

Elizaveta Möttönen

Rekrytointia tukevien lomakkeiden

kehittäminen Itäkeskuksen New Yorkerille

Tradenomi
Liiketalous
Syksy 2019



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Möttönen Elizaveta

Työn nimi: Rekrytointia tukevien lomakkeiden kehittäminen Itäkeskuksen New Yorkerille

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: rekrytointi, rekrytointiprosessi, suosittelija

Tämä opinnäytetyö on rekrytointia tukevien lomakkeiden kehittäminen Itäkeskuksen New Yorkerille. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja uudistaa suosittelija- sekä haastattelijalomakkeita Helsingin Itäkeskuksessa sijaitsevalle New Yorker-vaateliikelle. Uusien lomakkeiden toivottiin olevan selkeät ja helposti täytettävät. Työn toimeksiantajana toimi New Yorker Itäkeskuksen myymäläpäällikkö Nanne Kokkonen.

Opinnäytetyö toteutettiin rekrytointia käsittelevän kirjallisuuden perusteella. Teoriaosuus sisältää paljon kattavia näkökulmia rekrytoinnista ja sen prosessista. Opinnäytetyöhön myös laadittiin kysely New Yorkerin myymäläpäällikölle, apulaismyymäläpäällikölle ja myymäläpäällikköharjoittelijalle. Kyselylomake sisälsi rekrytointiprosessiin, uusiin työnhakijoihin sekä suosittelija- ja haastattelulomakkeisiin liittyviä kysymyksiä.

Opinnäytetyön tuloksena todettiin, että uudet lomakkeet ovat selkeät, kattavat sekä helppokäyttöiset vanhoihin lomakkeisiin nähden. Uusien lomakkeiden käyttöön tehtiin ohjeet, joita työpaikalla haastattelija voi käyttää haastatellessa uusia työnhakijoita. Ohjeet helpottavat haastattelua esimerkiksi, jos ei ole aikeisempaa kokemusta haastattelemisesta.

Abstract

Author(s): Möttönen Elizaveta

Title of the Publication: Development of Recruitment Forms at Itäkeskus New Yorker

Degree Title: Bachelor of Business Administration, financial administration and law

Keywords: recruitment, the recruitment process, referee

This thesis supports the development of recruitment forms in Itäkeskuks New Yorker. The aim of the thesis was to develop and renew referee and interviewer forms in Helsinki Itäkeskus New Yorker clothing store. It was hoped that the new forms would be clearer and easy to complete. The thesis was commissioned by Itäkeskus New Yorker.

The thesis was conducted based of literature on recruitment. The theoretical part contained many comprehensive aspects of recruitment and its proses. One part of the thesis was to desing a questionnaire, which was filled by New Yorker's store manager, store manager assistant and the store manager trainee. The questionnaire included questions about the recruitment process itself, questions for the jobseekers and questions on the recommendation and interview forms.

As a result, it was states that new forms are clear, comprehensive and easier to use than the previous ones. The employees can also use the new instructions made when they interview new job seekers. The instructions will help the interview if person does not have experience of inter-viewing.

Alkusanat

Haluan ensimmäisenä kiittää opinnäytetyön toimeksiantajaa Nanne Kokkosta, joka antoi minulle mahdollisuuden tehdä opinnäytetyön Itäkeskuksen New Yorkerille. Nanne Kokkonen antoi paljon hyviä ideoita, vinkkejä ja näkökulmia myymälästä, henkilöstöstä ja rekrytoinnista, joiden ansiosta opinnäytetyön kirjoittamisesta tuli entistä mielenkiintoisempaa.

Kiitos kuuluu opinnäytetyön ohjaavalle opettajalle Tuula Rajanderille, jolta sain paljon ohjausta ja tukea heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Tuula Rajander oli aina valmis auttamaan ja häneen sai aina yhteyttä, kun apua tarvitsin.

Tämän opinnäytetyön mahdollistivat myös apulaismyymäläpäällikkö Sofia Forsblom ja myymäläpäällikköharjoittelija Kristiina Saresoja, jotka olivat myös aktiivisesti mukana auttamassa joka kerta, kun kysyttävää tuli ja heiltä tuli myös paljon hyviä mielipiteitä sekä tietoa.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	New Yorker	3
2.1	New Yorker työpaikkana	3
2.2	Kehittämistehtävä	5
3	Rekrytointi	7
3.1	Rekrytointiprosessi ja sen vaiheet.....	8
3.2	Rekrytoinnin onnistuminen.....	11
4	Suosittelija	13
5	Kehittämistyö Itäkeskuksen New Yorkerille	15
5.1	Kyselyn laadinta.....	16
5.2	Vastausten analysointi	17
5.3	Kehittämistyö	20
6	Haastattelu- ja suosittelijalomakkeet	22
6.1	Haastattelulomake	22
6.2	Suosittelijalomake	24
6.3	Ohjeet lomakkeiden käyttöön.....	26
7	Kehittämistyön arviointi	28
8	Pohdinta	30
	Lähteet.....	32

Liitteet

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kehitetään Itäkeskuksen New Yorkerille uudet suosittelija- sekä haastattelulomakkeet. Toimeksiantajana toimii Itäkeskuksen tämän hetkinen myymäläpäällikkö Nanne Kokkonen. Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa opinnäytetyöstä päädyttiin siihen, että voisin uudistaa suosittelijalomakkeen myymälään. Suosittelijalomake tarkoittaa valmista lomaketta, jota haastattelijat voi hyödyntää soittaessaan suosittelijalle. Lisäksi saan uudistaa myymälään haastattelulomakkeen. Haastattelulomake on valmis lomakepohja, jonka avulla voidaan haastatella uusia työnhakijoita ja johon voi kirjoittaa tietoja ylös haastattelun aikana ja sen jälkeen.

Suosittelijalomake uudistetaan, koska entinen suosittelijalomake on ollut jo pitkään käytössä ja kaipaa uudistamista ja enemmän monipuolisia kysymyksiä. Haastattelijalomake päätettiin tehdä kokonaan uudestaan, koska alkuperäinen haastattelulomake oli pelkästään A4-paperi, jossa oli muutama kysymys allekkain ja siihen ei mahtunut kirjoittamaan mitään muistiinpanoja ylös. Haastattelulomakkeen toivottiin olevan myös helposti täytettävä, jonka avulla voidaan myös käydä avointa keskustelua.

Rekrytointi on aiheena kiinnostanut pitkään johtuen sen monipuolisuudesta ja vaikutuksesta nykypäivänä. Halusin tutustua rekrytoinnin eri aihealueisiin ja erilaisiin tapoihin rekrytoida uusia työntekijöitä. Tästä opinnäytetyöstä on minulle paljon hyötyä, sillä toiveena on päästä tekemään tulevaisuudessa työtä rekrytoinnin parissa, sillä rekrytointi on yksi liiketalouden suurimpia tekijöitä.

Itäkeskuksen New Yorker on yksi kiireisempiä ja haastavimpia New Yorkereita koko Suomessa. Haluan uusien lomakkeiden avulla auttaa myymäläpäällikköä säästämään omaa aikaa sekä yrityksen omia resursseja. Haluan panostaa paljon työni laatuun sillä, jos uudet lomakkeet ovat hyviä, lomakkeet tulevat jatkuvaan käyttöön Itäkeskuksen New Yorkerille. Uusia lomakkeita voivat hyödyntää tarpeen mukaan myös muut Suomen New Yorker -myymälät.

New Yorkerilla myymäläpäällikkö tekee myymälän työhaastattelut ja päätökset siitä, kenet palkataan. Suosittelija- ja haastattelulomakkeista tehtiin kattavat, helposti täytettävät ja aikaa säästävät. Lomakkeissa kysymysten lisäksi käytettiin asteikkoja arvioinnin tekemiseen. Asteikkoja voidaan käyttää työnhakijan ominaisuuksien määrittelyyn. Lomakkeille tehtiin myös ohjeet siitä, mitä täytyy tehdä ennen haastattelua, haastattelun aikana ja haastattelun jälkeen. Ohjeet

ovat hyvät siltä varalta, jos myymäläpäällikkö ei pääse haastattelemaan uusia työntekijöitä tai jos myymälässä myymäläpäällikkö vaihtuu.

New Yorkerilla on kuusi eri työnimikettä, jotka ovat myymäläpäällikkö, apulaismyymäläpäällikkö, myymäläpäällikköharjoittelija, avainmyyjä, myyjä ja ekstraaja. Itäkeskuksen New Yorkerille haetaan melko usein uusia työntekijöitä erilaisiin työsopimuksiin ja tämän vuoksi työpaikkahaastattelija pystyy hyödyntämään uusia lomakkeita usein.

Olen ollut kyseisessä yrityksessä töissä puolitoista vuotta ja työurani aikana on tullut vastaan monentyyppisiä työntekijöitä. Olen huomannut, että yrityksessä osa työntekijöistä on ollut monta vuotta, osa muutaman kuukauden, muutama on palanut pidemmän tauon jälkeen töihin ja muutama käy erittäin harvoin töissä. Uusien lomakkeiden kysymysten avulla tavoitteena on saada motivoituneita yritykseen työntekijöitä, jotka olisivat mahdollisimman pitkään yrityksessä mukana.

Itäkeskuksen New Yorkerilla on todella suuri asiakaskunta ja tekemistä riittää, tämä tuo myös omia haasteita yritykselle. New Yorkerilla erilaista tekemistä on paljon ja mikään päivä ei ole samanlainen. Palautetta tulee päivittäin sekä myymäläpäälliköltä että työtovereilta. Palaute on suurimmaksi osaksi positiivista, mutta se voi olla myös rakentavaa. New Yorkerilla on erilaisia asiakkaita ja jokaista asiakasta on otettava huomioon ja kohdeltava oikein. Yrityksessä työntekijällä täytyy olla stressinsietokykyä, hänen täytyy olla sosiaalinen, yhteistyöhaluinen, luotettava, motivoitunut sekä hänellä täytyy olla halu oppia uusia asioita.

New Yorkerille on tärkeää saada motivoituneita työntekijöitä, jotka haluavat kehittää itseään. Kaikki eivät välttämättä osaa jotakin tiettyjä asioita, mutta oppimisen halu sekä motivaatio ovat erittäin tärkeitä tekijöitä. Työpaikalla varmasti jokaiselle tulee paljon uutta opittavaa, tämän takia on tärkeää saada työntekijöitä, jotka eivät luovuta ja tekevät kaikkensa oppiakseen. Työtehtävät eivät kuitenkaan ole mahdottomia ja yrityksessä jokainen työntekijä tekee samoja työtehtäviä päivittäin.

Itäkeskuksen New Yorkerille haetaan monenlaisia työntekijöitä. New Yorker tarvitsee työntekijöitä, jotka ovat jäämässä pidemmäksi aikaa ja tekevät töitä vakituisesti sekä niitä, jotka voivat tehdä töitä tarpeen mukaan kutsuttaessa. Työt New Yorkerilla sopii täydellisesti vakituisen työntekijän lisäksi esimerkiksi opiskelijalle.

2 New Yorker

New Yorker on saksalainen vaateketjukauppa, joka on perustettu vuonna 1971. Suomessa on tällä hetkellä 15 New Yorkerin myymälää ja uusia myymälöitä avataan koko ajan lisää eri kaupunkeihin. New Yorkerin mallisto on laaja ja siihen kuuluu tavallisten vaatteiden lisäksi urheiluvaatteita, alusvaatteita sekä asusteita naisille ja miehille. New Yorkerin asiakaskuntaan kuuluvat lähinnä nuoret, mutta myymälöissä käy monen ikäisiä asiakkaita. (Kokkonen 2019.)

New Yorkerin naisten tuotemerkit ovat Amisu, FB Sister ja Censored. Miesten tuotemerkit ovat Smog ja Fishbone. New Yorker menee muodin mukana ja se on tunnettu lähinnä vaatteiden ja asusteiden halpojen hintojen vuoksi.

2.1 New Yorker työpaikkana

Itäkeskuksen New Yorker on työntekijöiden kannalta yksi Suomen kiireisimpiä ja haastavimpia New Yorkereita, koska asiakkaita käy todella paljon ja työpaikkana New Yorker on erittäin hektinen. Itäkeskuksen New Yorkerilla on suuri asiakaskunta ja tekemistä riittää sekä asiakkaiden että tuotteiden ja siivousten parissa. Asiakkaat tulevat helposti pyytämään apua ja heitä on palveltava asianmukaisesti sekä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän lisäksi myymälään tulee jokaisena arkipäivänä kahdesta kymmeneen lavaa uusia vaatteita. Vaatteet täytyy saada esille myymälään ja vaatteet, jotka eivät mahdu esille, on laitettava varastoon osastojen mukaan. Varastoa on myös seurattava ja työntekijän täytyy tarpeen mukaan tuoda varastosta puuttuvia tuotteita tai tuotteiden kokoja myymälän puolelle. Eli työntekijän on huolehdittava, että tuotteita ei puutu myymälän puolelta, varasto ei ole liian täynnä ja se on järjestyksessä. Työntekijän on myös huolehdittava asiakaspalvelusta sekä myymälän siisteydestä.

New Yorkerilla käy monenlaisia asiakkaita ja jokainen asiakas on yritykselle tärkeä. Myyjän on autettava asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, jotta asiakas tulee myöhemmin uudelleen. New Yorkerilla pyritään siihen, että asiakkailla on hyvä olla ja asiakkaiden ostosten tekeminen on mukavaa ja vaivatonta. Välillä asiakkaiden kanssa voi tulla haastavia tilanteita ja tällöin täytyy toimia ammattimaisesti.

New Yorker tarjoaa työntekijöille useita erityyppisiä työsopimuksia. Tuntisopimukset ovat isotuntisopimuksia, pienituntisopimuksia sekä sopimuksia, jossa ei ole tuntimäärää ollenkaan, vaan

työntekijät ottavat työvuoroja sen mukaan, mitä on tarjolla. Isotuntisopimus tarkoittaa työsopimusta, jossa työntekijä tekee paljon tunteja viikossa töitä eli työntekijä on niin sanotusti kokoaikainen työntekijä. Pienituntisopimuksella taas tarkoitetaan sopimusta, jossa työntekijä tekee erittäin vähän tunteja viikossa esimerkiksi käymällä kerran tai kahdesti viikossa töissä. Yleensä kun New Yorkeriin aletaan rekrytoimaan uusia työntekijöitä, heille tehdään tuntisopimukset sen mukaan, mitä yritys tarjoaa ja mitä työntekijät ovat hakeneet. Vaihtoehtona on siis isotuntisopimus, pienituntisopimus tai tunniton työsopimus. Yrityksen sisällä voidaan muuttaa työsopimuksia työntekijän omasta pyynnöstä. Työsopimusten tuntimäärää voi esimerkiksi pienentää tai suurentaa. Esimerkiksi työntekijä, joka on valmistunut oppilaitoksesta, voi myymäläpäällikön pyynnöstä tai pyytämällä lupaa saada itselleen uuden työsopimuksen, kun taas samaan aikaan opiskeleva työntekijä voi pienentää työtuntimäärää omasta tahdostaan ja näin hänen ei tarvitse olla töissä ja koulussa samaan aikaan.

Tällä hetkellä yrityksessä on monen tyyppisiä työntekijöitä. Osa on ollut yrityksessä vuosia, toiset ovat taas vasta aloittaneet työskentelyn New Yorkerilla. New Yorkerilla myymäläpäällikkö hoitaa kaikki tärkeimmät asiat, jotka liittyvät toimistotyöhön, muuten kaikki muut työntekijät tekevät samaa työtä työsopimuksesta riippumatta. Ainoa ero iso- ja pienituntisopimuksella olevilla on se, että isotuntisopimuksella olevilla työntekijöillä on enemmän vastuuta. Vastuullisilla työtehtävillä tarkoitetaan sitä, että työntekijä on vastuussa esimerkiksi myymälän avaamisesta ja sulkemisesta, tuotteiden vaihdosta ja palautuksista sekä kassan kunnossa pitämisestä. Vastuussa olevien työntekijöiden täytyy myös seurata myymälän tilannetta siisteys- ja työtarpeen mukaan ja ohjeistaa muita myyjiä lopettamaan vaatteiden purkamista laatikoista ja paneutumaan siivoukseen, jotta myymälä olisi hyvässä kunnossa tai ohjeistamaan purkamaan laatikoista lisää vaatteita, joita ei ole tarpeeksi esillä.

Itäkeskuksen New Yorkerin työntekijöiltä vaaditaan asiakaspalvelutaitoa, stressinsietokykyä, muotitietoisuutta sekä suomen kielen taidon lisäksi englannin kielen taitoa. Työntekijöiltä odotetaan myös joustavuutta työvuorojen suhteen. Työntekijän on myös oltava sosiaalinen, yhteistyökykyinen, luotettava, motivoitunut ja työntekijällä on oltava halu uusien asioiden oppimiseen.

Itäkeskuksen New Yorkerilla on paljon asiakkaita, jotka eivät puhu suomea ja heitä täytyy palvella englanniksi. Jos työntekijä osaa useampia kieliä, se on positiivinen asia, koska tällöin asiakas saa palvelua omalla äidinkielellään ja hyvää kohtelua sekä kaupassa asiointi ja ostosten tekeminen voi asiakkaalle olla helpompaa. New Yorkerin asiakkaat myös erottuvat muiden kauppojen asiakkaista siinä, että he pyytävät helpommin apua sekä ottavat mielellään vastaan asiakaspalvelua.

2.2 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyö on rekrytointiin liittyvä kehittämistehtävä New Yorkeriin. Yrityksellä on käytössä suosittelijalomake eli lomake, jota käytetään soitettaessa suosittelijalle. Keskusteltaessa toimeksiantajan kanssa päädyttiin siihen, että suosittelijalomake on kehitettävä ja päivitettävä. Suositelijalomake on päivitettävä, koska alkuperäinen suosittelijalomake on vanha eikä tarpeeksi kattava. Keskustelua käytiin myös rekrytointihaastattelusta ja päädyttiin toimeksiantajan kanssa siihen, että yritykselle tehdään täysin uusi haastattelulomake. Yrityksellä on valmis rekrytointihaastattelulomake, jossa on vain muutama kysymys A4-paperilla eikä lomakkeeseen mahdu kirjoittamaan tietoja ylös, koska kysymykset ovat tiiviisti peräkkäin. Toimeksiantaja halusi haastattelulomakkeen, jossa on kattavia kysymyksiä ja johon voi myös kirjoittaa työnhakijasta asioita ylös.

Kehittämistehtävällä haluttiin auttaa myymäläpäällikköä sekä muita työpaikkahaastattelijoita. Itäkeskuksen New Yorkerilla työ on kiireistä ja valmiilla lomakkeilla sekä ohjeilla lomakkeiden käyttämiseen yritys voi säästää resursseja. Lomakkeista tulee olemaan myös apua henkilöille, jotka tulevat rekrytoimaan ensimmäistä kertaa työnhakijoita.

New Yorkerilla työtehtävät ovat suhteellisen helppoja oppia, vaikka työntekijällä ei olisi alalta aikaisempaa kokemusta, oman motivaation ja asenteen avulla oppii helposti uusia asioita. Monilla uusilla työntekijöillä voi olla kuitenkin paljon uutta opittavaa, vaikka heillä olisi työkokemusta vaa-tealalta entuudestaan. Tämän takia on tärkeää saada työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita, valmiita panostamaan omaan työhönsä, valmiita oppimaan uusia asioita ja jotka tulevat pysymään mahdollisimman pitkään yrityksessä.

New Yorkerilla on kuusi erilaista työnimikettä, jotka ovat myymäläpäällikkö, apulaismyymläpäällikkö, myymäläpäällikköharjoittelija, avainmyyjä, myyjä ja ekstraaja. Itäkeskuksen myymälässä on yksi myymäläpäällikkö, yksi apulaismyymläpäällikkö ja yksi myymäläpäällikköharjoittelija. Avainmyyjä tarkoittaa vastuullisiin tehtäviin tarkoitettua henkilöä ja myyjällä taas on vastuu ainoastaan omista työtehtävistä. Avainmyyjällä täytyy olla isotuntisopimus, koska pienituntisopimuksella oleville työntekijöille ei voi antaa vastuullisia työtehtäviä. Tavallisella myyjällä taas voi olla joko isotuntisopimus tai pienituntisopimus. Ekstraajasopimuksella olevalla henkilöllä ei ole minkäänlaista tuntisopimusta, vaan hän tekee töitä sen mukaan, mitä on tarjolla. Itäkeskuksen New Yorkerilla on tarjolla runsaasti tunteja ja niitä riittää hyvin sekä tuntityöläisille että ekstraajille.

Myymäläpäällikkö tekee yrityksessä rekrytointihaastattelut ja päätökset siitä, kenet palkataan töihin. Haastattelulomakkeesta halutaan tehdä mahdollisimman kattava, jotta sitä voisi käyttää monenlaisiin haastattelutilanteisiin, sillä jotkut rekrytoijat haluavat kirjoittaa ylös asioita, kun toiset taas mieluummin käyvät avointa keskustelua. Suosittelijalomakkeesta tullaan tekemään myös mahdollisimman kattava ja helposti täytettävä.

Itäkeskuksen New Yorker hakee monenlaisia työntekijöitä. Ensisijaisesti haetaan heitä, jotka ovat jäämässä pidemmäksi aikaa yritykseen ja joilla on motivaatio tehdä työtehtävät huolellisesti ja mahdollisimman hyvin. Yritys hakee myös heitä, jotka pystyvät tulemaan silloin, kun on vapaita tunteja tarjolla. New Yorkerille on suuri hyöty, jos työnhakijalla on aikaisempaa työkokemusta myynnin alalta ja työkokemus myös auttaa paljon työntekijän työskentelyä yrityksessä. Jos työnhakijalla ei ole työkokemusta, se ei automaattisesti kuitenkaan karsi pois työnhakijoita.

Kun New Yorkeriin haetaan töihin, ensimmäisenä työnhakija valitsee itselleen, millaisen työsopimuksen hän haluaa. Kun työnhakija on saanut työpaikan, tuntityöntekijällä on oma tuntisopimus. Tuntisopimuksen ottaneet ovat vastuussa siitä, että heille merkityt tunnit tulee tehtyä. Jos työntekijä esimerkiksi sairastuu, hänen työtuntinsa tarjotaan muille tuntilaisille ja ekstraajille. Ekstraajajopimuksella olevilla työntekijöillä ei ole velvollisuuksia muista tunteista kuin niistä, joita heille on tarjottu ja joita he ovat ottaneet itselleen. Tuntityöntekijöille saatetaan myös laittaa enemmän tunteja, mitä heille kuuluu tehdä viikon aikana ja myöhemmin tunnit tasataan, eli pienennetään esimerkiksi seuraavalta työvuorolistalta heidän viikkotyötuntimääränsä. New Yorker noudattaa kuitenkin lakia ja kukaan työntekijä ei saa tehdä yli 40 tuntia töitä viikossa.

Kehittämistehtävän aikana tehtiin myymäläpäällikölle, varamyymäläpäällikölle sekä myymäläpäällikköharjoittelijalle rekrytointiin liittyvä kysely. Kyselyn avulla saatiin tarkempaa tietoa, minäkalaisia työntekijöitä päälliköt haluavat ja mitä ne toivovat uusilta suosittelija- sekä haastattelulomakkeilta. Kyselyn ja teorian avulla tehtiin yritykselle uusi suosittelijalomake ja haastattelulomake.

3 Rekrytointi

Alasta riippumatta uusia työntekijöitä haetaan päivittäin erilaisiin työtehtäviin. Yritykset pyrkivät palkkaamaan motivoituneita työntekijöitä heille sopiviin työtehtäviin. Jos oikea henkilö löytyy heti, yritys säästää paljon resursseja sekä kuluja. Uusi työntekijä voi tuoda yritykselle paljon osaamista sekä erilaisia näkökulmia moniin asioihin. Hän voi vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Uusi työntekijä voi myös vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin positiivisella tavalla ja näin ollen muut työntekijät voivat saavat lisää motivaatiota ja intoa työn tekemiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Rekrytointi alkaa silloin, kun yrityksellä on tarve saada uusi työntekijä. Uuden työntekijän tarve voi johtua joko siitä, että vanha työntekijä on lähtenyt tai on tekemässä lähtöä yrityksestä tai työmäärän kasvun takia, jolloin tarvitaan uusia työntekijöitä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 56.)

Onnistunut rekrytointi vaatii suunnittelua, aikatauluttamista ja sen hallintaa, viestintää, monia keskusteluja sekä päätöksentekokykyä. (Empore 2014). Rekrytoinnin tarkoituksena on saada yritykseen sopivia työntekijöitä työtehtäviin. Kun löydetään pätevä henkilö, joka sopii organisaatioon, voidaan välttää ylimääräisiä kuluja koulutuksen sekä perehdyttämisen osalta. (Hokkanen, ym. 2008, 55.)

Rekrytoinnin henkilöprofiililla tarkoitetaan niiden asioiden listaamista, joita asetetaan rekrytoitavalle henkilölle. Siinä täytyy ottaa huomioon työnhakijan osaamisalueet, työkokemus, koulutus, luonne sekä kriteerit, jota voi olla esimerkiksi kielitaito. Rekrytointia täytyy myös aikatauluttaa. Aikatauluttamiseen kuuluu rekrytoinnin henkilöprofiilin muodostaminen, työpaikkailmoituksen julkaiseminen, työhakemusten käsittely, haastattelut, hakijoiden tarkastukset ja rekrytoinnin päättämisestä ilmoittaminen. (Empore 2014.)

Rekrytointia voi tehdä kahdella eri tavalla, joko rekrytoimalla jatkuvasti tai hakemalla työntekijää tietylle työtehtävälle. Jatkuvan rekrytoinnin idea on, että töitä on jokaiselle, jotka haluavat tehdä niitä yrityksessä ja jokaiselle myös keksitään joku työtehtävä. Jatkuvan rekrytoinnin riskejä ovat kuitenkin organisaation jatkuva kasvaminen ja se, että kaikki eivät välttämättä sovi täysin työtehtäväänsä. (Hokkanen ym. 2008, 55-56.)

Nykypäivänä rekrytointi on entistä tärkeämpää ja on otettava huomioon myös hakijan tarpeita, toiveita, odotuksia sekä arvoja. Ennen henkilöt tekivät sitä työtä, mitä oli saatavilla ja viettivät

kaikki työvuodet samalla työpaikalla. (Glad 2018.) Nykypäivänä henkilöt haluavat hakea mielekästä työtä, jossa he voivat kehittää sekä haastaa itseään. Nykyään työntekijät ovat myös vakuutuneempia siitä, minkälaisen tulevaisuuden työuran he haluavat itselleen rakentaa. Yksi suurimmista rekrytoinnin ongelmista tänä päivänä on se, että rekrytoiva yritys saattaa pitää hakijoita itsestään selvytenä heidän haettuaan työtehtävää pelkästään työhakemuksen ja haastattelutilanteen perusteella. Tämän takia on erittäin tärkeää, että yritys sekä hakija ovat molemminpuolisesti kiinnostuneita sekä valmiita pysymään päätöksessään. (Asikainen 2017.)

Rekrytoivan yrityksen on tärkeää selvittää, ketä he hakevat ja mihin tehtävään eli mitä osaamista he yritykseen tarvitsevat ja mitä lisäarvoa uusi henkilö voi yritykselle tuoda. Hakijan taas tulee selvittää omaa osaamista, mitä hän voi hyödyntää yrityksessä ja antaako yritys hänelle sitä, mitä hän tavoittelee omassa elämässään. (Asikainen 2017.)

3.1 Rekrytointiprosessi ja sen vaiheet

Rekrytointiprosessi alkaa siitä, kun tarvitaan uutta työntekijää työtehtävään, julkaistaan työpaikkailmoitus, käydään hameukset läpi, tehdään haastattelut ja loppuu siihen, kun palkataan uusi työntekijä työtehtävää varten. Tarvelähtöinen rekrytointi näkyy Kuviossa 1. Rekrytointiprosessi voi kestää jopa yli kaksi kuukautta ja se on yksi isoimmista syistä, miksi se vie yritykseltä paljon resursseja. (Duunitori 2015.)

Ensimmäiseen rekrytointivaiheeseen kuuluu toimeksianto. Yritys, joka hakee uutta työntekijää kartoittaa yrityksen nykytilannetta ja työtehtävää, johon uutta työntekijää haetaan. (VMP n.d.) Toisena vaiheena tulee rekrytoinnin suunnittelu ja sen aikataulutus. Suunnittelussa otetaan huomioon erilaisia asioita, kuten työpaikkailmoituksen rakentamista, työhakemusten käsittelyä, haastatteluja, työnhakijoiden tarkastuksia sekä rekrytoinnin päättymistä. Jokaista suunniteltua kohtaa kannattaa huolellisesti aikatauluttaa. (Empore 2014.)

Rekrytointiprosessin seuraava vaihe on työpaikkailmoituksen laatiminen. Työpaikkailmoituksessa täytyy olla näkyvillä yrityksen tiedot, kuvaus avoimena olevasta työtehtävästä, mitä työnantaja tarjoaa, työnhakijan odotukset, työsuhteen laatu, palkkaus, aloituspäivä, yhteystiedot, hakuohjeet sekä viimeinen hakupäivä. (Empore 2014.)

Rekrytointikanavana toimii nykypäivänä sanomalehti-ilmoitus, internet sekä avoimia työpaikkoja saatetaan mainostaa jopa televisiossa ja radiossa. Nykypäivänä suosituin rekrytointikanava on kuitenkin internet. Sieltä on hakijoille helppo löytää etsimäänsä paikkaa oman asuinpaikkakunnan lisäksi myös muilta paikkakunnilta.

Rekrytointivaiheeseen kuuluu hakemusten vastaanotto sekä niiden käsittely. Hakemukset voidaan luokitella joko ”kyllä” tai ”ei” -ryhmiin. Jos työnhakija täyttää tietyt asetettuja kriteerejä, hänet voidaan siirtää suoraan ”kyllä” -ryhmään. Hakija, joka ei täytä ehdotonta kriteeriä voi siirtyä automaattisesti ”ei” -ryhmään. Kaikkia hakemuksia ei kuitenkaan tarvitse karsia, vaikka ne eivät täyttäisi kriteerejä vaan työnhakijoilla saattaa olla kokemuksia vastaavanlaisista työtehtävistä. (Empore 2014.)

Hakemuksia voi jakaa myös kolmen joukkoon kahden sijaan. Ensimmäisenä ovat ne, jotka eivät täytä vaatimuksia, toisena ne, jotka täyttävät vaatimuksia, muttei toiveita ja viimeisenä hakemukset, jotka täyttävät sekä toiveita että vaatimuksia. Jos on riittävästi työnhakijoita, jotka täyttävät sekä toiveita että vaatimuksia, silloin voi siirtyä seuraavan vaiheen eli haastattelun puoleen. (Hokkanen ym. 2008, 59.)

Seuraavaksi työnhakijat, joita työnantaja pitää potentiaalisena, pääsevät haastatteluun. Rekrytointihaastatteluja voi olla monenlaisia, kuten puhelinhaastattelut, ryhmähaastattelut sekä tavalliset kahdenkeskeiset haastattelut, jossa työnantaja haastattelee parhaimmaksi katsotulla tavalla. Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että haastattelutilanne on asiakaspalvelutilanne, jossa täytyy esitellä yritys sekä avoimena olevaa työtehtävää. Haastatteluissa on tärkeää työnhakijan vastata itse omiin kysymyksiin, ilman että haastattelija johdattelee vastauksiin, joita itse haluaa kuulla. (Empore 2014.)

Haastattelussa pyritään tutustumaan puolin ja toisin. Työnhakija tutustuu yritykseen ja työtehtäviin, kun taas haastattelija tutustuu henkilöön ja saa hänestä oman kuvan. Haastatteluun on hyvä varata tunnista kahteen haastattelu-aikaa ja kysymykset kannattaa pitää laajoina, jotta työnhakija pääsee kertomaan enemmän omia näkökulmia eri asioista. Haastattelussa on myös hyvä olla erilaisia pohdintoja kysymysten lisäksi, joita haastateltavalta kysytään. Haastattelun tarkoitus on saada työnhakija puhumaan, jolloin työnantaja tutustuu häneen paremmin. (Hokkanen ym. 2008, 60.)

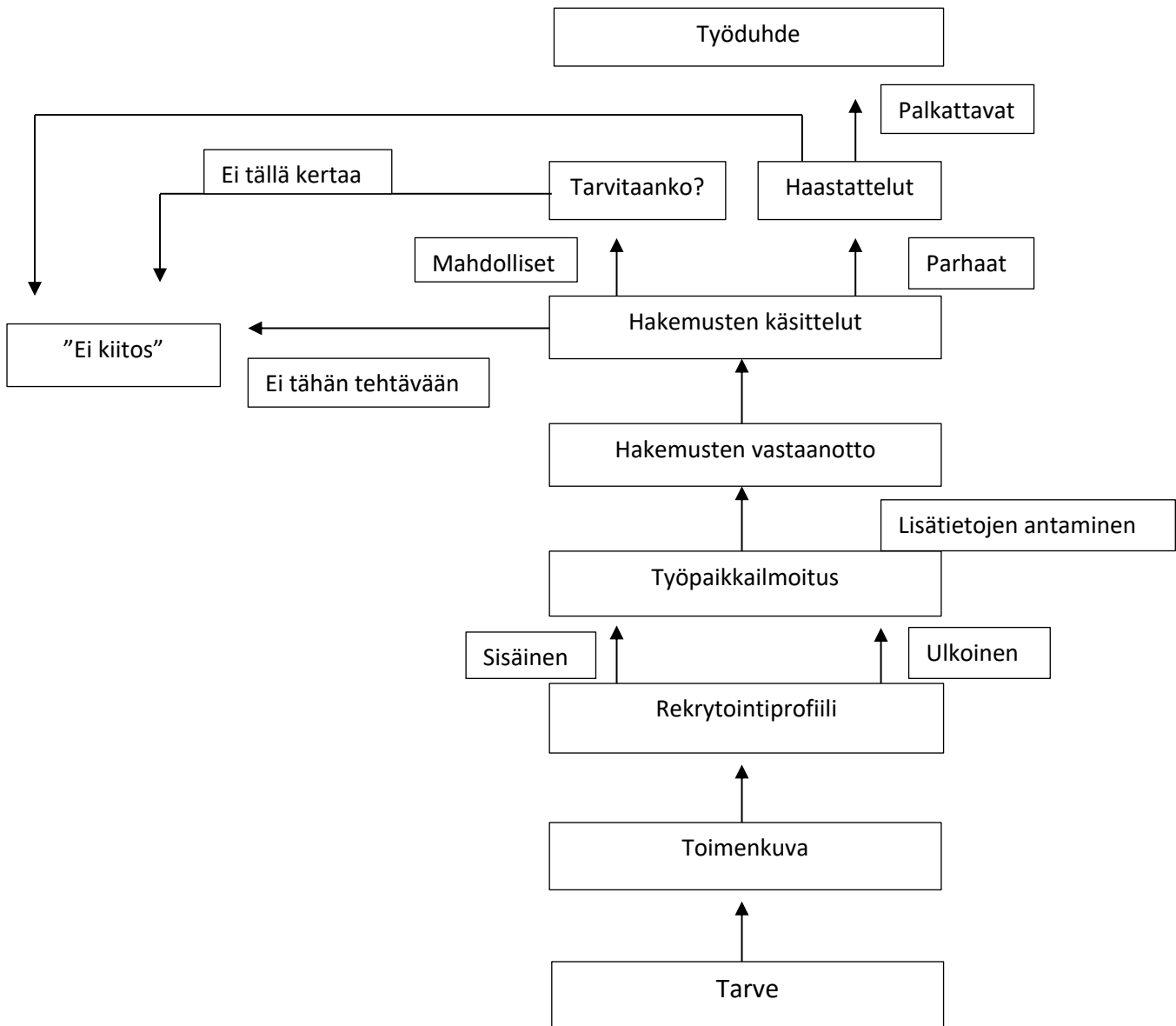
Työnantajan on kuitenkin muistettava, että hän ei voi kysyä mitä tahansa kysymyksiä yksityisyyden suojan takia. Kielletyt kysymykset voivat liittyä perhesuhteisiin tai siviilisäättyyn. Työnhakijalta

ei saa kysyä raskaudesta tai lasten määrästä. (Minilex 2015-2019.) Kiellettyihin kysymyksiin kuuluvat myös ase- tai siviilipalvelukseen liittyvät kysymykset, sairauksiin, uskontoon, politiikkaan, ammattiliittoihin sekä omistus-, liike- ja yrityssuhteet, jotka liittyvät perheeseen olevat kysymykset. (Kyngäs 2018.)

Haastattelun jälkeen työnantajan on hyvä tarkistaa suositukset, sillä se on yksi luotettavimmista keinoista varmistaa, että hakija on kertonut oikeat tiedot itsestään. Suositelijan tarkastuksia saa tarkistaa ainoastaan työnhakijan luvalla. Suositelijalta on myös varmistettava, että hän antaa luvan työnhakijan suositteluun. Suositelijalta kannattaa kysyä hänen ja työnhakijan suhteesta, kuinka kauan he ovat työskennelleet, miksi työsuhde päättyi ja palkkaisiko hän hakijan uudestaan. Suositelijalta on myös hyvä kysyä, kuinka hakija pärjäs työssään ja mitä kehitettävää hakijassa vielä voisi olla. Täytyy kuitenkin muistaa, että suositelijalta ei saa kysyä muita kuin työhön liittyviä kysymyksiä, eli esimerkiksi sairaslomiin tai perhesuhteisiin liittyvät kysymykset ovat kiellettyjä. (Empore 2014.)

Valintapäätöksen siitä, kenet palkataan yritykseen, tekee tuleva päällikkö. Päätöksen tekemisen jälkeen sitä on vaikea lähteä muuttamaan. Päätöksen teko voi olla vaikeaa ja silloin sen voi tehdä myös päällikön oma päällikkö, koska silloin esimiehellä voi olla kokeneempi henkilö mukana. Päätöksen tekemisen kanssa ei kannata kiirehtiä ja vaikean tilanteen tullen voi tehdä päätöksen, vaikka seuraavana päivänä. (Hokkanen ym. 2008, 61.)

Rekrytointi päättyy siihen, kun valituille hakijalle ilmoitetaan työpaikasta ja hänen kanssaan tehdään kirjallinen työsopimus, johon laitetaan allekirjoitukset. Työsopimusten allekirjoittamisen jälkeen ilmoitetaan muille hakijoille, että heitä ei ole valittu. Etenemisjärjestys on tärkeä sen takia, jos työnhakija ei vastaanota työpaikkaa, niin voidaan kysyä toiseksi sijoittunutta hakijaa. Ilmoittaminen muille hakijoille, jotka eivät saaneet avoimena olevaa paikkaa, on ammattimaista yrityksen kannalta, sillä hakijasta saattaa tulla uudestaan potentiaalinen hakija, yhteistyökumppani tai asiakas. (Hokkanen ym. 2008, 61.)



Kuvio1 Tarvelähtöinen rekrytointi (mukaillen Hokkanen ym. 2008, 56.)

3.2 Rekrytoinnin onnistuminen

Rekrytoinnin onnistuminen on tärkeimpiä tekijöitä, sillä väärillä henkilövalinnoilla voidaan saada paljon negatiivista vaikutusta lyhyessä ajassa. Rekrytointi on myös onnistunut, jos työntekijä on pätevä sekä sopiva organisaation kokonaistilanteeseen. Onnistuneen työntekijän palkkaamisella uusi työntekijä tarvitsee vähemmän koulutusta ja perehdyttämistä ja työntekijästä voi olla myös pitkään organisaatiossa töissä. (Hokkanen ym. 2008, 55)

Rekrytointiin on hyvä asettaa rekrytointikriteerejä, jotka voivat olla esimerkiksi myynnillisuus, tuloshakuisuus, organisointikyky, itsenäisyys, vakuuttavuus, yhteistyökyky ja asenne. Myynnillisyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka lähestyy asiakasta rohkeasti ja on valmis myymään hänelle. Tuloshakuisella tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee tavoitteellisesti ja motivoituu haasteista. Organisaatiokyvyllä tarkoitetaan suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Itsenäisyydellä tarkoitetaan henkilöä, joka pystyy hoitamaan työtehtäviään omatoimisesti, on luova ja hoitaa työtehtävänsä alusta loppuun huolella. Vakuuttavuudella ja yhteistyökyvyllä tarkoitetaan, että henkilö tulee toimeen hyvin muiden kanssa, edistää tiimihenkeä omalla toiminnallaan sekä auttaa muita tarpeen mukaan. Asenteella taas tarkoitetaan, että henkilö omaa myönteisen asenteen, nauttii haasteista eikä luovuta. (Salli & Takatalo. 2014, 17.)

Kun haetaan uusia työntekijöitä, heitä yritetään tavoittaa lehti-ilmoituksilla tai internetin välityksellä. Prosessiin kuuluu myös hakemusten käsittely, kyselyihin vastaaminen, tiedottaminen, työhaastattelut, henkilöiden arviointi sekä perehdytys. Hakemusten prosessi on pitkä ja vie resursien lisäksi varoja yritykseltä. Arvion mukaan hyvä työntekijä tekee vähintään kaksi kertaa tuottavampaa työtä kuin huono työntekijä. Suurissa organisaatioissa on selvä ero hyvillä ja keskikertaisilla työntekijöillä. Väärillä henkilövalinnoilla yritys menettää aikaa ja rahaa sekä joutuu käymään samat vaiheet uudestaan läpi. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 23.)

Mitä tärkeämmästä tehtävästä on kyse, sitä tarkemmin kannattaa panostaa valintapäätökseen. Hakijaan ei tarvitse tyytyä, jos hän ei täytä kriteerejä. Liian pätevän ja kunnianhimoisen henkilön palkkaaminen ei myöskään ole hyväksi, sillä henkilö ei välttämättä pysy pitkään organisaatiossa ja vaihtaa työpaikkaa. (Honkanen ym. 2007, 147.)

Jos pitkän pohtimisen jälkeen henkilön palkkaamisesta ollaan epävarmoja, on suositeltavaa kartoittaa mahdollisia lisätietoja lisäämällä haastattelijoina tai selvittämällä referenssitietoja. Rekrytoinnin tiukan aikataulun vuoksi hätiköintipäätöksiä ei kannata tehdä. (Honkanen ym. 2007, 149.)

4 Suositteija

Kun henkilö on hakemassa uuteen työpaikkaan, hänellä on hyvä olla suositteija. Suositteijalla tarkoitetaan toista henkilöä, joka voi vaikuttaa työpaikan saamiseen keskustelemalla esimerkiksi entisestä työntekijästä hänen tulevan esimiehensä kanssa. Yleensä suositteijoiksi otetaan henkilöitä, jotka tuntevat hakijaa hyvin, tuntevat hänen työskentelytapaansa, voivat tehdä sen perusteella arvion ja antavat suosituksensa työntekijästä. (Kyngäs 2019.)

Julkaistuaan työpaikkailmoituksen työnantaja käy läpi työhakemuksia ja ansioluetteloja. Työhaastattelun aikana työnhakijalta kysytään monia kysymyksiä, joihin hän vastaa itselleen parhaimmaksi katsomallaan tavalla. Haastattelut menevät jokaisella henkilöllä eri tavalla. Haastatteluprosessin aikana työnantaja ei ehdi välttämättä kunnolla tutustumaan työnhakijaan ja saa vain tietyn ensivaikutelman hakijasta. Haastattelussa ollut henkilö voi esimerkiksi antaa itsestään positiivisen kuvan puhetaitojensa perusteella ja kun hänet on palkattu, hän ei pysty siihen, mitä on luvannut. Toisena esimerkkinä haastatteluun voi tulla henkilö, joka on täydellinen kyseiseen työtehtävään, mutta työnantaja voi saada hänestä väärän kuvan esimerkiksi puhetyylin tai jännityksen perusteella.

Suosittelijalle soittaminen helpottaa valintapäätöksen tekoa ja tuleva työnantaja saa vielä tarkemman kuvan hakijasta. Suositteija kertoo hakijan vahvuuksista, heikkouksista ja itse hakijasta. Työnantaja voi saada tietoonsa lähes koko työhistorian hakijan osalta. Suositteija on hyvä kertomaan entisen työntekijän työsuorituksesta, muiden kanssa toimeen tulemisesta tai esimerkiksi siitä, kuinka hakija vaikuttaa työilmapiiriin. Suositteija myös kertoo syyn työsuhteen päättymiseen, mikä voi olla ratkaiseva tekijä työpaikan saamiseen. (Neva 2019.)

Suosittelijalle soittaminen voi myös olla ratkaiseva tekijä siihen, kenet valintaan avoinna olevaan työpaikkaan tai -tehtävään. Rekrytoinnin aikana kaksi tai useampi hakija voi hakea samaa avoimena olevaa työpaikkaa. Hakijoilla voi olla sama koulutus ja muutenkin heidän osaamisessaan voi olla vain pieniä eroja, myös kaikilla haastattelu on voinut mennä hyvin. Tällaisessa tapauksessa suositteijalta kannattaa kysyä hakijan vahvuuksista, haasteista sekä kehityskohdista.

Suosittelijoina voivat toimia esimiehen lisäksi entiset työtoverit, yhteistyökumppanit tai muu henkilö, jonka kanssa työnhakija on tehnyt yhteistyötä tiivisti. Nuorten kohdalla, joilla ei ole työkokemusta, suositteijana voi toimia opettaja, professori tai valmentaja. (Neva 2019.) Ystävät eivät

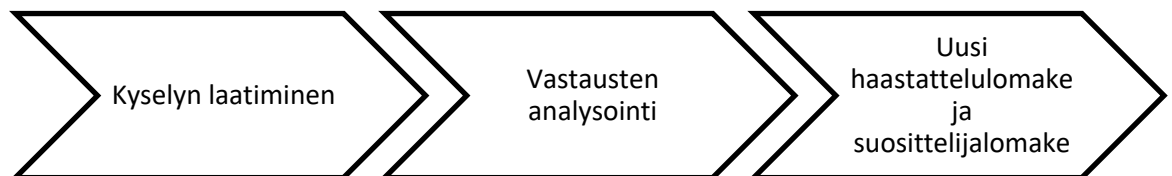
kelpaa suosittelijoiksi. Suosittelijoiksi kelpaa ainoastaan joku, jonka kanssa hakija on työskennellyt. Suosittelijoiksi kannattaa myös valita viimeisempiä työnantajia ja muita henkilöitä, joiden kanssa on työskennelty viime aikoina, sillä aikaisemmat esimiehet eivät välttämättä tiedä, kuinka paljon hakija on kehittynyt ja mikä on hänen nykypäivänsä osaaminen. (Kyngäs 2019.)

Työnantajat eivät aina soita suosittelijalle. Syy miksi suosittelijalle jätetään soittamatta voi olla kiire tai se, että valintapäätös on jo tehty työnhakijan suhteen. Osa työnantajista on myös sitä mieltä, että suosittelijalle soittaminen on turhaa, sillä työpaikalla on käytössä koeaika. (Ahlroth 2019.) Joskus työnantajalle työnhakijan koulutus sekä työhistoria voivat olla paljon tärkeämpiä, kuin suosittelijat.

5 Kehittämistyö Itäkeskuksen New Yorkerille

Myymläpäällikölle, apulaismyymläpäällikölle sekä myymäläpäällikköharjoittelijalle tehtiin rekrytointiin sekä työhakijoihin liittyvä kysely. Kahdella kyselyyn vastanneista ei ole aikaisempaa rekrytointiin liittyvää kokemusta. He ovat kuitenkin työskennelleet yrityksessä useamman vuoden ajan ja vastasivat omien mielipiteidensä mukaan, mitä kokevat tärkeäksi rekrytoinnissa.

Kuviossa 2 näkyy kehittämistyön vaiheet, joiden pohjalta lähdimme uudistamaan lomakkeita Itäkeskuksen New Yorkerille. Rekrytointiin ja sen prosessin tutustumisen jälkeen uusien lomakkeiden tekeminen oli helpompaa, kun osattiin huomioida erilaisia asioita ja pystyttiin keskittymään niihin asioihin, mitä juuri Itäkeskuksen New Yorker tarvitsee. Kyselyn tekemisestä oli suuri apu opinnäytetyössäni, sillä kyselyyn vastanneilta saatiin heidän omia näkemyksiänsä sekä mielipiteitä, joita he ovat saaneet työkokemuksesta.



Kuvio 2. Kehittämistyön prosessi

5.1 Kyselyn laadinta

Myymläpäällikölle, apulaismyymäläpäällikölle sekä myymäläpäällikköharjoittelijalle suunnatussa kyselylomakkeessa oli kymmenen kysymystä, jotka liittyivät rekrytointiin. Kysymyksiin vastattiin työkokemuksen sekä mielipiteiden perusteella. Kyselylomakkeen (Liite 1) ensimmäiset neljä kysymystä liittyivät rekrytointiprosessiin. Seuraavat neljä kysymystä liittyivät työnhakijoihin ja kaksi viimeistä kysymystä liittyivät vastaajan toiveisiin.

Ensimmäinen kysymys liittyi onnistuneeseen rekrytointiin ja kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan onnistunutta rekrytointia. Kysymys on mielestäni tärkeä, sillä onnistunut rekrytointi vaikuttaa positiivisesti pitkään yrityksessä ja näin onnistuneen rekrytoinnin tuloksena yritys säästää resursseja. Toinen kysymys käsitteli mieluista haastattelutapaa. Esimerkkinä olivat avoin keskustelu, puhelinhaastattelu sekä ryhmähaastattelu. Tästä kysymyksestä on suuri hyöty, kun lähde-tään tekemään uusia lomakkeita. Uusien lomakkeiden tekemisessä täytyy ottaa huomioon, halu-aako haastattelija esimerkiksi käydä avointa keskustelua tai mieluummin kysymys kysymykseltä läpi.

Kolmas kysymys liittyi suosittelijaan ja suosituksiin. Teoriaa käymällä läpi oli tullut ristiriitaisia ajatuksia siitä, ovatko suositukset tärkeät vai eivätkö ole. Halusin yrityksen myymäläpäällikön, apulaismyymäläpäällikön sekä myymäläpäällikön mielipiteet sekä kommentit tähän asiaan, sillä uudet suosittelijalomakkeet tulevat heille käyttöön. Neljännessä kysymyksessä olivat valintaperusteet, joilla on merkitystä työpaikan saamiseen New Yorkerista. Kysymyksessä on kolme kohtaa, joihin täytyi vastata, joista ensimmäisenä olivat myymäläpäällikkö, apulaismyymäläpäällikkö ja myymäläpäällikköharjoittelija. Myymäläpäälliköillä on muita suurempi vastuu ja halusin vastaajien mielipiteitä, mitkä asiat vaikuttavat työpaikan saamiseen juuri näihin haettuihin paikkoihin. Seuraavassa kohdassa kysyttiin avainmyyjän ja myyjän merkityksen työpaikan saamiseen ja kolmanteen kohtaan ekstraajan. Avainmyyjä ja myyjä tekevät muuten samaa työtä, mutta avainmyyjä on enemmän vastuussa kuin myyjä. Myyjällä voi olla myös pienituntisopimus, kun taas avainmyyjällä on oltava isotuntisopimus.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, minkälainen henkilö sopii parhaiten töihin New Yorkeriin. Tämä kysymys oli myös tärkeä lomakkeiden tekemisen kannalta, sillä haastattelulomakkeissa on oltava oikeat kysymykset, joita työnhakijoilta kysytään. Työpaikka-haastattelun aikana on käytävä ilmi, minkälainen työnhakija on esimerkiksi persoonaltaan ja mitä koulutuksia ja kokemuksia hänellä on, joita työnhakija voi hyödyntää työssään New Yorkerilla.

Kuudennessa kysymyksessä kysytään, minkälaista henkilöä ei missään nimessä haluta palkata. Tämä kysymys myös vaikuttaa lomakkeisiin, joita hyödynnetään haastattelun aikana. Työhaastattelun aikana hakijassa voi tulla piirteitä esille, jotka alentavat mahdollisuutta tulla palkatuksi. Seitsemäs kysymys liittyy odotuksiin työntekijöitä kohtaan. On tärkeää saada selville, mitä uusilta työntekijöiltä odotetaan. Tämä kysymys vaikuttaa suosittelija- ja haastattelijalomakkeiden tekemiseen. Kahdeksas kysymys käsittelee sitä, mitkä ovat tänä päivänä haasteellisia asioita työtehtävissä New Yorkerilla. Tämä kysymys kysyttiin, koska on tärkeää, että uudet työntekijät ovat valmiita ottamaan haasteita vastaan.

Yhdeksäs kysymys liittyi haastattelu- ja suosittelijalomakkeisiin ja siinä kysyttiin, mitä lomakkeissa tulisi ehdottomasti olla. Tämä on kysymyksistä tärkein, sillä tämä kysymys edesauttaa lomakkeiden tekemistä ja tämän avulla vastaajat saavat kertoa toiveistaan. Vastaajat myös tietävät oman kokemuksen perusteella, mitä juuri tällä hetkellä yritys tarvitsee. Viimeisenä on vapaa sana. Jos jokin kysymys on jäänyt kysymättä tai vastaajilla on muuta kerrottavaa, niin viimeiseen kohtaan he voivat kirjoittaa kaiken, mitä on mielessä.

5.2 Vastausten analysointi

Vastaajat vastasivat omasta näkemyksestä, eikä New Yorkerin puolesta. Ensimmäinen kysymys liittyi rekrytoinnin onnistumiseen. Vastaajat olivat sitä mieltä, että onnistuneen rekrytoinnin näkee vasta muutaman kuukausien päästä. Onnistuneesta rekrytoinnista näkee, että työnhakija soveltuu työtehtäväänsä. Rekrytoinnin onnistumiseen on myös varattava tarpeeksi aikaa haastatteluihin, jotta haastattelija saa mahdollisimman paljon tietoa työnhakijasta ja näin työnhakijalle jää myös hyvä mieli haastattelusta. Onnistunut rekrytointi myös johtaa aina palkkaamiseen.

Toinen kysymys liittyi työnhakijoiden haastatteluihin. Kysymyksessä kysyttiin haastattelijalle mieluisinta haastattelutapaa. Kaikki vastaajat suosivat avointa keskustelua, sillä avoimessa keskustelussa haastattelija saa tietää työnhakijan persoonasta ja asenteesta enemmän. Avoimen keskustelun avulla työnhakija pääsee kuvailemaan itseään tarkemmin ja hän voi myös kysyä vapaasti kysymyksiä, joita hänelle voi työhaastatteluaikana tulla mieleen. Haastattelija voi myös tarpeen mukaan kysyä lisäkysymyksiä hakijalta. Avoin keskustelu on myös tärkeä, sillä työnhakija saattaa kokea työnhaastattelun jännittäviksi ja tenttaamalla työnhakijaa haastattelija voi saada myös potentiaalisen työnhakijan lukkoon, jolloin rekrytointiprosessi kärsii ja haastattelu päättyy lyhyeen.

Kysymyksessä oli esimerkkeinä annettu avoin keskustelu, puhelinhaastattelu ja ryhmäkeskustelu. Vastaajat myös mainitsivat muiden haastattelun tapojen hyviä ja huonoja puolia. Ryhmähaastattelun hyvät puolet ovat vastausten mukaan se, että työnhakija voi tuoda persoonansa esille. Huono puoli taas, että keskusteluissa potentiaalinen työntekijä voi jäädä huomaamatta, jos toinen työnhakija on koko ajan äänessä. Kukaan vastaajista ei pitänyt puhelinhaastattelua mieluisana haastattelutapana, sillä työnhakijasta voi olla vaikeaa saada oikeanlaista kuvaa.

Kolmas kysymys liittyi suosituksiin ja suosittelijoihin. Kysymyksessä kysyttiin suosittelijoiden tärkeydestä. Kaikki vastaajat pitivät suosittelijalle soittoa tärkeänä, sillä tällöin voi saada hakijasta vielä tarkemman kuvan. Osalle työnhakijoista haastattelutilanne voi olla entuudestaan tuttu, mutta työnhakija saattaa silti olla stressaantunut ja tällöin mielikuva työnhakijasta voi poiketa todellisuudesta. Työnhakija voi olla myös ujo haastattelun aikana ja näin suosittelija voi vaikuttaa työnpaikan saamiseen suosittelemalla, mikäli työnhakija sopii uuteen työtehtävään. Suosittelija myös pystyy kuvailemaan työnhakijaa omasta näkökulmastaan ja esimerkiksi edellinen työnantaja voi olla hyvä suosittelija.

Neljäs kysymys käsitteli erilaisia valintaperusteita, joilla voi olla merkitystä työpaikan saamiseen New Yorkerissa. Kysymys kysyttiin kolmessa kategoriassa, joista ensimmäinen koostui myymäläpäälliköistä, apulaismyymäläpäälliköistä sekä myymäläpäällikköharjoittelijasta. Seuraavaksi kysyttiin avainmyyjän ja myyjän valintaperusteista ja lopuksi ekstraajatyöntekijästä. Valintaperusteiden vastausten mukaan selvitettiin, että kaikilta ensisijaisesti pyritään itse selvittämään rekrytoinnissa työnhakijan luotettavuutta, joustavuutta, halu oppia uutta, asiakaspalvelutaitoja, asennetta työelämää kohtaan, paineensietokykyä, ongelmanratkaisukykyä, kommunikaatiokykyä, toimiiko hakija enemmän ryhmässä vai itsenäisesti ja onko hakija valmis ottamaan vastuuta tarpeen mukaan.

Ylemmissä tehtävissä on tärkeää, että työnhakijalla on organisointikykyä, delegointi- sekä paineensietokykyä, sillä niitä tarvitaan päivittäin, kun kyse on isosta organisaatiosta. Päälliköiden on myös hallittava useampaa projektia ripeässä työtahdissa ja he eivät myöskään saa pelätä johtoasemaa. Myyjillä on oltava rohkea ja reipas ote työhön ja oma-aloitteisuutta sekä yleiset käytötavat asiakaspalvelijana, eli tervehditään jokainen asiakas ja tarpeen mukaan autetaan jokaista. Myyjän on hyvä olla ulospäinsuuntautunut sekä sosiaalinen. Avainmyyjien on oltava valmiita ottamaan enemmän vastuuta. Ekstraajilta odotetaan samaa kuin myyjiltä, mutta sen lisäksi rohkeutta ottaa vapaita vuoroja, vaikka edellisestä työvuorosta olisikin aikaa. Iloinen ja positiivinen olemus ovat myös tärkeitä tekijöitä.

Seuraavat neljä kysymystä liittyivät työnhakijoihin ja viidennessä kysymyksessä kysyttiin, mitä ominaisuuksia pitäisi olla henkilöllä, joka sopii parhaiten kiireelliseen työympäristöön. Vastaajat olivat sitä mieltä, että tärkeimpiin piirteisiin kuuluvat luotettavuus, paineensietokyky, organisointi ja kokoaikainen tilanteen lukeminen. Tilanteen lukemisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijä osaa itse arvioida, milloin purkaa tavaraa ja milloin lopettaa tavarankorjauksen ja keskittyy siivoamiseen. Oma-aloitteisuudesta on suuri hyöty kiireellisessä työympäristössä. Oman ajan hallitseminen on myös etu työnhakijalle ja sillä tarkoitetaan, että työnhakija osaa arvioida itsenäisesti, mitä ehtii tekemään päivän aikana. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnhakija ymmärtää, kuinka paljon aikaa menee annettuihin työtehtäviin, jääkö aikaa muihin tehtäviin ja tarvitseeko apua saadakseen työtehtävän hoidettua. Työnhakija myös erottuu hakijoiden joukosta omalla hyvällä kommunikaatiokyvyllään. Vastaajien mielestä isossa työyhteisössä on tärkeää kommunikoida avoimesti päivän kulusta ja siitä, mitä on saanut tehtyä ja mitä ei. Tämä edesauttaa työtehtävän jakoa toisille, mikäli oma työtehtävä on jäänyt kesken.

Asiakaspalvelun sekä stressintietokyvyn osalta on vastausten mukaan erittäin tärkeää, että työntekijä on positiivinen ja asiakaslähtöinen. Työpäivän aikana on pystyttävä nollaamaan itsensä nopeasti, esimerkiksi haastavan tilanteen jälkeen on kyettävä positiiviseen ja iloiseen kanssakäymiseen seuraavan asiakkaan kanssa tilanteesta riippumatta niin, että jokainen asiakas saa hyvää palvelua ja lähtee liikkeestä tyytyväisenä ulos. Koska New Yorker työpaikkana on erittäin hektinen, täytyy työntekijän myös pysyä tyyneenä hankalien tilanteiden tullessa vastaan. New Yorkerilla ollaan myös päivittäin asiakkaiden edessä ja esimerkiksi huono päivä täytyy pystyä jättämään takahuoneen puolelle.

Vastausten mukaan kokemusta ja koulutusta ei välttämättä tarvitse olla, sillä työnhakijaa opetetaan työtehtäväänsä. Aiempi kokemus tai koulutus on kuitenkin eduksi työnhakijalle. Työnhakijan asenne ja innokkuus vaikuttaa myös valintaan. Koska kyseessä on vaatekauppa, myyjällä on hyvä olla visuaalisuutta osaamista vaatteiden esillepanoon.

Kuudes kysymys liittyi hakijoiden luonteenpiirteisiin ja siihen, miten ne voivat alentaa mahdollisuutta tulla palkatuksi. Vastaajat olivat sitä mieltä, että työnhakijan mahdollisuudet tulla valituksi voivat laskea, jos hakija paljastuu epäluotettavaksi, hän ei ilmesty työhaastatteluun eikä ilmoita siitä, mikäli työnhakijalle on tullut este saapua työhaastatteluun. Myös epäasiallisen työnhakijan mahdollisuudet huononevat työpaikan saamiseen.

Seitsemäs kysymys liittyi odotuksiin työntekijöitä kohtaan. Vastaajat odottavat uusilta työntekijöiltään halua oppia uusia asioita sekä hyvää asennetta työntekoa kohtaan. Innostuneisuutta,

oma-aloitteisuutta, ystävällisyyttä ja kunnioitusta muita työntekijöitä kohtaan myös odotetaan uusilta työntekijöiltä.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin haastatteluista, joita työntekijöillä on tänä päivänä New Yorkerilla. Kaksi henkilöä vastasi tähän kysymykseen, mutta kyseisin kysymyksen vastaukset eivät ole julkisia. Ne ovat esitetty ainoastaan toimeksiantajalle

Toiseksi viimeisessä, eli yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, mitä toiveita vastaajilla oli uusiin haastattelu- ja suosittelijalomakkeisiin. Kaksi vastaaja oli sitä mieltä, että haastattelulomakkeissa tulisi olla kysymykset työhistoriasta, minkälaisen esimiehen hakija kokee hyväksi, minkälaisessa työympäristössä hakija viihtyy ja työskenteleekö hakija mieluummin ryhmässä vai itsenäisesti. Vastaajat myös toivoivat lomakkeeseen asteikkoja. Asteikot voivat olla yhdestä kolmeen tai yhdestä viiteen. Asteikkoja voisi vastaajien mukaan käyttää tarkastellessa hakijan paineensietokykyä, asiakaspalveluaittuitta, ongelmanratkaisukykyä, positiivista asennetta työtä kohtaan, joustavuutta ja palautteen vastaanottokykyä. Haastattelulomakkeissa voisi olla myös kysymyksiä hankalista tilanteista työpaikalla ja millä tavalla työnhakija lähtisi ratkaisemaan ongelmatilanteita.

Viimeisenä kohtana lomakkeissa oli vapaa sana. Yksi vastaajista kertoi aika kattavasti, mitä toivoo haastattelulomakkeilta. Vastaaja kertoi, että lomakkeiden täytyy olla helposti täytettävässä muodossa ja niissä tulee olla selkeästi ilmoitettuna, ettei arkaluontoista sisältöä saa kirjoittaa ylös. Kysymysten tulee olla sellaisessa muodossa, ettei niitä missään kohtaa voi yhdistää erilliseen henkilöön. Parhaimmaksi muodoksi vastaaja kokee, että tehdään taulukko, jossa arvioidaan yhdestä viiteen asteikolla. Tämä auttaa keskusteluun, jota käydään suosittelijan kanssa ja samalla varmistetaan, ettei tule kirjattua vääränlaista informaatiota henkilöstösuojalain puitteissa.

Viimeiseen kohtaan vastaajat neuvoivat ottamaan huomioon kysymyksiä, mitä voi esittää ja mitä ei saa esittää työnhakijalta työpaikkahaastattelussa lain mukaan. Haastattelupohjan on myös oltava asiallinen ja sellainen, jota voi käyttää kaikkiin haastateltaviin.

5.3 Kehittämistyö

Kyselyn avulla saatiin paljon tietoa siitä, mitä myymäläpäällikkö, apulaismyymäläpäällikkö sekä myymäläpäällikköharjoittelija toivovat uusilta työntekijöiltä ja mitkä ovat tärkeimmät asiat, joiden perusteella työnhakija palkataan. Uuden haastattelu- sekä suosittelijalomakkeen tekemiseen tuli myös paljon hyviä ideoita. Kyselyn avulla saatua tietoa hyödynnettiin uusissa lomakkeissa,

jotta lomakkeiden käyttö olisi mahdollisimman vaivatonta haastattelijalle. Lomakkeiden mukaan päätettiin myös tehdä ohjeet, jotka auttavat ennen haastattelutilannetta.

6 Haastattelu- ja suosittelijalomakkeet

Opinnäytetyön tavoitteena oli uudistaa haastattelulomake sekä suosittelijalomake. Haastattelulomake on lomake, jota käytetään apuna uutta työnhakijaa haastatellessa. Suosittelijalomake on lomake, jota käytetään apuna, kun soitetaan suosittelijalle. Molemmista lomakkeista tehtiin kattavat ja helposti täytettävät. Lomakkeisiin lisättiin myös asteikkoja, joilla pystyi arvioimaan työnhakijaa yhdestä viiteen. Molemmille lomakkeille laadittiin myös ohjeet. Ohjeissa kerrotaan, mitä täytyy tehdä ennen haastattelua, haastattelun aikana sekä haastattelun jälkeen.

6.1 Haastattelulomake

Haastattelulomakkeen alkuun laitetaan haastateltavan nimi, haettava työtehtävä, haastattelijan nimi sekä päiväys. Nämä tiedot ovat tärkeitä, sillä tiedetään, ketä on haastateltu ja millaiseen työtehtävään haastateltava hakee. Yleensä haastattelija toimii myymäläpäällikkö, mutta jos hän ei jostain syystä pääse haastattelemaan ja yritykseen tarvitaan uusia työntekijöitä mahdollisimman pian, niin tiedetään, kuka on haastattelun pitänyt. Päiväys on myös tärkeä, sillä jos päädytään myöhemmin ottamaan työnhakijaan yhteyttä, on tärkeää, että työnhakija ei ole vuosien takainen.

Haastattelulomakkeessa ensimmäisenä pyydetään kertomaan itsestään. Hakija pystyy kertomaan omin sanoin itsestään tarkemmin haastattelijalle ja kun hän on kertonut, voi olla helpompi vastata seuraaviin kysymyksiin. Seuraavat kysymykset liittyvät omiin vahvoihin sekä kehitettäviin puoliin. Hakija pystyy kertomaan siinä, mitä vahvoja puolia hänellä on ja miten siitä yritys voi hyötyä. Kehittämistarpeita on jokaisella ja tämän takia on tärkeää, että hakija tietää myös omia kehittämistarpeita ja uskaltaa kertoa niistä ääneen.

Seuraavat kysymykset liittyvät työhön. Neljännessä kysymyksessä pyydetään kertomaan aiemmasta työkokemuksesta. Entinen työkokemus voi olla eduksi, kun hakee uuteen työpaikkaan, varsinkin jos kokemus on saman alan työstä. Viidennessä kysymyksessä kysytään, mikä on paras työpaikka tähän mennessä ja miksi. Haastattelija voi saada positiivisen käsityksen hakijasta, jos hän on ollut motivoituneena aikaisemmassa työssään tai muuten luonut hyvää ilmapiiriä entiselle työpaikalleen.

Kuudes kysymys käsittelee sitä, miksi hakija hakee juuri New Yorkerille. Tämä on tärkeä kysymys haastattelijan kannalta ja hakijan vastaus saattaa myös vaikuttaa päätökseen joko positiivisesti

tai negatiivisesti. Seuraavassa kysymyksessä käydään läpi henkilölle mieluisempaa työskentelytapaa, eli työskenteleekö hän mieluummin yksin vai ryhmässä. Itäkeskuksen New Yorker on suuri ja työkavereita riittää, mutta silti välillä töitä tarvitsee tehdä itsenäisesti. Kahdeksas kysymys käsittelee mieluisista työyhteisöistä ja millainen on hyvä työyhteisö. Itäkeskuksen New Yorkerilla on tänä päivänä erittäin hyvä työilmapiiri ja sitä pyritään ylläpitämään, joten tämän takia mielestäni kysymys on tärkeä.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysytään hakijan suurimmasta onnistumisesta. Työpaikanhakija voi saada tästä kysymyksestä itselleen hyviä muistoja, kun taas haastattelija voi nähdä, mihin kaikkien työnhakija pystyy. Kymmenes kysymys käsittelee ongelmanratkaisukykyä ja siinä kysytään hankalimmasta työtilanteesta ja kuinka siitä on selvitty. On erittäin tärkeää, että työnhakija osaa käsitellä myös haastavia tilanteita ammattimaisesti, niin että asiakkaalle jäisi hyvä mieli lähdettyään liikkeestä.

Seuraavat kolme kysymystä liittyvät myyntiin ja yhdestoista kysymys kysyy, millainen myyjä hakija on. Myyntityössä asiakas on tärkein ja myyjän täytyy panostaa, että tervehtii jokaista asiakasta ja tarpeen tullen on apuna. Tästä kysymyksestä voidaan myös saada uusia kehitysideoita potentiaaliselle hakijalle. Sitten kysytään, mikä kiinnostaa myyntityössä. Tässä nähdään, kuinka motivoitunut henkilö oikeasti on. Kolmastoista kysymys liittyy asiakkaan tarpeisiin ja siihen, kuinka hakija tunnistaa niitä. Tämän kysymyksen avulla haastattelija huomaa hakijan asiakaspalvelualltiuden.

Neljästoista kysymys liittyy vapaa-aikaan ja mitä hakija tykkää tehdä vapaa-ajalla. Jos hakijalla on esimerkiksi harrastuksia, se voi vaikuttaa positiivisesti työpaikan saamiseen, sillä siinä huomaa, että hakija on aktiivinen henkilö. Harrastuksen ei kuitenkaan tarvitse olla mitenkään sen suurempi tai pienempi, sillä se silti vaikuttaa positiivisesti oli se kirjojen lukeminen tai lenkkeily. Viidestoista kysymys liittyy ajan käyttöön ja siihen, kuinka paljon hakija on valmis käyttämään aikaa työskentelyyn. Tällä kysymyksellä saadaan tietoon, kuinka joustava työnhakija on. On kuitenkin ymmärrettävää, että elämä ei ole pelkästään työn ympärillä vaan hakijalla voi olla myös koulu tai muu este, miksei hän pysty aina joustamaan.

Kuudestoista kysymys on tulevaisuuteen liittyvä ja siinä kysytään, missä hakija näkee itseään tulevaisuudessa. Tämän kysymyksen avulla nähdään hakijan kehittymisen halua. Jos hakija haaveilee jostakin suuresta, todennäköisesti hän haluaa myös panostaa työhönsä. Kysymys seitsemäntoista on esimiehen liittyvä ja siinä kysytään, millainen on hyvä esimies. Tämä kysymys voi olla tärkeä työnhakijan tulevalle esimiehelle ja on hyvä tietää etukäteen, millaisen esimiehen täytyy olla. Toiseksi viimeisessä kysymyksessä kysytään, minkälaisessa työympäristössä hakija viihtyy ja

tämä kysymys soveltuu täydellisesti edellisen kanssa. Eli työnhakijan on hyvä tietää, millaisessa ympäristössä hän haluaa työskennellä. Viimeisessä kysymyksessä annetaan kysymysvuoro työnhakijalle, jos hänellä on kysyttävää työstä, yrityksestä tai jostakin muusta.

Haastattelija täyttää myös haastattelun jälkeen taulukkoon oman arvioinnin työnhakijasta. As-teikot ovat yhdestä viiteen, eli yksi on heikko, kaksi kohtalainen, kolme tyydyttävä, neljä hyvä ja viisi on erinomainen. Haastattelija arvioi työnhakijan asennetta, luotettavuutta, joustavuutta, tehokkuutta, asiakaspalveluaitiota, ongelmanratkaisukykyä, paineensietokykyä, vuorovaikutustaitoja, tiimityöskentelyä ja palautteen vastaanottotaitoja. Jos työnhakija hakee myymäläpäällikön, apulaismyymäläpäällikön ja myymäläpäällikköharjoittelijan paikkaa, voidaan arvioida myös organisoitukykyä sekä delegointikykyä. Lomakkeen loppuun voidaan kirjoittaa valintaperusteita, jotka vaikuttivat positiivisesti tai negatiivisesti työpaikan saantiin, jonka jälkeen laitetaan kokonaisarvio hakijasta.

6.2 Suosittelijalomake

Suosittelijalomakkeen alku on samanlainen kuin haastattelulomakkeessa, eli alkuun tulee hakijan nimi, haettava työtehtävä, haastattelija sekä päiväys. Suosittelijalomakkeeseen on myös laitettu suoraan ohjeet, että ennen suositusten tarkistamista täytyy pyytää lupa suosituksiin ja että suosittelijan nimi sekä yritys voidaan merkata lomakkeeseen. Lomakkeessa on myös mainittu, että arkaluontoista tietoa, joka voi vahingoittaa henkilökohtaista yksityisyyttä, ei saa kirjoittaa ylös.

Ennen haastattelun aloittamista varmistetaan, että suosittelija on sama, jonka työnhakija on maininnut. Suosittelijan nimi ja yritys myös kirjataan ylös, jos suosittelija antaa siihen luvan. Jos suosittelija ei anna lupaa, haastattelu voidaan käydä ilman suosittelijan nimeä ja yritystä.

Ensimmäisenä kysymyksenä kysytään, mistä suosittelija tuntee hakijan. Näin haastattelija varmistaa, että tuntevat hyvin. Toinen kysymys kysyy, oliko suosittelija hakijan esimies vai työkaveri ja kolmannessa kysymyksessä kysytään, ovatko he työskennelleet päivittäin vai silloin tällöin. Jos suosittelija vastaa ensimmäisen kysymyksen aikana, että hän on ollut esimerkiksi esimiehenä, toista kertaa sitä ei tarvitse kysyä. Yhteisestä työskentelystä taas haastattelija saa tietoon, tietääkö suosittelija oikeasti työnhakijan työtapoja.

Viides kysymys kysyy hakijan vastuualueista ja kuudes siitä, kuinka hakija suoriutui työstään. Suosittelijan on hyvä tietää, mitä hakija on aikaisemmin tehnyt ja mitkä ovat olleet hänen suorituksensa. Seitsemäs kysymys liittyy yhteistyöhön työtovereiden kanssa. Isoimmista työpaikoissa, kuten New Yorkerilla, on paljon työtovereita ja on hyvä tulla jokaisen kanssa toimeen, näin ilmapiiri säilyy hyvänä pitkään. Kahdeksas kysymys liittyy hakijan vahvuuksiin, tällä kysymyksellä voi tulla suosittelijalta uutta tietoa, jota työnhakija on voinut jättää kertomatta. Yhdeksäs kysymys käsittelee hakijan kehittämiskohteita ja tämän kysymyksen avulla voi myös tulla suosittelijalta uutta tietoa, sillä hän on nähnyt hakijan työskentelytavat ja on voinut myös ottaa huomioon, missä hakija on hyvä ja mitä hänen tarvitsee kehittää.

Seuraavassa eli kymmenessä kysymyksessä kysytään, onko hakija luotettava. Tämä on erittäin tärkeä kysymys, sillä jos hakijaan ei voi luottaa, siitä saattaa kärsiä koko organisaatio. Yhdestoista ja kahdestoista kysymys ovat melko samantapaisia. Ensimmäisenä kysytään, mitkä asiat motivoivat hakijaa ja sitten kysytään, mitä hakija tarvitsee kehittyäkseen ammatillisesti. Työnhakijaa saatavat motivoida pienetkin asiat, eli kehu työpaikalla. Osa henkilöistä saattaa tarvita materiaalia, jotta hän saisi jatkoa varten motivaatiota työhön. Esimerkiksi pienimuotoiset myyntikisat, jossa voi voittaa vaikka suklaata saattavat motivoida työntekijää. Kehityksen kannalta hakija saattaa tarvita tavallista perehdyttämistä tai muita koulutuksia. Tämä kaikki on tärkeää tietoa tulevalle työnantajalle.

Seuraavat kysymykset liittyvät hakijan entiseen työpaikkaan. Kolmastoista kysymys on, miksi hakija lopetti työnsä. Tähän voi olla monia vastauksia ja hakijalta voi tulla eri vastaus kuin suosittelijalta. Tämän kysymyksen vastaus voi vaikuttaa sekä negatiivisesti että positiivisesti työnhakuun. Tästä myös voi huomata hakijan luotettavuuden. Seuraavaksi kysytään, onko hakijan kanssa ollut ongelmia. Myyntityössä voi tulla ongelmia työntekijöiden tai asiakkaiden kanssa. Ongelmista täytyy puhua ja ne täytyy selvittää, kuitenkin jos hakija itse aiheuttaa ongelmia työpaikalleen, se vaikuttaa negatiivisesti työpaikan saamiseen.

Viidestoista kysymys kysyy, olisiko hakija voinut jatkaa kyseisellä yrityksellä. Syitä työn lopettamiseen voi olla useita, kuten toiselle paikkakunnalle muuttaminen tai työntekijän halu kehittyä. Kaikki työpaikat eivät myöskään ole määräaikaista, jolloin työntekijä ei ole voinut itse vaikuttaa työhönsä. Tämä on tärkeä kysymys, koska jos entinen työnantaja olisi voinut jatkaa työskentelyä kyseisen työnhakijan kanssa, niin se on positiivinen asia uudelle työnantajalle. Kuudennestoista kysymyksessä kysytään, palkkaisiko entinen työnantaja uudestaan hakijaa. Tämä voi vaikuttaa samalla tavalla päätökseen kuin edellinen kysymys. Viimeisenä suosittelijalta kysytään, jos hänellä

on vielä jotakin muuta mielessä hakijasta ja suosittelija kertoo, jos hänellä on kysymysten ulkopuolelta olevaa asiaa tai muuta kommentoitavaa työnhakijasta tai hänen tulevasta työtehtävästään.

Lopussa haastattelija pyytää suosittelijaa arvioimaan hakijaa asteikolla yhdestä viiteen. Arviointi on samanlainen kuin haastattelijalomakkeessa, mutta tässä suosittelija saa arvioida työnhakijaa omasta näkökulmastaan.

6.3 Ohjeet lomakkeiden käyttöön

Suosittelija- ja haastattelijalomakkeita varten tehtiin ohjeet, joita haastattelija voi tarpeensa mukaan hyödyntää. Ohjeet ovat hyvä olla, jos työpaikanhaastattelijalla ei ole aikaisempaa kokemusta haastatteluista tai jos haastattelija haluaa muuten hyödyntää ohjeita työnhakijan haastattelun aikana. Molemmille lomakkeille on omat ohjeet ja niihin on kirjoitettu eri ohjeistuksen vaiheita ja miten kannattaa toimia ennen haastattelutilanteita ja haastattelutilanteen jälkeen.

Aluksi haastattelulomakkeessa ohjeistetaan kirjoittamaan lomakkeeseen työnhakijan nimi ja työtehtävää, johon hän on hakenut. Seuraavaksi tulee haastattelijan nimi, jos haastattelija ei ole myymäläpäällikkö. New Yorkerilla myymäläpäällikkö tekee työpaikkahaastattelut. Jos hän ei kuitenkaan pääse paikalle tekemään, on hyvä tietää, kuka työpaikanhakijaa on haastatellut. Päiväys on myös tärkeä, sillä tiedetään koska haastattelu on tehty.

Ohjeissa neuvotaan tutustumaan kysymyksiin ennen haastattelun aloittamista. On hyvä tietää, mitä kysymyksiä haastattelun aikana haastattelija kysyy työnhakijalta, näin voidaan välttyä kysymästä samoja kysymyksiä uudestaan ja haastattelijan on myös hyvä tietää, mistä tulevassa työhaastattelussa tullaan keskustelemaan. Ohjeistuksessa kerrotaan myös tyhjästä ruuduista, jotka ovat kysymysten vieressä. Tyhjiin kohtiin voidaan kirjoittaa muistiinpanoja ylös. Muistiinpanojen ylös kirjoittaminen auttaa myöhemmin muistamaan, mitä on haastattelun aikana keskusteltu ja käyty läpi.

Kun työhaastattelu on ohi, haastattelijan on hyvä täyttää seuraava taulukko heti. Taulukossa on asteikot yhdestä viiteen ja ne täytetään haastattelijan oman mielipiteen mukaan. Haastattelija saa työhaastattelun aikana tietyn mielikuvan työnhakijasta ja näin arvioi työnhakijaa. Loput kolme taulukkoa on kokonaista arviointia varten. Työhaastattelijan on hyvä kirjoittaa asioita ylös, jotka

vaikuttivat positiivisesti sekä negatiivisesti mielikuvaan työnhakijasta. Lopuksi haastattelija kirjoittaa kokonaisarvion työnhakijasta ja näin hänen on helpompi valita potentiaalinen työntekijä useammasta työnhakijasta.

Suosittelijalomakkeen ohjeissa ohjeistetaan myös ensimmäisenä kirjoittamaan ylös tietoja työnhakijasta ja työtehtävästä, mitä työnhakija hakee. Haastattelijan nimi on myös oltava ylhäällä, jos haastattelija on muu kuin myymäläpäällikkö. Päiväys on kirjoitettava myös, jotta tiedetään, milloin suosittelijalle on soitettu.

Ohjeessa ohjeistetaan käymään kysymyksiä läpi, joita aiotaan suosittelijalta kysyä. Kun suosittelijalle soitetaan, on ennen haastattelun aloittamista kysyttävä lupa suositusten antamiseen sekä suosittelijan nimen ja yrityksen kirjoittamiseen ylös. Arkaluontoista tietoa, joka voi vahingoittaa jonkun muun henkilökohtaista yksityisyyttä, ei saa kirjoittaa ylös. Ennen suosittelijan haastattelua täytyy mainita hakijan nimi ja työtehtävä, johon työpaikanhakija hakee. Näin haastattelija ja suosittelija tietävät, että puhuvat samasta henkilöstä. Suosittelijan kanssa voi myös käydä avointa keskustelua tai lomakkeen voi käydä läpi kysymys kysymykseltä. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, ettei samoja kysymyksiä kysy kahdesti tai useammin. Valmiissa lomakkeessa jokaisessa kysymyksessä on hakija-sana. Kun kysymyksiä kysytään hakija-sanalla, on hyvä käyttää työnhakijan omaa nimeä, sillä tämä on kohteliaampi tapa.

Kun kysymykset on käyty läpi, pyydetään suosittelijan arviointia samanlaiselta taulukolta, jonka haastattelija täyttää työpaikanhakijan haastattelun jälkeen. Suosittelijaa pyydetään arvioimaan työnhakijaa yhdestä viiteen, mikä auttaa vertailemaan haastattelijan omia arviointeja suosittelijan arviointeihin. Lopuksi suosittelijalle täytyy kertoa, että hänen tietonsa ja suositukset tullaan hävittämään silloin, kun rekrytointi on valmis.

7 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyöksi valmistettiin uusi suositteija- sekä haastattelijalomake. Molemmille lomakkeille tehtiin ohjeet niiden käyttöön. Pyysin myymäläpäällikköä, apulaismyymäläpäällikköä sekä myymäläpäällikköharjoittelijaa arvioimaan lomakkeita, joita tehtiin tähän opinnäytetyöhön. Arviointi suoritettiin kirjallisena arviointina sähköpostiin.

Kokonaisuudessaan lomakkeissa ovat juuri oikeat kysymykset ja niiden laatimisessa on onnistuttu erittäin hyvin. Molemmissa lomakkeissa on kattavat kysymykset, jotka ovat hyvin selkeitä. Kysymysten selkeyden takia molemmat osapuolet tulevat ymmärtämään kysymyksiä ja voidaan välttyä väärin ymmärretyillä kysymyksillä.

Arvioijan mukaan suurin muutos, joka olisi hyvä tehdä, on kysymysten järjestys. Rekrytointitilanteessa on hyvä purkaa ensimmäisenä jännittävä tilanne pois ennen kuin aloitetaan kysymään yksityiskohtaista tietoa rekrytoitavasta. Ensimmäisenä rekrytointitilanteessa on hyvä työnhakijan esittäytyä kertomalla itsestään, jonka jälkeen vasta aletaan kysymään työnhakijan työpaikoista ja työkokemuksista.

Kun työhaastattelussa on keskustelu avattu ja jännite purettu haastattelija ja haastateltavan välillä, on hyvä alkaa käymään yksityiskohtaisemmin läpi kokemuksia hankalista tilanteista ja muista hieman haastavista kysymyksistä. Arvioijan mukaan aina kannattaa aloittaa positiivisista saavutuksista, jonka jälkeen voi siirtyä tarkentaviin kysymyksiin. Tällä tavalla työnhakijan saa paljon enemmän keskustelua aikaiseksi, kun hän on jo valmiiksi rentoutunut.

Haastattelutilanne on usein hieman jännittävä työnhakijalle ja työnhakija voi mennä herkästi tietynlaiseen paniikkiin jännityksen takia, eikä saa sanottua vastauksia. Haastattelukysymyksissä olisi hyvä myös olla aina alakysymyksiä, jotka liittyvät alkuperäisiin kysymyksiin. Alakysymykset ovat vaihtoehtoisia kysymyksiä. Alakysymykset auttavat haastattelussa, jos työnhakija ei ymmärrä kysymystä ja se täytyy muotoilla uudelleen tai jos työnhakija ei osaa vastata kysymykseen, alakysymyksellä voidaan saada työnhakijalta vastaus kysymykseen. Alakysymykset myös auttavat huomattavasti sekä haastattelijaa että työnhakijaa pääsemään kontaktiin jännityksestä huolimatta.

Lomakkeisiin olisi hyvä myös lisätä jokaisen kysymyksen viereen kohta, johon voi merkitä muita huomiota. Haastattelijan on hyvä tehdä merkintöjä heti työhaastattelun aikana, sillä haastattelija

voi tehdä huomioita kyseisten kysymysten aikana aihealueeseen liittyen ja mitkä voivat olla vaikuttavia tekijöitä palkkaamista mietittäessä. Asiat täytyy siis merkitä heti lomakkeeseen työhaastattelun käynnissä ollessa. Tällä hetkellä käytetään A4-lomaketta, jossa on numeroituja kysymyksiä. Numeroitujen kysymysten mukaan tehdään huomiot lomakkeeseen haastattelun aikana.

Osuus, jossa työhaastattelija arvioi työnhakijaa asteikolla yhdestä viiteen, voi pelkän haastattelun perusteella olla hankala. Työnhakijasta voi kuitenkin saada tietynlaisen kuvan, minkälainen asenne ja luonne hänellä on. Tehokkuutta ja delegointikykyä pystyy arvioimaan vasta, kun on nähnyt itse työntekijää tekemässä työtään. Taulukko on muuten käytännöllinen ja nopeasti täytettävä.

Ohjeet lomakkeiden käyttöön ovat selkeät ja sisältävät tärkeitä kohtia. Ohjeissa on myös hyvin ohjeistettu, kuinka täytyy toimia ennen haastattelua, sen aikana ja sen jälkeen.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä uusia lomakkeita, jotka tulevat tukemaan rekrytointia Itä-keskuksen New Yorkerilla. Lomakkeita on yhteensä kaksi kappaletta, joista toinen on suosittelijalomake ja toinen on haastattelulomake. Suosittelijalomakkeessa on kysymyksiä ja niiden avulla voidaan soittaa suosittelijalle ja kysyä suosittelijalta työnhakijasta erilaisia kysymyksiä. Haastattelulomakkeessa on taas kysymyksiä, joita käytetään työhaastattelun aikana.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tutustuin erilaiseen kirjallisuuteen, jota opinnäytetyössä voi hyödyntää. Kirjallisuus liittyi rekrytointiin sekä henkilöstöhallintoon. Kirjallisuudessa tuli esille paljon asioita ja näkökulmia, jotka olivat mielenkiintoisia. Teoriaosuuden lisäksi kävin internetistä etsimässä erilaisia artikkeleja sekä blogeja, jotka liittyvät opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä tehtiin myös kysely myymäläpäällikölle, apulaismyymäläpäällikölle sekä myymäläpäällikköharjoittelijalle.

Lomakkeiden tekeminen oli mielenkiintoista ja niihin sain hyvin apua esimerkiksi tehdyn kyselyn kautta. Arvioinnissa tuli myös paljon hyviä puolia, joita olisi lomakkeen tekemisessä voinut ottaa esille. Arvioinnissa mainittiin esimerkiksi sitä, että halutaan kirjata asioita heti ylös, jos tulee jotain työhaastattelun aikana. Itse olin ajatellut haastattelulomaketta tehdessä, että asioita on hyvä kirjata jälkeenpäin heti työhaastattelun jälkeen.

Toimeksiantaja kertoi arvioinnissa muutoksista, joita olisi uusiin lomakkeisiin voitu tehdä ja yksi muutoksista oli kysymysten järjestys. Kysymykset olivat hyviä toimeksiantajan mielestä, mutta hänelle oli tärkeää ensimmäisenä purkaa jännittävää tilannetta työhaastattelun aikana, jonka jälkeen voi siirtyä henkilökohtaisempiin kysymyksiin. Mielestäni hänen näkökulmansa oli erittäin hyvä, oma ajatukseni oli kuitenkin sellainen, että mennään kysymys kysymykseltä samasta aiheesta seuraavaan. Toimeksiantajalla on kuitenkin kokemusta rekrytoinnista ja hän on huomannut taktiikan toimivan.

Arvioinnissa myös kerrottiin, että alakysymykset olisivat hyvä käyttää lomakkeissa. Mielestäni tämä oli myös tärkeä asia, mutta alakysymyksistä en ole aikaisemmin kuullut enkä myöskään huomannut kyseisiä kysymyksiä missään rekrytointilomakkeissa, jonka takia alakysymyksiä ei laitettu uuteen haastattelijalomakkeeseen.

Lomakkeet ovat omasta mielestäni onnistuneet, sillä niissä on hyvät ja kattavat kysymykset, ne ovat selvät ja niihin mahtuu viereen kirjoittamaan asioita. Lomakkeet on myös tehty niin, että ne osiot, joita työhaastattelija täyttää lopussa, ovat erillisellä paperilla. Suosittelijalomake on mielestäni myös onnistunut. Ainoa kohta, mitä olisin suosittelijalomakkeeseen lisännyt, ovat englannin kieliset kysymykset. Suosittelijat eivät välttämättä aina puhu suomea ja on hyvä käydä haastattelu englanniksi.

Opinnäytetyöhön liittyviin lomakkeisiin toivottiin taulukkoa, jota voi täyttää käyttämällä asteikkoja. Taulukko on mielestäni kätevä ja siinä on monia kohtia, joita voi arvioida työnhakijassa. Osa kohdista on vaikeaa arvioida, ennen kuin on nähnyt itse työntekijän tekevän työtä, mutta keskustelun perusteella työnhakijan kanssa työhaastattelija voi tehdä oman arvion.

Ohjeet, jotka tulivat lomakkeille, ovat selkeät ja hyvin onnistuneet. Niitä pystyy käyttämään jokainen uusi työhaastattelija. Ohjeissa kerrotaan vaihe vaiheelta selkeästi, miten täytyy toimia ennen työhaastattelua, haastattelun aikana sekä haastattelun jälkeen.

Alkuperäisen opinnäytetyön aiheen piti olla hieman laajempi ja kertoa enemmän rekrytoinnista ja henkilöstöhallinnosta. Aloitus viivästy minusta riippumattomista syistä, jonka takia muutamia kohtia oli jätettävä pois opinnäytetyöstä. Opinnäytetyöhön saatiin tehtyä, mitä toimeksiantaja oli toivonut ja tämän vuoksi opinnäytetyö on mielestäni onnistunut.

Lähteet

Ahlroth, A. (2019). Suosittelijat työnhaussa – ajanhukkaa vai välttämätön osa rekrytointiprosessia? Duunitori. Saatavilla 10.11.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/suosittelijat-tyonhaussa>

Asikainen, R. (2017). Onnistuneen rekrytoinnin merkitys. WorkPower. Saatavilla 21.11.2019. <https://www.workpower.fi/blogi/2017/09/07/onnistuneen-rekrytoinnin-merkitys/>

Duunitori. (2015). Rekrytointiprosessi – Näin kauan rekrytointiin menee. Duunitori.fi. Saatavilla 21.11.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/odottavan-aika-on-pitka-nain-kauan-rekrytointiin-menee>

Empore (2014). Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. Saatavilla 21.11.2019. <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopus.php>

Glad, L. (2018). Kannattaisiko vaihtaa työpaikkaa? Työelämätkija kehottaa vastaamaan yhteen ratkaisevaan kysymykseen. Duunitori.fi. Saatavilla 21.11.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/maanantaifiilis-tyopaikan-vaihtaminen>

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. (2008). *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Honkaniemi, L., Junnila K., Ollila J., Poskiparta H., Rinatala-Rasmus A. & Sandberg J. (2007). *Viisaat valinnat*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kokkonen, N. (2019). Suullinen tiedonanto.

Kyngäs, S. (2019). Suosittelijan valitseminen ja heidän merkityksensä työnhaussa. Ukko Work. Saatavilla 10.11.2019. <https://www.ukkowork.fi/suosittelijan-valitseminen-ja-merkitys-tyonhaki-jalle/>

Kyngäs, S. (2018). 8 kysymystä, joita työhaastattelussa ei saa kysyä. Ukko Work. Saatavilla 21.11.2019. <https://www.ukkowork.fi/8-kysymysta-joita-ei-saa-kysya-tyohaastattelussa/>

Minilex. (2005-2019). Yksityisyyden suoja työhaastattelussa. Minilex.fi. Saatavilla 21.11.2019. <https://www.minilex.fi/a/yksityisyyden-suoja-tyohaastattelussa>

Neva, L. (2019). Suositteija – 5 vinkkiä työnhakijalle. Manpower. Viitattu 10.11.2019. <https://www.manpower.fi/blog/2019/03/suosittelijat-5-vinkkia-tyonhakijalle>

Salli, M. & Takatalo, S. (2014) *Loista rekrytoijana*. Helsinki: kauppakamari.

Työturvallisuuskeskus (2018). Digijulkaisu: Keinoja työn kuormittavuuden hallintaan. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla 20.11.2019. https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisu/keinoja_ tyon_ kuormittavuuden_ hallintaan

VMP. (N.d.). Rekrytointiprosessi. Saatavilla 21.11.2019. <https://www.vmp.fi/yrityksille/palvelut/rekrytointipalvelut/rekrytointiprosessi/#/>

Liitteet

Kyselylomake rekrytoinnista

REKRYTOINTIPROSESSIIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

1. Kuinka kuvaillet onnistunutta rekrytointia?
2. Mikä on sinulle mieluisin työnhakijan haastattelutapa? (esim. avoin keskustelu, puhelinhaastattelu, ryhmäkeskustelu)
3. Tarkistatko työnhakijan suositukset ja mitä mieltä olet suosittelijalle soittamisesta? Perustele vastauksesi.
4. Mitkä ovat mielestäsi ne valintaperusteet, joilla on erityisesti merkitystä työpaikan saamiseen New Yorkerissa?
 - a. Myymäläpäällikkö, apulaismyymäläpäällikkö, myymäläpäällikköharjoittelija
 - b. Avainmyyjä ja myyjä
 - c. Ekstraaja

TYÖNHAKIJOIHIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

5. Minkälainen henkilö sopii mielestäsi parhaiten töihin New Yorkeriin? (esim. persoona, kokemus, koulutus, toimintatavat)?
6. Minkälaista henkilöä et missään nimessä palkkaisi?
7. Mitkä ovat odotuksesi uusia työntekijöitä kohtaan?
8. Mitä asiat ovat mielestäsi haasteellisia työntekijöille tämän päivän työtehtävissä New Yorkerilla?

LOPUKSI

9. Mitä asioita mielestäsi tulisi ehdottomasti sisällyttää uusittaviin haastattelu- ja suosittelijalomakkeisiin?

10. Vapaa sana

Saatekirje

Hyvät myymäläpäälliköt

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi. Teen opinnäytetyökseni rekrytointiprosessin kehittämisen Itäkeskuksen New Yorkerille. Osana opinnäytetyötä toteutetaan kysely, johon toivoisin teidän osallistuvan. Kyselyn avulla saan tietoa teille tärkeistä asioista rekrytointiprosessiin sekä henkilöstöön liittyen. Mielenpitoenne ovat myös tärkeitä ja niistä on suuri apu rekrytointiprosessin kehittämisessä.

Toivon vastausten tulevan viimeistään 17.11.2019 saakka ja vastaukset voi palauttaa minulle sähköpostiin. Vastaukset tullaan käsittelemään nimettömine. Jos tulee kysyttävää, niin autan mielelläni. Yhteystiedot löytyvät alhaalta.

Elizaveta Möttönen

0504938560

elizavetamottonen@kamk.fi

Haastattelulomake

Haastateltavan nimi:

Haettava työtehtävä:

Haastattelija

Päiväys

1. Kerro itsestäsi.	
2. Mitkä ovat vahvat puolesi?	
3. Mitä kehittäisit itsessäsi?	
4. Millainen on aiempi työkokemuksesi?	
5. Mikä on paras työpaikkasi tähän mennessä? Miksi?	
6. Miksi haluat juuri New Yorkerille?	

7. Työskenteletkö mieluummin yksin vai ryhmässä?	
8. Millainen mielestäsi on hyvä työpaikka?	
9. Mikä on suuri onnistumisesi tähän mennessä?	
10. Mikä on ollut hankalin työtilanne ja kuinka selvitit sen?	
11. Millainen myyjä olet?	
12. Mikä sinua kiinnostaa myyntityössä?	
13. Miten tunnistat asiakkaan tarpeita?	

14. Miten tykkäät viettää vapaa-aikaa?	
15. Miten paljon aikaa voit käyttää työkentelyyn?	
16. Missä näet itsesi tulevaisuudessa?	
17. Millainen esimies on mielestäsi hyvä?	
18. Minkälaisessa työympäristössä viihdyt?	
19. Haluaisitko kysyä jotain?	

Haastattelija täyttää työnhakijasta haastattelun jälkeen**1 – Heikko 2 – Kohtalainen 3 – Tyydyttävä 4 – Hyvä 5 – Erinomainen**

	1 – Heikko	2 – Kohtalainen	3 – Tyydyttävä	4 – Hyvä	5 – Erinomainen
Asenne					
Luotettavuus					
Joustavuus					
Tehokkuus					
Asiakaspalvelualttius					
Ongelmanratkaisukyky					
Paineensietokyky					
Vuorovaikutustaidot					
Tiimityöskentely					
Palautteen vastaanottotaidot					
Organisointikyky					
Delegointikyky					
Haastattelijan suositus					

Valintaperusteet, jotka vaikuttavat positiivisesti	
Valintaperusteet, jotka vaikuttavat. negatiivisesti	
Kokonaisarvio hakijasta	

Suosittelijalomake

Hakijan nimi:

Haettava työtehtävä

Haastattelija

Päiväys

Ennen suositusten tarkastamista pyydä suosittelijalta lupa suositukseen ja pyydä, että suosituslomakkeessa voidaan käyttää hänen nimeään ja yritystään.

Kerro suosittelijalle, että hänen tietonsa ja suosituksensa hävitetään rekrytoinnin valmistuttua.

Huolehdi, ettet kirjoita mitään arkaluontoista tietoa, joka voi vahingoittaa jonkun henkilökohtaista yksityisyyttä.

Suosittelijan nimi ja yritys:

1. Mistä tunnet hakijan?	
2. Olitko hakijan esimies vai työtoveri?	
3. Työskentelittekö yhdessä päivittäin vai silloin tällöin?	

4. Miten pitkään työskentelitte yhdessä hakijan kanssa?	
5. Mitä olivat hakijan vastualueet työpaikallanne?	
6. Kuinka hakija suoriutui työstään mielestäsi?	
7. Kuinka hakijan yhteistyö työtovereiden kanssa mielestäsi toimi?	
8. Mitkä ovat mielestäsi hakijan vahvuudet?	
9. Mitkä ovat hakijan kehittämiskohdet?	
10. Onko hakija mielestäsi luotettava?	

11. Mitkä asiat mielestäsi motivoivat hakijaa?	
12. Mitä hakija tarvitsee, jotta voi kehittyä ammatillisesti?	
13. Miksi hakija lopetti työnsä?	
14. Onko hakijan kanssa ollut ongelmia?	
15. Olisiko hakija voinut jatkaa, jos olisi halunnut?	
16. Palkkaisitko hakijan uudestaan?	
17. Onko sinulla muuta sanottavaa hakijasta?	

Pyydä suosittelijaa arvioimaan hakijaa asteikolla 1-5 (halutessaan voi kommentoida)

1 – HEIKKO 2 – KOHTALAINEN 3 – TYYDYTTÄVÄ 4 – HYVÄ 5 – ERINOMAINEN

	1 – Heikko	2 – Kohtalainen	3 – Tyydyttävä	4 – Hyvä	5 – Erinomainen
Asenne					
Luotettavuus					
Joustavuus					
Tehokkuus					
Asiakaspalvelualttius					
Ongelmanratkaisukyky					
Paineensietokyky					
Vuorovaikutustaidot					
Tiimityöskentely					
Palautteen vastaanottotaidot					
Organisointikyky					
Delegointikyky					
Haastattelijan suositus					

Ohjeet haastatteluun.

1. Ennen työnhakijan haastattelua kirjoita lomakkeelle haastateltavan nimi sekä työtehtävä tai työsopimus, johon hän on hakenut.
2. Jos haastattelija on muu kuin myymäläpäällikkö, kirjoita haastattelijan nimi ylös.
3. Muista merkitä lomakkeelle päivämäärä.
4. Käy kaikki kysymykset läpi ennen haastattelua, jotta tiedät mitä olet kysymässä.
5. Voit kysyä kysymykset haastateltavalta joko järjestyksessä tai avoimen keskustelun avulla.
6. Älä kysy samoja kysymyksiä uudestaan. Esimerkiksi jos kysyt työntekijältä hänen vahvoista puolista ja hän vastaa samalla heikoista, niin älä kysy erikseen heikoista puolista, kun olet jo saanut niihin vastauksen. Näin työnhakija huomaa, että kuuntelet häntä.
7. Kysymysten vieressä on tyhjät ruudut, johon voit merkitä muistiinpanoja työnhakijasta ja niitä kannattaa käyttää hyväksi.
8. Kun työhaastattelu on ohi, täytä heti alempi taulukko. Taulukon tarkoituksena on tehdä arvio työnhakijasta. Taulukko täytetään haastattelijan oman mielipiteen mukaan, minkälaisen käsityksen haastattelija on saanut työnhakijasta.
9. Taulukon kolme viimeistä arviointikriteeriä on tarkoitettu henkilöille, jotka ovat hakeneet myymäläpäälliköksi, apulaismyymläpäälliköksi tai myymäläpäällikköharjoittelijaksi. Niitä ei ole pakko täyttää, jos hakija on myyjä tai ekstraaja.
10. Viimeisessä taulukossa on kolme kohtaa. Ensimmäisenä haastattelija voi kirjoittaa itselleen ylös, mitkä asiat työnhakijassa vaikuttivat haastattelun aikana positiivisesti. Seuraavaan kohtaan haastattelija täyttää tarpeen mukaan negatiivisesti vaikuttavia asioita. Lopuksi haastattelijan on hyvä laittaa kokonaisarvio hakijasta.
11. Viimeinen taulukko voi helpottaa valintapäätöstä, jos täytyy kahdesta tai useammasta potentiaalisesta työnhakijasta valita vain yksi.

Ohjeet suosittelijalle soittamiseen.

1. Ennen kuin soitat suosittelijalle, kirjoita työnhakijan nimi sekä työtehtävä tai työsopimusta, mihin työnhakija hakee.
2. Jos haastattelija on muu kuin myymäläpäällikkö, niin kirjoita haastattelijan nimi ylös.
3. Päiväys on oltava merkitty, jotta tiedetään, koska on suosittelijalle soitettu.
4. Käy kaikki kysymykset läpi ennen suosittelijalle soittoa, jotta tiedät mitä olet kysymässä.
5. Kerro suosittelijalle hakijan nimi ja paikkaa, johon hän hakee. Näin varmistat, että kyse on samasta henkilöstä.
6. Ennen suositusten tarkastamista pyydä suosittelijalta lupa suosituksiin. Pyydä lupa myös suosittelijan nimen sekä yrityksen käyttöön suosittelijalomakkeessa.
7. Mitään arkaluontoista tietoa, joka voi vahingoittaa jonkun muun henkilökohtaista yksityisyyttä ei saa kirjoittaa ylös.
8. Jos suosittelija on antanut luvan suosituksen antamiseen sekä hänen nimensä ja yrityksensä ylös kirjoittamiseen, voit kirjoittaa ne ylös omalle kohdalle ennen haastattelutaulukon yläpuolelle.
9. Jos suosittelija on antanut luvan suosituksen antamiseen, mutta ei nimen ja/tai yrityksen ylös kirjoittamiseen voit jatkaa suoraan kysymyksiin.
10. Kun lähdet kysymään suosittelijalta kysymyksiä, niin voit kysyä kysymyksiä joko suoraan järjestyksessä tai avoimen keskustelun kautta samalla kirjoittaen muistiinpanoja ylös.
11. Älä kysy samoja kysymyksiä uudestaan. Jos suosittelija kertoo esimerkiksi, että hän on ollut hakijan esimies ja he työskentelivät päivittäin, niin älä kysy seuraavaa kysymystä uudestaan.
12. Jokaisessa kysymyksessä on sana hakija. Hakija -sanan puolesta käytä työnhakijan omaa nimeä.
13. Kun olet käynyt kysymykset läpi, pyydä suosittelijalta arviointia työnhakijasta asteikolta yhdestä viiteen. Kerro suosittelijalle, että yksi on heikko, kaksi kohtalainen, kolme tyydyttävä, neljä hyvä ja viisi erinomainen tai lyhyesti, että yksi on heikko ja viisi erinomainen.
14. Voit myöhemmin verrata omaa arviointitaulukkoa, sekä suosittelijan arviointitaulukkoa.
15. Taulukon kolme viimeistä arviointikriteeriä on tarkoitettu niille, jotka ovat hakeneet myymäläpäälliköksi, apulaismyymäläpäälliköksi tai myymäläpäällikköharjoittelijaksi. Niitä ei ole pakko täyttää, jos hakija on myyjä tai ekstraaja.
16. Lopuksi kerro suosittelijalle, että hänen tietonsa ja suosituksensa tullaan poistamaan, kun rekrytointi on valmis.