



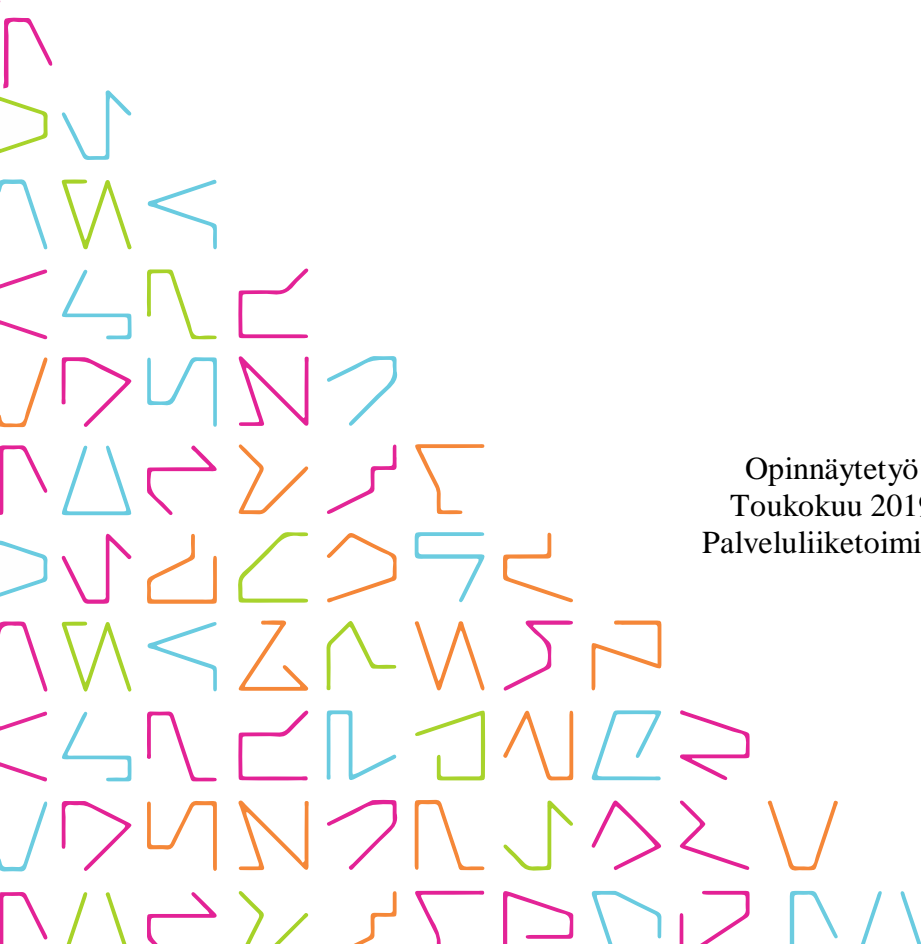
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YKSIÖ- JA RYHMÄHAASTATTELUN KÄY- TETTÄVYYS REKRYTOINNIN TEHOSTA- MISEKSI

Ravintola-ala

Linda Kallioinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

KALLIOINEN, LINDA

Yksilö- ja ryhmähaastattelun käytettävyys rekrytinnin tehostamiseksi
Ravintola-ala

Opinnäytetyö 39 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2019

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yksilö- ja ryhmähaastattelun käytettävyyttä. Tavoitteena oli saada selville, miten rekrytinnista saataisiin mahdollisimman tehokasta ravintola-alalla. Työn tutkimuskysymyksiä ovat ”miten rekrytinnista saadaan mahdollisimman tehokas?”, ”millaisiin tilanteisiin yksilö- ja ryhmähaastattelut sopivat?” ja ”miten osaaminen, pätevyys ja motivaatio todetaan?” Työn viitekehys koostuu yleisesti rekrytinnista, ravintola-alan yleisistä ominaispiirteistä sekä lainsäädännöistä, jotka osakseen ohjaavat rekrytointia. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelujen muodossa. Haastattelut olivat puolistrukturoituja eli kysymykset olivat valmiina, mutta lisäkysymyksiä saatettiin esittää spontaanisti asioiden tarkentamiseksi. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka tekevät työkseen rekrytointia ravintola-alalla. Haastatteluja oli neljä, ja vastaukset kirjoitettiin suoraan sanasta sanaan koneelle. Tähän työhön haastateltavat ovat kuitenkin jätetty anonyymeiksi omasta pyynnöstään.

Tutkimustulokset olivat selkeät eikä suuria poikkeamia havaittu. Yksikään vastaus ei ollut ristiriidassa toisen vastaajan vastauksen kanssa. Tulosten perusteella yksilöhaastattelussa suurin hyöty on avoimempi ja rohkeampi keskustelu, jolloin saadaan syvällisempi tieto ja ymmärrys hakijan osaamisesta ja pätevydestä. Haitaksi taas kerrottiin yksimielisesti tehottomuus ajankäytössä, mikäli hakija ei etene haussa. Ryhmähaastattelun hyödyksi ilmeni ajankäytön tehokkuus ja hakijan sosiaalisten taitojen ilmeneminen, kun taas haitaksi mainittiin kilpailutilanne, ujojen hakijoiden varjoon jääminen sekä pintapuolinen osaamisen ja pätevyyden toteaminen.

Kenenkään vastaajan mielestä Suomen lainsäädäntö ei pahemmin vaikuta rekrytinnin tehokkuuteen. Ainoastaan pätevyystodistusten kerääminen vie enemmistön mielestä enemmän aikaa, mutta jokaisen vastaajan mielestä se on kuitenkin tärkeää. Rekrytinnin tehostamiseksi kehitysehdotuksia ovat video- ja ryhmähaastattelujen lisääminen, ajankäytön hallinta sekä todistusten liittäminen hakemukseen jo hakuvaiheessa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

KALLIOINEN, LINDA:

Usability of individual and group interviews to enhance recruitment
Catering business

Bachelor's thesis 39 pages, appendices 1 page
May 2019

The purpose of this study was to clarify the usability of individual and group interviews. The aim was to clarify how recruitment can be as effective as possible in the restaurant industry. The theoretical part consists of recruitment, restaurant industry and legislation. The study was conducted as a qualitative study in the form of interviews. The interviewees were people who work in the restaurant sector. There were four interviews, but the interviewees are anonymous at their own request.

The results were similar. None of the answers was in conflict with the other. Based on the results, the greatest benefit in an individual interview is a more open and courageous conversation. Inefficiency in time use was unanimously a harmful thing if the applicant did not proceed in the job search. The benefit of the group interview was the efficiency of time use and the appearance of the applicant's social skills. A drawback was the competitive situation and the perfunctory identification of skills and qualifications.

According to the interviewees, Finnish legislation does not affect the efficiency of recruitment. In order to improve recruitment, development suggestions include adding video and group interviews, managing time-use and attaching certificates to the application at the application stage.

Key words: recruitment, enhance recruitment, interview methods

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	REKRYTOINTI.....	6
2.1	Yleistä.....	6
2.2	Rekrytointiprosessi.....	6
2.3	Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi	8
2.4	Valintakriteerit	9
2.5	Haastattelut	10
3	RAVINTOLATYÖNTEKIJÖIDEN OMINAISUUDET	16
3.1	Alan yhteisiä ja yleisiä piirteitä	16
3.2	Työnimikkeitä ja niiden osaamisia	17
4	PÄTEVYYS, OSAAMINEN JA MOTIVAATIO	20
4.1	Pätevyys ja osaaminen.....	20
4.2	Motivaatio.....	21
5	LAINSÄÄDÄNNÖN VAIKUTUS.....	23
5.1	Työelämän tietosuojalaki.....	23
5.2	Työsopimus-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki	25
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
7	TULOKSET	30
8	POHDINTA	33
	LÄHTEET	36
	LIITTEET.....	39
	Liite 1. Haastattelukysymykset	39

1 JOHDANTO

Yhä enemmän ihmiset vaihtavat työpaikkaa uransa aikana, jolloin lojaalisuus on vaihtunut molemminpuoliseen hyötyyn. Rekrytointitilanne alkaa yleisimmin siitä, että yritys tarvitsee korvaavan tekijän edellisen työntekijän tilalle. (Markkanen 2002, 6, 12.) Tämä opinnäytetyö keskittyy rekrytointiprosessin eri vaiheisiin, ja työn tutkimus pohjautuu työhaastatteluihin ja siihen, miten rekrytoinnista saataisiin mahdollisimman tehokasta ravintola-alalla. Tarkemmin ottaen työn tarkoituksena on selvittää, missä rekrytointitilanteissa on kannattavampaa käyttää yksilöhaastattelua, ja missä tilanteissa ryhmähaastattelua. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu rekrytointiprosessin eri vaiheista, ominaisuuksista, joita ravintola-alan ihmisiltä odotetaan sekä rekrytointiin liittyvästä lainsäädännöstä. Tutkimuksen kohderyhmä on ravintola-ala, ja se on valikoitunut tekijän oman ammattialan mukaan.

Työn idea sai alkunsa tekijän omasta mielenkiinnosta rekrytointia kohtaan. Opinnäytetyön kirjoittaja suoritti työharjoittelunsa henkilöstövuokrausfirmassa rekrytoinnin puolella, jossa hän huomasi yhden rekrytointiprosessin vievän paljon aikaa. Empiria koostuu kuitenkin yleisesti rekrytoinnista, yrityksestä riippumatta. Tutkimusta voidaan siis myös hyödyntää yrityksissä, joissa rekrytointi ei ole yrityksen päätarkoitus.

Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla henkilöitä, jotka ovat vastuussa rekrytoinnista ravintola-alalla. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä ja haastatteluita toteutetaan niin kauan, kunnes tutkimus saavuttaa saturaatiopisteen eli niin sanotun kyllästymispisteen. Rekrytoinnin tehokkuuden selvittämiseksi tutkimuskysymykset käsittelevät yksilö- ja ryhmähaastattelun käytettävyyttä sekä sitä, miten osaaminen, pätevyys ja motivaatio todetaan. Tulokset ovat yhtäläisiä ja tukevat teoriaa. Työssä on kattavaa tietoa yleisesti rekrytoinnista ja siihen liittyvistä asioista, joten tästä työstä on hyötyä niin alan ammattilaisille, vasta-aloittelijoille kuin työnhakijoillekin.

2 REKRYTOINTI

2.1 Yleistä

Yrityksen yksi isoimmista investoinneista on rekrytointi (Empore n.d). Kuten Vaahtio Eeva-Leena kirjassaan (Vaahtio 2005, 71) mainitsee ”rekrytointi on mahdollisuus kehitykseen ja uudistumiseen”. Rekrytoinnin tarkoituksena on olla sekä työnantajalle että työntekijälle pitkäaikainen ratkaisu. Tämä ilmenee mahdollisuutena työnantajalle kasvattaa liiketoimintaa ja työntekijälle kehittää itseään ja nauttia työstään. Epäonnistunut rekrytointi kustantaa yritykselle tuhansia euroja. Työntekijällä se voi vaikuttaa jaksamiseen ja sosiaalisiin suhteisiin myös työajan ulkopuolella. (Empore n.d.)

Rekrytointi on osa johtamista, sillä se vaikuttaa yrityksen toimintaan. Sen tavoitteena on täyttää organisaation vapautuneet ja uudet työpaikat mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Rekrytointia suunniteltaessa on otettava huomioon tekijät, jotka vaikuttavat työvoiman tarpeeseen. Näitä ovat esimerkiksi työn määrä ja laatu sekä työpaineen vaihtelut. Tarpeiden pohjalta tehdään päätös työsuhteesta ja siitä, millä perusteilla uutta työntekijää lähdetään etsimään. (Eräsalo 2008, 28–29.)

Henkilöstösuunnittelun avulla voidaan sovittaa oikea työntekijämäärä kulloiseenkin työtarpeeseen. Henkilöstösuunnittelussa voidaan tarkastella henkilöstön määrää eri aikatahtäyksillä, miehityssuunnittelua ja työvuorojen suunnittelua. Tärkeää on työn määrä ja siihen tarvittava osaaminen. Esimerkiksi kuormapäivänä saattaa tarvita enemmän henkilöstöä, kun taas buffettarjoilussa työntekijätarve on vähäisempi kuin lautastarjoilussa. Henkilöstöä ei saa olla liikaa, jotta tehokkaat työtunnit eivät kärsi, mutta henkilöstöä ei kannata olla oikeaa tarvetta vähäisempääkään, ettei työntekijät kuormitu ja väsy. Oikea määrä työntekijöitä takaavat paremman asiakaspalvelun. Kun työn määrä kasvaa, tarvitaan enemmän työntekijöitä, ja päinvastoin. (Eräsalo 2008, 22–23.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Muun muassa yrityksen koko, organisaatio ja työtehtävän laatu vaikuttavat rekrytointiprosessiin (Rekrytointiprosessin vaiheet n.d.). Rekrytoinnin koosta tai ajasta riippumatta

siihen kuuluu useimmiten suunnittelua, aikatauluttamista, viestintää, haastatteluita ja päätöksentekoa (Empore n.d).

Suunnitteluvaiheessa määritetään tulevan työntekijän toimenkuva. Määrittämiseen liittyy esimerkiksi työntekijän vastuualue, tehtävät ja tehtävänimike. Lisäksi määrittelyyn otetaan mukaan toimenkuvaan tarvittavat koulutukset, kokemukset ja persoonallisuus. Tässä kohtaan siis luodaan fiktiivinen henkilö haettavaan työtehtävään. Tarkoituksena on miettiä tarkalleen, millaista henkilöä haetaan. Myös palkkataso tulee ottaa huomioon. (Markkanen 2002, 10.)

Fiktiivisen henkilön luominen ja toimenkuvan määrittäminen helpottavat **työilmoituksen tekoa**. Työilmoituksessa on kysymys työpaikan myymisestä. Ilmoitus tulee olla kiinnostava, mutta realistinen. (Markkanen 2002, 10.) Se kannattaa laatia niin, että ilmoitus karsii mahdollisimman paljon pois niitä hakijoita, joita ei haluta yritykseen. Tällöin on todennäköisempää, että kiinnostus herää niissä hakijoissa, joita halutaan. (Kaijala 2016, 59.) Tiukat kriteerit edesauttavat rekrytointia, sillä löysästi tehdyt kriteerit saavat helposti kokeilijat hakemaan kyseistä työtä. Kokeilijat eivät ole potentiaalisia hakijoita, heiltä puuttuu jotain olennaista, mitä työtehtävä vaatii. Esimerkiksi korkeatasoiseen ravintolaan haettaessa kokkia, alan kokemuksen lisäksi on hyvä määritellä, millaista työkokemusta tehtävä vaatii. Tässä tilanteessa kokeilijoita voisivat olla esimerkiksi pikaruokatyöntekijänä työskennelleet ihmiset. Heillä on alan kokemusta, mutta tuskin riittävää pätevyyttä korkeatasoisen ravintolan kokiksi. (Eräsalo 2008, 31.)

Kriteerien ei tule olla kuitenkaan liian tiukkoja ja epärealistisia, sillä ne luovat kuvaa ihmisestä, jolla on ylenmääräisiä taitoja, ja siten se saattaa karsia potentiaalisiakin hakijoita. Myös henkilökohtaiset ominaisuudet on hyvä määritellä. Esimerkiksi ”etsitään hyvää tyyppiä” ei välttämättä kerro paljoakaan. On siis hyvä määritellä, millä ominaisuuksilla kyseisessä työssä pärjää. (Eräsalo 2008, 31.) Yritys voi vaatia tulevalta työntekijältä tietynlaisia henkilökohtaisia soveltuvuusvaatimuksia. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä työnantaja voi vaatia sosiaalisia taitoja tai reipasta otetta työhön. (Vaahtio 2007, 24.)

Työilmoitus maksaa, joten myös budjettia tulee miettiä. Pitää suunnitella valmiiksi esimerkiksi, missä ilmoitus julkaistaan ja onko itse yritys ilmoituksen laatija vai käytetäänkö kenties mainostoimistoa apuna. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös päättäminen rekry-

toinnin vastuuhenkilöstä, hakemusten käsittelijöistä ja henkilöistä, jotka kutsuvat ehdokkaat haastatteluun ja lähettävät palautekirjeet hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi. Tässä kohtaa on myös hyvä päättää, tekeekö yritys kaiken itse vai käyttävätkö he rekrytointiin erikoistuneen konsulttiyrityksen apua. (Markkanen 2002, 10–11.)

Lisäksi **aikataulutus** kannattaa pohtia valmiiksi. Rekrytoinnin kannalta on hyvä tietää, milloin esimerkiksi haku aika päättyy ja milloin pidetään ensimmäiset haastattelut. (Markkanen 2002, 11.) Uusien henkilöiden palkkaaminen on lähes aina kiireistä aikaa, joten valmis toimintamalli auttaa tähän. Kun jokaisen rekrytoinnin yhteydessä ei tarvitse miettiä jokaista yksityiskohtaa erikseen, yritys säästää aikaa. (Valvisto 2005, 36.) Suunnittelun ja määrittelyn kohdalla ei ole suotavaa kiirehtiä. Ensimmäiseksi ei kannata ottaa esille vanhaa toimenkuvaa ja käyttää sitä uutena työilmoituksena, vaan vanhat metodit kannattaa kyseenalaistaa. Uutta rekrytointia aloittaessa on hyvä miettiä esimerkiksi seuraavia asioita: minkälaista kompetenssia tarvitaan juuri nyt, minkälainen osaaminen vie yritystä eteenpäin tehokkaimmalla tavalla, mitä osaamista ei voi korvata muilla osaajilla, miten yritykseen saadaan houkuteltua haluamaa osaamista ja minkälainen on kohtaanto. (Kaijala 2016, 57, 61.)

Henkilöprofiili kannattaa siis päivittää, sillä usein onnistuneen rekrytoinnin yksi vaikuttavista tekijöistä on henkilöprofiilin pienet eroavaisuudet edelliseen rekrytointiin verrattuna. Tekijät, jotka vaikuttavat henkilöprofiilin muuttumiseen ovat muun muassa työhakijoiden käyttäytyminen, asiakasodotukset, rekrytoivan yrityksen tunnettuus ja työnantajaimago, työntekijän kasvu- ja kehittymismahdollisuudet organisaatiossa sekä käytettävä aika ja resurssi työntekijän perehdytykseen. Nämä vaikuttavat tekijät voivat muuttua rekrytoivan henkilön ympärillä, ja pienelläkin muutoksella on selkeä vaikutus siihen, millaisia työntekijöitä kannattaa rekrytoida yritykseen. (Empore n.d.)

2.3 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Joskus haettavaan työtehtävään voi löytyä tekijä yrityksen sisältä. Tätä kutsutaan sisäiseksi rekrytoinniksi. Työsopimuslaki edellyttää, että työnantajan on ilmoitettava omalle henkilöstölleen vapautuvasta työpaikasta. Sisäinen rekrytointi voi olla järkevää, sillä yleensä he tuntevat talon ja tavat. Tosin tämä edellyttää sitä, että työnantaja tuntee ja tietää heidän osaamisensa. (Vaahtio 2007, 25–27.)

Uusi työntekijä voidaan rekrytoida myös talon ulkopuolelta. Tässäkin voidaan silti hyödyntää omaa henkilöstöä, sillä monesti ammattilaiset saattavat tuntea jonkun, joka voisi sopia tehtävään. Samaan aikaan kannattaa kuitenkin laittaa työilmoitus hakukansalle, jotta se saavuttaisi suuremman hakijajoukon ja tätä kautta enemmän potentiaalisia hakijoita. (Vaahtio 2007, 29.) Nykyään rekrytoinnin valtamedia on pääosin interneta, kun vielä 10 vuotta sitten se oli sanomalehti (Kaijala 2016, 61).

Sisäistä ja ulkoista rekrytointia voidaan käyttää samaan aikaan tai peräkkäisesti. Samanaikaisesti tapahtuva rekrytointi on tasapuolista kaikkia hakijoita kohtaan, sillä haku on sekä omalle henkilöstölle että ulkopuolisille. Peräkkäin tapahtuva rekrytointi johtuu yleensä siitä, että tehtävään on rekrytoitu henkilö talon sisältä, ja nyt hänen paikalleen haetaan tekijää ulkopuolelta. (Vaahtio 2007, 28–29.)

2.4 Valintakriteerit

Valintakriteerien tulee ennakoida haettavaa työtehtävää. Kun työympäristö tunnetaan, tavoitteena on löytää työntekijä, jonka kyvyt ja ominaisuudet kohtaavat haettavan työtehtävän kanssa. Kriteerien määrittelyssä selvitetään ensiksi tulevan työntekijän työtehtävä ja rooli työyhteisössä. Tämän jälkeen pitää miettiä millaista osaamista tehtävässä tarvitaan. On myös hyvä miettiä minimivaatimus työtehtävälle, ja se, miten osaamisen tarve muuttuu lähiaikoina. (Eräsalo 2008, 30–31.) Ennen haastattelua tulee miettiä, mille asioille kannattaa olla avoin, mikä on riittävä taso osaamiseen ja millaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia haetaan. Haastattelijan on siis tehtävä itselleen selväksi, miten soveltuvuuteen liittyviä tekijöitä painotetaan päätöksenteossa. Päätökset muodostuvat johtopäätöksistä, tietojen yhdistelystä ja välillä myös olettamuksista. (Markkanen 2009, 23.)

Lisäksi tulee tarkastella valmiusvaatimuksia työtehtävässä menestymiseen. Tarvitseeko yritys jo valmiin osaajan vai haluavatko he kasvattaa tekijän osaajaksi. Tähän vaikuttaa olennaisesti palkkabudjetti. Vähemmän kokenut työntekijä voi olla paljon halvempi vaihtoehto, tosin hänen perehdyttämiseen kuluu enemmän kustannuksia. Palkkabudjetin lisäksi tulee kiinnittää huomiota motivaatioon. Valmiilla osaajalla voi olla hankaluuksia motivaation kanssa, joten palkkausta, koulutusta ja etenemismahdollisuuksia tulee miettiä huolella. (ManpowerGroup 2016.)

Monet ala- ja yrityskohtaiset tekijät sekä rekrytoijan omat mielipiteet vaikuttavat henkilövalintoihin. Täten tarkkoja kriteerejä, jotka vaikuttavat kaikkiin rekrytointeihin, on mahdotonta sanoa. (Vaahtio 2005, 72.) Yleisimpiä valintakriteereitä ovat kuitenkin ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Ihmisen osaaminen työelämässä syntyy koulutuksesta ja kokemuksesta. (Eräsalo 2008, 30.) Ammatillinen osaaminen, joka on hankittu koulutuksen kautta, esimerkiksi keittiömestarin työt, on valintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa oleellinen. Motivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet tulevat merkityksellisimmiksi vasta myöhemmässä vaiheessa. Ammatillisen osaamisen taustarunkona pidetään ehdokkaan lähettämää hakemusta ja ansioluetteloa, josta selviää hakijan koulutus- ja työtausta. Näiden syvempi tutkiskelu on olennainen osa työhaastattelua. Ammatillinen osaaminen on helpompi selvittää kuin henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi, sillä ammatillisuudesta on faktat todistuksissa. (Markkanen 2002, 55, 63.)

Ammatillisen osaamisen, persoonallisuuden ja motivaation lisäksi myös henkilökeinoilla on vaikutusta. Palkattava tekijä ei saa olla muille harmiksi, hän ei saa vaikeuttaa muiden töitä. Suhde haastattelijaan on ainakin piilevästi vaikuttamassa rekrytointipäätökseen. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että miksi esimerkiksi haastattelijan pitäisi palkata henkilön, jonka vuorovaikutuksen tapa ärsyttää haastattelijaa jo heti aluksi. (Markkanen 2009, 43–46.)

2.5 Haastattelut

Kun hakijoiden tietoja on hankittu työhakemuksista, ja niiden perusteella on valittu jatkoon menijät, on aika siirtyä työhaastatteluihin, joka on tärkein tiedonhankintamenetelmä. Haastatteluun on siis syytä kiinnittää huomiota, sillä tietoa saadaan havainnoimalla haastateltavaa ja hänen kertomustaan itsestään. Tiedon saanti tehostuu, mikäli haastatteloita on kaksi. (Eräsalo 2008, 38.) On myös hyvä muistaa, että työnhakija on tutustumassa yritykseen, joten hän hankkii myös tietoa ja luo mielikuvia. Kumpikin osapuoli joutuu miettimään tarkkaan saamiaan tietoja ja tekemään päätöksiä ja kompromisseja. (Valvisto 2005, 21.) Haastattelun tavoite on luoda ehdokkaasta kokonaiskuva haettavaa tehtävään kohtaan. Näin päätös palkkaamisesta on riskittömämpää. (Markkanen 2002, 53.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jota ohjaa haastattelija (Eräsalo 2008, 38). Haastattelijan tärkein vaikuttava työkalu haastattelutilanteessa on hänen persoonansa. Myös haastateltavan panoksella ja persoonalla on merkitystä. Sekä haastattelijan että haastateltavan toiminta ja tavoitteet suuntaavat haastattelua. (Markkanen 2009, 13.) Haastattelijan ei kuitenkaan tarvitse esiintyä eri tavalla tai luoda itselleen mitään roolia. Haastattelijan tyypillisiä käyttäytymisvirheitä ovat oman persoonan esille tuominen, tehtävän ja/tai yrityksen tyrkyttäminen sekä henkilökohtainen mukana olo, seurustelu. Oman persoonan esille tuomisella tarkoitetaan sitä, että haastattelijan tarkoitus on esitellä itsensä tehtäväroolinsa kautta eikä henkilökohtaisena. Esimerkiksi haastateltavan vapaata tilaa esitellä omia arvoja, tavoitteita ja periaatteita verottaa se, jos haastattelija tuo haastattelun aikana omia henkilökohtaisia arvoja, tavoitteita ja periaatteita esille. (Niitamo 2001, 76–77.)

Onnistuneesta haastattelusta voidaan puhua silloin, kun tilanne on joustava ja hakija on avoimena kertonut itsestään työn kannalta oleelliset asiat. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että haastattelu etenee loogisessa järjestyksessä ja syventäviä lisäkysymyksiä tehdään, mikäli on tarve saada enemmän irti hakijasta. Lisäksi kieli ja ilmaisu on selkeää ja ymmärrettävää. Haastattelijan tehtävä on saada haastateltava rennoksi ja hänen olonsa mukavaksi. Näin haastateltava uskaltautuu puhumaan avoimemmin. Haastattelu kannattaa siis aloittaa rennosti, esimerkiksi esittämällä muutama neutraali kysymys vaikkapa säästä. Ilman tätä on vaarana, että haastattelusta tulee jäykkä ja muodollinen (Eräsalo 2008, 38–39; Markkanen 2009, 28.)

Haastattelijat saattavat joskus keskeyttää haastateltavan puheen. Tähän voi olla erinäisiä syitä, esimerkiksi epäselvyys, virheellisyys tai jopa asia, mitä haastattelija ei hyväksy. On kuitenkin suotavaa, että haastattelija pystyisi olemaan mahdollisimman paljon keskeyttämättä, jotta haastateltavan vastaamisen omaehtoisuus ei murenisi. Lisäksi haastateltavan vastaamisen auttamista tulisi välttää. Paitsi että auttaminen muuttaa avoimen kysymyksen suljetuksi eli antaa yksityiskohtaiset vastausvinkit, se vähentää myös vastauksen omaehtoisuutta. Kaikenlainen vastausten ohjaaminen, kuten eleet, ilmeet, ääntelyt tai suorat puuttumiset vievät vastuun pois haastateltavalta ja saa hänet tarkkailemaan haastattelijan toiveita. (Niitamo 2001, 44–45.)

Haastattelutyyppejä on kolme; strukturoimaton, strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. **Strukturoimattomassa** eli vapaamuotoisessa haastattelussa ei ole valmiina kysy-

myksiä, vaan ne ovat tilannekohtaisia, jotka syntyvät haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen myötä. Vapaat kysymykset useimmiten tuotetaan, esitetään ja tulkitaan vaistonvaraisesti. Tällainen haastattelu on muodoltaan subjektiivista ja keskusteluluontoista, jossa sekä haastattelija että haastateltava voivat esittää kysymyksiä ja tehdä aloitteita. Haastattelu rakentuu siis vuorovaikutukselle, jossa haastattelija ja haastateltava ovat tasavertaisia keskustelukumppaneita. Tämän hyvä puoli on siinä, että tällöin voidaan ajatella haastateltavan olevan aito ihminen luonnollisessa keskusteleavassa tilanteessa, ja näin ollen haastattelija pystyy tekemään henkilökohtaisen ja vaistomaisen ihmistuntemuksen perusteella luotettavia arviointeja haastateltavasta. Tosin persoonallisuuden arvioiminen ja toisen ihmisen todellinen tunteminen on hankalampaa mitä monet luulevat. Lisäksi voidaan miettiä, tuleeko persoonallisuudelle antaa näin iso asema, sillä pätevyyden arvioiminen jää vapaamuotoisessa haastattelussa vähäiselle. (Niitamo 2001, 28–30.)

Strukturoitu haastattelu on niin kutsuttu jäsennetty haastattelu, jossa haastattelijalla on kysymykset jo valmiina, ja haastateltaville esitetään samat kysymykset. Kysymysjärjestys on lomakkeen mukainen eikä sitä voi muuttaa. Strukturoidun haastattelun idea on siinä, että jokainen ymmärtää kysymykset samalla tavalla, ja näin ollen haastatteluita on helpompi verrata, ja myös arvioiminen on yhtenäisempää ja tasaveroista. Lisäksi jäsennetyn haastattelun etu on sen rutiiniomaisuus. Kun haastattelijalla on tietty rutiini, hän keskittyy enemmän kuunteluun ja havainnointiin kuin kysymysten keksimiseen. Siinä missä vapaamuotoinen haastattelu on subjektiivista, on jäsennetty haastattelu objektiivista. Kysymysten jäsentäminen luo systemaattisen käsittelyn asioille, jolloin kaikki asiat tulevat käsitellyksi. Strukturoituun haastatteluun liittyy myös varjopuolia. Kaavamaisuus saattaa luoda haastattelusta jäykän, haastattelijalle teknisen säännön toteuttamista, jossa vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välille ei synny tai se on hyvin vähäistä. (Niitamo 2001, 32–33.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa osa kysymyksistä on valmiina ja niiden lisäksi esitetään spontaanisti lisäkysymyksiä. Tällaisessa haastattelussa kysymysten järjestelyä voi vaihtaa. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimeä teemahaastattelu esimerkiksi silloin kun halutaan esittää tiettyyn teemaan liittyviä kysymyksiä, mutta ei käytetä välttämättä samoja kysymyksiä jokaisessa haastattelussa. (KvaliMOTV n.d.)

Suunnitteluvaiheessa käydään läpi haastattelun tavoite. Sitä ei tule suorittaa vain siksi, että se niin sanotusti kuuluu asiaan. Haastattelulla pitää olla aina jokin merkitys ja päämäärä. Kun nämä asiat ovat selkeät, on hyvä tehdä valmiiksi haastattelurunko. Mikäli haastatteliijoita tai haastateltavia on useampi, pitää miettiä valmiiksi työnjako. Kun kaikki edellä mainitut on suunniteltu, voidaan miettiä ulkoisia järjestelyitä, kuten esimerkiksi haastattelun ajanvarausta ja tilavarausta. On syytä varmistaa, että haastattelulle varattu tila on rauhaisa paikka. (Eräsalo 2008, 39.)

Vaikka haastattelutekniikka ja -kysymysten opettelu on tärkeää, tulee painopiste siirtää vuorovaikutuksen ohjaamiseen ja haastattelusta saadun tiedon tulkintaan sekä yleisesti viestintätilanteen lukemiseen ja ymmärtämiseen. Näin vältetään siltä, että kysymyksiin kiinnitetään enemmän huomiota kuin vastauksiin. Usein haastattelijan ongelmatilanteet tulevat siinä vaiheessa esille, kun hakijan antamia tietoja pitää tulkita, ja ehdokkaasta pitää muodostaa kokonaiskuva. (Markkanen 2009, 19–20.) Haastattelu on siis taitolaji, jossa teknisen taidon sijaan tulkinnallinen taito ratkaisee (Markkanen 2002, 81).

Haastattelijasta pystyy selvittämään ammatillisen kompetenssin hyvin tai erinomaisesti hakemuksen ja ansioluettelon avulla. Selvittämistä edesauttaa vielä haastattelussa esitetyt suorat kysymykset. Persoonallisuutta on taas vaikeampi hahmottaa. Rekrytoija saattaa pohtia, miten ehdokas soveltaa ammattitaitoa ja kokemuksia työssä. Esiin tulevia kysymyksiä saattaa olla esimerkiksi tuleeko ehdokas toimeen työyhteisön ja asiakkaiden kanssa tai onko ehdokas ylipäänsä yhtään sellainen, mitä sanoo olevansa. Lisäksi motivaatiota on vaikea arvioida. Haastattelijasta saattaa pohtia, miksi työnhakija lähtee edellisestä työpaikastaan, ja miksi hän hakee juuri tätä työtehtävää. Lisäksi haastattelijasta joutuu miettimään, onko hakija sitoutuvainen vai tuleeko hän vain kokeilemaan onneaan. Lisäksi, vaikka kaikki ehdokkaat vannovat, että haluavat tehdä juuri kyseistä työtehtävää, niin mikä on silti oikea totuus. (Markkanen 2009, 20–21.)

Yleisimmin käytetty haastattelumuoto on yksilöhaastattelu, jossa keskustelu voi olla luontevaa ja vapautunutta (KAMK n.d). Henkilökohtainen haastattelu on intensiivinen kohtaaminen, jossa kiinnitetään paljon huomiota esimerkiksi ehdokkaan ominaisuuksiin, tavoitteisiin, mimiikkaan ja asenteisiin. (Markkanen 2009, 34–35.) Ryhmähaastattelussa yksi tai useampi haastattelijasta haastattelee samaan aikaan yhtä tai useampaa hakijaa. Tärkein ryhmähaastattelun ja yksilöhaastattelun ero ilmenee haastateltavan näkökulmasta. Hakijan näkökulmasta katsottuna ryhmähaastattelu on ensisijaisesti esiintymistilanne.

Monesti ryhmähaastattelun jälkeen hakija saattaa miettiä, miten toiset ehdokkaat olivat vaikuttaneet häneen. Tämä viittaa esillä olemisen kokemiseen. Tällaisissa tilanteissa hakijalle on tärkeää näyttää hyvältä ja olla tekemättä virheitä. Ryhmähaastattelu onkin sosiaalisen tilanteen koe, jossa seurataan haastateltavan kykyä toimia ja selviytyä sosiaalisista stressitilanteista. Sosiaaliset taidot ja niiden puuttuminen ovat ryhmähaastattelussa keskeisellä sijalla. Yleensä tällainen tilanne suosii ulospäinsuuntautuneita ja esiintymiskokeneita henkilöitä. (Niitamo 2001, 20–21.) Ryhmähaastattelun ei tarvitse olla pelkkiä haastattelijan kysymyksiä ja ehdokkaiden vastauksia, vaan ryhmälle voidaan esimerkiksi antaa jokin ryhmätehtävä ratkaistavaksi (Vaahtio 2007, 89).

Ryhmähaastattelua on siis suositeltavaa käyttää silloin, kun halutaan tietää, miten ehdokkaat käyttäytyvät ryhmässä ja miten he huomioivat muut, mutta haastattelua voidaan käyttää myös ajansäästösyistä. Samassa ajassa haastatellaan useampi henkilö. Haastateltavalle ryhmähaastattelu on yksilöhaastattelua stressaavampi tilanne, sillä vastassa ei ole ainoastaan haastattelija kysymyksineen, vaan myös muut hakijat. Ryhmähaastattelusta onkin hyvä ilmoittaa etukäteen ehdokkaalle, jotta hän osaa varautua siihen. Mahdollisesti hakija voi vetäytyä kokonaan pois haastattelusta. (Vaahtio 2007, 89–90.)

On tärkeää, että haastattelija kuuntelee ja arvostaa jokaista ehdokasta. Aktiivinen kuuntelija kiinnittää huomiota asiasisältöön ja sen tuomaan tunteeseen. Nämä yhdessä kertovat ehdokkaan viestin merkityksen. Haastateltavien esille tuotaviin asioihin vaikuttaa haastattelijan rooli. On suotavaa, että haastattelijan rooli on asiallinen ja puolueeton. (Moilanen 1995, 61–62.)

Työnantajat voivat suorittaa työntekijöistä henkilö- ja soveltuvuusarvioinnin, jonka avulla selvitetään muun muassa henkilön persoonallisuutta, motivaatiota työskentelytapaa, johtamistyyliä ja koulutuksen tai muun ammatillisen kehittämisen tarvetta. Tästä tulee olla kuitenkin työntekijän suostumus. Laki yksityisyyden suojasta (759/2004) edellyttää, että henkilöarvioinnit ovat luotettavia ja niitä suorittavat asiantuntijat. Saadut tulokset tulee olla virheettömiä, ja niitä tarkastaessa tulee ottaa huomioon testausmenetelmän luonne. Työntekijällä on oikeus saada maksuttomasti lausunto arvioinnista. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.) Arvioinneista saatuja tuloksia voidaan hyödyntää rekrytoinnin lisäksi myös esimerkiksi yksilöllisessä perehdyttämisessä tai yhteistyö- ja johtamistaitojen kehittämisessä. (Psykologiliitto n.d.)

Erilaisten henkilöiden arvioiminen työelämässä on kasvussa koko ajan. Syy tähän jatkuvaan kasvuun on muuttuvan maailman säilyttämät joustavuus ja tehokkuus. Sen lisäksi, että nuoria työnhakijoita arvioidaan, saattaa myös ylimmän johtotason henkilöt olla arvioinnin kohteena. Vaikkakin henkilöarviointeja tehdään eniten työhönoton yhteydessä, se on yleistymässä koko ajan myös työuran aikana tapahtuviin. (Niitamo 2001, 13.) Työuran aikana tapahtuvat vaiheet ovat muun muassa sisäinen rekrytointi, organisaation muutokset, osaamisen arviointi, urasuunnittelu ja ohjaus (Personnel n.d).

3 RAVINTOLATYÖNTEKIJÖIDEN OMINAISUUDET

3.1 Alan yhteisiä ja yleisiä piirteitä

Ravintola-alalla keskeistä on ruuan valmistus, tarjoilu sekä asiakaspalvelu. Kyseinen ala on erittäin asiakaskeskinen, jolloin asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan. (Ammattinetti, ravitsemuspalvelut n.d.) Baariala on osa ravintola-alaa. Esimerkiksi baarimestari on erikoistunut erilaisten juomien tekemiseen ravintoloissa ja baareissa. Baarimestarin työhön kuuluu myös olennaisesti asiakaspalvelu. (Ammattinetti, baarimestari n.d.)

Palvelu on siis iso osa ravintola-alaa. Palvelussa on kyse asiakkaan auttamisesta ja tarpeen täyttämisestä. Se on vuorovaikutusta, ihmissuhdetyötä, myyntiä ja markkinointia. Asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus on persoona, kyky ja halu toimia vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Eräsalo 2011, 14–16.) Asiakaspalvelutaito on tuotetuntemusta, palvelujen ja vaihtoehtojen esittelyä, kuuntelemista, joustavuutta ja ystävällisyyttä. Se on kokonaisuus, joka realisoituu vasta sosiaalisessa tilanteessa. (Vaahtio 2005, 81.) On tärkeää, miten asiakasta palvellaan, ja millaisen kuvan yrityksestä annetaan. Asiakkaiden päätökset pohjautuvat usein mielipiteisiin, joihin on vaikuttanut saatu palvelu. Asiakaspalvelija on oman alansa asiantuntija, ammattilainen, jota hänen tulee arvostaa, ja jossa hän haluaa kehittyä. (Eräsalo 2011, 13–14.)

Asiakaspalvelun lisäksi ravintola-alan muita ominaispiirteitä ovat esimerkiksi vuorotyö, ajoittaiset kiireet ja siihen liittyvä tauottomuus. Ravintola-alan toimipaikat ovat auki aamuvarhaista yön pikkutunneille asti toimipaikasta riippuen. Arkipäivien lisäksi, useammat toimipaikat ovat auki myös pyhinä ja viikonloppuina. Ravintola-alan työntekijällä saattaa siis vaihdella työaika aamuvuorosta yövuoroon neljästä tunnista jopa kymmeneen tuntiin asti. Vuorotyö saattaa aiheuttaa esimerkiksi unettomuutta, vuorokausirytmin häiriintymistä, työsuorituksen heikkenemistä, tapaturmariskiä ja henkilökohtaisen elämän häiriintymistä (Työterveyslaitos 2017, 3). Työajoissa työnantajan tulee ottaa huomioon alaikäisten työntekijöiden työskentely. Tästä tarkemmin luvussa 5.

Ajoittainen kiire on myös tyypillistä ravintola-alalla. Tällöin työntekijän pitää tehdä työtä ripeään tahtiin, jotta asiakas saa haluamansa tuotteen ja palvelun nopeasti. Näin ei myöskään jonot kasva liian suuriksi. Esimerkiksi lounaspaikassa tällainen hetki voisi olla kello

11-12 aikaan. Yökerhossa erityinen kiire näkyy keskiyön jälkeen noin kello kahden aikaan. Iltaravintoloissa kiire taas saattaa ajoittua lauantai-iltaan. Nämä ajoittaiset ja hetkelliset kiireet saattavat johtaa siihen, että työntekijällä ei ole mahdollisuutta pitää taukoa. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevassa työntekijöiden työehtosopimuksessa sanotaan, että mikäli taukoa ei pystytä antamaan töiden järjestelyihin liittyvistä syistä, työnantajan tulee antaa mahdollisuus nauttia ilmaiseksi virvokkeita työn aikana. Jos 10 minuutin tauot ovat vähissä, niin ovat myös puolen tunnin mittaiset lepotauot. Mikäli työtehtävä vaatii työntekijältä yhtäjaksoista vaativaa paikallaoloa tai yhtäjaksoisesti kuormittavaa työtä, on hänelle annettava mahdollisuus taukoon, joka mahdollistaa lyhytaikaisen poissaolon työpisteeltä. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita...2018.)

Muita tyypillisiä ravintola-alan työolosuhteita ovat lämpötilojen vaihtelu, melu ja heikko valaistus. Esimerkiksi keittiössä lämpötila saattaa nousta yli 40 asteen, kun taas kylmävarastossa lämpötila laskee alle 10 asteen. Kuumuus kuormittaa elimistöä, jolloin sydän lyö nopeammin ja rasittuu. Tästä seuraamuksina ovat esimerkiksi väsymys, huonovointisuus ja päänsärky. Kylmyys taas heikentää hengitys-, verenkierto- ja tuki- ja liikuntaelimistön toimintaa, ja näin työn kuorma lisääntyy. (Pam 2016.) Toimipaikasta riippuen, myös esimerkiksi valaistus ja melu vaihtelevat. Ravintoloissa on hämärää ja melun tasoa nostaa musiikki ja asiakkaiden puhe. Yökerhoissa taas on vielä pimeämpää ja musiikki raikuu vieläkin kovemmalla. Vähitellen melu voi aiheuttaa huonokuuloisuutta. Huono valaistus taas rasittaa silmiä ja voi lisätä väsymystä ja muita oireita. (TTK 2011, 21–23.)

Ravintola-ala tarjoaa paljon erilaisia työtehtäviä ja -ympäristöjä. Alla on lueteltu yleisiä ammattinimikkeitä yleisesti, mutta esimerkiksi kokki voi erikoistua suurtalouteen tai ravintolaan, ja tarjoilijakin voi olla esimerkiksi kahvilatarjoilija, a la carte -tarjoilija, kassatarjoilija tai vaikka aamiaistarjoilija. Työympäristöjä voivat olla esimerkiksi kahvilat, ravintolat, yökerhot, pubit, henkilöstöravintolat, liikennehuoltamot, valmistuskeittiöt, kylpylät ja festivaalit (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita...2018).

3.2 Työnimikkeitä ja niiden osaamisia

Ravintolapäälliköllä tulee olla monipuolista tuntemusta ravintolatoiminnasta. Sen tehtäviin kuuluu vastuu ravintolan toiminnasta, taloudellisesta tuloksesta ja henkilökunnan

työnjohdosta. Työ sisältää asiakaspalvelun-, tarjoilu- ja myyntityön suunnittelua ja johtamista, tilausten tekemistä ja uusien ideoiden kehittämistä. Työ vaatii vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, vastuunottokykyä ja organisointikykyä. Lisäksi ravintolapääallikkö osallistuu usein asiakaspalvelutehtäviin, joten asiakaspalveluhenkisyys on tarpeen. (Ammattinetti, ravintolapääallikkö n.d.) Ravintolapääallikön tulee pystyä toimimaan paineen alla ja tehtävä isoja ratkaisuja ja päätöksiä. Koska hän johtaa henkilökuntaa, tulee hänen toimia hyvin tiimissä ja osata ohjata ihmisiä. Lisäksi myyntihenkisyys on toivottua. (Laurea ammattikorkeakoulu 2014.)

Keittiöpääallikön työ on esimiestyötä, jossa suunnitellaan ja johdetaan keittiön työtä. Lisäksi keittiöpääallikkö vastaa keittiön toiminnasta ja taloudellisesta tuloksesta. Kuten kokin myös keittiöpääallikön on tunnettava perusteellisesti raaka- ja ruoka-aineet sekä valmistusmenetelmät ja tarjolle asettamiset. Myös asiakaspalvelutaidot ovat tarpeen. Keittiöpääallikkö kehittää ja toteuttaa uusia ideoita yhdessä muun henkilökunnan kanssa, joten hyviä keittiöpääallikön ominaisuuksia ovat myös vastuu ratkaisuista ja tiimityötaitoista. Esimiestyössä pitää olla ymmärtäväinen ja osata kuunnella alaisiaan. (Ammattinetti, keittiöpääallikkö n.d.)

Kokin tehtäviin kuuluu ruoka-annosten suunnitteleminen ja valmistaminen. Edellytyksenä on täydellinen tuntemus raaka- ja ruoka-aineista sekä valmistusmenetelmistä. Tärkeitä kokin ominaisuuksia ovat esimerkiksi mielikuvitus, kädentaidot, sekä väri-, haju- ja makuaistitaidot. Kiireisen keittiön työtahti edellyttää ripeyttä ja organisointikykyä. Myös taloudellista ajattelua raaka- ja ruoka-aineiden käsittelyssä vaaditaan. (Ammattinetti, kokki n.d.) Tunnettu keittiömestari Tomi Björck kertoo haastattelussa (Metropoli 2011.), että hyvän kokin ominaisuuksia ovat huolellisuus ja intohimo, mutta ennen kaikkea pitää olla tiimipelaaja.

Tarjoilijan tehtävä on pääsääntöisesti asiakaspalvelua ja myyntityötä. Työ sisältää tilausten vastaanottamista ja laskutusta, sekä ruokien ja juomien esittelyä ja tarjoilua. Työ edellyttää muun muassa asiakaspalveluhenkisyyttä, joustavuutta ja järjestelykykyä. Lisäksi tarjoilijan työ vaatii yhteistyötaitoja, hyvää käytöstä, paineensietokykyä ja usein myös kielitaitoa. Anniskelupaikassa tarjoilijan on tunnettava alkoholilainsäädäntö sekä suhtauduttava alkoholiin asiallisesti. (Ammattinetti, tarjoilija n.d.) Duunitorin ja Royal Ravintoloiden yhteistyössä teettämässä juttusarjassa (Duunitori 2014.) ravintolapääallikkö Mika

Liinamo mainitsee hyvän tarjoilijan ominaisuuksiksi muun muassa oikean asenteen, sosiaalisuuden ja pelisilmän. Liinamo sanoo, että ammattitaitoinen tarjoilija tietää ja tunnistaa pöydässä vallitsevan tunnelman. Liinamo jatkaa, että kaikkeen ei saa vastausta kysymällä, vaan pitää olla pelisilmää ja tietää milloin asiakas on odottanut liian kauan tai milloin olisi hyvä aika käydä suosittelemassa juomatuotteita.

Muun muassa työpaikkailmoitukset kuuvavat **astianhuoltajan** tarvittavia ominaisuuksia kokeneeksi, toimeliaaksi, omatoimiseksi ja itsenäiseen työhön kykeneväksi, hyvä asenteiseksi työntekoa kohtaan, reippaaksi sekä rivakaksi. Lisäksi soveltuvasta ravintola-alan koulutuksesta ja tiskauskokemuksesta sekä paineensietokyvystä on hyötyä. (Oikotie: Astianhuoltaja 2018; Oikotie: Tiskaaja päivävuoroihin 2019.)

4 PÄTEVYYS, OSAAMINEN JA MOTIVAATIO

4.1 Pätevyys ja osaaminen

Kun ihmisellä on ammattitaito, se heijastuu pätevytenä työssä. Se on sekä alan koulutusta, työkokemusta että työmenestystä. Pätevyys on ihmisen pysyvä ja kiinteä pääoma, jota hän kantaa mukanaan siirtyessä paikasta A paikkaan B. Mitä vaativampi taso, sitä enemmän valintakriteereissä annetaan tilaa ammatilliselle kompetenssille. Pätevyyteen heijastuva ydiosaaminen on niitä tietoja ja taitoja, minkä avulla ehdokas erottuu muista hakijoista kyseisessä työhakuprosessissa. Pätevyys on ehdottomasti kiinnostava mieltämisen aihe rekrytoinnissa. Haastattelija pyrkii löytämään ehdokkaan työhistoriasta sellaisia asioita, joista voisi olla hyötyä haettavassa työtehtävässä. mutta vaikka tiettyä pätevyyttä ei olisikaan, voi ehdokkaalla olla silti välineet sen oppimiseen. Kukaan ei ole syntynyt ammattilaisena. (Markkanen 2009, 47, 75–77.)

Oppimiseen vaikuttavat ihmisen ajatusrakenteet, asenteet ja mielikuvat, jotka ovat syntyneet aiemmista kokemuksista. Jotta oppimiserot ymmärrettäisiin, on tärkeä erottaa oppimisprosessiin vaikuttavat rakenteet. Kognitiivisia rakenteita ovat havaitseminen, ajattelu, ymmärtäminen, järkeily ja päättely. Kognitio on siis yleistermi prosessille, jonka avulla yksilö tiedostaa ja saa tietoa jostakin kohteesta. Affektiivisia rakenteita ovat tunne, mieliala ja temperamentti. Affekti tarkoittaa tunnereaktiota johonkin objektiin tai ideaan. Konatiio on taas osa mentaalista prosessia, jonka avulla ihminen kehittyy. Tämä tarkoittaa ihmisen tietoista pyrkimystä toimia ja tavoitella jotakin. Konatiivisia rakenteita ovat impulssi, tahto, halu ja määrätietoinen pyrkimys. (Ruohotie 1998, 31.)

Kun haastattelija selvittää työnhakijan ammatillista pätevyyttä, haastattelijan arvioinnissa pääosassa on joko koulutus tai työkokemus. Tämä riippuu ehdokkaan työuran pituudesta. Nuorilla ja vastavalmistuneilla tarjottavana on koulutodistus ja lyhyitä pätkiä työhistoriaa. Vanhemmalla ehdokkaalla saattaa olla jo vuosia työkokemusta ja mahdollisesti myös koulutus. Haastattelija päättää itse, millaista ammatillista pätevyyttä työtehtävässä tarvitaan. (Markkanen 2009 46–47.)

Osaaminen ei ole ainoastaan vaatimuksia täyttävää toimintaa, vaan se on myös yksilön perusominaisuus, joka on yhteydessä tehokkaaseen tai erinomaiseen suoritukseen työssä

syy-seuraus-periaatteella. Osaamisen tekijät jaetaan pinta- ja ydinkompetensseihin. Ihmisen tiedot ja taidot ovat pintakompetensseja. Tieto tarkoittaa yksilön sisältötietämystä ja taidot yksilön kykyjä suorittaa jokin fyysinen tai henkinen tehtävä. Ydinkompetensseja ovat taas motiivit, fyysiset ja henkiset piirteet sekä ihmisen itsekäsitys eli käsitys itsestään. Kun motiivit synnyttävät ja ohjaavat toimintaa, piirteet ovat sekä ihmisen fyysisiä ominaisuuksia että pysyviä reagoitintapoja tilanteisiin ja asioihin. Itsekäsitys taas koostuu ihmisen asenteista, arvoista ja omakuvasta. Vaikeinta on kehittää ydinkompetensseja ja vastaavasti helpointa on kehittää pintakompetensseja. (Vaahtio 2005, 84.)

4.2 Motivaatio

Sana motivaatio juontaa juurensa latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikku- mista. Motiivi on taas motivaation kantasana. Kun puhutaan motiivista, puhutaan yleensä tarpeista, haluista, vieteistä sekä sisäisistä yllykkeistä, palkkioista ja rangaistuksista. Motiivien tarkoitus on siis virittää ja ylläpitää käyttäytymisen suuntaa. Motiivit voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie 1998, 36.)

Motiivien aikaansaamaa tilaa kutsutaan motivaatioksi. Motivaatio on ihmisen psyykkinen tila, joka määrää sekä ihmisen aktiivisuutta toimimista kohtaan, mutta myös ihmisen mielenkiinnon suuntautumista. Motivaation kehittymiseen vaikuttavat esimerkiksi itsearvos- tus ja usko omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin. Myös valenssi eli toiminnan kohteen arvo edesauttaa motivaatiota. Muun muassa sitkeys ja tahto oppia ovat tahdonalaisia raken- teita. Kun ihminen tahtoo riittävästi, hän vie tilanteen loppuun asti. Motivaatio ja tahto ovat kuitenkin eri asioita, ja niiden erottaminen on suotavaa. Voimakkaasti motivoitunut ihminen ei välttämättä aseta selkeitä tavoitteita ja toteuta aikomuksiaan. Muun muassa toisten ihmisten asettamat pakotteet saattavat häiritä tilannetta. Ennen päätöksentekoa oleva tila on motivaatio ja sen jälkeinen tila on taas tahtotila. (Ruohotie 1998, 34–35, 37, 42.)

On olemassa sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa motivaatio on si- säisesti välittynyttä tai käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Lisäksi sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä toteuttamiseen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio on riip- puvainen ympäristöstä. Kun sisäisessä motivaatiossa palkkiot ovat sisäisiä, esimerkiksi

itsensä kehittämisen, ulkoisessa motivaatiossa palkkion välittää joku muu, esimerkiksi työnantaja antamalla palkkaa. (Ruohotie 1998, 38–39.)

Sisäisiä palkkioita voivat olla itsensä kehittämisen lisäksi esimerkiksi työn mielekkyys tai onnistumisen kokemukset. Ulkoisia palkkioita ovat taas palkan lisäksi esimerkiksi ulkopuolinen tuki, kiitos ja yhteenkuuluvuuden tarve. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja ulkoiset palkkiot lyhytaikaisia. Sisäisistä palkkioista voi syntyä pysyvä motivaation lähde, ja näin ne ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. On se sitten ulkoista tai sisäistä, niin kannusteilla ja palkkioilla on kuitenkin suuri merkitys asetettuihin tavoitteisiin pyrkimisessä. (Ruohotie 1998, 37–39.)

Työelämässä toiminta- ja työsystemien ja niiden vaatimusten lisäksi on otettava huomioon motivaatio. Ilman yksilön halua työskennellä, ei ole työorganisaation strategianmukainen toiminta mahdollista. Motivaatio on siis rekrytointihaastattelussa keskeinen sisältö, kun yritetään ymmärtää, miten ehdokas tulkitsee ympäristöään, ryhtyy toimeen ja ohjaa itse toimintaansa. Motivoituneisuutta ja tavoitehakuisuutta löytyy kaikista ihmisistä. Pitää vain saada selville, mikä on ehdokkaan tärkeäksi kokema kohde, mihin motivoituneisuus suuntautuu. Haastattelussa motivaatiota voi selvittää kysymällä esimerkiksi mikä sai ehdokkaan hakemaan kyseistä paikkaa, mikä motivoi työssä ja mikä saa jaksamaan ja pysymään kyseisessä tehtävässä. Motivaatio aiheuttaa sekä vapaaehtoisen ja tavoitteisiin suuntautuvien toimintojen synnyn, mutta myös ohjautumisen ja jatkuvuuden. Ihmisen motiivit voivat suunnata toimintaa ja päämäärää jopa vuosia. Motivoituneisuus on myös yksi persoonallisuuden ulottuvuus. Ihmisen toimintaan voi liittyä iloa, pelkoa, vastenmielisyyttä ja muita tunteita. Hakijat, jotka hakevat samaa työpaikkaa, saattavat perustella kiinnostuksensa eri tavalla. (Markkanen 2009, 56–58.)

5 LAINSÄÄDÄNNÖN VAIKUTUS

5.1 Työelämän tietosuojalaki

Henkilötietolaki on kumottu uudella tietosuojalailla (Henkilötietolaki (kumottu) 523/1999). Uuden tietosuojalain tarkoituksena on täsmentää ja täydentää henkilötietojen käsittelyn suojaamista sekä soveltaa Euroopan parlamentin ja neuvoston tietosuoja-asetusta (Tietosuojalaki 1050/2018). Euroopan Union uusi tietosuoja-asetus eli GDPR säättää EU:n kansalaisten henkilötietojen luottamuksellista käsittelyä sekä tietosuojan oikeutta. GDPR kieltää henkilötietojen käsittelyn, joista ilmenee poliittisia mielipiteitä, uskonnollisia ja filosofisia vakaumuksia, rotu, etninen alkuperä, ammattiliiton jäsenyys tai geneettiset tutkimukset. Edellä mainittujen henkilötietojen käsittelyyn on poikkeustilanteita ja niitä ovat esimerkiksi tilanne, jossa henkilö on antanut itse luvan tietojen käsittelyyn, henkilö on saattanut itse henkilötiedot julkisuuteen tai henkilötietojen käsittely on tarpeen henkilön elintärkeiden etujen suojaamiseksi (Tietojuomamalli 2017.)

Työelämän tietosuojalain tarkoituksena on yksityiselämän suojaaminen ja muiden yksityisyyttä suojaa turvaavien perusoikeuksien toteuttaminen työelämässä. Tällä lailla on suuri merkitys rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen saakka. Yksityisyyttä suojaavia säännöksiä työelämässä ovat muun muassa

- henkilötietojen käsittely (tarpeellisuusvaatimus, tietolähteet, terveydentilatietojen ja luottotietojen käsittely),
- huumausaineiden käyttöä koskeva käsittely (sekä työhön otossa että työsuhteen aikana),
- testien ja tarkastusten suorittamista koskevat vaatimukset (henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit),
- kameravalvonnat ja muut tekniset valvonnat työpaikalla sekä
- työnantajalle kuuluvat sähköpostit ja niiden avaaminen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.)

Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työntekijän työsuhteeseen. Ensisijaisesti työnantajan tulee kerätä työntekijää koskevat tiedot häneltä itseltään. Muussa tapauksessa työnantajalla tulee olla työntekijän suostumus.

Tämä koskee siis myös työhönottotilannetta. Työnantaja ei saa etsiä tietoa hakijasta internetin tai muiden lähteiden kautta. Tietojen keräämistä koskeva suostumus ei kuitenkaan päde, jos viranomainen luovuttaa tietoja työnantajalle laissa säädetyn tehtävän suorittamiseksi tai jos työnantaja hankkii työntekijän tai ehdokkaan luotettavuuden selvittämiseksi muita henkilö- tai rikosrekisteritietoja, esimerkiksi luottotietoja. Tämä on lain esitöiden mukaan laillista, mikäli tarpeellisuusvaatimuskriteerit kuitenkin täyttyvät. Esimerkiksi luottotietojen käsittelyssä tarpeellisuusvaatimuskriteeri on se, että työhönottoharkinnassa on jo päädytty kyseiseen hakijaan. Työnhakija, jonka luottotiedot tarkistetaan, tulee olla siis ainoa jäljellä oleva ehdokas ennen työhön nimittämistä. Työnantajan tulee kuitenkin ilmoittaa etukäteen hakijalle ja työntekijälle, mikäli heidän henkilö- ja rikosrekisteritietoja tarkistetaan. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004; Sainio 2010, 127–129.)

Lain 7 ja 8 §:n edellytyksillä työnantajalla on oikeus käsitellä työnhakijan tai -tekijän huumausainetestitietoja. Työnantajan on kuitenkin ilmoitettava tästä hakijalle haun aikana ennen työsopimuksen tekemistä ja työntekijälle ennen työsuhteiden muuttamista. Huumausainetietojenkäsittely edellyttää sitä, että henkilö, jonka tietoja käsitellään, tulee toimimaan työssä, jossa vaaditaan tarkkuutta ja luotettavuutta sekä itsenäistä harkinta- ja reagointikykyä. Tietoja on oikeus käsitellä myös silloin, jos työn suorittaminen huumausaineiden alaisena vaarantaa esimerkiksi ihmishenkiä, ja työturvallisuutta, maanpuolustusta ja valtion turvallisuutta, liikenneturvallisuutta ja liikesalaisuuksia. Geneettisiin testeihin työnantajalla ei ole oikeutta pyytää. Työnantajalla ei myöskään ole oikeutta tietää onko työntekijälle tehty geneettinen tutkimus. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.)

Ulkomaalaista palkatessa työnantajalla on velvollisuus tarkistaa hakijan työntekijä oleskelulupa ja työnteko-oikeus. Poikkeuksena tästä ovat Euroopan Unionin kansalaiset, pohjoismaat sekä Sveitsin ja Liechtensteinin kansalaiset, he eivät tarvitse työntekijän oleskelulupaa Suomessa. Työnantajan tulee pitää ulkomaalaisen työntekijän tiedot ja työoikeuden perusteet tallessa. Lisäksi työnantajan tulee ilmoittaa ulkomaalaisesta työntekijästä TE-toimistolle. (TE-palvelut 2019; Työsuoja n.d.)

Mikäli työsuhde kestää yli kolme kuukautta, työnantajalla on velvollisuus vaatia rikostaustaotetta työntekijältä, joka työskentelee ympäristössä, jossa on alaikäisiä lapsia.

Työnantajalla ei ole kuitenkaan oikeutta hankkia sitä työntekijän puolesta, vaan sen pysyy tilaamaan ainoastaan työntekijä itse. Rikostaustaote on tarkoitettu vain suomalaiselle työnantajalle. Työnantaja ei saa säilyttää tai ottaa jäljennöstä otteesta, vaan siitä tulee tehdä ainoastaan merkintä asiakirjoihin, että ote on näytetty, otetta koskevan henkilön nimi ja otteen päivämäärä. Rikostaustaote on kuusi kuukautta voimassa. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2012, 111; Oikeusrekisterikeskus 2019.)

5.2 Työsopimus-, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki

Työsopimuslaissa säädellään työsuhteita koskevia asioita, muun muassa työsopimuksen tekemistä, työntekijän velvollisuuksista, liikkeen luovutuksesta ja työnantajan velvollisuuksista. Tässä työssä pureudutaan kuitenkin työnantajan velvollisuuksiin liittyen syrjintäkieltoa ja tasapuolista kohtelua, sillä näillä on merkitystä paitsi työsuhteessa, myös työhön otto -tilanteessa. (Sainio 2010, 9.) Työsopimuslain 2. luvun 2 § säättää, että työnantaja ei saa asettaa työnhakijoita ja -tekijöitä eri asemaan sukupuolen, seksuaalisuuden, iän, terveydentilan, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, poliittisen vakaumuksen tai perhesuhteiden vuoksi, ellei syyllä ole hyväksyttävää perustetta (Työsopimuslaki 55/2001).

Naisten ja miesten välisen tasa-arvolain tarkoituksena on estää syrjintää, joka perustuu sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun, sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Lain tarkoitus on myös parantaa naisten asemaa työelämässä. 7 §:n mukaan syrjintä voi olla välitöntä tai välillistä. Välittömällä syrjinnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa nainen ja mies asetetaan eri asemaan sukupuolen, raskauden, synnytyksen, sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella. Välillistä syrjintää ovat tilanteet, jossa sukupuolet voivat joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella, vaikka säännös, peruste tai käytäntö vaikuttaa neutraalilta. Myös sukupuolten asettaminen eri asemaan vanhemmuuden tai perheenhuoltovelvollisuuden perusteella on välillistä syrjintää. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.)

Tasa-arvolain 8 §:ssä määritellään tilanteet, jotka luetaan sukupuolisyrynnäksi työelämässä. Näitä ovat muun muassa tilanteet, joissa työhönotossa, koulutukseen tai tehtävään valittaessa syrjäytetään henkilö, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut eri sukupuolta edustava henkilö. Syrjintä ei ole kuitenkaan kyseessä, mikäli valinnalla on työn ja

tehtävän laadusta johtuva painava ja hyväksyttävä peruste Toinen syrjintämenettely on tilanne, jossa työnantaja asettaa henkilön epäedulliseen asemaan raskauden, synnytyksen, tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella päättäessään valinnoista työhön otossa, tehtävään tai koulutukseen valitsemisessa, palvelusuhteen kestosta, palkkauksesta tai muista palvelusuhteen ehdoista. Kolmas syrjintämenettelytapa on tilanne, jossa työnantaja jakaa työtehtäviä tai järjestää työoloja epätasa-arvoisesti niin, että henkilö joutuu epäedulliseen asemaan sukupuolensa vuoksi. Esimerkiksi työilmoitus ei saa olla sukupuoli-syrjivä, ja siihen voi hakea sekä mies että nainen. Tämä ei kuitenkaan ole syrjintää, mikäli menettelyllä on painava ja aiheellinen peruste ja se on tarpeellinen hyväksyttävän tavoitteen saavuttamiseksi. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986; Sainio 2010, 195.)

Yhdenvertaisuuslaki ja työsopimuslaki ovat yhteyksissä toisiinsa. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää. Kuten työsopimuslaissa, myös yhdenvertaisuuslaissa kielletään syrjiminen iän, terveydentilan, vammaisuuden, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolen, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen ja ihonvärin perusteella. Kun on kysymys työhönottoperusteista, uralla etenemisestä, koulutuksesta, ammatillisesta ohjauksesta, työoloista ja työehdoista, lakia sovelletaan sekä yksityisessä että julkisessa toiminnassa. Yhdenvertaisuuslain 4 §:n mukaan työnantajan tulee edistää yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti kaikessa toiminnassaan. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Alaikäisen palkkaamatta jättäminen iän perusteella on joskus perusteltua. 14 vuotta täyttänyt tai samana vuonna täyttävä voidaan palkata lyhytaikaisen työhön, joka ei vahingoita nuoren kehitystä tai terveyttä eikä siitä ole haittaa koulunkäynnille. Näissä tilanteissa työsopimuksen allekirjoittamiseen tarvitaan huoltajan suostumus. Huoltajalla on oikeus purkaa työsopimus, mikäli siitä on haittaa nuoren terveydelle, kehitykselle ja koulunkäynnille. 15 vuotta täyttäneellä on oikeus allekirjoittaa itse työsopimus. (Laki nuorista työntekijöistä 1993.)

On myös työtehtäviä, joissa vaaditaan 18 vuoden ikää. Esimerkiksi kunnallinen viranhaltija -tehtävät ovat tällaisia. (Koskinen ym. 2012, 78.) Lisäksi työnantajan tulee ottaa huomioon alaikäisiä koskeva työaikalaki. Esimerkiksi 15-18-vuotiaiden työaika tulee sijoitua kello 6 ja 22 väliin. Työtunteja saa tulla päivässä enintään 8 ja viikossa 40, mikäli nuorella on oppisopimus. Oppivelvollisella 15-18-vuotiaalla nuorella saa koulun aikana

olla työtunteja vapaapäivänä enintään 7 ja koulupäivänä 2. Koulupäivän ja työpäivän yhteenlaskettu pituus ei saa ylittää kahdeksaa tuntia ja viikoittainen työaika ei saa olla enempää kuin 12 tuntia. Alle 15-vuotiaiden työaika saa koulun loma-aikana olla päivässä enintään 7 tuntia ja viikossa 35 tuntia. Alle 15-vuotiaan työaika sijoittuu kello 8 ja 20 väliin. Myös alaikäisten lepoajat, työn turvallisuus ja terveellisyys määritellään nuorien työntekijöiden laissa. (Laki nuorista työntekijöistä 1993.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten rekrytoinnista saataisiin mahdollisimman tehokasta ravintola-alalla; missä rekrytointitilanteessa on kannattavampaa käyttää yksilöhaastattelua ja missä tilanteissa ryhmähaastattelua. Lisäksi tutkitaan, miten osaaminen, pätevyys ja motivaatio todetaan. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka suoritetaan haastatteluilla. Koska tutkimus pohjautuu rekrytointiin ja ravintola-alaan, kohderyhmäksi valittiin henkilöitä, jotka rekrytoivat ravintola-alan tekijöitä. Haastateltavat ovat työn tekijän työelämästä tuttuja. Haastateltavia ei tämän tietoisemmin valittu, vaan heillä sattui sopimaan aikataulullisesti yhteen työn tekijän, haastattelijan kanssa.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui siksi, koska tarkoituksena ei ollut selvittää ryhmä- ja yksilöhaastattelujen määriä, vaan haluttiin ymmärtää, milloin ja miksi niitä käytetään. Miten siis rekrytoinnista saadaan mahdollisimman tehokasta. Haastattelujen tavoitteena oli saada selville haastateltavien käyttäjäkokemuksia, ajatuksia, mielipiteitä ja tuntemuksia. Tutkimukseen liittyvät haastattelut suoritettiin kasvotusten, mutta työhön haastateltavat jäivät anonyymeiksi omasta tahdostaan. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan vastaukset kirjattiin ylös samaan aikaan sanasta sanaan.

Haastattelukysymykset (liite 1) suunniteltiin niin, että saataisiin mahdollisimman vähän kyllä/ei-vastauksia. Sen sijaan haluttiin saada mahdollisimman vapaamuotoisia, omin sanoin muotoiltuja vastauksia. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli kysymykset olivat valmiina, mutta haastattelutilanteet olivat avoimia, joten lisäkysymyksiä saatettiin esittää spontaanisti tarkempien vastausten saamiseksi. Haastatteluajat sovittiin etukäteen ja ne pidettiin erillisinä, yksilöhaastatteluina, jotta muiden mielipiteet eivät vaikuta kunkin vastaukseen. Lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen hankaloitti ryhmähaastattelua.

Kysymykset pohjautuvat tämän työn teoriaan ja tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin kehitysideoita rekrytoinnin tehostamiseksi. Tämän tarkoituksena oli saada sellaisia kehitysideoita selville, mitä muuten ei olisi välttämättä ilmennyt haastatteluista. Haastatteluja pidettiin neljä ja ne toteutettiin Tampereella 30.4.- 6.5.2019. Ensimmäistä haastateltavaa haastateltiin vielä toisen kerran, koska haastattelukysymykset

muotoutuivat lopullisiksi vasta ensimmäisen haastattelun jälkeen. Ensimmäinen ja viimeinen haastattelurunko olivat pitkälti samanlaisia, joten ensimmäiseltä haastateltavalta kysyttiin uudestaan vain ne kysymykset, mitä ei tullut ensimmäisessä haastattelussa esille. Tällaisia ovat esimerkiksi lain vaikuttaminen rekrytointiin, ehdotuksia rekrytoinnin tehostamiseksi sekä osaamisen, pätevyyden ja motivaation toteaminen yksilöhaastattelussa ja ryhmähaastattelussa. Ensimmäisessä haastattelussa haastateltavalta kysyttiin yleisesti, miten edellä mainitut todetaan, kun nyt haluttiin eritellä yksilö- ja ryhmähaastattelun vaikutus osa-alueiden toteamiseen.

7 TULOKSET

Opinnäytetyöhön liittyviä tutkimushaastatteluja suoritettiin neljä. Erillisinä haastatteluina suoritettujen haastatteluvastaukset ovat hyvinkin samankaltaisia. Yksikään vastaus ei ollut ristiriidassa muiden vastauksien kanssa. Tulosten perusteella yksimielisesti yksilöhaastatteluja käytetään erityisesti silloin, kun hakijalla on useamman vuoden kokemusta tai tehtävän kuva on vaativa, esimerkiksi esimiehen rooli. Vastaajat kertovat, että yksilöhaastattelun avulla pystyy paremmin kartoittamaan hakijan kokemusta, taustaa ja mielenkiinnon kohteita, jolloin saa tarkempaa tietoa hakijan ammatillisesta osaamisesta. Lisäksi yksilöhaastattelua käytetään myös silloin, kun huomataan puhelinhaastattelun perusteella hakijan olevan ujo, mutta potentiaalinen.

Vastaajien mukaan yksilöhaastattelussa osaaminen todetaan esittämällä laajempia kysymyksiä aiemmista työtehtävistä ja osa-alueista. Hyvänä esimerkkinä tilanne, jossa saadaan keskustelua aikaiseksi kysymällä hakijalta edellisillä työpaikoillaan kohtaamistaan haasteista ja ongelmista sekä ongelmaratkaisukyvyistä. Vastaajat sanovat, että motivaatiota voidaan todeta sekä yksilö- että ryhmähaastattelussa jo puhelimen välityksellä sekä lukemalla hakijan hakemusta. Haastattelussa ”terve ja hyvä motivaatio huokuu henkilöstä”. Vastauksista kävi ilmi, että kokenut rekrytoija tunnistaa opetellut vastaukset peruskysymyksiin, ja siksi on tärkeä esittää laajempia kysymysmuotoja. Esimerkiksi kannattaa kysyä ”oletko motivoitunut?” sijaan ”mikä sinua motivoi ja miksi?”. Myös suositelijoilla on painoarvoa. Lisäksi eduksi katsottiin työpaikan saaminen harjoittelupaikasta.

Haastattelujen mukaan pätevyys todetaan samalla tavalla sekä yksilö- että ryhmähaastattelussa, mutta yksilöhaastattelussa päästään syvemmälle. Haastateltavien mukaan pätevyttä todistaa todistukset ja dokumentit koulutuksista ja työkokemuksista, vaikkakin se ei välttämättä kerro kaikkea hyvästä ja laadukkaasta työnjäljestä. Kuten osaamisen toteaminen, myös syvempi pätevyyden toteaminen tapahtuu esittämällä laajoja kysymyksiä ja jatkokysymyksiä. Ryhmähaastattelussa tämä taas jää vähemmälle ja keskitytään enemmän motivaatioon.

Ryhmähaastattelujen käytössä vastaajat olivat myös samaa mieltä. Ryhmähaastatteluja käytetään silloin, kun hakijoilla on työkokemus haettavaan tehtävään vähäistä tai ei ollenkaan, eikä tehtävä sitä välttämättä vaadikaan, vaan asenne ratkaisee. Vastaajat olivat

myös siitä samaa mieltä, että massarekrytoinnit, missä haetaan useampaa tekijää, voi suorittaa ryhmähaastattelulla. Vastausten perusteella sillä saadaan tehokkuutta, sillä usein näissä hauissa tarkistetaan lähinnä CV:n lisäksi motivaatio ja kiinnostus tehtävään. Haastatteluista kävi ilmi, että tehtäviä on käytetty sekä yksilö- että ryhmähaastattelussa. Ryhmähaastattelussa on annettu tehtäväksi muun muassa asettaa teot arvojärjestykseen. Yksilöhaastattelussa, esimerkiksi vastaanottovirkailijan haussa, on taas annettu tehtäväksi kertoa Tampereesta englanniksi.

Vastaajat kertoivat käyttävänsä puolistrukturoitua haastattelutapaa. Vastausten mukaan hakija muodostaa sen, mennäänkö haastattelussa kysymykset järjestyksessä ja siihen lisäksi lisäkysymyksiä vai hypitäänkö kysymyksistä toisiin. Haastatteluissa nousi esille myös tukikysymysten käyttö, mikäli hakija on vähäsanainen. Jos taas hakija on avoin, haastattelu on vapaamuotoisempi. Vastausten perusteella haastattelun suuntaa voidaan vaihtaa kesken kaiken, mikäli huomataan, että hakijasta ei ole kyseiseen tehtävään. Lisäksi haastattelu pidetään joskus lyhyenä, jos hakija ei ole potentiaalinen mihinkään avoimena olevaan tehtävään. Haastatteluista kävi ilmi, että on kuitenkin hyvä pitää jonkinlainen runko, jotta oleelliset kysymykset tulevat varmasti kysytyä.

Yksimielisesti vastaajien mielestä yksilöhaastattelun haitta on mahdollinen tehottomuus ajankäytössä. Tällaisia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa huomataan ensimmäisien minuuttien aikana, että hakija ei tule etenemään. Myös sosiaaliset taidot jäävät vähemmälle yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelun haittoiksi kerrottiin kilpailutilanne, sillä hakija kokee helposti riittämättömyyden tunnetta ja alkaa epäilemään itseään ja taitojaan. Haitaksi koetaan myös se, että hiljaisemmat, rauhallisemmat ja ujoimmat eivät välttämättä pysty antamaan parastaan ryhmähaastattelussa. Vastauksissa kuitenkin painotettiin sitä, että se, jos toinen on rohkeampi kuin toinen, ei saa olla arviointiperuste. Haastattelijalla tulee olla pelisilmää, ja pitää haastattelu tasapuolisena. Myös aiemmin mainittu osaamisen ja pätevyyden syvempi merkitys jää vähemmälle huomiolle ryhmähaastattelussa.

Kaikki vastaajat kertoivat, että yksilöhaastattelussa keskustelu on avoimempaa ja rohkeampaa, jopa ujoimmat puhuvat ja avautuvat avoimemmin yksilöhaastattelussa. Kuten aiemmin mainittu, vastaajat ovat sitä mieltä, että yksilöhaastattelussa saa enemmän ja syvällisemmin tietoa hakijan pätevyydestä ja osaamisesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että myös haastatteluajan sopiminen on helpompaa yksilöhaastattelussa. Haastateltavien mukaan yksilöhaastattelun hyötynä nähdään lisäksi se, että haastattelija pystyy olemaan

enemmän läsnä yhdelle hakijalle ja antamaan hänelle enemmän aikaa. Ryhmähaastattelun hyödyiksi taas kerrottiin ajankäytön tehokkuus ja sosiaalisten taitojen näkeminen. Vastauksissa nousi esille myös hakijoiden kokemusten jakaminen toisille. Joskus siitä syntyy keskustelua niin, että haastattelijan ei tarvitse olla koko ajan johdattamassa haastattelua.

Vastaajien mukaan todistukset vaikuttavat ajan käyttöön haitallisesti, mutta ne ovat kuitenkin tärkeitä. Kysymystä esittäessä kävi ilmi, että todistusten ja dokumenttien tuominen haastatteluun on jopa hyvä asia, sillä se kertoo osaltaan hakijan motivaatiosta. Arkaluontoisten kysymysten välttely ei vastausten perusteella vaikuta rekrytoinnin tehokkuuteen, sillä ne eivät vaikuta ylipäänsä hakijan rekrytointiin. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin suoria ehdotuksia rekrytoinnin tehostamiseksi. Vastauksissa nousi esille video- ja ryhmähaastattelujen lisääminen, ajankäytön hallinta ja todistusten liittäminen hakemukseen jo hakuvaiheessa, jotta säästytään siltä ajalta, kun niitä skannataan haastattelussa.

8 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yksilö- ja ryhmähaastattelun käytettävyys vaikuttaa rekrytoinnin tehokkuuteen ravintola-alalla. Lisäksi tutkittiin, miten osaaminen, pätevyys ja motivaatio todetaan. Teoriaosuus tuki haastattelukysymyksiä. Paitsi että haastateltavien vastaukset ovat yhtäläisiä, ne kulkevat myös käsi kädessä teorian kanssa. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia jo pitkälti haastattelun aikana, mutta lisäehdotuksia rekrytoinnin tehostamiseksi sain vielä haastattelun lopuksi, kun kysyin suoria kehitysehdotuksia. Videohaastattelun lisääminen joissain tapauksissa jo hakuvaiheeseen, ryhmähaastattelujen lisääminen, ajankäytön hallinta ja todistusten liittäminen hakemukseen jo hakuvaiheessa ovat kaikki sellaisia asioita, jotka säästävät aikaa, ja näin koen niiden olevan hyviä vaihtoehtoja rekrytoinnin tehostamiseen. Tulen itse toteuttamaan näitä jatkossa omassa työelämässäni.

Tulosten perusteella yksilöhaastatteluja käytetään tilanteissa, joissa halutaan saada enemmän irti hakijasta, ja päästä syvemmälle hänen osaamiseensa. Kuten Markkanen (2009) teoksessaan kertoo, yksilöhaastattelu on intensiivinen kohtaaminen, jossa kiinnitetään paljon huomiota esimerkiksi hakijan osaamiseen ja asenteeseen. Vastausten mukaan ryhmähaastattelua käytetään sekä ajan säästämiseksi, mutta myös siten, kuten Vaahtio (2007) kirjassaan kertoo, eli tilanteissa, joissa halutaan saada hakijan sosiaaliset taidot esille. Vastaajat ovat samaa mieltä Niitamon (2001) kanssa siitä, että ryhmähaastattelu suosii helposti ulospäinsuuntautuneita. Tulokset toteavat siis ryhmähaastattelun varjopuoleksi kilpailutilanteen. Samaa mieltä on myös Vaahtio (2007), sillä hän sanoo, että hakija voi mahdollisesti vetäytyä pois koko haastattelusta sen vuoksi.

Pätevyys, osaaminen ja motivaatio -osio oli myös mielenkiintoinen aihe opinnäytetyön aikana. Esimerkiksi jos mietimme motivaatiota, on totta, että suurin osa ihmisistä tekee töitä rahan vuoksi eli ulkoisen motivaation vuoksi. Mutta niin kuin Ruohotie (1998) teoksessaan kertoo, ulkoinen motivaatio on kestoaltaan lyhytaikaista ja sisäinen motivaatio pitkäaikaista. Sitoutuneisuuden kannalta on siis myös hyvä selvittää hakijan sisäinen motivaatio eli esimerkiksi hakijan halu kehittää itseään. Tässä vastaajat olivat samaa mieltä, kun sanoivat, että tiettyihin tehtäviin voidaan valita ilman pätevyyttä, kunhan motivaatio on kunnossa. Kuten ManpowerGroup (2016) kertoo, motivaatioon kannattaa kiinnittää huomiota. Motivaatio tuli usein esille haastateltavien vastauksissa.

Markkasen (2009) mukaan pätevyys on koulutusta, työkokemusta ja työmenestystä. Kun taas osaaminen on Vaahtion (2005) mukaan yksilön perusosaamista, joka syntyy syyseuraus-periaatteella, johon vaikuttavat esimerkiksi ihmisen tieto, taito, motiivit ja itsekäsitys. Näin ollen henkilö voi siis olla osaava ilman pätevyyttä. Toki, jos henkilö on hankkinut osaamisen kautta työpaikan, pätevyys voi syntyä työkokemuksen kautta. Osaamisen ja pätevyyden toteamiseen vastattiin hyvin samankaltaisilla vastauksilla. On mahdollista, että tutkimukseen liittyvässä haastattelussa vastaajat välillä sekoittivat näitä termejä, sillä ne helposti sekoittuvat arkikielessä keskenään. Teoriasta päätellen ne joskus myös tukevat toinen toisiaan. Tämä opinnäytetyö sai minut omassa työelämässäni korostamaan näitä eroja entisestään.

Haastattelun loppuvaiheilla, ennen konkreettisia kehitysehdotuksia, haastateltavilta kysyttiin lainsäädännön vaikutusta rekrytoinnin tehokkuuteen. Tähän vastaajilla oli yksimielinen vastaus. Tarpeelliset todistukset, kuten esimerkiksi hygieniapassi, salmonellatodistus, työluvut ja passit hidastavat hieman prosessia, mutta ne ovat silti tärkeitä asioita. Analysoiden heidän vastauksiaan ja eleitä, lainsäädännöllä ei ole suurta vaikutusta rekrytoinnin tehokkuuden alentamiseksi.

Haastattelut pidettiin erillisinä muista, joka antoi mahdollisuuden haastateltavan omalle rehelliselle mielipiteelle ja kokemukselle. Toisaalta, jos haastattelut olisi pidetty ryhmänä, vastaukset olisivat voineet olla vieläkin yhtenäisempiä. Esimerkiksi yksi vastaajista sanoi, että haastatteluajan sopiminen on helpompaa yksilöhaastattelussa. Uskon, että muut olisivat olleet samaa mieltä, mikäli tämä olisi tullut esille heidän haastatteluissa. Myös kehitysideoista oltaisiin voitu olla samaa mieltä. Itsekin olen niistä samaa mieltä, joskin tilanteesta riippuen. Uskon, että keskustelua ja pohdintaa olisi voinut olla enemmän, ja uusia puolia olisi voinut tulla esiin. Yhteistä ajankohtaa oli valitettavasti hankala saada aikaiseksi, sillä haastateltavat ovat perheellisiä ja eri paikkakunnilla asuvia. Satu-raatiopiste saavutettiin tutkimuskysymyksien osalta. Yleisesti rekrytoinnin tehostamiseen olisi voinut tulla lisäehdotuksia, mikäli haastatteluja olisi ollut enemmän.

Reliabiliteettia olisi voinut lisätä isompi haastattelulukumäärä, vaikkakin nämä neljä olivat jo yhtenäisiä, ja toistivat toisiaan. Toisaalta haastateltavat ovat rekrytoinnin ammattilaisia ravintola-alalla ja heidän vastaukset olivat hyvin samankaltaisia teorian kanssa, jo-

ten se luo osakseen työlle luotettavuutta. Haastattelumenetelmä on validi, sillä se on laadullinen tutkimus, jonka avulla haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin ilman vastausvaihtoehtoja. Näin vastaukset ja tulokset ovat aitoja ja rehellisiä. Validisuutta lisää lisäkysymysten esittäminen, jolloin ollaan haluttu tietää haastateltavan perimmäinen tarkoitus.

Tuloksia kirjatessa tajusin, että lisäkysymyksiä olisin voinut toki esittää hieman enemmän. Ehkä oma alan tuntemus hieman häiritsi lisäkysymysten esittämistä, sillä koin tietäväni, mitä vastaaja tarkoitti kullakin vastauksellaan, enkä tullut ajatelleeksi, että vastaus tulisi saada niin, että työn lukija ymmärtää sen. Esimerkiksi yksi vastaajista kertoi, että motivaatiosta kertoo muun muassa hakijan aktiivisuus. Tässä tilanteessa olisin voinut tarkentaa, että mitä vastaaja tarkoittaa aktiivisuudella. Itse koin automaattisesti aktiivisuuden tarkoittavan haastattelussa läsnäoloa, kyselemistä, tarpeellisten todistusten esittämistä ja ehkä aktiivisuutta haastattelun jälkeenkin, esimerkiksi soittamalla haun etenemisestä, mikäli siinä on kestänyt odotettua kauemmin. Toinen lisäkysymyksen esittäminen olisi pitänyt tapahtua toisen haastateltavan haastattelussa, jossa hän kertoi yksilöhaastattelun eduksi motivaation tarkastelun ”monelta kantilta”. Tässä olisin voinut kysyä, että millaisia eri näkökulmia hän tarkoittaa. En kuitenkaan voinut kirjata edellä mainittuja tuloksiin, sillä en voi varmaksi sanoa, mitä vastaajat tarkoittivat aktiivisuudella ja motivaation tarkastelulla ”monelta kantilta”.

Työ oli kaiken kaikkiaan onnistunut. Vaikka työhön liittyvien haastattelujen lopputulos olisi ollut mikä tahansa, pitää muistaa, että haastattelijat ovat yksilöitä, joilla on yksilöllinen tavoite. Haastattelija on se, joka kerää tiedon haastateltavista, ja tekee päätöksen siitä, kenet rekrytoi tai ”myy” eteenpäin asiakkaalle. On siis tärkeää, että haastattelija itse tietää, mikä hänelle sopii parhaiten. Sen, pystyykö haastattelija lukemaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan hakijaa paremmin yksilö- vai ryhmähaastattelussa, päättää haastattelija itse. Joillekin voi sopia ryhmähaastattelu joissakin tilanteissa hyvinkin, kun taas toinen ei pidä sitä omanaan lainkaan, ja kokee, että hänelle on tehokkaampaa haastatella kunnolla yksi hakija kerrallaan kuin monta kehnosti. Olisi ollut hienoa haastatella henkilöä, joka ei tunne omakseen jompaakumpaa menetelmää. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla hänen mietteitään, syitä ja perusteluja siihen, miksi käyttää vain toista haastattelumenetelmää.

LÄHTEET

Ammattinetti. N.d. Baarimestari. Luettu 17.2.2019. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/632_ammatti?link=true

Ammattinetti. N.d. Keittiöpäällikkö. Luettu 18.2.2019. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/619_ammatti

Ammattinetti. N.d. Kokki. Luettu 17.2.2019. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/621_ammatti

Ammattinetti. N.d. Ravintolapäällikkö. Luettu 18.2.2019. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/23/3/630_ammatti

Ammattinetti. N.d. Ravitsemispalvelut. Luettu 17.2.2019. http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala

Ammattinetti. N.d. Tarjoilija. Luettu 18.2.2019. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/633_ammatti

Duunitori. 2014. Tiesitkö nämä tarjoilijan työn 10 salaisuutta? Luettu 18.2.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/millainen-on-hyva-tarjoilija/>

Empore. N.d. Opas rekrytointiin ja rekrytinnin suunnitteluun. Luettu 8.2.2019. <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. painos. Helsinki: Restamark Oy.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Haastateltavat. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu. 30.4.-6.5.2019.

Henkilötietolaki (kumottu) 22.4.1999/523. Luettu 1.5.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1999/19990523>

KAMK. N.d. Haastattelun toteutus. Luettu 26.2.2019. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>

Kaijala, P. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Koskinen, S., Nieminen, K. & Valkonen, M. 2012. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Helsinki: WSOYpro.

KvaliMOTV. N.d. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettu 18.2.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Luettu 27.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. Luettu 28.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998#L2P7>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Luettu 26.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L4P13>

Laurea ammattikorkeakoulu. 2014. Minustako ravintolapäällikkö? Luettu 18.2.2019. <https://kyvyt.fi/group/palveluliiketoiminta/ravintolapaallikko>

ManpowerGroup. 2016. Oikea profiili, onnistunut rekrytointi? Näin määrität tarpeesi. Luettu 18.2.2019. <https://blogi.manpower.fi/rekrytointi-profiilin-maarittaminen>

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

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Brookwell Oy.

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. 2018. Työntekijät. Työaika. Luettu 28.4.2019. <http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/marava/mobile/index.html#p=15>

Metropoli. 2011. TV-kokki Tomi Björck paljastaa hyvän kokin reseptin. Luettu 17.2.2019. <https://www.metropoli.net/viihdeuutiset/tv-kokki-tomi-bjorck-paljastaa-hyvan-kokin-reseptin/>

Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä. Tiedonkeruu ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Oikeusrekisterikeskus. 2019. Rikostaustaote lasten kanssa toimimiseens. Luettu 27.4.2019. <https://www.oikeusrekisterikeskus.fi/fi/index/asiakaspalvelu/rekisteritotteet-jatodistukset/rikosrekisteri/rikostaustaote.html>

Oikotie. 2018. Työpaikat. Astiahuoltaja, Tampere Staffpoint. Luettu 18.2.2019. <https://tyopaikat.oikotie.fi/avoimet-tyopaikat/astiahuoltaja-tampere/1177937>

Oikotie. 2019. Työpaikat. Tiskaaja päivävuoroihin Opteam. Luettu 18.2.2019. <https://tyopaikat.oikotie.fi/avoimet-tyopaikat/tiskaaja-paivavuoroihin/1214155%3Fref%3Dpoistunut-ilmoitus>

Pam. 2016. Työskentelylämpötilat. Luettu 28.4.2019. <https://www.pam.fi/wiki/tyoskentelylampotilat.html>

Personnel. N.d. Milloin henkilöarvointia kannattaa käyttää? Luettu 26.4.2019. <https://www.personnel.fi/palvelut/henkiloarviointi/>

Pitkänen, O., Tiilikka, P. & Warma, E. 2013. Henkilötietojen suoja. Vantaa: Hansaprint

Psykologiliitto. N.d. Miksi henkilöarvioinnin sertifikaatti? Luettu 26.4.2019. <https://www.psyli.fi/tietoa/psykologeista/henkiloarviointi>

Rekrytointiprosessin vaiheet. N.d. Luettu 8.2.2019. http://www.raahenseudunyrityspalvelut.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/testi/embeds/testi3wwwstructure/18745_Rekrytointiprosessin_vaiheet_uusi.pdf

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sainio, J. 2010. Esimiehen työoikeus. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

TE-toimisto. 2019. Kuka tarvitsee työluvan? Luettu 28.4.2019. <https://toimistot.te-palvelut.fi/tyolupa-asioiden-ohjeet>

Tietosuoja laki 5.12.2018/1050. Luettu 1.5.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050#L1P1>

Tietosuojamalli. 2017. Erityisiä henkilötietoryhmiä koskeva käsittely. Luettu 1.5.2019. <https://fakta.tietosuojamalli.fi/gdpr-asetus/9-erityisia-henkilotietoryhmiä-koskeva-kasittely>

TTK. 2017. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Luettu 28.4.2019. https://ttk.fi/files/5618/Hotellin_ja_ravintola_tyoturvallisuus.pdf

Työsuojaelu. N.d. Ulkomainen työntekijä. Luettu 28.4.2019. <https://www.tyosuojaelu.fi/tyosuhde/ulkomainen-tyontekija>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luettu 26.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos. 2017. Hyvinvointia vuorotyöhön. Luettu 28.4.2019. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135639/Hyvinvointia%20vuorotyohon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.

Virtanen, S. 2016. Asiakaspalvelijan ominaisuudet ja niiden kehittäminen toimeksiantoyrityksessä. Liiketalouden koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 17.2.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118496/Virtanen_Santeri.pdf?sequence=1

Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325. Luettu 27.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Millaisissa tapauksissa yksilöhaastattelua käytät? Perustele.
2. Millaisissa tapauksissa ryhmähaastattelua käytät? Perustele.
3. Millaisia yksilöhaastatteluja olet pitänyt? (esim. vain haastattelurungon mukaan, jossa kysymysjärjestys ei vaihdu vai haastattelurungon mukaan, jossa kysymysjärjestys saattaa vaihtua ja mukana voi olla myös spontaaneja lisäkysymyksiä vai vapaamuotoinen haastattelu, jossa ei ole selkeää runkoa, jolloin haastattelu syntyy pelkän vuorovaikutuksen ja spontaanisuuden myötä)
4. Millaisia ryhmähaastatteluja olet pitänyt? (sama kuin ed./tai onko ollut esim. tehtäviä)
5. Millaisen asioiden avulla hakijan a) osaaminen, b) motivaatio c) pätevyys tehtävään todennetaan?
6. Miten yksilöhaastatteluilla saadaan esille hakijan a) osaaminen, b) motivaatio, c) pätevyys haettavaan työhön
7. Miten ryhmähaastatteluilla saadaan esille hakijan a) osaaminen, b) motivaatio, c) pätevyys haettavaan työhön?
8. Millaisiin hakuihin sopii parhaiten a) yksilöhaastattelu, b) ryhmähaastattelu, c) molemmat Perustele.
9. Yksilöhaastattelun edut ja haitat.
10. Ryhmähaastattelun edut ja haitat.
11. Vaikuttaako laki mielestäsi rekrytointin tehokkuuteen? (esim. rikostaustaote, työoikeusluvut, passit, arkaluontoiset henkilötiedot, joita ei saa haastattelussa kysyä, jne.)
12. Tuleeko mieleen, miten rekrytointia voisi tehostaa?

