat objektiivisempia. Ne sisältävät vähemmän kahdenkeskistä vuorovaikutusta.
- ne antavat mahdollisuuden ajatella enemmän hakijan vastauksia. Kysymyksiä on tekemässä useampi henkilö, mikä lisää arvioinnin luotettavuutta. Suurin osa haastattelijasta kahdenkeskeisissä yksilöhaastatteluissa ajattelee jo seuraavaa kysymystä ennemmin kuin kuuntelee hakijan vastausta.
- ei tehdä välittömiä arvioita vastauksen laadusta hakijan vielä vastatessa, sillä muut selventävät vastausta. Tämä on yksi syy, miksi kasvokkain tapahtuvat yksilöhaastattelut eivät ole kovin tehokkaita. Syvällisemmät vastaukset mahdollistuvat, kun muut auttavat faktojen löytymisessä.
- ne ovat mainio tapa mahdollistaa työntekijöiden ja hakijoiden tapaaminen.

- vahvat hakijat pitävät paneelihaastatteluista, jos ne ovat hyvin järjestettyjä, eikä hakijaa aseteta kiusalliseen tilanteeseen. Hakijan todellinen persoonallisuus tulee myös näkyväksi erityisesti silloin, kun suurin osa seuranta-kysymyksistä kohdistuu siihen, kuinka saavutukset on saatu aikaiseksi.
- paneelihaastattelu säästää aikaa. Kolmelta tai neljältä henkilöltä koko haastattelun suorittamiseen kuluu aikaa 1–2 tuntia koko päivän sijaan.
- heikommat haastattelijat voivat osallistua.
- arviointi on johdonmukaisempi ja tarkempi. Koska jokainen käyttää samaa tietoa arvioinnin perusteena, on mahdollista olla johdonmukainen. Mikäli johtava haastattelijat suorittaa kattavan suoritusperusteisen haastattelun, saatu tieto on erittäin oivaltavaa. Tällaista muut haastattelijat eivät voisi saavuttaa yksin. (Adler 2007, 177–178.)

Adler (2007, 178) toteaa, että paneelissa tulisi olla korkeintaan 3–4 henkilöä, muutoin se voi olla kiusallinen ja kömpelö. Yhden haastattelijan tulee olla vetäjä, ja muut ovat häntä tukevissa rooleissa. Mikäli haastattelijaita on liian monia, paneelihaastattelu ei onnistu, koska jokainen kilpailee kysymällä omia kysymyksiään. Koska kaikkien haastattelijoiden tulee olla mukana koko haastattelun ajan, seuraavien kahden roolin erot tulee tehdä hyvin selväksi.

Ensisijainen haastattelijat

Yksi haastattelijat johtaa paneelihaastattelua. Hän toimii isäntänä ja kertoo hakijalle, kuinka haastattelu toteutetaan. Paneelihaastattelun aikana pääasiallinen haastattelijat kysyy peruskysymykset sekä jatkokysymyksiä, jolla haetaan tosiasioita. Ainoastaan pääasiallinen haastattelijat voi vaihtaa kysymyksen tai aiheen painopisteen.

Toissijaiset haastattelijat

Jokainen paneelikeskustelutiimin jäsenen rooli on tukirooli. Kuitenkin jokaisen tulee olla aktiivinen haastattelutilanteessa kysymällä esimerkkejä ja tarkentavaa tietoa. Nämä henkilöt auttavat pääasiallista haastattelijaa kuorimaan sipulin kysymällä pääasiallisen kysymyksen jälkeen kysymyksiä, kuten: ”Voitko antaa esimerkkejä siitä, mitä tarkoitat?” ja ”Millaiset olivat tulokset?” Asianmukaisesti organisoituna tämänkaltainen paneelihaastattelu etenee hyvin luonnollisesti ja sen

perusteella saadaan runsaasti hyödyllistä tietoa. On myös mahdollista, että yhdestä toissijaisesta haastattelijasta tulee ensisijainen haastattelija eri kysymyksessä tai haastattelun eri osassa. Yksi voi ottaa pääasiallisen vastuun kysymyksissä, jotka käsittelevät työperusteisia teknisiä saavutuksia, kun taas toinen haastattelija voi olla päähaastattelija muihin saavutuksiin liittyen, kuten tiimityö- tai johtamisnäkökulmasta. Mikäli tällainen vaihdos tehdään, se on suunniteltava hyvin etukäteen, jotta minimoidaan sekaannus ja varmistetaan se, että kaikki muut ottavat tukiroolin ja kysyvät tarkentavia kysymyksiä. Varmistutaan siitä, että kaikki haastattelijat ovat lukeneet ennen kokoontumista työn suoritusprofiilin. Ohjataan haastattelussa keskustelua siten, että siinä keskustellaan hakijan merkittävimmistä saavutuksista. On mahdollista myös pyytää hakijaa valmistautumaan keskustelemaan muutamasta merkityksellisimmistä saavutuksestaan. Tämä parantaa tiedonvaihtoa. (Adler 2007, 178–180.)

Yksi mahdollinen paneelihaastattelun ongelma on, että ne voivat olla hakijalle kiusallisia. On hyvä kertoa hakijalle ennakkoon, millainen haastattelu on kyseessä, sillä se voi vähentää pelkoja. Haastattelun aikana käytetään pyöreää pöytää tai sijoitetaan hakija pitkän pöydän keskivaiheille: tällä tavoin hakija kokee olevansa yksi tiimin jäsen. Vältetään sitä, että haastattelu vaikuttaisi kuulustelulta. On parempi käyttää hillittyä ja neutraalia ääntä, kun pyydetään lisätietoja. (Adler 2007, 180.)

Tiimihaastattelu valmistellaan aina hyvin ja erityisesti, jos mukana on rekrytoinnin ensikertalaisia. On sovittava pääasiallinen haastattelija ja muut ovat tukiroolissa. Vuoroja voi vaihtaa esimerkiksi haastattelun eri osassa, mutta se pitää suunnitella hyvin etukäteen. Myös haastateltavalle kerrottava etukäteen millainen haastattelu kyseessä.

4 Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

Tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällisen menetelmän tulokset ovat lukuja, joista voidaan muodostaa taulukoita ja tilastoja. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä aihepiiriin liittyvä teoria pitää tuntea niin hyvin, että ilmiötä voidaan hallitusti mitata. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuksen tulokset ovat sanoja ja lauseita. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Kananen 2015a, 35.) Opinnäytetyöni tein laadullisena konstruktivisena tutkimuksena.

Esittelen kaksi lähestymistapaa, joista kumpikin olisi käynyt tutkimuksen lähestymistavaksi: nämä kaksi lähestymistapaa ovat toimintatutkimus ja konstruktivinen tutkimus. Miksi valitsin konstruktivisen tutkimuksen? Konstruktivinen tutkimus tarkoittaa suunnittelua, käsitteellistä mallintamista, mallien toteutusta ja testaamista. Konstruktivinen tutkimus muistuttaa paljon innovaatioiden tuottamista ja palvelumuotoilua, ja se soveltuu konkreettisiin tuotoksiin kuten mittareiden, mallin tai suunnitelman tekoon. Tällä tutkimusotteella tähdätään hyödyllisten työkalujen kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37–38; Uusitalo & Kohtamäki 2011, 283.)

Koska tämä opinnäytetyö on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää tiimihaastattelutekniikkamalli pienten yritysten rekrytointien tueksi, opinnäytetyöni toteutettiin laadullisena konstruktivisena tutkimuksena. Aineistoa keräsin haastatteluilla, ryhmäkeskusteluilla, benchmarkingilla ja havainnoimalla. Kohderyhmä on pienet yritykset, jotka haluavat palkata uuden työntekijän.

4.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistavaksi olisi voinut valita myös toimintatutkimuksen. Eskolan ja Suorannan (2000, 126, 130) mukaan toimintatutkimus on yleisnimitys

sellaiselle lähestymistavalle, jossa tutkimuskohteeseen pyritään jollakin tavalla vaikuttamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio. Toimintatutkimus on parhaimmillaan tutkimuksena, jossa tutkimukselle arvokasta tietoa saadaan vapauttamalla ihminen toimimaan. Vastuu toiminnasta on osallistuvalla ryhmällä, ei yksittäisellä tutkijalla. Organisaatio on kuin moottori: tutkija laittaa koneen käyntiin etsimällä rakentavia kysymyksiä.

Työelämän toimintatutkimuksessa ydinajatus on, että toimintatutkimuksellisilla muutos- ja kehittämishankkeilla voidaan tuottaa toiminnan kautta ja itse toiminnassa uutta tietoa niistä eri keinoista ja tavoista, joilla organisaatiot voivat kehittyä ja muuttua (Kuula 1999, 219). Toimintatutkimuksessa on tavoitteena vastata johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittää paremmaksi jo olemassa olevaa käytäntöä (Metsämuuronen 2008, 29).

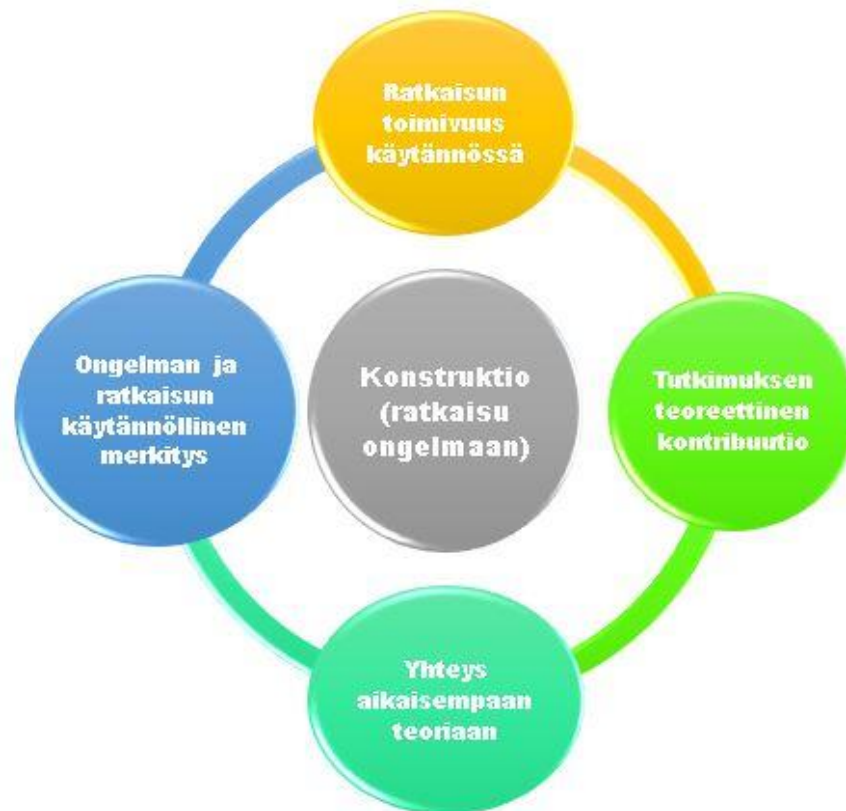
Uusitalo ja Kohtamäki (2011, 290) kirjoittavat, että toimintatutkimuksen ja konstruktivisen tutkimuksen ero on tavoitteissa. Konstruktivisen tutkimuksen päämääränä on kehittää jokin työkalu, kun taas toimintatutkimuksen päämääränä on esimerkiksi organisaation toiminnan tai toimintatapojen kehittäminen. ”Näin ollen myös kehittämisen kohde on erilainen. Konstruktivinen tutkimus keskittyy työkalun kehittämiseen, jolla voidaan myöhemmin tukea esimerkiksi organisaation kehittämistä, kun toimintatutkimus puolestaan keskittyy esimerkiksi jonkin organisaation toimintatapojen kehittämiseen.”

Konstruktivinen tutkimusote on kehitetty liiketaloustieteen alueella, mutta sen potentiaalinen soveltamisalue on kuitenkin laaja. Tutkimusmenetelmä on herättänyt suurta kiinnostusta liiketaloustieteen ja tekniikan tutkijoiden piirissä. (Kasanen et al., 1991, 1993; Lukka & Tuomela, 1998; Lukka, 2000; vrt. Mattessich, 1995; Puolamäki, 2000, Lukka 2014 mukaan.) Konstruktivisen tutkimusotteen tarkoitus on tuottaa edistyksellisiä malleja ja suunnitelmia, joilla pyritään ratkaisemaan todellisuuden ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan uutta tutkimustietoa sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan.

Konstruktivisen tutkimusotteet ydinpiirteet edellyttävät, että se

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista,

- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma,
- sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla testataan sen soveltuvuutta käytäntöön,
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa tavoitteena on kokemuksellinen oppiminen,
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen ja
- kiinnittää erityistä huomiota tutkimuksen tuottamaan teoreettiseen kontribuutioon. (Lukka 2000, Lukka 2006, 112-113 mukaan.)



Kuvio 12. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2006).

Tutkimuksen ihannetulos ja yksi sen tavoitteista on uuden todellisuuden luominen (kuvio 12) (Lukka 2006, 112). Konstruktiivinen tutkimus on melko uusi tieteellinen tutkimustapa, ja se on kohdannut kritiikkiä. Kritiikkiä on tullut sen läheisestä yhteydestä konsultointiin. Merkittävin ero konsultoinnin ja konstruktiivisen tutkimuksen välillä on tiedon käytössä ja aineiston hankinnassa. Konsultoinnissa voidaan käyttää menetelmiä, joita ei ole tieteellisesti hyväksytty, kun taas konstruktiivinen tutkimus rakentuu tieteelliselle teoriapohjalle. (Lukka 2006, 123.)



Kuvio 13. Konstruktiivista tutkimusta voi ehkä parhaiten kuvailla tarkastelemalla sille tyypillistä tutkimusprosessia (Lukka, 2014).

Kuviossa 13 ilmenee, että konstruktiivisella tutkimuksella on tavoitteena saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ja uudenlainen ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan ja myös tiedeyhteisöön uutta tietoa. Tämä vaatimus tekee lähestymistavasta aika haasteellisen. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Tärkeää on myös, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myöskin muualla kuin kohdeorganisaatiossa. Usein joudutaankin miettimään, miten selvä näyttö rakenteen toimivuudesta tarvitaan opinnäytetöihin ja muihin kehittämistöihin. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Koska konstruktiivinen tutkimusprosessi perustuu teoreettisiin perusteluihin, niin eri vaiheet on syytä dokumentoida ja menetelmät perustella. Laadittua ratkaisua testataan kolmen eritasoisen markkinatestin keinoin. Heikon markkinatestin ratkaisu läpäisee, jos se toimii organisaatiossa käytännössä. Keskivahvan markkinatestin läpäisemiseksi ratkaisun on oltava jo useassa organisaatiossa käytössä. Vahvan markkinatestin läpimeno tarkoittaa, että ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin ne, jotka eivät sitä ole ottaneet käyttöön. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena selkeästi kehittää yritykseen tai organisaatioon jotain uutta ja näin aineistoa on syytä kerätä monin eri tavoin. Havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu ovat tyypillisiä menetelmiä konstruktiivisessa tutkimuksessa. Tutkija on aina myös muutosagentti, jonka rooli vaikuttaa vahvasti tutkittavassa kohteessa. Kuten toimintatutkimuksessa, myös konstruktiivisessa tutkimuksessa muutosagenttiroolin lisäksi tutkija voi olla myöskin oppimisprosessin tukihenkilö ja oppimisen edistäjä. (Ojasalo ym. 2014, 67–68.)

Konstruktiiivinen tutkimus testaa aikaisempaa tietoa, ja samalla myös tulee testatuksi uuden ratkaisumallin toimivuus käytännössä. Konstruktiiivinen tutkimus johdtaa todelliseen toimintaan organisaatiossa, ja tämä kaikki myös analysoidaan tarkasti. (Lukka 2014.)

Liikesalaisuuksien menettämisen pelko ja mahdollisesti prosessi, joka ei johdakaan toivottuun tilanteeseen, voivat olla syy, että tutkimuksesta kieltäydytään. Yleensä liikeyritykset ovat tottuneet ottamaan riskejä. Tutkijan ja yrityksen kesken on syytä laatia selkeät sopimukset koko projektin toteutumisesta. Tutkijan on osoitettava kaikissa projektin vaiheissa sitoutuneisuutta ja ratkaisujentekotaitoa. On kuitenkin säilytettävä kriittinen asenne sekä oltava taitoa ongelman ratkaisevan rakenteen täytöntöönpanoon. Vilpittömyyden, kriittistä tutkimusprosessin tulosten pohdintaa tulee pitää yhtenä hyvän konstruktiiivisen tutkimuksen pääpiirteistä. Tutkijalla on oltava kyky vaihtaa rooleja prosessin aikana sopivalla tavalla. Konstruktiiivisen tutkimuksen ominaisen ongelman tiedostaminen ja tutkimusotteen perimmäinen luonne on oltava käsittelyn ytimessä. (Lukka 2014.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää pienille yrityksille uusi toimintamalli rekrytointiin eli tiimihaastattelutekniikkamalli. Päädyin konstruktiiiviseen tutkimukseen, koska tässä opinnäytetyössä kehitetään toimintamalli pienille yrityksille rekrytointin tueksi. ”Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu työkalun kehittämiseen, kun taas toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itse organisaation toiminnan, kuten esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin kehittämiseen” (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 283). Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ja toimintatutkimuksessa voidaan kuitenkin käyttää hyvin samantyyppisiä menetelmiä.

4.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Opinnäytetyössä käytettäviä tiedonhankintamenetelmiä olivat haastattelu, ryhmäkeskustelut, benchmarking ja havainnointi. Näillä tiedonhankintamenetelmillä oli tavoitteena saada syvällistä tietoa rekrytoinnista ja tiimihaastattelutekniikasta,

jonka pohjalta saatoinkin kehittää tiimihaastattelutekniikan mallin / ohjeistuksen pienille yrityksille: mitä on otettava huomioon alettaessa rekrytoimaan tiimihaastattelutekniikalla.

Haastattelua voidaan pitää yhtenä käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Se sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin, sillä haastattelut ovat nopea tapa kerätä syvällistäkin tietoa kohteesta. Varsinkin jos kohde on vähän tutkittu, haastattelu avaa uusia näkökulmia (Ojasalo ym. 2014, 106). Haastattelu joustavana menetelmänä sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Suora kielellinen vuorovaikutus avaa paljon mahdollisuuksia. Siinä tulevat vastausten taustalla olevat motiivit herkemmin esiin, ja ilmeet ja eleet auttavat ymmärtämään asioiden merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa haastattelulla on ennalta mietitty teema. Haastattelu fokusoidaan edeltäkäsinkin valittuun aihepiiriin, ja se on kaikille haastateltaville sama. Haastattelua varten on myös valmisteltu kysymyksiä ennakkoon. Teemahaastattelulla tarkastellaan haastateltavien ajatuksia, tuntemuksia sekä sanatonta kokemustietoa aiheesta. Oleellisinta haastattelussa kuitenkin on, että edetään keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa huomioidaan, että haastateltavien tulkinnot asioista ja heidän niille antamansa merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa ja ovat keskeisessä roolissa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48; Vilkkä 2005, 101.)

Koskisen ym. (2005, 104–105) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu sallii haastateltavalle enemmän vapauksia, koska haastateltavalle annetaan mahdollisuus vastata tutkijan tekemiin kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelu on käytetyin laadullisen aineiston tiedonkeruumenetelmä liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa, ja se on hyvin käytettynä tehokas menetelmä, koska tutkija voi itse ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin.

Haastattelukysymysten tulee olla tarkkaan etukäteen mietittyjä ja valmisteltuja tavoitteita ja tutkimusongelmaa silmällä pitäen. Ennen haastatteluajankohdasta sopimista tutkijan on mietittävä, paljonko haastatteluun menisi aikaa, jotta hän voi

etukäteen kertoa sen haastateltaville. (Ghauri & Grønhaug 2005, 133–137.) Haastattelun ongelmana voidaan nähdä sen aikaa vievä luonne, haastattelusta tulevat kustannukset ja tutkijan mahdollinen vaikutus haastateltaviin (Kananen 2015b, 143).

Asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan pyrkimystä hankkia tietoa tutkimuskohteena olevasta prosessista tai ilmiöstä haastatteleamalla aiheen asiantuntijaa. Tutkijan kiinnostuksen kohteena ei kuitenkaan ensisijaisesti ole asiantuntija, vaan tutkija haluaa haastatella asiantuntijaa hänellä olevan oletetun tiedon takia. Haastateltavien valinnan perusteena on joko heidän asemansa yrityksessä tai osallisuutensa muuhun tutkimuskohteena olevaan prosessiin. (Alastalo & Åkerman 2011, 373–374.)

Havainnointi eli järjestelmällinen tarkkailu on yksi vanhimmista tiedonhankintamenetelmistä, ja sitä voidaan hyödyntää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. Systemaattista ja tarkasti jäsenneiltyä havainnointia käytetään määrällisessä tutkimuksessa, ja osallistuvaa, vapaasti tilanteessa muotoutuvaa havainnointia käytetään laadullisessa tutkimuksessa. Havainnoinnin käyttö on hyvä tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai tieto on vähäistä. Havainnoijan rooli voi vaihdella: havainnoija voi olla tarkkailtavan ryhmän jäsen tai hän voi olla täysin ulkopuolinen. Käytettäessä havainnointimenetelmää on muistettava, että tutkijan on pidettävä erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Kananen 2014, 65–66; Hirsjärvi ym. 2009, 212–217.) Havainnointi sopii yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta tutkiviin kehittämistehtäviin. Havainnoinnin tavoitteet, havainnoijan roolin aktiivisuus/passiivisuus ja havainnoilta vaadittava tarkkuus on määriteltävä ennakkoon. Havainnoinnin tulokset laitetaan välittömästi muistiin esimerkiksi havainnointilomakkeeseen tai -päiväkirjaan, videolle, valokuviin tai äänitteisiin. Havainnointi on hyvä täydennystapa kyselyihin ja haastatteluihin. (Ojasalo ym. 2014, 114–116.)

Havainnointia voidaan kuitenkin pitää haastavana menetelmänä. Havainnoinnilla voidaan tutkia vain nykyisyyttä, kun taas tekemällä haastatteluja voidaan tutkia

myös menneisyyttä. Tapahtumat ovat havainnoitaessa ainutkertaisia, kun puolestaan haastattelussa epäselvään asiaan voidaan palata uudestaan. (Hirsjärvi 2000, 38.)

Ryhmäkeskusteluissa on ryhmä ihmisiä keskustelemassa teemasta, jonka vetäjä virittää. Ryhmäkeskustelu on usein hyvin hyödyllinen menetelmä kehittämistyössä. Sen avulla saadaan usein hyvin arvokkaita ideoita kehitettävien asioiden tueksi. Benchmarkingissa on tavoitteena oppia vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen. Yleensä verrataan parhaaseen käytäntöön. Hyviä vertailukohteita on mahdollista löytää myös aivan toiselta alalta. Perusideana tässä on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Kun parhaita käytänteitä etsitään muista yrityksistä, niitä joudutaan aina muovaamaan omaan yritykseen sopiviksi ja samalla luomaan uutta. Benchmarkingin tavoitteena on auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Ojasalo ym. 2014, 41, 43.)

5 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää pienten yritysten tiimihaastattelutekniikkaa rekrytoinnissa. Jos työyhteisö on mukana uuden työntekijän haastattelussa, siten voidaan löytää oikea henkilö osaksi työyhteisöä sekä yrityskulttuuria ja näin edistämään yrityksen kilpailukykyä. Pienissä yrityksissä tiimihaastattelutekniikka ei ole välttämättä käytössä rekrytointiprosessissa, ja tarkoituksena on saada pienet yritykset käyttämään enemmän tätä tekniikkaa. Tiimihaastattelu on uusi näkökulma opinnäytetöihin Karelia-ammattikorkeakoulussa ja opinnäytetyöni tarjoaa pk-yrityksille hyödyllistä tietoa haastattelun toteuttamiseen.

Olen valinnut opinnäytetyöni lähestymistavaksi konstruktivisen tutkimuksen, koska tämä on työelämän kehittämistehtävä ja työni tavoitteena oli kehitellä tiimihaastattelutekniikkamalli / ohjeistus pienille yrityksille tiimihaastattelun tekoon. Mallia oli tarkoitus testata kolmessa yrityksessä, mutta aikataulusyistä testaus jäi

pois tästä työstä. Konstruktivisessa tutkimuksessa on tarkoitus luoda todellinen tuotos, tuote, järjestelmä tai malli.

5.1 Tutkivan kehittämistyön eteneminen

Tutkimus alkoi tapaamisilla projektipäällikkö Marja-Liisa Ruotsalaisen ja projekti-asiantuntija Tanja Rimpilän kanssa 2.3.2017 ja 12.4.2017, jolloin aiheeni rajattiin juuri pienten yritysten tiimihaastattelutekniikan kehittämiseen rekrytoinnissa. Kun olimme saaneet rajattua aiheeni tarkasti, aloin tutustua aiheita käsittelevään kirjallisuuteen. Aluksi tuntui vaikealta löytää kirjallisuutta juuri tiimihaastattelutekniikasta, mikä johtui osaksi siitä, että siitä käytetään myös nimitystä paneelihaastattelu tai jopa ryhmähaastattelu. Laitoin Marja-Liisalle ja Tanjalle viestiä tästä ongelmasta, sovimme tapaamisen Marja-Liisan kanssa ja sain häneltä hyviä neuvoja. Karelian kirjaston henkilökunnalta sain myös paljon apua tiedon hankkimiseen. Kirjallisuuden pohjalta laadin tutkimuksen teoriaosuuden. Kirjallisuuden löytämisen haasteellisuus vaikutti myös opinnäytetyön aikatauluun.

Teoreettisen viitekehyksen ja hankehenkilökunnan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta hain tarkempaa tietoa ja esimerkkejä aiheesta asiantuntijahaastattelujen muodossa. Ryhmäkeskusteluja ja benchmarkingia olivat SMErec-hankkeen järjestämät valmennukset. Kyseinen hanke tarjoaa pk-yrityksille rekrytointiaiheisia valmennuksia Joensuussa ja Kiteellä. Valmennuksiin osallistui henkilöitä eri yrityksistä, niitä järjestettiin noin kerran kuukaudessa ja niissä käsiteltiin laajasti rekrytointiin liittyviä teemoja. Esimerkiksi 24.1.2018 rekrytointivalmennuksessa Wärtsilä-kampuksella, Tamora Oy:n Leena Frimanin johdattamana pohdimme rekrytoinnin valmistelussa huomioitavia asioita ja keskustelimme, miten löydetään hyvä työntekijä. Omat käytännön ohjeensa antoi myös palkittu liperiläinen yrittäjä, Puhdas Ilo Oy:n Suvi Toivola. Toivolan mukaan avoin rekrytointitilaisuus on ollut hyvä tapa löytää työntekijöitä. Hän kertoi, että ”viehän se aikaa, mutta kannattaa, sillä henkilökohtaisissa tapaamisissa on helpompi nähdä, soveltuuko hakijat tehtävään ja porukkaan. Paperilla toinen voi olla hyvä ja toinen todella huono”. Toivola sanoi myös, että he käyttävät haastatteluissa aina kahta haastattelijaa ja kummankin on oltava sitä mieltä, että henkilö on sopiva tehtävään ja

työyhteisöön. Nämä yritysten kertomat omat käytännön ohjeet ja ryhmäkeskustelut olivat todella mielenkiintoisia ja hyödyllisiä tutkimuksen etenemisen kannalta.

Haastattelut olivat asiantuntijahaastatteluja, jotka toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna eli kysymykset oli jaettu teemoihin, jotka nousivat esille teoreettisesta viitekehuksesta sekä ryhmäkeskusteluista. Haastatteluja tein yhteensä viisi ja kahdella eri paikkakunnalla. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että heiltä saatiin tietoa rekrytointiprosessista ja etenkin tiimihaastatteluteknikasta. Yksi yritys kieltäytyi haastattelusta juuri sen takia, koska he kokivat, ettei heillä ole tarvittavaa tietoa annettavana. Kaikissa yrityksissä työhaastatteluissa käytettiin vähintään kahta haastattelijaa, tai haastattelukierroksia oli useampi ja valittiin aina uudet haastattelijat, yleensä kaksi haastattelijaa.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun kohderyhminä olivat eri yritysten henkilöstövalintoihin osallistuvat ja niistä päättävät rekrytointiasiantuntijat sekä kaksi haastateltavaa, jotka olivat aikaisemmassa työpaikassaan käyttäneet tiimihaastattelua. Kaikilla haastateltavilla oli useamman vuoden kokemus rekrytoinneista. Haastattelut olivat kestoltaan puolesta tunnista tuntiin. Ensimmäisenä haastattelin HR-asiantuntijaa, joka on työskennellyt aikaisemmin henkilöstöpalvelualalla reilut kymmenen vuotta ja tehnyt myös jonkin verran tiimihaastatteluja. Toisena haastattelin HR-asiantuntijaa, joka oli myös entisessä työpaikassaan tehnyt tiimihaastatteluja, hänellä on kokemusta 19 vuotta. Kolmantena haastattelin vuonna 2000 perustetussa yrityksessä työskentelevää suunnittelijaa. Yrityksessä on vajaa 500 työntekijää ja rekrytointeja kymmeniä, kuitenkin alle 100 vuodessa. Neljäntenä haastattelin vuonna 1984 perustetussa yrityksessä työskentelevää toimistopäällikköä. Työntekijöitä on keskimäärin 30 ja rekrytointeja alle kymmenen vuodessa. Viidentenä haastattelin vuonna 2003 perustetussa yrityksessä työskentelevää henkilöstöpäällikköä. Työntekijöitä on reilut 50 ja rekrytointeja noin kymmenen vuodessa. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2017 – tammikuun 2018 aikana. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelun aika ja paikka sähköpostilla, ja samalla kerroin lyhyesti opinnäytetyöni tavoitteista ja haastattelujen tarkoituksesta sekä paljonko aikaa oli varattava. Haastatteluajkojen sopiminen

onnistui jouhevasti. Sain luvan nauhoittaa kaikki haastattelut ja haastateltaville taattiin anonymiteetti. Haastattelujen jälkeen kirjoitin vielä lyhyet muistiinpanot.

Hyödynsin myös havainnointia haastattelun, ryhmäkeskustelun ja benchmarkingin tueksi. Hain itsekin työpaikkaa opinnäytetyönprosessin aikana, joten omakohtaista havainnointia tapahtui myös eri yritysten rekrytointiprosesseista. Kirjoitin muistiinpanoja havainnoista. Entisessä työpaikassani minut haastateltiin tiimihaastattelutekniikalla: haastattelihoita oli neljä ja kysymykset oli jaettu osa-alueittain. Itse pidin kovasti tällaisesta haastattelutekniikasta. Istuimme rennosti puoliympyrässä ilman jäykkiä muodollisuuksia, ja samalla sain tutustua tuleviin työkavereihin. Havainnoin siis myös tämän omakohtaisen kokemuksen pohjalta.

Ryhmäkeskustelut, haastattelut, havainnointi ja benchmarking syvensivät tietämystäni rekrytointiprosessista. Näillä tiedonhankintamenetelmillä keräämilläni tiedoilla lähdin suunnittelemaan tiimihaastattelutekniikkamallia.

5.2 Aineiston analysointi ja tulkinta

Edellisessä luvussa mainitsemillani tiedonhankintamenetelmillä, jotka on esitelty tarkemmin myös luvussa 4.2, sain riittävästi hyödyllistä tietoa tiimihaastattelutekniikkamallin kokoamiseen. Kehittämistyön tiedonhankinnan menetelmistä tärkeimmässä roolissa oli haastattelu.

Sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Tässä yksi mahdollinen tapa, miten analyysi voi edetä:

1. Päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa ja keskitytään siihen.
2. a) Käydään läpi aineisto ja erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät kiinnostuksen kohteeseen.
b) Jätetään kaikki muu pois tekeillä olevasta tutkimuksesta.
c) Kerätään merkityt asiat yhteen ja otetaan ne muusta aineistosta.
3. Luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään aineisto.
4. Kirjoitetaan yhteenveto.

Ensimmäisessä vaiheessa huomataan, että laadullisen tutkimuksen aineistosta nousee esille aina useampi mielenkiintoinen asia, joita ei ehkä ole edes osannut

ennakkoon ajatella. Kaikkea ei voi kuitenkaan yhdessä tutkimuksessa analysoida, vaan tehdään valintoja. Tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat tai tutkimustehtävät yleensä ohjaavat näitä valintoja. Vaihe kaksi tarkoittaa samaa kuin aineiston litterointi tai koodaaminen. Vaihe kolme eli kerätyn haastatteluaineiston luokittelu, tyypittely tai teemoittelu ymmärretään varsinaiseksi analyysiksi, mutta se ei ole mahdollista ilman ensimmäisen ja toisen vaiheen toteuttamista, eikä se ole mielekästä ilman yhteenvetoa. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 76–77.)

Litterointi tarkoittaa nauhoitetun puheen puhtaaksikirjoittamista eli haastatteluista saatu aineisto muutetaan tekstimuotoon (Vilkkä 2005, 115). Litteroinnin tarkkuuteen ei ole selkeää ohjetta (Hirsjärvi 2000, 139). En aluksi litteroinut haastatteluja sanasta sanaan tekstiksi, vaan keräsin haastatteluista tärkeät asiat. Päädyin kuitenkin lopulta siihen, että litteroin kaikki haastattelut melko sanasta sanaan, ettei jäisi pois mitään tärkeää, joka voisi vaikuttaa tuloksiin ja tutkimuksen luotettavuuteen. Teemahaastattelun teemoja käytettiin myös runkona aineiston käsittelyvaiheessa. Eskolan ja Suorannan (2000, 152) mukaan teemahaastattelun runkoa voidaankin pitää aineiston koodauksessa sopivana apuvälineenä.

Teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisällön analyysin analyysikeinona (Hirsjärvi & Hurme 2000, 141). Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi toimii aineiston analysoinnissa ohjaavana viitekehyksenä. Teorialähtöinen analyysi perustuu aikaisempaan teoreettiseen viitekehykseen. Siinä analyysissä käytetyt teoreettiset käsitteet tuodaan teoriasta, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta ja analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. (Tuomi 2007, 129, 131–132; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 96–97.) Opinnäytetyössä on edellisen määritelmän perusteella käytetty teorialähtöistä analyysiä, koska teoria on tutkimuksen lähtökohta. Johtopäätöksissä peilataan tuloksia teoriaan ja pohditaan, miten ne kohtaavat. Teoria on asettanut tutkimukselle käsitteet, joita tutkimusaineisto tahollaan vahvistaa. Tutkimustulosten yhteneväisyys teorian kanssa tuli esille jo haastatteluja tehdessä.

Haastatteluun perustuvissa tutkimuksissa tutkijan tavoitteena on päästä onnistuneisiin tuloksiin. Tämä voi olla vaikeaa, koska samaa aineistoa voidaan tulkita

niin usealla tavalla ja monista eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan avaintekijäksi voidaan todeta se, että lukija omaksuu saman näkökulman kuin tutkijakin, vaikka olisi asiasta eri mieltä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151.)

6 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on ollut kehittää pienten yritysten tiimihaastattelutekniikkaa rekrytoinnissa. Kun työyhteisö on mukana uuden työntekijän haastattelussa, voidaan löytää oikea henkilö osaksi työyhteisöä sekä yrityskulttuuria ja näin edistämään yrityksen kilpailukykyä. Pienissä yrityksissä tiimihaastattelutekniikka ei ole välttämättä käytössä rekrytointiprosessissa. Tarkoituksena on saada pienet yritykset käyttämään enemmän tätä tekniikkaa. Haastattelukysymysten teemoina oli: miten työyhteisö tekee tiimihaastattelun, miten tiimihaastattelussa jaetaan roolit ja miten löydetään juuri yrityskulttuuriin sopiva henkilö.

Haastateltavien mukaan yritysten on hyvä ennakoida rekrytointitarve, sillä oikean henkilön löytämiseen voi mennä aikaa. Kriteerit pitää olla tarkkaan selvitettyinä, että on tiedossa, mitä haetaan. Kriteereitä ja kompetensseja peilataan yrityksen strategiaan ja visioon. Rekrytointi ei saa olla erillinen toiminto, vaan siihen pitää olla valmis suunnitelma tai ohjeistus, ja haastattelukysymysten pitää olla valmiiksi mietittyjä. Voi olla niin sanottu kysymyspankki, josta valitaan sitten työhaastatteluun sopivat kysymykset. Kysymyspatteristo on hyvä miettiä mahdollisimman kattavaksi ja kysymykset on mietittävä kompetenssien mukaan, että saadaan haastattelutilanteessa oikeat vastaukset.

Rehellisyys yrityksestä ja työnkuvasta, meidän täytyy pystyä lunastamaan se, mitä me puhumme. Työntekijä voi tässä vaiheessa päätätä, että ei tämä olekaan minun paikka. Ja se säästää meidän rekrytointia, kun meille ei tule sellaista ihmistä töihin, joka ei meillä edes halua olla.

Haastateltavat selvittivät seuraavia asioita työhaastattelussa: mitä hakija haluaa tehdä tulevaisuudessa, millainen tapa hänellä on tehdä töitä, minkälaisen ihmisten kanssa hän haluaa työskennellä, mikä muissa ihmisissä ärsyttää tai mikä hakijassa ärsyttää muita, onnistumiset työssä, hankalista tilanteista selviäminen, mistä hakija erityisesti nauttii työnteossa (tämä on tärkeää sitoutumisen kannalta), miten hakija suhtautuu kritiikkiin tai rakentavaan palautteeseen, miten hän antaa palautetta ja miten hän haluaa kehittää omaa työtään.

Tutkimuksessa selvisi, että esikarsintaa tehdään puhelinhaastattelulla, mutta videohaastattelut eivät ole käytössä. Soveltuvuustestejä käytetään ja niihin kehoitettiin perehtymään, sillä käytettäessä soveltuvuusarvioiteja on kriittisen tärkeää selvittää, että soveltuvuustestien tekijällä on tarvittavaa osaamista. Yhdessä haastattelussa nousi esille myös hakijan taustojen tarkastaminen. Suosittelijoita käytetään, vaikkakin tehtyjen tutkimusten mukaan niillä ei ole suurta arvoa. Suosittelijoilta haetaan vahvistusta suuntaan tai toiseen, jos hakijasta nousee esille jotain kysymyksiä. Soveltuvuustestien tekoon sekä suosittelijoiden käyttöön on aina oltava hakijan suostumus.

Tutkimuksessa nousi vahvasti esille hakijan arvostus ja viestinnän tärkeys. Varsinkin yksi haastateltavista korosti tätä erityisen paljon. Yrityksen viestintä kaikille työnhakijoille on tärkeää koko rekrytointiprosessin ajan. Valitsematta jääneitä työnhakijoita arvostetaan: annetaan henkilökohtaiset perustelut ja kerrotaan, mitä voisi kehittää. On tärkeää, että potentiaalisia ehdokkaita kannustetaan hakemaan uudestaan.

Haasteina ja ongelmina koettiin seuraavia asioita: joihinkin tehtäviin on vaikea löytää työntekijöitä, oikeat hakukanavat voivat jäädä huomioimatta sekä aidon kuvan saaminen haastateltavasta. Asenne, persoonallisuus ja motivaatio nousivat hakukriteerien kärkeen etsittäessä ”hyvää tyyppiä”. Eräs haastateltava nosti esille, että heidän yrityksessään kehoitetaan työntekijöitä juttelemaan omien tuttaviansa kanssa, ja yritys tarjoaa lounaan. Tällä tavalla yritys on saanut paljon laadullisesti hyviä hakijoita. Haastateltavissa yrityksissä on usein onnistuttu rekrytoinneissa: se näkyy siinä, että työntekijöiden vaihtuvuus on pieni ja työsuhteet ovat pitkäkestoisia.

Tutkimuksessa nousi myös esille perehdytyksen tärkeys. Perehdytyksen pitää olla tarkkaan suunniteltu, etukäteen aikataulutettu ja sen vastuualueet jaettu työntekijöiden kesken. Perehdytys jatkuu suunnitelmallisesti ja välillä tarkastellen, miten uusi työntekijä on sisäistänyt työtehtävät.

On tärkeää kertoa rehellisesti yrityksestä ja työnkuvasta. Yrityksen on pystyttävä lunastamaan lupauksensa. Yrityskulttuuriin ja työyhteisöön sopivan henkilön löytäminen edistää yrityksen kilpailukykyä. Rekrytointien onnistumista mitataan työntekijöiden pienellä vaihtuvuudella ja pitkillä työsuhteilla.

6.1 Tiimihaastattelun teko

Haastatteluissa todettiin, että työhaastatteluja ei varsinaisesti harjoitella etukäteen, mutta niihin valmistaudutaan hyvin. Työhaastattelu aloitetaan esittäytymisellä sekä kertaamalla haastattelun kulku ja kesto. Sen jälkeen jatketaan yleensä yritysesittelyllä ja kertomalla työtehtävästä. Seuraavaksi hakija kertoi itsestään ja kokemuksestaan. Sitten voidaan kysyä esimiestoimintaan liittyviä kysymyksiä ja tiimityöskentelyyn liittyviä kysymyksiä: tästä osa-alueesta voivat kysellä myös tulevat työkaverit. Yleensä kerrotaan vielä lopuksi lisää yrityksestä, sillä työhaastattelu on aina myös mainostilanne. Sen jälkeen kerrotaan, miten rekrytointiprosessi etenee ja missä aikataulussa. Haastattelupaikan ja tilanteen pitää olla rauhallinen ja hyvin ohjeistettu myös hakijalle, jotta hän tietää, minne on tulossa. Jos paikalla on useita haastatteliijoita, niin hakijan täytyy tietää siitä etukäteen, sillä moni hakija voi kokea tällaisen haastattelutilanteen stressaavana ja ahdistavana. Haastatteluista kävi ilmi, että työhaastatteluissa mahdollisimman rento tilanne, luottamus ja psykologinen turvallisuus luovat hakijalle turvallisen olon. Pyritään siihen, että työhaastattelusta ei tulisi kuulustelunomainen. Aina olisi parempi, jos työhaastattelun voisi pitää jotenkin muuten kuin virallisesti pöydän ääressä. Eräs haastateltava totesi, jos yrityksessä on joku yhteinen vapaa-ajanviettotapa, niin haastattelutilanteen voisi yhdistää siihen ja samalla tunnustella henkilökemioita. Turvallinen, rento ympäristö olisi kaikkien kannalta parempi vaihtoehto.

Eräs haastateltava kertoi, että rekrytointiin halutaan mukaan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat kiinnostuneita. Halutaan kasvattaa uusia rekrytointeja tekeviä ihmisiä, jotka tekisivät työhaastatteluja oman työnsä ohessa.

Meillä on muutama ihminen, jotka hoitavat pelkästään rekrytointeja, mutta suurin osa haastatteliijoista on ihmisiä, jotka tekevät niitä samoja töitä, mitä hakija tulisi tekemään.

Haastateltavat kertoivat, että työhaastattelukierroksia on yleensä kahdesta kolmeen. Tutkimuksessa nousi esille, että työhaastattelussa mukana olevien haastattelijoiden määrä vaihtelee: haastatteliijoita oli mukana kahdesta viiteen yrityksestä riippuen. Kolmella haastateltavista saattoi olla eri määrä haastatteliijoita eri työhaastatteluissa. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että työhaastatteluissa kannattaisi olla mukana korkeintaan kolme haastattelijaa, jotta hakijalla on turvallinen olo. Haastateltavista yrityksistä yhdessä myös toimitusjohtaja haluaa nähdä hakijan ja jutella hänen kanssaan muodostaakseen oman mielikuvan hakijasta ennen palkkaamista. Myös toisessa haastateltavassa yrityksessä hakijat aikoi- naan puhuivat myös toimitusjohtajan kanssa, mutta nykyään rekrytointeja on niin paljon, että tämä tapa ei ole enää mahdollinen.

Eräs haastateltavista kertoi heidän haastattelukierroksistaan.

Tehdään useampia kierroksia ja aina uudet haastattelijat: taustalla ajatus, että mahdollisimman moni yhdessä muodostaa hakijasta jonkinlaisen kuvan ja että myös hakija tapaa mahdollisimman monia ihmisiä prosessin aikana. Hänelle muodostuu hyvä ja kattava, monipuolinen ja todellinen kuva yrityksestä. Tavallisesti kolme tapaamiskertaa: ensimmäinen kerta sellainen missä tutustutaan, kartoitetaan persoonallisuutta ja pyritään antamaan mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä, niin että myös hakijalle muodostuu oikeanlainen kuva yrityksestä. Toisella haastattelukerralla käsitellään enemmän substanssiosaamista, pureudutaan käytännön taitoihin ja tietoihin. Usein voidaan tehdä jokin kevyt ennakkotehtävä toiseen haastatteluun, jotta saadaan yhteinen pohja, josta sitten keskustellaan. Kolmas tapaamiskerta voi usein jo olla käytännön asioista so- pimista. Siihen mennessä meille on jo muodostunut hyvä kuva haki- jasta ja sama toivottavasti myös toisinpäin.

Tiimihaastattelu koettiin hyödylliseksi menetelmäksi, koska siinä nähdään parem- min, soveltuuko hakija työyhteisöön ja yrityskulttuuriin. Siinä saadaan useamman

henkilön arvio hakijasta, ja samalla hakija saa paremmin muodostettua kuvan työyhteisöstä ja yrityksestä. Toiset kirjoittavat muistiinpanoja toisten kysellessä, ja sitten voi vaihtaa vuoroja. Kaikkien haastattelijoiden on tiedettävä, mitä kysymyksiä saa esittää ja mitä ei. Jokaisen haastattelun jälkeen hakijasta tehdään yhteenveto eli käydään läpi hakijan vahvuudet ja heikkoudet työtehtävään ja tiimiin peilaten. Eräs haastateltava totesi:

tiimihaastattelutekniikka on ollut käytössä noin kolme vuotta, aikomus käyttää jatkossakin, sen verran hyväksi havaittu.

Haastateltavat kertoivat tiimihaastattelun miinuksena muun muassa sen, että se kuluttaa paljon työpaikan resursseja. Koko tiimin ei tarvitse olla kuitenkaan kaikissa rekrytointiprosessin vaiheissa mukana. Palkkaneuvotteluja ei käydä koko tiimin kesken, sillä palkkatoiveet ja palkka on niin henkilökohtainen asia, että sitä ei haluta kertoa kaikkien kuullen.

Hyvä valmistautuminen on edellytys onnistuneeseen tiimihaastatteluun. Tiimihaastattelu on hyödyllinen menetelmä, koska siinä nähdään paremmin, soveltuuko hakija työyhteisöön ja yrityskulttuuriin. Luodaan haastateltavalle turvallinen ja rento ympäristö.

6.2 Roolien jako tiimihaastattelussa

Haastattelemissani yrityksissä tiimihaastatteluissa on mukana kahdesta viiteen haastattelijaa. Haastatteluista nousi esille, että tiimihaastatteluja tehdessä haastattelijoiden roolitus on tärkeää. Tiimihaastatteluja tehtiin seuraavanlaisilla kokoonpanoilla; HR-henkilö, esimies ja työkaveri: esimies ja se tiimi, johon hakija on tulossa työskentelemään: HR-henkilö ja se tiimi, johon hakija on tulossa työskentelemään: tai henkilöt, jotka tekevät samoja työtehtäviä kuin hakija tekisi.

Työntekijöille kerrotaan hyvin tarkasti, mistä on kyse ja miksi näin tehdään: tiimihaastattelutekniikka antaa työntekijöille mahdollisuuden tutustua mahdolliseen tulevaan työkaveriin ja vaikuttaa rekrytointiin. Roolituksella tarkoitetaan sitä, että sovitaan etukäteen, kuka hoitaa mitkäkin kysymysosat. Voi myös sopia, että joku

kysyy kaikki kysymykset toisten tehdessä tarkentavia jatkokysymyksiä, toinen huolehtii haastattelurungosta ja yritysesittelystä ja joku enemmänkin tarkkailee ja tekee muistiinpanoja. Tiimihaastattelussa on tärkeää johdonmukaisuus ja aika-
taulutus, jotta tilanne etenee hallitusti.

Työhaastatteluun valmistaudutaan hyvin: jokaisen haastattelijan on tiedettävä tarkkaan kriteerit ja kompetenssit eli mitä osaamista, koulutusta ja kokemusta tehtävässä vaaditaan, jotta tiedetään, millaista henkilöä haetaan. Ennen haastattelua sovitaan kysymykset ja jaetaan ne eri osa-alueisiin. Haastattelijat on ohjeistettu eli he tietävät, mitä milläkin kysymyksellä haetaan hakijasta. Tiimihaastattelussa on tärkeää, että kaikki persoonat pääsisivät esille: esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että jokaisella on oma rooli haastattelutilanteessa. Uusien haastattelijoiden kannattaa ensin olla enemmän tarkkailijoina ja muistiinpanojen tekijöinä. Haastattelun lopuksi tehdään hakijasta yhteenveto eli käydään läpi hakijan vahvuudet ja heikkoudet työtehtävään, tiimiin ja yrityskulttuuriin peilaten. Haastattelujen päätteeksi kaikkien haastattelijoiden olisi hyvä olla samaa mieltä siitä, kuka hakijoista palkataan. Kolme haastateltavaa viidestä oli sitä mieltä, että esimies kuitenkin tekee lopullisen päätöksen.

Työntekijöille kerrottava tarkasti, mitä tiimihaastattelulla tarkoitetaan ja miksi näin tehdään. Tiimihaastatteluja tehdessä haastattelijoiden roolitus on tärkeässä osassa. Jokaisen haastattelijan tiedettävä oma rooli, näin haastattelu etenee johdonmukaisesti. Yleensä tiimissä 2–5 haastattelijaa.

6.3 Yrityskulttuuriin sopivan henkilön löytyminen

Haastateltavien mukaan on mietittävä tarkkaan, millainen on meille sopiva henkilö: mitkä ovat kriittiset tekijät, mitä pitäisi olla yhteistä? Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä on tiedettävä tarkalleen, mitä ovat kriteerit ja kompetenssit, joita haetaan. Mietitään valmiiksi kysymykset, joilla nämä kriteerit saadaan hakijasta selville. Yrityksestä on annettava realistinen kuva ja työnkuvaus on tehtävä rehellisesti ja avoimesti: näin varmistetaan yrityskulttuuriin sopiva ja sitoutunut työntekijä. Yrityskulttuuriin sopivuus koetaan tärkeäksi: on määriteltävä tarkkaan, miten meillä toimitaan ja mitkä meidän arvomme ovat. Osa haastateltavista totesi,

että voidaan vaikka vitsailla tiimin kesken ja kokeilla, lähtekö hakija mukaan vitsailuun. Myös hakija voi haastatteluvaiheessa sanoa rehellisesti, jos paikka ei ole hänelle oikea.

Henkilöstöpalvelualalla työskennellyt haastateltava totesi, että monet yritykset eivät osaa ajatella sitä, että rekrytointi on valintatilanne sekä hakijalle että yritykselle. Haastatteluissa korostettiin sitä, että hakijan on sovelluttava työkaveriksi, sillä tavoitteena on onnistunut rekrytointi. Haastatteluissa tuli selvästi esille se, että hakijalle on annettava realistinen kuva yrityksestä ja yrityskulttuurista. Kerrotaan rehellisesti työtehtävistä, tiimistä, työpaikasta ja yrityskulttuurista, jotta myös hakija voi miettiä, onko tämä hänelle oikea työpaikka. Haastateltavat totesivat, että kun kysellään työhistoriaa ja sitä, mikä on hakijan työskentelytyyli, selviää, ovatko työtavat yhteneväiset yrityksen tapojen kanssa. On tärkeää, että molemmat saavat haastattelutilanteessa tietoa toisistaan ja hakija ymmärtää, miten asiat yrityksessä toimivat: se on kummallekin osapuolelle eduksi. Tämä on yksi seikka, joka vähentää virherekrytointeja. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kannattaa olla huolellinen ja avoin sen suhteen, miten rekrytoidaan. Yrityskulttuuriin ja tiimiin sopivuutta pidetään niin isona tekijänä, että hakua usein jatketaan, kunnes sopiva henkilö löytyy. Haastatteluista kävi ilmi, että on parempi käyttää rahaa rekrytointiin kuin virheiden korjaamiseen.

Yrityskulttuuri on hyvä tuoda esille jo hakuilmoitusta tehdessä. Tiedettävä tarkkaan millainen on yritykseen sopiva henkilö ja mietittävä haastattelukysymykset, joilla nämä kriteerit saadaan selville. Kannattaa mieluummin jatkaa sopivan henkilön etsimistä kuin tehdä hätäinen päätös.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Kun vertaan luvussa 3 teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä tiimihaastattelun hyötyjä ja ongelmia haastatteluissa saamiini tuloksiin, ne ovat hyvin samankaltaisia. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että hyvä valmistautuminen, haastattelijoiden roolien jako ja valmiiksi mietityt kysymykset ovat tärkeitä elementtejä tiimihaastattelussa. Haastattelutekniikalla varmistetaan myös hakijan sopivuus työyhteisöön. Hyöty on molemminpuolinen, sillä mahdolliset työkaverit saavat myös tietoa mahdollisesta uudesta työkaverista, hänen persoonastaan ja osaamisestaan. Haastateltavat näkivät tiimihaastattelun ongelmina sen, että se voi olla pelottava tilanne hakijalle, se vie resursseja ja palkka-asioista ei voi neuvotella koko tiimin kesken. Haastateltavat olivat samoilla linjoilla Inkilän (Inkilä 2016, 21) kanssa siinä, että tiimihaastattelu kannattaa valmistella aina hyvin, varsinkin silloin, jos mukana on rekrytoinnin ensikertalaisia.

Tutkimuksen tulokset olivat samoilla linjoilla Rummukaisen (2007), Vaahtion (2005) sekä Sallin ja Takatalon (2014) kanssa siinä, että kiireenkin uhatessa kannattaa miettiä tarkasti, mitä tarvitaan. Tähän käytetty aika tulee kyllä hyötynä takaisin, sillä eteneminen tavoitteeseen on helpompaa, kun tietää, mitä on etsimässä. Kriteereistä ja kompetensseista kannattaa keskustella ja sopia yhteisesti yrityksen sisällä ja linkittää ne yrityksen visioon ja strategiaan. (Rummukainen 2007, 122; Vaahtio 2005, 71; Salli & Takatalo 2014, 18.) On tärkeää miettiä kysymykset valmiiksi, että työhaastattelussa osataan keskittyä oikeisiin asioihin.

Markkanen kirjoittaa, että yksi tavallinen virherekrytoinnin syy liittyy tilanteeseen, jossa kuvaus tehtävän vaativuudesta on annettu ikään kuin toiveena, eikä ole annettu rehellistä kuvaa tehtävän sisällöstä. Kun rekrytointi on suoritettu valitulle voi tulla pettymyksenä rutiinin omaiset työtehtävät, joita ei mainittu alkuperäisessä toimen määrittelyssä. (Markkanen 1999, 19.) Haastateltavat painottivat, että tästä syystä yrityksen täytyy kertoa rehellisesti työnkuvasta ja muutenkin

siitä, miten yrityksessä toimitaan. Olisi myös todella tärkeää, että hakija sanoo, ettei työ ei olekaan häntä varten, jos sellainen tunne haastattelun aikana tulee.

Tutkimustulokset tukevat Vaahtion (2007) näkemyksiä siitä, että kaikki haastattelijat osallistuvat aktiivisesti: vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että uudet haastattelijat olisivat ensin mukana tarkkailijoina ja muistiinpanojen tekijöinä. Vaahtion (2007, 81–82) mukaan haastatteluun tulee varata riittävästi aikaa ja siihen tulee valmistautua hyvin. Haastatteliijoita on hyvä olla useita ja onkin suotavaa, että kaikki esittävät kysymyksiä. Tilanteesta on hyvä yrittää saada mahdollisimman luonteva ja rento haastateltavalle. Kaikkien on myös hyvä olla vuoron perään äänessä, ettei hakijalle synny sellaista oloa, että yksi haastatteliijoista istuu hiljaa ja tarkkailee häntä. Jokaisen haastattelijan täytyy esittäytyä ja kertoa, kuka on ja miksi on paikalla. Jos haastatteliijoita on useita, haastateltavalle saattaa tulla ahdistunut olo. Haastatteliijoita on suositeltavaa olla enintään neljä tai viisi. Haastattelijoiden on syytä tuntea lait ja yksityisyyden suoja. Adler (2007, 178) puolestaan kirjoittaa, että paneelissa tulisi olla korkeintaan 3–4 henkilöä, muutoin tilanne voi olla kiusallinen ja kömpelö. Yhden haastattelijan tulee olla vetäjä ja muut ovat häntä tukevissa rooleissa. Mikäli haastatteliijoita on liian monta, paneelihaastattelu ei onnistu, koska jokainen kilpailee kysymällä omia kysymyksiään. Koska kaikkien haastattelijoiden tulee olla mukana koko haastattelun ajan, roolien erot tulee tehdä hyvin selväksi. Kahdella haastateltavista oli tiimissä viisi haastattelijaa ja he kokivat sen hyväksi menetelmäksi.

Adlerin (2007) mukaan paneelihaastattelu voi olla pelottava tilanne hakijalle ja tuntua ahdistavalta. Tutkimuksessa todettiin sama asia. Adler (2007) kirjoittaa, että haastattelun aikana voi käyttää pyöreää pöytää tai sijoittaa hakijan pitkän pöydän keskivaiheille. Tällä tavoin hakija kokee olevansa yksi tiimin jäsen. Tällä vältetään sitä, että haastattelu vaikuttaisi kuulustelulta. On parempi käyttää hillittyä ja neutraalia ääntä, kun pyydetään lisätietoja. (Adler 2007, 180.) Hakijan näkökulmasta asiaa kannattaa ajatella siltä kannalta, että siinä voi tutustua tuleviin työkavereihin ja saada paremman käsityksen yrityksestä ja heidän toimintavoistaan. Sitä kautta hakija voi miettiä, onko tämä sellainen paikka, jossa haluan työskennellä. Haastattelijoiden on kerrottava hakijalle ennakkoon, millainen haastattelu on kyseessä, sillä se voi vähentää pelkoja. On mahdollista, että tähän

turvalliseen oloon vaikuttaa paljon se, millaisen tunnelman haastattelijat saavat aikaiseksi ja myös henkilökemioiden kohtaaminen. Jos hakijalla on rento, mukava ja turvallinen olo haastattelussa, hän voi ehkä ajatella hakeneensa oikeaan paikkaan.

Eräs haastateltava totesi, että kannattaa kasvattaa uusia rekrytointia tekeviä ihmisiä, jotka voivat tehdä työhaastatteluja oman työn ohessa. Pidettäisiin monipuolisesti ihmisiä mukana, sillä rekrytointi ei saisi olla muusta työskentelystä erillinen toiminto. Adlerin (2007, 177) mukaan asianmukaisesti järjestettynä paneelihaastattelut auttavat kaikkia mukana olevia oppimaan enemmän työnhakijasta. Myös heikommat haastattelijat oppivat jotakin, vaikka he vain havainnoivat haastattelua. Paneelihaastattelut tarjoavat myös työntekijöille hyvän keinon osallistua työhaastatteluun.

Uudenlaiset haastattelut auttavat tehokkaasti erottamaan, onko henkilöllä yritykseen tai tiimiin soveltuvat ihmissuhdetaidot ja arvot. Haastatteluihin olisi hyvä kuulua vuorovaikutusta erilaisten ihmisryhmien kanssa arjen tilanteissa ja niiden pitäisi olla kestoaltaan enemmän kuin 45 minuuttia. (Lencioni 2016, 193.) Haastateltavat totesivat, että aina olisi parempi, jos työhaastattelun voisi vaikka pitää jotenkin muuten kuin virallisesti pöydän ääressä, esimerkiksi yrityksen yhteisen vapaa-ajanvieton yhteydessä turvallisessa ja rennossa ympäristössä.

Haastattelutuloksista nousi selvästi esille se, että haastateltavat yritykset ymmärtävät haastattelutilanteen olevan valintatilanne myös työnhakijalle. Haastateltavat painottivat hakijan arvostusta ja viestinnän tärkeyttä. Valitsematta jääneiden hakijoiden arvostaminen ja valinnan perusteleminen on äärimmäisen tärkeää, samoin se, että potentiaalisia ehdokkaita kannustetaan hakemaan uudestaan. Salli ja Takatalo (2014, 9) kiteyttävät, että rekrytointi on yritykselle tulevaisuuteen panostamista. Työnhakijan kokemus rekrytoinnista on myös tärkeää. Minkälaisen mielikuvan työnhakija rekrytointi tilanteessa yrityksestä sai ja mitä ajatuksia ja tunteita hän viestii eteenpäin vaikkapa esimerkiksi sosiaaliseen mediaan.

Kaijalan (2016) mukaan kenenkään etu ei ole rekrytoida uutta työntekijää huonoon työympäristöön. Työkaverit ja lähin esimies vaikuttavat eniten siihen, miten

ihminen sopeutuu uuteen työhönsä. Koko tiimin keskinäinen dynamiikka nousee merkittävään asemaan. (Kaijala 2016, 24.) Tästä syystä työhaastatteluissa täytyy kiinnittää huomiota myös siihen, että hakija on persoonaltaan sopiva työyhteisöön ja yrityskulttuuriin.

Tutkimustuloksista nousi esille Inkilänkin (2016) toteama asia, että jos valittu henkilö ei sovellu yrityskulttuuriin, ongelmaksi voi muodostua, että uusi työntekijä vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön motivaatioon, yhteishenkeen ja työstä suoriutumiseen. Työpaikkailmoituksissa olisi jo hyvä viestittää yrityksen toimintatavoista. Ilmoituksessa tulisi ottaa esille, miten yrityksessä toimitaan, millaisia onnistumisia arvostetaan, miten epäonnistumisiin suhtaudutaan. (Inkilä 2016, 21.) Tiimihaastattelu antaa mahdollisuuden kokeilla, sopiiko hakija työyhteisöön ja toimivatko henkilökemiat.

Tutkimuksen tulokset toistavat samaa näkemystä kuin Duunitorin tekemä tutkimus: sopivuus yrityskulttuuriin on noussut erittäin tärkeäksi rekrytointipäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi. Duunitorin suorittamassa kansallisessa rekrytointitutkimuksessa vuonna 2017 kävi ilmi, että sopivuus yrityskulttuuriin koettiin 11 % tärkeämmäksi tekijäksi kuin vuonna 2016 (Duunitori 2017). Yrityksen menestystä edistää parhaiten se työnhakija, joka toimii luonnostaan yrityksen ja sen työntekijöiden jakaman ajatusmaailman sekä toimintakulttuurin mukaan. Vahva osaaminen ei pääse oikeuksiin, jos henkilö ei sopeudu yrityskulttuuriin.

7.2 Tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on ollut kehittää pienten yritysten tiimihaastattelutekniikkaa rekrytoinnissa. Kehittämistehtäväni päätavoitteena oli luoda tiimihaastattelutekniikkamalli pienille yrityksille rekrytoinnin tueksi. Kun työyhteisö on mukana uuden työntekijän haastattelussa, voidaan löytää paremmin oikea henkilö osaksi työyhteisöä sekä yrityskulttuuria ja näin edistämään yrityksen kilpailukykyä. Pienissä yrityksissä tiimihaastattelutekniikka ei ole välttämättä käytössä rekrytointiprosessissa. Tarkoituksena on saada pienet yritykset käyttämään enemmän tätä tekniikkaa.

Olen laatinut tiimihaastattelutekniikkamallin huoneentaulun muotoon (liite 2) tutkimustuloksista nousseista ja viitekehyyksessä mainituista tärkeistä huomioon otettavista sekä vältettävistä asioista työhaastattelua tehdessä. Mallin ajatuksena on se, että työyhteisö on mukana haastattelun teossa ja mahdollisimman moni yhdessä muodostaa hakijasta jonkinlaisen kuvan, ja että myös hakija tapaa mahdollisimman monia ihmisiä prosessin aikana. Tämä ohjeistus on tarkoitettu pienille yrityksille tiimihaastattelun tekoa varten.

Huoneentauluun ottamani asiat ovat kriittisen tärkeitä, otettava huomioon ja mitä on vältettävä tiimihaastattelua tehdessä. Hyödyntämällä jäsentensä erilaista osaamista ja kokemushistoriaa tiimi pystyy yhdessä hahmottamaan ja ratkaisuun monimutkaisia ongelmia. Tällä tavalla tiiminä toimiessa pystytään tekemään parhaimmillaan parempia ratkaisuja kuin jäsenten toimiessa yksinään. Kun älykkyys määritellään ryhmän ominaisuudeksi, sitä kutsutaan tiimiälyksi. Tiimiäly edellyttää sosiaalista herkkyyttä ja empaattisuutta eli taitoa havainnoida toisten ihmisten sanattomia viestejä ja tunteita. Empaattisuuden edellytyksenä taas on taito tunnistaa ja ymmärtää omia tunteita. On yhä vaikeampaa tehdä asioita yksin, koska maailma monimutkaistuu koko ajan. Jotta voi pitää yllä ammatillista osaamistaan, pysyä kehityksen mukana ja saada ajan riittämään kaikkeen, mitä työ ja siinä kehittyminen edellyttää, tarvitaan tiimityöskentelyä. (Salminen 2017, 26–28.)

Tutkimustuloksissa selvisi, että haastatteluja tehtiin seuraavanlaisilla kokoonpanoilla; HR-henkilö, esimies ja työkaveri: esimies ja se tiimi, johon hakija on tulossa työskentelemään: HR-henkilö ja se tiimi, johon hakija on tulossa työskentelemään: tai henkilöt, jotka tekevät samoja työtehtäviä kuin hakija tekisi. Kun mukana on useita haastattelijoita, työnjako kysymyksissä on suunniteltava hyvin, jotta haastattelu sujuisi luontevasti ja johdonmukaisesti.

Esimerkiksi Adlerin (2007, 178–180) roolitusta käyttäen tiimihaastattelu etenee hyvin johdonmukaisesti. Yhden haastattelijan tulee olla vetäjä, ja muut ovat sitä tukevissa rooleissa. Koska kaikkien haastattelijoiden tulee olla mukana koko haastattelun ajan, kahden roolin erot tulee tehdä hyvin selväksi. Yksi haastattelija johtaa tiimihaastattelua: hän toimii isäntänä ja kertoo hakijalle, kuinka haastattelu

toteutetaan. Haastattelun aikana pääasiallinen haastattelija kysyy peruskysymykset sekä jatkokysymyksiä, joilla haetaan tosiasioita. Ainoastaan pääasiallinen haastattelija voi vaihtaa kysymyksen tai aiheen painopisteen. Jokaisen muun tiimin jäsenen rooli on tukirooli. Jokaisen tulee kuitenkin olla aktiivinen haastattelu-tilanteessa kysymällä esimerkkejä ja tarkentavaa tietoa. Nämä henkilöt auttavat pääasiallista haastattelijaa kuorimaan sipulia kysymällä pääasiallisen kysymyksen jälkeen kysymyksiä, kuten: "Voitko antaa esimerkkejä siitä, mitä tarkoitat?" ja "Millaiset olivat tulokset?" Asianmukaisesti järjestettynä tämänkaltainen tiimihaastattelu etenee hyvin luonnollisesti ja sen perusteella saadaan runsaasti hyödyllistä tietoa. Vetovuoroa vaihdettaessa yhdestä toissijaisesta haastattelijasta tulee ensisijainen haastattelija eri kysymyksessä tai haastattelun eri osassa. Yksi voi ottaa pääasiallisen vastuun kysymyksissä, jotka käsittelevät työperusteisia teknisiä saavutuksia, kun taas toinen haastattelija voi olla päähaastattelija muihin saavutuksiin liittyen, kuten tiimityö- tai johtamisnäkökulmaan. Vaihdos suunnitellaan hyvin etukäteen, jotta minimoidaan sekaannus ja varmistetaan, että kaikki muut ottavat tukiroolin ja kysyvät tarkentavia kysymyksiä. Hyvä valmistautuminen on tärkeää: varmistetaan, että kaikki haastattelijat ovat lukeneet ennen haastattelua tehtäväkuvauksen ja tietävät, mitä ominaisuuksia, osaamista ja taitoja hakijalla tulee olla. Ohjataan haastattelussa keskustelua siten, että siinä keskustellaan hakijan merkittävimmistä saavutuksista. On mahdollista myös pyytää hakijaa valmistautumaan keskustelemaan muutamasta merkityksellisimmistä pääasiallisesta saavutuksestaan. Tämä parantaa tiedonvaihtoa.

Haastatteluissa korostettiin sitä, että kaikkien haastattelijoiden on tiedettävä, mitä ei saa kysyä. Esimerkkinä ohjeistuksessa on Palvelualojen ammattiliiton sivusto työhaastattelua koskevista lakiasioista ja kysymyksistä, joita ei saa kysyä. Tämä sivusto on esimerkkinä, koska työelämä on menossa koko ajan suuntaan, jossa kaikki työtehtävät muuttuvat yhä enemmän palveluammateiksi.

Samana ajatusmaailman ja toimintakulttuurin omaava hakija edistää parhaiten yrityksen menestystä. Vaarana on, että vahva osaaminen ei pääse oikeuksiin, jos henkilö ei sopeudu yrityskulttuuriin. Ongelmaksi voi muodostua, että uusi työntekijä vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön motivaatioon, yhteishenkeen ja

työstä suoriutumiseen. Työpaikkakulttuuri pitää sisällään kirjoittamattomia sääntöjä, tapoja ja uskomuksia. Työpaikkailmoituksissa olisi jo hyvä viestittää yrityksen toimintatavoista. Ilmoituksessa tulisi ottaa esille, miten yrityksessä toimitaan, millaisia onnistumisia arvostetaan, miten epäonnistumisiin suhtaudutaan. (Inkilä 2016, 21.) Parhaimmillaan haastattelu on rekrytoitavan kannalta työmenestystä etukäteen arvioiva ja samalla myös omien osaamisalueiden todellista arviointia. Haastateltava ja haastattelija saavat ja antavat tärkeää tietoa molempiin suuntiin. (Dipboye 1997; Guion & Gibson 1988, Sundvikin 2005, 108 mukaan.) Haastateltavat painottivat, että välttääkseen virherekrytointeja ja varmistaakseen sitoutuneen työntekijän yrityksen täytyy rehellisesti kertoa työnkuvasta ja siitä, miten yrityksessä yleensä toimitaan.

Jokaisen haastattelun jälkeen hakijasta tehdään yhteenveto eli käydään läpi hakijan vahvuudet ja heikkoudet jokaiseen osa-alueeseen peilaten. Tähän voi käyttää apuna arviointilomaketta (liite 3). Arviointi on johdonmukaisempi ja tarkempi, jos jokainen käyttää samaa tietoa arvioinnin perusteena.

Muita tärkeitä huomioon otettavia asioita on muun muassa tila, jossa haastatellaan: sen on hyvä olla rauhallinen, rento ja sellainen, josta hakija tietää, minne on tulossa. Tiimihaastattelun voisi järjestää esimerkiksi yrityksen yhteisen vapaa-ajanvieton tai yhteisen harrastuksen yhteydessä. Tiimihaastattelun voisi pitää myös ravintolassa. Hakijalle kerrotaan etukäteen, että haastattelijoita on useita, jotta hän osaa varautua. Uudet haastattelijat ensin mukana tukiroolissa eli kysymässä esimerkkejä ja tarkentavia tietoja. Jokaisella haastattelijalla on oltava kuitenkin puheenvuoro ja oma rooli haastattelussa. Tämän voi kertoa myös haastateltavalle, ettei hänelle tule ahdistunut olo, että häntä vain tarkkaillaan.

Seuraavaksi kuvaan mahdollisen työhaastatteluprosessin kulun. Ensiksi tehdään videohaastattelulla esikarsinta. Videohaastattelun etu on, että se ei ole paikkaan eikä aikaan sidonnainen. Kivimäen (2016, 11) mukaan yksi rekrytointia nopeuttava esikarsinnan väline on videohaastattelu. Esikarsivilla kysymyksillä, jotka ovat hyvin suunniteltu saadaan hakijoista esiin rekrytoinnin kannalta arvokasta tietoa jo heti alkumetreillä. Ensimmäinen varsinainen haastattelukierros on tiimi-

haastattelu harrastuksen parissa tai ravintolassa. Tavoitteena on mahdollisimman rento tilanne: tunnustellaan, kohtaavatko henkilökemiat ja millainen hakija on persoonaltaan. Lencionin (2016, 193) mukaan haastatteluihin olisi hyvä kuulua vuorovaikutusta erilaisten ihmisryhmien kanssa arjen tilanteissa ja niiden pitäisi olla kestoltaan enemmän kuin 45 minuuttia. Toinen kierros on tiimihaastattelu, johon hakija tekee kevyen ennakkotehtävän: siinä kaikki istuvat pöydän ääressä sillä tavalla, että hakija tuntee olevansa tiimin jäsen. Tällä kierroksella paneudutaan syvällisemmin hakijan osaamiseen ja katsotaan, miten hän soveltuu yrityskulttuuriin. Tässä voi käyttää apuna haastattelurunkoa (liite 4).

Seuraavia asioita on vältettävä tiimihaastattelua tehdessä: palkka-asioista ei voi neuvotella koko tiimin kesken. Kun haastatteliijoita on useampi, haastattelusta ei saa tulla kuulustelunomaista vaan tilanteesta on tehtävä mahdollisimman rento, jotta hakija voi vapautuneesti kertoa omista työkokemuksistaan.

Työhaastatteluprosessi jatkuu myös haastatteluiden jälkeen. Haastateltavat painottivat kiinnittämään huomiota hakijan arvostukseen ja viestinnän tärkeyteen. Valitsematta jääneiden hakijoiden arvostaminen on äärimmäisen tärkeää. Heille on hyvä antaa henkilökohtaiset perustelut. On tärkeää, että potentiaalisia ehdokkaita kannustetaan hakemaan uudestaan.

Hyvä valmistautuminen, haastattelijoiden roolien jako ja valmiiksi mietityt kysymykset ovat tärkeät elementit tiimihaastattelussa. Jokaisesta hakijasta tehdään yhteenveto haastattelun jälkeen. Hakijoita arvostettava ja henkilökohtainen viestintä tärkeää. On muistettava, että valitsematta jääneiden arvostaminen äärimmäisen tärkeää.

7.3 Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus

Koska opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on ollut rakentaa tiimihaastattelutekniikkamalli tuomaan lisäarvoa pienten yritysten rekrytointiin, toteutin työn konstruktivisena tutkimuksena. Tiedonhankinnan menetelminä käytin haastattelua, ryhmäkeskustelua, benchmarkingia ja havainnointia.

Tämä valinta oli oikea, sillä Lukka (2006, 112) kirjoittaa, että konstruktivisen tutkimusotteen tarkoitus on tuottaa edistyksellisiä malleja ja suunnitelmia, joilla pyritään ratkaisemaan todellisuuden ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan uutta tutkimustietoa sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan.

Kuten luvussa 4.1 todettiin, Lukan (2014) mukaan konstruktivistista tutkimusta voi ehkä parhaiten kuvailla tarkastelemalla sille tyypillistä tutkimusprosessia.

1. "Etsi käytännössä merkittävä ongelma, jossa on myös mahdollisuus teoreettiseen kontribuutioon":

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on ollut kehittää pienten yritysten tiimihaastattelutekniikkaa rekrytoinnissa. Kun työyhteisö on mukana uuden työntekijän haastattelussa, voidaan löytää oikea henkilö osaksi työyhteisöä sekä yrityskulttuuria ja näin edistämään yrityksen kilpailukykyä. Pienissä yrityksissä tiimihaastattelutekniikka ei ole välttämättä käytössä rekrytointiprosessissa. Tarkoituksena on saada pienet yritykset käyttämään enemmän tätä tekniikkaa, luomalla tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus.

2. "Selvitä mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa":

Opinnäytetyöni tein Karelia-ammattikorkeakoulussa toteutettavaan SMErec - New generation recruitment skills for SMEs and workforce -hankkeeseen. Tavoitteena on edistää Suomessa kahdella erilaisella talousalueella yritysten kilpailukykyä kehittämällä yritysten henkilöstöstrategiaa tukevia mittareita ja muita rekrytoinnissa käytettäviä työkaluja. Tällä hankkeella halutaan luoda pk-yrityksille sekä tieteeseen että käytäntöön perustuvia innovatiivisia valintamenetelmiä rekrytointityökaluiksi. Tarkoituksena on saada aikaan onnistuneita rekrytointeja. (Ruotsalainen 2016.)

3. "Hanki sekä käytännöllisesti että teoreettisesti syvällinen tutkimusaiheen tietämys":

Hankin syvällisen tutkimusaiheen tuntemuksen kirjallisuudesta, asiantuntijoita haastatteleamalla, ryhmäkeskusteluilla, benchmarkingilla sekä havainnoimalla. Ryhmäkeskustelujen avulla sain paljon pohjatietoa tutkimuksen aloittamiseen.

Teemahaastattelujen avulla sain erityisen hyödyllistä tietoa tiimihaastattelutekniikkamallin kokoamiseen. Teemahaastattelu oli hyvä valinta tiedonhankinnan menetelmäksi, koska sillä sain paljon arvokasta tietoa rekrytointiprosessista ja tiimihaastattelutekniikasta. Haastateltavat pystyivät vapaasti ja syvällisesti kertomaan omista kokemuksistaan ja antamaan esimerkkejä. Hyödynsin myös havainnointia haastattelun, ryhmäkeskustelun ja benchmarkingin tueksi. Hain itsekin työpaikkaa opinnäytetyönprosessin aikana, joten havainnointia tapahtui myös eri yritysten rekrytointiprosesseista. Entisessä työpaikassani minut haastateltiin tiimihaastattelutekniikalla. Haastattelihoita oli neljä ja kysymykset oli jaettu osaluueittain. Itse pidin kovasti tällaisesta haastattelutekniikasta: istuimme rennosti puoliympyrässä ilman jäykkiä muodollisuuksia ja samalla sain tutustua tuleviin työkavereihin. Havainnoin siis myös tämän omakohtaisen kokemuksen pohjalta.

4. "Innovoi ratkaisumalli ja kehitä ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla voisi olla myös teoreettista kontribuutiota":

Opinnäytetyössäni keskityin pienten yritysten tiimihaastattelun kehittämiseen eli kehitin tiimihaastattelutekniikkamallin, joka ohjeistaa, mitä pitää huomioida tiimihaastattelua tehdessä.

5. "Toteuta ratkaisu ja testaa sen toimivuus":

Mallia oli tarkoitus testata kolmessa yrityksessä, mutta johtuen opinnäytetyöprosessin aikataulusta testaus jäi pois tästä opinnäytetyöstä.

6. "Pohdi ratkaisun soveltamisalaa":

Tiimihaastattelu on uusi näkökulma opinnäytetöihin Karelia-ammattikorkeakoulussa ja opinnäytetyöni tarjoaa pk-yrityksille hyödyllistä tietoa työhaastattelun toteuttamiseen.

7. "Tunnista ja analysoi teoreettinen kontribuutio":

Teoreettisena kontribuutiona tutkimuksessa tuli esille, että käsitteistö on aika vaikiintumaton: tiimihaastattelusta käytetään eri nimiä, kuten ryhmä- ja paneelihaastattelu. Teoreettisena kontribuutiona voidaan pitää myös sitä, että tutkimuksen

tuloksista nousi esille sama asia, joka käy ilmi Duunitorin (2017) tekemästä tutkimuksesta eli sopivuus yrityskulttuuriin on noussut erittäin tärkeäksi rekrytointipäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti sekä tutkimusaihetta valittaessa tulee muistaa tutkimuksen hyödynnettävyys (Kananen 2008, 133–134). Tutkimusta arvioitaessa tulisi ottaa kantaa tutkimuksen pätevyteen (validiteetti) ja luotettavuuteen (reliabiliteetti). Pätevyydellä tarkoitetaan kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Luotettavuudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Näitä termejä on yksiselitteisempää käyttää määrällisen tutkimuksen arvioinnissa. (Vilka 2005, 161.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus taas riippuu pitkälti tutkijasta itsestään ja hänen tulkinnoistaan, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu koko ajan miettimään tekemiään ratkaisuja ja ottamaan kantaa aineiston riittävyteen, merkittävyyteen ja kattavuuteen sekä analyysin arvioitavuuteen ja toistettavuuteen (Eskola & Suoranta 2000, 208, 210).

Tutkimusasetelmassa on aina useita muuttujia: tutkija, tutkimuksen kohde sekä tutkimusmenetelmät. Menetelmät ovat tutkijan valitsemia, mikä vaikuttaa aina lopputulokseen. Merkitystä on myös tutkijan uskomuksilla, ennakkoluuloilla ja valinnoilla. Tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa on mahdollisuus virheisiin, mutta sen tiedostaminen voi pienentää uhkaavien virhetekijöiden vaikutusta työhön. Myös tutkijan omien näkemysten ja asenteiden sekoittaminen tutkimusaineistoon ja tulkintaan on aina mahdollista. (Kananen 2008, 121–122.)

Olen pyrkinyt lisäämään opinnäytetyöni luotettavuutta suunnittelemalla ja avaamalla työni vaiheita mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Lisäksi olen pyrkinyt siihen, että käyttämäni kirjallisuus olisi mahdollisimman uutta ja ajankohtaista ja että aineisto on sisällöltään laadukasta. SMErec-hankkeen valmennuksista sain paljon ajankohtaista ja laadukasta tietoa. Haastattelukysymykset, toteutetut haastattelut ja sitä kautta saatu aineisto ovat erittäin selkeitä, joten niistä on vaikeampi tehdä useita erilaisia tulkintoja.

Opinnäytetyön tekemisen teki haasteelliseksi se, että minulla ei ollut ennestään paljoakaan tietoa rekrytointiprosessista ja myös se, että tiimihaastattelusta oli ongelmallista löytää kirjallisuutta. Tämä johtui siitä, että käsitteistö on aika vakiintumaton. Tiimihaastattelusta käytetään myös nimeä ryhmähaastattelu ja paneelihaastattelu. Kun ymmärsin tämän, alkoi tietoa löytyä hieman enemmän. Kaikella tällä on voinut kuitenkin olla jonkin verran vaikutusta tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, työn uskottavuuteen sekä analysointiin. Haastatteluja tehtiin viisi, mikä on melko pieni määrä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin laatu korvaa määrän, sillä kaikki haastateltavat ovat kokeneita rekrytoijia ja heillä on kaikilla monen vuoden kokemus. Tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia ja jokainen voi hyödyntää tuloksia siltä osin kuin ne sopivat oman yrityksen rekrytointiprosessiin.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja loppusanat

Opinnäytetyöni aihe on hyvin rajattu Marja-Liisan ja Tanjan ansiosta. Haasteelliseksi tutkimuksen tekemisen teki se, että minulla ei ollut paljoakaan tietoa ennestään rekrytointiprosessista, lukuun ottamatta muutamia kesätyöntekijöiden rekrytointeja, joissa olin mukana edellisessä työpaikassani. Minulla kului myös todella paljon aikaa tiedon hankkimiseen tiimihaastattelun käsitteestä. Oli haastavaa löytää kirjallisuutta tiimihaastattelusta, kunnes otin huomioon käsitteistön vakiintumattomuuden: tiimihaastattelusta käytetään myös nimiä paneelihaastattelu sekä ryhmähaastattelu. Mutta lukuisat vierailut eri kirjastoissa, Karelian kirjaston avulias henkilökunta ja keskustelut Marja-Liisan ja Tanjan kanssa alkoivat tuottaa tulosta ja pääsin tiedonhankinnassa eteenpäin. Hyvät ohjeet opinnäytetyön ohjaajaltani auttoivat työn etenemisessä. Omat haasteensa toi myös saada tulokset kirjalliseen muotoon: tämä opinnäytetyön tekeminen on opettanut huomaamaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Tämä on ollut minulle aivan uskomaton oppimisprosessi niin rekrytointiprosessin ymmärtämisen kuin itsensä johtamisen näkökulmasta. Sen lisäksi, että tietoperusta rekrytoinnin eri osa-alueista on lisääntynyt ja syventynyt, myös valmius ja kyky kehittämiseen ja itsensä johtamiseen on lisääntynyt. Aihe oli todella mielenkiintoinen, vaikkakin haasteellinen, ja opin valtavasti tämän tutkimusprosessin sekä opintojen aikana.

Valitsimillani tiedonhankinnan menetelmillä sain riittävästi tietoa tiimihaastattelutekniikkamallin kokoamiseen. Opinnäytetyöprosessin aikataulusta johtuen testaus jäi pois tästä työstä. Tavoitteiden toteutuksen seurantaan ajatellen vuosi on lyhyt aika ja tästä syystä kehitystyötä olisikin hyvä jatkaa, jotta saataisiin mitattavia tuloksia aikaiseksi tällä tekniikalla rekrytoitaessa.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista jatkaa tiimihaastattelutekniikkamallin kehittämistä ja testausta ja selvittää, saadaanko tällä tekniikalla parempia tuloksia rekrytoinnissa. Jatkotutkimusmahdollisuutena näkisin myös sen, millaisen kokemuksen yritys tarjoaa työnhakijoille rekrytointiprosessin aikana. Yritysten pitäisi kiinnittää huomiota hakijoiden kohteluun: viestiä hakijoiden suuntaan tiiviisti koko prosessin ajan ja myös viestiä heille, jotka eivät tulleet valituiksi. Vähintään puolet hakijoista yleensä hylätään. Mitä yritykset haluavat heidän kertovan kokemuksestaan? Kolmantena jatkotutkimusmahdollisuutena nousi mieleeni työkultuurin päivittäminen. Tulevaisuuden työntekijät haluavat yhä enemmän tehdä työtään itseohjautuvasti ja työelämä on koko ajan menossa suuntaan, missä on pystyttävä tekemään nopeita päätöksiä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöille ja heidän muodostamilleen tiimeille on annettava päätäntävalta, näin saadaan ketteryyttä päätöksentekoon.

Pienten yritysten on hyvä ennakoida ajoissa rekrytointitarpeensa, sillä rekrytointi vie paljon aikaa. Kiireessä tulee helposti rekrytointivirheitä, mikä tulee kalliiksi. Kannattaa käyttää mieluummin rahaa ja aikaa rekrytointiin ja parhaan mahdollisen yritykseen sopivan henkilön löytämiseen. Pitää ajatella rekrytointi investointina eikä kustannuksena. Investoinnissa on kysymys panostuksesta, joka maksaa itsensä takaisin.

Lähteet

- Adler, L. 2007. Hire with your head: using performance-based hiring to build great teams. Third Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2011. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa: Haastattelun analyysi. Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. toim. 372–392. Tallinna: Vastapaino.
- Bowers, D. & Kleiner, B. H. 2005. "Behavioural interviewing". Management Research. News, Vol. 28 Issue: 11/12. pp.107–114.
<https://doi.org/10.1108/01409170510785291>. Permanent link to this document:<https://doi.org/10.1108/01409170510785291>. 7.5.2018.
- Duunitori Oy. 2017. Kansallinen Rekrytointitutkimus. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. 19.10.2017.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Ghuri, P. & Grønhaug, K. 2005. Research Methods in Business Studies. A Practical Guide. Third Edition. England: Pearson Education Limited.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonsalo, J. 2017. Näin Palmu rekrytoi. <http://palvelumuotoilu.fi/fi/author/jo-hannesh/>. 21.8.2017.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hurme, S. & Österberg-Hurme, J. 2017. Kunnan liiketoimintaa Hyvinvoinnista bisnestä. Fitra.
- Inkilä, R. 2016. Kompetenssi vai motivaatio ja asenne. ManpowerGroup – Tuloksellinen rekrytointinopas, 19–21. <https://tietopankki.manpower.fi/lataa-tuloksellisen-rekrytointin-opas>. 5.8.2017.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön?. Helsinki: Alma Talent.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kivimäki, J. 2016. Rekrytointin menetelmät ja niiden valitseminen. ManpowerGroup – Tuloksellinen rekrytointinopas, 9–13. <https://tietopankki.manpower.fi/lataa-tuloksellisen-rekrytointin-opas>. 5.8.2017.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Koivusaari, A. 2016. Rekrytoinnin virhelähteet. ManpowerGroup – Tuloksellinen rekrytoinninopas, 22–24. <https://tietopankki.manpower.fi/lataa-tuloksellisen-rekrytoinnin-opas>. 5.8.2017.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Laine, J. 2016. Hakukanavat, ilmoittelu ja työnantajamielikuva. ManpowerGroup – Tuloksellinen rekrytoinninopas, 14–16. <https://tietopankki.manpower.fi/lataa-tuloksellisen-rekrytoinnin-opas>. 5.8.2017.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lencioni, P. 2016. Paras mahdollinen joukkuepelaaja: tiimiläisen kolme parasta ominaisuutta. Tampere: Päivä Osakeyhtiö.
- Lukka, K. 2014. Metodix Konstruktiivinen tutkimusote. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. 21.9.2017.
- Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa: Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Rolin, K., Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Henttonen, E. toim. 111–133. Helsinki: Gaudeamus Kirja. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Maister, D., Green, C. & Galford, R. 2002. The Trusted Advisor. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, Arvioi, Valitse – Onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.
- Monster. 2017a. Rekrytoinnin 10 sääntöä: Näin palkkaat hyvän tyypin, joka osaa hommansa. <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/rekrytoi-oikeat-tyypit.aspx>. 30.10.2017.
- Monster. 2017b. Työhaastattelun rakenne. <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyohaastattelun-rakenne.aspx>. 30.10.2017.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pam, Palvelualojen ammattiliitto. 2016. Työhaastattelun pelisäännöt – saako työnantaja kysyä mitä vain? <https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysya-mita-vain.html>. 31.5.2018.
- Pennington, D. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus Kirja. Tammer-Paino.
- Riikonen, J. 2017. ”Hyvin hoidettu rekrytointi on tärkeämpää kuin hengittäminen”, julistaa ohjelmistotalo – Kun yritykset houkuttelevat huippuosaajia, raha ei ratkaise. Helsingin Sanomat.

<https://www.hs.fi/paivanlehti/29102017/art-2000005425625.html>.
29.10.2017.

- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Kauppakamari.
- Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsinki: Kauppakamari.
- Rummukainen, T. 2007. Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Ruotsalainen, M-L. 2016. SMERec-hankesuunnitelma.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä – tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.
- Searle, R. 2003. Selection and recruitment. United Kingdom: The Open University.
- Sundvik, L. 2005. Haastattelu arviointimenetelmänä. Teoksessa: Henkilöarviointi työelämässä. Honkanen, H. toim. 108–117. Helsinki: Edita.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Tjan, A. 2017. Paljonko on 25 kertaa 25? – Konsultti kertoo viisi kysymystä, joiden avulla voi rekrytoida parempia työntekijöitä. Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/uutiset/paljonko-on-25-kertaa-25-konsultti-kertoo-viisi-kysymysta-joiden-avulla-voi-rekrytoida-parempia-tyontekijoita-6667187>. 8.8.2017.
- Tuomi J. 2007. Tutki ja lue johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusitalo, K & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa: Menetelmäviidakon raivaajat. Puusa, A. & Juuti, P. toim. 281–295. Helsinki: JTO.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras: rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Villa, H. 2016. Haun päättäminen ja hakijaviestintä. ManpowerGroup – Tuloksellinen rekrytoinninopas, 27–28. <https://tietopankki.manpower.fi/laataa-tuloksellisen-rekrytoinnin-opas>. 5.8.2017.
- Yeung, R. 2008. Successful interviewing and recruitment. London & Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Teemahaastattelukysymykset

Kerro hieman itsestäsi ja yrityksestä? Paljonko rekrytointeja vuodessa?

1. Mitä yleisesti otettava huomioon työhaastattelussa?
2. Miten arvioidaan hakija mahdollisimman monipuolisesti?
3. Mikä tärkeintä koulutus, motivaatio, persoonallisuus?
4. Mikä haastavinta?
5. Mitä mieltä tiimihaastattelutekniikasta? Vahvuudet/heikkoudet

6. Miten tähän haastattelutekniikkaan on päädytty
7. Onko aina sama käytäntö vai tehdäänkö myös yksilöhaastatteluja?
8. Miten tiimihaastatellaan? Roolitus?
9. Palkataanko hakija, jos kaikki haastattelijat eivät ole samaa mieltä?
10. Miten onnistuttu?

Tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus

Tutkimus tuloksista nousseista ja viitekehyyksessä mainituista asioista, jotka ovat kriittisen tärkeitä, otettava huomioon ja, mitä on vältettävä työhaastattelua tehdessä, olen laatinut huoneentaulun muotoon tiimihaastattelutekniikkamallin, jolla tarkoitetaan sitä, että työyhteisö on mukana haastattelun teossa ajatuksena, että mahdollisimman moni yhdessä muodostaa hakijasta jonkinlaisen kuvan ja että myös hakija tapaa mahdollisimman monia ihmisiä prosessin aikana. Tämä ohjeistus on pienille yrityksille tiimihaastattelun tekoa varten.

Nämä asiat kriittisen tärkeitä

- Tiimiin mukaan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat kiinnostuneita tekemään haastatteluja, tulevaisuuden uusia rekrytoijia. Työntekijät voivat tehdä työhaastatteluja oman työnsä ohessa. Mietitään valmis kysymyspatteristo: tiedettävä tarkalleen mitä haetaan eli tehtäväkuvaus, kriteerit eli osaaminen ja kompetenssit eli koulutus ja kokemus, mitä vaaditaan tehtävästä suoriutumiseen eli mitä ominaisuuksia, osaamista ja taitoja hakijalla tulee olla ja nämä mahdollisimman tarkasti kirjattuna, että osataan kysyä oikeita asioita.
- Valmistaudutaan hyvin: hyvä ohjeistus eli haastattelijat tietävät mitä kysymyksillä haetaan, haastattelijoiden roolitus, jaetaan osa-alueet eli kuka on pääasiallinen haastattelijaksi kysymyksissä, jotka käsittelevät esimerkiksi työperusteisia teknisiä saavutuksia, kun taas toiset haastattelijat voivat olla päähaastattelijoina muihin saavutuksiin liittyen, kuten tiimityö- tai johtamisnäkökulmasta, johdonmukaisuus, aikataulutus.

Tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus

- Kerrotaan rehellisesti yrityksestä ja työtehtävistä. Näin varmistetaan yritykseen sopiva ja sitoutunut työntekijä. Haastattelun lopuksi annetaan myös hakijalle mahdollisuus sanoa, jos ei ole oikea paikka hänelle.
- Haastattelijoiden tiedettävä mitä ei saa kysyä. <https://www.pam.fi/wiki/tyohaastattelun-pelisaannot-saako-tyonantaja-kysya-mita-vain.html>. Esimerkkinä palvelualojen ammattiliiton sivusto, koska työelämä on menossa koko ajan suuntaan, jossa kaikki työtehtävät muuttuvat yhä enemmän palveluammateiksi.
- Lopuksi yhteenveto hakijasta eli käydään läpi hakijan vahvuudet ja heikkoudet työtehtävään ja tiimiin peilaten. Arviointi on johdonmukaisempi ja tarkempi, koska jokainen käyttää samaa tietoa arvioinnin perusteena. Apuna voi käyttää arviointilomaketta (liite 3).

Ota huomioon

- Tila tärkeä missä haastatellaan, että se on rauhallinen rento ja myös hakija tietää minne on tulossa. Kun on useita haastattelijoita, hakijalle kerrotaan etukäteen.

Tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus

➤ Mahdollinen työhaastatteluprosessi:

videohaastattelu (esikarsinta). Ei ole paikkaan eikä aikaan sidonnainen.

Yksi rekrytointia nopeuttava ja laadukas esikarsinnan väline on videohaastattelu. Esikarsivilla kysymyksillä, jotka ovat hyvin suunniteltu saadaan hakijoista esiin rekrytinnin kannalta arvokasta tietoa jo heti alkumetreillä (Kivimäki 2016, 11).

1. kierros tiimihaastattelu harrastuksen parissa tai ravintolassa. Mahdollisimman rento tilanne (henkilökemioiden kohtaaminen).

Haastatteluihin olisi hyvä kuulua vuorovaikutusta erilaisten ihmisryhmien kanssa arjen tilanteissa ja niiden pitäisi olla kestoltaan enemmän kuin 45 minuuttia (Lencioni 2016, 193).

2. kierros tiimihaastattelu, johon tehty kevyt ennakkotehtävä: istutaan pöydän ääressä, sillä tavalla, että hakija tuntee olevansa tiimin jäsen (Syvällisemmin osaamista ja miten soveltuu yrityskulttuuriin). Apuna haastattelurunko (liite 4).

Yrityskulttuuriin sopimattomuuden ongelmaksi voi muodostua, että uusi työntekijä vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön motivaatioon, yhteishenkeen ja työstä suoriutumiseen (Inkilä 2016, 21).

➤ Uudet haastattelijat ensin mukana tukiroolissa eli kysymässä esimerkkejä ja tarkentavia tietoja. Jokaisella haastattelijalla on oltava kuitenkin puheenvuoro ja oma rooli haastattelussa.

Tiimihaastattelutekniikan malli / ohjeistus

Vältä tätä

- Palkoista ei voi neuvotella tiimin kesken.
- Haastattelu ei saa vaikuttaa kuulustelulta.

Kiinnitä huomiota myös tähän

- Koko rekrytointiprosessin ajan viestintä yrityksestä kaikille työnhakijoille on tärkeää. Myös heidän kanssaan, joita ei valita arvostetaan heitä ja annetaan henkilökohtaiset perustelut: mikä oli hyvää, mitä voisi kehittää, kannustetaan hakemaan uudestaan.

Arviointilomake

Hakija: _____ Asema/toimi: _____ Haastattelija: _____ Päivämäärä: _____

	Tekijä	Kyvvyt ja kriteerit	Taso 1: Epäpätevä	Taso 2: Heikosti pätevä	Taso 3: Pätevä	Taso 4: Erittäin pätevä
	Yleinen arviointi Yhteenveto	Tekniset taidot Motivaatio Yhteistyökyky Rooli ryhmässä Vaikutus ryhmään Suunnitelmallisuus Etenemismahdollisuudet	Kyvytön Motivaatioton Yhteistyökyvytön On häiriöksi Motivaatiota alentava Reagoitiherkkä Kasvukyvytön	Tarvitsee harjoitusta Tarvitsee kannustusta Pitää hoputtaa Toisten välttelemä Neutraali Passiivinen Ei etene	Täyttää vaatimukset Motivoitunut Yhteistyökykyinen Osallistuva Positiivinen vaikutus Tilanteen tasalla Pystyy eteneämään	Muita parempi Innokas ja nopea Tarjoutuu auttamaan Ohjaa muita, pidetty Vaikutusvaltainen Osaa ennakoida Nopeasti etenevään
1	Tekniset taidot ja valmiudet	Perustaidot Soveltaminen Luovuus ja visiot Oppimiskyky Ammattimaisuus				
2	Motivaatio vaadittuun työhön	Tarmo ja keskittyminen Sitoutuneisuus Aloitekyky Työmoraali Itsensä kehittäminen				

Arviointilomake

3	Yhteistyökyky omantasoisessa ryhmässä	Yhteistyö Motivaatio Itsevarmuus Sosiaalisuus Vaikutusvalta Johtajarooli				
4	Ongelmanratkaisukyky	Älykkyys Syy-seuraussuhteet Analyttisyys Loogisuus Oivaltavuus Prosessinhallinta				
5	Saavutetut vertailukelpoiset tulokset	Päätöksenteko Toimeenpano Saavutukset Sitoutuneisuus Kokemus				
6	Suunnittelu ja toimeenpano	Organisaatiokyvyt Suunnittelu Työn eteneminen Päätöksenteko Päätäväisyys Visiointi				
7	Sopeutuminen ympäristöön ja kulttuuriin	Päätöksenteko Persoonallisuus Työtahti Asenne Ryhmätyötaidot				

Arviointilomake

8	Urakehitysmahdollisuudet	Kunnianhimo Päämäärätietoisuus Uralle omistautuneisuus Urakeskeisyys				
9	Persoona ja arvot	Rehellisyys Tasapainoisuus Ammattimaisuus Vastuu Sitoutuneisuus				
10	Mahdollisuudet ja yleinen arvio	Kykyjen, ryhmätö- taitojen, työssä suoriutumisen, ke- hityspotentiaalin ja vision yhteistulos.				

mukailten Adler 2007.

Haastattelurunko toinen kierros

Vaihe 1	Tervetuliaissanat ja työn/motivaation arviointi	Lisätietoa ja vinkkejä
Määrittele mielenkiinto ja motivaatio.	<p><i>Hauska nähdä taas. Jos ajatellaan viimekertaisia keskusteluja toisten kanssa ja kotona tekemääsi selvitystä, mitä ajattelet tästä työpäivästä?</i></p> <p><i>Miltä osin kokisit sen hyvänä valintana, ja mitä osia pidät ongelmallisina?</i></p> <p><i>Tänään tässä haastattelussa tarkastelemme hieman näitä asioita. Samalla minä pyrin selvittämään, kuinka persoonalliset taipumuksesi ja valmiutesi sopivat meidän työtarpeisiimme.</i></p>	<p>Tälle kierrokselle valmistautuminen toimii mielenkiinnon mittarina ensimmäistä kierrosta paremmin.</p> <p>Merkityksettömät kysymykset ja kaikenlaiset huolenaiheet paljastavat puutteet motivaatiossa. Mieti, ovatko ne linjassa muiden hakijan sanomien asioiden kanssa.</p> <p>Ole erityisen tarkka vertailussa muihin työtehtäviin.</p>
Vaihe 2	Kartoita työhistoria ja etenkin siinä tapahtuneet muutokset	Faktojen selvitys ja vinkkejä
Käytä tämä osio kokemuksen ja suoritusten rakenteen kartoittamiseen.	Kysy urakehityksestä, ylennyksistä ja tunnustuksista.	<p>Piirrä 360 asteen kartta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuka tekee Sinulle töitä – tittelit? • Kenelle Sinä teet töitä – tittelit? • Kenen kanssa teet töitä, omalla osastolla ja sen ulkopuolella? <p>Ota selvää työnvaihdon syistä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miksi lähdit? • Miksi otit uuden työn? • Mikä vaihdossa oli hyvää, mikä huonoa? • Mitä olet oppinut eniten kummassakin toimessa?

Haastattelurunko toinen kierros

Vaihe 3	Arvioi 1-2 vertailukelpoista työsuoritusta	Faktojen selvitys ja vinkkejä
<p>Kysy työhön liittyvistä saavutuksista saadaksesi syväluotaavan kuvan töistä.</p>	<p>Käytä tämä osio siihen, että palaat vielä aiemmin puheena olleisiin suorituksiin, tai sopivuutta ja mielenkiintoa ratkaisevien suoritustavoitteiden määrittelyyn. Kytke tehtävät suoraan johonkin tärkeään liikeideaan.</p> <p><i>Useimmissa hankkeissamme toimimme nykyään näin (kuvaile). Tämä on tärkeä hanke, koska (kuvaile). Kerro, mitä tähän verrattavia tehtäviä olet hoitanut.</i></p> <p><i>Mikä on suurin yksittäinen tehtävä, johon ole vapaaehtoisesti ilmoittautunut?</i></p> <p>Kiinnitä huomiota suorituksiin, ja töihin, joiden yhteydessä henkilö on edennyt uralaan ja/tai ollut erityisen motivoitunut ylittämään odotukset. Kiinnitä erityistä huomiota ulottuvuuksien määrään: toimenkuvan laajuus, alaisten määrä, yhteisöön sopivuus, motivaatio edetä, monipuolisuus, laaja-alaisuus, tekniset taidot, kulttuurillinen soveltuvuus ja luovuudellinen/strateginen soveltuvuus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miten sait kyseisen hankkeen? • Kuvaile hanketta. • Millaiset ”ennen” ja ”jälkeen” -kuvat siitä jäi? • Kaivaudu ytimeen – kuori kerros kerrokselta. • Kuvaile ympäristöä – työtahti, päätöksenteon vaiheet, resurssit? • Pyydä esimerkkejä johtotavoista. • Ole torjuva: minua huolestuttaa, että jotenkin olet X:n vaikutuksen alainen... • Kuinka kehityit työssä? • Mistä pidit eniten ja vähiten? • Mitä tekisit nyt toisin? • Mitä olet tehnyt toisin?

Haastattelurunko toinen kierros

Vaihe 4	Tilannedemonstraatiokysymys tai kotitehtävä	Faktojen selvitys ja vinkkejä
<p>Toista kysymys 1–2 kertaa käyttäen jostain oikeaa ongelmaa.</p> <p>Kytke kysymys todelliseen hankkeeseen.</p>	<p>Mikäli kyseessä on kotitehtävä, pyydä hakijalta noin 10 minuutin referaattia siitä, kuinka hän ratkaisisi ongelman. Sitten siirry antaa-ottaa -tyyppiseen vuoropuheluun. Arvioi prosessi, jota hakija käyttää päätökseen ratkaisuun.</p> <p><i>Yksi suurimpia ongelmia tällä hetkellä on XXXXXXXX. Kuinka lähestyisit tätä tilannetta? Millaisia tietoja tarvitsisit ja kuinka suunnittelisit ratkaisun?</i></p> <p><i>Mikä on lähinnä tätä oleva työtehtävä, jonka olet hoitanut? (Huom. Tämä on kytkös, jolla varmistat, ettei hakija vain pelaa hyvää peliä. Sellainen on aiemmissa kohdissa voinut jäädä huomaamatta.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka havaitsisit oikean ongelman ja kuinka kehittäisit siihen ratkaisun? Miksi? • Mitä tekisit ensin? Miksi? • Ketä muita pyytäisit osallistumaan asian hoitoon? Miksi? • Miten laittaisit asiat tärkeysjärjestykseen? • Kuinka havaitsisit ratkaisevat yksityiskohdat? • Mitä resursseja tarvitaan? • Kuinka kauan tähän meni aikaa, miksi? • Mitä tekisit, jos...? • Kuinka kompensoisit tilanteen? • Miten tekisit liiketoimintamallin?
Vaihe 5	Kysy ja vastaa – muodosta kuva katvealueista	Faktojen selvitys ja vinkkejä
<p>Kysy ja keskustele</p> <p>Luo vaativampi toimenkuva</p>	<p><i>Mitkä ovat ydinkysymykset?</i></p> <p><i>Näetkö tämän työpaikan seuraavana askeleena urallasi?</i></p> <p><i>Minun käsitykseni tilanteesta on seuraava:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Vahvuusalueitasi ovat (kuvaile niitä alueita, joihin koet hänen soveltuvan vahvasti).</i> - <i>Mahdollisuuksia kasvuun ovat (kuvaile alueita, joilla näet kehitysmahdollisuuksia, anna hakijan vastata taholtaan).</i> - <i>Ongelmallisia isompia alueita ovat (kuvaile jotain, joka edustaa vaativampaa toimenkuvaa, älä todellista ratkaisevaa tekijää).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on suurin vahvuutesi? • Mikä on suurin heikkoutesi? • Mitä muuta sinun pitäisi tietää ottaaksesi tämän mahdollisuuden todella vakavasti? • Mitä ajattelet muista tapaamistasi henkilöistä? • Onko sinulla mitään kysyttävää liikestrategiasta tai siitä, miten tämä työnkuva istuu osastomme strategiaan?

Haastattelurunko toinen kierros

Vaihe 6	Määrittele mielenkiinto ja rekrytoi	Faktojen selvitys ja vinkkejä
<p>Tee valinta ja siirry eteenpäin viimeistelyprosessiin</p>	<p><i>Olen todella vaikuttunut saavutuksistasi. Se perusteella, mitä nyt tiedät, oletko halukas jatkamaan prosessia?</i></p> <p><i>Millainen aikataulusi on?</i></p> <p><i>Oletko harkitsemassa jotain muuta mahdollisuutta?</i></p> <p><i>Mikä nykyisessä työssäsi on saanut Sinut harkitsemaan muita mahdollisuuksia? (Paneudu tähän huolella, jotta haun syyt selviäsivät).</i></p> <p><i>Sen perusteella mitä tiedät, millainen tämä paikka on suhteessa muihin, joita harkitset?</i></p> <p><i>Palaamme asiaan muutaman päivän kuluessa, mutta voit aina soittaa tai lähettää sähköpostia, jos mieleesi tulee kysymyksiä.</i></p> <p>Huom. Vain esimiehen ja rekrytoijan tarvitsee kysyä tällaista. Muut voivat käyttää lievempää muotoa kuten ”Mitä ajattelet tästä työstä?”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koeta saada selville, milloin hakija aikoo tehdä päätöksen. • Selvitä, kuinka kauan hakija on etsinyt töitä. • Määrittele, onko hakija lähdössä pois huonosta paikasta vai etsimässä jotain vielä parempaa. • Vertaile vaativampaa toimenkuvaa muihin töihin yksityiskohtaisesti. • Jätä tilanteesta myönteinen mielikuva, mutta muistuta, että muitakin varten otettavia hakijoita on.

mukaillen Adler 2007.