

Ninni Vikkula

ESIMIEHEN ROOLI REKRYTOINNISSA JA
RYHMÄHAASTATTELUSSA; CASE TURUN OSUUSKAUPPA

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

ESIMIEHEN ROOLI REKRYTOINNISSA JA RYHMÄHAASTATTELUSSA; CASE TURUN OSUUSKAUPPA

Vikkula, Ninni
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2016
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 63
Liitteitä: 3

Asiasanat: rekrytointiprosessi, rekrytointi, henkilövalinta, ryhmähaastattelu, HR

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin ryhmähaastatteluja, jotka otettiin käyttöön Turun Osuuskaupassa kesärekrytoinnin aikana. Työn tarkoituksena oli selvittää millainen oli esimiehen rooli ja hakijoiden kokemus ryhmähaastatteluista ja antaako ryhmähaastattelu jotain sellaista hyötyä, mitä yksilöhaastattelu ei tuo. Valitettavasti ryhmähaastatteluista löytyy hyvin vähän valmista tietoa. Keskeisenä osana tutkimusta oli tuoda esille ryhmähaastattelun hyödyt ja haasteet.

Tutkimus toteutettiin osittain kvalitatiivisena ja osittain kvantitatiivisella menetelmällä. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Turun Osuuskaupasta HR-asiantuntijaa ja sen lisäksi tehtiin kyselytutkimus ryhmähaastattelussa olleille työnhakijoille ja esimiehille. Kyselylomake oli sähköinen ja se lähetettiin sähköpostin kautta. Tutkimuksen teoriaosuuden lähteinä oli kirjallisuutta ja nettilähteitä, mutta ryhmähaastattelujen vähäisen kirjallisuuden takia, painotettiin HR-asiantuntijan haastattelua.

Tulosten perusteella voidaan todeta ryhmähaastattelun olevan hyvä haastattelumuoto tiettyihin massarekrytointeihin. Esimiehet olivat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä haastattelumuotoon, koska se säästi heidän aikaansa ja he näkivät heti miten työnhakijat toimivat ryhmässä ja näin heitä oli helpompi vertailla. Työnhakijoiden mielipiteet jakautuivat, osaa miellytti osaa ei. Voidaan siis todeta, että ryhmähaastattelu antaa jossain määrin sellaista hyötyä mitä yksilöhaastattelu ei tuo, kuten ryhmässä toimiminen ja paineen alla työskentely.

SUPERIOR'S ROLE IN RECRUITMENT AND GROUP DISCUSSIONS; CASE TURKU RETAIL CO-OPERATIVE

Vikkula, Ninni
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
November 2016
Supervisor: Heinonen, Eila
Number of pages: 63
Appendices: 3

Keywords: recruitment process, recruitment, staff selection, group interview, HR

The purpose of this thesis was to explore group discussions which were introduced in Turku Retail Co-Operative during summer recruitment. The aim was to find out what kind of role a superior has and what kind of experiences the applicants have of a group discussion. Another aim was to find out whether group discussions have some advantages compared to individual interviews.

The thesis was conducted partly by qualitative and partly by quantitative methods. The data were gathered by interviewing a HR expert of Turku Retail Co-Operative and by an inquiry intended for applicants and superiors who had participated in the group discussions. The questionnaire was in an electronic form and it was sent to the respondents by e-mail. The theoretical part of the thesis is based on literature and Internet sources. However, the HR expert's interview was emphasized, since there is very little research on group discussions.

The results show that group discussions function well in mass recruitment situations. In general, superiors were satisfied with this form of interviewing, because it saved time. In addition, they could immediately see how the applicants functioned in a group and it was easier to compare them with each other. The applicants' opinions were divided. Some liked this form of interviewing while the others did not. In conclusion, group discussions provide some information and advantages which cannot be detected in individual interviews. In particular, they provide information of how people function in a group and under pressure.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ESIMIEHEN ROOLI REKRYTOINTIPROSESSISSA.....	6
2.1	Rekrytointiprosessi; tarpeen määrittely, haasteet ja lainsäädäntö.....	7
2.2	Rekrytointikanavan valinta	10
2.3	Työpaikkailmoituksen tekeminen.....	12
2.4	Hakemusten käsittely ja haastatteluun valitseminen.....	12
2.5	Haastattelu; haastattelijan tehtävä ja sudenkuopat.....	14
2.6	Suosittelijoiden läpikäyminen.....	19
2.7	Henkilöarvioinnit	19
2.8	Terveystila	22
2.9	Valintapäätös.....	23
2.10	Ryhmähaastattelu	25
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMA	28
4	TURUN OSUUSKAUPPA	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
5.1	Tarkoitus, menetelmä ja toteutus	30
5.2	Aineiston keruu ja analysointi	32
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabilitetti.....	34
6	RYHMÄHAASTATTELU KESÄREKRYTOINNISSA; CASE TURUN OSUUSKAUPPA.....	37
6.1	HR-asiantuntijan haastattelu	37
6.2	Tavoitteet	39
6.3	Hyödyt.....	39
6.4	Haasteet.....	40
6.5	Valmistautuminen; esimies ja työnhakija	41
6.6	Haastattelutilanne; esimies ja työnhakija.....	43
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
7.1	Kyselytutkimus esimiehelle	46
7.2	Kyselytutkimus työnhakijalle	49
7.3	Kyselyn tuloksien analysointi	56
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Esimiehiä on erilaisia, jolloin myös rekrytointiprosessit saattavat erota luonteeltaan. Rekrytointiprosessin toimivuus on elintärkeä esimiehelle, koska hän haluaa löytää mahdollisimman sopivat työntekijät. Työnhakijat taas haluavat päästä töihin. Siksi prosessissa on huomioitava molempia osapuolia ja oltava kaikille tasapuolinen. Kiinnostuin itse rekrytointiprosessista ja sen eri osa-alueista, kun olin työharjoittelussa Turun Osuuskaupassa, jonka jälkeen pääsin vielä jatkamaan kesätöiden merkeissä HR-assistenttina. Tänä aikana Turun Osuuskaupassa testattiin toistamiseen ryhmähaastatteluja kesätyöntekijöiden rekrytoimisessa, johon pääsisin mukaan osallistumaan. Minulle syntyi toive tutkia asiaa, ja selvittää, mitä hyötyä ryhmähaastattelusta on esimiehelle. Halusin myös kartoittaa, mitä mielipiteitä ryhmähaastatteluun tulevilla työnhakijoilla on tästä haastattelumallista. Perehdyn tutkielmassani ensin rekrytointin teoriaan, erityisesti esimiehen rooliin siinä, ja sen jälkeen ryhmähaastatteluihin.

Empiirisessä osiossa tarkasteltiin ryhmähaastatteluja, jotka otettiin käyttöön Turun Osuuskaupassa kesärekrytointin aikana. Työn tarkoituksena oli selvittää, millainen oli hakija- ja esimieskokemus ryhmähaastattelusta ja antaako ryhmähaastattelu jotain sellaista hyötyä mitä yksilöhaastattelu ei tuo. Ryhmähaastattelua ei juurikaan ole tutkittu. Annoin HR-asiantuntija Minna Vuotilan haastattelulle merkittävän roolin, koska tutkimus on hankkeistettu Turun Osuuskaupalle, ja lisänä aihealue oli tutkijalle kiintoisa. Empiirisen osion toteutin sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimuksena.

2 ESIMIEHEN ROOLI REKRYTOINTIPROSESSISSA

”Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta” (Koivisto 2004, 23). Henkilöstöhankinnalla taas tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen tarvitsemat työntekijät. Yritykset tekevät yleensä vuosisuunnittelun yhteydessä henkilöstösuunnitelman, johon henkilöstöhankinta perustuu. Henkilöstösuunnitelmassa on tieto siitä, minkälaista henkilöstöä tarvitaan ja miten paljon. Kuitenkin, hankintatarpeita voi syntyä yllättäenkin kuten irtisanoutuminen, opintovapaa, yllättävä eläkkeelle jääminen, vanhempainloma, kuolemantapaus tai vuorotteluvapaa. (Kauhanen 2010, 70–71.)

Uuden työntekijän palkkaaminen eli rekrytointi on vaativa toimenpide. Rekrytoinnin kustannukset yhden henkilön osalta ovat arviolta noin 25000–70000 euroa. Summaan sisältyy sekä sisäisiä että ulkoisia kustannuksia. Ulkoiset kustannukset määräytyvät ostettujen palveluiden ja käytettyjen menetelmien määrästä. Sisäisiin kustannuksiin kuuluvat muun muassa rekrytointi, perehdytysaika ja työsuhteen alkuaajan palkkakustannus. Jos mukaan laskettaisiin mahdolliset menetetyt tulot työn tuottavuudessa, arviotsummat olisivat huomattavasti suurempia. (Hyppänen 2013, 197.)

Yrityksen menestymisen kannalta on onnistuneilla rekrytoineilla iso merkitys. Onnistuneiden rekrytointien kautta yritys varmistaa kilpailukykyensä säilymisen myös tulevaisuudessa, vaikkakin yksittäisten rekrytointien vaikutukset ovat nähtävissä vasta pidemmän ajan kuluttua henkilön palkkaamisesta. Rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen tuleekin käyttää aikaa ja vaivaa. Kun yritys on hoitanut rekrytoinnin huolellisesti, pystytään minimoimaan epäonnistuneita rekrytointeja, jotka ovat niin työntekijän kuin työntekijän kannalta ajan ja rahan tuhlausta. (Österberg 2015, 91.)

Koko rekrytointiprosessin ajan tulee rekrytoivan esimiehen ja mahdollisen HR:n pitää hakijoita ykkösasiakkaina. Uusien lahjakkuuksien saaminen yritykseen pitäisi olla yhtä tärkeää kuin vaikka merkittävän liiketoimintaratkaisun tekeminen. Tehokkuus ja nopeus nousevat kunniaan prosessin aikana. Työnhakijalle yksikin päivä on pitkä aika odottaa vastausta prosessin etenemisestä, varsinkin jos hän joutuisi odottamaan sitä

viikkokaupalla. Työnhakijat tekevät johtopäätöksiä yrityksen tavasta toimia. Mikäli rekrytointiprosessi etenee erittäin hidastempoisesti, hakijalle tulee mielikuva hitaasta, kankeasta yrityksestä. Luonnollisesti myös hakijan motivaatio ja into laskevat prosessin pitkittyessä. Jos prosessi venyy, on ensiarvoisen tärkeää viestiä siitä hakijoille. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.)

Tärkeitä viestinnän kohtia ovat:

- Hakemuksen vastaanottaminen – kiitos viesti ja viestintä prosessin etenemisestä
- Haastatteluun kutsuminen tai viestintä, että hakija ei ole edennyt jatsoon
- Miten ja millä aikataululla prosessi etenee haastattelukierroksen jälkeen
- Viestintä rekrytointipäätöksestä (Salli & Takatalo 2014, 13).

2.1 Rekrytointiprosessi; tarpeen määrittely, haasteet ja lainsäädäntö

Uuden työntekijän rekrytointi lähtee liikkeelle tarpeesta ja päättyy ratkaisuun (Markkanen 2002, 9). Ennen yleinen rekrytointitilanne lähti liikkeelle siitä, että toiminta laajeni tai joku työntekijöistä lähti yrityksestä. Nykyään päädytään yhä useammin uuden työntekijän palkkaamiseen, mikäli organisaatiossa tarvitaan jotain sellaista uutta osaamista, jonka hankkiminen oman henkilöstön kehittämisen keinoin ei ole mahdollista tai tarpeeksi nopeaa. (Viitala 2013, 98.)

Aina rekrytointitarpeen ilmetessä tulisi vielä varmistaa hankinnan senhetkinen todellinen tarve. Organisaatiossa on saattanut muuttua toimintaolosuhteet, jolloin kannattaa harkita myös muiden keinojen käyttämistä. Useat organisaatiot ovat minimoineet työsuhteessa olevan henkilöstön pitämällä vain ydinryhmän ja kuormitushuippujen ylläpitäessä käyttäneet muun muassa ylitöitä, joustavia työaikoja, työvoiman vuokrausta, määräaikaista sopimuksia, osa-aikatyötä, valtion työllisyystuella olevia tukityöllistettyjä, alihankintaa ja ulkoisia palveluita. (Kauhanen 2010, 73–74.)

Esimiehen on hyvä tietää jo rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa yleinen tilanne työmarkkinoilla kuten esimerkiksi houkuttavuus, työvoiman saatavuus ja työpaikan maine. Uusien työntekijöiden laatuun ja määrään vaikuttavat avoimen tehtävän lisäksi mm. työnantajan maine, suhdannetekijät työmarkkinoilla, paikkakunta ja toimiala. Täytyy myös muistaa, että rekrytointi on kahden kauppa, jossa myös työnhakija valitsee yrityksen. (Hyppänen 2013, 198.)

Esimiehen tulee myös varmistaa onko hänellä oikeus käynnistää rekrytointiprosessi, nimittäin monissa organisaatioissa vaaditaan rekrytointilupaa, joko esimiehen oman esimiehen suostumus tai johdon hyväksyntä (Hyppänen 2013, 200). Useissa yrityksissä rekrytointi viedään johtoryhmään, missä selvitetään rekrytoinnin perusteet. Johtoryhmä joko antaa luvan rekrytoinnille tai pyyntö evätään. Päällikkötason rekrytoinnit hyväksytään yleensä myös johtoryhmässä. Jos rekrytoidaan johtotason tehtäviin henkilöitä, päättää niistä hallitus. (Markkanen 2005, 55.)

Mikäli todetaan, että yritys tarvitsee uuden työntekijän, ruvetaan miettimään valintakriteerejä. Valintakriteerit voidaan laittaa kolmeen pääryhmään. Ensimmäinen näistä on organisaatiotason kriteerit, joka asettaa tulokkaalle tiettyjä vaatimuksia yrityksen strategisten päämäärien mukaan. Toinen ryhmä on sen yksikön kriteerit, johon uusi työntekijä sijoittuu. Näissä otetaan huomioon millaiseen työyhteisöön hänen tulisi sopeutua. Kolmas ryhmä määrittää tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2013, 99.) Näissä kriteereissä käy ilmi työntekijän toimenkuva, tehtävänimike, tärkeimmät tehtävät sekä se, millaista osaamista vaaditaan kyseisessä tehtävässä (Hyppänen 2013, 200).

Lopuksi on myös suotavaa määrittää toivotun hakijan henkilöprofiili, eli minkälainen työnhakija olisi avoimeen tehtävään juuri oikea. Henkilöprofiili auttaa rekrytointiprosessin eri vaiheissa kuten työpaikkailmoituksen laadinnassa, hakemusten läpikäymisessä, haastateltavien valinnoissa ja lopuksi päätöksen perustana. (Hyppänen 2013, 200.)

Rekrytoinnin haasteet

Uuden työntekijän palkkaaminen tai irtisanominen on aina kallista. Molemmissa tapauksissa merkitykset organisaatiolle voivat olla merkittäviä. Mikäli on palkattu vääränlainen henkilö, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin toimintaan. Yksikin irtisanominen voi viedä muilta tiimin jäseniltä energian tavoitteisiin sitoutuvasta työstä ja näin syntyy liikehdintää, mieliala laskee, mikä voi pahimmillaan johtaa avainhenkilöiden omatoimiseen irtisanoutumiseen. (Markkanen 2005, 55–56.)

Mitä hakumenetelmiä käyttääkään, täytyy muistaa, että valintojen osumatarkkuus on jo osoitettu 1950-luvulla. Oikeiden rekrytointien tuloksena noin kolmannes hakijoista osoittautuu myöhemmin hyväksi, kolmanneksen kanssa voi työskennellä ja loput osoittautuvat ongelmatapauksiksi. Tämä kannattaa muistaa, koska hakijat saattavat liioitella ja kaunistella osaamistaan hakutilanteessa, johtuen osittain nykyaikaisesta painostuksesta itsensä myymisestä ja markkinoimisesta yritykselle. (Helsilä 2002, 25.)

Kokenut esimies ja henkilöstöalan asiantuntija oppivat arvioimaan hakijoiden erilaista käyttäytymistä ja mahdollisesti sen taustalla olevia asioita. He pystyvät tunnistamaan epärehellisen käytöksen, jos työnhakija pyrkii maalaamaan itsestään mahdollisimman ruusuisen kuvan. Monilla ihmisillä, varsinkin erilaisissa valintatilanteissa, on taipumus luoda itsestään todellisuutta parempi henkilö. Näiden seikkojen takia tuleekin rekrytoinnin ammattilaisella olla hyvä ihmistuntemus. Niin työnhakijalla kuin työnantajalakin on omat tavoitteensa, joita he pystyvät taitavasti peittelemään. (Koivisto 2004, 20.)

Rekrytointiin liittyy melkein aina vaikeuksia, jotka vaanivat kokenuttakin esimiestä; esimerkiksi huolimaton tehtäväprofiili, joka vaikeuttaa onnistuneen henkilövalinnan tekoa, toimeksiantajan kiireet sekä tietysti useat haastattelun sudenkuopat. Kun tähän vielä lisätään osaamattomien käyttäjien ongelmat testien käytössä sekä tietysti ylipäättänsä päätöksenteon vaikeus, voidaan huomata, ettei rekrytointiprosessi ole mikään helppo prosessi, vaan vaatii osaavia toteuttajia. (Koivisto 2004, 20.) Mikäli on tapahtunut rekrytointivirhe, on se avoimesti myönnettävä, ja oltava valmis se myös korjaamaan. Esimiehen arvostusta yrityksessä nostaa erityisesti rehellisyys ja avoimuus (Helsilä 2002, 25).

Lainsäädäntö

Rekrytoinnille on asetettu muutamia sääntöjä ja periaatteita lainsäädännössä, jotka ovat turvaamassa työnhakijan oikeuksia. Kaikki rikkomukset on sanktioitu. Rekrytoijalle tämä tarkoittaa sitä, että hänen tulee pystyä perustelemaan kaikki henkilöstövalinnan eri ratkaisut asiallisesti. Perusteluja pitää pystyä antamaan lopullisen valinnan lisäksi kaikista prosessin vaiheista. (Vaahtio 2007, 13.)

Rekrytoinnin yhteydessä on hyvä tutustua työsopimuslakiin, lakiin miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolakiin, lakiin yksityisuuden suojasta työelämässä sekä nuoria työntekijöitä koskevaan lakiin (Österberg 2015, 99). Samoin laki julkisesta työvoimapaikasta määrää työnantajan ilmoittavan paikalliseen työvoimatoimistoon kaikista kotimaisista avoimista työpaikoista (Kauhanen 2010, 78).

Vapautuvista työpaikoista tulee ilmoittaa omaksutun käytännön mukaisesti työpaikalla tai yrityksessä sisäisen haun ollessa käynnissä. Näin työnantaja varmistaa, että määräaikaisilla ja osa-aikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua avoimiin tehtäviin kuin vakituisilla työntekijöillä. (Österberg 2015, 99.)

Lain mukaan työnantajan on tarjottava saneerausmenettelyn yhteydessä tai tuotannollistoloudellisin perustein irtisanomilleen työvoimatoimiston kautta työtä hakeville entisille työntekijöilleen työtä. Näin on, mikäli työnantaja tarvitsee työntekijöitä yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä samankaltaisiin tai samanlaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä oli tehnyt. (Vaahtio 2007, 26–27.)

2.2 Rekrytointikanavan valinta

Kun profiili uudesta työntekijästä on määritelty, on aika aloittaa sopivan työntekijän etsiminen tehtävän täyttämiseksi. Yleensä organisaatiot etsivät sopivaa työntekijää ensisijaisesti sisältä, jolloin puhutaan sisäisestä rekrytoinnista. Sisäisen rekrytoinnin hyödyntämisellä on yritykselle käytännöllisiä ja juridisia syitä. Kun palkataan sisäisesti, tiedetään jo työntekijöiden toimintatavoista ja sopivuudesta organisaatioon ja monesti

työntekijöillä on jopa vuosien kokemus. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 58.) Tällainen rekrytointitapa on myös motivoivaa henkilöstön kannalta. Sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä sitoutumaan organisaatioon ja kehittämään itseään. Sisäinen rekrytointi on myös halvempaa kuin ulkoinen rekrytointi, koska esimerkiksi konsulttipalveluja tai lehti-ilmoituksia ei yleensä tarvita. (Viitala 2013, 105.)

Ulkoisessa rekrytoinnissa voi myös hyödyntää yrityksen omaa henkilöstöä. Omilta työntekijöiltä voi saada hyviä vinkkejä, koska aina joku tuntee jonkun, joka saattaisi sopia tehtävään. (Vaahtio 2007, 29.) Kun yritys etsii uutta työntekijää, pyrkii se tavoittamaan mahdollisimman suuren joukon sopivia hakijoita. Yleensä joudutaan käyttämään monipuolisesti eri hakukanavia. (Viitala 2013, 110.) Ulkoisen rekrytoinnin vaihtoehtoja ovat

- rekrytointiprosessin hoitaminen yrityksessä itsenäisesti
- osan tai koko rekrytointiprosessin ostaminen henkilöstöpalveluyritykseltä
- suoramaku käyttäen konsulttia (headhunting)
- työnvälitystoiminnan hyödyntäminen: oppilaitokset, järjestöt ja työvoimatoimistot (Viitala 2013, 111).

Oikean kanavan valintaan vaikuttaa se, mihin tehtävään, millaisella aikataululla ja budjetilla uutta työntekijää ollaan hakemassa. Rekrytoinnin luoteesta riippuen voidaan käyttää lehti-ilmoittelua sanoma-, tai erityisammattilehdissä, verkkorekrytointia eri palvelutarjoajien sivuilla, yrityksen omia kotisivuja, cv-pankkia ja erilaisia rekrytointimessuja. Mitä hakukanavaa yritys käyttääkin, sillä on aina vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan. (Österberg 2015, 94–95.)

Ulkoisen rekrytoinnin vahvuudet ovat uusien näkemysten ja uuden osaamisen saaminen yritykseen. Heikkoutena voidaan pitää rekrytointipäätöksen tekeminen suhteellisen vähäisen tiedon pohjalta sekä prosessin hinta ja kesto. Sisäinen rekrytointi on yleensä huomattavasti nopeampaa ja edullisempaa, jonka takia rekrytointi usein aloitetaan sisäisellä rekrytoinnilla. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 58.)

2.3 Työpaikkailmoituksen tekeminen

Työpaikkailmoituksen tarkoitus on tavoittaa ne työnhakijat, jotka sopivat osaamiseltaan, työkokemukseltaan, koulutukseltaan ja persoonaltaan yrityksen joukkoon (Österberg 2015, 94). Hakemuksen tekemisessä on huomioitava organisaation viestinnällisen ilmeen lisäksi tavoiteltava kohderyhmä. Ilmoituksen pitää olla selkeä ja houkutteleva. Tärkein ilmoituksen tehtävä on saada potentiaaliset ihmiset hakemaan kyseistä työtehtävää. (Hyppänen 2013, 201.)

Ilmoituksessa tulee olla tarkasti mitä haetaan, tehtävänimike ja toimenkuva. On myös hyvä mainita työtehtävän henkilökohtaiset edellytykset. Mikäli työ vaatii erityisvaatimuksia kuten matkustusvalmiuden, kielitaidon tai mahdollisuuden oman auton käyttöön, tulee ne mainita jo tässä vaiheessa. Ilmoituksessa ei tule olla pelkästään työtehtävän vaatimuksia vaan myös mitä kaikkea tehtävä tarjoaa. Erilaiset etenemisvaihtoehdot ja ammatillinen kehittyminen kiinnostaa monia työnhakijoita. (Vaahtio 2007, 35.)

Ilmoituksessa on myös hyvä kertoa hieman itse yrityksestä ja sen toimialasta. Yritysesittelystä kannattaa tehdä houkutteleva, korostaen niitä seikkoja, jotka herättävät työnhakijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan. (Österberg 2015, 96.) Ilmoituksen lopussa on hyvä olla selkeät toimintaohjeet siitä, mitä odotat hakijan tekevän seuraavaksi. Esimerkiksi: ”Siirry seuraavaksi täyttämään hakemus sivuillamme www.hakemus.com”. Hakemuksen tekeminen tulee aina tehdä työnhakijalle helpoksi. Loppuun tulee vielä mainita mistä hakija saa halutessaan lisätietoja työpaikasta. (Salli & Takatalo 2014, 28–29.)

2.4 Hakemusten käsittely ja haastatteluun valitseminen

Työnhakijoiden hakemukset tulevat yleensä joko sähköisen rekrytointijärjestelmän tai sähköpostin kautta tai sitten perinteiseen tapaan kirjeitse. Sähköiset ohjelmat mahdollistavat hakemusten tarkastelun määrittelemällä hakuja tiettyjen kriteerien perusteella tai sitten katsoa kaikkia kerralla. Hakukriteerejä pystyy joko väljentämään tai tiukentamaan hakemusten määrän perusteella. (Hyppänen 2013, 205.)

Mikäli esimies haluaa tehdä ennen haastattelua hakijoita erottelevan lähestymistavan, voi hän pyytää hakijoita tekemään esimerkiksi lyhyen myyntivideon itsestään. Videon avulla työnantaja saa monipuolisemman kuvan hakijasta ja se toimii samalla yksisuuntaisena haastatteluna, jossa hakija on vastannut esimiehen asettamiin kysymyksiin. Samoin myös työtehtävästä riippuen erilaiset ennakkotehtävät auttavat esimiestä tekemään esikarsintoja, ja näin säästämään aikaa molemmilta osapuolilta. Kun kyseessä on massarekrytointi, kartoitetaan tilannetta usein lyhyellä puhelinsoitolla hakijalle. Sen avulla selviää hakijan motivaatio ja sopivuus haettavaan tehtävään, jos se on jäänyt vielä hakemuksesta epäselväksi. Tässä vaiheessa on myös hyvä tarkentaa palkkatoive, mikäli palkassa ei ole liikkumavaraa. (Salli & Takatalo 2014, 50.)

Hyvin määritelty henkilöprofiili on hyvä palauttaa vielä mieleen ennen hakemusten käsittelyä. Itselleen voi tehdä muistilistan tärkeimmistä seulontakriteereistä, joka on vierellä hakemuksia lukiessa. (Hyppänen 2013, 205.) Ensimmäisellä käsittelykerralla poimitaan hakemuksista kaikki työtehtävän kannalta oleelliset tiedot, kuten esimerkiksi koulutus ja työkokemusvaatimukset. Hakemusten selaamisen aikana voi hakemuksia niputtaa eri kategorioihin, kuten haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja hylätyt. (Österberg 2015, 97.)

Oikeanlainen työhakemus vastaa suoraan yrityksen laatimaan työpaikkailmoitukseen. Hakemuksen pitää olla jäsentelyltään selkeä ja ulkoasultaan siisti. Hyvä hakemus vastaa niihin saavutuksiin ja osaamisiin sekä pätevyys- ja soveltuvuusvaatimuksiin, joita ilmoituksessa on haettu. Lisäksi hakijan tulee kertoa, miksi hän hakee kyseistä tehtävää ja minkälainen ihminen hän on. (Österberg 2015, 97–98.)

Työpaikanhakijoilta saattaa tulla soittoja ja lisätietojen kyselyitä jo hakuajankautena. Mikäli hakuilmoituksessa on annettu soittoaika ja yhteystiedot lisätietojen tiedustelua varten, on tärkeää varata aikaa kyselyiden vastaamiselle. Näiden puheluiden aikana voi saada arvokasta tietoa hakijoista, kunhan on aikaa kuunnella ja tehdä muistiinpanoja. (Hyppänen 2013, 205.)

Taitojen ja osaamisen puolesta täydellistä hakijaa on hankala löytää ja tämä on hyvä muistaa jo alkuvaiheessa. Tämän takia kannattaa hakijoissa kiinnittää huomiota myönteiseen asenteeseen, oppimiskykyyn ja ketteryyteen. Nämä taidot eivät välttämättä välity itse hakemuksesta. Tästä syystä ei hakemuksia pidä lukea suurennuslasi kädessä ja näin valita jatkoon menijöitä pelkästään hakemusten perusteella. (Salli & Takatalo 2014, 50.)

Hakemusten fiksu läpikäynti pähkinänkuoressa:

- Täyttyvätkö hakijalla määritellyt kriteerit
- Onko hakijalla oleellista koulutusta ja työhistoriaa
- Eteneekö hakijan opinto- ja työhistoria loogisesti
- Miten hakijan työhakemus on tehty
- Puntaroi hakijan kokemusta rekrytointitarpeeseen (Salli & Takatalo 2014, 49).

2.5 Haastattelu; haastattelijan tehtävä ja sudenkuopat

Rekrytointiprosessin merkittävin vaihe on haastattelu. Kaikki edelliset prosessin vaiheet ovat tähdänneet siihen, että yritys löytäisi sopivat ihmiset haastatteluun. Hyvä haastattelu on selkeä, johdonmukainen ja kattava. Haastattelussa käsitellään vain työtehtävän kannalta olevia tärkeitä asioita. Itse haastattelutilanne on jälleen kerran työntantajakuvan ja organisaation imagon rakentamista sekä ylläpitämistä. Työnhakija luo pitkälti mielipiteensä yrityksestä haastattelun sujumuuden ja haastateltavan kohtelun perusteella. (Hyppänen 2013, 207.)

Haastatteluajankohta kannattaa sopia aina ajoissa, näin kunnioitetaan työnhakijan henkilökohtaisen elämän mahdollisia järjestelyjä haastattelupäivää varten. Myös haastattelupaikan varauksen suhteen kannattaa pitää kiirettä. Haastattelutilaksi sopii neutraali ja rauhallinen, puitteidensa puolesta hyvin tasa-arvoinen paikka. (Vahtio 2005, 142.) Haastattelu voi olla strukturoitu tai vapaamuotoinen. Strukturoidussa haastattelussa on etukäteen laadittu kysymysluettelo jonka mukaan kaikkia ehdokkaita haastatellaan. Haastatteluun kutsutaan hakemusten perusteella yleensä viidestä kymmeneen hakijaa.

Itse haastattelutilanteeseen kannattaa varata kunnolla aikaa, yleensä 1-1,5 tuntia riittänee. (Kauhanen 2010 83.)

Haastattelun tärkein syy on selvittää, miten hakija menestyisi tulevassa työtehtävässä, eikä niinkään millainen, hakija on haastatteluhetkessä. Haastattelijan ei pitäisi ikinä olla haastattelutilanteessa yksin, ellei ole aivan pakko. Mukaan olisi hyvä saada ainakin yksi muu, koska näin saadaan monipuolisempaa näkemystä. Haastattelijat arvioivat koko haastattelun ajan hakijan vastauksia, hakijaa kokonaisuutena sekä hakijan mahdollista työpanosta tulevaisuudessa. (Vaahtio 2007, 78.)

Perinteisen rekrytointihaastattelun lisänä voi käyttää myös muita menetelmiä, kuten arviointikeskuksia tai ryhmähaastatteluita, missä seurataan todellisessa tilanteessa hakijoiden ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaitoja. Suurena etuna voidaan nähdä useiden hakijoiden samanaikainen vertaaminen samassa tilanteessa. (Hokkanen & Mäkelä & Taatila 2008, 60–61.)

Haastattelun alussa voidaan pitää lyhyt esittely, jossa kerrotaan hakijalle kaikki paikallaolijat, tehtäväkuvaus ja prosessi lyhyesti. Sen jälkeen käydään yleensä läpi hakijan CV/urapolku ja kysytään siitä tarkentavia kysymyksiä sekä selvitetään hakijan motivaatio tehtävää kohtaan. Näiden jälkeen siirrytään itse haastattelukysymyksiin, jossa työnantaja käyttää haluamaansa mallia. Haastateltavan elämäntilanne, onko hän heti käytettävissä vai vielä työssä, selvitetään vielä ennen lopetusta. (Salli & Takatalo, 2014, 67.)

Lopuksi haastattelijan tulee aina muistaa kiittää haastateltavaa. Vaikka vastuu keskustelun ylläpitämisestä ja etenemisestä onkin kuulunut haastattelijalle, on kiitos silti paikallaan. Loppuun on hyvä myös kertoa hakijalle miten prosessi etenee tästä eteenpäin ja milloin tieto valinnoista ilmoitetaan. Määräaika kannattaa asettaa mieluummin liian pitkäksi kuin toisin päin, jolloin esimies välttyy tiedustelusoitoilta. (Vaahtio 2007, 99.)

Esimiehellä on yleensä kiireinen aikataulu, joten hän lomittaa haastattelun muun työtaakkansa oheen minuuttiaikataululla. Monesti esimiehellä ei ole riittävästi aikaa rekrytointiprosessiin, koska omat työasiat kuormittavat häntä jo ennen haastatteluun pää-

syä. Tällöin yleensä on helppoa ajaa haastattelu läpi vakiokysymyksillä, samalla vanhalla kaavalla, jolloin vaarana on pinnallisuuden lisäksi harhaan meno, jos ei oteta ollelukaan huomioon ehdokasta ja hänelle yksilöllisiä piirteitä. (Markkanen 2008, 82.)

Haastattelijan tulee määrittää selkeät tavoitteet ja keinot, miten haastattelusta saadaan kaikki irti. Haastattelijan pitää ymmärtää mitä on luettavissa rivien välistä ja mitä hakija esittämillään asioilla tarkoittaa. Kaikki oleellinen kannattaa kuulemastaan muistaa. Haastattelutilanteen kannattaa olla mahdollisimman luonteva tunnelmaltaan. Hyvä haastattelija antaa tilaa haastateltavalle ja on itse melko näkymätön. (Koivisto 2004, 67.)

Hyvä haastattelija on empaattinen, tunteensa hallitseva, tarkkaavainen ja kiinnostunut hakijasta. Haastattelijan tulee saada hakija rentoutumaan tilanteessa, mutta samalla tehdä objektiivisia päätöksiä. Mikäli joku kohta jäi haastattelijalta epäselväksi, voi hän aina kysyä lisäkysymyksiä, jolla haastattelija osoittaa myös kiinnostusta hakijaa kohtaan. Lopussa on hyvä tehdä yhteenveto ja kerrata olennaiset asiat. Haastattelun aikana ei kannata hakijaa turhaan keskeyttää tai kiirehtiä. Hyvä tehokeino haastattelussa on hiljaisuus, jota kannattaa hyödyntää, jos vastausta ei heti tule hakijalta. (Koivisto 2004, 68.)

Arvioija voi kysyä työhaastattelussa pelkästään työhön liittyviä kysymyksiä, kuten esimerkiksi työhistoria, osaamiseen liittyvät asiat, työkokemus, viihtyminen aikaisemmissa työpaikoissa, koulutus, vahvuudet ja kehittämiskohteet osaamisessa sekä mitä työnhakija tietää yrityksestä ja tarjolla olevasta työstä. Jos työnhakija on työtön, voi haastattelija kysyä millä tavoin työnhakija on kehittänyt osaamistaan työttömyysaikana. Jos taas työnhakija on työssä, voi puolestaan kysyä mikä saa työnhakijan hakemaan juuri tätä työtä. (Vaahtio 2005, 155–156.)

Haastattelijan tärkeimpänä tehtävänä voidaan nähdä haastateltavan kuunteleminen. Kuuntelun avulla haastattelija osaa erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä, ja hän löytää ne seikat, joilla on merkitystä päätöksenteossa. Haastattelijan täytyy varoa ankuroimasta itseään tiettyyn stereotypiaan, eli palkkaamaan ihmistyyppettä, joita hän luulee oppineensa tunnistamaan. ”Muutamalla vakioisella muuttujalla varustetun on-

nistujan prototyypin etsintään ei pitäisi jämähtää, sillä tiettyyn muottiin valettua osaamis- ja persoonallisuusprofiilia ei ole löydettävissä kuin kerran, koska klooneja ei markkinoilla (vielä) ole”. (Markkanen 2008, 86–87.)

Monesti epäonnistunut henkilövalinta johtuu leveäperäisestä haastattelusta. Haastattelijat, jotka ovat rekrytoineet vähemmän saattavat vääristyneesti pitää haastattelua prosessin helpoimpana osana. Tämä johtaa helposti haastattelijan heikkoon valmistautumiseen ja huonoihin kysymyksiin. Saatetaan esittää kysymyksiä, joihin on toivottavaa vastata tietyllä tavalla kuten ”haluatko viettää aikaa perheesi parissa”. Kehno haastattelijalla on tilanteessa liikaa äänessä eikä anna tarpeeksi tilaa haastateltavalle. Haastattelijan tulee kiinnittää huomiota, ei pelkästään siihen mitä työnhakija sanoo, vaan myös siihen mitä hän jättää sanomatta. (Koivisto 2004, 56–57.)

Jos haastattelutilanne vedetään juttelutyylisiin, on melko vaikea saada todellista tietoa haastateltavasta. Alkutilanteen kevyt tunnelma ja jutustelutyylit voivat helposti jäädä päälle, jolloin kysellään joutavia ja jutellaan mukavia, joka taas houkuttelee hakijaa latelemaan harjoiteltuja patenttivastauksia. Vaikka molemmille osapuolille saattoikin jäädä mukava olo lupsakkaasta keskustelutuokiosta, todellisuus on, ettei tietoa hakijasta juurikaan saatu ja valintatilanteen kannalta haastattelu on mennyt täysin pieleen. (Koivisto 2004, 60.)

Avoimeen tehtävään hakee erilaisia ihmisiä, mikä näkyy toimintatavoissa ja persoonallisuustekijöissä. Toiset hakijat ovat hiljaisempia ja toiset taas puheliaita. Jotkut hakijat ajattelevat tunteiden ja ihmisten kautta, kun taas toiset fakta- ja asialähtöisesti. Jos hakija on erittäin puhelias, tulee kiinnittää huomiota aikataulussa pysymiseen ja jos taas hakija puolestaan on erityisen hiljainen, tulisi haastattelijan pyrkiä vähentämään jännitystä. (Hyppänen 2013, 211–212.)

Hakijoiden arviointiin vaikuttavat niin haastattelijan kuin hakijan. Haastattelijan arviointi voi vinoutua erinäisistä syistä. Haastattelijan saattaa pitää jonkun puhettavasta, koska se tuo esiin muistoja tai ei juuri pidä siitä samasta syystä, eli ei-pitäminen ja pitäminen voivat vinouttaa arvion jostain yksittäisestä piirteestä. Kaikenlaisia stereotyyppioita pitää ehdottomasti välttää, kuten esimerkiksi stereotyyppiat koskien eri-ikäisiä ihmisiä, koska

kaikki yli viisikymppiset eivät ole samanlaisia, eivätkä myöskään kaikki nuoret. Haastattelijan tulee myös varoa verbaalisesti lahjakkaita hakijoita, jotka hämäävät sanataituruudellaan. Taitavasti puhuva saattaa puheillansa syrjätä osaavamman ammattilaisen. Ennen kaikkea haastattelijan tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman objektiivinen. (Vaahtio 2005, 166.)

Haastattelijalla saattaa syntyä erilaisia arvioinnin harhoja, kuten samanlaisuus- tai tykkämisharha. Jos haastattelijaa kokee haastateltavan olevan samanlainen kuin hän itse tai haastattelijaa huomaa haastateltavan pitävän samoista asioista, on haastattelijan helpompi olla ja samaistua haastateltavaan. Haastattelijan arviointien objektiivisuuteen vaikuttaa paikoin vahvasti myös stereotyyppinen ajattelu ja tähän tulee kiinnittää huomiota. Tyypillinen arvioinnin virhepaikka löytyy myös haastattelijan oletamuksista. Haastattelijaa saattaa tehdä oletuksia ja täydentää itse hakijan kertomaa. Neljäs harha on haastattelijan oma mieliala tai väsymys. Haastattelua ennen tulisi haastattelijan tunnistaa oma kuntonsa, koska huomiokyky laskee väsyneenä. Haastattelijan omalla ajattelutavalla on myös merkitystä, onko hän taipuvainen positiiviseen vai kriittiseen ajatteluun. Evoluution jäänteistä on jäänyt myös negatiivisen tiedon suurempi painoarvo, joka vääristää paikoin arviointia haastattelutilanteessa. Haastattelijalle saattaa myös tulla tilanne, jossa arvioinnin vääristää yksi ominaisuus tai tilanne, kuten esimerkiksi ensivaikutelman vahva vaikutus. Haastattelijaa saattaa myös sortua vertailemaan hakijoita keskenään, vaikka heitä pitäisi peilata vasten rekrytointikriteerejä. Tilannetekijöillä voi olla myös vaikutusta hakijaan kuten väsymys, joten arviointeja tehdessä kannattaa sekin ottaa huomioon. (Salli & Takatalo 2014, 71–76.)

On hyvä myös muistaa, että esimiehen arvioharhojen lisäksi myös haastateltavalla saattaa olla vääristyneitä ajatuksia omasta suoriutumisestaan ja kyvyistään tehtävään. Näihin harhoihin vaikuttavat sukupuoli, ikä, motivaatio ja kunnianhimo. On tutkittu, että kunnianhimoiset nuoret miehet saattavat kertoa itsestään ylioptimisia arvioita. Toisessa ääripäässä ovat keski-ikäiset naiset, jotka eivät sen suuremmin pröystäile työssä suoriutumisestaan. (Salli & Takatalo 2014, 77.)

2.6 Suosittelijoiden läpikäyminen

Hyvä keino saada lisää tietoa hakijoista on entisiltä esimiehiltä. Työnhakijalta täytyy kuitenkin ensin varmistaa suostumus yhteydenottoon sekä yhteydenoton sopivuus. Mikäli työnhakija on hakutilanteessa työssä jossain, ei ole hyvän maun mukaista soitella nykyiselle työnantajalle. (Helsilä 2002, 26–27.)

Työnhakijalta on hyvä pyytää kirjallinen suostumus kaikenlaisen jälkipyykin välttämiseksi. Yleensä hakijat kuitenkin ilmoittavat jo hakukirjeessään henkilön tai henkilöitä, joita voidaan käyttää suosittelijoina, jolloin erillistä kirjallista lupaa ei tarvita. Ei kuitenkaan kannata pyytää suostumusta jok'ikiselta hakijalta ja käyttää näin turhaan voimiaan hakijoihin, joilla ei olisi edes mahdollisuuksia saada tehtävää. Suositusten kyselyt kannattaa jättää loppusuoralle, jolloin jäljellä on enää kahdesta kolmeen hakijaan, joiden kesken valinta suoritetaan. (Vaahtio 2007, 51–52.)

Työnantajan tuomiin suosituksiin tulee aina suhtautua varauksella. Entisillä ja miksei nykyisilläkin esimiehillä on tapana kirjoitella suosituspapereissaan yleensä ainoastaan ylistäviä sanoja, ja näin jää mainitsematta työnhakijan mahdolliset huonot puolet. Usein myönteisen tai jopa kiittelevän lausunnon takana on halu syystä tai toisesta päästä eroon henkilöstä. Tällöin suuri rooli on rekrytoinnin ammattilaisella, joka osaa tunnistaa virheellisetkin lausunnot ja asiantilan todellinen laita selviää ammattilaisen omien kontaktien avulla. Yleensä pelkkä taito lukea rivien välistä ei riitä, vaan suositukset tulee tarkistaa myös suullisesti. (Koivisto 2004, 42–23.)

2.7 Henkilöarvioinnit

Psykologiset henkilöarviomenetelmät voidaan jakaa työelämässä kolmeen pääluokkaan: työhaastattelut, erilaiset testimenetelmät ja simulaatiot. Nämä luokat sisältävät erilaisia tekniikoita, lähestymistapoja ja yksittäisiä arviointivälineitä. Eri menetelmäluokkia voidaan käsitellä yhdessä ja vertailla keskenään. Työhaastatteluilla, eri testimenetelmillä ja simulaatioilla on osoitettu olevan kyky ennustaa työnhakijan työmenestystä. (Niitamo 2003, 20–21.) Työnhakijan suostumus tarvitaan kuitenkin aina

henkilö- ja soveltuvuusarviointitestien tekemiseen. Mikäli työnhakija tästä kieltäytyisi, on työnantajalla oikeus jättää työnhakija valitsematta tällä perusteella. (Salli & Takatalo 2014, 108.)

Työhaastattelu on varmasti käytetyin valintamenetelmä ja sitä käsiteltiin jo edellisessä luvussa. Suomessa sekä muualla maailmaa on selvästi lisääntynyt niin sanottujen pikatestien käyttäminen. Kyseinen testi, tehdään yleensä haastattelun yhteydessä ja se mittaa työnhakijan toimintatyyliä tai persoonallisuutta. (Niitamo 2003, 160.) Pikatestit toimivat hyvänä apuvälineenä ja niiden avulla pystyy tarkentamaan haastattelussa nousseita asioita. Päätöksiä ei kuitenkaan tule tehdä pelkästään niiden varassa. Arvioijan ikä, motivaatio, sukupuoli, itsearvostus, älykkyys ja arviointikokemus vaikuttavat niin ali- kuin yliarviointiin. Työnhakijalta voidaan pyytää myös työnäytteitä aikaisemmista työtehtävistä tai työnhakija voi antaa etukäteen linkkejä työnantajalle, joilla tutustua hakijan aikaansaannoksiin. (Hyppänen 2013, 213.)

Työnantajalla on arvioinnissaan käytössään myös erilaisia käytännön harjoituksia, jotka kertovat hakijan kyvyistä ja ammatillisesta osaamisesta. Työnhakija saa tällöin ratkaistavakseen työtehtäviin liittyviä ongelmanratkaisutilanteita, jotka muistuttavat käytännön työtä. Tilanteet voivat olla päätöksenteko- tai analysointiharjoituksia, roolipelejä tai työsimulointeja. Näitä harjoituksia voidaan tehdä ryhmä-, pari- tai yksilöharjoituksena ja ne tuovat esiin työnhakijoiden asenteita, reagoititapoja, tunteita ja toimintamallia eri työtilanteissa. (Viitala 2013, 117.)

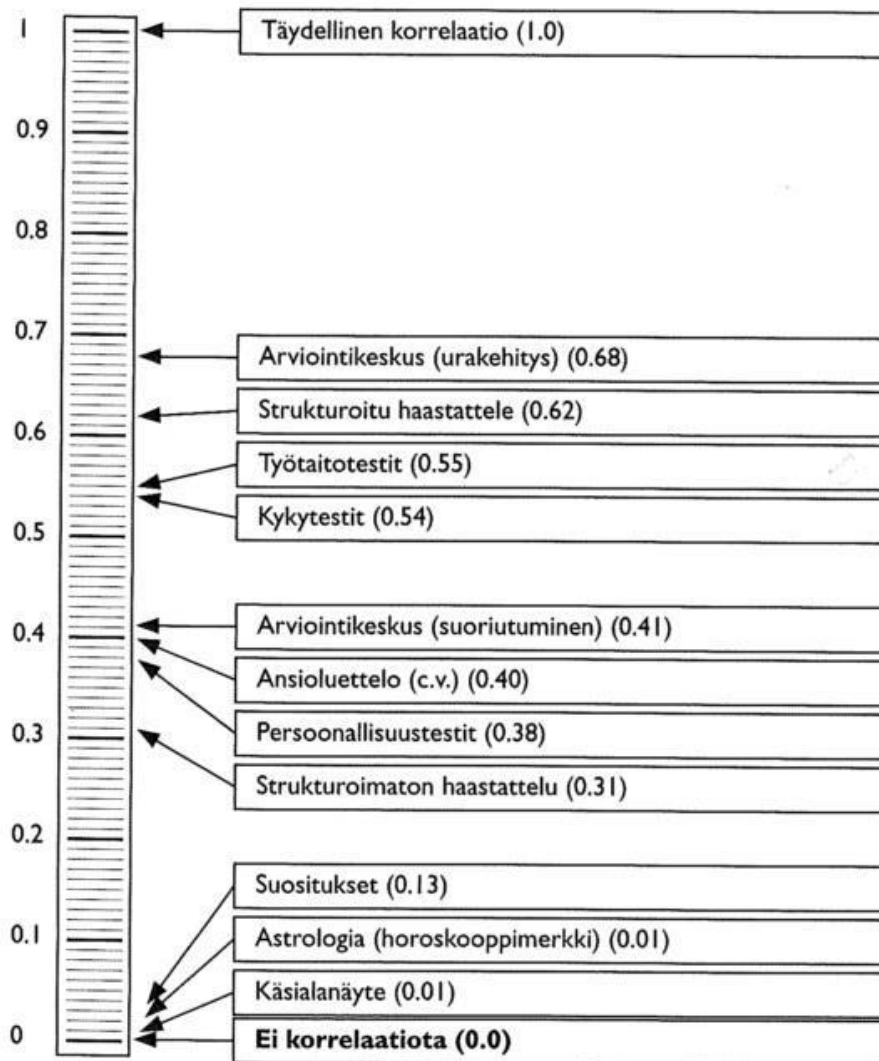
On olemassa myös erilaisia testejä kuten persoonallisuustestejä, älykkyystestejä ja taito- tai kykytestejä. Taitotestit tuovat esiin hakijan halussa olevan taidon kuten kielitaidon. Kykytestien tarkoituksena on mitata esimerkiksi matemaattista lahjakkuutta. Hakijan henkisestä kapasiteetista saadaan osviittaa älykkyysteisteillä. Persoonallisuustesteihin liittyy jonkin verran kritiikkiä lähinnä niiden vaikeudesta ennustaa tulevaa työmenestystä. Persoonallisuustestit kertovat muun muassa hakijan paineensietokyvystä, itsetunnosta, eläytymiskyvystä, sosiaalisesta käyttäytymisestä, luovuudesta, vaikuttamismotiiveista, suoriutumismotiivaatiosta, empatiasta ja dynaamisuudesta. Jos persoonallisuustestit ovat itsessään uskottavia ja niitä käytetään asiantuntevasti, voi niistä saada hyödyllistä lisäinformaatiota. Luotettava testi on testattu riittävän isolla

joukolla ja se mittaa sitä, mitä pitkääkin mitata. Testin tulee myös erotella testattavia riittävästi. (Viitala 2013, 117–118.)

Laajan hakijajoukon testaaminen ei ole järkevää, koska henkilöarvioinnit ovat suhteellisen kalliita. Henkilöarvioinnin tekijällä on oikeus saada joko kirjallisena tai suullisena itseään koskeva arvio. Suositellumpaa on suullinen keskustelu, ja olisi hyvä jos työnantajakin pääsee osallistumaan, jolloin voidaan käydä lävitse epäselvät asiat. Mikäli testi ja haastattelu eivät täsmää, kannattaa testi jättää huomioimatta. Kun haastattelu on tehty yksimielisesti, voi muutaman kokeneen haastattelijan näkemykseen luottaa. Tulee myös muistaa, että esimies valitsee työnhakijan eikä ulkopuolinen konsultti, vaikka se onkin hyvä apu. (Vaahtio 2007, 105.)

Testiarviointimenetelmien luotettavuudelle on asetettu selkeät periaatteet ja kriteerit. Puhutaan mittavälineen standardoinnista, reliabiliteetista ja validiteetista. Eri menetelmien luotettavuus rakentuu asteittain: ensimmäiseksi menetelmän standardoinnin suorittaminen asianmukaisesti, toiseksi menetelmän reliabiliteetista pitää olla näyttöä ja lopuksi näyttö menetelmän validiteetista. (Syrjänen 2007, 45.) Standardointi tarkoittaa, että mitta- tai testiväline on vakioitu käytettäväksi ihmisryhmässä, esimerkiksi aikuisväestössä. Mittauksen luotettavuudesta kertoo reliabiliteetti, joka ilmaistaan luvulla ja mittauksen validiteetti taas kertoo, kuinka hyvin menetelmä mittaa sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Niitamo 2003, 120.)

Luvuilla ilmaistaan täydellinen riippuvuus, joka on numero 1 ja täydellinen riippumattomuus, joka on luku 0 (Kauhanen 2010, 87). Alla olevassa kuviossa 1 näkyy muuttaman valintamenetelmän validiteetti työssä menestymisen suhteen. Kuvioista huomaa, että todellisen työssä menestymisen suhteen on suuri ennustearvio haastatteluilla, työtaitotesteillä ja kykytesteillä. Harjautunut haastattelijaa saa systemaattisella haastattelulla työnhakijasta paljon irti. Kuitenkin liian vapaamuotoinen haastattelu ei ennusta työssä menestymistä. (Kauhanen 2010, 88.)



Kuvio 16. Eräiden valintamenetelmien validiteetti työssä menestymisen ennustamisessa (Corbridge – Pilbeam 1998).

Kuvio 1. Valintamenetelmien ennustearvo. (Lähde: Kauhanen 2010, 87)

2.8 Terveydentila

Työnhakijan soveltuvuus haettuun tehtävään tarkistetaan vielä ennen lopullista valintaa. Suomen laki ei varsinaisesti velvoita työhöntulotarkastukseen, ellei kyseessä ole nuori työntekijä. Työhöntulotarkastuksen tekemiseen voi kuitenkin löytyä velvoite työehtosopimuksesta. Yritys ja työterveydenhuollon asiantuntija määrittävät työhöntulotarkistuksen sisällön. Tarkistus sisältää yleensä hakijan haastattelun ja perustutkimukset työterveyshoitajan toimesta. Hakija saa tarkistuksen perusteella todistuksen,

jossa kerrotaan soveltuuko hän terveytensä puolesta työtehtävään vai ei. (Österberg 2015, 110.)

Yrityksen tulee antaa riittävästi tietoja työn sisällöstä ja työolosuhteista, jotta työterveyshoitaja osaa arvioida oikein hakijaa. Mikäli kyseessä on ulkomaankomennukselle lähtevä henkilö, on tärkeää selvittää myös hänen mukaansa lähtevien perheenjäsenten terveys ja soveltuvuus kyseisen kohdemaan olosuhteisiin. Tämä tehdään siksi, koska komennuksen keskeyttäminen perheenjäsenen terveydentilan vuoksi on kallista yritykselle ja sen seurausvaikutukset voivat olla suuret. (Kauhanen 2010, 86.)

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä on omat sääntönsä, mikäli työnantaja haluaa työnhakijalta huumausainetestauksen. Työnantaja voi pyytää vain valitulta työnhakijalta huumetestistä ja hakijan työtehtävän tulee tällöin sisältää luotettavuutta, tarkkuutta, hyvää reagointikykyä tai itsenäistä harkintakykyä. Tällä edellytetään, että työtehtävien suorittaminen huumeista riippuvaisena tai niiden vaikutuksen alaisena vaarantaisi terveyttä ja henkeä tai aiheuttaisi muuta mittavaa vahinkoa. (Österberg 2015, 110.)

2.9 Valintapäätös

Oikean henkilön valitseminen on aina vaikea päätös, varsinkin jos hyviä hakijoita on ollut useita. Lopullisen valinnan tekee yleensä palkattavan henkilön lähin esimies, oman esimiehensä asettamien reunaehtojen mukaisesti. Päätöksentekoon osallistuvien ryhmä on sitä laajempi, mitä korkeatasoisemmasta paikasta on kysymys. Jos palkataan johtoryhmän jäsentä, päätöksentekoon voi osallistua koko muu johtoryhmä. Tärkeää kuitenkin on, ettei päätös ole koskaan lähimmän esimiehen kannan vastainen, nimitäin hän voi muuten paeta tulosvastuutaan vetoamalla, että muut tekivät valinnan. (Kauhanen 2010, 88.)

Tässä vaiheessa prosessia on jo yleensä muodostunut jonkinlainen kuva siitä, kenet halutaan rekrytoida. On hyvä kuitenkin vielä kertaalleen varmistaa ja kerrata rekrytointikriteerit, jotta työnhakijat täyttävät ne. Mikäli tällä kertaa hakijoista ei löytynyt täyskymppiä, tarkistetaan, onko jotain osia, joista voidaan tinkiä kuten osaamista, jota

valittu työnhakija pystyy oppimaan sopivassa ajassa. Jos tuntuu edelleen siltä, että pätevää henkilöä ei tässä haussa löytynyt, ei esimiehen tarvitse rekrytoida ketään. (Salli & Takatalo 2014, 85.)

Rekrytointiprosessi voidaan todeta jo melkein loppuneeksi, kun valitulle työnhakijalle ilmoitetaan päätöksestä ja hän allekirjoittaa työsopimuksen. Vasta työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen kannattaa ilmoittaa lopuille hakijoille, ettei valinta osunut tällä kertaa heihin. Näin kannattaa toimia, koska valittu saattaakin kieltäytyä työpaikasta, jolloin joudutaan ottamaan hakijajoukosta joku toinen hänen tilalleen. Kun rekrytointi on saatu loppuun, tulee lopputuloksesta ilmoittaa jokaiselle hakijalle. Pääsääntönä on, että haastatelluille hakijoille soimitaan ja muille sähköpostitse tai kirjeitse. (Hokkanen & Mäkelä & Taatila 2008, 61.)

Tällä kertaa valitsematta jääneille tulee siis ilmoittaa tuloksesta mahdollisimman pian. Työnhakijan on hyvä kuulla valintapäätös työnantajalta ennemmin kuin ulkopuoliselta taholta. Tämä on pieni asia, jolla yritys voi hankkia hyvää tai huonoa mainetta. Valitsematta jääneille hakijoille on hyvä kertoa, kuka tehtävään valittiin. Työnhakija saa hyvän mahdollisuuden vertailla itseään valittuun, jos hän tietää nimen, ammatin tai oppiarvon. Esimiehen on hyvä kertoa millaisten menettelyjen kautta valintaan päädyttiin ja kuinka paljon oli kaiken kaikkiaan hakijoita. Näin työnhakijoille ei jää väärää käsitystä, että valinta olisi tehty suhteilla tai väärin perustein. (Vaahtio 2007, 130.)

Tulevaisuuden rekrytointeja ajatellen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, ettei rekrytointiprosessi pitkity turhaan, koska se laskee työnantajamielikuvaa. Ei-kiitos viestien lähettäminen ei ole kenellekään mieluisaa puuhaa, mutta työnhakijat arvostavat, kun se tehdään työnhakijaa kunnioittaen, viivyttämättä ja suoraselkäisesti. Esimiehen tulee valmistautua myös siihen, miten hän vastaa ei-kiitos viestien saaneiden mahdollisiin kysymyksiin. Joissakin yrityksissä on yhteinen toimintaohjeistus miten ei-valittujen kysymyksiin vastataan; ruvetaanko päätöstä erikseen perustelemaan vai ei. Jos kokee epävarmuutta siitä, mitä perusteluja saa käyttää, voi pyytää apua henkilöstö-osastolta. (Salli & Takatalo 2014, 87.)

2.10 Ryhmähaastattelu

Ihmiset kuuluvat tahtomattaankin johonkin ryhmään. Perhe on yleensä ensimmäinen ryhmä, johon esimerkiksi vastasyntynyt lapsi tulee ja siitä kasvaessaan alkaa harrastamaan, opiskelemaan, leikkimään ja tekemään työtä ryhmässä. Viestinnän ja ryhmässä toimimisen taitoja tarvitaan lähes päivittäin ja ryhmään kuulumisen on yksi ihmisen perustarpeista. (Kielikompassin www-sivut 2016.) Puhutaan ryhmän eri kehitysvaiheista ja ryhmädynamiikasta. Kun niihin tutustuu paremmin, voi ymmärtää miksi ryhmä ei välillä toimi, ja mistä se johtuu. Näin hankaustilanteetkaan eivät pääse yllättämään. (Tjs-opintokeskuksen www-sivut 2016.) Ryhmädynamiikka on ryhmien välisen vuorovaikutuksen kuvaamista ja analysointia. Ryhmä kehittyy yleensä seuraavasti; ryhmään liittyminen, toisten kohtaaminen, työhön ryhtyminen ja ryhmän lopettaminen. (Kielikompassin www-sivut 2016.)

Ryhmädynamiikan ongelmana ovat usein hirveän dominoivat henkilöt. Nämä pystyvät vinouttamaan aineistoa pahasti sekä pilaamaan haastattelutilanteen. Joskus myös vapautuneen ja rennon ilmapiirin luominen on haastavaa. Haastatteliijoille tulee haasteelliseksi erotella kuka sanoi mitä ja kirjoittaa ylös muistiinpanoja, jos haastateltavat puhuvat paljon päällekkäin. Haastattelijalla on ryhmähaastattelutilanteessa vähäisempi kontrolli kuin yksilöhaastattelussa, koska työnhakijat vastaavat toistensa vastauksiin omiensa lisäksi. Samalla he pystyvät keskustelun lomassa nostamaan esille omia kysymyksiään ja tätä kutsutaan ryhmädynamiikaksi. Juuri ryhmädynamiikan takia ryhmähaastattelu saattaa antaa paljon tuloksekkaamman aineiston kuin yksilöhaastattelu. Tämän lisäksi aineisto on yleensä vähemmän vinoutunut tutkijan kysymyksistä kuin yksilöhaastattelussa. (Jyväskylän yliopiston www-sivut 2016.)

Perinteinen tapa tehdä työhaastattelu on kun kukin työnhakija esittäytyy yksin vuorollaan. Näin saadaan ehdokkaista tietoa yksilöinä. Kun hakijoita on runsaasti, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu- tai myyntitehtävään, on tehokkain tapa haastatella hakijoita jatkoon ryhmähaastattelun avulla, joka kestää yleensä noin tunnin. (Salli & Takatalo 2014.) Ryhmähaastattelu on mitä mainioin haastattelutapa, kun halutaan tietää, miten työnhakijat toimivat ryhmässä ja miten he ottavat ryhmän muut jäsenet huomioon. Sopiva haastatteluryhmän koko vaihtelee tilanteesta riippuen, mutta yleensä noin 5 haas-

tateltavaa on kohtuullinen määrä. Tätä haastattelumuotoa saatetaan käyttää myös yksinkertaisesti ajansäästösyistä, koska samassa ajassa pystytään haastattelemaan useampia hakijoita. Ryhmähaastattelu voi toimia myös ensimmäisenä haastatteluna, jonka jälkeen jatkoon päässeet hakijat haastatellaan yksin. (Vaahtio 2007, 89.)

Ryhmä- ja yksilöhaastattelulla on kuitenkin eroavaisuuksia, joista on hyvä olla tietoinen. Suurin eroavaisuus löytyy, kun mietitään haasteltavan asemaa. Työnhakija kokee ryhmähaastattelun usein esiintymistilanteena. Työnhakijasta saattaa haastattelun jälkeen tuntua, että haastattelu meni hyvin tai että haastattelu meni aivan penkin alle. Ryhmähaastattelua voidaan pitää sosiaalisen esiintymisen kokeena, jossa testataan hakijan kykyä menestyä ja selviytyä sosiaalisessa stressitilanteessa. Haastattelutilanne voi olla helpompi sellaisille hakijoille, joilla on ennestään esiintymiskoemusta ja jotka ovat ulospäin suuntautuneita. Ujoimmat ja vähän esiintyneet hakijat antavat helposti itsestään huonomman vaikutelman. (Niitamo 2001, 20–21.)

Ryhmähaastattelussa on voimassa samat periaatteet kuin yksilöhaastattelussakin kuitenkin, yksityisyyden suojaaminen, eettisyys ja työnhakijoiden arvostaminen. Ryhmähaastattelu voi edetä saman kaavan mukaan kuin yksilöhaastattelu ja myös samoja haastattelukysymyksiä voidaan käyttää. Ryhmähaastattelu vaatii esimieheltä erityistä tarkkuutta huomioiden ja arviointien tekemiseen, koska paikalla on enemmän haastateltavia. Siksi onkin suotavaa, ettei esimies ole tilanteessa yksin. Ryhmähaastattelu on parhaimmillaan, kun hakijoiden välille muodostuu hyvää, kiihkeää keskustelua käsiteltävästä aiheesta. Ryhmälle voi esimerkiksi antaa ratkaistavaksi jonkin pulmatilanteen. (Vaahtio 2007, 89.)

Jos yritys aikoo käyttää ryhmähaastattelua haastattelumuotona, tulee siitä ilmoittaa hakijoille kutsussa, jotta halukkaat hakijat voivat siihen etukäteen valmistautua ja näin ollen myös ryhmähaastattelua karttavat hakijat voivat vetäytyä pois prosessista (Vaahtio 2007, 89). Haastatteluun osallistujille on tärkeä painottaa ryhmähaastattelutilaisuuden luottamuksellisuutta eli haastateltavien ei tule kertoa ulkopuolisille, ketä tilaisuudessa tapasivat, koska työnhaku saattaa olla joillekin arkaluontoinen asia (Salli & Takatalo 2014, 51).

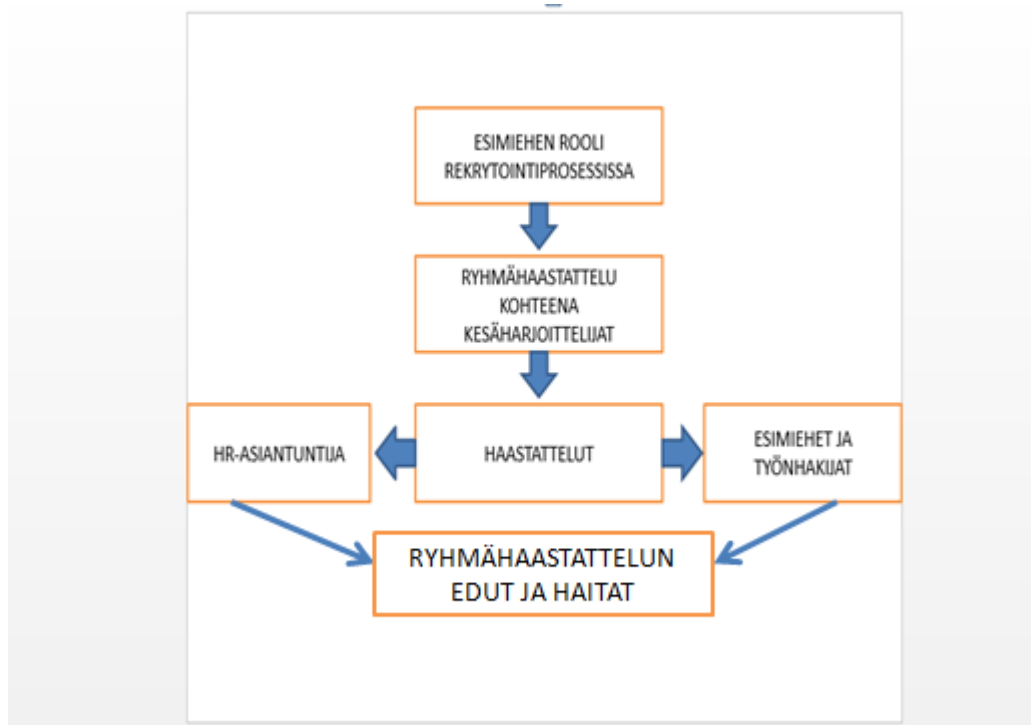
Työnhakijan näkökulmasta ryhmähaastattelu voi olla yksilöhaastattelua stressaavampi. Haastattelutilanteessa ei olekaan pelkästään työnantaja vaan paikalla on myös muita hakijoita. Työnhakijan tulee tuoda esille omia ansioitaan kuitenkin viemästä muilta vastausvuoroa. Työnhakijan pitää olla vakuuttava, muttei dominoiva. (Vaahtio 2007, 90.)

Ryhmähaastatteluun tullessaan kannattaa työnhakijan saapua paikalle ajoissa, jolloin häntä ei muisteta vääristä syistä. Ryhmähaastatteluissa on melkein aina ennen virallisen tilaisuuden alkua lyhyt esittely jokaisesta paikallaolijasta, joten on hyvä varautua kertomaan myös pieni esittely itsestään. Kehonkielellä on myös suuri merkitys haastattelutilanteessa ja kannattaakin kiinnittää huomiota istuma-asentoon, eleisiin ja katsekontaktiin. Mikäli hakija haluaa erottua edukseen, on hyvä myös valmistella muutama kysymys haastatteliijoille ja osoittaa näin mielenkiintoaan yritystä kohtaan. Kaikkein tärkeintä on ylipäätänsä huomioida muita haastateltavia, eikä puhua heidän päällensä. (Reedin www-sivut 2016.)

Ryhmähaastattelun etuna on se, että keskustelua vie koko ajan eteenpäin ryhmän jäsenten kommentit ja vastaukset. Näin päästään sujuvasti siirtymään teemasta eteenpäin. Tämä osaltaan vaatii haastateltavia kommentoimaan ja tarkentamaan omia puheenvuorojaan. Työnhakijat keskustelevat haastattelutilanteessa muun muassa siitä millaisia kokemuksia heillä on eri tilanteista, miten he ovat ymmärtäneet joitakin asioita ja miten he ylipäätänsä suhtautuvat eri asioihin. Toisten puheenvuoroihin reagoiminen on kuitenkin myös haasteellista, koska joku vastaaja saattaa ryhtyä vahingossa hallitsemaan koko keskustelua. Näin myös luonnollisesti joku vastaaja jää syrjään. (Stat:n www-sivut 2016.)

Tiedon kasautumista voivat haitata vuorovaikutukseen liittyvät negatiiviset roolit tai muut ryhmän väliset nopeasti syntyvät antipatiat. Haastattelun pitäjällä onkin tarkka tehtävä haastattelun kontrolloimisessa, ilman kuitenkaan manipuloimatta keskustelua. Jokaisen haastateltavan mielipiteet ja käsitykset olisi hyvä saada esille jos vain mahdollista ja keskustelun tulee pysyä annetussa teemassa. Ryhmähaastattelussa olisi hyvä kerätä kaikki tieto videoimalla koko haastattelu, nauhoittamalla tai kirjoittamalla muistiinpanoja. Aineiston käsittely on ison ryhmän jälkeen melko työlästä, mikäli ei ole merkannut mitään ylös. (Stat:n www-sivut 2016.)

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMA



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys. (Itse laadittu 2016.)

Kuviossa 2. on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehuksesta ilmenevät tutkimusaiheen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Viitekehys on tehty sisällysluettelon pohjalta. Tässä työssä tutkittiin esimiehen roolia rekrytointiprosessissa ja ryhmähaastattelussa.

Tutkimuksessa pyritään hakemaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on esimiehen rooli ryhmähaastatteluissa?
2. Millainen on Turun Osuuskaupan ryhmähaastatteluprosessi?
3. Millainen on hakija- ja esimieskokemus ryhmähaastatteluista?
4. Antaako ryhmähaastattelu jotain sellaista hyötyä mitä yksilöhaastattelu ei tuo?

4 TURUN OSUUSKAUPPA

Turun Osuuskauppa on yksi kahdestakymmenestä alueosuuskaupasta. Turun Osuuskauppa perustettiin vuonna 1901 ja oli alkuperäiseltä nimeltään Vähäväkisten Osuusliike. Tarkoituksena oli varmistaa osuusliikkeen jäsenten tavaroiden ja palvelujen saanti. Tulos päästiin käyttämään oman kaupan ja asiakkaiden parhaaksi ja myös päätöksenteko oli osuuskunnan jäsenten vastuulla. Turun osuuskaupan toiminta-ajatus on pysynyt samana läpi vuosien ja TOK täyttääkin tänä vuonna 115 vuotta. (Turun Osuuskaupan www-sivut 2016.)

Osuuskaupan tehtävänä on tänä päivänäkin tuottaa palveluja ja etuja jäsenille ja näin edistää jäsenten taloudellista hyvinvointia. Jäseniä kutsutaan nykyään asiakasomistajiksi. Tämä kuvaa hyvin jäsenten kahta roolia: asiakas ja omistaja. Omistajille suunnattuja etuja ja palveluja parannetaan jatkuvasti. Parannuksilla on tarkoitus tehdä ostojen keskittämistä kannattavampaa ja helpompaa. Asiakkaiden keskeisimpiä palveluja ovat ruokakaupan ja polttonesteen jakelupisteet. Näiden lisäksi toimintaa on käytettävissä, liikennemyymälöissä sekä ravintoloissa ja hotelleissa. Turun osuuskaupalla on lisäksi myös eri yhteistyökumppaneita, jotka toimivat TOK:n oman liiketoiminnan ulkopuolelta. (Turun Osuuskaupan www-sivut 2016.)

Tänä päivänä Turun Osuuskauppa toimii jo 21 kunnan alueella yhdistäen yli 137 000 alueen talouden. Osuuskauppaa voikin hyvin kuvaila ihmisten yhteisöksi. Osuuskaupan avulla monet jäsenet ovat saaneet itselleen paremmat mahdollisuudet hankkia erilaisia palveluja ja tuotteita luotettavasti ja edullisesti. Asiakasomistajille tärkeimpinä asioina voidaan pitää edullisia hintoja ja kilpailukykyisiä palveluita. Jäsenet saavat myös rahana maksettavia etuja. Näistä tuntuvin on palvelujen käytöstä kertyvä osto-hyvytys eli bonus. (Turun Osuuskaupan www-sivut 2016.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tarkoitus, menetelmä ja toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä hyötyä ryhmähaastattelusta on esimiehelle ja antaako ryhmähaastattelu jotain sellaista hyötyä mitä yksilöhaastattelu ei tuo. Kartoitan myös samalla millainen kokemus työnhakijoille oli osallistua ryhmähaastatteluun. Pidän itse erittäin mielenkiintoisena ryhmähaastattelua, joten on kiinnostava nähdä miten esimiehet ja työnhakijat ovat menetelmään suhtautuneet.

Tutkimuksessa on yhdistelty kahta metodia: kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa eli määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia tilastollisia menetelmiä. Määrällistä tutkimusta käytetään kun halutaan selittää erilaisia syy- ja seuraus suhteita, luokitella tai vertailla asioita numeerisin tuloksin. (Jyväskylän yliopiston www-sivut.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä tutkittavien henkilöiden tai koehenkilöiden valinta. Usein ovat myös tarkat otantasuunnitelmat, kuten määritellään tietty perusjoukko, johon tulosten pitää päteä, ja otetaan otos tästä perusjoukosta. Päätelmien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin, esimerkiksi tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136.)

Määrällisessä tutkimuksessa hyvä tapa kerätä aineistoa on tehdä kyselylomake. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kysyä useita kysymyksiä suurelta porukalta ja kaikilta vastaajilta aivan samalla tavalla. Tämä säästää tutkijan vaivannäköä ja aikaa, kun ei tarvitse kerätä tietoja jokaiselta vastaajalta erikseen. Samoin myös aikataulu ja kustannukset pystytään arvioimaan tarkasti. Lomake tulee aina suunnitella huolellisesti, jolloin itse aineisto pystytään käsittelemään nopeasti tallennettuun muotoon ja se pystytään analysoimaan tietokoneen avulla. Kyselylomakkeeseen liittyy kuitenkin myös huonoja puolia kuten: ei voida tietää miten vakavasti kyselyyn vastanneet ovat suhtautuneet tutkimukseen, ovatko vastaajat ymmärtäneet vastausvaihtoehdot oikein, ymmärtävätkö vastaajat siitä alueesta, josta heille esitettiin kysymyksiä ja kyselyihin vastaamattomuus nousee joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.)

Tässä tutkimuksessa tehtiin työntekijöille ja esimiehille kyselylomake (Liite 1), eli kysymykset asetettiin etukäteen tarkasti. Kysely tehtiin erillisenä nettikyselynä Turun Osuuskaupan järjestelmän kautta, ja tämä tehtiin jo vuoden 2015 maaliskuussa, ryhmähaastattelujen toteutumisen jälkeen. Kyselyssä käytettiin avoimia ja monivalintakysymyksiä sekä asteikkoihin perustuvaa kysymystyyppiä. Kysely lähetettiin satunnaisesti 114 työnhakijalle, jotka osallistuivat ryhmähaastatteluun. Heistä 55 vastasi ja 9 keskeytti kesken kyselyn. Kysely lähetettiin myös 14 esimiehelle, joista 7 vastasi ja 2 keskeytti kesken kyselyn. Kyselyiden tarkoituksena oli selvittää miten työnhakijat ja esimiehet kokivat ryhmähaastattelun haastattelumuotona verraten yksilöhaastatteluun ja toisaalta antaako ryhmähaastattelu jotain sellaista hyötyä mitä yksilöhaastattelu ei tuo. Lisänä selvitetään myös esimiehen roolia rekrytointiprosessin aikana.

Toinen metodi, jota tutkimuksessa käytettiin oli laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen- ja määrällisen tutkimuksen suuntauksia pystytään käyttämään samassa tutkimuksessa, koska samoja tutkimuskohteita voidaan selittää molemmilla suuntauksilla, tosin eri tavoin (Jyväskylän yliopiston [www-sivut](#)). Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkija suosii ihmistä tiedon keruun välineenä ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan sellaisia metodeja, joissa tutkittavien ääni ja näkökulmat tulevat hyvin esille. Tutkija valitsee aina kohdejoukkonsa tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu monesti tutkimuksen edetessä suureksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Laadullisen tutkimuksen päämenetelmänä kerätä aineistoa on haastattelun kautta. Haastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta, myötäillen vastaajia aineiston keruun aikana, tilanteen edellyttämällä tavalla. Vastauksia pystytään tulkitsemaan paremmin kuin esimerkiksi postikyselyssä ja haastatteluaiheiden järjestystä pystyy tilanteessa vaikka vaihtamaan. Haastattelussa kohdataan vastaaja tai vastaajat kasvotusten, jolloin tutkijalla on mahdollisuus nähdä vastaajan ilmeet ja eleet. Vastaaja voi myös kertoa aiheesta laajemmin kuin mitä tutkija osasi odottaa. Haastattelun aikana pystytään myös esittämään lisäkysymyksiä, jos halutaan selventäviä vastauksia. Haastattelun suurena plus puolena voidaan pitää sitä, haastateltavat pystytään tavoittamaan

myöhemminkin, mikäli on tarpeen tehdä vaikka seurantatutkimusta tai täydentää saatuja vastauksia. Kuitenkin myös haastatteluun liittyy haasteita. Haastattelu vie yleensä tutkijalta aikaa, nimittäin mihinkään puolen tunnin pikahaastatteluihin ei kannata ryhtyä. Asianmukaisen ja kunnollisen haastattelun teko edellyttää aina huolellista suunnittelua ja perehtymistä haastattelijan tehtäviin ja rooliin, mikä vie taas aikaa. Haastatteluun voi kuulua myös erilaisia virhelähteitä, jotka aiheutuvat itse haastattelutilanteesta sekä haastateltavasta että haastattelijasta. Haastateltava voi kokea haastattelun pelottavana tilanteena tai uhkaavaksi itseään kohtaan. Haastattelussa saatetaan myös käyttää sosiaalisesti suotavia vastauksia, jotka taas heikentävät haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200–201.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin HR-asiantuntija Minna Vuotilaa, Turun Osuuskaupasta (Liite 2). Haastattelu pidettiin 14.9.2016 Turun Osuuskaupan toimistolla. Haastattelua voidaan pitää sekä strukturoituna että teemahaastatteluna, koska kaikkia kysymyksiä ei ollut etukäteen laadittu, vaikka aihepiirit olivatkin selvillä. Teemahaastattelu on välimuoto avoimesta haastattelusta ja lomakehaastattelusta. Haastattelu kesti noin tunnin ja haastattelu äänitettiin, jotta aineisto olisi helpommin muistettavissa jälkikäteen. Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa HR-asiantuntijalta Turun Osuuskapan ryhmähaastatteluprosessista ja kysyä Vuotilan mielipiteitä ryhmähaastatteluiden onnistumisesta sekä haasteista, koska tätä haastattelumuotoa oltiin testaamassa vasta toista kertaa.

Painotan tutkimuksessa Minna Vuotilan haastattelua, koska tutkimus on hankkeistettu Turun Osuuskaupalle ja tämä aihealue kiinnostaa kovasti. Tämän lisäksi tutkimuksessa on käsitelty myös esimiehen roolia rekrytointiprosessissa, koska ryhmähaastatteluista ei ole kirjoitettu kovinkaan paljon teoriaa, eikä sitä myöskään ole tutkittu enempää.

5.2 Aineiston keruu ja analysointi

Kun opinnäytetyö on edennyt toteutusvaiheeseen, tulee tutkijan miettiä mitä aineistoa hän tulee tarvitsemaan työtään varten. Yleensä tutkija kerää itse oman havaintoaineistonsa, vaikka on myös mahdollista käyttää muiden keräämää aineistoa. Tutkija voi

valita joko yhden tai useamman aineistonkeruumenetelmän, sen mukaan mitä uskoo työn toteuttamiseen tarvitsevansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 181–182.)

Tässä työssä tiedonhankinnassa on käytetty apuna kirjallisuutta, nettilähteitä, kyselyitä ja haastattelua. Kyselyt lähetettiin ryhmähaastattelussa olleille työntekijöille ja esimiehille. Haastattelu tehtiin HR-asiantuntija Minna Vuotilalle. Haastattelu myötäilee osittain samoja teemoja kuin kyselyissäkin. Näin ollen aineistoa on kerätty työnantajan puolelta esimiehiltä ja HR – osastolta sekä työnhakijoilta.

Aineistoa pystytään analysoimaan eri tavoilla. Näistä yleisimpiä tapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi & Remes 2007, 219). Tutkimuksen haastattelu äänitettiin, koska näin olisi helpompi palata vastauksiin jälkikäteen. Tällä tavoin saatiin talteen tarkat vastaukset, vääristymien mahdollisuus pieni ja vastauksia pystyttiin analysoimaan mahdollisimman todenmukaisesti. Opin näytetyön tutkimustulosten analysointi tapahtui läpi prosessin teemoittain. Näin oli tarvittaessa mahdollista täydentää tuloksia tai jopa lisätä uusia teemoja.

Työnhakijoiden kyselyyn vastasi 55 henkilöä, vaikka kyselyjä lähetettiin 114. Kyselyn vastausprosentti työnhakijoiden kesken oli 48,2 %. Näistä vastaajista 9 keskeytti kyselyn. Kyseessä oli kesätyöntekijöiden ryhmähaastattelu, joten vastaajien keski-ikä ei ollut kovin korkea (20,25). Tämä saattaa selittää sen, että haastateltavat eivät välttämättä kokeneet kyselyä itselleen tärkeäksi tai heitä ei kiinnostanut, joten eivät vastanneet kyselyyn. Voidaan myös olettaa, että työnhakijat, jotka eivät päässeet ryhmähaastattelusta jatkoon yksilöhaastattelukierrokselle, eivät ole vastanneet kyselyyn. Samoin myös työnhakijat, jotka pääsivät yksilöhaastatteluun, mutta eivät silti tulleet palkatuksi, eivät ole välttämättä vastanneet. Ja kun kyse on nuorista työnhakijoista, monilla saattaa yksinkertaisesti olla muuta tekemistä, kuin vastailta kyselyihin. Kyselyn keskeyttäneillä hakijoilla voi olla samat syyt, kun kokonaan ei-vastanneilla hakijoilla. Heille saattoi tulla jotain muuta äkillistä tekemistä kesken kyselyn tai sitten joku kysymys oli sellainen mihin ei osattu vastata.

Esimiesten kyselyyn vastasi 7 henkilöä. Kysely lähetettiin 14 esimiehelle. Kyselyn vastausprosentti esimiesten kesken oli 50 %. Näistä vastaajista 2 keskeytti kyselyn. Esimiehillä on todella paljon työtehtäviä ja he tekevät monta asiaa samaan aikaan,

josta saattaa johtua, etteivät kaikki ole kerinneet tai muistaneet vastata kyselyyn. Samoin myös kaksi esimiestä, jotka keskeyttivät kyselyn, saattoivat saada jonkun kiireisemmän työtehtävän suoritettavakseen. Samoin kuin työnhakijoille tehtävässä kyselyssä, niin myös esimiesten keskuudessa saattoi olla joku kysymys, johon ei osattu vastata tai kenties haluttu vastata, mistä syystä kysely keskeytettiin.

5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritäänkin välttämään virheiden syntymistä. Tästä syystä, luotettavuutta pyritään arvioimaan aina kaikissa tehdyissä tutkimuksissa. Luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. (Hirsjärvi & Remes 2007, 226.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti, tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineiston analyysimittarit ovat päteviä eli ne mittaavat sitä, mitä niiden on määrä mitata. Menetelmät ja mittarit eivät kuitenkaan aina vastaa todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa. (Hirsjärvi & Remes 2007, 226.) Tutkimukselle on aina luotava tarkat ja selkeät tavoitteet, koska näin saadaan aikaan pätevä tutkimus. Tutkimus on validi, mikäli se ei sisällä järjestelmällisiä virheitä, ja kun mittari on validi, voidaan saada oikeat tulokset melkein aina. Ennen tutkimuksen aloittamista kannattaa tehdä hyvä taustatutkimus ja valmistella tutkimusta. Näin pystytään varmistamaan muuttujat ja käsitteet. Kun tarpeellinen taustatyö on tehty alkaa selkeän tutkimuslomakkeen teko. Samalla tulee varmistaa, että lomakkeessa tulevat oikeat asiat mitatuksi. Se kuinka suuri joukko vastaa kyselyihin vaikuttaa tutkimuksen pätevyteen. Pätevyys vaatii ennen kaikkea sen, että otos olisi suuri tai vastausprosentti on mahdollisimman korkea. (Heikkilä 2008, 29.)

Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta ja se arvioi tuloksen johdonmukaisuutta eri tavoin mitattuna. Jos tutkimus voidaan toistaa samoilla tuloksilla, on se luotettava. (Hirsjärvi & Remes 2007, 226.) Järjestelmällisyys on tärkeää tutkimusten tulosten kannalta. Samoin myös otoksen tulisi olla mahdollisimman suuri, koska liian pienellä otannalla kasvaa sattumanvaraisuus. Tutkimuksen luotettavuus on tutkijan vastuulla. Tutkijan tulee kiinnittää tutkimuksessaan huomiota tiedonkeruuvaiheeseen,

tilastointiin ja analysointiin. Edellä mainituissa vaiheissa voi ilmetä virheitä, jotka vaikuttavat tulosten luotettavuuteen. (Heikkilä 2008, 30.)

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saavutetaan objektiivisuus sillä, että tutkija pysyy erillään haastateltavasta kohteesta eikä näin ollen ryhdy kysymyksen ulkopuoliseen vuorovaikutuksen ollenkaan. Tutkimuskohdetta tarkastellaan niin sanotusti ulkopuolisen silmin. Kysymykset on perusteltu aina teoriasta käsin. (Virtual statistics www-sivut 2016.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeiden kysymykset mietittiin yhdessä HR-asiantuntijan kanssa ja ne laadittiin teorian pohjalta. Kyselylomakkeiden kysymykset tehtiin mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta työnhakijat ja esimiehet pystyvät vastaamaan kysymyksiin helposti. Kun kysymykset ovat yksinkertaisia, minimoidaan väärinymmärrysten määrää ja samalla se parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Vastausprosentti oli työnhakijoiden kohdalla 48,2 % ja esimiesten 50 %. Vastausprosentit olivat mielestäni ihan hyvät, koska vastauksia kertyi määrällisesti paljon suuren työnhakijajoukon ansiosta. Tutkimuksen tilastointi ja käsittely tapahtui Aitiopaikka-ohjelman avulla, joka minimoi virheitä vaiheiden aikana. Tämän toimenpiteen takia tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja saadut tulokset pystytään toistamaan. Tavoitteet on asetettu työlle ihan hyvin, vaikkakin tutkija koki hieman hankalaksi miettiä tutkimussuunnitelmaa ja tutkimustyyliä vuotta kyselyiden lähettämisen jälkeen, vaikka kyselyt piti olosuhteiden pakosta silloin teettää. Tutkimusta olisi myös voinut suunnitella ajallisesti hieman paremmin, jottei olisi tullut niin kiire analysoida tutkimustuloksia.

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetissa on kyse siitä, että tutkimus on pätevä ja oikein tehty. Tutkimuksessa haastatellaan oikeita ihmisiä ja kysytään ihmisiltä oikeat kysymykset sekä analysoidaan ja tulkitaan aineisto oikein. Tämä vaatii aina ammattitaitoa ja vankkaa kokemusta. (Jyväskylän yliopiston www-sivut.) Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus varmistetaan aineiston riittävyydellä. Tietoa kerätään siihen asti, kunnes uudet tapaukset eivät enää anna lisätietoa. (Jyväskylän yliopiston www-sivut.)

Tutkimuksen toteuttamisesta annettu tarkka selostus lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen kaikkia vaiheita koskee ennen kaikkea tarkkuus. Olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu, tulee kertoa totuudenmukaisesti ja selvästi. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kannattaa kertoa paikoista ja olosuhteista, joissa aineisto saatiin kasaan. Lisäksi tutkijan on hyvä kertoa haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat haastattelussa, mahdolliset häiriötekijät ja tutkijan itsearviointi haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi & Remes 2007, 227.) Mikäli haastattelu on tallennettu, on useimmiten suotavaa kirjoittaa se puhtaaksi sanatarkasti. Tätä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä joko teema-alueiden mukaan tai koko aineistosta. (Hirsjärvi & Remes 2007, 217.)

Tässä tutkimuksessa HR-asiantuntijan haastattelu suoritettiin rauhassa suljetussa työhuoneessa ja haastattelu äänitettiin. Äänitetty haastattelu litteroitiin myöhemmin sanasta sanaan paperille, jotta vastaukset saatiin mahdollisimman tarkasti ylös. Haastattelu on kuunneltu useaan otteeseen litteroinnin aikana, joten uskon ettei vääristymiä tai virhetulkintoja juurikaan ilmene, joten tutkimusta voidaan pitää osin luotettavana. Haastattelukysymykset oli laadittu osittain etukäteen teorian pohjalta sekä hyödyntäen myös teemoja rekrytoinnista ja ryhmähaastattelusta, jolloin haastateltava kertoi enemmän asioita joita minä osasin ennestään kysyä. Laaditut kysymykset olivat selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Haastattelutilanne oli rento, koska olen itse työskennellyt HR-osastolla ja haastateltava oli tuttu.

6 RYHMÄHAASTATTELU KESÄREKRYTOINNISSA; CASE TURUN OSUUSKAUPPA

Teoriassani käsittelen esimiehen roolia rekrytoinnissa. Teoriatekstiäni testasin haastattelemalla HR-asiantuntija Minna Vuotilaa. Haastattelu toteutettiin 14.9.2016. Haastattelu pidettiin Turun Osuuskaupan konttorilla, Vuotilan työhuoneessa. Haastattelu kesti noin tunnin.

6.1 HR-asiantuntijan haastattelu

Kesätyöntekijöiden ryhmähaastattelun lähtökohtana oli Turun Osuuskaupassa ylipääntänsä keskitetympi toiminto. Kyseessä oli kolme kokonaisuutta: keskitetty rekrytointi, keskitetty perehdytys ja keskitetyt Hertta-toiminnot. Keskitetty rekrytointi oli siis yksi osa isompaa keskittämisprosessia ja ideana oli, että saataisiin vähennettyä esimiesten ajankäyttöä niin sanotusta hallinnollisesta työstä. Tällöin keskitetympi ryhmähaastattelumalli toi sen, että HR esikarsi hakemuksia esimiesten puolesta tuoden muutenkin helpotusta ja ajansäästöä esimiestyöhön. *”Nyt kun jälkikäteen ajattelee niin huomaa sen miten se tehostaa myöskin sitä haastattelutoimintaa eli se ajankäyttö on huomattavasti vähäisempää kun haastatellaan ryhmämuodossa kuin haastatellaan jokaista erikseen yksilönä ja toinen seikka on se että siitä saadaan ne laadulliset erot hyvin nopeasti selville”*, näin kertoo HR-asiantuntija Minna Vuotila haastattelussaan. Kun puhutaan perustason rekrytoinneista kuten myyjä tai tarjoilija, niin rekrytointiprosessi lähtee Turun Osuuskaupassa liikkeelle siitä, että esimies tekee jonkunnäköisen havainnon, että hänellä on tarve rekrytoida lisähenkilöitä. Esimies kertoo rekrytointitarpeesta ryhmäpäällikölleen, kun hän huomaa, ettei enää riitä apu pelkän työvuorosunnittelun kautta. Yleisin tilanne on se, että joku irtisanoutuu työstä ja hänen tilalleen pyritään löytämään uusi työntekijä.

Vuotilan mukaan esimiehillä, jotka ovat käyttäneet ryhmähaastattelua, on hyvin positiivinen käsitys haastattelutekniikasta ja he haluavat varmasti käyttää sitä jatkossakin. Tällä hetkellä sitä ollaan kuitenkin vielä hieman varovaisia käyttämään, ja siihen kaivattaisiin vielä HR:n tukea, eikä siihen ole ollut tällä hetkellä niin paljon resursseja

kuin viime kesänä. Vuotila kuitenkin toteaa, että tekniikka otetaan heti paremmin käyttöön suuremmissakin määrissä, kun vain mahdollista. Vuotilan henkilökohtainen toive onkin, että esimiehet uskaltaisivat käyttää ryhmähaastattelua muutenkin laajemmissa määrin, etenkin tällaisissa massarekrytoinneissa: *”Kun halutaan palkata yksi myyjä, niin miksei samalla haastateltaisi ryhmähaastattelussa vaikka kuutta ihmistä, koska se tulee tavallaan siinä samalla kuin sen yhdenkin ihmisen haastattelu tulisi”*.

Vuotilalla on jäänyt itselleen todella positiivinen kuva ryhmähaastatteluista, jonka takia hän on koettanutkin tuoda niitä lisää Turun Osuuskauppaan. Ryhmähaastatteluiden tuoma ajansäästö ja tehokkuus ovat Vuotilan mielestä suuri etu. Siinä samassa kolmessa tunnissa, joka yleensä varataan ryhmähaastatteluihin, pystytään haastattelemaan jo kymmentä ihmistä ja tekemään vaikka kesärekrytointivalinnat kolmen henkilön osalta, varsinkin jos HR pitää haastatteluja yhdessä esimiehen kanssa. Hyvänä puolena Vuotila näkee myös sen, että kun Turun Osuuskaupassa tarvitaan esimerkiksi asiakaspalveluun henkilöstöä, ryhmähaastattelu tuo valmiuksia, jotka pystytään sitä kautta näkemään. Esimerkiksi, jos henkilö ei ryhmässä oikein uskalla avata suutaan, niin mitä se on sitten asiakaspalvelutyössä. Vuotila on pitkän kokemuksen kautta usein nähnyt, että haastateltavia jännittää. Tämä on täysin normaalia, mutta jännityksestä pitäisi päästä yli ryhmähaastattelutilanteessa. Näissä tilanteissa pystyy näyttämään juuri sanavalmiutta asiakaspalvelutyössä, mikä on Turun Osuuskaupalle hyvin tärkeä ominaisuus. Vuotila toteaa, että ryhmähaastattelu tuottaa laadullisesti hyvää potentiaalia palkkaukseen, koska siinä saadaan hiukan eri tavalla esiin ihmistä erilaisia ominaisuuksia. Vuotila painottaa, että kaikki työ on aina tiimityötä eli hakijoiden täytyy osata toimia ryhmässä: *”Me ei tarkkailla pelkästään ryhmähaastattelussa sitä, että mitä henkilöt meille vastaa tiettyyn kysymykseen, vaan myöskin sitä että he osaa käyttäytyä siinä ryhmässä ja ottaa muitakin yksilöitä huomioon sekä kuunnella muiden mielipiteitä”*. On siis hyvin monia tarkkailupisteitä siinä mitä ryhmähaastattelusta saadaan havainnoitua. Myös esimiehet ovat Vuotilan mukaan kertoneet ryhmähaastatteluiden kautta saaneensa todella hyviä työntekijöitä.

6.2 Tavoitteet

Ryhmähaastattelun tehtävänä on katsoa henkilön asennetta ja motivaatiota työhön. Näitä seikkoja on monesti hirveän vaikea todentaa pelkästä hakemuksesta. Hakijan tapaamalla esimies pystyy havainnoimaan, onko tämä oikealla asenteella liikkeellä ja ovatko motivaatiotekijät oikeat kyseiseen tehtävään: *”Kyllä ryhmähaastattelussa on ihan se sama tavoite kun yksilöhaastattelussakin eli me pyritään löytämään mahdollisimman motivoituneet asenteeltaan oikeat henkilöt meille töihin”*. Turun Osuuskaupan työtehtävät, joihin ryhmähaastatteluitakin käytetään, ovat perustehtäviä eli osaaminen ja koulutus eivät ole niin elintärkeitä asioita valituksi tulemiseen. Oikea asenne ja oma persoona sekä tahto tehdä töitä ovat niitä asioita, joita haastattelijat koettavat haastattelun aikana kaivaa esiin.

6.3 Hyödyt

Esimiehelle on todella iso ajansäästö, kun HR on esikarsinut hakijoita hänen puolestaan ryhmähaastatteluprosessissa: *”Se on aika isokin ajankäyttö varsinkin jossain kesärekrytoinnissa milloin voi tulla useita kymmeniä hakemuksia ja se, että selviää siitä viidakosta niin vaatii aika paljon aikavarausta työpäivään, eikä sellaista aikaa välttämättä vain löydy”*. Vuotila toteaa myös, että mikäli esimies on hoitanut hakemusten luvun hutiloiden, ei se palvele ketään, mistä syystä HR on pyrkinyt auttamaan ja saamaan haastatteluun laadukkaimmat hakijat. Esimiehillä saattaa myös olla tietynlainen vakiintunut kaava, jonka mukaan he rekrytoivat ja HR pyrki tuomaan tähän kaavaan ulkopuolisen näkemyksen, jolloin saadaan tuotua lisärikkautta sitäkin kautta. Normaalisti yksilöhaastatteluita tehdessä esimies tekee päätöksiä monesti yksin, jolloin kyseessä on vain hänen mielipiteensä. Toinen haastattelijaa voi havainnoida erilaisia asioita jostain ihmisestä, koska jokainen näkee eri tavalla ihmisiä. Kaksi haastattelijaa pystyy myös keskustelemaan keskenään havainnoimistaan asioista ja löytää sitä kautta parhaat hakijat. Valitettavaa kuitenkin on, että tänä päivänä on aikasyistä mahdotonta saada normaaleihin yksilöhaastatteluihin toinen henkilö mukaan. Ryhmähaastattelussa tämä on onneksi ollut mahdollista. *”Eli tiivistettynä hyötyinä ovat juuri ne laadulliset tekijät, ajansäästö etenkin esimiestyössä”*.

6.4 Haasteet

Turun Osuuskaupassa ryhmähaastattelun tuomat haasteet ensimmäisenä toteutusker-
tana ensimmäisenä vuotena ovat tehneet sen, että prosessi on saatu hiottua toimivaksi
kokonaisuudeksi. Ensimmäinen haaste, joka huomattiin, liittyi soittoihin ryhmähaas-
tatteluun valituiksi tulleille henkilöille. Näitä puheluita soiteltiin ja kerrottiin ihmisille,
että sinut on valittu haastatteluun tänä päivänä, ja että haastattelu toteutetaan ryhmä-
haastatteluna sekä kysyttiin, haluaako henkilö osallistua: *”No kun oltiin annettu ne
faktat ja kysytty että tuletko paikalle niin ihmiset sano että joo tulen, mutta sitten me
huomattiin, että ihmiset ei uskallakaan puhelimesta sanoa että en tule, en oo kiinnos-
tunut, jolloinka meidän haastattelupaikat täytyi ”no show:lla”*. Tällöin valitettavasti,
kun haastateltavat eivät saapuneetkaan paikalle niin he vievät jonkun toisen halukkaan
paikan. Tämä korjattiin toisena vuotena niin, että hakijoille lähetettiin sähköpostia,
jossa pyydettiin heitä varaamaan haastattelupaikkoja itselleen: *”Ja silloin me huomati-
tiin, että kun ihminen ottaa meihin päin yhteyttä ja sitoutuu varaamaan paikan haas-
tatteluun, niin hakijat myös ilmestyvät paikalle, jolloinka me tiedettiin paljon tarkem-
min kuinka moni oikeasti saapuu paikan päälle”*.

Toinen haaste, joka ryhmähaastattelutilanteissa kohdattiin oli se, että yleensä aina suo-
sitellaan, että yhtä työllistettävää kohden haastateltaisiin kymmentä ihmistä. Jos tarve
oli saada viisi työntekijää kesäksi, niin tässä tapauksessa olisi pitänyt haastatella 50
ihmistä. Valitettavasti tällainen ei tule hirveän helposti tapahtumaan, koska hakijoita-
kaan ei välttämättä ole aina niin paljon. Huomattiin, että kun määrällisesti haetaan pal-
jon työllistettäviä, tulee helposti paisutettua ryhmäkokoja, jolloin taas ryhmää on to-
della vaikea hallita: *”Jos ryhmässä alkaa olemaan 15 henkeä niin sen hallinnoitavuus
on ihan eri luokkaa kuin että siinä olisi 8-10 mikä on mun mielestä sellainen ideaali-
tilanne, koska näin jokainen pääsee ääneen ja pystytään helpommin varmistamaan
ettei vastausajat mene ylimitoitetuksi”*.

Kolmas haaste liittyi hakijakokemukseen. Turun Osuuskaupassa pyritään aina positiiv-
iseen hakijakokemukseen, jonka takia haastattelutilanteessa koetetaan viestiä mah-
dollisimman positiivisesti. Valitettavasti kuitenkin kaikki eivät tule valituiksi ryhmä-
haastattelusta, eli kaikki eivät välttämättä pääse yksilöhaastatteluvaiheeseen. *”Näiden
hakijoiden kohtaaminen ja tavallaan se idols mainen tiputtaminen toiselta kierrokselta*

on ollut haastaavaa ja ihmiset kokee sen kovin eri tavalla”. Ensimmäisenä vuotena toimittiin niin, että hakijoita pyydettiin käymään ryhmähaastelun jälkeen yksitellen, jolloin heille kerrottiin henkilökohtaisesti, että he eivät tulleet valituksi: *”Jotenkin me ajateltiin, että silloin me ei nolattais niitä henkilöitä muiden silmissä, mutta sitten se hakijakokemus osoittautuikin toisinpäin, että se osoitti sen, että heistä tuntus hirveen nolaavalta tulla sinne niinkun yksilönä”*. Tämän huomion seurauksena taktiikkaa muutettiin niin, että kaikki hylätyt hakijat kutsutaan samalla kerralla ja heille kerrotaan viesti samaan aikaan. Tällöin hakijat saavat poistua yhdessä tilanteesta pois, mikä on koettu helpompana.

6.5 Valmistautuminen; esimies ja työnhakija

Turun Osuuskaupassa HR-osasto valmistautuu haastatteluihin niin, että he ovat monesti esikarsineet hakemuksia esimiehen puolesta. Tietysti on myös mahdollista, että esimies itse esikarsii hakijoita ja näitä voi aina sopia tapauskohtaisesti esimiehen työtilanteen mukaan. Tärkeää on kuitenkin, että sekä HR että esimies ovat lukeneet hakemukset ainakin kerran tai kaksi läpi, jotta molemmat osaavat muodostaa jonkinlaisen kuvan haastatteluun tulevista ihmisistä. Vuotila kertoo muodostavansa päänsä sisällä erilaisia assosiaatioita hakijoista ensimmäisen lukukerran jälkeen: *”Muodostan sellaisen yhteyden hakijaan kuten esimerkiksi, jos on 19-vuotias tyttö, joka on ollut ennen mäkkärillä töissä, niin nimeän hänet pääni sisällä mäkkäri työntekijäksi ja kun kohtaan kyseisen hakijan niin muistan sitä kautta hiukan helpommin mitä hän on hakemuksessaan kirjoittanut”*.

Vuotila ja esimies tulostavat myös aina hakemukset mukaansa haastattelutilanteeseen. *”Tykkään kirjoittaa niihin jotain muistiinpanoja kuten plussia ja miinuksia sekä jotain hakijan käyttäytymisestä ja omista mielikuvistani hakijasta niin ryhmä- kuin yksilöhaastattelun aikana”*. HR varaa myös haastattelulle tilat valmiiksi ja sovittelevat esimiehen kanssa aikataulujaan. Tärkeintä on tietää ketä kaikkia on haastatteluun tulossa sekä hakijoiden esitiedot.

Haastattelutilanne on jaettu niin, että HR vetää ryhmähaastatteluosuuden, jonka jälkeen esimies pitää yksilöhaastatteluvaiheen, koska esimiehellä saattaa olla sellaisia

spesifikysymyksiä alaan liittyen, joita HR ei välttämättä keksisi. Samoin esimiehellä voi olla kysymyksiä liittyen työtehtäviin, joita hän on tottunut haastattelijoilta kysymään, ja jotka vaikuttavat valintoihin. Näitä kysymyksiä voi esimies halutessaan vielä valmistella haastattelua varten. *”Mikäli kuitenkin esimies ei ole muistanut tai ehtinyt valmistella kysymyksiä, löytyy HR:ltä aina joku valmis repertuaari yksilökysymyksiin, niin on sitten jotain pohjaa siihen mitä voidaan kysyä”*.

Työnhakija voi valmistautua ryhmähaastatteluun samalla lailla kuin hän valmistautuisi yksilöhaastatteluunkin. On hyvä pitää mielessä esimerkkeineen omat tärkeimmät osaamiset tehtävää ajatellen ja olla ylipäättänsä varma itsestään ja osaamisestaan. Näin hakija pystyy kertomaan kirkkaasti omista vahvuuksistaan vakuuttavasti, eikä lannistu muiden haastateltavien puheenvuorojen aikana. (Monsterin [www-sivut 2016](#).)

Hyvä kikka erottua muista hakijoista on pukeutua siten, ettei sulaudu massaan. On hyvä erottua jollakin tapaa muista haastateltavista ja jäädä näin paremmin työnantajan mieleen, esimerkiksi miehellä on kravatti ja naisella värikäs huivi tai koru. (Monsterin [www-sivut 2016](#).) Hakijan on myös pidettävä mielessä, että tavoitteena on kuitenkin työskennellä muiden hakijoiden kanssa eikä missään nimessä kilpailla heitä vastaan (Duunitorin [www-sivut 2016](#)).

Ihmisiä monesti jännittää eniten ryhmähaastattelutilanteen alussa. Tähän HR-asiantuntija Minna Vuotila on kehittänyt toimivan tavan ”jään murtamiseen”. Vuotila aloittaa tilaisuuden kertomalla yrityksestä sekä siitä, mitä kaikkea tulee tänään haastattelun aikana tapahtumaan. Pyritään saamaan haastateltavia hiukan rentoutumaan. Jos haastateltavia jännittää liikaa, ei se ole yrityksen eikä haastateltavien etu. Silloin yritys ei saa haastateltavista parasta antia eivätkä hakijat pysty antamaan kaikkeaan, ja heille saattaa tulla pettynyt olo. Vuotila ei näe paljoa eroa ryhmähaastatteluun ja yksilöhaastatteluun valmistautumisessa, mutta toteaa, että hakijan on tietenkin hyvä tietää, onko tulossa ryhmähaastattelutilanteeseen vaiko yksilöhaastatteluun. Näin hakija voi mentaalisesti valmistautua siihen, että hän on ensin ryhmässä, jossa hänen täytyy puhua.

Vuotilan mukaan yksi hyvä valmistautumiskeino on itse miettiä, mitä kysymyksiä haastattelussa voitaisiin kysyä ja miettiä niihin asianmukaisia vastauksia: *”Jos hakija*

hakee asiakaspalveluammattiin, monesti voidaan pyytää kertomaan esimerkiksi mil-laista on hyvä asiakaspalvelu ja mitkä ovat sinun vahvuudet ja heikkoudet.”. Tämän kaltaisiin kysymyksiin on silloin hyvä, että on vähän miettinyt etukäteen vastauksia. Näin hakijalla on valmiudet jännittävässäkin tilanteessa tuottaa jotain sanallista, ei-vätkä kysymykset tule yllättäen ja saa totaalipaniikkia.

Turun Osuuskaupan ryhmähaastattelutilanteessa ketään osallistujaa ei pakoteta vastaa-maan mihinkään kysymykseen. Ainut kysymys, johon jokainen joutuu vastaamaan, on *kerro hiukan itsestäsi*. Näin haastattelijat saavat jonkinlaisen tiedon siitä, kuka on kuka. Tämän jälkeen on vuorossa vapaata keskustelua eikä puheenvuoroja jaella, eli jokainen haastateltava joutuu itse avaamaan suunsa, ja mikäli siinä jännitystilanteessa ei pysty mitään sanallista tuottamaan, on se todella huono juttu.

Vuotilan mukaan on myös yllättävää, miten moni työnhakija on jo aiemmin ollut ryh-mähaastattelutilanteessa. *”Kun ihmisiltä kysyy, kuinka moni on ennen ollut ryhmä-haastattelussa, niin tänä päivänä yli puolet nostavat kätensä ylös. Eli tätä haastatte-lumuotoa on alettu oppilaitosten ja työnantajien keskuudessa enemmän hyödyntä-mään”*.

6.6 Haastattelutilanne; esimies ja työnhakija

Haastattelutilanne on esimiehen kanssa jaettu. *”Tavallaan ollaan jaettu esimiehen kanssa niin, että HR vetää sitä ryhmähaastattelua sieltä alusta lähtien tavallaan sieltä ”ice breikker” jutusta ja vetää tavallaan sen keskustelutilanteen jolloinka esimiehen rooli on siinä kohtaa, että hän havainnoi ja havainnointi tarkoittaa myöskin muiden kuin vastaajan havainnointia”*. Ryhmähaastattelussa ei siis pelkästään havainnoida sitä, joka parhailaan puhuu *”Me myöskin katsotaan että jos joku alkaa kaivamaan esimerkiksi nenää toisaalla niin se ei oo kauheen hyvä juttu”*.

Kun ryhmäkeskustelu on käyty lävitse, yleensä esimies kertoo itse työstä ja työnku-vasta, siitä millaista työntekijää ollaan nyt hakemassa, mitkä ovat työajat ja onko työ fyysistä. Tämän jälkeen pidetään lyhyt tauko, jonka aikana keskustellaan esimiehen

kanssa siitä, ketä halutaan haastatella vielä yksilöhaastattelussa. ”*Monesti HR:n ja esimiehen mielipiteet ovat hyvin yhtenevät eli ollaan saatu niin sanotusti eroteltua jyvät akanoista sen ryhmähaastattelun perusteella*”.

”*Esimies kertoo ei valituiksi tulleille kiitos että haitte ja toivottaa mukavat kotimatkat, ja sen jälkeen jaetaan yksilöhaastatteluajat*”. Yksilöhaastattelun aikana HR ja esimies vaihtavat monesti rooleja niin, että esimies esittää kysymykset ja HR on kirjuri sekä havainnoitsija. ”*Toki jos esimies on aremmanpuoleinen eikä koe sitä omaksi vahvuusalueeksi niin HR on myöskin hoitanut yksilöhaastatteluja niin, että esimies esittää ehkä sinne väliin jotain täsmäkysymyksiä, mutta se voidaan ihan sopia esimiehen kanssa tapauskohtaisesti*”.

Turun Osuuskaupassa ryhmähaastattelu jakautuu kahteen osaan. Ensiksi on ryhmähaastatteluvaihe ja sen jälkeen vielä yksilöhaastattelu, koska kaikkia kysymyksiä ei voida kysyä ryhmässä. Näitä ovat esimerkiksi terveydentilaan liittyvät kysymykset, joita hakija ei halua ryhmän edessä paljastaa. ”*Ryhmähaastattelut perustuvat monesti tällaisiin ajankohtaisiin aiheisiin ja jutusteluun ja keskusteluihin jonkun aiheen tiimoilta*”. Aikaa ryhmähaastatteluun kannattaa varata maximissaan tunti, riippuen sen kertaisista haastateltavista: ”*Riippuu hirveästi hakijoista, meneekö se tunti eli jos on sellaiset hakijat ettei oikeen saa sanottua mitään niin haastattelu voi olla vartissakin taputeltu ja sitä haastattelua on turha jatkaa väkisin, koska jos se ei lähde ensimmäisen helpoimman kysymyksen kohdalla niin ei se lähde sitten niitten seuraavienkaan kohdalla etenemän niin että me saataisiin sitä jutustelua hirveen jouhevasti tulemaan*”. Jotkut ryhmät ovat kuitenkin Vuotilan mukaan taas erittäin puheliaita, jolloin joutuu oikein keskeyttämään välillä ja kiittää kiivaasta keskustelusta ja siirtymään seuraavaan aiheeseen. Ryhmähaastattelut on siis pyritty pitämään noin tunnissa, koska tämän lisäksi seuraa vielä yksilöhaastattelu: ”*Sen lisäksi että nä haastattelut tehdään illalla niin ettei aikataulu venyisi yksilöhaastatteluiden kohdalla sitten myöskään sieltä toisesta päästä eli jos haastatellaan kuuttakin henkilöä yksilöhaastattelussa niin ettei se viimeinen joudu odottelemaan liian kauan*”. HR sanoo aina haastatteluun tuleville hakijoille että kannattaa varata 3 tuntia aikaa, niin silloin siinä on otettu huomioon myös viimeisin yksilöhaastattelu-aika.

Yksilöhaastatteluun kannattaa ottaa enintään 6 ihmistä, eikä Vuotilan mukaan ole häpeä, vaikka esimies toteaisi ryhmähaastattelun jälkeen haluavansa vain kaksi ihmistä jatkohaastatteluun: *”Mä painotan aina esimiehille sitä, että jos oli jokin sellanen miksi et ottaisi jotain yksilöhaastatteluun niin sitten me ei oteta, koska karrikoidusti sanoen niin me ei tuhlaata aikaa sellaiseen hakijaan yksilöpuolella, joka ei vakuuttanut täydellisesti siinä ryhmäpuolella”*. Tällaisessa tapauksessa haastatellaan vaikka sitten vain kahta hakijaa, mikäli tuntuu ettei hakijajoukosta tule löytymään enempää työllistettäviä.

Haastattelussa on Vuotilan mukaan tärkeää saada suunsa avatuksi vaikka olisikin jännittävä tilanne: *”Ollaan monesti käytetty ryhmähaastattelua esim. tarjoilijahaussa niin se on musta hyvä esimerkki siitä että sen tarjoilijan pitää pystyä puhumaan, koska me haetaan puhuvia tarjoilijoita eikä mykkiä”*. Ryhmähaastattelussa pyritäänkin jo heti alussa saada jännitys katoamaan kertomalla että kaikkia paikalla olijoita jännittää varmasti saman verran ja nyt pitää vain koettaa rentoutua ja unohtaa jännittäminen, niin haastattelusta saadaan kaikkein paras mahdollinen lopputulos.

Monesti sanotaan, että ensivaikutelma tehdään kolmessa sekunnissa siitä kun tapaa hakijan: *”Yksi hyvä esimerkki on, kun me soitetaan näiden hakijoiden kanssa välillä ja jos mulle vastataan puhelimeen epämääräisellä ärähdyksellä tai jotain muuta vastaavaa niin se ensivaikutelma on ehkä houkan rapistunut jos siinä kohtaan”*. Eli aina kun hakee töitä ylipäätään, on toivottavaa tietynlainen asiallinen käyttäytyminen tilanteessa kuin tilanteessa, koska sitä edellytetään myös työelämässä: *”Vaikka et olisikaan asiakaspalvelija vaan tekisit vaikka varastossa hommia niin ei sielläkään voi käyttäytyä ihan miten haluaa”*. Tiimissä tehdään töitä aina jollaintapaa ja ihmisten kanssa pitää tulla toimeen ja tämän pitää näkyä myös ryhmähaastattelutilanteessa: *”Että ei kannata tulla kauheassa krapulassa välttämättä haastatteluun tai niin että et ole parhaimmillasi, vaan kannattaa miettiä, että nyt annan itsestäni parhaan mahdollisen kuvan sille haastattelijalle. Esimerkiksi jos vaikka hakee asiakaspalvelutehtäviin, niin kannattaa olla huolitellun näköinen niin se antaa jo tietyn kuvan musta”*.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Kyselytutkimus esimiehelle

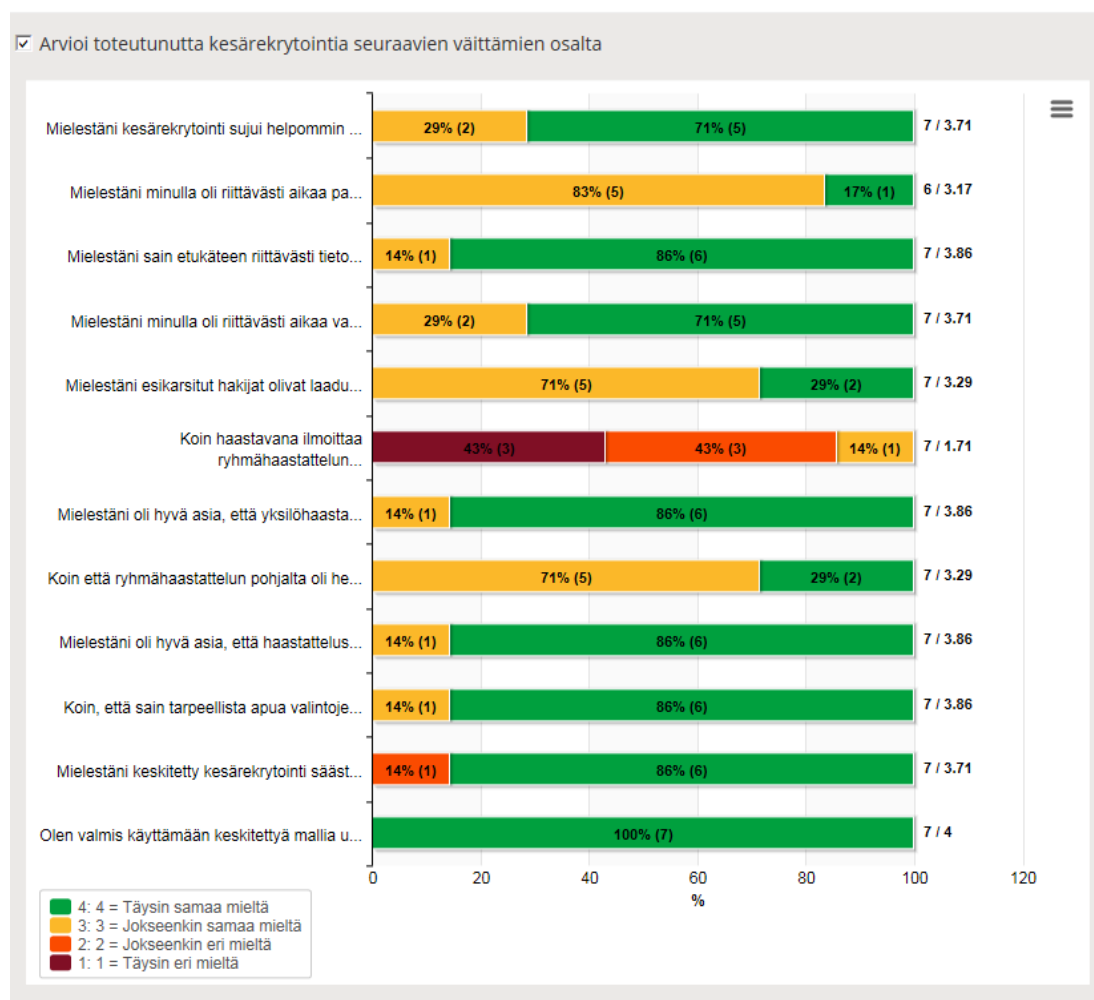
Kysymykset 1-2: Kesätyöntekijöiden määrä ja rekrytointiaika

Tutkimukseen vastasi 7 esimiestä. Kesätyöntekijätarve oli esimiehillä erilainen. Jotkut tarvitsivat vain yhtä työntekijää ja toiset yli kymmenen. Keskimäärin rekrytoitiin noin 6,4 kesätyöntekijää seitsemän esimiehen toimesta. Kesätyöntekijätarpeen kartoittamiseen kului esimiehiltä keskimäärin noin 1h 15min. Aikahaarukka heitteli 30 minuutista kahteen tuntiin. Hakemusten lukemiseen ja haastatteluun valitsemiseen kului aikaa noin 1h 45min. Aikahaarukka heitteli 0 minuutista kolmeen tuntiin. Tähän vaikutti paljon se, kuinka paljon esimies halusi HR esikarsivan hakemuksia valmiiksi. Itse haastatteluun käytettiin keskimäärin aikaa noin 5h 50min. Aikahaarukka vaihteli kolmesta tunnista kuuteen tuntiin, riippuen siitä, kuinka suuri ryhmä koko oli kyseessä ja kuinka monta haastattelukertaa esimiehellä oli. Suosittelijoiden läpikäymiseen ja heille soittamiseen kului aikaa noin 45min. Aikahaarukka vaihteli 0 minuutista 1,5 tuntiin. Joku esimiehistä ei soittanut siis laisinkaan suosittelijoita läpi. Valinnoista ilmoittamiseen kului esimiehillä keskimäärin 40min. Aikahaarukka vaihteli 30 minuutista kahteen tuntiin.

Kysymys 3: Rekrytoinnin arviointi

Esimiehet arvioivat toteutuneita kesärekrytointeja eri väittämien osalta. Viiden esimiehen mielestä kesärekrytointi sujui edellisvuotisiin verrattuna helpommin ja kaksi esimiestä oli melkein samaa mieltä. Esimiehet olivat melkein samaa mieltä siitä, että heillä oli riittävästi aikaa paneutua kesärekrytointeihin, yksi oli kokonaan samaa mieltä. Esimiehet kokivat (86 %) saaneensa riittävästi tietoa etukäteen ryhmähaastattelusta, yksi esimies jokseenkin riittävästi. Esikarsituista hakijoista haastatteluun kutsuttavien valitsemiseen käytetty aika oli viiden esimiehen mielestä riittävä ja kahden mielestä melkein riittävä. Esikarsitut hakijat olivat kahden esimiehen mielestä laadullisesti täysin hyviä ja viiden mielestä melko hyviä. Kolme esimiestä koki ettei oikeas-

taan ollut hirveän haastavaa ilmoittaa ryhmähaastattelun jälkeen hylätyille ikäviä uutisia, kolme esimiestä ei kokenut siinä yhtään mitään ongelmaa ja yhden mielestä se oli hieman haastavaa. Esimiehet olivat melkein yhtä mieltä siitä (86 %), että yksilöhaastattelu järjestettiin heti ryhmähaastattelun perään, yksi oli jokseenkin samaa mieltä. Kaksi esimiestä koki, että ryhmähaastattelun pohjalta oli helpompi tehdä valintoja kuin ”perinteisen” yksilöhaastattelun pohjalta. Loput viisi olivat melkein samaa mieltä. Kuusi esimiestä oli sitä mieltä, että oli hyvä asia, kun haastattelussa oli mukana useampi henkilö. Yksi esimies oli melkein samaa mieltä. Esimiehistä kuusi koki saaneensa tarpeellista apua valintojensa tueksi ja yksi oli melkein samaa mieltä. Keskitetty kesärekytointi säästi kuuden esimiehen mielestä heidän aikaansa, ja yksi oli jokseenkin eri mieltä. Kaikki esimiehet (100 %) ovat valmiita käyttämään keskitettyä mallia uudestaan.



Kuvio 3. Arvio toteutuneista kesärekytöinneistä.

Kysymys 4: Edut ja haitat

Kysymys neljä oli avoin kysymys, jossa kysyttiin ryhmähaastattelun plussia ja miinusia verrattuna yksilöhaastatteluun. Kaikilla vastanneilla tuntui olevan erittäin hyvät mielipiteet ryhmähaastattelusta. Esimiehet kommentoivat seuraavaa;

- ”Näin heti käyttäytymisen ja rohkeuden ryhmässä toimimiseen haastateltavilta. Kollegat osasivat kysyä kysymyksiä joita en itse olisi osannut kysyä.”
- ”Laittoi hakijat samalle viivalle ja akanat erottui jyvistä:)”
- ”Ryhmähaastattelussa näkee kaikki hakijat samalla kertaa, hakijoita voi verrata keskenään, joku hakijoista erottuu edukseen”.
- ”Saa näkemyksen miten ihmiset käyttäytyy ryhmänä”
- ”Asetti hyvät paineet haastatelluille ja jyvät erottuivat akanoista + säästi aikaa, kun tuli heti karsittua "huonot" pois - ei valitettavaa, minun mielestäni oli oikein toimiva homma :)”.
- ”Valmiiksi suoritettu esikarsinta säästi aikaa huisin paljon. Ryhmässä tuli erittäin hyvin esille ihmisten uskallus avata suunsa sekä myös hakijoiden käytös muita kohtaan.”

Kysymys 5: Vapaa sana keskitetystä mallista

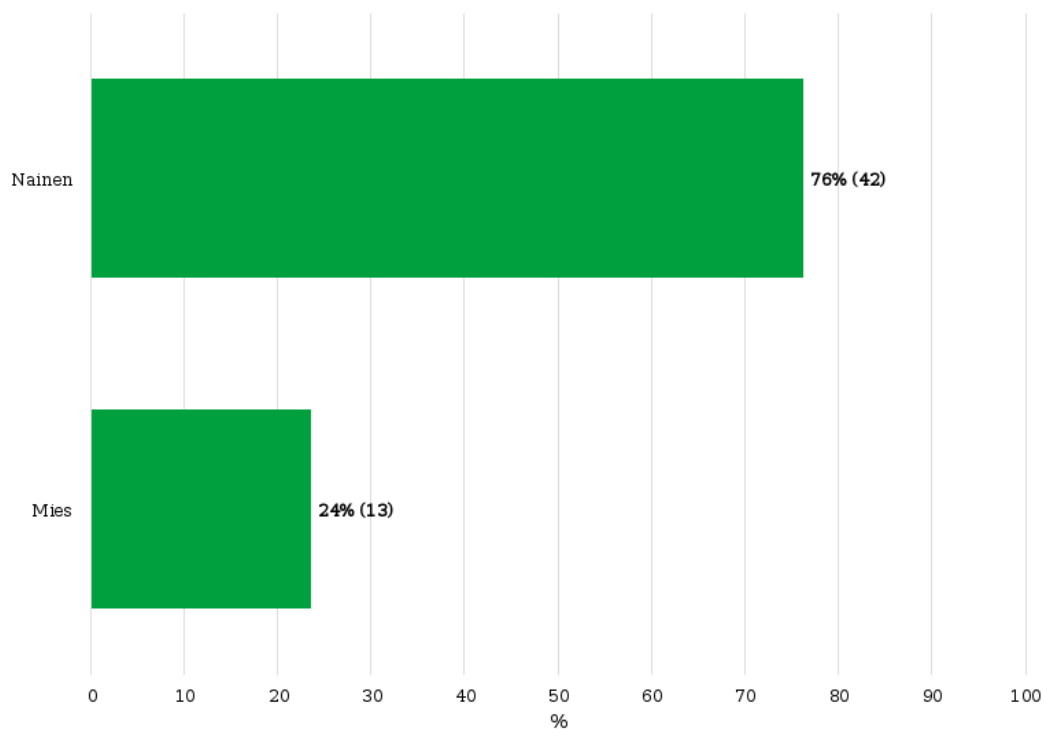
Viimeinen kysymys oli vapaa sana keskitetystä mallista, josta esimiehillä ei ollut poikkipuolista sanaa sanottavana. Viisi esimiestä kommentoivat seuraavaa;

- ”Potentiaaliset löytyy helpommin.”
- ”Peukutan ryhmähaastatteluille, säästää aikaa esimiehiltä :) kiitos Minna ja Ninni mukana olosta.”
- ”Mielestäni keskitetty malli on parempi kuin pelkkä yksilöhaastattelu.”
- ”Tämä on hyvä, suosittelen.”
- ”Kokonaisuus toimi hyvin ja mielellään jatketaan samalla keskitetyllä linjalla.”

7.2 Kyselytutkimus työnhakijalle

Kysymykset 1-2: Kesätyöntekijöiden sukupuoli ja ikä

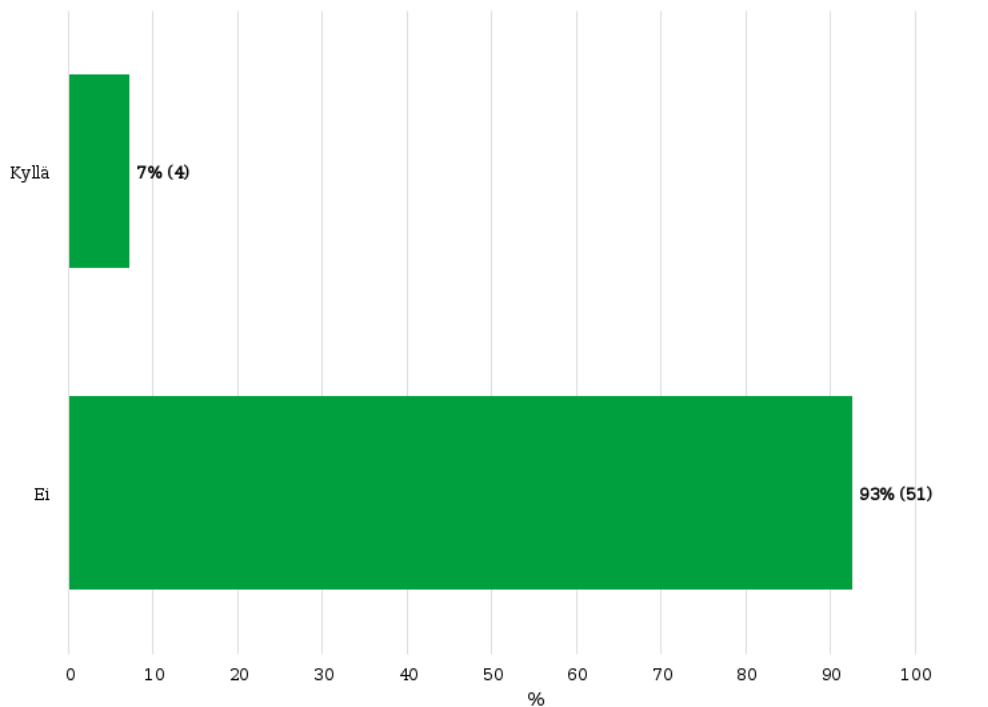
Tutkimukseen vastasi 55 työnhakijaa. Työnhakijoista naisia oli yhteensä 42 eli 76 % ja miehiä oli 13 eli 24 %. Kesätyönhakijoiden keski-ikä oli 20,25. Nuorin hakijoista oli 16-vuotias ja vanhin 48-vuotias.



Kuvio 4. Vastaajien sukupuolijakauma.

Kysymys 3: Ensimmäinen kesätyöpaikka

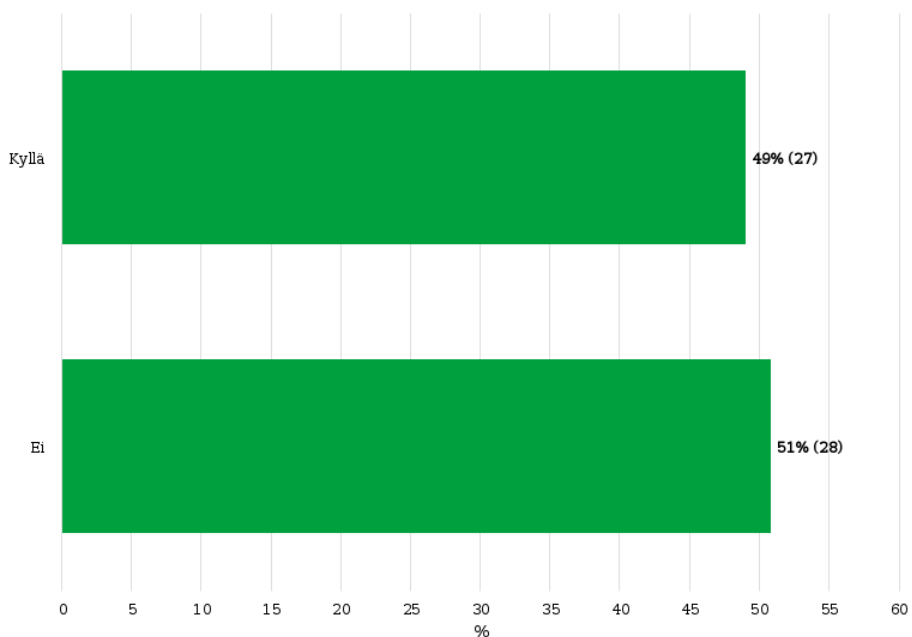
Työnhakijoista neljä oli hakemassa ensimmäistä kesätyöpaikkaansa. Näistä kolme oli naisia ja yksi mies. Loput 51 työnhakijaa, ovat olleet ennen kesätöissä. Näistä 39 oli naisia ja 12 miehiä.



Kuvio 5. Ensimmäinen kesätyöpaikka.

Kysymys 4: Aikaisempi ryhmähaastattelukokemus

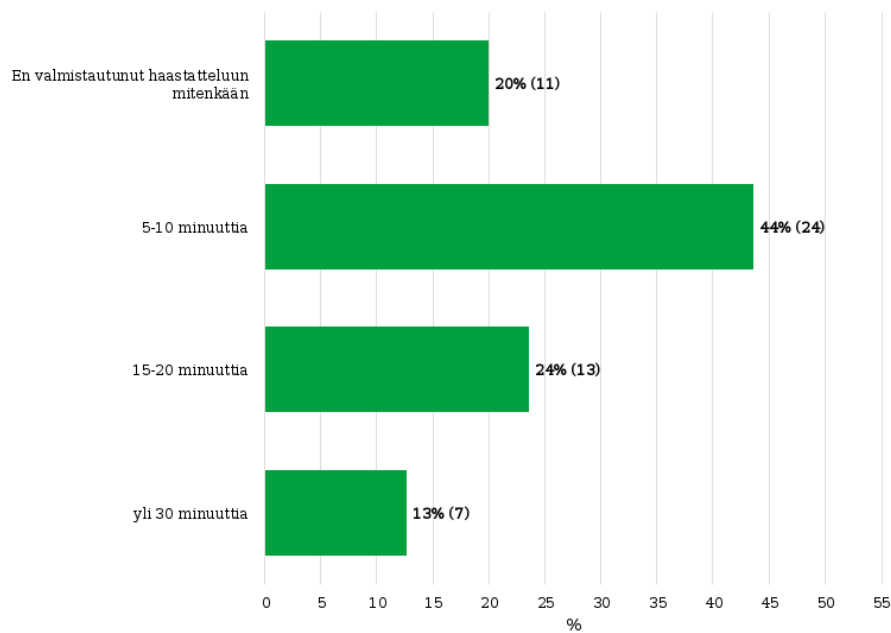
Ryhmähaastattelussa on ollut aikaisemmin 27 työnhakijaa. Loput 28 hakijaa osallistui ensimmäistä kertaa ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelussa aikaisemmin olleista 19 on naisia ja 8 miehiä.



Kuvio 6. Aikaisempi ryhmähaastattelukokemus.

Kysymys 5: Haastatteluun valmistautuminen

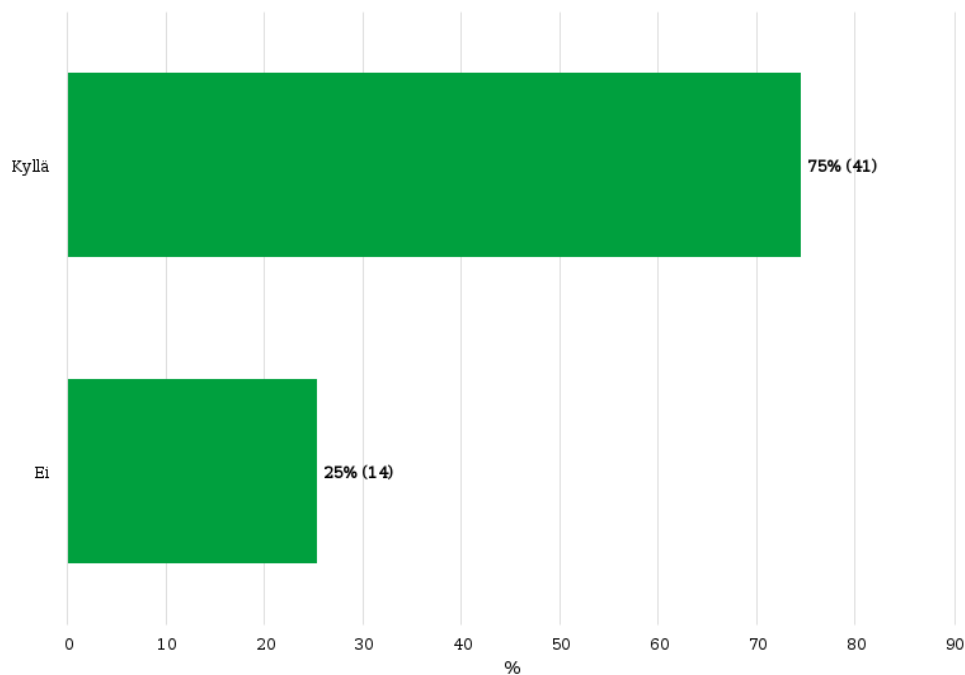
Haastatteluun ei valmistautunut etukäteen ollenkaan 11 työnhakijaa. 24 hakijalla valmistautumiseen meni 5-10 minuuttia. 13 hakijalla 15–20 minuuttia. 7 hakijalla yli 30 minuuttia.



Kuvio 7. Haastatteluun valmistautuminen.

Kysymys 6: Yksilöhaastatteluun pääseminen

Kyselyyn vastanneista työnhakijoista 41 työntekijää pääsi ryhmähaastattelun jälkeen vielä yksilöhaastattelukierrokselle. Loput 14 työntekijää tulivat ”tiputetuiksi”. Yksilöhaastatteluun pääsi 29 naista ja 12 miestä. Näistä 2 oli sellaisia, joilla ei ollut ennestään kesätyökokemusta ja 39 niitä, joilta löytyi jo kesätyökokemusta ennestään.

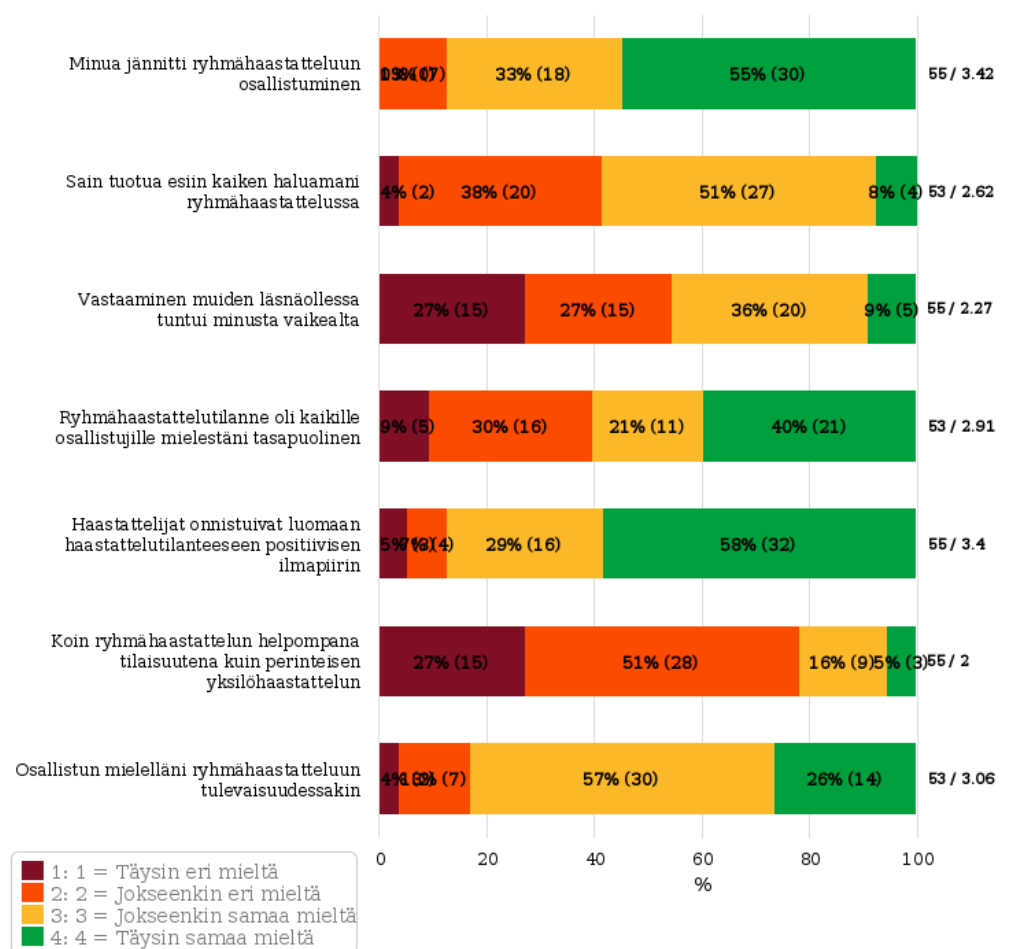


Kuvio 8. Jatkoon pääseminen.

Kysymys 7: Ryhmähaastattelun arviointi

Ryhmähaastatteluun osallistuminen jännitti 30 hakijaa, 18 hakijaa hieman ja 7 hakijaa ei oikeastaan jännittänyt. Kyselyyn vastanneista työnhakijoista 4 sai mielestään tuotua esiin kaiken haluamansa ryhmähaastattelussa, 27 työnhakijaa uskoivat saaneensa tuotua esiin melkein kaiken haluamansa, 20 vastaajaa koki, etteivät oikein saaneet tuotua kaikkea haluamaansa esiin ryhmähaastattelun aikana ja 2 vastaajan mielestä he eivät saaneet tuotua esiin kaikkea haluamaansa. Muiden läsnä ollessa, vastaaminen tuntui vaikealta 5 työnhakijan mielestä, 20 työnhakijan mielestä vastaaminen oli hieman vaikeaa, 15 vastaajaa koki, ettei muiden läsnäolo vaikuttanut hirveästi vastaamiseen ja loppujen 15 hakijan mielestä muiden läsnäolo ei vaikuttanut heihin ollenkaan. Ryhmähaastattelutilanteen tasaisuudesta kaikille osallistujille oli samaa mieltä 21 vastaajaa, 11 vastaajan mielestä tilanne oli melkein tasapuolinen kaikille, 16 vastaajaa koki, että tilanne ei oikein ollut kaikille tasapuolinen ja 5 hakijan mielestä ryhmähaastattelutilanne ei ollut ollenkaan tasapuolinen. Haastattelijat onnistuivat 32 vastaajan mielestä luomaan haastattelutilanteeseen positiivisen ilmapiirin, 16 vastaajaa oli melkein samaa mieltä, 4 vastaajan mielestä haastattelijat eivät oikein onnistuneet luomaan positiivista ilmapiiriä ja 3 työnhakijan mielestä haastattelijat epäonnistuivat kokonaan positiivisen ilmapiirin luonnissa. Ryhmähaastattelu koettiin helpompana tilaisuutena

kuin perinteinen yksilöhaastattelu 3 työnhakijan mielestä, 9 työnhakijaa oli melkein samaa mieltä siitä, että ryhmähaastattelu oli helpompi tilaisuutena kuin yksilöhaastattelu, 28 vastaajaa koki, ettei ryhmähaastattelu oikeastaan ole tilaisuutena helpompi kuin yksilöhaastattelu ja 15 työnhakijan mielestä ryhmähaastattelua ei koettu ollenkaan helpompana tilaisuutena kuin perinteinen yksilöhaastattelu. Kyselyyn vastanneista 14 työnhakijaa osallistuisi mielellään ryhmähaastatteluun tulevaisuudessakin, 30 vastaajaa olivat melkein samaa mieltä osallistumisesta uudestaan ryhmähaastatteluun, 7 vastanneista ei välttämättä osallistuisi uudestaan ryhmähaastatteluun ja 2 vastaajaa ei osallistuisi enää mielellään ryhmähaastatteluun.



Kuvio 9. Arvio toteutuneista ryhmähaastatteluista.

Kysymys 8: Ryhmähaastattelun edut

Ryhmähaastattelussa oli työnhakijoiden mielestä hyvää se, että kaikki saivat halutesaan puhua, ja puheenvuoro annettiin silloin kuin sitä pyysi. Hakijat kokivat, että he saivat keskustella vapaasti ja keskustelun ilmapiiri oli ystävällinen, vaikka kilpailtiin samoista paikoista. Kaiken kaikkiaan keskustelua pidettiin luonnollisena ja hakijat kokivat saavansa tuotua haluamansa asiat esille. Myös haastatteliijoilla on erittäin tärkeä tehtävä haastattelutilanteessa. Haastattelijoiden rauhallisuudella ja ystävällisyydellä luotiin hakijoiden mielestä hyvää ilmapiiriä, joka rentoutti hakijoita alkujännityksen aikaan. Haastattelutilanteessa koettiin tärkeänä, että osallistujat antoivat tilaa muiden vastauksille, vaikkakin saadakseen äänensä kuuluviin joutui pitämään puoliaan, hyvällä tavalla. Monelle vastaajalle tuli yllätyksenä ryhmähaastattelun rento, keskustelevalta ilmapiiriltä ja ylipäättävästä ryhmähaastattelun kulusta. Ryhmähaastattelussa sai hakijoiden mielestä tukea muilta hakijoilta, ja oli mielenkiintoista kuunnella muiden mielipiteitä sekä keskustella yhdessä aihealueista. Alla listattuna pieni otos hakijoiden mielipiteistä;

- ”Haastattelijat olivat iloisia, ystävällisiä ja rentoja. Yrittivät aidosti saada haastateltavat rentoutumaan. Hyvä että esittelyä lukuun ottamatta vastausjärjestystä ei ollut.”
- ”Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri. Pidin myös siitä, miten kysymykset saivat aikaan keskustelun, jolloin vastaaminen oli helpompaa.”
- ”Osaavat haastattelijat. Mielestäni ryhmähaastattelu oli hyvä vaihtoehto, koska siinä saa jollain tavalla tukea muista hakijoista, koska kaikki ovat samassa tilanteessa, niin itselleni on ainakin helpompi rentoutua ja keskittyä haastatteluun, kun huomaa, että ihmisiä tässä vain ollaan :)”
- ”Haastattelijat olivat todella ystävällisiä ja loivat rennon ilmapiirin. Tauoilla oli mukava tutustua muihin osallistujiin.”
- ”Rento meininki, sai tutustua toisiin työnhakijoihin, näki kenen kanssa kilpailee kesätyöpaikasta/ketkä ovat mahdollisia tulevia työkavereita”
- ”Se, ettei kysytty aivan niitä perinteisiä kysymyksiä (esim. mikä on heikkoutesi), jolloin olisi ollut tosi vaikea saada noin kymmentä eri vastausta, ja se olisi tehnyt erottumisesta melko mahdotonta.”

- ”Mukavat haastattelijat, jotka alkujännityksen päätyttyä saivat rentoutumaan:)”
- ”Jokainen sai mielestäni tuotua esille kaiken haluamansa.”
- ”Avoin ja hyväksyvä ilmapiiri. Pidin myös siitä, miten kysymykset saivat aikaan keskustelun, jolloin vastaaminen oli helpompaa”

Kysymys 9: Ryhmähaastattelun haitat

Ryhmähaastattelun huonona puolena koettiin erityisesti alkutilanne, jolloin hakijoita jännitti. Joillakin jännitys jatkui myös läpi haastattelun, mikä johti siihen, ettei saanut tuotettua tekstiä juuri ollenkaan, vaikka olisi halunnut. Osan mielestä oli hankalaa, että ei ollut omia vastausvuoroja, ja näin ollen joutui itse ottamaan oman vastausvuoronsa. Vastauksissa tuli myös monesti esiin se, että kun ”odotti” omaa vuoroaan, joku saattoi ehtiä sanomaan sen, mitä itse oli ajatellut sanovansa, jolloin joutui nopeasti miettimään uutta vastausta. Moni koki painetta siitä, että keksisi paljon hyvää sanottavaa ja sen lisäksi muistaisi vielä sen mitä halusi sanoa, samalla kun keskittyy muiden vastauksiin. Monesti aihepiiri oli jo vaihtunut ennen kun hakija keksi hyvän vastauksen. Epämielilyttävänä nähtiin myös se, että muut kuuntelivat vastauksia.

Monen haastateltavan mielestä ryhmäkoot olivat liian suuret, mikä hankaloitti puheenvuoron saantia ja siitä johtuen ihmiset puhuivat päällekkäin. Monet kokivat, että puheliaimmat yksilöt olivat koko ajan äänessä, jolloin tilanne muuttui epätasapuoliseksi. Myös toisiaan vastaan kilpaileminen koettiin epämielilyttäväksi, ja niin sanottu ”itsensä myyminen” oli yhden hakijan mielestä liian teennäistä. Osa koki, että yksilöhaastattelussa pystyy tuomaan itsensä esiin helpommin kuin ryhmähaastattelussa. Osan vastauksista nousi myös esille se, pääseekö kesätöihin vai ei, ei kuuluisi olla jokaisen haastateltavan tiedossa. Alla listattuna pieni otos hakijoiden mielipiteistä;

- ”Se, että odottaessa 'vastausvuoroa' ajatus siitä mitä oli sanomassa oli vaikea pitää päässä ja alku kun kaikkia jännittää.”
- ”Liian monta ihmistä kerrallaan samassa tilassa, puheenvuoroa oli vaikeata saada eikä omaa asiaa saanut tuotua esille. Tilanne ei ollut millään muotoa tasapuolinen ja tunkeilevimmat ihmiset saivat vain puhua”

- Ehkä aluksi tilanne oli hieman väkinäinen ja kaikkia kuitenkin jännitti. Tietysti myös se, että kaikki muut kuulevat sinun vastauksesi, lisää jännittävyttä.
- ”Ehkä se, että omasta puheenvuorosta joutui välillä "taistelemaan". Piti olla todella skarppina edellisen lopetettua, jotta sai seuraavan puheenvuoron”
- ”Ei aina päässyt sanomaan omia mielipiteitään/ joku muu oli jo sanonut samat asiat, mitä itse meinasit sanoa ja joutuu sen takia miettimään/keksimään enemmän”
- ”Se, että suulaat ihmiset jyräävät, vaikka eivät varsinaisesti olisi parhaita hakijoita. Moni hiljaisempikin voisi olla todella pätevä henkilö, mutta heille tällainen haastattelumuoto ei ole eduksi. Sen lisäksi tuntui, että ne, jotka puhuivat paljon, valittiin yksilöhaastatteluun, vaikka heidän puheensa laatu olisi ollut vähän heikompaakin. Ryhmähaastattelussa saa verrattain vähän aikaa olla äänessä, ja mielestäni siinä ei ole mahdollista käydä läpi kaikkia työpätevyyden kannalta olennaisia kysymyksiä.”
- ”Ryhmän suuri koko, erottautuminen ja äänen esiin saaminen vaikeahkoa vaikka normaali työtilanteessa olisikin sosiaalinen”
- ”Oman vastausvuoron odottaminen ja toisaalta vapaan sanan kierroksilla aggressiivinen vastaaminen: Jos haluaa saada sanotuksi, pitää puhua päälle.”
- ”Isossa ryhmässä keskustelu johti siihen, että kaikki puhuivat toistensa päälle ja ei saanut itse helpolla puheenvuoroa.”
- ”Jos ei ole verbaalisesti lahjakas, tai jos on muuten vähän ujo, niin ryhmähaastattelu on tosi epämiellyttävää.”

7.3 Kyselyn tuloksien analysointi

Esimiehet

Esimiehet olivat melko positiivisia kaiken kaikkiaan ryhmähaastattelukokemuksesta. 71 % esimiehistä koki kesärekrytoinnin sujuneen helpommin verrattuna edellisvuoteen. Esimiehet saivat riittävästi aikaa paneutua rekrytointeihin ja 86 % uskoi saaneensa tarpeeksi tietoa etukäteen ryhmähaastattelusta. Hakijat olivat ryhmähaastattelun kautta laadullisesti melko hyviä esimiesten mielestä. Koettiin myös hyvänä asiana,

että haastattelijoita oli enemmän kuin yksi ja näin esimies sai sekä apua että ulkopuolisen mielipiteitä työnhakijoista. Ryhmähaastattelun jälkeen suoraan pidettävät yksilöhaastattelut oli miltei kaikkien esimiesten mielestä hyvä idea. Ryhmähaastattelun kautta oli esimiesten mielestä suhteellisen helppoa tehdä valintoja. Lähes kaikki esimiehet kokivat säästäneensä aikaa ryhmähaastattelujen kautta. Tähän vaikuttavat HR:n tekemät työpaikkailmoitukset, se kuinka paljon hakemuksia on esikarsittu esimiehen toiveesta ja itse haastattelut, kun monta hakijaa pystytään haastattelemaan samaan aikaan. Kaikki esimiehet käyttäisivät ryhmähaastattelua uudestaan.

Suurena plussana koettiin, että ryhmähaastattelun kautta näki heti työntekijöiden käyttäytymistä muita kohtaan ja rohkeutta toimia ryhmässä, joka asetti hyvät paineet haastattelulle. Iso hyöty oli esimiesten mielestä myös siinä, että pystyy näkemään kaikki hakijat samalla kertaa, jolloin hakijoita on helpompi verrata keskenään. Ryhmähaastattelussa erottuu hyvin ”jyvät akanoista” ja jotkut hakijoista erottui hyvin edukseen. Samalla HR tuki koettiin tilanteessa hyväksi, koska saatettiin kysyä kysymyksiä, joita esimies ei välttämättä olisi osannut kysyä.

Työnhakijat

55 vastaajasta 27 työnhakijaa oli ollut ennen ryhmähaastattelussa ja 28 työnhakijaa ei, eli melkein puolet on jo ollut ryhmähaastattelussa aikaisemmin. Ryhmähaastatteluun valmistautuminen vei hakijoilta aikaa keskimäärin noin 15 minuuttia, vaikka on aina tietysti pieni osa hakijoista, jotka eivät valmistaudu haastatteluihin mitenkään. Koko kyselyyn vastanneista työnhakijoista 41 oli päässyt jatkoon seuraavalle kierrokselle ja 14 hakijaa ei. Suurin vastausprosentti oli hakijoilla, jotka olivat päässeet yksilöhaastattelukierrokselle. Yli puolta hakijoista jännitti ryhmähaastatteluun osallistuminen. Monelle oli myös hankala saada sanottua haluamansa asiat. Ryhmähaastattelutilanteen tasapuolisuus jakoi mielipiteitä kahtia. Osa koki tilanteen olevan tasapuolinen ja toiset taas eivät. Tähän varmasti liittyy juuri se, onko itse päässyt hyvin puhumaan tilanteessa vai onko jäänyt hiljaiseksi. Ryhmähaastattelua ei koettu helpommaksi tilanteeksi kuin yksilöhaastattelua. Kuitenkin melkein puolet osallistuisi uudestaan ryhmähaastatteluun.

Erittäin suuri tehtävä ryhmähaastattelussa on haastattelijalla, niin kuin teoriaosassakin kävi ilmi. Hyvä, kokenut haastattelijaa saa hakijat rentoutumaan ja poistamaan heiltä alkujännitystä. Haastattelijan asiantuntijuus ja reippaus ovat isossa roolissa haastattelun luonnollisen etenemisen kannalta. Haastattelijan täytyy kuitenkin myös varoa niin kutsuttuja ”sudenkuoppia”. Yksi hakijoista mainitsi olleen erittäin inhottava katsoa, kun haastattelihoista toinen kirjoitti muistiinpanoja haastateltavien vastausten aikana, mutta ei välttämättä kirjoittanutkaan joka ikisestä hakijasta ylös mitään. Tämä näytti työnhakijasta siltä, että häntä ei valita, koska hänestä ei mitään kirjoitettu ylös hänen puheenvuoronsa aikana. Pieniä asioita, jotka joku saattaa ymmärtää väärin.

Monelle työnhakijalle tuli yllätyksenä tilaisuuden rentous ja se mitä ylipäättänsä ryhmähaastattelussa tapahtuu. Uskoisin, että ryhmähaastattelusta ei ole vielä paljoakaan ihmisillä tietoa ja monilla on siitä vääriä uskomuksia. Toisilla saattaa taas olla ennestään huonoja kokemuksia ryhmähaastatteluista, jotka ovat voineet vaikuttaa ajatuksiin.

Suurin ongelma työnhakijoille olivat suuret ryhmäkoot. Haastateltavat kokivat, että oli välillä hankala saada puheenvuoroa ja ihmiset puhuivat keskenään päällekkäin. Monesti myös omat ajatukset menivät sekaisin, kun joku muu ehti sanoa haluamansa asiat. Osa hakijoista koki muuttuneensa ryhmässä epäsosiaalisiksi, vaikka normaalisti ovatkin erittäin sosiaalisia. Tässä nousee esille jo teoriassakin tullutta asiaa, eli ryhmähaastattelussa pärjäävät helpommin puheliaat ja ulospäinsuuntautuneet hakijat. Ujot ja hiljaiset hakijat jäävät helposti taka-alalle, vaikka heillä olisikin hyvää työkokemusta takanaan. Hakijoiden, jotka kokivat ”jäätävänsä” kun kysymyksiä esitettiin ja oma vastaus ”viettiin” olisi hyvä miettiä jo ennen haastatteluun tulemistä, mitä siellä saatettaisiin kysyä ja näin miettiä erilaisia vastausvaihtoehtoja.

Ryhmähaastattelu ei varmastikaan sovi kaikenlaisten hakijoiden testaamiseen. Mikäli kyseessä on joku spesifimpi työnkuva, esimiestehtävä tai muu vastaava, yksilöhaastattelu on varmasti parempi vaihtoehto. Kuitenkin tällaisissa perustason asiakaspalvelutehtävissä, kuten esimerkiksi myyjä tai tarjoilija ryhmähaastattelu pistää hakijat samanlaisiin vuorovaikutustilanteisiin, kuin he joutuvat työpaikallakin. Ryhmähaastattelussa näkee ihmisten toiminnan tiiminä, paineen alla ja kiireessä. Kuitenkin nousee mieleen kysymys, kuuluuko työhaastattelun olla tilanne, jossa hakija mainostaa itseään

mahdollisimman paljon osoittaakseen, että on paras hakija. Vai pitäisikö sen pikeminkin olla tilanne, jossa koetetaan mahdollisimman totuudenmukaisesti selvittää, kuka on paras työntekijä. Olisi myös hyvä keksiä joitain lisäkeinoja siihen, miten saada hiljaiset ja ujut työnhakijat avautumaan paremmin ryhmätilanteessa ja näin saada jännitys helpommin laukeamaan.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin ryhmähaastatteluja, jotka otettiin käyttöön Turun Osuuskaupassa kesärekrytointin aikana. Työn tarkoituksena oli selvittää millainen oli hakija- ja esimieskokemus ryhmähaastattelusta ja antaako ryhmähaastattelu jotain sellaista hyötyä mitä yksilöhaastattelu ei tuo. Teoriaosa on kirjoitettu niin, että se vastaa sisällöltään empiriaosuudessa tutkittavia ongelmia ja tuloksia mahdollisimman tarkasti. Ryhmähaastatteluista ei kuitenkaan ole erikseen tehty kirjallista materiaalia, eikä sitä ole juurikaan tutkittu joten tutkimuksessa on sen takia käsitelty myös esimiehen roolia rekrytointiprosessissa. Näistä johtuen tutkimuksessa painotettiin Minna Vuotilan haastattelua ja kyselytuloksia, koska tutkimus on hankkeistettu Turun Osuuskaupalle. Lisäksi aihealue oli tutkijalle kiintoisa.

Tutkimusosuus koostui HR-asiantuntijan haastattelusta sekä kyselyistä ryhmähaastattelussa olleille työnhakijoille ja esimiehille. Tutkittavien kohdehenkilöiden otos oli laaja (55 työnhakijaa ja 7 esimiestä), joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Luotettavuutta voitaisiin testata tekemällä sama kysely uudestaan, jolloinka luultavimmin tulokset olisivat täysin samat. Samoin HR-asiantuntijan haastattelu äänitettiin, joka osaltaan helpotti ettei tulokset vääristyneet.

Tutkimuksen perusteella selvisi hyvin työnhakijoiden ja esimiesten kokemukset ryhmähaastatteluista. Esimiehet olivat kaiken kaikkiaan tyytyväisiä tähän haastattelumuotoon, koska ajansäästön lisäksi he näkivät heti työnhakijoiden käyttäytymistä ryhmässä ja pystyivät helpommin vertailemaan hakijoita keskenään, koska kaikki olivat samassa tilassa. Työnhakijoiden kesken ryhmähaastattelu jakoi mielipiteitä. Osan mielestä tilaisuus oli todella rento ja mukava sekä oli mielenkiintoista päästä keskustelemaan kilpakumppaniensa kanssa. Toiset taas näkivät tilaisuuden epätasapuolisena varsinkin ujoille ja hiljaisille hakijoille. Myös liian suuret ryhmäkoot ja siitä aiheutuva toisten päälle puhuminen, aiheutti negatiivisia tulkintoja. Isona asiana myös nousi esimiehen ja haastattelijan tärkeä rooli koko prosessin aikana.

Voidaan oikeastaan siis todeta, että ryhmähaastattelu antaa joissain asioissa sellaista hyötyä mitä yksilöhaastattelu ei tuo, kuten ryhmässä toimiminen ja paineen alla työskentely. Ryhmähaastattelu on myös oiva muoto massarekrytoinneissa, kuten esimerkiksi kesärekrytoinneissa kun rekrytoidaan perustason tehtäviä kuten myyjä tai tarjoilija. Jos rekrytoidaan jotain spesifimpää työtehtävää kuten esimiestä, ei ryhmähaastattelua kannata sellaisessa hyödyntää, koska siinä ei tule ilmi kaikki työlle ominaiset ominaisuudet. Yksilöhaastattelua ei siis kannata vielä unohtaa, eikä ryhmähaastattelua kannata lytätä pois käytöstä. Molemmissa tekniikoissa löytyy niin hyvät kuin huonot puolensakin.

Prosessina työn tekeminen oli mielenkiintoista, koska tutkija itse oli osallistunut kyseisiin ryhmähaastatteluihin, ja näin ollen työnhakijoiden vastauksia oli entistä mielenkiintoisempi lukea. Työn tekemisen kautta tutkija oppi myös paljon laajemmin niin rekrytointiprosessista kuin ryhmähaastattelustakin. Samalla se opetti tutkijaa ymmärtämään paremmin ryhmähaastattelun osapuolten näkemyksiä menetelmästä. Haasteena tutkija koki sen, että työntekijöiden ja esimiesten kyselyistä oli jo kulunut päälle vuosi, joten oli jo hieman hankala palata muistoissa taaksepäin. Työ tehtiin myös niillä resursseilla, jotka oli mahdollista toteuttaa tutkijan omalla aikataululla. Aikataulu oli aika kiireinen, jotta suunniteltu valmistumispäivä oli mahdollista toteuttaa. Sitä voidaan pohtia, olisiko työn konkreettinen toteuttaminen ollut helpompaa ja vielä paremmin onnistunut, jos tutkija olisi tehnyt työn aikaisemmin ja osannut näin suunnitella ajankäyttönsä siten, että työn teolle olisi ollut enemmän aikaa. Kaiken kaikkiaan tutkimus on kuitenkin onnistunut kasvattamaan aihetietämystä ja antamaan uusia näkemyksiä ryhmähaastatteluihin.

Mikäli mietitään työlle jatkotutkimusta, olisi aiheena ehkä mielenkiintoista selvittää miten saada ryhmähaastattelutilanteesta entistä mielekkäämpi työnhakijoille. Eli tutkia voiko jännitystä jotenkin helpottaa ja saada ujut sekä hiljaiset hakijat enemmän mukaan.

LÄHTEET

Duunitorin www-sivut. Viitattu 29.9.2016. www.duunitori.fi

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.uud.p. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S & Mäkelä, T & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY Opimateriaalit Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijänä. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jyväskylän yliopiston www-sivut. Viitattu 22.10.2016. www.jyu.fi

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kielikompassin www-sivut. Viitattu 25.10.2016. www.kielikompassi.jyu.fi

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta – rekrytoinnin menetelmät. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.

Monsterin www-sivut. Viitattu 29.9.2016. www.monster.fi

Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu – henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Reedn www-sivut. Viitattu 30.9.2016. www.reed.co.uk

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. www.stat.fi

Statn www-sivut. Viitattu 26.10.2016.

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tjs-opintokeskuksen www-sivut. Viitattu 25.10.2016. www.tjs-opintokeskus.fi

Turun Osuuskaupan www-sivut. Viitattu 21.10.2016. www.s-kanava.fi

Vahtio, E. 2007. Pestaa paras – Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen:Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtual Statisticsin www-sivut. Viitattu 23.10.2016. www.stat.fi

Vuotila, M. 2016. HR-asiantuntijan haastattelu 14.9.2016.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ryhmähaastattelukysely esimiehelle

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, joka koskee Turun Osuuskaupassa järjestettyä kesätyöntekijöiden ryhmähaastattelutilaisuutta. Kehittääksemme kesätyörekrytointia ja siihen liittyvää ryhmähaastattelua Turun Osuuskaupassa, toivomme saavamme mielipiteesi oheisen kyselyn avulla. Vastaaminen vie aikaa sinulta vain muutaman minuutin. Kiitos mielipiteestäsi jo etukäteen! Henkilöstöhallinto

1. Kuinka monta kesätyöntekijää rekrytoit tänä kesänä

2. Arvioi kesärekrytointiin käyttämäsi aika (vastaus minuutteina)

Kesätyöntekijätarpeen kartoittaminen _____

Hakemusten luku & haasteluun valitseminen _____

Haastattelu _____

Suosittelijoiden läpikäyminen ja soittaminen _____

Valinnoista ilmoittaminen _____

3. Arvioi toteutunutta kesärekrytointia seuraavien väittämien osalta

	1 = Täysin eri mieltä	2 = Jokseenkin eri mieltä	3 = Jokseenkin samaa mieltä	4 = Täysin samaa mieltä
Mielestäni kesärekrytointi sujui helpommin edellisvuosiin verrattuna	()	()	()	()
Mielestäni miinulla oli riittä-	()	()	()	()

västi aikaa pa-
neutua kesä-
rekrytointeihin

Mielestäni sain
etukäteen riittä-
västi tietoa ryh-
mähaastattelusta

Mielestäni mi-
nulla oli riittä-
västi aikaa valita
esikarsituista ha-
kijoista haastatte-
luun kutsuttavat

Mielestäni esi-
karsitut hakijat
olivat laadulli-
sesti hyviä

Koin haastavana
ilmoittaa ryhmä-
haastattelun jäl-
keen hylätyille
ikävät uutiset

Mielestäni oli
hyvä asia, että
yksilöhaastattelu
järjestettiin heti
ryhmähaastatte-
lun perään

Koin että ryhmä-
haastattelun poh-
jalta oli helpompi
tehdä valintoja

kuin "perinteisen" yksilöhaastattelun pohjalta

Mielestäni oli hyvä asia, että haastattelussa oli mukana useampi henkilö haastattelemassa

Koin, että sain tarpeellista apua valintojen tueksi

Mielestäni keskitetty kesärekrytointi säästi aikaani

Olen valmis käyttämään keskitettyä mallia uudestaan

4. Ryhmähaastattelun plussat ja miinukset verrattuna yksilöhaastatteluun

5. Vapaa sana keskitetystä mallista

Kiitos mielipiteestäsi!

Ryhmähaastattelukysely työnhakijoille

Tervetuloa vastaamaan Turun Osuuskaupassa järjestettyyn kesätyöntekijöitä koskevaan ryhmähaastattelutilaisuuteen. Kehittääksemme kesätyörekrytointia ja siihen liittyvää ryhmähaastattelua Turun Osuuskaupassa, toivomme saavamme mielipiteesi oheisen kyselyn avulla. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Vastaaminen vie Sinulta aikaa vain muutaman minuutin. Kiitos vastauksestasi jo etukäteen, toivottavasti tapaamme vielä!

1. Sukupuoli

Nainen

Mies

2. Ikä

3. Olen tänä kesänä hakemassa ensimmäistä kesätyöpaikkaa

Kyllä

Ei

4. Olen osallistunut aikaisemmin ryhmähaastatteluun

Kyllä

Ei

5. Haastatteluun valmistautuminen vei minulta aikaa

En valmistautunut haastatteluun mitenkään

5-10 minuuttia

15-20 minuuttia

yli 30 minuuttia

6. Ryhmähaastattelun jälkeen minut valittiin yksilöhaastatteluun

Kyllä

Ei

7. Arvioi toteutunutta ryhmähaastattelua seuraavien väittämien osalta:

	1 = Täysin eri mieltä	2 = Jokseenkin eri mieltä	3 = Jokseenkin samaa mieltä	4 = Täysin samaa mieltä
Minua jännitti ryhmähaastatteluun osallistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain tuotua esiin kaiken haluamani ryhmähaastattelussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastaaminen muiden läsnäollessa tuntui minusta vaikealta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryhmähaastattelutilanne oli kaikille osallistujille mielestäni tasapuolinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haastattelijat onnistuivat luomaan haastattelu-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tilanteeseen posi-
tiivisen ilmapii-
rin

Koin ryhmähaas-
tattelun helpom-
pana tilaisuutena
kuin perinteisen
yksilöhaastatte-
lun

() () () ()

Osallistun mie-
lelläni ryhmä-
haastatteluun tu-
levaisuudessakin

() () () ()

8. Ryhmähaastattelussa minusta oli mukavaa

9. Ryhmähaastattelussa minusta oli epämiellyttävää

Kiitos vastauksistasi! Iloista kesää! Henkilöstöhallinto Turun Osuuskauppa

Minna Vuotilan haastattelu

- 1. Mistä lähti idea ryhmähaastatteluihin?**
- 2. Onko tarkoitus jatkaa ryhmähaastatteluja jatkossa?**
- 3. Mistä lähtee TOK rekrytointiprosessi liikkeelle?**
- 4. HR asiantuntijan käsitys ryhmähaastattelusta verraten yksilöhaastatteluun?**
- 5. Ryhmähaastatteluprosessi; tavoitteet, hyödyt ja haasteet**
- 6. Ryhmähaastattelun kesto?**
- 7. Miten esimies ja HR valmistautuu haastatteluun?**
- 8. Miten työnhakijan kannattaa valmistautua ryhmähaastattelutilanteeseen?**
- 9. Miten HR ja esimies hoitaa haastattelutilanteen?**
- 10. Kuinka monta tulee siihen yksilöhaastatteluun?**
- 11. Miten hakijoiden tulee käyttäytyä haastattelutilanteessa?**

Teemat

- 1. Rekrytointiprosessi**
- 2. Ryhmähaastattelu**