

**Työhaastattelukokemus ja haastattelijoiden osaamisen
kehittäminen**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalous, Visamäki

Syksy 2022

Nea Lehtonen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työnhakijoiden kokemuksia Yritys X:n työhaastatteluista. Työn tavoitteena oli osoittaa haastattelutilanteiden kehityskohteet sekä hakijoiden odotukset työhaastatteluilta. Osaamisen kehittämisen keinoja pohdittiin tutkimuksessa nousseiden kehityskohteiden ja odotusten perusteella. Tutkimuksen tarve juontaa juurensa kiihtyneeseen työmarkkinatilanteeseen, jossa osaajista käydään kovaa kilpailua. Tänä päivänä vallitsevat niin sanotut työnhakijan markkinat, ja onnistunut rekrytointiprosessi sekä hakijalähtöisyys ovat olennaisia kilpailutekijöitä hakijoiden valitessa työnantajaa.

Työn teoreettinen viitekehys rakentui kokemuksellisuuden, työhaastattelujen sekä haastattelijan osaamisen ympärille. Kokemuksellisuuden tarkastelussa yläkäsitteenä toimi asiakaskokemus, jonka kautta johdateltiin hakijakokemukseen ja tarkemmin työhaastattelukokemukseen. Työhaastattelu -osio keskittyi haastatteluun henkilöarvioinnin työkaluna, haastattelun toteutukseen sekä tilanteen hakijalähtöisyyteen. Haastattelijan osaamista tarkasteltiin yleisen haastatteluosaamisen kautta sekä subjektiivisuuden näkökulmasta, kokemusten ollessa yksilöstä riippuvia. Lisäksi teoria sisälsi katsauksen haastattelutilanteessa huomioitavaan juridiikkaan.

Opinnäytetyössä yhdisteltiin laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköinen kysely, joka toteutettiin Webropolissa. Kysely oli puolistrukturoitu, ja se suunniteltiin huolellisesti teorian pohjalta ja yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kysely lähetettiin yhteensä 59 Yritys X:n työhaastattelussa 1.5–31.7.2022 käyneelle hakijalle. Vastaaminen tapahtui anonymisti. Vastausprosentiksi muodostui 32%, joka oli melko alhainen.

Kyselyn avulla Yritys X:n haastattelukokemuksista onnistuttiin muodostamaan suuntaa antava kokonaiskuva. Tutkimuksen tulosten mukaan hakijat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä työhaastatteluihin. Viisiportaisten Likert-asteikollisten kysymysten keskiarvot liikkuvat 3.9 – 4.8 välillä. Vain yhden kysymyksen keskiarvo oli alle 4. Tulosten perusteella haastattelijoiden osaamista tulee kehittää riittävän tiedon tarjoamisessa hakijalle sekä haastattelutilanteen päättämisvaiheessa. Hakijoiden odotuksissa korostuivat aito, yksilöllinen kohtaaminen ja informatiivisuus.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Tarve ja ajankohtaisuus	2
1.3	Tutkimusaihe ja eteneminen	3
1.4	Keskeiset käsitteet	5
2	Asiakaskokemus	5
2.1	Hakijakokemus	6
2.2	Työhaastattelukokemus.....	7
3	Työhaastattelu osana rekrytoinnin kokonaisuutta	8
3.1	Työhaastattelu henkilöarvioinnin työkaluna	9
3.2	Työhaastattelun raamit.....	9
3.3	Hakijalähtöisyys haastattelussa	11
4	Työhaastattelijan osaaminen	12
4.1	Työhaastattelutilanteen subjektiivisuus	13
4.2	Rekrytoinnin juridiikka	14
5	Tutkimuksen toteutus	15
6	Tulokset	17
6.1	Vastaajien taustatiedot	18
6.2	Haastattelutilanne.....	21
6.3	Hyvä työhaastattelu	24
6.4	Työhaastattelukokemus konsernissa	26
6.5	Kokemukset haastattelijasta	31
6.6	Tulosten yhteenveto	32
7	Johtopäätökset	34
7.1	Luotettavuus	37
7.2	Pohdinta	38
	Lähteet.....	41

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Saatekirje

1 Johdanto

Yleensä hakijakokemusta tutkittaessa keskitytään rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan. On ensiarvoisen tärkeää kohdistaa tarkempaa tutkimusta myös erikseen työhaastatteluun. Työhaastattelukokemusta tutkittaessa saadaan oleellista informaatiota koskien työhaastattelijoiden olemassa olevia kykyjä sekä kehitystarpeita. Kokemukset työhaastatteluista linkittyvät hakijakokemukseen ja vaikuttavat osaltaan sen muodostumiseen (Laaksonen, 2017a).

Työhaastattelukokemukset ovat toisinaan esillä sosiaalisessa mediassa, etenkin työpainotteisella LinkedIn-kanavalla. Näkemäni mukaan sosiaalisessa mediassa nostetaan yrityksiä mitä herkemmin esille ikävässä valossa jopa nimeltä, mikäli rekrytointi on hoidettu ikävästi hakijan kohdalla. Uskoakseni rekrytointinissakin on enenevässä määrin yleistymässä niin sanottu radikaali läpinäkyvyys, kuten Jeremy Heimans ja Henry Timms esittävät kirjassaan *New Power* (2018).

Hakijan kokemukset rekrytinnista vaikuttavat heille syntyvään työnantajamielikuvaan (Salonen, 2022b). Muiden kuullessa esimerkiksi huonosta työhaastattelukokemuksesta heidän ajatuksensa yrityksestä tuskin paranee. Useamman henkilön kokiessa haastattelukokemuksen onnistuneena ja jakaessaan sitä eteenpäin, synnyttää se positiivista mielikuvaa mahdollisesti myös muissa. Huono hakijakokemus saattaa jopa karkottaa henkilöitä, jotka voisivat olla potentiaalisia työntekijöitä tai asiakkaita yritykselle (Kreissl, 2015). Näillä perusteilla on ensiarvoisen tärkeää panostaa hakijakokemuksen syntymiseen eri osa-alueilla, mukaan lukien työhaastattelukokemuksen muodossa.

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on suomalainen vähittäiskaupan alalla toimiva yhtiö, joka on perustettu vuonna 1965. Yhtiö on yritysmuodoltaan osakeyhtiö. Yhtiön alla on viisi itsenäistä tytäryhtiötä. Yritys luokitellaan suuryritykseksi, sillä se työllistää yli 250 henkilöä (Yrittäjät, n.d.).

Yritys toimii fyysisinä toimipisteinä sekä verkkokauppana. Toimipisteitä on useampi kymmen, ympäri Suomen sekä Virossa. Yritys on tehnyt nousujohteista tulosta jo useamman vuoden, ja laajempi kansainvälistyminen on käynnissä. Konsernin yhtenä kilpailuvalttina on työn organisointi mahdollisimman pitkälle sisäisesti. Hyvin marginaalinen osa toiminnasta on ulkoistettua.

1.2 Tarve ja ajankohtaisuus

Suuressa kaupan alan yrityksessä, jolla on useita toimipisteitä ympäri Suomen, haastateltavien määrä on suuri. Vuonna 2021 rekrytoitavien henkilöiden toteutunut tarve oli yhteensä 820 henkilöä, eli työpaikkoja on ollut keskimäärin 68 kpl auki kuukaudessa. Määrään vaikuttavat kausityöntekijöiden rekrytoinnit. (Yrityksen sisäinen HR-järjestelmä, 15.5.2022) Konsernin henkilöstöhallinto on keskitetty ja suhteellisen pieni toiminto. Toiminnolla ei ole resursseja hoitaa jokaisen tytäryrityksen ja eri toimipaikkojen työhaastatteluja. Työhaastatteluja hoidetaan toimipisteillä paikallisesti, ja haastattelijoina toimivat esihenkilöasemassa olevat työntekijät. HR osallistuu aika ajoin hallinnollisten hakujen työhaastatteluihin, mutta harvemmin muiden työnkuvien haastatteluihin. HR:n ja rekrytoivien tahojen välinen yhteys toimii pääasiallisesti yrityksen sisäisen palveluportaalin kautta. Palveluportaalissa rekrytoivat tahot voivat jättää niin sanottuja työpöytätyöpyyntöjä, jotka koskevat rekrytoinnin asioita.

Harvalla työhaastatteluista suorittavilla työntekijöillä on koulutustaustaa liittyen rekrytointiin. Koulutus tehtävässä ei ole välttämätön, mutta aiheeseen liittyvä olennainen osaaminen on hallittava. Haastattelutilanteeseen ja hakijoiden käsittelyyn liittyy juridiikkaa sekä muita säännöksiä, joiden mukaan kuuluu toimia. Kyseisiin aiheisiin liittyvä tietotaito on tärkeää saattaa jokaisen haastattelevan henkilön tietouteen. Jotta haastatteluissa voidaan toimia mahdollisimman tehokkaasti ja hakijaystävällisesti, on haastattelijoiden osaamisen tasosta huolehdittava. Tällä perusteella Yritys X:n työhaastatteluja suorittavien henkilöiden osaaminen tulee varmistaa.

Tutkimukselle tarvetta luo osaltaan kiihtynyt työmarkkinatilanne, jossa osaajista kilpaillaan ja onnistunut hakijakokemus on merkittävä kilpailutekijä (Salonen, 2022b). Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan pätevien hakijoiden rekrytoinnin uskotaan vaikeutuvan

jonkin verran tai jopa merkittävästi seuraavan vuoden aikana (Duunitori, 2022). COVID-19-virus aiheutti aluksi rekrytoinnin hidastumista, mutta lopulta jyllätessään korosti juuri esimerkiksi kaupan alan osaajien tarvetta. Kuten Duunitorin (n.d.) työmarkkinaseurannasta (Kuva 1) selviää, myynnin- ja kaupan alalla julkaistuja työpaikkoja on ollut merkittävästi enemmän auki vuosina 2021 ja 2022, kuin vuonna 2020. Duunitorin työnhakukoneen mukaan vuonna 2021 koko Suomen työmarkkinoilla julkaistiin 66% enemmän työpaikkailmoituksia, kuin vuonna 2020 (Salonen, 2022a). Tämä on johtanut siihen, että osaavista työntekijöistä käydään kovaa kilpailua. Yritysten täytyy nähdä enemmän vaivaa ollakseen houkutteleva työnantaja. Pelkkä perinteinen rekrytointiprosessin suorittaminen ei riitä (Kaijala, 2016, s. 15).

Kuva 1. Duunitorin työmarkkinaseuranta, julkaistut työpaikat vuosina 2020-2022. (Duunitori, n.d.).



1.3 Tutkimusaihe ja eteneminen

Työssä tutkitaan Yritys X:n työnhakijoiden työhaastattelukokemuksia. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten hakijat ovat kokeneet yrityksen työhaastattelut ja mitä kehityskohteita haastatteluista nousee. Tulosten perusteella pohditaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja sen keinoja. Opinnäytetyön tarkoituksena on osoittaa Yritys X:n työhaastattelutilanteiden

kehityskohteet sekä hakijoiden odotukset haastatteluista. Tätä kautta konsernin rekrytointia ja haastattelijoiden osaamista voidaan lähteä kehittämään. Konsernissa ei ole aiemmin tutkittu haastateltujen henkilöiden haastattelukokemuksia samantyyllisesti kuin nyt opinnäytetyössä.

Idea aiheesta kehittyi yrityksessä suorittamani työharjoittelun aikana. Havaitsin, että hakija-että työhaastattelukokemus vaatii toimia jokaiselta rekrytoinnin parissa työskentelevältä. Kokemuksien syntymistä ei voida ohjailta henkilöstöhallinnosta käsin, vaan osallistumista ja osaamista vaaditaan kaikilta. On tärkeää ymmärtää, kuinka merkittäviä kilpailutekijöitä onnistunut rekrytointiprosessi ja sen myötä syntyvä hakijakokemus ovat tänä päivänä. Rekrytoinnin läpinäkyvyys ja avoin keskustelu hakijoiden kokemuksista ajaa työnantajat panostamaan hakijakokemukseen ja kehittämään hakijalähtöisemmiksi.

Tutkimuskysymyksinä toimivat:

- Millaista osaamista haastatteliijoilta odotetaan?
- Mitkä ovat konsernin keskeisimmät kehityskohteet liittyen työhaastatteluihin?
- Miten konsernin työhaastatteliijoita voidaan tukea kehittämään osaamistaan?

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen. Työn teoreettinen viitekehys rakentuu kolmen teeman ympärille; kokemuksellisuus, työhaastattelut sekä työhaastattelijan osaaminen. Ensimmäisessä osiossa perehdytään kokemuksellisuuteen, jossa teoria johdattaa lukijan asiakaskokemuksen kautta hakija- sekä työhaastattelukokemuksien pariin. Työhaastattelua tarkastellaan osana rekrytointia, henkilöarvioinnin työkaluna sekä tutkitaan tilanteen hakijalähtöisyyttä. Haastatteluosaamisen teoriassa tutkitaan, mitä osaamista hyvän työhaastattelijan kuuluu omata. Osio tarjoaa myös psykologista näkökulmaa haastattelutilanteiden subjektiivisuudesta. Osaamisen kehittämistä tarkastellaan haastattelijoiden osaamisen kehittämisehdotusten muodossa luvussa 7. Johtopäätökset. Aiheita lähestytään alan moninaisen kirjallisuuden ja asiantuntijoiden artikkelien, muiden monipuolisten ja kansainvälisten lähteiden kautta sekä tutustumalla alan juridiikkaan.

1.4 Keskeiset käsitteet

Rekrytointi – Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstön hankintaa ja kaikkea sen ympäröivää toimintaa, mitä henkilöstön saamiseksi tehdään. Rekrytointia tehdään yrityksessä yleensä sisäisesti sekä ulkoisesti. (Viitala, 2021)

Työhaastattelu – Työhaastattelu on olennainen osa rekrytointiprosessia (Viitala, 2021). Se toimii henkilöarvioinnin pääasiallisena ja usein hyödynnettynä keinona, jolla pyritään selvittämään hakijan soveltuvuutta tehtävään ja yhtiöön (Niitamo, 2000, s. 9; Helsilä, 2009, s. 23). Työhaastattelusta voidaan puhua myös työhöntulohaastatteluna ja rekrytointihaastatteluna (Markkanen, 2009, s. 26).

Hakijakokemus – Hakijakokemus tarkoittaa työnhakijalle syntyvää kokemusta hakuprosessin aikana. Hakijakokemukseen vaikuttavat muun muassa rekrytointiprosessin eri vaiheet ja mielikuva, joka hakijalle prosessista jää. (Laaksonen, 2017b)

Työhaastattelukokemus – Kokemus, joka hakijalle syntyy työhaastattelusta (Viljamaa, 2022).

Työnantajamielikuva – Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan kaikkia niitä mielikuvia, mitä ihmisille yrityksestä syntyy (Taloustutkimus, n.d.).

2 Asiakaskokemus

Bagdare ja Jain (2013) kuvaavat tutkimuksessaan, että asiakaskokemuksesta on keskusteltu ja luotu teorioita aktiivisesti 1980-luvulta alkaen. He kertovat, että kokemusta on lähestytty prosessi- sekä lopputuleman näkökulmista. Asiakaskokemus muodostuu pääasiassa yksilön henkisellä tasolla ja on näin ollen yksilöllinen kokemus. Organisaation tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen asiakaskokemus, joka resonoi asiakkaan kohdalla samalla erottaen sen kilpailijoista. Aistit ovat merkittävässä roolissa kokemuksen syntymisessä. (Bagdare & Jain, 2013, s. 791) Myös Saarijärvi ja Puustinen (2020, Osa 2, luku 1) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan sensorinen ja emotionaalinen, että kognitiivinen ja sosiaalinen kokemus. He myös kuvailevat asiakaskokemukseen vaikuttavan kaikki asiakaspolun vaiheet, eli vaihe ennen ostamista, ostaminen sekä ostamisen jälkeinen vaihe.

Asiakkaan kokemus on subjektiivinen ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Kokemuksen syntymiseen vaikuttavat eri kosketuspisteissä tapahtuvat tekijät. Kosketuspisteitä ovat yrityksen omistamat, kumppanin toteuttamat, asiakkaan omistamat sekä sosiaaliset ja ulkoiset pisteet. Yrityksen omistamiin kosketuspisteisiin yritys pystyy itse vaikuttamaan, rekrytointitapauksessa esimerkiksi haastatteluja suorittavan henkilöstön kautta. Kumppanin toteuttamiin kosketuspisteisiin kuuluu esimerkiksi työpaikan markkinointi. Asiakkaan omistamat sekä sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet ovat niitä, joihin yritys ei suoraan itse pysty vaikuttamaan. Asiakas voi esimerkiksi kirjoittaa mediassa yrityksen työhaastatteluista eteenpäin. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Osa 2, luku 8)

Monet tilanteet ovat asiakaskokemuksia, vaikka niitä ei sellaisiksi tunnistaisi. Esimerkiksi ruokaillessa muodostuu käyttökokemus astiastosta ja mainoksia katsellessa brändikokemus mainostavasta merkistä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Osa 2, luku 4) Näin ollen hakija- ja työhaastattelukokemusta voidaan tulkita samoin, kuten asiakaskokemusta.

2.1 Hakijakokemus

Maailma on muuttunut ajoilta, jolloin työnantajat olivat työmarkkinoilla etulyöntiasemassa – ihmiset tarvitsivat työtä ja yritykset puolestaan tarjosivat sitä. Nyt vallitsevat niin sanotut hakijan markkinat, joilla hakijan voidaan ajatella olevan yrityksen asiakas. Hakija selvittää, haluaako työskennellä yrityksessä, minkälaisia kehitysmahdollisuuksia siellä on ja ansaitseeko työllä sopivan elannon itselleen. (Brin, 2019)

Hakijakokemukseen vaikuttaa kaikki työpaikan hakemisesta, joko palkkaukseen saakka tai rekrytointiprosessin päättymiseen hakijan osalta (Kreissl, 2015). Keskiössä kokemuksen muodostumisessa on avoimuus – hakija haluaa tietää, mitä tapahtuu ja missä mennään (Hietala, Kaivanto & Pystynen, 2021, s. 83). Hakijoiden kohtelu on oltava kunnioittavaa ja informaatio oikea-aikaista (Kreissl, 2015). Kun hakijoihin suhtaudutaan inhimillisesti ja hakijakokemukseen käytetään resursseja, edistetään samalla liiketoimintaa (Brin, 2019).

Kuten asiakaskokemusta käsittelevässä luvussa 2 mainittiin, kokemus on aina yksilöllinen. Yksilöllisyyden takia yrityksellä ei ole käytössään yleispätevää toimintamallia hyvän ja onnistuneen kokemuksen luomiseen. Hyvän kokemuksen voidaan kuitenkin pyrkiä

oppimalla ensin ymmärtämään asiakasodotuksia, sillä odotukset määrittävät kokemusta. Kokemuksen mieltäminen hyväksi tai huonoksi riippuu hakijan odotuksista: kun odotukset ylittyvät, olemme tyytyväisiä. Odotusten puolestaan alittuessa, koemme tyytymättömyyttä. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, Osa 2, luku 3)

Syntynyt kokemus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon sekä käsitykseen yrityksestä työnantajana että tuotemarkkinoilla (Kreissl, 2015). Onnistuneella hakijakokemuksella luodaan osaltaan vetovoimaista työnantajamielikuvaa (Salonen, 2022b) ja parannetaan yrityksen kilpailukykyä (Miles & McCamey, 2018). Hakijakokemuksen puolestaan epäonnistuuessa, toisin sanoen jättäessä hakijalle negatiivisen kokemuksen, yritys kärsii menettäessään mahdollista osaamispotentiaalia. Kärsiä saattaa myös yrityksen maine ja jopa tulos. (Brin, 2019)

2.2 Työhaastattelukokemus

Kokemus työhaastattelusta kytkeytyy osaksi hakijakokemusta (Viljamaa, 2022). Työhaastattelukokemus pureutuu syvemmin varsinaiseen haastattelutilanteeseen ja siitä kokonaisuudessaan syntyneeseen kokemukseen. Työhaastattelukokemuksella on vaikutusta siihen, haluaako haastateltava henkilö ylipäätään tulla kyseiseen yritykseen töihin (Viljamaa, 2022). Panostamalla haastattelukokemukseen ei potentiaalisen uuden työntekijän saaminen kaadu ainakaan siihen, että työhaastattelu on hakijalle negatiivinen kokemus ja sen takia hän vetäytyy rekrytoinnista (Salonen, 2021a).

Haastattelujen rakenne, tyyli ja pituus vaikuttavat kokemukseen (Kreissl, 2015). Monet rekrytoijat mieltävät haastattelun rekrytoinnin kriittisimmäksi vaiheeksi. Yksipuolista kuulustelua muistuttava haastattelu on yksi yleisimmistä tavoista pilata hakijan kokemus. Haastattelu on tilanne, jossa hakija odottaa saavansa tarkemman käsityksen hakemastaan työstä. On kriittistä pystyä vastaamaan tähän. (Viljamaa, 2022)

Aholan ja Korpin (2019, luku 13, kappale 15) tutkimuksen koehenkilöiden mukaan asiakastilanteessa ensivaikutelmaa häiritsevät eniten katsekontaktin puute ja vastaanottotilanteen välinpitämätön kohtelu. Asiakkaan voi rinnastaa tässä tapauksessa hakijaan, sillä työnhakijana henkilö on tavallaan yrityksen asiakas. Näin ollen voidaan olettaa,

että esimerkiksi ensivaikutelmaan vaikuttavat tekijät ovat samankaltaisia myös työhaastattelutilanteissa. Tällä perusteella voidaan olettaa myös haastattelukokemuksen muodostumiseen vaikuttavan samantyylliset tekijät, kuin asiakaskokemuksessa (ks. Luku 2 Asiakaskokemus). Työhaastattelun ollessa vuorovaikutuksellinen tilanne, uskon erityisesti sosiaalisen ympäristön vaikuttavan kokemuksen syntyyn; muun muassa tunnekemiat haastattelijan kanssa, vastaanottotilanne sekä haastattelun tunnelma.

3 Työhaastattelu osana rekrytinnin kokonaisuutta

Rekrytointi on laaja kokonaisuus toimintaa, jonka avulla työvoimaa hankitaan. Tarkoituksena on tavoittaa yhtiön arvoihin ja tavoitteisiin sopivaa oikeanlaista osaamista ja kehityskelpoista potentiaalia. (Kaijala, 2016, s. 16) Rekrytointiprosessi käsittää kaiken tarvekartoituksesta uuden henkilön valitsemiseen saakka. Prosessi voi sisältää eri asioita yrityksestä riippuen.

Henkilöstön ollessa strateginen osa yrityksen toimintaa sekä yksi yrityksen suurimmista voimavaroista että kulueristä, sen hankkimiseen kannattaa resursoida tarpeeksi (Eilakaisla, n.d.). Rekrytoidessa on tärkeää tiedostaa yhtiön päämäärä sekä tavoitteet ja tavoitella niihin sopivaa osaamista. Valmista ammattitaitoa tärkeämpää on keskittyä palkkaamaan potentiaalia ja kehittymiskyvykkyyttä, sillä se on pitkällä tähtäimellä strategisempaa. (Kaijala & Tolvanen, 2020, ss. 166–167) Henkilöstön rekrytinnissa onnistuminen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyisyyteen ja sen säilyttämiseen. Onnistumista voidaan varmistaa esimerkiksi perusteellisen suunnittelun avulla sekä jakamalla vastuut tarkasti. (Joki, 2021, s. 81) Näin ehkäistään virherekrytointeja, jotka käyvät yritykselle usein kalliiksi ja ovat kaikille osapuolille ajantuhlausta (Österberg, 2015, s. 91)

Ennen uuden henkilön palkkaamista on pohdittava voiko työt sisäisesti järjestellä uudelleen, kehittää toimintatapoja tai parantaa työvälineitä. Mikäli uuden henkilön palkkaamiseen päädytään, aloitetaan hakijoiden tavoittelemisen, johon on paljon vaihtoehtoisia tapoja. Hakijoita voidaan tavoittaa muun muassa omien henkilökohtaisten tai muiden suhteiden kautta, perinteistä työpaikkailmoitusta jakamalla eri ilmoittelukanaviin tai suorahaun avulla. (Helsilä, 2009, ss. 18–19) Tästä päästään lopulta henkilöarviointiin ja tiedon keräämiseen työnhakijoista (Joki, 2021, s. 73).

3.1 Työhaastattelu henkilöarvioinnin työkaluna

Tutkimukset osoittavat, että melkein yksimielisen usein osaksi rekrytointiprosessia kuuluu työhaastattelu. Lähes jokainen palkattu työntekijä osallistuu työhaastatteluun ennen aloitustaan uudessa työssä. (The Psychology of Job Interviews, 2022, s. 2) Työnantajan tarkoituksena on haastattelulla selvittää hakijan soveltuvuutta yhtiöön sekä tehtävään (Helsilä, 2009, s. 23).

Työhaastattelu toimii erinomaisena työkaluna tiedon keräämistä sekä rekrytointipäätöksen muodostamista varten (Markkanen, 2009, s. 15; Joki, 2021, s. 73). Tiedonkeruussa on otettava huomioon toimenkuvan kannalta olennainen ja määritelty kriteeristö, eli vaatiko tehtävä esimerkiksi tietynlaista osaamista. Hakijan kompetenssia ja ominaisuuksia tulee tarkastella suhteessa haettavaan tehtävään. (Markkanen, 2009, s. 15) Tiedon keräämiseen on eri tyylejä. Haastattelutyylit voidaan jaotella karkeasti strukturoituun sekä vapaamuotoiseen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymyspatteristo on jo ennalta päätetty, ja tyyliä pidetään luotettavana. Vapaamuotoisessa haastattelussa on enemmänkin vapaasti soljuvaa keskustelua. Haastattelu voi olla myös strukturoidun ja vapaamuotoisen haastattelun välimuoto. (Helsilä & Salojärvi, 2013, 134; ks. myös Österberg, 2015, s. 102)

Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata eri menetelmin, esimerkiksi hakijoiden kokemusten perusteella tai saatujen hakemusten kokonaismäärällä ja niiden laadulla. Suurempaa kokonaiskuvaa katsottaessa, rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata myös sen vaikutuksilla työnantajamielikuvaan. Työnantajan puolelta työhaastattelun onnistumista voidaan mitata palkatun hakijan työssä suoriutumisen perusteella. (Joki, 2021, s. 81) Rekrytoinnin onnistumista kokonaisuudessaan päästään tarkastelemaan vasta kuukausien kuluttua uuden henkilön aloittamisesta (Österberg, 2015, s. 109).

3.2 Työhaastattelun raamit

Kun rekrytointiprosessissa päästään vaiheeseen, jossa haastatteluun etenevät hakijat ovat valittuna, heidän kanssaan sovitaan haastatteluja varten tapaamiset. Lähitapaamisena perinteisesti hoidettava haastattelu voidaan suorittaa esimerkiksi yrityksen omissa tiloissa,

joissa on rauhallista ja mahdollisimman häiriötöntä (Österberg, 2015, s. 102). Etähaastattelut ovat yleistyneet runsaasti rekrytoinnin kentällä COVID-19-viruksen johdosta, ja jotkut yritykset ovat siirtyneet täysin etärekrytointiin (Hurri, 2022). Etähaastattelulla voi olla yhteys hakijan rentoutumiseen haastattelutilanteessa. Paikan ollessa itselle jo tuttu, ei ylimääräistä jännitystä koidu vieraasta ympäristöstä. Kuitenkin etähaastattelussa voi puolestaan jännittää sitä, pystyykö välittämään itsestään tarpeeksi etäyhteyksien avulla. (Mäkelä, 2021) Esimerkiksi tutkimuksessa, jossa vertailtiin kasvokkain tapahtuvia haastatteluja sekä etähaastatteluja, hakijat kokivat etähaastattelun heikentävän haastattelun laatua. Tutkimuksessa hakijat kokivat keskustelun sujuvuuden ja sanattoman kommunikaation rajoittuneisuuden heikentävän heidän kykyä tuoda itseään parhaalla tavalla esiin. (Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan, 2013)

Kahta haastattelijaa käyttämällä voidaan hakijalle mahdollisesti pystyä luomaan syvempi kontaktin ja läsnäolon tunne. Toisen haastattelijan keskittyessä enemmän observointiin, toinen haastattelija pystyy huomioida hakijaa kysymysten ja kuuntelun avulla. (Salli & Takatalo, 2014) Myös Helsilä ja Salojärvi (2013, s. 133) kertovat haastattelun luotettavuuden lisääntyvän, kun käytetään useampaa haastattelijaa. He mainitsevat hyväksi käytännöksi nimenomaan kaksi, enintään kolme haastattelijaa.

Haastattelu kannattaa aloittaa arkipäiväisellä jutustelulla, jonka avulla rakennetaan rentoa ilmapiiriä henkilöiden välille. Haastattelutilanne on järkevää päättää muutamaan helpompaan tai kevyempään kysymykseen. (Österberg, 2015, s. 102) Näin hakijalle jää haastattelun päätteeksi todennäköisesti mukavampi tunnelma, kuin viimeisen kysymyksen ollessa todella hankala. Haastattelun lopussa hakijalle annetaan tilaa myös omille kysymyksille sekä kerrotaan rekrytointiprosessin etenemisestä (Österberg, 2015, s. 102).

Haastattelun pituus määräytyy osittain haastattelijan harjaantuneisuuden myötä, osittain hakijan puheliaisuudesta riippuen. Samassa ajassa voi toiselta hakijalta ehtiä kysyä viisi kysymystä, kun taas toiselta kymmenen. Kysymysten määrä sovitetaan haastatteluun puitteisiin. (Österberg, 2015, s. 107) Olennaista on, että haastattelija saa hakijasta haluamansa informaation tietoonsa haastattelun aikana. Psykologian tohtori Lilli Sundvik (2005) on koonnut listan kysymyksistä, jotka ovat yleisesti käytössä haastattelutilanteissa. Listalla on kysymyksiä näistä eri aihealueista: hakija itse, motivaatio, työtehtävä, ryhmätyö,

johtajuus, stressi sekä nykytilanne. Kysymyslistan yksittäisiin kysymyksiin voi tutustua halutessaan tarkemmin Maritta Österbergin kirjassa Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kysymyksiä muokataan yrityksen mukaan, mihin ollaan rekrytoimassa. (Österberg, 2015, ss. 102-103) Haastattelussa tulee välttää esimerkiksi johdattelevia, epärelevantteja, tuomitsevia ja hypoteettisia kysymyksiä. Myös liian monta kysymystä samassa lauseessa ja muutoin epäselvät kysymykset saavat hakijan pään pyörälle. (Salli & Takatalo, 2014, s. 66)

3.3 Hakijälähtöisyys haastattelussa

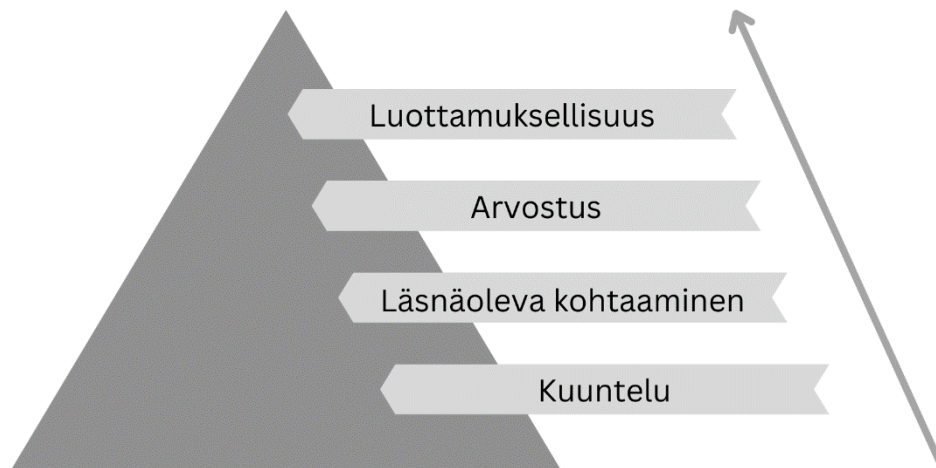
Tunnettu ohjenuora on, että työnhakijan kannattaa valmistautua työhaastatteluun etukäteen. Yhtä tärkeää kuitenkin on, että myös rekrytoija on valmistautunut työhaastattelua varten. Tämä on reilua hakijaa kohtaa, mutta myös yrityksen kannalta kannattavaa – hyvällä suunnittelulla ja tarpeenmäärityksellä voidaan ehkäistä virherekrytointeja (Salli & Takatalo, 2014, s. 15; ks. myös Salonen, 2022b).

Työhaastattelu on vuorovaikutteinen tilanne ja myös rekrytoivan tahon tulee vakuuttaa työnhakija. Hakija muodostaa osittain työhaastattelun perusteella päätelmän työtehtävän ja työnantajan soveltuvuudesta hänelle. Haastattelun jälkeen myös hakija voi olla valitsematta työnantajaa, ei ainoastaan toisinpäin. (Salonen, 2022b) Ihanteellisessa työhaastattelussa molemmat osapuolet saavat toisistaan mahdollisimman kattavan ja realistisen kuvan.

Luottamuksellinen tunnelma sekä läsnäolo

Haastattelijan tulee pyrkiä luomaan luottamuksellinen tunnelma ja ympäristö, jossa hakija voi kertoa työtehtävää ajatellen olennaisista asioista, kuten motivaatiostaan. Kuten Kuvassa 2 esitetään, luottamuksellinen ympäristö syntyy aktiivisesta kuuntelemisesta, arvostuksen osoittamisesta sekä aidosta kohtaamisesta. Tällöin ihmisen turvallisuuden tunne lisääntyy. Sama toimii myös käänteisesti, eli mikäli turvallisuuden tunnetta ei synny, ei hakijaan saada samanlaista kontaktia ja tällöin soveltuvuuden arvioinnista tulee hankalaa. (Salli & Takatalo, 2014 ss. 52–53) Kun työnhakija pystyy rentoutumaan haastattelutilanteessa, hänen osaamistaan pystytään tulkitsemaan aiempaa luotettavammin (Ahlroth, 2019).

Kuva 2. Luottamuksen rakentaminen. (Salli & Takatalo, 2014, s. 53)



Sallin sekä Takatalon (2014, ss. 66–67) mukaan läsnäolo haastattelutilanteessa on palkitsevaa molemmille osapuolille, niin haastattelijalle kuin hakijallekin. Haastattelijan läsnäololla on positiivinen vaikutus esimerkiksi hakijan avoimuuteen ja innostuneisuuteen. Tämän johdosta myös haastattelijat hyötyvät, sillä tilanteen avoin ilmapiiri auttaa tekemään mahdollisimman objektiivisen valinnan. (Salli & Takatalo, 2014, ss. 66–67) On kaikkien etu, että hakijan potentiaali saadaan tilanteessa näkyväksi.

4 Työhaastattelijan osaaminen

Työhaastattelijoilta tiettyä osaamisen tasoa vaaditaan juridisten aspektien takia, mutta myös liiketoiminnan kannattavuuden ja työnantajamielikuvan kannalta. Haastattelijoiden osaaminen kytkeytyy kannattavuuteen, sillä yrityksen tulevaisuus on osattava ottaa huomioon rekrytoidessa. (Oikotie, 2022)

Yhtenä työhaastattelijan ensisijaisena tehtävänä on erottaa työnhakijoista paras henkilö haettavaan työhön (Salli & Takatalo, 2014, s. 93). Tämän saavuttaminen ei ole täysin yksioikoista, sillä ei ole olemassa yhtä oikeaa tai yleispätevää tapaa toteuttaa työhaastattelu. Sen takia haastattelijat tarvitsevat tietynlaista osaamista ja itsetuntemusta sekä tietoisuutta (Salli & Takatalo, 2014, s. 70). Oma toimintansa tulee pystyä tarkastelemaan kriittisesti sekä reflektoiden. Mitä taitavampi haastattelijat on itsereflektiossa, sitä paremmin hän pystyy kehittymään (Markkanen, 2009, s. 13).

Työhaastattelijan osaamiseen kuuluu tuntee haettu työ, eli ymmärtää työtehtävän ja työnantajan vaatimukset. Haastattelijalle tulee olla selvää, minkälaista tietoa, taitoa ja kykyä tarvitaan eli ollaan nyt rekrytoimassa. (The Psychology of Job Interviews, 2022, ss. 8–9) Etukäteen on hyödyllistä määritellä tarve ja kriteerit, jotta voidaan välttyä virherekrytoinneilta. On hyvä myös erotella, millainen osaaminen on välttämätöntä ja mitä puolestaan voi oppia työn ohessa. (Salli & Takatalo, 2014, s. 15) Ammattitaitonsa avulla haastattelijat arvioi, minkälaisen tiedon keräämiseen haastattelussa on syytä keskittyä.

Merkittävä osa haastattelijan osaamisesta on haastattelutilanteen vuorovaikutuksen ymmärtäminen ja tulkitseminen. Työhaastattelusta saadun tiedon yhdistäminen osaksi jo aiemmin, esimerkiksi työhakemuksesta saatua tietoa, auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa ja pääsemään lähemmäs rekrytoinnin valintapäätöstä. (Markkanen, 2009, s. 25) Työhaastattelun kaltaisessa vuorovaikutustilanteessa päätöksenteon tulee olla jatkuvaa, jotta oleelliset asiat saadaan esille. Esimerkiksi oma-aloitteisuudesta ei kannata tyytyä vain kysymään, sillä tällöin on riski saada vastaus ilman perusteluita. Järkevämpää on koittaa päätellä hakijan oma-aloitteisuudesta muun kontekstin perusteella. (Markkanen, 2009, s. 20)

4.1 Työhaastattelutilanteen subjektiivisuus

Markkanen (2009, s. 25) on onnistunut kiteyttämään työhaastattelun subjektiivisuutta osuvasti: ”Inhimillisessä kanssakäymisessä objektiivista totuutta ei ole. Siksi palkkauspäätöstä tekevän esimiehen on tyydyttävä subjektiiviseen totuuteen.” Työhaastattelun subjektiivisuus on kytkeyty aikaan ja paikkaan sekä tilanteeseen (Markkanen, 2009, s. 23).

Työhaastattelussa haastattelijat ei tarkkaile ainoastaan hakijan ammattitaitoa, potentiaalia tai kyvykkyyttä. Tarkkailun kohteena ovat monet eri tekijät, ja havainnointi tapahtuu osittain alitajuntaisesti ja tiedostamatta (Salli & Takatalo, 2014, s. 70). Työhaastattelijat sekä yhtäläillä myös työnhakijat havainnoivat molemmat toisiaan koko haastattelun ajan (Markkanen, 2009, s. 38).

Työhaastattelijat ovat taipuvaisia inhimilliselle subjektiivisuudelle ja huonoimmillaan se voi johtaa epäoikeudenmukaiseen kohteluun. Tästä syystä on tärkeää, että työhaastattelijat käy

haastattelun jälkeen läpi, minkälaisia tuntemuksia haastateltava hänessä herätti ja ennen kaikkea miksi (Salli & Takatalo, 2014, s. 70). Vaikka työhaastattelu on subjektiivinen tapahtuma, ei haastattelijalla voi olla vaistojaan viettävänä. Rekrytointipäätös täytyy aina olla perusteltavissa. Nicolas Roulinin (2022, s. 6) mukaan Scott Highhousen (2008) *Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection* -teoksen tutkimus osoittaa intuition perustuvien rekrytointipäätösten olevan usein epäedullisia, vaikka haastattelun suorittaisikin kokenut haastattelijaa.

Subjektiivisuudelle löytyy rekrytoinnin päätöksenteossa tilaa silloin, kun keskinäinen suhde ja tunnekemiat vaikuttavat työtehtävässä suoriutumiseen. Esimerkiksi uutta työparia rekrytoidessa tunnekemioiden arviointi on perusteltu osa valintapäätöstä. Tunnekemioihin keskittyminen ei kuitenkaan saa mennä muiden tehtävässä tarvittavien kompetenssien merkityksellisyyden yli. (Niitamo, 2000, s. 30)

Subjektiivisuuden ongelmallisuutta haastattelutilanteessa voidaan ehkäistä käyttämällä kahta haastattelijaa, jolloin arviointi muuttuu objektiivisemmäksi. Toinen haastattelijasta voi ottaa enemmän observeivan roolin, jossa keskittyminen suuntautuu tarkemmin hakijaan eikä esimerkiksi omaan tekemiseen. (Joki, 2021, s. 73; Österberg, 2015, s. 101).

4.2 Rekrytoinnin juridiikka

Rekrytoinnin parissa työskennellessä tulee huomioida tiettyjä lakeja. Näitä lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki (55/2001), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) sekä yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). (Joki, 2021, s. 73; Viitala, 2021, kappale 5.2, Työlainsäädäntö) Tässä tutkimuksessa paneudun erityisesti työhaastattelutilannetta koskettaviin seikkoihin. Haastattelutilanteita koskettavat erityisesti tasa-arvolaki sekä työelämän yksityisyyden suoja laki, jotka luovat raamit työhaastatteluun sopiville kysymyksille sekä tiedonkeruuseen hakijasta (Koivusaari, 2016).

Eritoten huomiota tulee kiinnittää hakijaan liittyvään tietoon – mitä tietoa hänestä kerätään, miten ja mistä tietoa hankitaan. Koska työntekijän valinta ei saa pohjautua syrjiviin asianhaaroihin, on määritelty mitä hakijalta saa työhaastattelussa kysyä. (Salli & Takatalo,

2014, s. 88) Ohjenuorena on, että työtehtävään liittyviä ja tarpeellisia asioita saa kysyä, mutta mitään siihen liittymätöntä ei. Esimerkiksi yksityiskohtaiset kysymykset terveydentilasta ovat niin tarpeettomia sekä kiellettyjä. Kysytyjen kysymysten tulee tähdätä hakijan soveltuvuuden ja pätevyyden selvittämiseen. Keräämällä vain asianmukaista tietoa pystytään ennaltaehkäisemään työnhakijoiden syrjintää valintaprosessissa. (Salli & Takatalo, 2014, ss. 103–104) Ensisijaisesti kaikki tieto on tultava työnhakijalta itseltään. Muualta hankitun tiedon keräämiseen tulee kysyä työnhakijan suostumus ja tämänkin tiedon tulee olla tarpeellisuusvaatimuksen mukaista. Tiedon hankkimiseen työnhaun yhteydessä ilmoitettujen suosittelijoiden kautta ei tarvita enää erillistä lupaa. (Salli & Takatalo, 2014, ss. 96–97)

Työnantaja voi asettaa haetulle tehtävälle kelpoisuusvaatimukset, eli määritellä mitä valittavalta hakijalta edellytetään. Kelpoisuusvaatimuksena voi olla esimerkiksi tietty tutkinto ja tällöin hakijat, jotka eivät kyseistä tutkintoa ole suorittaneet voidaan perustellusti ohittaa. Kuten haastattelukysymysten, myös kelpoisuusvaatimusten tulee olla haetun tehtävän kannalta relevantteja, eivätkä ne saa olla syrjiviä. (Salli & Takatalo, 2014, s. 93)

Rekrytointiin liittyy oleellisena palkattavan henkilön valintaa koskettava lainsäädäntö. Esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki sekä naisten ja miesten välisen tasa-arvon laki tähtäävät estämään syrjinnän valintatilanteessa. Yksityisellä sektorilla toimivalla työnantajalla on oikeus valita haettuun tehtävään sopivimmaksi katsomansa hakija. Valintapäätös ei saa kuitenkaan olla lain vastainen, eli siinä täytyy huomioida eri syrjintäperusteet. (Salli & Takatalo, 2014, s. 110) Työnantaja voi joutua rekrytointiprosessin jälkeen antamaan kirjallisen selvityksen menettelystään, mikäli epäily syrjinnästä syntyy (Helsilä, 2009, s. 25).

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyötutkimus aloitettiin havaitsemalla ja määrittelemällä tutkimusongelma sekä miten ongelmaa voidaan lähteä ratkaisemaan. Prosessi jatkui aiheeseen tutustumisella sekä tutkimuskysymysten ja viitekehysten luonnostelulla. Analyysi-vaiheessa tutkimuksesta saatu aineisto tarkastettiin ja muunnettiin vertailtavaan muotoon. Tulokset raportoidaan luvussa 6 Tulokset. (Vilka, 2021, s. 26).

Työ yhdistelee laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä, jotka täydentävät toisiaan. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan määrällisenä, mutta otoskoon niukkuuden sekä subjektiivisuus -näkökulman takia mukaan yhdistettiin laadullisen tutkimuksen piirteitä. Tulosten analysoinnissa sovelletaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä menetelmää, sisällönanalyysiä. Tutkimustulosten analysoinnissa on hyödynnetty teemoittelua sekä koodausta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Tutkimukselta toivottiin tietoa, josta voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä työhaastattelukokemusten nykytilanteesta. Kvantitatiivisella, eli määrällisellä, tutkimusmenetelmällä saadaan numeerista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tavoitteena on selittää ihmistä koskevia asioita, jolloin saadaan yleinen kuva mitattavien ominaisuuksien suhteista. Määrällistä tutkimusta käyttämällä oletetaan saatavan yksilöistä riippumattomia tuloksia. (Vilka, 2021, s. 23) Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus puolestaan perustuu tulkintaan ja sen avulla pyritään ymmärtämään esimerkiksi kokemuksen subjektiivisia merkityksiä (Vilka, 2021, s. 17).

Survey-kysely

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää konsernin työhaastattelussa käyneiden hakijoiden kokemuksia työhaastattelutilanteista. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui survey-kysely, joka toteutettiin kyselytyökalu Webropolin kautta. Sähköistä kyselyä käyttämällä varmistettiin vastaajan anonymiteetti. Tutkimuksesta tiedotettiin konsernissa sisäisesti, jotta haastatteluja suorittavat henkilöt tiesivät olevansa hakijoiden arvioitavana. Näin tutkimuksen eettinen näkökulma toteutuu, kun haastattelijat olivat tietoisia tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta etukäteen.

Kysely (Liite 1) toteutettiin ajalla 27.6.–31.7.2022. Ajankohta kyselylle oli haasteellinen. Kesäksi rekrytoidaan paljon kausityöntekijöitä, mutta kesän aikana rekrytointi hiljenee ja näin ollen haastattelut vähenevät. Aikataulullisista syistä kysely oli toteutettava kyseisenä ajankohtana, eikä kyselyn toteutusta voitu siirtää. Kysely lähetettiin kokonaisuudessaan 59 touko- – heinäkuussa työhaastattelussa käyneelle henkilölle. Lopulliseksi otoskooksi tutkimukselle saatiin 19, mikä osoitti vastausprosentiksi 32%. Ajankohdan haasteellisuuden vuoksi odotettavissa oli, että vastaajamäärä voi jäädä alhaiseksi.

Kyselyn jakelu toteutettiin konsernin rekrytointijärjestelmän kautta. Sitä mukaa kun työhaastatteluja suoritettiin, rekrytoiva taho merkitsi järjestelmässä haastattelussa käyneet.

Tämän jälkeen järjestelmästä lähti heille automaattisesti saatekirje (Liite 2), joka sisälsi kyselyn osallistumislinkin. Kyselyn aikana työnhakijoille lähetettiin kaksi muistutusviestiä vastaamisaktiivisuuden lisäämiseksi. Viestimällä kyselystä rekrytointijärjestelmän kautta kaikille vastaajille taattiin sama tapa vastaamiseen. Hakijoilla ei ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn heti haastattelun jälkeen paikan päällä. Tämä menettelytapa suljettiin pois, sillä se olisi voinut vaikuttaa vastausten vertailukelpoisuuteen.

Kyselyn suunnittelu hoidettiin huolellisesti ja yhteistyössä toimeksiantajan edustajien kanssa. Kyselylomake on laadittu teorian pohjalta ja siihen jatkuvasti peilaten. Kysely päätettiin pitää suhteellisen tiiviinä, jotta vastaamisen kynnyks pysyy matalana. Kyselyyn valikoitui 13 suljettua kysymystä sekä kaksi avointa kysymystä. Avoimet kysymykset otettiin kokonaisuuteen mukaan, jotta saatiin myös yksilölliset kokemukset esiin. Avointen kysymysten tarkoituksena oli kerätä syvällisempää ja henkilökohtaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta.

Kysely rakentui alkusanoista sekä viiteen osaan jaetusta kysymysosioista. Kysymysosiot olivat järjestyksessä perustiedot, työhaastattelun taustatiedot, työhaastattelukokemus yleisesti, työhaastattelukokemus Yritys X:ssä sekä lopuksi. Perustiedot sisälsivät hakijaa koskevia kysymyksiä, eli taustamuuttujia. Työhaastattelun taustatiedoilla kartoitettiin kyseistä haastattelua koskevia muuttujia, kuten työhaastattelun toteutustapaa ja haastattelijoiden määrää. Työhaastattelukokemus yleisesti -osion tarkoituksena oli kerätä syvempää tietoa siitä, millainen hakijoiden mielestä on hyvä työhaastattelu. Työhaastattelukokemus konsernissamme -osio keskittyi nimenomaan toimeksiantajan toteuttamaan työhaastatteluun ja sen onnistumiseen. Lopuksi pyydettiin kokonaisarvosanaa haastattelijoiden suoriutumisesta sekä kehitysehdotuksia työhaastattelun parantamiseksi avoimen kysymyksen muodossa.

6 Tulokset

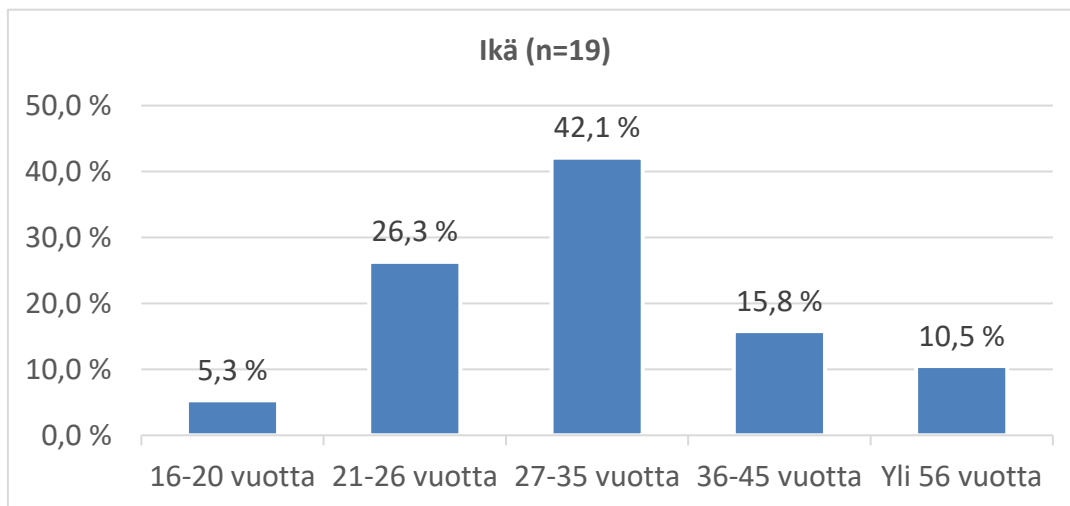
Tässä luvussa kuvataan tutkimusaineiston tulokset. Tulokset esitellään kyselyn mukaisessa järjestyksessä alkaen vastaajien taustatiedoista. Tuloksien havainnoinnin tueksi on otettu pylväsdiagrammeja. Tuloksia tullaan hyödyntämään yrityksessä sisäisesti, ja pidemmällä

aikavälillä ne tuovat hyötyä myös ulkoisesti työnhakijoille. Ulkoiset työnhakijat hyötyvät tulevaisuudessa todellisen tarpeen mukaisista kehitystoimista.

6.1 Vastaajien taustatiedot

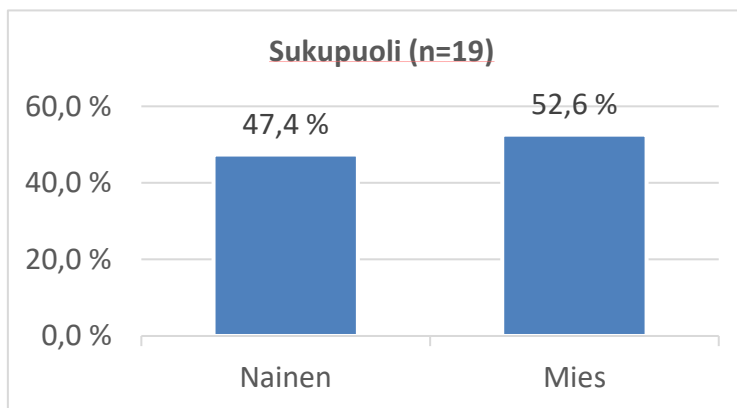
Suuri osa vastaajien taustatiedoista kerättiin tarkoituksena tutkia määrälliseen kyselyyn kuuluvia numeerisia suureita ja ilmiöiden yleisyyttä eri taustamuuttujissa. Taustatietojen avulla haluttiin pyrkiä ymmärtämään tuloksia syvemmällä tasolla. Taustamuuttujien hyödyllä pystytään jatkossa tekemään johtopäätöksiä Yritys X:n työnhakijoista.

Kuva 3. Ikäjakauma.



Kyselyn ensimmäisessä kohdassa tiedusteltiin vastaajien ikää. Kuten Kuvasta 3 selviää, enemmistö vastaajista oli iältään 27–35-vuotiaita ja toiseksi suurimpana ikäryhmänä olivat 21–26-vuotiaat. 36–45-vuotiaita ja yli 56-vuotiaita oli melko tasaisesti. 16–20-vuotiaita vastaajia kyselyyn osallistui yksi, kun taas ikäryhmästä 46–55 vastaajia ei ollut ollenkaan.

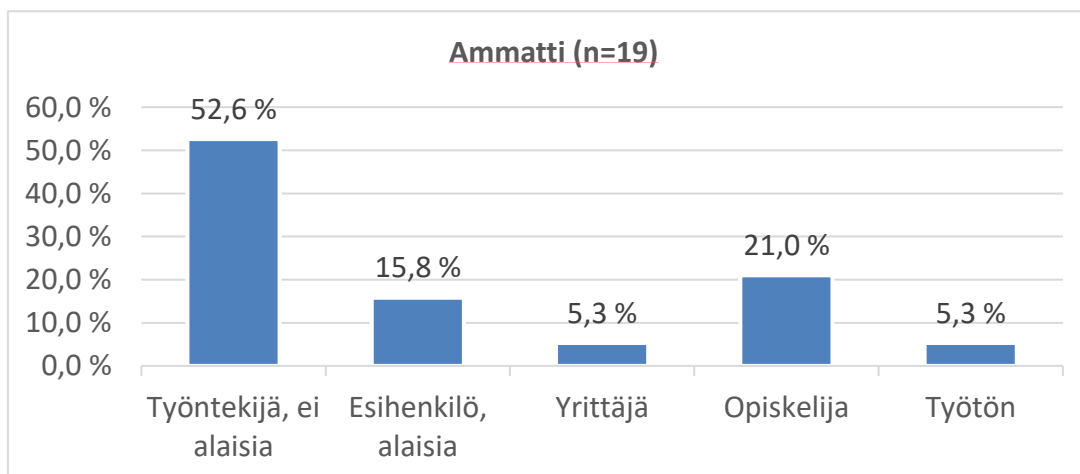
Kuva 4. Sukupuoli jakauma.



Vastaajat puolittuivat tasaisesti naisiin ja miehiin. Muun sukupuolisia tai henkilöitä, jotka eivät halunneet kommentoida sukupuoltaan, ei ollut vastaajien joukossa ollenkaan.

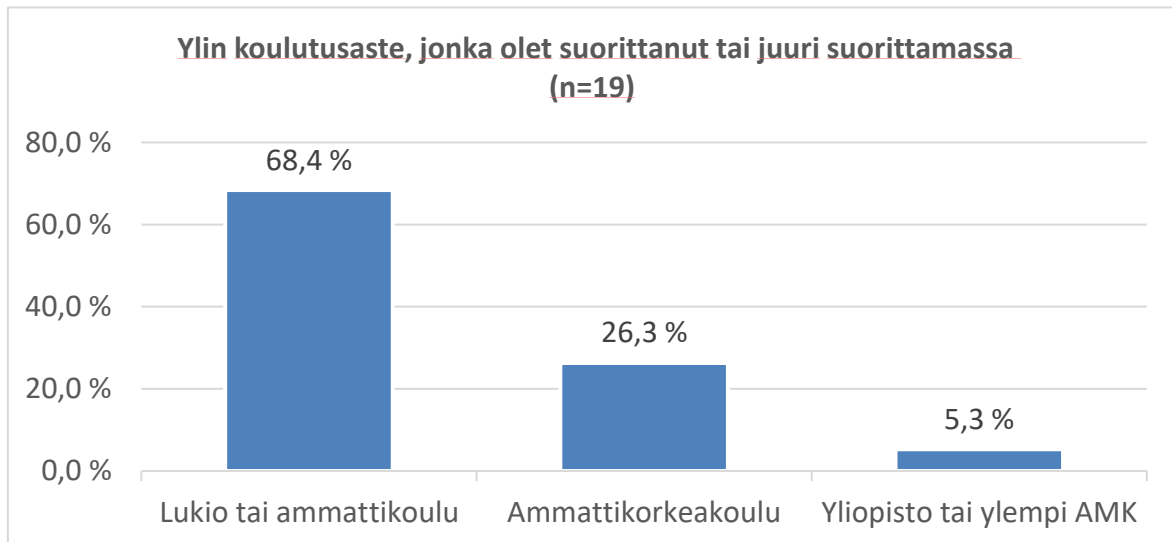
Karkeana johtopäätöksenä jakaumasta voidaan ajatella Yritys X:n työhaastattelussa käyvän melko tasaisesti että miehiä kuin naisia. (Kuva 4).

Kuva 5. Ammatti jakauma.



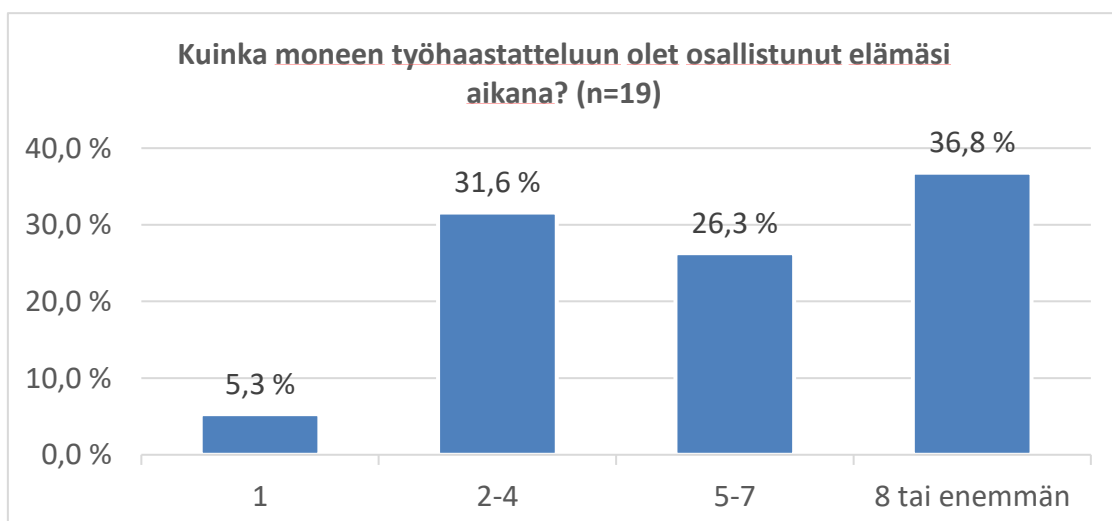
Ammatikseen selvä enemmistö vastaajista on ilmoittanut vastausvaihtoehdon ”Työntekijä, ei alaisia”. Kolme vastaajista on puolestaan esihenkilöasemassa olevia hakijoita. Heidän lisäksi vastaajissa oli neljä opiskelijaa, yksi yrittäjä, ja yksi työtön. Kukaan ei ilmoittanut olevansa pitkällä poissaololla työelämästä tai muuta ammattinimikettä. (Kuva 5).

Kuva 6. Koulutusaste jakauma.



Ylimmäksi suoritetuksi koulutusasteeksi suurin osa vastaajista ilmoitti Lukio tai ammattikoulu -vaihtoehdon. 13 vastaajaa 19:sta ilmoitti tämän ylimmäksi koulutusasteekseen. Viiden vastaajan ylin koulutusaste oli ammattikorkeakoulu ja yhden yliopisto tai ylempi AMK. (Kuva 6). Ylintä koulutusastetta selvitettiin, jotta nähdään minkälaisista koulutustaustoista henkilöt hakevat Yritys X:lle töihin. Jo arveltu ennakkokäsitys sai kysymyksen vastausten jakautumisen myötä vahvistusta. Etukäteen arveltiin, että Yritys X:stä saattavat sen toimialan vuoksi olla kiinnostuneet useat ammattikoulu-taustaiset henkilöt.

Kuva 7. Hakijoiden osallistuneisuus työhaastatteluihin aiemmin.



Työhaastattelujen määrää mitattiin, jotta osattiin suhteuttaa hakijoiden arviointikykyä työhaastatteluja kohtaan. Vain yksi hakijoista ilmoitti Yritys X:n työhaastattelun olleen ainoa työhaastattelu, johon on osallistunut. Loput vastaajat sijoittuivat hyvin tasaisesti 2–4, 5–7 tai yli 8 työhaastatteluun osallistuneisiin. (Kuva 7).

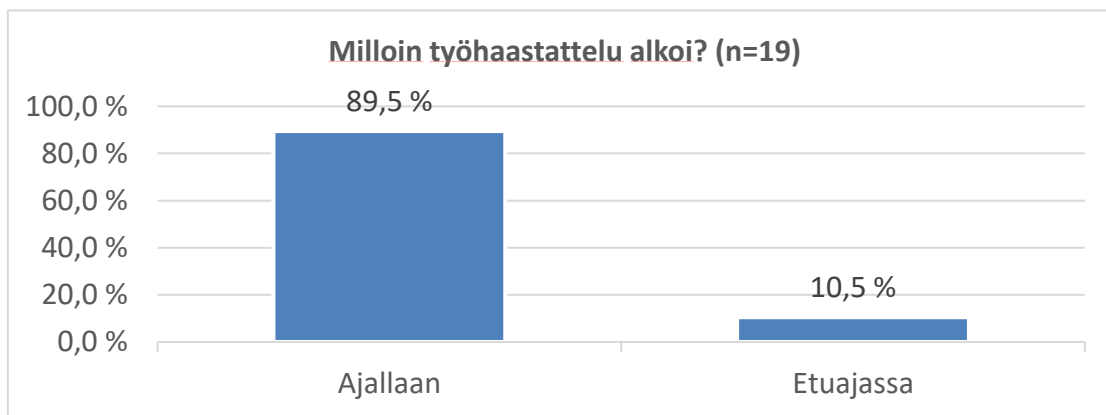
Oman näkemykseni mukaan, työhaastatteluihin osallistumisen määrällä voi olla vaikutusta haastattelun arviointikykyyn. Mikäli on osallistunut vain yhteen tai muutamaaan haastatteluun aiemmin, voi jännitys olla tilanteessa erityisen kova. Tilannetta ei välttämättä muista kunnolla enää jälkeen päin. Tämän logiikan mukaan yli kahdeksaan haastatteluun osallistuneilla arviointikyky voi olla puolestaan kriittisempää, sillä heiltä löytyy vertailukohteita.

6.2 Haastattelutilanne

Kyselylomakkeen toisessa osiossa selvitettiin työhaastattelutilanteen taustatietoja. Osion tarkoituksena oli selvittää haastattelutilanteen muuttujat, ja kuinka yhteneväisiä työhaastattelut isossa konsernissa ovat.

Toisen osion ensimmäinen kysymys koski haastattelun toteutustapaa. Vain yksi työhaastatteluista toteutettiin etätapaamisena, loput 18 pidettiin lähitapaamisina. Etätapaamisella tarkoitetaan, että työhaastattelu järjestetään verkkoyhteyksien välillä, esimerkiksi viestintä- ja yhteistyöalusta Teamsissa videokokouksena. Etätapaamisena järjestettävät haastattelut mahdollistavat haastatteluun osallistumisen joustavammin paikasta riippumatta. Lähtökohtaisesti toimeksiantajan käytäntönä on järjestää työhaastattelut lähitapaamisena paikan päällä, mikäli tilanne sallii. Kyselyn aikana koronatilanne toimipaikkojen välillä on ollut vaihteleva. Joillain paikkakunnilla tilanne oli haastavampi kuin toisaalla. On mahdollista, että etätapaaminen on sijoittunut haastavan koronatilanteen kaupunkiin.

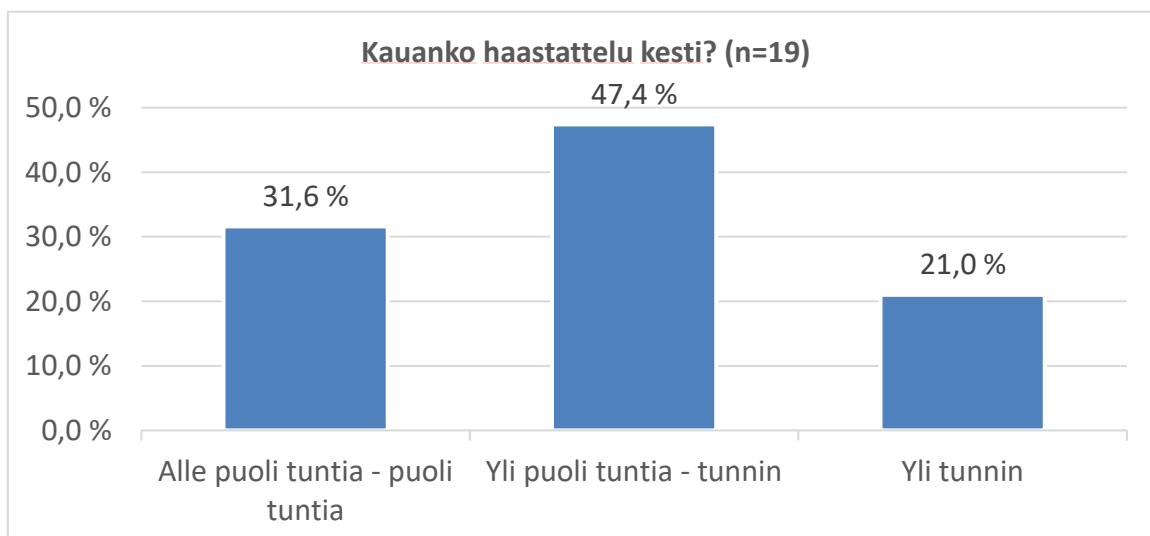
Kuva 8. Työhaastattelun alkamisen ajankohta.



Kuvassa 8 tarkastellaan työhaastattelun alkamisen ajankohtaa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työhaastattelu on alkanut jokaisessa tapauksessa ajallaan tai jopa etuajassa. Kukaan ei ole ilmoittanut haastattelun alkaneen myöhässä.

Työhaastattelun ajallaan aloittamisella osoitetaan, että hakijan aikaa arvostetaan. Haastattelukokemuksen onnistumista edesauttaakseen sovitussa aikataulussa pysyminen on merkitsevää. Mikäli työhaastattelu alkaa myöhässä, voi hakijan suhtautuminen olla negatiivisempi koko haastattelun kulun ajan. Haastattelijan puolesta myöhässä alkanut työhaastattelu ei luo hyvää vaikutelmaa työnantajasta.

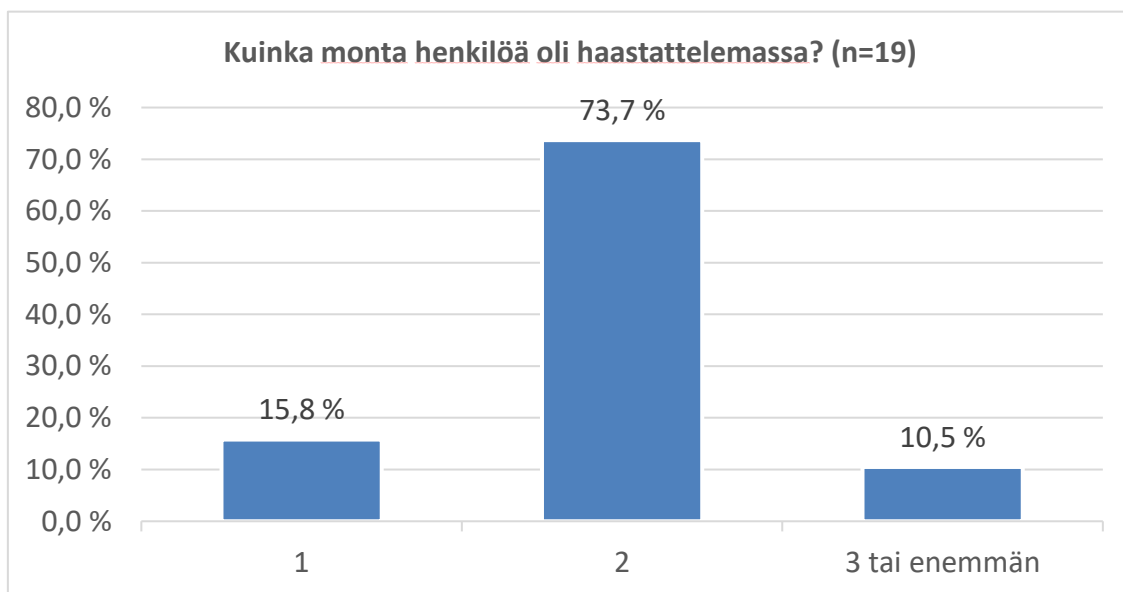
Kuva 9. Työhaastattelun kesto.



Kuten kuvassa 9 esitetään, lähes puolessa tapauksista haastattelut ovat kestäneet yli puoli tuntia – tunnin. Tämä vastausvaihtoehto vaikuttaa olevan tulosten perusteella keskiarvo pituus työhaastattelulle. Kuusi henkilöä on ilmoittanut haastattelun kestäneen alle puoli tuntia tai maksimissaan puoli tuntia. Neljä henkilöä ilmoitti haastattelun kestäneen yli tunnin.

Yritys X:ssä työhaastattelun pituus riippuu esimerkiksi haastattelijasta, hänen aikataulustaan sekä työtehtävästä, johon ollaan rekrytoimassa. Konsernissa on eritasoisia haastattelijoita ja harjaantuneemmat haastattelijat saattavat saada haluamansa tiedon hakijasta nopeammin tietoonsa. Riippuu myös rekrytoitavasta tehtäväkuvasta, kuinka paljon asioita haastattelussa on tarvetta käydä läpi.

Kuva 10. Haastattelijoiden määrä.



Kysymyksellä ”Kuinka monta henkilöä oli haastattelemassa” haluttiin kartoittaa, kuinka montaa haastattelijaa työhaastattelutilanteessa toimi (Kuva 10). Suurimassa osassa haastatteluja oli haastattelemassa kaksi henkilöä. Kaksi ilmoitti haastattelijoiden määräksi kolme tai enemmän, ja kolme henkilöä ilmoitti heitä haastatelleen yhden henkilön.

Optimaalisin ja objektiivisin haastattelijamäärä on kaksi henkilöä, kuten luvussa 4.1. Subjektivisuus todettiin. Suurimassa osassa Yritys X:n työhaastatteluja on pystytty vastaamaan tähän. Vain kolmessa tapauksessa haastattelu suoritettiin yhden haastattelijan

kanssa. Yhdellä haastattelijalla suoritettavat haastattelut ovat joskus muiden tekijöiden pakottamana välttämättömiä. Haastatteluihin osallistuminen vaatii tiettyä osaamista, ja mikäli esimerkiksi haastattelijoiden aikataulut eivät kohtaa, niin saatetaan päätyä haastattelemaan yksin. Liika haastattelijamäärä puolestaan voi tuntua hakijasta painostavalta.

6.3 Hyvä työhaastattelu

Otsikon ”Työhaastattelukokemus yleisesti” alla oli ainoastaan yksi avoin kysymys. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä (Hakijakokemus, luku 2.1) esitettiin, asiakaskokemuksen ytimeen päästään ymmärtämällä ensin asiakkaan odotuksia. Näin ollen uskon, että myös hakijakokemuksen ytimeen päästään hakijoiden odotusten tarkastelun kautta. Tämän perusteella kyselyyn valikoitui mukaan avoin kysymys; ”Millainen on mielestäsi hyvä työhaastattelu”. Kysymyksen avulla saadaan selville hakijoiden odotuksia hyvästä työhaastattelusta. Kysymys oli asetettu pakolliseksi vastata, mutta yksi vastaajista oli kiertänyt varsinaisen vastaamisen vastaamalla kommenttikenttään vain pisteen. Muut 18 vastaajaa kommentoivat vähintään muutamalla sanalla kysymykseen.

Lähestyn avointa kysymystä laadullisen tutkimuksen teemoittelu -analyysimenetelmän kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Vastaukset on jaettavissa kärjistetyksi kahden teeman alle: ilmapiiri sekä vuorovaikutus. Ilmapiiriin viitattiin sanoilla rento, mukava, kiireetön, informatiivinen, kannustava, asiallinen, avoin. Etenkin sana ”rento” toistui monessa vastauksessa. Eräs vastaaja nosti esille, että haastattelijan tulisi saada hakijalle rento olo. Rento ilmapiiri liitettiin kommentteissa muun muassa vapaaseen keskusteluun, ystävällisiin henkilöihin, hyväntuulisuuteen sekä siihen, että haastattelutilanteessa ei tarvitsisi jännittää. Vastaajan toiveissa on mahdollisesti haastattelu, joka etenee luontevan keskustelun kautta eikä ole liian tarkkaan säädelty.

”Rento ilmapiiri, vapaata keskustelua. Ei liian kaavamainen. Ei pelkkiä tavanomaisia haastattelukysymyksiä.”

” – – Kannustava ilmapiiri ja että haastateltavalle saa rennon olon.”

” – – Haastattelu on keskustelumainen, ei jähmeä tenttaus.”

”Sellainen rento ilmapiiri missä ei tarvitse turhaan jännittää.”

” – – Rento tunnelma eikä haastattelijalle ole kiire tai ainakaan näytä sitä haastateltavalle.”

Hakijan rentoutumisella voi olla yhteys hänen suoriutumiseensa ja siihen, pystyykö hän antamaan itsestään parhaan mahdollisen kuvan. Tämän perusteella on oletettavaa, että hakija toivoo voivansa rentoutua. Vastausten perusteella voidaan todeta olevan olennaista, että haastattelijalla osaa luoda haastattelusta mukavan ja luontevan tilanteen, jossa hakija kokee voivansa rentoutua.

Vuorovaikutuksen näkökulmasta, työhaastattelulta toivottiin useamman vastauksen perusteella rehellisyyttä, avoimuutta sekä selkeyttä. Kahdessa vastauksessa toivottiin asioista puhuttavan niiden oikeilla nimillä, joka voidaan tulkita rehellisyyden toivomiseksi. Rehellisyyttä toivottiin muun muassa työtehtävistä, etenemismahdollisuuksista sekä työn vastuualueista. Monesta vastauksesta päätellen haastattelussa arvostetaan rehellistä informaatiota työstä ja työnkuvasta.

”Hyvässä työhaastattelussa työnhakija ja työnantaja saavat toisistaan realistisen kuvan. Työnantaja pyrkii arvioimaan sopisiko hakija joukkoon. Myös työnhakija arvioi olisiko haetussa työssä mukava työskennellä.”

”Käydään läpi totuudenmukaisesti työtehtävät, etenemismahdollisuudet & vastuut. Kerrotaan lyhyesti yrityksestä sekä sen arvomaailmasta. Kysytään kysymyksiä haastateltavalta työ sekä opiskeluhistoriasta sekä ominaisuuksista.”

”Haastattelu tapahtuu ajallaan ja sille on varattu riittävästi aikaa. Haastattelijalla on hieman edes tutustunut hakijan tietoihin ja miettinyt kysymyksiä valmiiksi. – –”

Myös muita vuorovaikutukseen liittyviä elementtejä nostettiin esille. Hakijan kiireetön kohtaaminen, haastattelijan läsnäolo sekä vastavuoroinen kommunikointi olivat arvostettuja tekijöitä. Hakijat haluavat tuntea itsensä haastatteluissa kuulluiksi sekä kohdatuksi yksilöinä. Kyselystä ilmeni, että hyvältä haastattelulta odotetaan myös asiallisuutta sekä

johdonmukaisuutta. Ajallinen viittaus oli eräässä kommentissa, jossa ilmaistiin, että haastattelun ei tule olla liian pitkä.

*”Se, että haastattelijat kohtaavat yksilön eikä tunnu, että on ”liukuhihnalla”.
Kiireettömyyden tunne.”*

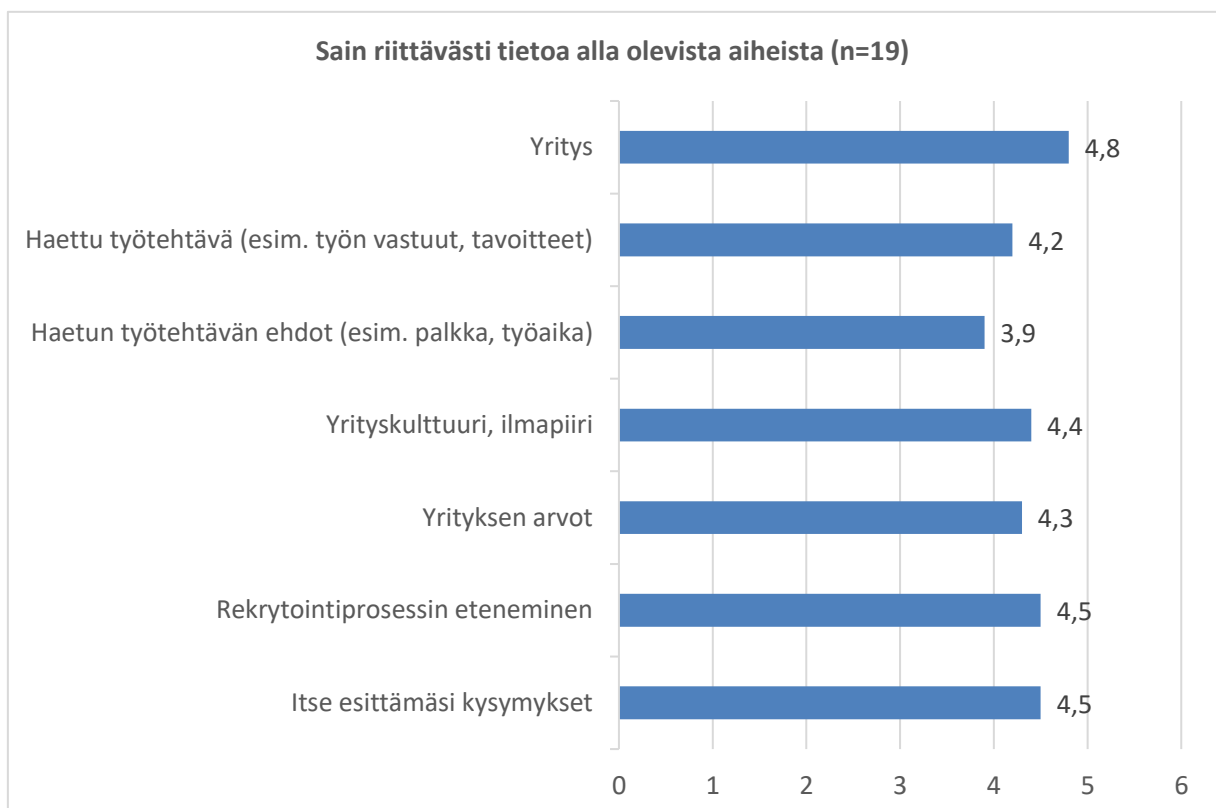
”Haastattelijalla on läsnä tilanteessa ja kiinnostunut haastateltavan vastauksista.”

”Haastattelijalla on etukäteen perehtynyt haastateltavan tietoihin.”

6.4 Työhaastattelukokemus konsernissa

Työhaastattelukokemus konsernissamme -osio sisälsi kaksi viisiportaista Likert-asteikko kysymystä. Kysymysten perusteella pyrittiin selvittämään, saiko hakija tarpeeksi tietoa eri aiheista haastattelun aikana sekä miten hakija arvioi haastattelijan osaamista eri osa-alueilla. Likert-asteikkojen lisäksi osio sisälsi monivalintakysymyksen, jolla kartoitettiin aiheita, joista työhaastattelussa keskusteltiin.

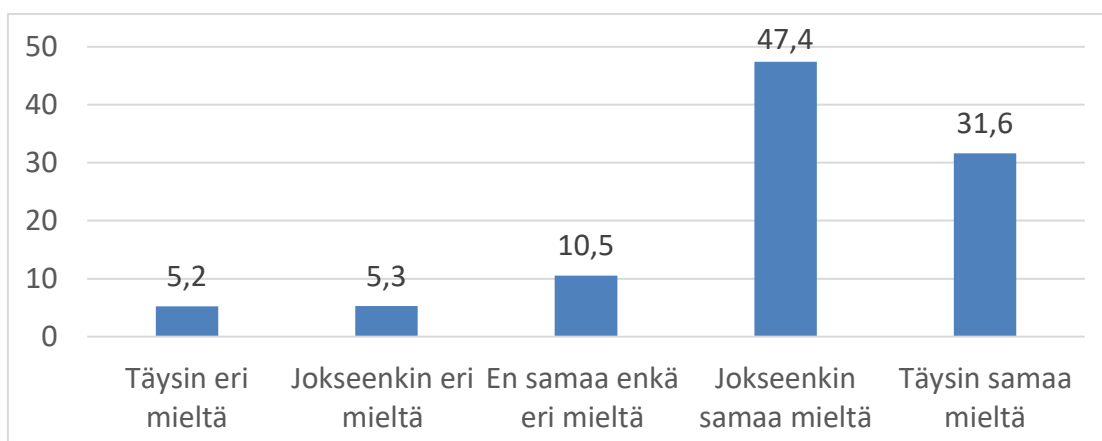
Kuva 11. Riittävä tiedon saaminen eri aiheista.



”Sain riittävästi tietoa alla olevista aiheista” -kysymys on kuvattu Kuvassa 11. Ensimmäinen kohta, saiko tarpeeksi tietoa yrityksestä keräsi korkeimman keskiarvon, eli 4,8. 89,5% vastaajaa vastasi kyseiseen väittämään korkeimman mahdollisen vastauksen, eli ”täysin samaa mieltä”. Tähän on luultavasti vaikuttanut yrityksen esittelymateriaali, joka useimmiten esitellään työhaastattelussa. Kaksi vastausta sijoittui asteikolla matalammalle – toinen kohtaan ”jokseenkin eri mieltä” ja toinen ”jokseenkin samaa mieltä”. On mahdollista, että kaikki haastattelijat eivät ole hyödyntäneet yritysesittelyä. Toinen vaihtoehto on, että hakija ei ole saanut yritysesittelystä irti mielestään oleellista tietoa. Kaiken kaikkiaan yrityksestä saatua tietoa on kuitenkin pidetty riittävänä. On täysin subjektiivista, minkä tiedon henkilö kokee itselleen merkitykselliseksi ja riittäväksi. Näin ollen ei voida pitää itsestäänselvyytenä, että yritysesittely materiaali vakuuttaisi kaikki hakijat siitä, että tietoa on saatu tarpeeksi.

Toinen kohta, jossa kartoitettiin saiko haetusta työtehtävästä riittävästi tietoa, saavutti 4,2 keskiarvon. Kohdan vastaukset olivat jakautuneet lähes puolittain täysin samaa mieltä (47,4%) ja jokseenkin samaa mieltä (42,1%) oleviin. 10,5% eli tässä tapauksessa kaksi henkilöä ilmoitti olevansa väittämästä täysin eri mieltä. Tämä oli koko kyselyn ainoa kohta, jossa useampi kuin yksi henkilö vastasi olevansa täysin eri mieltä kyseisestä väittämästä. Vastauksissa yllättävää oli, että kukaan ei kuitenkaan vastannut ”jokseenkin eri mieltä” tai ”en samaa enkä eri mieltä”. Haastattelijoita voi olla tarpeen muistuttaa työtehtävän sisällön tarkemmasta avaamisesta vielä haastattelussa. Pelkkä työpaikkailmoituksen sisältämä työn esittely ei välttämättä riitä hakijoille ja haastattelussa oletettavasti halutaan kuulla tehtävästä tarkemmin.

Kuva 12. Riittävä tiedon saaminen työn ehdoista.



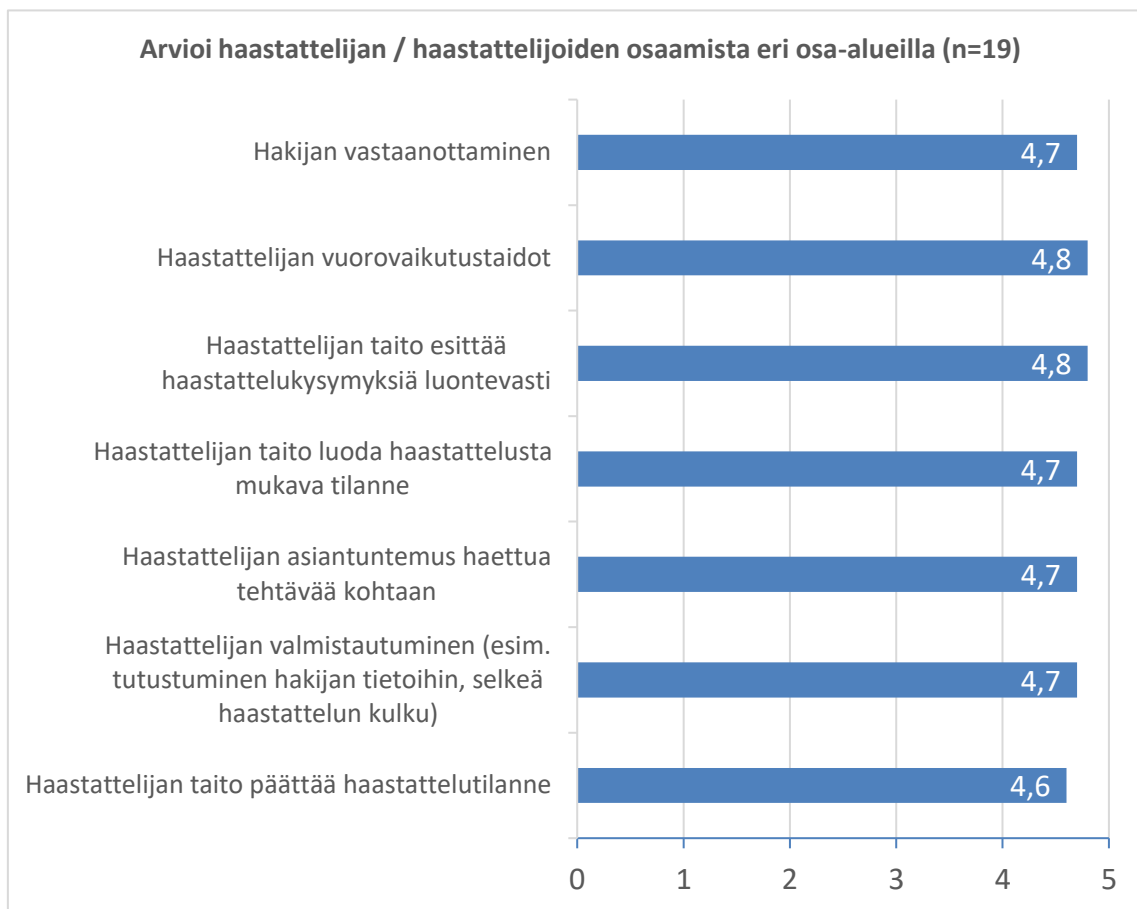
”Haetun työtehtävän ehdot” -kohdalla kartoitettiin, onko haastattelijalla antanut riittävästi tietoa tehtävän ehdoista, kuten palkasta sekä työajasta. Vastausvaihtoehtojen jakauma esitetään Kuvassa 12. Kyseinen kohta sai heikoimman keskiarvon 3,9, ja siksi se otettiin muita tarkempaan käsittelyyn. Useat hakijat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä. Muihin väittämiin verrattuna kyseinen väittämä keräsi eniten vastauksia täysin-, jokseenkin- sekä ei samaa eikä eri mieltä -vastausvaihtoehtoihin.

Esittämällä palkan esimerkkinä työtehtävien ehtoihin saattoi tuoda vaikutuksensa tulokseen, sillä konsernissa ei olla palkka-avoimia. Palkkaa ei näin ollen näy työpaikkailmoituksella eikä siitä pääsääntöisesti puhuta vielä ensimmäisellä haastattelukierroksella. Pois lukien tehtäväkuvat, joiden palkkauksessa noudatetaan Kaupan alan TES:iä. Sopimuspalkkojen kohdalla palkkakeskustelut tulevat ajankohtaisiksi siinä vaiheessa, kun kyseinen henkilö ollaan valmiita palkkaamaan. Palkka-avoimuus voi kannattaa, sillä työnhakijat arvostavat sitä – avoimuuden avulla hakijalle tarjotaan merkittävää informaatiota. Lisäksi tieto säästää aikaa puolin ja toisin ja sen avulla edistetään oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. (Salonen, 2021b)

Yrityskulttuuri ja ilmapiiri, yrityksen arvot, rekrytointiprosessin eteneminen sekä hakijan esittämät kysymykset niputtavat melko samoihin keskiarvoihin, 4,3 – 4,5 välille. Yritysten arvojen välittyminen jäi näistä matalimmalle keskiarvolle 4,3. Yrityksen arvot on tuotu esille yritysmateriaali esittelyssä, mutta vasta materiaalin loppupuolella. On mahdollista, että yritysesittely on liian pitkä ja loppuvaiheilla keskittyminen alkaa herpaantua. Voi myös olla, että yritysesittelyä ei käydä kokonaisuudessaan läpi jokaisen hakijan kanssa. Yritysesittely pidetään tyyppillisesti heti työhaastattelun alkumetreillä. Tässä vaiheessa hakija saattaa esimerkiksi jännittää tulevaa haastattelua, eikä pysty tästä syystä keskittymään. Arvojen sijoittaminen yritysesittelyn alkupuolelle saattaisi auttaa.

Yhteensä väittämien keskiarvoksi muodostui 4,4. Tähän vaikuttivat vastausten kaksi ääripäätä, yrityksestä saatu tieto (ka=4,8) ja haetun työtehtävän ehdot (ka=3,9), joissa oli melkein numeron verran eroa. Muut vastaukset liikkuvat keskiarvojen 4,2 – 4,5 välillä.

Kuva 13. Haastattelijoiden osaaminen eri osa-alueilla.

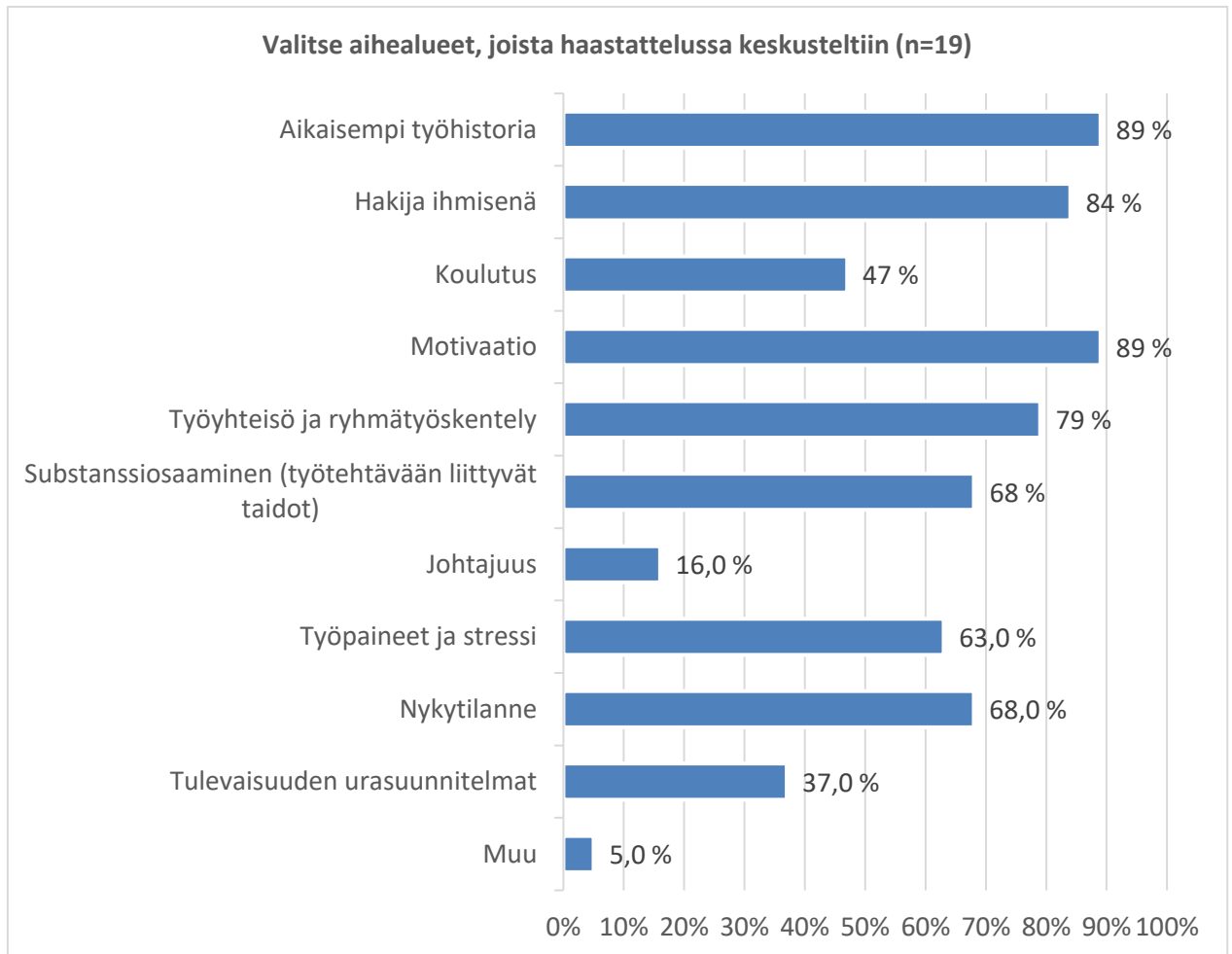


Haastattelijan osaamista arvioitiin eri osa-alueilla (Kuva 13). Osaamisen asteikoksi määriteltiin Ei osaamista (1), Välttävä osaaminen (2), Tyydyttävä osaaminen (3), Hyvä osaaminen (4) sekä Erinomainen osaaminen (5). Haastattelijoiden osaaminen on pääsääntöisesti varsin hyvällä tasolla. ”Haastattelijan taito luoda haastattelusta mukava tilanne” -kohta keräsi yhden vastaajan osalta tyydyttävä osaaminen -arvion. Muutoin kaikki osaamisen aihealueet oli arvioitu joko hyväksi tai erinomaiseksi osaamiseksi. Luonnollisesti myös keskiarvot olivat todella hyviä, mikä viestittää, että haastattelijoiden taitoihin on oltu tyytyväisiä. Kaikkien kysymyksen osa-alueiden mediaani oli 5.

Alhaisin keskiarvo kysymyksessä oli 4,6 ja se koski haastattelijan taitoa päättää haastattelutilanne. Alhaisin keskiarvo muodostui tähän osaamisen alueeseen, sillä arviot hyvän ja erinomaisen osaamisen välillä jakoutuivat suht tasavertaisesti, kun muissa kohdissa suurin osa vastauksista painottui erinomaiseen osaamiseen. ”Haastattelijan taito päättää haastattelutilanne” -kohdan vastauksista päätellen, työnhakijat ovat saattaneet jäädä kaipaamaan jotakin haastattelun loppuvaiheilla. Usein haastattelun lopulla käydään

keskustelua rekrytointiprosessin jatkosta ja on mahdollista, että tämä liitetään osaksi haastattelutilanteen päättämisen elementtejä. ”Sain riittävästi tietoa alla olevista aiheista” – väittämäkysymyksessä ilmenee, että rekrytointiprosessin eteneminen on saanut 4,5 keskiarvon. Tällä voi olla yhteys haastattelutilanteen päättämiseen.

Kuva 14. Haastattelun keskustelunaiheet.



Kuten Kuvasta 14 ilmenee, yleisimmät keskustelunaiheet olivat hakijan aikaisempi työhistoria sekä motivaatio. Lähes 90% vastaajista on ilmoittanut, että haastattelussa keskusteltiin kyseisistä aiheista. Myös hakija ihmisenä on ollut puheenaiheena yli 80% haastatteluja. Yli puolissa haastatteluissa puheenaiheena on ollut aikaisempi työhistoria, hakija ihmisenä, motivaatio, työyhteisö ja ryhmätyöskentely, substanssiosaaminen, työpaineet ja stressi sekä nykytilanne.

Vain alle puolet haastatteluista on sisältänyt keskusteltua hakijan koulutuksesta. 47% vastaajista on ilmoittanut keskustelleensa koulutuksesta. Keskustelun vähäisyys aiheesta voi

kieliä esimerkiksi siitä, että koulutuksella ei ole ollut merkitystä haetun työtehtävän kannalta. Voi myös olla, että haastatteluun saapunut hakija on jo toimittanut koulutustiedot sisältävän CV:nsä rekrytoijalle tarkasteltavaksi. Näin ollen siitä ei ole koettu tarpeelliseksi kysyä enempää. Haastatteluissa keskustellessa alhaiselle tasolle ovat jääneet myös johtajuus sekä tulevaisuuden urasuunnitelmat.

Yksi henkilö on vastannut vaihtoehdon ”Muu” ja kyselyyn hän oli tarkentanut, että haastattelussa käytiin läpi soveltuvuusarviointien tulokset. Arviointitulokset käydään aina läpi haastattelussa, mikäli arviointi on suoritettuna. Soveltuvuusarviointeja suoritetaan yleisesti vain tietyissä hallinnon rekrytoinneissa. Missään haastattelussa ei tullut ilmi kiellettyjä tai epäsoveliaita puheenaiheita.

6.5 Kokemukset haastattelijasta

Kyselyn viimeisessä vaiheessa hakija pääsi antamaan arvionsa haastattelijan suoriutumisesta skaalalla 1 – 5. Keskiarvoksi haastattelijoiden suoriutumiselle muodostui 4,8. Alin annettu arvo oli 4, joka sekin määriteltiin asteikolla hyväksi. Keskihajontaa vastauksissa oli 0,4. Arvioiden perusteella kaikki haastattelussa käyneet hakijat pitivät haastattelijoiden suoriutumista hyvänä, elleivät erinomaisena. Arvioiden mediaani oli 5. Tästä päätellen konsernin haastattelijoiden suoriutuminen on hyvällä tasolla.

Vaikka arviot haastattelijoiden suoriutumisesta olivat ainoastaan positiivisia, ei hakijoiden tietotaidolla kykene arvioimaan haastattelijaita aukottomasti. Emme voi esimerkiksi olettaa, että hakija itse tietäisi, mitä työhaastattelussa on sallittua kysyä. Näin ollen, hän kykenee tekemään arvionsa ainoastaan oman elämismaailmansa kokemusten perusteella. Vaikka arviot ovat subjektiivisia, niiden positiivinen sävy on kuitenkin tärkeä, sillä se kertoo yritykselle ainakin tämän otoksen hakijoiden olevan tyytyväisiä.

Koko kyselyn viimeisessä kysymyksessä kartoitettiin avoimen kysymyksen muodossa kehitysehdotuksia haastatteluille. Koska kohderyhmänä olivat haastattelussa käyneet hakijat, heidät koettiin parhaina kehitysehdotuksia kertomaan. Kehitysehdotuksia ei liiammin avoimeen kysymykseen saatu, sillä lähes puolet vastaajista ilmoitti, ettei mieleen tule mitään tai ettei osaa sanoa. Kolme vastaajaa oli myös kiertänyt kysymyksen

pakollisuuden vastaamalla avoimeen kenttään pelkän pisteen. Kaksi vastaajista keskittyi kysymyksen kannalta epärelevanttiin asiaan. Vastaajien mukaan haastattelun kehityskohde oli, että hakija olisi saanut hakemansa paikan.

Varteenotettavat kehitysehdotukset olivat vieraanvaraisuus sekä kahvitarjoilu. Hakijat ovat mahdollisesti odottaneet haastattelun vastaanottotilanteelta enemmän tervetullutta tunnelmaa. Vieraanvaraista tunnelmaa voidaan luoda esimerkiksi juuri tarjoamalla kahvia tai teetä haastattelun alkuun. Emme voi kuitenkaan kyselyn perusteella tietää, ketkä haastattelijoista joko ovat tai eivät ole näin tehneet, sillä asiaa ei kysytty. Kuten jakaumasta Kuvassa 11 näkee, hakijan vastaanottaminen on kuitenkin ollut hyvällä tasolla. Alin tähän annettu arvo on ollut ”Hyvä osaaminen”. Tätäkään ei voi suoraan niputtaa yhteen saatujen kehitysehdotusten kanssa. On kuitenkin mahdollista, että vastaajien antamissa vastauksissa esiintyy epäloogisuutta juuri tässä muodossa. Hakija on saattanut vasta myöhemmässä vaiheessa kyselyä muistaa, että vastaanottaminen ei mahdollisesti sujunutkaan niin hyvin kuin hän jo aiemmassa vaiheessa kyselyyn arvioi.

Yhtenä kehitysnäkökulmana esiin nousi myös COVID-19-viruksen tuomat pakotteet ja siitä johtuvat järjestelyt. Yhdestä vastauksesta ilmeni, että ilman maskeja haastattelu olisi ollut mukavampi tilanne, sillä näin ihmisten ilmeet olisi nähnyt paremmin. Merkittävä osa ihmisten keskinäisestä kommunikoinnista onkin nimenomaan ei-sanallista (Ahola & Korppi, 2019, luku 4, 1. kappale). Toimenpiteet, eli maskit, olivat tilanteessa välttämättömiä, eikä niiden poistamista voida luokitella toteutuskelpoiseksi kehitysehdotukseksi. Hakijan harmillinen muistijälki on kuitenkin todellinen ja vaikuttanut hänen hakijakokemukseensa. Kokemukseen vaikuttavat aina osaltaan myös tekijät, jotka eivät ole haastattelijoiden kontrolloitavissa.

6.6 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:n työnhakijoiden kokemuksia työhaastatteluista ja niiden perusteella pohtia rekrytoivien henkilöiden osaamisen kehittämistä. Yhteenvedossa käydään läpi merkittävimmät tulokset, jotka kyselyn perusteella saavutettiin.

Haastattelukokemukset olivat tulosten perusteella pääasiallisesti hyvällä tasolla. Mitään erityisen hälyttävää tai varsinaisesti uutta tietoa ei tuloksista noussut esille. Kysymyksissä ”Sain riittävästi tietoa alla olevista aiheista” sekä ”Arvioi haastattelijan osaamista eri osa-alueilla” vastaaja arvioi väittämiä 1 – 5 välisellä asteikolla. Kysymyksessä riittävän tiedon saamisesta keskiarvoksi muodostui 4,4 (Kuva 11). Kysymys sisälsi koko kyselyn alhaisimman keskiarvon 3,9 väittämässä, joka kohdistui haetun työtehtävän ehdoista saatuun tietoon. Työn ehdoista saatua tietoa ei siis koettu täysin riittäväksi (Kuva 12). Väittämässä mainittiin esimerkkinä työnehdoista palkka, jolla on saattanut olla vaikutusta tuloksen alhaisuuteen. Yritys X:ssä palkasta ei puhuta yleensä vielä ensimmäisellä haastattelukierroksella. Muista aiheista tietoa on saatu kohtuullisen hyvin ja keskiarvot olivat 4,2 – 4,8 väliltä. Kysymyksessä, jossa arvioitiin haastattelijan osaamista eri osa-alueilla keskiarvo oli 4,7, eli erinomaisella tasolla. Alhaisimmalla tasolla oli ”haastattelijan taito päättää haastattelu” -kohta keskiarvolla 4,6. Muut kysymyksen väittämät olivat arvoltaan 4,7 – 4,8. Jokaisen väittämän mediaani on ollut 5, eli paras mahdollinen. (Kuva 13)

Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin, millainen on hyvä työhaastattelu sekä mikä olisi tehnyt työhaastattelukokemuksesta Yritys X:ssä paremman. Keskeisimmät huomiot hyvästä työhaastattelusta liittyivät haastattelun ilmapiiriin sekä vuorovaikutukseen. Hyvässä työhaastattelussa ilmapiiriin toivotaan olevan rento ja kannustava, missä hakijan ei tarvitse jännittää. Näin ollen haastattelijalta odotetaan osaamista luoda tilanteesta luonteva tilanne. Kuten teoreettisessa viitekehityksessä tuli esille, hakijan rentoutuessa hänen osaamistaan voidaan tulkita luotettavammin. On ehdottomasti myös haastattelijan ja yrityksen etu, kun luottamus saadaan rakennettua ja hakija pystyy rentoutumaan tilanteessa. Esille nostettiin myös vuorovaikutustyyliä, miten hakija kuuluisi kohdata. Näitä olivat kiireettömyys, keskusteleva vuorovaikutus ja läsnäolo. Läsnäololla on hyötyä haastattelutilanteen molemmille osapuolille – haastattelijan läsnäololla on todettu olevan vaikutusta esimerkiksi hakijan avoimuuteen (Salli & Takatalo, 2014, ss. 66-67). Useamman vastauksen perusteella haastattelussa arvostetaan rehellistä informaatiota työstä. Rehellisyydellä viitattiin muun muassa työtehtävien sisältöön sekä etenemismahdollisuuksiin.

Toisen avoimen kysymyksen, eli ”Mikä olisi tehnyt työhaastattelukokemuksestasi paremman?”, toimintaa kehittävien vastausten määrä jäi vähäiseksi. Toiminnan kehittämistä palvelevat ehdotukset liittyivät vieraanvaraisuuteen ja kahvitarjoiluun. Tästä päätellen

haastattelun vastaanottotilanteessa voi olla kehitettävää. Rekrytoivia henkilöitä tullaan muistuttamaan vieraanvaraisuudesta ja mahdollisuudesta tarjota hakijoille juotavaa, kuten kahvia, teetä tai vettä. Myös COVID-19-viruksen tuomista rajoitteista oli kommentti, jossa olisi toivottu haastattelua ilman kasvomaskeja, kuitenkin samalla ymmärtäen viruksesta johtuvat poikkeusjärjestelyt.

Hakija pääsi kyselyssä jättämään kokonaisarvosanan haastattelijan/haastattelijoiden suoriutumisesta ja keskiarvoksi annetuille arvioille muodostui 4,8. Pienin annettu arvo oli 4, joka sekin nivoutuu hyvään osaamiseen. Keskihajonta vastauksissa oli 0,4. Kokonaisuutena haastattelijat ovat onnistuneet haastatteluissa hyvin.

7 Johtopäätökset

Johtopäätökset tuloksista muodostetaan koottua viitekehystä apuna käyttäen. Lisäksi johtopäätöksissä yhdistyy kirjoittajan oma pohdinta sekä toiminnan kehittämisen ehdotukset.

Haastattelulla on osansa hakijakokemuksen muodostumisessa. Yritysten on hyvä pyrkiä varmistamaan, että haastattelukokemukset eivät johda huonoihin tai negatiivisiin hakijakokemuksiin. Kuten asiakaskokemusta käsittelevässä kappaleessa 2 todettiin, yritys pystyy osaltaan vaikuttamaan kokemuksen syntyymiseen tietyissä kosketuspisteissä. Yksi merkittävä tekijä, johon yritys pystyy vaikuttamaan on haastattelevien henkilöiden osaaminen. Rekrytoivien henkilöiden ollessa ammattilaisia voidaan onnistumisia saavuttaa todennäköisemmin, kuin epäpätevien henkilöiden tehdessä työtä. Tästä syystä rekrytoinnin parissa työskentelevien perehdytys nykypäivän rekrytointiin, sen eri aihealueisiin ja trendeihin on ensiluokkaisen tärkeää. Kun hakijan odotuksiin vastataan, luodaan mielekkäämpi kokemus. Näin haastattelukokemusten hyvä taso pystytään turvaamaan.

Millaista osaamista haastatteliijoilta odotetaan?

Tutkimustulosten perusteella hakijoiden odotukset liittyivät pääasiassa tilanteen ilmapiiriin sekä haastattelijan ja hakijan väliseen vuorovaikutukseen. Kuten viitekehyksessä todetaan, on merkittävää, että haastattelijat ymmärtää ja osaa tulkita haastattelutilanteen vuorovaikutusta. Vuorovaikutteisen kanssakäynnin edellytyksenä on haastattelijan tietyn

tasoinen sosiaalinen taidokkuus, jotta keskustelu sujuu luontevasti. Koska syntyvä kokemus on subjektiivinen, vaaditaan haastattelijalta taitoa myös haastattelun sovittamisessa aina yksilön mukaisesti. Jotta hakijat voidaan kohdata yksilöinä, on tutustuttava heidän ennalta-antamansa tietoihin jo ennen haastattelua. Haastattelijan on kyettävä johtamaan haastattelutilannetta eteenpäin rennossa, johdonmukaisessa ilmapiirissä samalla erotellen oleellinen tieto hakijasta. Aidon kohtaamisen kautta rakennetaan hakijan ja haastattelijan välille rakentuu luottamusta, jonka avulla hakijan turvallisuuden tunne lisääntyy. Luottamuksen rakentaminen on oleellisessa asemassa, mikäli hakijan halutaan pystyvän antaa parhaansa haastattelussa.

Informatiivisuudella on suuri rooli työn ilmoitteluvaiheesta lähtien. Hakijan markkinat luovat tilanteen, jossa työnantajien käymä kilpailu hakijoista on kovaa. Hakijat vertailevat työnantajia jo työnhakuvaiheessa. Tästä syystä työnantajan on kyettävä oikea-aikaisesti informoimaan erottumistekijöistään sekä muusta hakijan kannalta oleellisesta, kuten missä rekrytointiprosessin vaiheessa mennään. Haastattelutilanteessa haastattelijan on merkityksellistä tavoitella informatiivista ilmapiiriä. Haastattelijan on tunnettava työtehtävä sekä tarjottava hakijalle tietoa haetusta tehtävästä mielenkiintoisella tavalla.

Mitkä ovat konsernin keskeisimmät kehityskohteet liittyen työhaastatteluihin?

Tutkimuksessa yksi kehityskohde nousi ylitse muiden. Ilmeni, että haastattelijat eivät kyenneet antamaan haetun työtehtävän ehdoista täysin riittävästi tietoa. Toinen aihe, josta haastattelijat eivät (suhteessa muihin kyselyn kohtiin), kyenneet antamaan yhtä riittävää tietoutta oli haettu työtehtävä ja sen sisältö. Avoimissa vastauksissa korostunut hyvän haastattelun piirre *informatiivisuus* on linjassa teorian sekä tämän tuloksen kanssa. Informatiivisuutta odotetaan hyvältä työhaastattelulta. Tässä tapauksessa työstä, sen sisällöstä ja ehdoista saatua tietoa ei koettu täysin riittäväksi. Riittävä informaation saaminen haetusta työtehtävästä ja sen ehdoista on kriittistä tietoa hakijalle. Esimerkiksi työstä maksettavalla rahallisella vastineella on vaikutusta hakijan mielenkiintoon ja jopa kiinnostukseen jatkaa rekrytointiprosessissa. Molemmilta osapuolilta säästyy aikaa, mikäli jo prosessin alussa keskustellaan työn ehdoista, kuten juuri palkasta, etätyökäytännöistä sekä työajoista. Tämä tekee haastattelusta myös reilun, sillä kumpikin osapuoli tietää, millaisin ehdoin tilanteessa ollaan.

Kysymyksessä, jossa arvioitiin haastattelijan osaamista eri osa-alueilla, joka väittämässä oli hyvät keskiarvot. Vaikka mikään väittäjä ei ollut hälyttävällä tasolla, haastattelijan taito päättää haastattelutilanne sai matalimman keskiarvon, joten myös se on nimetty kehityskohteeksi. Haastattelutilannetta päättäessä, tunnelmaa kannattaa kysymysten osalta keventää. Kysymysten keventämisellä tähdätään mukavan fiiliksen jättämiseen haastattelun jälkeen. Työhaastattelun lopussa hakijalta on hyvä varmistaa, onko hänellä vielä jotain kysyttävää ja kerrata rekrytointiprosessin etenemisen aikataulu. Mikäli sovitusta aikataulusta ei pystytä pitämään kiinni eikä viivästymisistä informoida hakijoita, voi jo siihen asti onnistunut haastattelukokemus romuttua.

Miten konsernin työhaastattelijoita voidaan tukea kehittämään osaamistaan?

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, osaavalla henkilöstöllä on yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen. Kun tähän yhdistetään vielä haastattelijoiden juridiset velvollisuudet, on tärkeää taata haastattelijoiden tasainen ja luotettava laatu. On siis syytä käyttää resursseja ja varoja henkilöstön riittävään kouluttamiseen sekä tarpeeksi kattavaan perehdytykseen. Rekrytointin alan ja haastatteluiden herättäessä keskustelua sosiaalisessa mediassa, on merkitsevää toimia tavalla, jolla ei joudu keskusteluissa huonoon valoon. Oman tulkintani mukaan, hakijat ovat entistä valveutuneempia ja tietoisia omista oikeuksistaan rekrytointin kentällä. Yleistynyt keskustelu aiheesta toimii tästä merkinä.

Haastattelijan osaamista tarkastellessa on otettava huomioon, että hakijoilla on lähtökohtaisesti erilaisia odotuksia. Sen myötä heille muodostuu myös erilaisia kokemuksia yrityksen työhaastatteluista. Näin ollen ei ole mahdollista täyttää jokaisen hakijan odotuksia kokonaisuudessaan. Parhaimman mahdollisen onnistumisen saavuttamiseksi haastattelijan on tärkeää omata itsereflektointi ja -tuntemustaitoja sekä kohtuulliset vuorovaikutustaidot.

On mahdollista, että haastattelijat kokevat, että heillä itsellään ei ole tarpeeksi tietoa tehdä työtä. Osaamisen tasoa olisi siksi hyvä selvittää myös suoraan haastattelijoilta itseltään. Tämä toimii ehdotuksena jatkotutkimukselle. Haastattelijoiden osaamista voidaan tukea kehittämällä heidän tietotaitoaan kehityskohteiden aihealueiden, eli informatiivisuuden, haastattelutilanteiden päättämisen ja vieraanvaraisuuden, parissa. Tietotaitoja voidaan opettaa esimerkiksi verkkokurssien ja muiden koulutusmateriaalien keinoin. Lisäksi

haastattelevien esihenkilöiden perehdytysprosessi olisi hyvä käydä läpi kehityskohteet mielessä pitäen sekä ylipäättään tietouden ajantasaisuuden varmistamiseksi.

Henkilöstöhallinnon sekä haastattelijoiden välistä kynnystä voi olla tarpeen madaltaa nykyisestä tilanteesta. Kun haastattelijat tiedostavat omat kehityskohteensa, heidän voi olla hyödyllistä keskustella aiheesta rekrytoinnin asiantuntijoiden kanssa. Konsernin sisäiseen työpyyntöjen palveluportaaliin voisi rakentaa haastattelijoille oman alueensa, josta he saavat sujuvasti viestittyä ja pyydettyä esimerkiksi apua haastatteluihin liittyen.

7.1 Luotettavuus

Työn validiteetti olisi ollut luotettavampi, mikäli vastausten määrä olisi ollut korkeampi. Nykyinen vastausprosentti 32% on melko alhainen, ja siitä voidaan tehdä ainoastaan suuntaa antavia johtopäätöksiä. Otoksoon niukkuus oli ennustettavissa kyselyn haastavan ajankohdaksi vuoksi. Vaikka otoskoko jäi suhteellisen pieneksi, vastaajien vaihtelevat taustamuuttujat, kuten ikä ja ammatti, luovat osaltaan tutkimukselle luotettavuutta.

Kyselyn toimivuus testattiin Webropol:issa ennen julkaisua. Kyselyyn valikoituneet kysymykset, niiden muotoilu ja järjestys viimeisteltiin toimeksiantajan kanssa. Kysymykset menivät useamman silmäparin lävitse, jotta turha tulkinnanvaraisuus vältetään. Jokainen kysymys oli myös asetettu pakolliseksi vastata. Kyselyssä oli kaksi pakollista, avointa kysymystä, joista toisessa kysyttiin ”Mikä olisi tehnyt haastattelukokemuksestasi paremman?”. Tämä kysymys keräsi muutaman tyhjän vastauksen, eikä näin ollen kaikkiin kysymyksiin ei saatu tasavertaisesti vastauksia. Samaiseen avoimeen kysymykseen tulleilla vastauksilla ei ollut suurta toiminnan kehittämisarvoa, koska varsinaisia kehitysehdotuksia ei osattu antaa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida vastaajien eri lähtökohdat kyselyyn osallistumiseen. Ihanteellista olisi ollut, mikäli kysely olisi pystytty toteuttamaan heti työhaastattelun jälkeen. Kyselyyn vastaaminen heti haastattelun jälkeen paikan päällä olisi voinut tulla kyseeseen siinä tapauksessa, että kaikki haastattelut olisi varmasti toteutettu lähitapaamisina. Näin toteutettuna vastaukset olisivat pysyneet täysin puolueettomina. Tämä ei kuitenkaan logistisesti onnistunut näin suuressa konsernissa, kuin

toimeksiantaja on. Osa hakijoista saattoi jo ennen kyselyyn osallistumista saada tiedon, jatkuuko rekrytointiprosessi hänen kohdallaan. Tiedon saaminen on mahdollisesti voinut vaikuttaa hänen antamiinsa vastauksiin. Rekrytoivan tahon toiminnan nopeudella oli vaikutusta siihen, millä viiveellä kyselyt haastattelujen jälkeen lähtivät hakijoille. Mitä nopeammin haastattelun jälkeen hän kävi merkitsemässä hakijan haastatelluksi, sitä nopeammin kysely hakijalle lähti.

Hakijoiden arviot eivät ole täysin luotettavia siksiäkään, että ei voida tietää, muistaako hakija haastattelutilanteen tarpeeksi selkeästi arvioidakseen sitä. Työhaastattelu saattaa jännittää ja jännitys puolestaan kuormittaa muistia (Eloranta, 2022). Puolueettomuutta tulee tarkastella kriittisesti myös haastattelijan puolelta. Haastattelijat ovat tienneet tutkimuksesta etukäteen, joka on mahdollistanut esimerkiksi tavallista huolellisemman valmistautumisen tilanteeseen. Tieto tutkimuksesta on annettu haastattelijaille, jotta eettinen näkökulma säilyy, ja tutkittavat henkilöt tietävät olevansa tutkittavina.

7.2 Pohdinta

Haastattelukokemuksia tutkittaessa on huomioitava, että toimeksiantajana on suuri konserni, jossa haastatteliijoita on monia. Arviot haastatteluista koskevat laajaa joukkoa haastatteliijoita, joiden toteuttamissa työhaastatteluissa on varmasti eroavaisuuksia. Toinen huomioitava asianhaara on, että haastattelujen pitäminen ei ole arvioitavien henkilöiden päätyö. Heidän päätyönään on toimia esihenkilönä toimeksiantajan toimipisteillä ja vastata toiminnan kokonaisuudesta. Näin ollen heidän suoriutumistaan ja osaamisen kehittämisen tarvetta tulee arvioida sen mukaisesti. On pohdittava, minkä tasoista osaamista heiltä voidaan haastattelujen suhteen vaatia.

Opinnäytetyöprosessi

Oma opinnäytetyöprosessini on ollut pitkä taival. Aloitin tutkimuksen työstämisen jo helmikuussa 2022. Opinnäytetyön ohella olen työstänyt myös opintojeni muita kursseja sekä työskennellyt osa- että kokoaikaisesti. Opinnäytetyön työstäminen työn ohella on ollut melko raskasta ja välillä on ollut ajanjaksoja, jolloin työn edistyminen on ollut hidasta tai jopa kokonaan tauolla. Mikäli kaikki resurssini (keskittyminen, aika) olisivat olleet käytettävissä

opinnäytetyöprosessiin, edistyminen olisi ollut nopeampaa. Ihminen ei kuitenkaan ole kone, ja olen tyytyväinen suoritukseeni näillä resursseilla.

Jo ennen kuin opinnäytetyön tekeminen tuli ajankohtaiseksi, olin toivonut saavani toteuttaa tutkimuksen, joka liittyy työhaastatteluihin. Rekrytointi ja sitä ympäröivät aiheet ovat olleet itselleni intohimon kohde jo pitkään. Kun sain toimeksiantajan puolesta ”vapaat kädet” opinnäytetyöni aiheen valintaan suunta, johon päätin lähteä oli selkeä. Tutkimuksen pääajatus on alusta asti pysynyt samana, vain otsikko on matkan varrella muuttunut useampaan otteeseen. Työnhakijoiden kokemukset kiehtovat minua ja oman työnkuvani puolesta pääsen työskentelemään rekrytoinnin kehittämisen parissa, joten hyödyn tutkimuksen tuloksista itsekkin. Nämä tekijät motivoivat minua koko tutkimuksen työstämisen ajan.

Työ on kokonaisuudessaan opettanut minulle rekrytoinnin alasta paljon. Eteneminen on toteutunut ohjaajan kanssa tehtyjen suunnitelmien mukaisesti. Suurin haasteeni työn tekemisessä oli kuitenkin tekemisen jakaminen ja aikataulutus. Vietin työn parissa aikaa, mutta välillä päämäärättömästi. Rationaalisinta olisi ollut suunnitella ajankäyttö opiskelupäiville aina etukäteen päättäen, mitä milloinkin tekee. Usein saatoin jumittua turhankin tarkasti viilaamaan pieniä yksityiskohtia, samalla kun isommat kokonaisuudet olisivat vaatineet työtä. Tarkemmalla ja jatkuvalla ajankäytön suunnittelulla olisi prosessia toisin sanoen voinut saada tehostettua.

Jälkiviisaana myös koen, että opinnäytetyöhön valmistava kurssi olisi pitänyt suorittaa vasta juuri ennen opinnäytetyön työstämisen aloittamista. Suoritin kyseisen kurssin jo vuoden 2021 keväällä, ja tuloksia analysoidessani huomasin monien oleellisten asioiden jo unohtuneen. Varsinaisten analyysimenetelmien käyttö jäi työssäni vähäiseksi, juurikin tiedon ja ajanpuutteen takia. Joka tapauksessa koen, että työn tuloksista saatiin tarpeelliset johtopäätökset tehtyä myös yksinkertaisella tavalla, ilman määrällisiä analyysimenetelmiä.

Onnistuin mielestäni löytämään asiantuntevia ja luotettavan oloisia lähteitä käyttööni sekä ylipäättään käyttämään lähteitä monipuolisesti. Lähteiden käyttö sujui luontevasti ja olen tyytyväinen siihen, miten lähteet soljuvat tekstin sekaan eivätkä vaikeuta tai katko lukukokemusta. Erityisen tyytyväinen olen rakentamastani kattavasta kyselystä. Kysely onnistui sisällöllisesti hyvin, esimerkiksi tulkinnanvaraisuus sekä päällekkäisyydet on

onnistuttu kitkemään kyselystä. Lähteiden sekä kyselyn onnistumisen lisäksi opinnäytetyön rakenne on selkeä sekä onnistunut kokonaisuus. Rakennetta muovailin useampaan kertaan ja olen luottavainen lopputulokseen.

Lähteet

Ahlroth, A. (14.9.2019). *Inhimillinen työhaastattelukokemus jättää positiivisen tunnejäljen, joka muistetaan*. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/inhimillinen-haastattelukokemus>

Ahola, A. & Korppi, T. (2019). *Taito tehdä hyvä vaikutus*. Minerva Kustannus Oy.
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523129276>

Bagdare, S. & Jain, R. (2013). Measuring retail customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol 41 No. 10, ss. 790-804.

Brin, D. (14.1.2019). *Make your job candidates happier in 2019*. HRNews.

Duunitori. (2022). Kansallinen rekrytointitutkimus 2022 [tutkimusaineisto]. Haettu 6.10.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Duunitori. (n.d.). *Julkaistut työpaikat kuukausittain*. Haettu 22.4.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyomarkkinaseuranta>

Eilakaisla. (n.d.). *Rekrytointiopas henkilöstöjohdolle*. Haettu 29.4.2022 osoitteesta <https://www.eilakaisla.fi/rekrytointiopas-henkilostojohdolle>

Eloranta, T. (2022). *Stressi ja alkoholi heikentävät muistia*. Sydän.fi. Haettu 15.8.2022 osoitteesta [Stressi ja alkoholi heikentävät muistia - Sydänliitto \(sydan.fi\)](https://sydan.fi/stressi-ja-alkoholi-heikentavat-muistia)

Heimans, J. & Timms, H. (2018) *New power: How power works in our hyperconnected world and how to make it work for you* (First edition). Doubleday.

Helsilä, M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehille*. Otava.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2013) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (2. p.). Talentum.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. (2021). *Esimiehen käsikirja 2021*. Alma Talent.

- Hurri, L. 10.8.2022. Rekrytoijan vinkit työnhakijalle. Oikotie. Haettu 5.10.2022 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/rekrytoijan-vinkit-tyonhakijalle>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uudistettu painos.) Kauppakamari.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö – strateginen investointi? (1. painos)*. Kauppakamari.
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Alma Talent.
- Koivusaari, A. (14.12.2016). *HR-päätäjät: osaavatko esimiehene haastatella hakijoita?* Haettu 10.5.2022 osoitteesta <https://blogi.manpower.fi/esimiesten-haastatteluosaaminen>
- Kreissl, B. (23.2.2015). Why candidate experience matters (Guest Commentary). *Canadian HR Reporter*. Haettu 25.9.2022 osoitteesta <https://www.hrreporter.com/news/hr-news/why-candidate-experience-matters-guest-commentary/280777>
- Laaksonen, S. (20.10.2017a). *Kolme hakijakokemusvinkkiä – Onnistunut työhaastattelu tukee hyvää hakijakokemusta*. Emine. Haettu 5.10.2022 osoitteesta <https://emine.fi/onnistunut-tyohaastattelu/>
- Laaksonen, S. (10.11.2017b). *Rekrytoijan muistilista – Mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa?* Emine. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa/>
- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. WSOYpro.
- Miles, S. J. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons* 61, pp. 755-764.
- Mäkelä, A. (2021). *Työhaastattelu etänä? Rekrytoija antaa 5 vinkkiä, joilla onnistut*. Haettu 3.10.2022 osoitteesta https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelu-etana?gclid=EA1aIQobChMIyq-NuseR8QIVIZ-yCh2rlwEAEAAAYiAAEgIL2PD_BwE
- Niitamo, P. (2000). *Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Edita.

Oikotie, (2022). *Vinkit onnistuneeseen rekrytointiin*. Oikotie. Haettu 6.10.2022 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/vinkit-onnistuneeseen-rekrytointiin>

Roulin, N. (2022). *The Psychology of Job Interviews*. Routledge.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Docendo.

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

Salli, M. & Takatakalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä* [kuva]. Kauppakamari.

Salonen, A. (2021a). *”Mitä tekisit, jos jäisin huomenna bussin alle?” – työnhakijat paljastavat hirveimmät kokemuksensa työhaastatteluista*. Duunitori. Haettu 29.4.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelu-kokemukset>

Salonen, A. (2021b). *Hakijat ja rekrytoijat haluavat palkan työpaikkailmoitukseen – miksi niin ei vieläkään tapahdu? Asiantuntijat kertovat*. Duunitori. Haettu 6.10.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/palkka-avoimuus-tyonhaku>

Salonen, A. (2022a). *Vauhti kiihtyy rekrymarkkinoilla – poikkeuksellinen vuosi sai työnantajat ja työnhakijat liikkeelle*. Duunitori. Haettu 5.10.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tyomarkkina-duunitori-2021>

Salonen, A. (2022b). *Onko perinteinen työhaastattelutyylillä tullut tiensä päähän? Näistä syistä revolverihaastattelu tarvelee hakijakokemuksen*. Duunitori. Haettu 8.5.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelu-tyyli/>

Sears, G.J., Zhang, H., Wiesner W.H., Hackett, R.D. & Yuan, Y. 2013. *A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews*. Management Decision, Vol 51 No.8, pp. 1733-1752.

Taloustutkimus. (n.d.). Työnantajamielikuva. Haettu 8.5.2022 osoitteesta

<https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/tyoelaman-tutkimukset/tyonantajamielikuva.html>

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

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

Viljamaa, L. (2022). *Viisi takuuvarmaa tapaa pilata hakijakokemus – lue asiantuntijan vinkit yleisimpien virheiden taklaamiseen*. Duunitori. Haettu 6.10.2022 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-hakijakokemus-vinkit>

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-Kustannus.

Yrittäjät. (n.d.). Yrittäjyys Suomessa. Haettu 4.2.2022 osoitteesta

<https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (5., uudistettu painos). Kauppakamari.

Liite 1: Kyselylomake

Työhaastattelukokemus [REDACTED]

Hei työnhakija!

Olet saanut linkin tähän tutkimukseen, sillä olet osallistunut joko [REDACTED],
[REDACTED], [REDACTED], [REDACTED] tai [REDACTED] työhaastatteluun.

Suoritan opinnäytetyötäni ja tutkin konsernimme työhaastattelukokemuksia. Kyselyn perusteella arvioidaan esihenkilöiden valmiuksia toimia työhaastattelijoina sekä kartoitetaan työhaastattelujen kehityskohteita.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti, eivätkä antamasi vastaukset ole yhdistettävissä sinuun. Antamasi vastaukset eivät vaikuta myöskään asemaasi työnhakijana.

Vastaamalla annat meille arvokasta tietoa ja autat kehittämään työhaastattelujamme sekä työhaastattelijoiden osaamista. Vastaamiseen menee noin 10 min.

Toivomme vastaustasi mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään **31.7.2022** mennessä.

Suuret kiitokset ajastasi!

Terveisin,
Nea Lehtonen, HR-assistentti

Työhaastattelukokemus

Perustiedot

1. Ikä *

- 16-20 vuotta
- 21-26 vuotta
- 27-35 vuotta
- 36-45 vuotta
- 46-55 vuotta
- Yli 56 vuotta

2. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata

3. Ammatti *

- Työntekijä, ei alaisia
- Esihenkilö, alaisia
- Yrittäjä
- Opiskelija
- Työtön
- Pitkällä poissaololla työstä (esim. opintovapaalla)
- Muu, mikä?

4. Ylin koulutusaste, jonka olet suorittanut tai juuri suorittamassa *

- Peruskoulu
- Lukio tai ammattikoulu
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto tai ylempi AMK
- Muu, mikä?

5. Kuinka moneen työhaastatteluun olet osallistunut elämäsi aikana? *

- 1
- 2-4
- 5-7
- 8 tai enemmän

Työhaastattelukokemus [REDACTED]

Työhaastattelukokemus yleisesti

10. Millainen on mielestäsi hyvä työhaastattelu? *

Työhaastattelukokemus [REDACTED]

Työhaastattelukokemus konsernissamme

Mikäli olet osallistunut useammalle haastattelukierrokselle samaa työtehtävää [REDACTED] [REDACTED] (sis. [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED]) hakiessasi, mieti ensimmäistä haastatteluasi.

11.

Sain riittävästi tietoa alla olevista aiheista.

*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yritys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haettu työtehtävä (esim. työn vastuut, tavoitteet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haetun työtehtävän ehdot (esim. palkka, työaika)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityskulttuuri, ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiprosessin eteneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itse esittämäsi kysymykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Arvioi haastattelijan / haastattelijoiden osaamista eri osa-alueilla. *

	Ei osaamista	Välttävä osaaminen	Tyydyttävä osaaminen	Hyvä osaaminen	Erinomainen osaaminen
Hakijan vastaanottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelijan vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelijan taito esittää haastattelukysymyksiä luontevasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelijan taito luoda haastattelusta mukava tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelijan asiantuntemus haettavaa tehtävää kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelijan valmistautuminen (esim. tutustuminen hakijan tietoihin, selkeä haastattelun kulku)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelijan taito päättää haastattelutilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Valitse aihealueet, joista haastattelussa keskusteltiin. *

- Aikaisempi työhistoria
- Hakija ihmisenä
- Koulutus
- Motivaatio
- Työyhteisö ja ryhmätyöskentely
- Substanssiosaaminen (työtehtävään liittyvät taidot)
- Johtajuus
- Työpaineet ja stressi
- Nykytilanne
- Tulevaisuuden urasuunnitelmat
- Jostain muusta, mistä;

Työhaastattelukokemus [REDACTED]

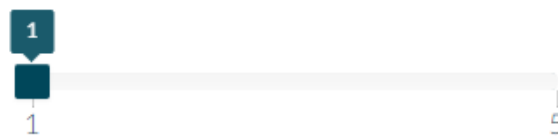
Lopuksi

14. Minkä kokonaisarvosanan antaisit haastattelijan / haastattelijoiden suoriutumisesta?

Mikäli haastattelijoita oli useampi, arvioi heidän suoriutumistaan kokonaisuutena.

Arvioi asteikolla 1-5.

1= Välttävä, 2= Kohtalainen, 3= Tyydyttävä, 4= Hyvä, 5= Erinomainen *



15. Mikä olisi tehnyt työhaastattelukokemuksestasi paremman? *

Liite 2: Saatekirje

Heippa!

Tutkin konsernimme työhaastattelukokemuksia ja kuulisin mielelläni sinun kokemuksestasi.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti, eivätkä antamasi vastaukset ole yhdistettävissä sinuun tai vaikuta asemaasi työnhakijana. Vastaamalla autat meitä kehittämään työhaastattelujamme sekä haastattelijoiden osaamista.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Kyselyyn pääset vastaamaan täältä: <https://link.webropol.com/s/tyohaastattelukokemus> XXXXXXXXXX

Toivomme vastaustasi mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 31.7.2022 mennessä.

Kiitän suuresti ajastasi ja toivotan oikein mukavaa kesää! 🌻

Terkuin,

Nea Lehtonen, HR-assistentti