

Rekrytoijan onnistumisen arviointi rekrytointihaastattelussa

Aarno Sirpi



Tekijä Aarno Sirpi	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Rekrytoijan onnistumisen arviointi rekrytointihaastattelussa	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 1
<p>Opinnäytetyön pääkysymys on: Kuinka arvioida rekrytoijan onnistumista rekrytointihaastattelussa? Tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä haastatteleamalla eri alojen rekrytointien parissa työskenteleviä henkilöitä.</p> <p>Ensivaikutelman merkitystä korostetaan hyvin paljon, mutta sen todellinen vaikutus tulisi olla melko pieni, kun haastattelutilanteen jälkeen arvioidaan kandidaatteja. Ensivaikutelman merkityksestä on erilaisia mielipiteitä, jotka vaikuttavat siihen, miten rekrytoija arvioi hakijaa.</p> <p>Haastattelu on aina vähintään kahden henkilön vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa on tärkeää saada hakija tuntemaan itsensä rennoksi, jotta hän myös kertoo itsestään vapautuneemmin.</p> <p>Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa yritykselle paljon haittaa, niin taloudellisesti kuin myös vuorovaikutuksen puolesta. Siksi on tärkeä selvittää hakijoiden kompetenssi tulevaan tehtävään. Kompetenssihaastattelun avulla hakijan suoriutumista tulevissa tehtävissä yritetään selvittää hänen aiemman toimintansa perusteella.</p> <p>David Rockin SCARF-mallia soveltamalla rekrytointihaastattelusta saa mahdollisimman vuorovaikutuksellisen. Sitä voi käyttää myös normaalissa hyvässä vuorovaikutuksessa kahden ihmisen välillä.</p> <p>Rekrytoijan onnistumista on tutkittu aiemminkin, mutta tutkimuksissa rekrytoijien työtehtävät ovat yleensä pelkkää rekrytointia. Nykyään rekrytointeja tekevät pääasiassa niin henkilöstöosaston työntekijät omien töidensä ohessa tai haetun tehtävän vastaava esimies.</p> <p>Tutkimushaastattelun tulokset osoittavat, että rekrytoijan onnistumista on paikallaan tutkia, sillä useammalle haastatelluista oman onnistumisen arviointi muuten kuin palautteen myötä oli vierasta. Tutkimuksesta selvisi myös, että rekrytointihaastattelut ovat yhä enemmän keskustelemisen entisen kuulustelun sijaan.</p> <p>Jatkotutkimuksissa olisi hyvä kasvattaa otantaa ottamalla mukaan myös henkilöstövuokrausta ja ulkoisia rekrytointipalveluita tarjoavat yritykset, jotta saadaan entistä enemmän vertailua erilaisten haastatteluiden ja rekrytointiprosessien välille.</p> <p>Oma oppiminen oli suuressa roolissa tässä opinnäytetyössä ja sen voi sanoa toteutuneen hyvin, sillä teoriaopit rekrytoinneista ja tutkimushaastattelut antoivat hyvää materiaalia oman oppimisen kehittämiseen tulevaisuutta varten.</p>	
Asiasanat rekrytointi, rekrytointihaastattelu, työnantajamielikuva, haastatteluprosessi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekryointihaastattelu	4
2.1	Rekryointihaastattelun toteutus	4
2.2	Ensivaikutelman merkitys	5
2.3	Haastattelun rakenne	7
2.4	Rekryoinnin onnistuminen	8
2.5	Kompetenssipohjainen haastattelumenetelmä	12
2.6	Rekrytoijan onnistumista arvioivat tutkimukset	14
2.7	Yhteenveto	16
3	Tutkimuksen toteutus	18
3.1	Laadullinen haastattelututkimus	18
3.2	Tutkimushaastattelu	20
3.3	Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi	22
4	Tutkimustulokset	24
4.1	Ensivaikutelman merkitys	24
4.2	Haastattelun rakenne	24
4.3	Rekryoinnin onnistuminen	25
4.4	Kompetenssipohjainen haastattelu	26
4.5	Rekrytoijan oman suorituksen arviointi	26
4.6	Tutkimuksen arviointi	27
5	Yhteenveto	28
5.1	Pääkysymys	28
5.2	Alakysymykset	31
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	33
5.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	34
5.5	Oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet	38

1 Johdanto

Työhaastattelu on monelle jännittävä tilanne. Siitä voi myös muodostua stressaava sellainen, jos osallistuu haastatteluun ensimmäistä kertaa tai on tilanteessa, jossa on pakko saada töitä. Haastattelusta suoriutumiseen on olemassa paljon erilaisia ohjeita ja neuvoja, mutta loppujen lopuksi haastattelun lopputulos voi ratketa erittäin pieniin seikkoihin. Rekrytointihaastattelu on kuitenkin se tärkein tilanne, jonka jälkeen päätös rekrytoinnista tehdään. Hyvin toteutettu haastatteluprosessi ja ammattimaisesti työnsä osaava rekrytoija mahdollistaa virherekrytointien minimoimisen ja parantaa yrityksen työnantajamielikuvaa.

Rekrytointiprosessista löytyy paljon erilaista tutkimusmateriaalia ja teoriaa, mutta siitä miten rekrytoija voisi itse arvioida työtään, olisi tarve tutkia enemmän. Rekrytointiprosessissa on usein kiire, eikä rekrytoijalla ole tarpeeksi aikaa panostaa siihen – varsinkin, kun rekrytoijat usein tekevät rekrytointeja muiden HR-töidensä ohessa. Siksi on tärkeää, että rekrytointeja päätyönään tai työnsä ohessa tekevä voi arvioida onnistumisensa mahdollisimman hyvin.

Tutkimukseni pääkysymys on: Kuinka rekrytoija voi arvioida onnistumistaan rekrytointihaastattelussa? Pääkysymykseni avuksi on alatutkimuskysymyksiä, joihin haen vastausta opinnäytetyöni tietoperustan ja empiirisen osan haastattelujen kautta. Alatutkimuskysymykseni ovat:

- Millainen on onnistunut rekrytointi?
- Milloin rekrytoija itse on onnistunut rekrytointihaastattelussa?
- Miten työnantajamielikuva vaikuttaa haastattelun toteutukseen?
- Miten rekrytoija valmistautuu haastatteluun?

Opinnäytetyössä ei käsitellä koko rekrytointiprosessia vaan pelkästään vaiheita, jotka tullaan osaksi rekrytointihaastattelua, kuten video -ja puhelinhaastattelu. Niiden käytäntöjä sekä videohaastattelujen hyödyllisyyttä käydään läpi tietoperustassa sekä tutkimushaastattelujen kautta.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja on itse toiminut rekrytoinnin saralla ja muodostanut kokemuksensa perusteella käsitystään rekrytointihaastattelusta. Uran ensimmäinen haastattelu on todennäköisesti yhtä jännittävä myös rekrytoijalle ja sen takia rekrytointihaastatteluprosessin ymmärtäminen ja arvioiminen rekrytoijan näkökulmasta on tärkeää.

Tässä opinnäytetyössä rekryointihaastattelua käsitellään nimenomaan rekrytoijan näkökulmasta. Tavoite on tutkia haastatteluprosessia ja sen onnistumista sekä erilaisia rekryointihaastattelutapoja. Tutkimuksen haastatteluiden tarkoituksena on saada kattava käsitys rekryointihaastattelusta ja vertailla rekryointihaastattelujen mahdollisia eroja. Tutkimushaastatteluista saamieni tietojen avulla voin tarjota kehitysehdotuksia rekrytoijan arviointiin, jotta haastattelutilanteista tulisi parempia.

Tavoitteena on myös tekijän oma oppiminen rekryointihaastattelusta. Erilaisten haastattelukäytäntöjen sekä -teorioiden oppiminen on hyvä keino laajentaa omaa tietämystään omasta alasta. Rekryointihaastatteluiden erilaisuus auttaa saamaan mahdollisimman monipuolisen kuvan rekryointihaastattelusta ja sen toteutustavoista. Tutkimushaastattelu puolestaan antaa mahdollisuuden myös haastateltavan kehittymiseen, jos tämä intoutuu pohtimaan haastattelukysymyksiä tarkemmin.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena puolistrukturoidun haastattelun avulla. Avoimet kysymykset antavat haastateltaville mahdollisuuden pohtia vastaustaan laajemmin ja näin ollen tutkimushaastatteluista saa enemmän irti.

Peittomatriisin avulla osoitan, että tietoperusta on oikein määritetty. Peittomatriisi auttaa myös kuvaamaan, että empiirinen osa ja tietoperusta ovat yhteydessä toisiinsa. Matriisin avulla näkee, että kaikkiin tutkimuskysymyksiin on vastattu ja kysymyslomakkeessa ei ole turhia kysymyksiä.

Taulukko 1 Peittomatriisi

Kuinka rekrytoija voi arvioida omaa onnistumistaan rekrytointihaastattelussa?	Teoreettinen viitekehys	Tulokset	Lomakkeen kysymykset
Millainen on onnistunut rekrytointi?	2.1-2.5	4.3	4, 6-7,10, 12-13, 16
Milloin rekrytoija itse on onnistunut rekrytointihaastattelussa?	2.4, 2.6- 2.7	4.3-4.5	9, 12, 17,
Miten työnantajamielikuva vaikuttaa haastattelun toteutukseen?	2.1-2.4, 2.6	4.1-4.3	3-4, 11, 14-16
Miten rekrytoija valmistautuu haastatteluun?	2.1, 2.4-2.5	4.2-4.3	1-2, 5, 8,

Opinnäytetyön lähteinä on käytetty pääasiassa alan kirjallisuutta. Erilaisia kotimaisia sekä ulkomaalaisia teoksia löytyi paljon ja uusimmat painokset olivat muutaman vuoden vanhoja. Yhtenä lähteenä on Duunitori-sivuston toteuttama haastattelu, joka ei ole kuitenkaan auktoriteettitasoltaan vahvimpia lähteitä. Siinä on kuitenkin haastateltu kahta rekrytointien osaajaa ja heidän mielipiteensä toivat hyvää syvyyttä opinnäytetyöhöni ja sen takia kyseinen lähde on valittu.

2 Rekrytointihaastattelu

Tässä luvussa käsitellään rekrytointihaastattelun toteutusta ja sen onnistumista, jonka lisäksi arvioidaan myös rekrytoijan omaa suoritusta. Luvussa esitellään myös kaksi erilaista tutkimusta, joiden avulla on tutkittu rekrytoijan onnistumisen merkitystä, ja sitä millainen kuva hakijalle jää. Toinen alaluku kertoo ensivaikutelman tärkeydestä.

2.1 Rekrytointihaastattelun toteutus

Vaikka haastattelun avulla yritetään kaivautua syvemmälle hakijan arvioinnissa, esimerkiksi Joen (2018) mukaan ensivaikutelmalle tulee antaa tietty painoarvo. Jokainen rekrytoija muodostaa heti jonkinlaisen ensivaikutelman, joka saattaa vaikuttaa varsinkin kokemattomalla haastattelijalla koko haastattelun sisältöön. Kun aloitin työskentelyn rekrytointien parissa, sain itsekin ensimmäiseksi ohjeekseni, että ensivaikutelmalle on hyvä antaa iso merkitys.

Henkilöstöhankinnan eli rekrytointin avulla yritykseen saadaan haluttuun tehtävään tarvittu henkilö. Rekrytointi on aina kustannuksia vaativa prosessi ja sillä on kauaskantoiset vaikutukset. Epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa koko organisaatioon, rekrytoituun henkilöön sekä asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Haastattelu on ratkaisevin keino tiedon keräämiseen hakijakandidaateista. (Viitala 2014, 81; Joki 2018, 97.).

Työhaastattelun toteutukseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa, mutta jokaisen haastattelun päämäärä on löytää paras mahdollinen kandidaatti haluttuun tehtävään. Hyvin toteutetun haastattelun merkki on, että hakija on tyytyväinen tulokseen, vaikka ei tulisikaan valituksi. Rekrytointihaastattelu on aina myös keino ylläpitää hyvää työnantajamielikuvaa. Haastattelutilanne on kahden ihmisen kohtaaminen ja siksi sen hyvä toteuttaminen vaatii haastattelijalta hyviä sosiaalisia taitoja ja myös empaattisuutta.

Työhaastattelussa rekrytoijan ei ole tarpeen ottaa mitään roolia. Oikealla tekniikalla ja kokenuksella haastattelija pystyy esittämään todella haastaviakin kysymyksiä hakijalle ilman, että tämä tai haastattelija tuntevat niitä negatiivisiksi tai ikäviksi. On tärkeää, että haastattelussa kysytään vain oikeasti työn kannalta merkityksellisiä kysymyksiä. Toki esimerkiksi hakijan persoonallisuuden arviointi on tärkeä osa haastattelua, sillä se kertoo osittain, miten hakija sopii työyhteisöön. Jos haastattelun saa toteutettua rennosti, mutta asiallisten kysymysten avulla, saa jokainen osapuoli haastattelusta paljon irti. (Salli & Takatalo 2014, 52.)

Joskus rekrytointi toteutetaan kiireessä, kun esimerkiksi työntekijä irtisanoutuu tehtävästä, jonka tekemiseen tarvitaan nopeasti uusi henkilö. Tällöin virherekrytointien määrä kasvaa. Uuden työntekijän rekrytoinnissa tulisikin olla yhtä tarkka kuin uusien tilojen tai työkalujen hankittaessa. (Viitala 2014, 81.) Virherekrytointi voi maksaa yritykselle paljon. Varsinkin pienemmissä yrityksissä, joissa on vähän tekijöitä, sillä esimerkiksi osaava tekijä, joka kuitenkin luo huonoa henkeä, voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuottavuuteen.

2.2 Ensivaikutelman merkitys

Ansioluettelo ja hakemus ovat yleensä ensimmäiset työnhakijan keinot saada rekrytoija kiinnostumaan hakijasta. Näyttävä ansioluettelo, jossa on listattuna relevantti osaaminen, auttaa rekrytoijaa muodostamaan käsityksen hakijan osaamisesta. Hakemuksessa hakija avaa itse omaa osaamistaan ja yrittää erottua muista samaan tehtävään hakevista.

Ensivaikutelmalle tulee antaa tietty arvo ja esimerkiksi haastateltavan pukeutumista ja yleiskuvaa tulee arvioida. Täsmällisyys, kädenpuristuksen laatu ja henkilön persoona ovat oikeasti tärkeitä arvioinnin välineitä. (Joki 2018, 97.) Täsmällisyyttä tulee kuitenkin katsoa myös tilanteen mukaan. Hakija ei voi mitään sille, jos julkinen liikenne ei kulje. On eri asia, jos hakija ei kuitenkaan pahoittele myöhästymistään (Yeung 2008, 80). Jos haastatteluun tuleva hakija ei ole nähnyt vaivaa laittaa siistejä vaatteita tai ei ole esimerkiksi kohtelias, tulee rekrytoijalle väkisin mieleen, onko tämä tosissaan hakemassa avoimena olevaa tehtävää. Jos olemus on huolimaton, voi haastattelijalle tulla mieleen, hoitaako hakija työnsä samalla huolimattomuudella. Silloin haastattelu tulee kuitenkin hoitaa aivan samalla tavalla, kuin sen tekisi muidenkin kandidaattien kanssa. Henkilökohtainen arvio ulkoisista seikoista pitää pystyä jättämään osittain taka-alalle. (Yeung 2008, 83.)

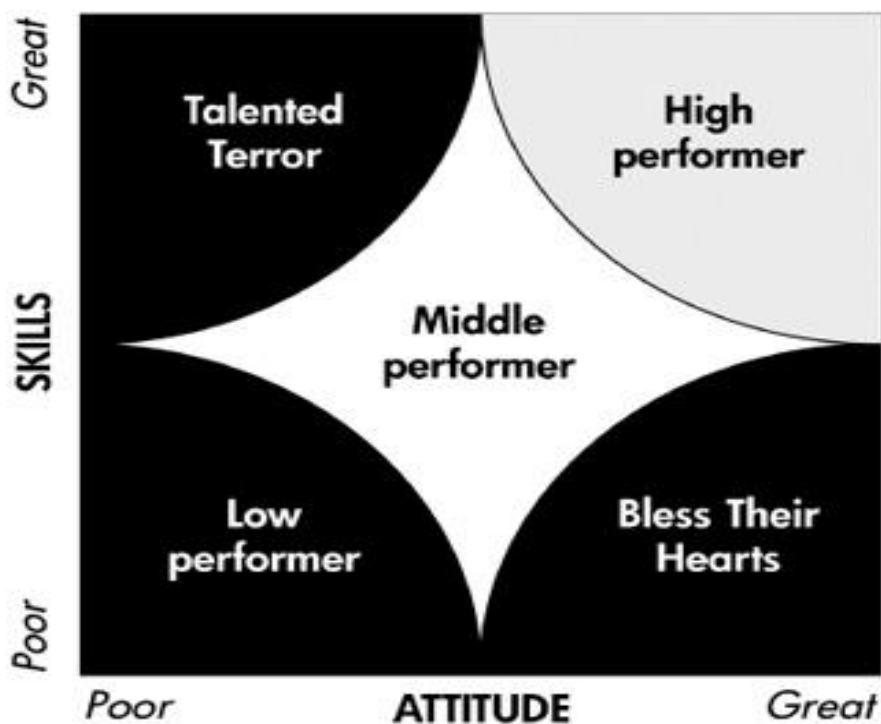
Ihmisloueeseen kuuluu, että ensikohtaamisella luodaan tietty kuva tavatusta henkilöstä. Rekrytoijan henkilökohtaiset mielipiteet eivät kuitenkaan saa vaikuttaa hakijan mahdollisuuksiin. Jos haastattelija ei pidä miehistä, joilla on pitkä tukka, saattaa se vaikuttaa haastattelijan asenteeseen, vaikka ominaisuudella ei ole mitään merkitystä haetun työn kannalta. Näin ei saisi olla ja rekrytoijan tuleekin olla tarkkana, että hän ei sorru hätäisiin jottopäätöksiin. (Yeung 2008, 80.)

Rekrytoijan tulisi aina ottaa huomioon se, miten työnhakija sopii luonteeltaan yrityksen kulttuuriin. Hyvän CV:n ja hakemuksen kirjoittanut ja sen avulla haastatteluun päässyt henkilö voi olla taidoiltaan aivan huippu haettuun tehtävään, mutta hänen luonteensa ja asenteensa voivat olla tuhoisia yrityksen kulttuurille (Murphy 2017).

Jokainen yritys haluaa työntekijöidensä toteuttavan yrityksen strategiaa ja missiota kohti visiota. Siksi oikeanlaisten henkilöiden rekrytointi on tärkeää. Jos yrityksen kilpailuvaltti on tehdä asiat hauskemmin ja eri tavalla kuin muut, kannattaa jo haastattelutilanteessa tehdä se selväksi. (Murphy 2017)

Yksi selkeä ominaisuus, jonka mukaan hakijaa ei kannata palkata, on tämän asenteen sopimattomuus haettuun työyhteisöön. Jos haetaan henkilöä yritykseen, jonka kulttuuriin kuuluu se, ettei oteta itseään niin vakavasti eikä lannistuta virheistä, niin omiin virheisiinsä vakavasti suhtautuvaa henkilöä ei kannata palkata. Hakija, jolla taas on selkeästi ongelmia asenteessa, eikä hän esimerkiksi kunnioita auktoriteetteja kannattaa jättää suoraan palkkaamatta. (Murphy 2017) Murphy korostaakin sitä, että yritysten tulisi tehdä selväksi, mikä on heillä vaadittu asennoituminen ja luonne. Tätä nimenomaan pitäisi hakea haastatteluilla, koska se ei CV:ssä tai hakemuksen välityksellä yksin erotu.

Murphy jakaa suoriutujat neljään osaan, jotka ovat niin sanotut hyvää tarkoittavat, joiden asenne on loistava, mutta taidot heikolla tasolla - huippusuoriutujat, jotka ovat asenteeltaan loistavia ja myös heidän taitotasonsa on korkea. Sen lisäksi työpaikoilla törmää usein työssään taitaviin henkilöihin, joiden asenne on kuitenkin vajavainen. Alisuoriutuja ei ole kovin taitava työssään ja myöskin hänen asenteessaan on parannettavaa ja juuri näiden neljän ryhmän erottaminen haastatteluissa on tärkeää (Murphy 2017).



Kuva 1 Suoriutujat Murphyn (2017) mukaan

Aloitteleva rekrytoija saattaa lähteä yleensä rekrytoimaan henkilöä, joka vain täyttää listatut kriteerit, (kuten Murphyn mallissa hyvää tarkoittavat) täytettävään toimenkuvaan, vaikka rekrytoinneissa tulisi rekrytoida henkilö, joka ratkaisee yrityksen ongelman. Ongelma voi olla esimerkiksi taloushallinnon kehittäminen. (Kaijala 2016.)

Erityisesti asiantuntijarekrytoinneissa on tärkeää, että rekrytoivalta selvitetään oikeasti, mitä hän on saavuttanut ja mitä hän osaa. Vähäisen kokemuksen omaava rekrytoija saattaa keskittyä liian paljon siihen mitä kysyy. (Joki 2018, 97.)

2.3 Haastattelun rakenne

Rekrytointihaastattelun voi toteuttaa usealla eri tavalla. Haastattelijalla voi olla strukturoitu pohja, jonka mukaan hän kysyy kysymyksiä ja ohjaa haastattelua. Avoin haastattelu on taas enemmän keskustelua teemoittain. Näiden lisäksi kysymyksiä voidaan pisteyttää. Haastatteluissa käsitellään monia eri asioita, mutta usein niissä keskitytään haastateltavan aikaisempaan uraan tai kyseiseen haettuun tehtävään. Yleensä haastattelussa esitetään samat kysymykset kaikille haastateltaville. (Viitala 2014, 96.)

Haastattelussa täytyy olla tarkkana haastateltavan tietosuojan suhteen - kysymykset saavat liittyä vain haettuun tehtävään. Perhetilanteesta tai esimerkiksi puoluekannasta ei saa kysyä. Henkilön valintaan eivät saa vaikuttaa työn ulkopuoliset seikat, kuten esimerkiksi vääränlaiset harrastukset tai naispuolisen henkilön raskaus, sillä silloin yritys ja sen rekrytoijat, voivat saada syytteen syrjinnästä. (Viitala 2014, 96.)

Haastattelun alussa haastattelijan tulee luoda mahdollisimman luottamuksellinen ympäristö, jotta hakija voi kertoa itsestään mahdollisimman vapautuneesti. Hakijan tulee olla varma, että häntä arvioidaan täysin objektiivisesti ja tuomitsematta. Tällöin hakija voi vapautuneemmin kertoa itsestään, työkokemuksestaan ja osaamisestaan. (Salli & Takatalo 2014, 53.)

Haastattelutilanteessa voi yhtä hyvin olla yksi tai useampi haastattelija, jolloin tehtävänjaon tulee kuitenkin olla selkeä. Haastatteluiden loppuvaiheessa on usein mukana hakijan tuleva esimies sekä henkilöstöammattilainen. On hyvä, jos haastattelussa on jollain tapaa mukana hakijan tuleva tiimi, koska luonteen sopivuuden arviointi on tärkeä osa haastattelua. Osallistumalla rekrytointiin, koko tiimi voi sanoa mielipiteensä hakijasta. (Viitala 2014, 96.)

Rekrytoijan tulee tietää, millaiseen tehtävään rekrytoidaan, jotta hän pystyy haastattelutilanteessa kertomaan hakijalle tarpeeksi kyseisestä tehtävästä. Ei ole järkeä rakentaa strukturoitua haastattelua, jos ei itsekään tiedä, mitä kysymyksiin tulisi vastata. (Yeung 2008, 8.) Toisaalta henkilöstöasiantuntija voi tehdä ensimmäisen haastattelun, jonka jälkeen hakijan tuleva esimies voi osallistua toiseen haastatteluun, jossa kysytään enemmän työtehtävään liittyvistä ominaisuuksista. Useampi osallistuja haastattelussa pystyy havainnoimaan enemmän kuin yksi. Haastattelutilanteen resurssit kuitenkin kasvavat, jos osallistujia ja vaiheita on enemmän. (Joki 2018, 97.)

Puhelinhaastattelu on hyvä keino selvittää nopeasti hakijan motivaatiota ja sopivuutta tehtävään. Erityisesti massarekrytoinneissa on tehokasta kartoittaa puhelimitse esimerkiksi hakijoiden palkkatoive ja selvittää, jos hakemuksessa on ollut jotain epäselvää. Puhelinhaastattelun avulla säästää paljon aikaa verrattuna siihen, että hakija kutsutaan tunnin haastatteluun ja jo alussa selviää, että esimerkiksi hakijan tiedot ja odotukset paikkaa kohtaan ovat aivan vääränlaiset. Puhelinhaastattelu ei kuitenkaan kerro kovinkaan paljon hakijan luonteesta tai olemuksesta, ja äänenpainot tai taustalla häiritsevät tekijät saattavat vaikuttaa puhelimen välityksellä saatuun mielikuvaan. Puhelinhaastattelu on kuitenkin keino arvioida hakijan sosiaalisia taitoja erityisesti, jos ne ovat tärkeä vaatimus haetussa työssä. (Salli & Takatalo 2014, 50-51.)

Kokemus tuo haastattelijalle kyvyn hallita haastattelun kestoa. Toinen hakija saattaa vastata samoihin kysymyksiin pidemmän kaavan mukaan. Jos aikaa on varattu esimerkiksi vain tunti, osaa kokenut haastattelija valita oikeat kysymykset, jotka kannattaa kysyä. (Joki 2018, 103.)

2.4 Rekrytoinnin onnistuminen

”Voittajatiimin rakentamiseen ei riitä huippuosaajien rekrytointi, vaan heidät täytyy saada myös toimimaan motivoituneesti yhdessä, kehittymään yhtiön tahtomaan suuntaan ja pysymään talossa” (Kaijala 2016).

Erityisesti asiantuntijahaastatteluissa olisi tärkeää selvittää hakijan saavutukset ja osaaminen. Monissa suorittavan tason tehtävissä haetaan vain käsiparia tekemään haluttu työ, jolloin CV:n ja hakemuksen avulla selvitetään hakijan osaaminen. Näitä kahta tapaa pitäisi osata käyttää sen mukaan, millainen rooli ja tehtävä ovat kyseessä. (Kaijala 2016)

Pelkän haastattelun perusteella on mahdotonta arvioida rekryointiprosessin onnistumista. Onnistumista voi tarkastella vasta useiden kuukausien jälkeen sen perusteella, miten rekrytoitu hakija on menestynyt tehtävässä. Sen takia haastattelussa tulisi myös osata arvioida hakijan luonnetta ja työskentelytapoja, jotta voidaan varmistua siitä, että hän sopii työyhteisöön. Haastattelijan omaa onnistumista tulee kuitenkin aina pohtia heti prosessin jälkeen ja keskustella mahdollisen tiimin tai esimiehen kanssa, miten kehittää omaa toimintaa. (Yeung 2008, 159; Joki 2018, 105.)

Jotta rekrytoija onnistuisi tehtävässään hyvin, hänen tulisi luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman mukava ja, riippumatta siitä tuleeko hakija valituksi, myös palkitseva. Mikäli haastattelutilanteessa on liikaa epäsovivia hakijoita, niin rekrytoijan tulisi pohtia, onko työpaikkaa mainostettu oikein. Salli ja Takatalo (2014) ovat käsitelleet David Rockin kehittämää SCARF-mallia, joka on hyvä malli mihin tahansa vuorovaikutukselliseen tilanteeseen. Kun hakijaan suhtaudutaan luottamuksellisesti, hän rentoutuu ja kertoo itsestään avoimemmin. (Salli & Takatalo 2014, 54-55; Yeung 2008, 159.)

SCARF on lyhenne sanoista status (asema), certainty (varmuus), autonomy (autonomia), relatedness (liityminen) ja fairness (oikeudenmukaisuus). Haastattelutilanteessa rekrytoija koetaan usein auktoriteetiksi ja silloin hakijasta saattaa tuntua, että hän menettää omaa statustaan. Tästä syystä hyvä rekrytoija pyrkii kaventamaan tätä eroa hakijan ja itsensä välillä. Tilanteessa pätee sama kuin yllä. Jos hakijan statusta saa kasvatettua esimerkiksi positiivisen palautteen voimin, tekee se haastattelusta mielekkäämmän. (Salli & Takatalo 2014, 54-55.) Rekrytoijan on myös hyvä muistaa, että ylimielinen suhtautuminen haastateltavaan tai liian vaikeat ja aggressiiviset kysymykset saattavat luoda huonoa työnantaja-mielikuvaa. Hakija saattaa kertoa tutuilleen huonosta haastattelusta ja sitä kautta yritystä saa huono PR:ää (Yeung 2008, 6.)

Haastatteluun osallistuva hakija on muodostanut mielessään kuvan tapahtumista ja epävarmuus on todennäköistä. Epävarmana hakijan on vaikea olla oma itsensä ja siksi rekrytoijan tulisi saada hakija rentoutumaan. Varmuuteen on helppoa vaikuttaa ennen virallista haastattelua, kun antaa selkeät ohjeet mihin tulla ja miten toimia. Haastattelutilanteessa on hyvä kertoa selkeästi haastattelun kulku. Haastattelija voi myös jo haastattelun aikana kertoa hakijan mahdollisuuksista päästä haluttuun tehtävään ja kertoa, missä asioissa hakijalla on kehitettävää. Työpaikkailmoituksessa annettu selkeä tieto työstä ja myös sen varjopuolista auttavat myös hakijan mielikuvan ja sitä kautta varmuuden parantamiseen. (Yeung 2008, 159-160; Salli & Takatalo 2014, 55-56.)

Autonomia eli itseohjautuvuuden tunteen valjastaminen haastattelussa on vaikeaa, sillä rekrytoijan tehtävä on kuitenkin ohjata haastattelun kulkua. Paras keino on esittää mahdollisimman avoimia kysymyksiä ja antaa näin haastateltavalle mahdollisuus kertoa omin sanoin itsestään ja osaamisestaan. Autonomian tunnetta voisi myös korostaa antamalla haastateltavalle mahdollisuuden kysyä mahdollisimman paljon kysymyksiä. (Salli & Takatalo 2014, 56-57.) Haastattelu ei voi kuitenkaan olla vain informatiivinen tietopaketti ja liian vapaata keskustelua, sillä silloin haastateltavasta saattaa tuntua, että hän ei saa kertoa itsestään ja osaamisestaan tarpeeksi. (Yeung 2008, 6.)

Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä monella tavalla. Ihmiselle hiipii uhan tunne aina hetki ennen uusien henkilöiden tapaamista. Työhaastattelutilanteessa esiin nousee sama uhkaavuuden tunne, eikä haastattelijalla usein oleva ammatillinen etäisyys auta asiaa. Kohoteliasuus ja ystävällisyys auttavat paljon. Kun hakijoita tervehtii lämpimästi ja esittelee itsensä, saa rekrytoija luotua rentoutta ja tehtyä itsestään tuttavallisemman kandidaatille heti kättelyssä. Haastattelijan tulisikin pyrkiä luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta haastateltavan kanssa. Se voi olla vaikeaa, mutta jotain yhteisiä piirteitä varmasti löytyy, kuten esimerkiksi lapset tai koulutus. Yhteenkuuluvuuden tunne tuo saman rentouden ja avoimuuden haastateltavalle ja tämä antaa itsestään enemmän. Yhtä lailla hyvä yhteenkuuluvuuden tunne antaa oikeanlaista työnantajamielikuvaa ja mikäli hakija on tilanteessa, että joutuu valitsemaan kahdesta tehtävästä, on samanhenkiseen porukkaan helpompi tulla. (Salli & Takatalo 2014, 57-58; Yeung 2008, 81.)

Oikeudenmukaisuus on kaikkein oleellisinta niin normaalissa elämässä kuin työelämässäkin. Rekrytoija voi tuoda oikeudenmukaisuutta esiin kertomalla hakijoille heti haastattelun alussa, miten prosessi etenee ja miten valinnat tehdään. Valinnan jälkeen tulisi taas kertoa selkeästi, mitkä olivat kriteerit ja miksi valinnat tehtiin niin kuin ne tehtiin. Oikeudenmukaisuutta on myös se, että haastateltavilta kysytään samoja kysymyksiä. (Salli & Takatalo 2014, 58; Yeung 2008, 10.)

Usein haastattelijat keskittyvät liikaa kysymiseen, vaikka todellisuudessa pitäisi osata arvioida hakijan vastauksia. Luonteen arviointi on yksi tärkeimmistä ja vaikeimmista tehtävistä. Ammatillisen osaamisen moni rekrytoija pystyy päättelemään erinomaisesti jo hakeumuksessa ja CV:ssä, mutta persoonallisuuden arviointi on mahdollista vain haastattelussa. Persoonaa ja luonne ovat myös ominaisuuksia, joilla on eniten merkitystä työyhteisössä. Tästä syystä rekrytoijan tulisi kehittää osaamistaan erityisesti vuorovaikutuksen johdattelemiseen, saadun informaation tulkitsemiseen sekä viestintätilanteen lukemiseen. (Markkanen 2009, 19.)

Parhaimmillaan rekrytoija vain ohjaa dialogia ja haastattelu on kuuntelemista. Haastattelun kulku perustuu siihen, millaisia ratkaisuja rekrytoija tekee kandidaatin vastausten perusteella. Rekrytoijan on hyvä ohjata haastateltavaa tilanteista lisää ja tarvittaessa kehoittaa hakijaa tarkentamaan. Kompetenssipohjaista haastattelutekniikkaa opetelleet rekrytoijat on opetettu kysymään kysymyksiä vähintään kahden minuutin välein ja joskus jopa useammin. Haastattelun edetessä rekrytoijan tulee arvioida samaan aikaan sekä vastauksia että vuorovaikutusta ja ohjata haastattelua sen pohjalta. (Markkanen 2009, 97; Yeung 2008, 36.)

Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että tarve ja tavoite on määritelty hyvin. Pitää tietää tarkkaan miksi ja mihin tehtävään rekrytoidaan, jotta hakijalle osataan antaa haastattelussa oikea tieto. Jos rekrytoija toimii yksin, tulee hänen tuntee hyvin organisatio ja tiimi, johon rekrytoidaan. Haastattelussa voi näin ollen arvioida hakijan kykyä toimia vaaditussa tiimissä ja sitä, miten hakijan luonne pitää yllä tai jopa parantaa ryhmädynamiikkaa. (Kaijala 2016; Joki 2018, 105.)

Miksi? Mitä? Ja Kuka? -kysymykset ovat tärkeimmät, joihin rekrytoijan tulee keskittyä. Miksi-kysymys kannattaa pitää koko rekrytointiprosessin sekä haastattelun ajan mielessä, koska sen avulla rekrytointia rakennetaan. Miksi kyseiseen tehtävään halutaan uusi tekijä tai lisää tekijöitä? Mitä haetaan -kysymykseen kannattaa hakea rohkeasti vahvistusta kollegoilta ja esimerkiksi niiltä tiimeiltä, johon uutta henkilöä etsitään. (Yeung 2008, 9; Rötkin 2015, 47.)

Haastattelun avulla pystyy selvittämään hakijan luonnetta tiettyyn pisteeseen saakka, mutta joskus on tarve käyttää myös soveltuvuusarviointia, jolloin saadaan lisätietoa siitä, sopiiko hakija tulevaan rooliinsa (Kaijala 2016). Rekrytoijan onnistumisen kannalta on tärkeää, että hän arvostaa hakijaa ja on ottanut tästä selvää. Ryan (2016) kertoo, kuinka rekrytoijan tulee olla perillä hakijan tiedoista ennen kuin lähtee tätä haastattelemaan. Rekrytoijan tulee perehtyä hakijan hakemukseen ja CV:hen siten, että hänen ei enää erikseen tarvitse kysyä hakijan perustietoja. Jos esimerkiksi koulutus, asuinpaikka ja työhistoria on kirjoitettu hakemukseen ja rekrytoija kysyy niitä puhelinhaastattelun aluksi, neuvoo Ryan työnhakijaa lopettamaan puhelun kohteliaasti. Hakijan näkökulmasta voi vaikuttaa siltä, että rekrytoija ei ole edes tutkinut hänen hakemustaan, koska rekrytoija kysyy tiedot uudestaan puhelimesta.

Hakija huomaa, että hänen tietonsa on luettu, jos rekrytoija osaa kysyä asioita hänen hakemuksensa perusteella sen sijaan, että rekrytoija kysyy aluksi hakemuksessa olevia perustietoja. Jos puhelinhaastattelussa rekrytoija aloittaa esimerkiksi, että ”Huomasin, että

olet käynyt aika paljon kouluja ulkomailla.” antaa se hakijalle kuvan, että hänen hakemuksensa on oikeasti luettu. Samalla se antaa hyvän kuvan yrityksen rekrytoinneista ja parantaa työnantajamielikuvaa. Ryanin mukaan on hyvä, jos hakija huomauttaa haastattelijalle, että perustiedot löytyvät LinkedIn-profiilista tai hakemuksesta ja menee itse suoraan asiaan.

Komulainen (2019) on haastatellut kahta rekrytoinnin ammattilaista Kaisa Tuuliaista ja Joonas Kokkoa, jotka listaavat muutamia tärkeitä seikkoja nimenomaan rekrytoijan menestymiseen.

- Onnistuakseen rekrytoijan tulee olla jatkuvasti kiinnostunut omasta tekemisestään ja alastaan.
- Omia prosesseja voi kehittää ja muokata koko ajan, jotta vältetään liialta rutiinilta. Vanhoja prosesseja tulee jatkuvasti miettiä uudelleen ja muokata säännöllisesti

2.5 Kompetenssipohjainen haastattelumenetelmä

SOARA- ja STAR-tekniikat ovat hyviä kompetenssipohjaisia haastattelumenetelmiä, joissa hakija laitetaan kertaamaan menneitä tapahtumia ja siten saadaan kuva, miten hän suoriutuu tulevaisuudessa. Kompetenssipohjainen haastattelu on paljon tehokkaampi kuin strukturoimaton haastattelu, koska kompetenssipohjainen haastattelu auttaa selvittämään hakijan kokemusten avulla, löytyykö häneltä tehtävään vaadittavia ominaisuuksia. (Salli & Takatalo 2014, 61; Yeung 2008, 8.)

Sekä SOARA että STAR -tekniikoissa esitetään ensin tilannetta koskevia kysymyksiä, jonka jälkeen edetään tavoitteiden, toiminnan ja käyttäytymisen kautta tuloksiin (Salli & Takatalo 2014, 61). Tyypillisiä kompetenssihaastattelun kautta haettavia taitoja ovat ongelmanratkaisukyky, ryhmätyötaidot, johtajuus, kommunikointi- ja vaikuttamistaidot sekä esimerkiksi asiakaspalvelutaidot. (Yeung 2008, 8). Kompetenssipohjaisessa haastattelussa on kuitenkin tärkeää muistaa tehtävä, johon rekrytoidaan. Jos tehtävä ei vaadi esimerkiksi asiakaspalvelua, on haastattelijan turha kysyä, miten kandidaatti on hoitanut jonkun haastavan asiakaspalvelutilanteen. Myöskään jos tehtävä ei edellytä johtamisominaisuuksia, ei hakijan menneisyydestä tarvitse hakea kompetenssia juuri kyseisen osaamisen alalta (Yeung 2008, 10.). Jokaisen rekrytointihaastatteluja pitävän olisi hyvä miettiä myös omaa suoritustaan näiden tekniikoiden avulla.

SOARA termi tulee sanoista (situation) tilanne, (objective) tavoite, (action) toiminta, (result) lopputulos ja (aftermath) jälkivaikutus tai reflektointi. Rekrytoija voi aina ennen varsi-

naista haastattelua palata haastavaan haastattelutilanteeseen tai ylipäättään vanhoihin tilanteisiin, joista on hyvä ottaa oppia. Sen lisäksi hän voi antaa itselleen tavoitteen haastatteluihin. Se voi olla esimerkiksi mahdollisimman tehokas hakijaviestintä tai vain parhaimman mahdollisen hakija löytäminen. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

Toiminta-termi on vaikeampi, mutta haastattelija voi miettiä, miten hän on toiminut haastattelutilanteissa ja voisiko hän toimia toisin tai parantaa toimintaansa. Rekrytoija voi pisteyttää suorituksensa ja arvioida miksi sai kyseisen pistemäärän. Aina parempi, jos rekrytoijalla on kollega, joka voi arvioida tai ainakin kertoa mielipiteensä. Moni rekrytoija saattaa kuitenkin yliarvioida haastattelutaitonsa ja sen takia on tärkeää arvioida, kuinka luottavaisesti rekrytoijat suhtautuvat kompetenssihaastattelun tuomaan informaatioon. Usein kannattaa miettiä mahdollisuutta ottaa ulkopuolinen konsultti arvioimaan ja kouluttamaan rekrytoijia haastatteluissa. (Yeung 2008, 161.)

Electronic Artsilla senior rekrytoijana työskentelevä Joe Burridge (2017) jakaa osittain samoja ohjeita, kuin aiemmin Duunitorin haastattelemat henkilöt. Hän neuvoo, että hyvän rekrytoijan tulee jatkuvasti seurata ja päivittää omia järjestelmiään. Erilaisten rekrytointijärjestelmien käyttö ja vertailu auttaa kehittämään omia prosesseja ja oikeanlaisen järjestelmän löytäminen rekrytointien tueksi helpottaa itse rekrytointitilannetta, kun hakijoiden ja prosessien tiedot ovat tehokkaasti tallessa ja saatavilla.

Hakijakandidaatit ja rekrytoijan esimiehet voi ajatella myös rekrytoijan asiakkaiksi, joilta kannattaa kerätä palautetta esimerkiksi kyselyillä. Esimerkiksi NPS-kysely (Net promoter score) heti haastatteluprosessin jälkeen on hyvä keino kerätä dataa. Mitä enemmän saat sanallista palautetta prosessista, sitä helpompi on kehittää omaa toimintaa. (Burridge 2017.) Palautteen pyytäminen vaikuttaa myös merkittävästi työnantajamielikuvaan, sillä näin kandidaatit kokevat, että heitä arvostetaan.

Jos on aina käyttänyt samanlaista haastattelutekniikkaa, voi tehdä hyvää välillä katsella muita rekrytoijia ja esimerkiksi keskustella heidän käyttämistään tekniikoista. Samat rutiinit jokaisessa haastattelussa saattavat heikentää rekrytoijan mahdollisuuksia erotella hakijoiden vastauksia. Sen lisäksi on tärkeää tuntee tiimi, johon rekrytoidaan; rekrytoijan olisi hyvä tutustua etukäteen tiimin toimintaan, työskentelytapoihin sekä persooniin. (Burridge 2017.)

Kun rekrytoija tuntee tiimin, johon hän rekrytoi, hän voi entistä paremmin arvioida hakijoiden persoonan sopivuutta kyseiseen tiimiin. Jotta rekrytoija voi kokea onnistuneensa, täytyy rekrytointiprosessin olla sujuva. Siksi on hyvä kysyä tiimiläisiltä suoraan, millaisesta henkilöstä he pitäisivät.

Erilaisia kursseja rekrytointitaitojen kehittämiseen on todella paljon ja niitä on hyvä hyödyntää. Ei ole väliä, rekrytoiko sitten suorittavan työn tekijöitä vai asiantuntijoita. Rekrytoijan tulisi kuitenkin olla perillä siitä, mitä erilaisia taitoja hän tarvitsee haastatteluprosessissa. Sen jälkeen on hyvä hakeutua kursseille, joissa näitä taitoja opetetaan. (Burrige 2017.) Esimerkiksi passiivisten hakijoiden rekrytinnissa myynti- ja markkinointitaitoa tarvitaan.

2.6 Rekrytoijan onnistumista arvioivat tutkimukset

Suurimmassa osassa rekrytoijia käsittelevissä tutkimuksissa on haastateltu vain työnhakijoita, eikä arvioitu sitä, miten organisaatiot kouluttavat ja valmentavat rekrytoijia. Näin ollen, on hyvin vähän tietoa siitä, miten hakijoiden mielipide rekrytoijasta suhtautuu yrityksen rekrytointikäytäntöihin. Jotta yritykset ovat pystyneet kouluttamaan hyviä rekrytoijia näiden tutkimusten perusteella, ovat he joutuneet käyttämään melko vajavaista dataa. Hakijat ovat arvostaneet rekrytoijissa persoonallisuutta, välittävää asennetta ja empaattisuutta. Näiden lisäksi rekrytoijan tulisi olla hyvin informatiivinen työn ja hakijoiden suhteen. (Connerley & Rynes 1997.)

Rekrytoijat ovat itse toivoneet, että heidän suoritustaan ja työnantajamielikuvaa parannettaisiin erilaisilla haastatteluja edeltävillä toimilla, kuten esimerkiksi esitteiden jakamisella, opiskelijoiden tapaamisilla ja osallistumalla erilaisiin rekrytointimessuihin. Erilaisille messuille osallistuminen on hyvä keino saada kontakti hakijoihin. On tärkeää, että rekrytoijat voivat osallistuvat tapahtumiin, joissa potentiaalisten hakijoiden kanssa voi keskustella ilman työhaastattelun paineita, jotta mahdolliset hakijat olisivat vapautuneempia. Tapahdus antaa potentiaalisille hakijoille mahdollisuuden tutustua rekrytoijiin ja se parantaa samalla mielikuvaa rekrytoijista ja organisaatiosta. (Connerley & Rynes 1997.)

Rekrytoijan saama palaute on rekrytoijan tärkein onnistumisen arvioinnin keino ja myös tutkimusten perusteella enemmän palautetta saanut rekrytoija on hakijoiden näkökulmasta mielekkäämpi. Monet tutkimukset osoittavat, että rekrytoijan luonteella ja toiminnalla on merkittävästi vaikutusta työnantajamielikuvaan sekä hakijan odotuksiin tulevasta työstä. Jos hakijalle jää huono mielikuva haastattelusta ja esimerkiksi rekrytoija tuntuu epämiellyttävältä, hän ei välttämättä halua työtä. (Connerley & Rynes 1997.)

Tutkimusten mukaan on selkeää, että rekrytoijan luoma mielikuva vaikuttaa hakijoihin, mutta vielä on epäselvää miksi ja miten ne vaikuttavat. Ensivaikutelma on kuitenkin tärkeää myös hakijan kannalta. Vaikka työtehtävä tai työpaikan maine olisi haluttu, saattaa poliittisesti taitamaton rekrytoija aiheuttaa hakijassa epävarmuutta ja hyvät hakijat saattavat menettää kiinnostuksensa. Tutkimuksessa saadun tuloksen mukaan poliittisilta taidoiltaan hyvä rekrytoija kasvattaa työnantajamielikuvaa ja vaikuttaa paljon hakijoiden kiinnostukseen, kun taas poliittisilta taidoiltaan heikompi rekrytoija ei niinkään vaikuta hakijan kuvaan työtehtävästä, jos työnantajamielikuva on jo valmiiksi hyvä. (Lawong, Ferris, Hochwarter & Maher 2019.)

Rekrytoijan poliittisten taitojen merkitys korostuu. Hyvät poliittiset taidot auttavat ymmärtämään hakijaa ja saavat rekrytoijan ohjaamaan heitä suuntaan, joka palvelee sekä yrityksen että hakijan tavoitteita. Hyvistä taidoistakaan ei ole kuitenkaan hyötyä, jos työpaikan maine ei ole kohdallaan. Mitä parempi työnantajamielikuva, sitä paremmin avoimet työtehtävät houkuttavat hakijoita. (Lawong ym. 2019.)

Poliittisia taitoja voidaan kehittää vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa ammattinäyttelijälle on luotu käsikirjoitus, joka perustuu erilaisesta rekrytointikirjallisuudesta sekä poliittisista taidoista kertovaan kirjallisuuteen. Niiden avulla käsikirjoitukseen on saatu tiettyjä usein rekrytointitilanteissa toistuvia sanoja ja fraaseja. Rekrytoijaa esittävän näyttelijän oli tarkoitus esittää poliittisilta taidoiltaan niin hyvää kuin heikkoa rekrytoijaa. Kumpaankin esitykseen kuului, että näyttelijä kertoo itsestään sekä yrityksestä, johon rekrytoi. Videoita kuvattiin samana päivänä ja näyttelijällä oli niissä samat vaatteet. Eroja oli oikeastaan vain esiintymisessä. Poliittisesti taitava esiintyjä oli intohimoinen puhuja ja hänen tuli esittää, että haastateltu henkilö on maailman tärkein ihminen. Sen lisäksi haastattelijan tuli olla itsevarma ja luotettava. (Lawong ym. 2019.)

Poliittisia taitoja on havainnollistettu näytelmien avulla. Kun sama näyttelijä esitti poliittisesti heikompaan rekrytoijaa, hänellä oli sama käsikirjoitus ja hän aloitti edelleen kertomalla itsestään ja yrityksestä, mutta eleillä ja luonteenpiirteillä tehtiin ero. Hän puhui monotonisella äänellä, ei katsonut silmiin, hymyili vain vähän ja käytti paljon öö-ilmiasua. Sen lisäksi hän haroi hiuksiaan. Harjoittelemalla oikeanlaista lähestymistapaa haastatteluun, voi rekrytoija parantaa omaa suoritustaan hakijan silmissä. Hakijat haluavat, että haastattelut ovat informatiivisia. Parasta on, jos rekrytoija kertoo haastattelun alkuun työstä ja esimerkiksi työeduista tarpeeksi. (Lawong ym. 2019; Connerley & Rynes 1997.)

Useampi haastateltava haluaa, että heiltä kysytään haastavia kysymyksiä, jotta he pääsevät kertomaan osaamisestaan tarpeeksi. Sen lisäksi haastavat kysymykset katsotaan positiiviseksi, jos ne liittyvät työhön ja työtehtäviin. (Connerley & Rynes 1997.)

2.7 Yhteenveto

Huonosti ja kiireessä toteutettu rekrytointiprosessi voi maksaa yritykselle paljon. Virheellinen rekrytointi näkyy yleensä pitkälle. Se vaikuttaa heikentävästi tiimityöskentelyyn, tuotantoon ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Ei ole väliä haetaanko asiantuntijaa vai suorittavaa tekijää, sillä molemmissa rooleissa huono valinta vaikuttaa merkittävästi.

Kokenut rekrytoija osaa luoda kandidaatille turvallisen ja varman olon ja saa silloin mahdollisimman paljon irti tämän vastauksista. Hakijan pitää olla pääosassa ja hänelle tulee antaa mahdollisuus kertoa itsestään ja vastata kysymyksiin. David Rockin SCARF-malli on hyvä sisäistää kenen tahansa, joka työskentelee tehtävissä, jotka vaativat vuorovaikutusta toisten kanssa.

Ihmisten kanssa toimiessa ja uusia henkilöitä kohdattaessa, jokainen muodostaa ensivaikutelman perusteella oman käsityksensä. Ensivaikutelma on hyvä havainnointikeino myös rekrytointihaastatteluun, mutta sen ei saa antaa muodostaa liian suurta kuvaa. Haastattelun perusteella selvitetään kuitenkin ensisijaisesti sitä, kuinka hyvin hakija suoriutuisi hakemastaan tehtävästä.

Kompetenssipohjaisella haastattelulla hakijan kykyä suoriutua tulevaisuuden tehtävistään arvioidaan tämän kyvyllä reflektoida ja tuoda esiin toimintatapoja menneisyydestään. Se on hyvä keino selvittää, oliko hakija esimerkiksi jossain asiakastilanteessa tai myyntiprosessissa onnistunut erityisen hyvin. Kompetenssihaastattelulla voi myös selvittää, onko hakija ollut isossa roolissa projektityössä vai toiminut vain taustalla.

Jotta rekrytoija voi kokea onnistuneensa, hänen tulee olla jatkuvasti selvillä siitä, miten prosessi etenee. Hänen tulee myös päivittää alakohtaisia tietojaan, jotta hän on aina uusimman tiedon varassa. Palautteen merkitys on suuri ja rekrytoijien tulisikin pyytää palautetta esimiehiltään, vertaisiltaan sekä mahdollisuuksien mukaan haastatteluilta kandidaateilta haastattelun jälkeen.

Myös pelkkä oma pohdinta on hyväksi, kun rekrytoija arvioi omaa suoritustaan. Haastattelun voi esimerkiksi äänittää ja sen jälkeen arvioida omia kysymyksiään. Hyväksi haastattelijaksi tullaan kuitenkin pääasiassa harjoittelemalla, tekemällä useita haastatteluja ja opiskelemalla rekrytointia. Erilaisia koulutuksia on todella paljon ja niistä kannattaa hakea ainakin ajatuksia omaan toimintaansa.

Lähdemateriaalina käytetty kirjallisuus antoi kattavan kuvan siitä, kuinka hyvä rekrytointihaastattelu toteutetaan ja miten sen onnistumista voidaan arvioida. Tutkimukseni tarkoitus on kuitenkin arvioida, miten rekrytoija itse kokee oman onnistumisensa.

3 Tutkimuksen toteutus

Kolmannessa luvussa käsitellään laadullisen tutkimuksen teoriaa ja miten sitä on käytetty tämän opinnäytetyön tutkimuksessa. Luvussa kerrotaan myös laadullisen tutkimuksen analysoinnista ja hyödynnetään tietoja tutkimushaastattelun toteutuksen analysointiin.

3.1 Laadullinen haastattelututkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, puolistrukturoituna haastatteluna. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät tiedonkeruutavat ovat haastattelu, havainnointi, erilaiset kyselyt sekä erilaisista dokumenteista ja lähteistä koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on mitata todellista elämää ja sen avulla pyritään löytämään tosiasioita (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009). Haastattelukysymykset on mietitty etukäteen ja niiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman hyvin selville se, miten rekrytoijat arvioivat omaa suoritustaan ja saavatko he palautetta suorituksestaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltaville annetaan yleensä melko avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata suoraan kyllä tai ei (Tilastokeskus 2020).

Laadullisen tutkimuksen periaatteiden vastaisesti tämän tutkimuksen kohdejoukko ei ole täysin satunnaisesti valittu, sillä haastatteluun on kysytty tekijän kontaktien pohjalta rekrytoijia. Rekrytoijan kokemuksella ei ole väliä, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää rekrytoijan omaa onnistumista. Haastatteluiden avulla saan lisänäkemystä siihen, miten rekrytoijan onnistumista voi arvioida ja miten he itse kokevat onnistumisensa. Haastattelukysymykset toimitin haastateltaville etukäteen. Haastattelu on puolistrukturoitu. Yritin välttää kysymyksiä, joihin voi vastata vain kyllä tai ei.

Kokosin saadut vastaukset yhteen tiedostoon ja muokkasin ne samaan muotoon, jotta niiden läpi käyminen oli selkeää. Luin vastaukset läpi useita kertoja, jotta sain kattavan kuvan vastauksien eroista ja yhtäläisyyksistä. Pyrin purkamaan ne teemoittain, jotta sain yhtäläisyyksiä ja eroja verrattua.

Tutkimukseni kohteena on erikokoiset yritykset, jotka rekrytoivat ulkoisia hakijoita itselleen. Jätin tutkimuksestani pois työntekijöitä vuokraavat yritykset, koska halusin selkeämmin arvioida suoraan omaan yritykseen rekrytoivia. Jätin tutkimuksestani pois myös yrityksen sisäiset rekrytoinnit, koska niissä rekrytointiprosessi on usein erilainen.

Yrityksen kokoa en rajoittanut tutkimuksessani, koska rekrytoijan onnistumisen arvioinnissa sillä ei ole väliä. Tärkeintä on, että haastattelemani rekrytoijat osallistuivat haastatteluihin ja, että heidän työhönsä kuuluu tehdä kyllä ja ei -valintoja hakijoista. Haastatteluissa oli myös useampia rekrytoijia samasta yrityksestä, jotta voin verrata, miten samassa yrityksessä olevat rekrytoijat kokivat oman onnistumisensa.

Kysymyksiä haastattelussa oli 17 ja niiden tarkoitus oli kertoa mahdollisimman paljon siitä, miten haastattelija itse näkee haastattelun ja saako hän siitä palautetta. Kysymysten tarkoitus oli myös saada haastateltava itse pohtimaan, miten hän tulevaisuudessa voisi omaa suoritustaan arvioida.

Haastattelut toteutin yhtä lukuun ottamatta sähköpostin välityksellä, sillä haastateltavat toivoivat niin. Sähköpostista sain tallennettua vastaukset hyvin ja niiden käsittely oli helppoa. Lisäkysymysten esittäminen oli haastavampaa, mutta hyvällä aikataulutuksella sekin onnistui. Myös vastausten saamisen nopeus oli riski. Olisin halunnut toteuttaa haastattelut kasvotusten, jotta vuorovaikutus olisi parempi, mutta sähköposti ja puhelin olivat haastateltaville helpoimmat vaihtoehdot. Puhelimen välityksellä toteutettu haastattelu oli vuorovaikutuksellisempi ja siinä pystyin saamaan tarkennuksen heti. Puhelimitse oli myös varmaa, että haastateltava ymmärsi kysymyksen, koska kävimme niitä yhdessä läpi. Puhelimesta oli vaikeaa kirjoittaa vastaukset heti ylös, jotta en olisi niitä unohtanut. Avainsanat muistiinpanoissa autoivat kuitenkin merkittävästi.

Haastatellut henkilöt toimivat osittain eri aloilla, lukuun ottamatta niitä henkilöitä, jotka omat saman yrityksen HR-puolella. Haastateltavia oli Clas Ohlsonilta, hotelli- ja ravintola-alalta, Postin rekrytoinnista, yksi kaupungilta sekä Rantalaiselta. Kaikki haastateltavat eivät antaneet lupaa nimensä ja organisaationsa julkaisuun opinnäytetyössä, joten heistä puhutaan vain alakohtaisesti. Seitsemästä vastaajasta kaksi oli miehiä ja viisi naisia, millä ei ole sinänsä muuta väliä kuin se, että sen voi sanoa antavan tiettyä kuvaa henkilöstöalan naisvaltaisuudesta. Vain yksi vastaajista teki pelkästään rekrytointeja, mikä puolestaan kertoo siitä, että lähes aina rekrytointivastuu on annettu HR:lle.

Vastauksia sain seitsemän, mikä on melko vähän, mutta Korona-viruksen aiheuttama kiire HR-työssä vaikutti vastausten lukumäärään. On kuitenkin hyvä, että vastaajat olivat itse tekemisissä rekrytointien kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa teoriolla on tärkeä osa, koska se osaltaan ohjaa tutkimuksen suuntaa ja esimerkiksi kysymysten asettelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Tutkimus vaatii aina teoriaa, oli se sitten laadullinen tai määrällinen. Laadullisessa tutkimuksessa havainnot ja tutkimuksen kulku kirjoitetaan usein auki teoriapohjaisemmin, eivätkä ne välttämättä sisällä kaavioita tai taulukoita. Laadullinen tutkimus käyttää enemmän subjektiivista näkökulmaa, mutta molempien tutkimustapojen käyttö yhdessä on erityisen tavallista esimerkiksi silloin, kun arvioidaan yrityksen toimintoja ja pohditaan sen potentiaalia sijoituskohteena. (Smith 2020.)

Tutkimus sisältää kuitenkin aina empiriaa sekä teoriaa, oli se sitten laadullinen tai määrällinen. Kummassakin tutkimustavassa pyritään aina todistamaan loogisesti sekä objektiivisesti saatuja havaintoja. (Alasuutari 2011, 26.) Empiirinen tutkimus edellyttää aina, että tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin tavat on kerrottu selkeästi. Se tuo esiin tutkimuksen luotettavuutta ja antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135.)

3.2 Tutkimushaastattelu

Tutkimushaastattelun voi karkeasti jakaa kolmeen joukkoon. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2009). Strukturoidussa haastattelussa eli niin sanotussa lomakehaastattelussa kysymykset on esitetty selkeässä järjestyksessä. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole selkeää järjestystä, vaan ne on jaoteltu enemmänkin teemoiksi, joista keskustellaan. Avoin haastattelu on usein laajempi kokonaisuus, joka saattaa koostua useammasta haastattelukerrasta. Se on myös tyyliältään keskustelevampi kuin kaksi edellistä haastattelumuotoa. Avoin haastattelu vaatii usein koulutusta tehtävään ja sitä käytetään usein terapiahaastatteluissa sekä psykologisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tämän tutkimuksen haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu, koska kysymykset on mietitty etukäteen ja laitettu järjestykseen. Ne on kuitenkin pyritty pitämään mahdollisimman avoimina, jotta vastaajat voivat tuoda esiin omia ajatuksiaan ja tulosten syvälinen havainnointi olisi mahdollista. Haastattelun avulla tutkija saa uusia näkökulmia ja vaikka kysymykset olisi annettu haastateltaville valmiiksi, niiden avoimuus antaa haastateltaville mahdollisuuden muodostaa oma käsitys tutkittavasta asiasta. (Vallia & Aaltola 2018, 181.)

Haastattelu tutkimustapana on joustava ja antaa haastattelijalla paljon mahdollisuuksia tulosten analysointiin. Avoimista kysymyksistä koostuva haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden miettiä kysymyksiä laajasti. Sen lisäksi etukäteen sovittu haastattelu-aika

ja aiheen tarkka selvitys antavat vastaajalle hyvät lähtökohdat vastaamiseen. Se on eettisesti oikein ja parantaa myös mahdollisuuksia ylipäänsä saada haastatteluja ylipäänsä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.)

Laatimissani kysymyksissä oli joukossa myös sellaisia, joihin voi vastata kyllä tai ei, mutta ne antoivat myös osaltaan materiaalia, jota tarvitsin. Jos tuntui siltä, että vastaukset jäävät liian pintapuolisiksi niin voin aina kysyä jatko kysymyksiä. Haastateltaviin olin yhteydessä sähköpostitse ja puhelimen välityksellä. Olisin toivonut, että voin toteuttaa haastattelut kasvotusten, mutta Korona-virus vaikutti haastattelutapaan merkittävästi.

Haastatteluun liittyy myös riskejä, kuten esimerkiksi haastateltavan pelko haastattelutilanteessa. Hän saattaa vastata niin kuin hänen mielestään sosiaalisesti kuuluu, eikä siten, mitä mieltä hän oikeasti on. (Hirsjärvi ym. 2009.) Lähetin omat kysymykseni haastateltaville vasta saatuaani heiltä suostumuksen haastatteluun. Pääasiassa toteutin haastattelut sähköpostin välityksellä, koska se antoi minulle mahdollisuuden dokumentoida materiaali nopeasti ja materiaali tuli myös valmiimpana haastateltavien omin sanoin

Kasvotusten toteutettu haastattelu olisi kuitenkin ollut miellyttävämpi, sillä silloin vuorovaiikutuksellisuus olisi saattanut saada haastateltavat avautumaan enemmän. Myös lisäkysymysten esittäminen olisi ollut helpompaa. Sähköpostitse, haastateltavat eivät välttämättä puhu suoraan vaan vastaavat niin kuin ajattelevat, että kuuluu vastata.

Haastattelun avulla pyrin saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkimukseni tueksi. Haastattelun toteutustapa oli haastatteluun osallistuvien osapuolien kannalta vapaamuotoinen. Haastattelija voi läsnä ollessaan valita, missä järjestyksessä hän esittää kysymykset ja hän voi myös tilanteen mukaan jättää joitakin kysymyksiä pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.) Paikan päällä suoritetun haastattelun etuja on myös haastattelijan mahdollisuus havainnoida myös haastateltavan nonverbaalista viestintää. Sähköpostitse toteutettu haastattelu ei anna mahdollisuutta havainnointiin, mutta oma kokemus rekrytoinneista antaa mahdollisuuksia tulosten peilaamiseen.

Jokainen tutkimus vaatii ihmisen mielen suorittamaa tarkastelua ja analysointia. Täysin objektiivinen analysointi on vaikeaa, koska tutkija rakentaa tutkimuksen aina omien tarkoituseriensä mukaan ja hänellä on jonkinlainen käsitys tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20.) Haastattelu mahdollistaa kuitenkin tutkittavan äänen esille pääsemisen (Hirsjärvi ym. 2019). Mahdollisimman tarkalla litteroinnilla objektiivisen analysoinnin mahdollisuus kasvaa, mutta täyttä objektiivisuutta ei voi saavuttaa. Haastattelua litteroidessa ja analyysiä kirjoittaessa tulee muistaa, että tulosten suora yleistäminen on virhe,

sillä haastateltavat saattavat vastata haastattelutilanteessa eri tavalla kuin jossain toisessa tilanteessa (Hirsjärvi ym. 2019).

3.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi

Kvalitatiivista tutkimusta analysoitaessa tulee ottaa huomioon, että laadullisen ja määrällisen tutkimuksen analysointitavat voivat aivan hyvin kulkea tutkimuksessa käsi kädessä, vaikka niitä usein erotellaankin toisistaan (Alasuutari 2011, 26). Yleisin analyysin muoto laadullisessa tutkimuksessa on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan usein kokonaisuutena, eikä siinä oteta huomioon muuttujien vaikutusta kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan. (Alasuutari 2011, 30).

Laadullisen tutkimuksen voi rajata pelkistetyksi kahteen osa-alueeseen, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 2011, 32). Tuomi (2018) on mukailnut Jyväskylän yliopiston filosofian laitoksen professorin Timo Laineen analyysikuvausta, joka koostuu kuudesta kohdasta.

1. Päätä mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA PÄÄTÖS!
- 2a. Käy aineisto läpi ja erottele sinua kiinnostavat aiheet.
- 2b. Kaiken muun voi jättää pois.
- 2c. Kerää valitut asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoittele tai tyypittele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto

Havaintoja pelkistämällä avulla saadaan aineisto vastaamaan juuri siihen viitekehukseen, johon halutaan vastauksia. Siksi aineistoa tulee tarkastella juuri siitä näkökulmasta, joka tutkimuksen aiheena on. Tästä muodostuneet raakahavainnot yhdistellään edelleen yhdeksi tarkemmaksi havainnoksi tai ainakin vielä pienemmiksi raakahavainnoiksi. Arvoituksen ratkaisemisesta voidaan käyttää myös termiä tulkinta. Tavoite on saada muodostettua tuotettujen havaintojen ja vastauksien avulla merkityksellinen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 2011, 32-33.)

Kun sain tutkimusaineiston, litteroin sen melko tarkasti. Koska omat haastatteluni oli tehty pääosin sähköpostin välityksellä, oma litterointini oli lähinnä tekstitiedostojen siirtäminen samaan kansioon ja niiden muokkaaminen samaan muotoon. On tärkeää, että haastateltavien oma ääni näkyy, joten vastauksia ei saa muuttaa. Litteroinnin jälkeen, kävin aineiston niin hyvin läpi, että osasin sen käytännössä ulkoa. Oma aineisto on tärkeää osata, sillä silloin sitä on helppo analysoida niin, että ei tarvitse jatkuvasti palata lukemaan, mitä

kukakin on sanonut. Muistiinpanoja kannattaa tehdä samalla, kun aineistoa käsittelee, jotta ajatukset tallentuvat heti. (Valli & Aaltola 2018.)

Yllä kuvattua mallia seuraten pyrin pelkistämään havaintoja niin, että sain aikaan kokonaisuuksia, jotka auttoivat minua muodostamaan yhtenäisen analyysin ja saamaan vastauksia asettamaani tutkimuskysymykseen. Analyysiin tulee yhdistellä haastattelun purkoa sekä tutkimuksen teoriaa (Valli & Aaltola 2018, 196). On riski, että tutkimusmateriaaleista löytyy liian paljon erilaisia mielenkiintoisia havaintoja, jotka eivät liity tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79). Sen takia rajauksen kanssa tulee olla tarkka. Oman tulkin-tani pyrin tekemään aineiston analyysin jälkeen omaan lukuun. Mitä enemmän haastatte-lua teemoittelee ja saa ty pistetympään muotoon, sitä helpompi sieltä on löytää erilaisia sa-mankaltaisuuksia ja toisaalta myös eroavaisuuksia. Teemoittelun tarkoitus on löytää tutki-musaineistosta tiettyjä teemoja, joita voi vertailla analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 106.) Helppimmillaan teemahaastattelun saa purettua, kun poimii jokaisesta vastauksesta teemaan liittyviä osia (Valli & Aaltola 2018, 188).

Kun tutkimuskysymyksen on määritellyt tarpeeksi tarkasti, tulee tutkijalle jossain vai-heessa vastaan niin kutsuttu saturaatiopiste. Silloin haastattelujen kautta saadut vastauk-set alkavat toistua. Se ei aina ole merkki tutkimuksen kattavuudesta, sillä saturaatiopiste tulee vastaan helpommin, kun tutkimusjoukko homogeeninen eli tasalaatuinen. (Vilkka 2015, 98-99.) Tässä tutkimuksessa vastaukset olivat melko samanlaisia ja voidaan sanoa, että saturaatiopiste saavutettiin melko nopeasti. Tutkimuksen kohdejoukko oli kuitenkin rajattu ja vastauksia oli vaikea saada, joten se on ymmärrettävää. Muutama vastaaja toimi myös samalla alalla, joten käytännöt ovat osittain samat.

Vastauksia pitäisi saada enemmän ja jaoteltua siten, että joukossa olisi myös pelkkiä rek-rytointeja tekeviä henkilöitä. Haastattelut tulisi myös saada kasvotusten, jotta olisi hel-pompi arvioida haastateltavan sanatonta viestintää. Siten voisi analysoida vastauksia myös sitä kautta ja kysyä lisäkysymyksiä sekä tarkennuksia.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimushaastattelun vastaukset niissä löytyvien samankaltaisuuksien sekä eroavaisuuksien osalta. Saadut vastaukset olivat melko samanlaisia, mutta erojakin löytyi. Varsinkin alakohtaisia selkeitä toimintatapoja pystyi havaitsemaan. Tutkimushaastattelun vastaukset puretaan luvun kaksi lukujen mukaisesti, jotta empiirinen tutkimus ja teoriapohjainen tietoperusta vastaavat mahdollisimman paljon toisiaan.

4.1 Ensivaikutelman merkitys

Luvussa kaksi kerrottiin ensivaikutelman merkityksestä ja oikeastaan jokainen haastateltaja sanoi, että se vaikuttaa tekemiseen, mutta esimerkiksi Rantalaisen Pirita Lamberg totesi, että se ei saisi olla liian isossa roolissa. Ensivaikutelma muodostaa helposti liian ison kuvan ja sitä on vaikea kääntää myöhemmin. Hotelli- ja ravintola-alan rekrytointeja vetävä haastateltava kertoi puolestaan, että antaa ison merkityksen ensivaikutelmalle ja esimerkiksi sille, että työhaastatteluun tuleva henkilö esittäytyy ensimmäiselle henkilökunnan edustajalle, jonka näkee ja kertoo, ketä on tullut tapaamaan. Henkilökunnan kanssa on jopa sovittu merkkejä, jotka kertovat haastattelevalle esimiehelle, tervehtikö kandidaatti ja esitteli itsensä. Myös hakijan yleinen siisteys ja aktiivisuus vaikuttivat ensivaikutelmaan.

Ensivaikutelman merkitys korostuu haastattelujen perusteella erityisesti asiakaspalvelualalla, jossa sillä on iso merkitys työtehtävissä. Asiantuntijatehtäviin henkilöitä haetaan enemmän tehtäväkohtaisesti ja hakijoiden ensivaikutelma on helpompi sivuuttaa. Clas Ohlsonilla tiedostetaan ensivaikutelman suuri merkitys ja sen takia on tavallista välillä vaihtaa haastateltajaa rekrytointiprosessin aikana, jotta saadaan erilaisia näkemyksiä hakijoista.

4.2 Haastattelun rakenne

Kunkin yrityksen haastatteluprosessissa oli mukana vähintään kaksi henkilöä ja haastateltuiden kokoamiseen ja arviointiin käytettiin vuoropuhelua. Hakemusten perusteella esitettiin sopivia kysymyksiä. Suurin osa vastaajista käytti melko vapaata haastattelulomaketta, mutta tietyt kysymykset kysytään jokaiselta haastateltavalta.

Avoin haastattelulomake antaa rekrytoijalle vapaat kädet ja useampi vastaaja sanoikin, että työnhakijan hakemus ja CV ovat ne, joiden avulla kysymykset rakennetaan. Useampi vastaaja kiinnittää huomiota työsuhteiden välissä oleviin pidempiin taukoihin. Yritykset kuitenkin tarjoavat aloitteleville rekrytoijille myös valmiita haastattelulomakkeita ja esimerkiksi

Postilla on selkeästi tietyt kysymykset, jotka rekrytoija kysyy ensin ja sen jälkeen mahdollisia tarkentavia kysymyksiä.

Videohaastattelu ei ollut kovin isossa roolissa yrityksillä ja lähes kaikki sanoivat, että kasvotusten saa parhaimman vaikutelman. Pirita Lamberg Rantalaiselta totesi, että käyttämällä pelkästään video- tai puhelinhaastattelua olisi hyviä hakijoita voinut jäädä palkkaamatta. Toisaalta isossa yrityksessä Clas Ohlsonilla videohaastattelu todettiin hyväksi keinoksi karsia isoja hakijamääriä. Videohaastattelu säästää aikaa rekrytoijilta ja se on helppo toteuttaa.

Haastatteluun valmistautuminen oli melko yksilöllistä vastausten perusteella, mutta jokainen valmistautui etukäteen tutkimalla kandidaatin profiilia ja mahdollisesti keskustelemalla kollegan tai rekrytoivan esimiehen kanssa. Clas Ohlsonilla oli valmiita kysymyksiä, joita hakijoille esitetään. Kaikki haastatellut rekrytoijat kuitenkin kertoivat muodostavansa haastattelutilanteessa kysymyksiä itse. Vastauksista huomasi, että hakijan osaaminen selvitetään eri tavalla haetun tehtävän mukaan. Hotelli- ja ravintola-alalla sosiaalisuus ja asiakaspalveluasenne ovat tärkeitä ominaisuuksia, ja rekrytoija arvioikin erityisen paljon juuri näitä ominaisuuksia. Arviointi alkaa jo siinä vaiheessa, kun hakija tulee rekrytointihaastattelutilaan.

4.3 Rekrytoinnin onnistuminen

Useampi haastatteluun vastanneista totesi, että on päässyt vaikuttamaan yrityksen rekrytointiprosessiin. Kokeneimmat rekrytoijat, jotka tekivät rekrytointien lisäksi myös muita tehtäviä, olivat eniten vaikuttaneet omiin prosesseihinsa, mikä näkyy varmasti myös omassa onnistumisessa. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin myös, että prosesseja ei kovin herkästi muutella. Rekrytointiprosessien säännöllinen arvioiminen ja muuttaminen olisi kuitenkin hyvä, jotta rekrytointiprosessi ei olisi aina samanlainen. Pelkkä hyvä palaute rekrytointiprosessista ei saisi olla syy muuttumattomuuteen.

Lähes jokainen rekrytoija oli sitä mieltä, että hyvässä rekrytointihaastattelussa tärkeintä on vuoropuhelu ja se, että haastattelijalla ei ole kuulustelijan roolia. Erityisesti hotelli- ja ravintola-alan rekrytoijat korostivat, miten haastattelussa ei ole kyse rekrytoijasta vaan vain työnhakijasta. Siksi heidän mielestään oli tärkeää, että hakija on aktiivinen ja kyselee. Sen lisäksi on hyvä, että työnhakija näyttää ottaneen selvää yrityksestä. Rekrytoijat pyrkivät itse tuomaan haastatteluissa esiin työnantajamielikuvaa yleisesti, jotta työnhakija saa parhaan kuvan siitä, mihin hän on hakemassa. Omalla olemuksellaan, kohteliaisuudellaan ja rentoudellaan rekrytoijat saavat hakijankin rentoutumaan, mikä tekee haastattelutilanteesta

onnistuneen. Kun hakija lähtee haastattelusta positiivisin mielin ja on tyytyväinen haastatteluun silloinkin, kun ei saa työtä, ovat haastattelu ja rekrytoija onnistuneet. Haastatellut rekrytoijat olivat perillä siitä, että rekrytoijalla on iso merkitys työnantajamielikuvan luomisessa. Postin rekrytoija kertoi tuovansa paljonkin esille työnantajamielikuvaa, koska työ on enemmänkin suorittavaa ja monella on siitä huonoja ennakkokäsityksiä.

Posti- ja logistiikka-alan yrityksen rekrytoinneissa ei seurattu kyllä-valintojen pärjäämistä, mutta kaikilla muilla oli seurantaa. Riippuen tehtävästä, joko HR-työntekijät suoraan tai esimerkiksi Clas Ohlsonilla rekrytoivat esimiehet, eli yleensä myymäläpäälliköt, seuraavat valittujen pärjäämistä. Seurantaa tehdään myös perehdytyksen aikana, mutta vain yksi yritys mainitsi kehityskeskustelut seuraamiskeinona. Lähes kaikilla seuranta oli esimiesten kautta kyselemistä, eikä käynyt selväksi, kysytäänkö valitulta henkilöltä ihan vain kuulumisten tasolla, miten sujuu.

Yksi hotelli- ja ravintola-alan haastateltava käytti hyvin esimerkkinä ensitreffejä. Kun molemmiin puolin haastattelutilanteessa ja sitä edeltävässä kohtaamisessa käyttäydytään kuin ensitreffeillä, niin saadaan usein hyvä tulos. Treffivertaus oli hyvä, vaikka kokenutta rekrytoijaa ei yleensä hermostuta tai jännitä niin paljon kuin hakijaa, mutta hyvä rekrytoija saa hakijan rentouden esiin. Rentoutunut ja avoimen ilmapiirin havaitseva hakija on itsekin avoimempi ja kertoo itsestään myös enemmän kuin mitä jännittyneenä kertoisi.

4.4 Kompetenssipohjainen haastattelu

Kompetenssipohjaista haastattelumenetelmää ei mainittu erikseen haastateltujen rekrytoijien keskuudessa. Kandidaattien hakemuksen perusteella muodostettiin kysymykset ja hakemuksesta ja ansioluettelosta esiin nousseita seikkoja korostettiin kysymyksissä, mutta mitään seikkoja kompetenssipohjaiseen haastatteluun liittyen ei noussut esiin. Haastatellut ovat enemmän keskusteluja, joissa käydään molemminpuolista vuoropuhelua ja tarvittaessa, jopa autetaan hakijaa vastaamaan, jos tämä ei suoraan osaa itse vastata. Rekrytoijat kertoivat, että vahvuudet ja heikkoudet kysytään kuitenkin lähes aina.

4.5 Rekrytoijan oman suorituksen arviointi

Miten arvioit omaa suoritustasi haastattelussa -kysymys, oli selkeästi vaikea monelle, sillä siihen jätettiin jopa vastaamatta tai sitä ei täysin ymmärretty. Lähinnä vastaajat korostivat, että kyse on aina hakijasta, eivätkä he juurikaan mieti omaa suoritustaan, mutta esimerkiksi Clas Ohlsonilla molemmat HR-työntekijät kertoivat, että haastatteluja analysoidaan jälkepäin ja sparraillaan toisia rekrytoijia. Haastatteluista nousi myös esiin se, että usein analysoidaan vain hakijan sopivuutta, eikä niinkään arvioida haastattelijan onnistumista.

Sen lisäksi kävi myös ilmi, että uran alussa palautetta kyllä saa, mutta sen jälkeen palaute on lähinnä vain arvioita valituista henkilöistä.

Useammalla rekrytoijalla oli selkeästi tapana tehdä kyllä/ei-valinta jo haastattelutilanteessa, mutta molemmat Clas Ohlsonin haastattelijat totesivat, että usein on parempi nukkua yön yli ja tutkia vielä kaikkia hakijoita. He myös korostivat, että haluavat arvioida kaikki haastatteluihin kutsutut ja vertailla heitä ennen päätöstä.

Omaa suoritusta arvioitiin paljolti sen avulla, kuinka paljon tulee työsopimusten purkuja koeajalla ja minkälaista palautetta omista kyllä-valinnoista tuli. Rento- ja vuorovaikutteinen haastattelutilanne sekä rentoutunut hakija toimivat merkkeinä, kun tutkimushaastatteluun osallistuneet rekrytoijat arvioivat onnistuneensa rekrytointihaastattelussa.

4.6 Tutkimuksen arviointi

Lähes kaikilla vastaajilla oli useamman vuoden kokemus rekrytoinneista, mutta mukana oli myös vasta aloittanut rekrytoija, joka oli tehnyt töitä haastattelujen parissa alle vuoden. Sen lisäksi mukana oli myös henkilöitä, joiden päätyötä eivät olleet rekrytoinnit, mutta he olivat tehneet niitä muiden töiden ohessa useamman vuoden ajan. Vain osalla vastaajista oli HR-alan koulutusta ja useimmat totesivatkin, että olivat oppineet rekrytoinneista tekemällä. Tämä on osoitus siitä, että usein rekrytointi voidaan antaa tehtäväksi sellaiselle henkilölle, jonka työnkuvaan se ei välttämättä suoraan kuulu. Silloin herää kysymys onko mahdollisuutta antaa rekrytointiprosessille kunnolla aikaa?

Tutkimushaastattelulla saatiin vastauksia opinnäytetyön alakysymyksiin ja sitä kautta myös tutkimuksen pääkysymyksen käsittelyyn lisää materiaalia. Tässä luvussa haastattelut laitettiin yhteen muottiin vastausten perusteella, eikä niissä kuulunut tekijän oma ääni. Seuraava luku lähtee kasaamaan yhteen koko tämän opinnäytetyön pääkysymystä.

Tutkimushaastattelun jäsentäminen ja purkaminen pienempiin osiin helpotti tutkimusongelmani käsittelyä. Haastatteluista saaduilla vastauksilla oli iso rooli seuraavassa luvussa tehtävien johtopäätöksien suhteen.

5 Yhteenveto

Luvun viisi on tarkoitus selvittää, kuinka pääkysymys tuli ratkaistua ja arvioida kuinka sitä tulevaisuudessa kannattaisi tutkia. Lisäksi seuraavassa luvussa selvitetään tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, jotta voidaan sanoa tutkimuksen olevan luotettava. Tässä luvussa tehdään johtopäätökset sekä oma pohdinta, mietitään kuinka pääkysymys tuli ratkaistua ja arvioidaan, kuinka sitä tulevaisuudessa kannattaisi tutkia. Viimeisessä luvussa pyritään myös kehittämään ohjeita tulevaisuuden rekrytoijille, jotta nämä voisivat arvioida omaa onnistumistaan paremmin. Kun opinnäytetyö on tutkimustyyppinen, eikä sillä ole toimeksiantajaa, on tärkeää, että tekijä oppii omasta työstään ja pystyy käyttämään sitä hyväksi opintojen jälkeisessä työelämässä. Sen takia viimeisessä alaluvussa esitetään oman oppimisen arvio.

5.1 Pääkysymys

Tutkimushaastatteluni antoi hyvin tietoa pääkysymyksen - Kuinka rekrytoija voi arvioida omaa suoritustaan rekrytointihaastattelussa? Sen tutkimiseen löytyikin mielenkiintoisia haastateltavia. Vaikka tietoperusta osoittaa, että rekrytointia ja rekrytointihaastattelua on tutkittu jonkin verran, mielestäni tämän tutkimuksen tarpeellisuudesta toimii osoituksena se, että monelle rekrytoijalle oman suorituksen arvioiminen tuntui vieraalta.

Aiemmat tutkimukset on mielestäni enemmän osoitettu henkilöille, jotka tekevät pelkäävät rekrytointeja ja niitä taas monessa yrityksessä on vähän. Rekrytointi on annettu tehtäväksi joko HR:n työntekijöille tai vain esimiehille muiden töiden oheen.

Liike-elämässä joutuu usein tekemään kompromisseja ja nopeita päätöksiä ja rekrytointitarvekin voi käynnistyä yhtäkkiä. Nopealla aikataululla tehty rekrytointi ei ole suositeltava, mutta usein se on välttämätön. Jokaisesta prosessista kannattaa kuitenkin ottaa opiksi. Hyvä keino arvioida omaa onnistumista on hakijoiden määrä. Jos hakijoita riittää oikeastaan jokaiseen rekrytoituun tehtävään, ovat rekrytointiprosessi ja työtehtävät haluttuja. Rekrytoija voi myös kysyä suoraan palautetta hakijoilta prosessin jälkeen. On kuitenkin tärkeää, että kyselylomake on hyvin tehty, jotta hakijat vastaavat rehellisesti ja vastausprosentti on iso. Palaute kannattaa pyytää nimettömänä, koska heti haastattelun jälkeen ei kovin moni vastaaja halua antaa omalla nimellään tietoa.

Jos haastattelussa on saanut muodostettua rennon ilmapiirin, voi heti haastattelutilanteen jälkeen kysyä haastateltavalta, miten hän itse suhtautui haastatteluun. Toki siinä tilanteessa ei välttämättä saa täysin rehellistä vastausta.

Palaute ja kehityskeskustelut nousivat säännöllisesti esiin tutkimukseni haastattelussa, ja palaute onkin varmasti paras keino oppia. Moni saa kuitenkin palautetta vain uransa alussa, eikä välttämättä osaa pyytää sitä säännöllisesti uran eri vaiheissa. Koska yritysten rekrytoijat tekevät usein rekrytointeja muiden töidensä ohessa, ovat he siten ainoita, joilla työpaikalla on tietoa koko rekrytointiprosessista. Näin ollen voi olla vaikea arvioida omaa tekemistään. Monelle oman suorituksen ainoa arvioimiskeino on työntekijöiden vaihtuvuuden tai koeaikapurkujen määrä. Sen takia lähtisin seuraavaksi tutkimaan pelkästään rekrytoijien saamaa palautetta tai sitä, miten he analysoivat oman haastattelunsa. Olisi ihan teellistä, jos pääsisi tallentamaan useamman erilaisen haastattelun ja sillä tavoin arvioimaan niitä. Sen jälkeen voisi laittaa eri alojen rekrytoijia arvioimaan toistensa suorituksia ja jakamaan niistä yhteisiä ajatuksia.

Ulkopuolinen palaute toisilta rekrytoijilta, keskustelu eri aloilla toimivien rekrytoijien kanssa sekä reflektointi ja ajatusten jakaminen olisi hyvä keino arvioida omaakin suoritusta. Haastatteluun tulevalta hakijalta voi pyytää lupaa nauhoittaa haastattelu omaa käyttöä ja arviointia varten. Myös päiväkirjan pitäminen omista haastatteluista olisi varsin hyvä keino arvioida omaa suoritusta jälkepäin.

On tärkeää, että oman arvion tekee mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jotta se on vielä hyvin mielessä. Arvioissa voi kiinnittää huomiota oikeastaan mihin vain asioihin. Jos haastattelun on taltioinut, se kannattaa kuunnella useamman kerran ja joka kerta keskittyä erilaisiin seikkoihin. Oma arviointi jälkepäin voi auttaa myös tekemään päätöksen valitusta hakijasta. Jos haastattelun on tallentanut, se voi auttaa huomaamaan seikkoja, joita ei välttämättä huomaa itse haastattelussa. Tärkeämpää on kuitenkin huomata omat toimintatavat ja mahdolliset toistuvat huonot maneerit, joista voi pyrkiä eroon.

Ensimmäisellä arvioinnilla voi keskittyä pelkästään oman suorituksen ulkoisiin seikkoihin, kuten äänenpainoon sekä -voimakkuuteen, puheen selkeyteen ja muutenkin ulosantiin. Sen jälkeen voi arvioida, miten ja millaista tietoa antaa yrityksestä. Silloin rekrytoija varmistaa, että hän on luonut hyvää työnantajamielikuvaa. On tärkeää, että rekrytoija arvioi haastattelun vuorovaikutusta, jotta hän tietää saaneensa haastateltavasta kaiken irti. Rekrytoijalla on merkittävä rooli vuorovaikutuksen luomisessa, sillä nykyajan haastattelut eivät ole niinkään kuulusteluja vaan vapaamuotoisia keskusteluja. Ulosanniltaan heikko tai liian hyökkäävä rekrytoija huonontaa nopeasti yrityksen työnantajamielikuvaa. Arvioinnissa kannattaa kiinnittää huomioita myös siihen, keskeyttääkö rekrytoija hakijaa, kysyykö hän epäselviä tai esimerkiksi kaksiosaisia kysymyksiä, jolloin hakija ei välttämättä tiedä kumpaan vastata tai ei anna kunnon vastausta kumpaankaan kysymykseen.

Verkostoituminen on jokaiselle rekrytoijalle hyvä keino oppia lisää ja saada myös hyviä vinkkejä oman suorituksensa arvioimiseen. Erilaiset tapahtumat ja koulutukset ovat hyvä keino saada lisää oppia siihen, miten rekrytointitilanteessa tulisi toimia. Koulutukset ja uudet kontaktit antavat myös lisää ideoita siihen, kuinka toteuttaa omaa rekrytointiprosessia ja -haastattelua. Omista rekrytointihaastatteluistaan olisi hyvä pitää blogia tai päiväkirjaa, jotta ajatukset tallentuvat ja niihin on myöhemmin helppo palata.

Omaa haastattelutyöläisiä kannattaa miettiä yhdessä muiden rekrytoijien kanssa, jotta löytää juuri sen oman tavan toimia. Jos haastattelussa ei ole oma itsensä, niin rentoa haastatteluilmapiiriä on vaikea muodostaa. Haastattelutyöläisiä voi arvioida esimerkiksi pitämällä koehaastatteluja kollegoille, vaikkakin vertaisten arviointi on aina vaikeampaa.

Kuten tutkimuksesta kävi ilmi - useampi rekrytoija on oppinut tekemällä, eivätkä he ole juurikaan saaneet koulutusta itse haastattelemiseen. Sen takia olisi hyvä, jos yritys pystyisi auttamaan rekrytoijiaan järjestämällä koulutuksia, joissa opetetaan rekrytointitaitoja. Yrityksen sisäinen haastattelija tuntee yleensä itse yrityksen hyvin ja osaa kertoa kyllä kattavasti tarvittavan tiedon, mutta haastattelussa on kuitenkin tärkeintä selvittää hakijan sopeutuvuus yrityksen kulttuuriin ja haettuun tehtävään. Vuorovaikutusharjoitukset auttavat oppimaan ihmisten kanssa toimimista. Kun rekrytoija osaa arvioida omaa suoritustaan hänen on helppo toimia haastattelutilanteessa oikein.

Monelle haastattelemistani henkilöistä rekrytointi oli vain yksi osa laajempaa toimenkuvaa ja sen takia rekrytointiprosessi suoritetaan usein samalla kaavalla ja usein melko nopeastikin. Siksi on tärkeää saada tutkimustuloksia siitä, miltä rekrytoijasta itsestään tuntuu haastattelujen jälkeen.

Rekrytointien kiire ei varmasti tule helpottamaan, mikä vaikuttaa merkittävästi rekrytoijien suoritukseen ja omaan arvioon varsinkin, jos rekrytointien kiireellisyys johtuu henkilöstön isosta vaihtuvuudesta. Siksi olisi tärkeää, että rekrytoinneille annetaan aikaa ja rekrytoijat tai HR-tehtävien takia rekrytointeja suorittavat uskaltavat myös vaatia sitä. Ajan kanssa toteutettu rekrytointiprosessi varmistaa, että parhaat hakijat valitaan haastatteluun. Aikaa tulee kuitenkin antaa myös oman suorituksen arvioinnille rekrytointiprosessin jälkeen.

Jotta omaa suoritusta rekrytointihaastattelussa voisi arvioida, tulisi koko haastatteluprosessin olla mahdollisimman oman näköinen. Silloin koko kokonaisuuden arviointi olisi helpompaa ja omaa suoritusta voisi lähteä arvioimaan jo viestinnän ja työpaikkailmoituksen julkaisemisen jälkeen.

5.2 Alakysymykset

Ensimmäinen alakysymykseni oli: Millainen on onnistunut rekrytointi? Onnistuneen rekrytoinnin erityispiirteitä ovat niin haastattelujen kuin tietoperustan mukaan hyvä vuorovaikutus sekä haastattelutilanteen mukavuus. Nykyään haastattelu ei saa olla mikään kuuleminen, jossa hakija yritetään saada puhumaan itsensä pussiin vaan tilanne pidetään tiukasti asiallisena. David Rockin SCARF-mallin ymmärtäminen ja hyödyntäminen on tärkeässä osassa.

Kunnollisen arvion rekrytointiprosessin onnistumisesta saa vasta ajan kuluessa, kun valittu hakija on päässyt kunnolla mukaan työyhteisöön. Siksi rekrytoijan on tärkeää seurata kyllä-valintojen menestymistä. Vaikka rekrytoija olisi talon ulkopuolinen tai hoitaisi vain rekrytointeja, on tärkeää tietää, että valinta oli onnistunut.

Haastattelutilanteessa on aina kyse hakijasta ja sen takia on tärkeää, että rekrytoija pysyy keskittymään hakijan vastauksiin täydellisesti. Moni aloitteleva rekrytoija miettii liikaa mitä kysyy sen sijaan, että analysoisi jokaista hakijan vastausta. Vastausten perusteella on helpointa arvioida, millainen hakija oikeasti on. Haastatteluun on todennäköisesti kutsuttu hakijoita, jotka täyttävät hakemustensa ja ansioluettelonsa perusteella vaaditut osaauskriteerit. Luonne, asenne ja käytös ovat kuitenkin ne asiat, jotka vaikuttavat eniten siihen, miten hakija työyhteisössä pärjää. Kompetenssipohjainen haastattelu selvittää, miten hakijan aikaisempi käytös ja toiminta sopivat nyt haettuun työhön. Jos hakijalla ei ole antaa esimerkkejä siitä, miten hän on esimerkiksi selvinnyt haastavasta tilanteesta aikaisemmin, voidaan miettiä, kykeneekö hän selviämään siitä nyt. Haastattelijan tulee kuitenkin muistaa haettu tehtävä ja hakijan työkokemus, kun hän miettii kompetenssipohjaisia kysymyksiä.

Haastateltaviin tulee myös aina suhtautua samalla tavalla tehtävästä ja tilanteesta riippumatta. Kun kysymykset saa pidettyä tehtävään liittyvänä ja hakija saadaan itse reflektimaan onnistumisiansa menneestä, haastattelu sujuu. Hyvällä haastattelulla ja kysymyksillä hakija saa itse vahvistettua käsitystään siitä, haluaako hän tehtävän vai ei.

Toinen alakysymykseni oli: Milloin rekrytoija itse on onnistunut rekrytointihaastattelussa?

Rekrytoijan oma onnistuminen ja sen arviointi ovat suuressa osassa tässä opinnäytetyössäni. Sen arvioiminen oli haastatelluille henkilöillekin vaikea kysymys ja moni reflektoi sitä hakijan tuntemusten kautta, vaikka omaa suoritusta olisi paras pohtia itse. Onnistumista tulisi arvioida heti haastattelun jälkeen. On tärkeää, että hakija on tyytyväinen ja se reflektoi varmasti rekrytoijan onnistumisen kanssa, mutta hakijan tyytyväisyyteen voi vaikuttaa moni asia. Esimerkiksi liian helpot kysymykset voivat antaa hakijalle liian hyvän olon.

Muutamaa yritystä lukuun ottamatta omasta rekrytointisuorituksesta ei juuri keskusteltu muiden rekrytoijien kanssa tutkimushaastattelun perusteella. Muutama haastatelluista kommentoikin, että oma arvio olisi syytä ottaa tarkasteluun. Kiire oli kuitenkin iso syy siihen, miksi suoritukset käytiin läpi vain nopeasti. Monella haastatelluista oli pitkä kokemus rekrytoinneista, mutta rekrytoinnit eivät olleet heidän päätehtävänsä. Sen takia useimmat haastateltavat kokivat, että ovat ajan myötä oppineet rekrytoimaan ja arvioivat sen takia osaavansa tehtävän. Siksi olisi hyvä, että organisaatiot tarjoaisivat rekrytointeihin koulutusta tai rekrytoijat itse hakeutuisivat alan koulutustilaisuuksiin ja verkostoituisivat.

Kolmas alakysymykseni oli: Miten työnantajamielikuva vaikuttaa haastattelun toteutukseen? Työnantajamielikuva oli esillä kaikkien vastauksissa, mutta sen merkitys haastattelun toteutukseen ei ollut kovin suuri. Hakijalta odotettiin jotain etukäteistietämystä yrityksestä. Myös haastatteluiden aikana työnantajaa tuodaan esille ja kerrotaan eri asioita yrityksestä. Työnantajamielikuva olisi kuitenkin hyvä ottaa avuksi haastatteluprosessia suunnitellessa, sillä yksi haastatteluprosessin ja myös rekrytoijan arviointitavoista on hakemusten määrä ja hakemusten laatu. Kun työnantajamielikuva on vahvasti positiivinen, hakemusten ja hakijoiden laatu on hyvällä tasolla.

Rekrytoija on yleensä ensimmäinen yrityksen työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä, sillä hän on usein ensimmäinen kontakti. Tämän vuoksi työnantajamielikuvalla tulisi antaa iso rooli haastatteluprosessissa. Jos esimerkiksi työpaikan kulttuuriin kuuluu, että ei ole pukupakkoa ja hierarkia on pieni, niin tulee rekrytoijan edistää sitä kuvaa myös haastattelutilanteessa. Työnantajamielikuvaa tukevat selkeä informaatio haastattelun toteutustavasta ja kysymysten selkeys ja se, että ne liittyvät haettuun tehtävään. Haastattelun jälkeen hakijalle tulee selkeästi ilmoittaa, miten prosessi jatkuu ja rekrytoijan tulisi pitää ilmoitetuista aikatauluista kiinni. Kun valintoja ilmoitetaan, automaattiviestit tulisi jättää pois varsinkin silloin, kun hakijoita on kohdattu kasvotusten.

Toimiva viestintä ja esimerkiksi lyhyt kertomus siitä, miksi kyseinen hakija ei tullut valituksi ja vinkkejä jatkoon, on hyvä keino työnantajamielikuvan kehittämiseen ja ylläpitoon. Jos hakijamäärät ovat suuret, jokaiselle haastatteluun osallistuneelle viestin laittaminen on työlästä, mutta se on kannattavaa hyvän työnantajamielikuvan ylläpitämiseksi. Siksi on hyvä suunnitella tarkkaan, kuinka monta hakijaa haastatteluun kutsuu. Kun avoin tehtävä on saatu täytettyä, kyllä-valintojen kuulumisia kannattaa kysyä säännöllisesti. Yleensä HR-osaston työntekijät saavatkin kattavasti tietoa työntekijöiden suoriutumisesta, mutta pelkkiä yrityksen rekrytointeja tekevä henkilö ei välttämättä tajua kysyä valintojensa tilannetta.

Viimeinen alakysymykseni oli: Miten rekrytoija valmistautuu haastatteluun? Rekrytoijan valmistautuminen rekrytointihaastatteluun muuttuu kokemuksen myötä. Jos haastattelulomake on valmiiksi suunniteltu ja kysymykset ovat aina samat, on valmistautuminen vähäisempää. Olisi kuitenkin hyvä, että haastatteluun kutsuttujen hakemukset ja CV:t luetaan vielä tarkkaan läpi, jotta varmistetaan, millainen haastateltava on tulossa. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun haastattelutilanne on avoin, eikä kysymyksiä ole suunniteltu etukäteen. Hakemusten ja ansioluetteloiden tarkastelu auttaa muodostamaan pohjan kompetenssipohjaiselle haastattelulle ja suunnittelemaan haastattelun rungon. Vaikka rekrytoijia neuvotaan kysymään haastattelutilanteessa lähtökohtaisesti samat kysymykset kaikilta kandidaateilta, voivat jatkokysymykset olla erilaisia. Hakijan hakemuksen hyvä tunteminen auttaa huomaamaan, puhuuko hakija itse samoja asioita kuin hakemuksessa. Ennen haastattelua on myös hyvä keskustella rekrytoivan esimiehen kanssa hakijan tulevasta roolista, ellei esimies ole mukana haastattelussa.

Valmistautuessa uuteen haastatteluun olisi myös hyvä palata aikaisemmista haastatteluista saatuihin palautteisiin tai omaan reflektioon, jos niitä on tehnyt. On myös hyvä miettiä, mitkä ovat juuri tähän haettuun rooliin sopivat kysymykset. Tehtävän haastavuuden mukaan voi myös olla hyvä suunnitella hakijoille erilaisia suoritettavia tehtäviä haastattelutilanteeseen.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevissa tutkimuksissa tulisi entistä enemmän selvittää sitä, kuinka paljon rekrytointeja tekevillä on oikeasti aikaa panostaa itse rekrytointiin. Rekrytoinnit vaativat kuitenkin aina aikaa, jotta ne toteutetaan hyvin. Sen lisäksi tulisi selvittää, onko yrityksellä olemassa oma rekrytointiprosessi, vai mennäänkö aina vain erilaisella prosessilla tilanteen mukaan, kun rekrytoinnin tarve ilmenee. Rekrytoijan omaan arvioon suorituksesta vaikuttaa varmasti prosessille annettu aika. Seuraavissa tutkimuksissa tulisi tutkia myös syvemmin haastattelun rakennetta ja haastattelukysymysten rakentamista. Käytetäänkö kompetenssipohjaista haastattelua vai onko käytössä joku rekrytoijan itsensä rakentama malli?

Jatkotutkimukseen ottaisiin mukaan myös henkilöstön vuokraukseen erikoistuneet ja pelkkiä ulkoisia rekrytointeja tekevät yritykset. Se auttaisi saamaan arvioita myös niiltä rekrytoijilta, jotka eivät ole hakijaan muuten kontaktissa kuin haastattelutilanteessa. Hekin saavat kyllä palautetta organisaatiolta, johon he rekrytoivat, mutta heidän mahdollisuutensa olla yhteydessä esimerkiksi kyllä-valintoihin jälkeensä on vaikeampaa.

Vaikka nyt tutkittiin vain rekrytoijan näkökulmaa, seuraavissa tutkimuksissa voisi ottaa mukaan myös hakijat ja haastatella heitä yrityksen rekrytointiprosessin jälkeen. Esimerkiksi

töihin otettuja kesätyönhakijoita arvioimaan haastattelua ja koko prosessia. Tärkeintä on kuitenkin arvioida, miten rekrytoija itse kokee oman onnistumisensa. Tekemäni haastattelut osoittivat, että monelle oman suorituksen arviointi on vielä melko vaillinaista. Suurin osa rekrytoijista näkee haastattelutilanteen vain hakijan näkökulmasta, eikä oman suorituksen arvioinnille annettu niin isoa painoa.

Vastaukset osoittivat kuitenkin, että aikaisemmasta työkokemuksesta ja hakemuksen tiedoista refleктоitiin kysymyksiä, mutta suora kompetenssipohjaisuus ei käynyt ilmi vastauksista. Lisäkysymyksenä haastattelututkimuksessa olisi voinut kysyä, ovatko haastattelijat tietoisia, miten kompetenssipohjainen haastattelu tehdään?

5.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti mittaa sitä, kuinka tarkasti on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Heikkilä 2014, 177). Kysymykset auttoivat tutkimusongelman selvittämisessä, mutta vastaajien vähäinen määrä ja Korona-viruksen aiheuttama kiire HR-työntekijöillä vaikeutti otannan kasvattamista.

Reliabiliteetti mittaa tutkimuksen sattumanvaraisuutta. Sisäinen reliabiliteetti voidaan havaita mittaamalla samoja tilastoyksiköitä useampaan kertaan. Mikäli mittaustulokset ovat samat, on tutkimustulos reliaabeli. Ulkoinen reliabiliteetti mittaa tutkimuksen toistettavuutta muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Tutkimuksen otanta oli pieni ja se pienentää myös reliabiliteettia, mutta tutkittava kysymys on sellainen, että näen kuitenkin tutkimuksen olevan sillä tavoin luotettava, että jos sen tekisi isommalla otannalla ja samoilla kysymyksillä, olisivat vastaukset kuitenkin melko samanlaisia.

Uskon kuitenkin, että tämän tutkimuksen otos edustaa hyvin koko tutkittavaa perusjoukkoa ja voin siksi hyvin käyttää vastauksia hyväkseni. Oman hypoteesin muodostaminen on tärkeää, jotta saisi mahdollisimman paljon irti tutkimuksestaan. Siksi aikaisemmissa luvuissa esitelty tietoperusta ja nämä haastattelut auttavat hyvin oman hypoteesin muodostamisessa.

5.5 Oman oppimisen arviointi

Tietoperustassa viitattiin useampaan kertaan siihen, miten ensivaikutelmalle annetaan haastatteluissa iso rooli. Oli myös vuoropuhelua siitä, miten sen tulisi antaa olla vain yksi pieni, ei niin merkittävä, ominaisuus haastattelussa. Mainitsin myös aikaisemmin, että sain

itse ennen ensimmäistä rekrytointihaastatteluani neuvoksi antaa ensivaikutelmalle iso rooli.

Olikin mielenkiintoista huomata, miten teoria ja käytäntö olivat opinnäytetyössäni osittain ristiriidassa. Useat haastattelemistani rekrytoijista sanoivat, että antavat ensivaikutelmalle ison merkityksen, mutta teorian mukaan oli selvää, että ensivaikutelman ei pitäisi antaa vaikuttaa liikaa. Tietoperustassakin oli kuitenkin erilaisia kantoja ensivaikutelman suhteen ja ensivaikutelman suhteen on varmasti myös kulttuurillisia eroja. Oman oppimiseni kannalta on selvää, että tulevaisuudessa yritän itse keskittyä vain itse haastattelutilanteeseen ja siihen, miten hakija kertoo osaamisestaan ja kompetenssistaan.

Vaikka haastattelutilanteet ovat erilaisia ja asiantuntijahaastatteluissa käytetään usein erilaisia tekniikoita, kuin suorittavan tekijän haastatteluissa, on kompetenssipohjaisen kysymyspatteriston käyttö oppi, jota aion hyödyntää. Se on mielestäni tehokkain tapa valita oikeanlainen työntekijä haluttuun tehtävään.

Myös asennoitumisen haastatteluun ja siihen valmistautumiseen muuttui. Hakijalle on tärkeää, että hänen hakemuksensa ja CV:nsä on katsottu ja niihin on oikeasti tutustuttu, jotta rekrytoija voi esittää niihin liittyviä kysymyksiä. Jos hakija tulee haastatteluun ansioluettelon, hakemuksen ja työtodistusten kanssa, hän myös odottaa, että niitä katsotaan ja niistä keskustellaan. Sen lisäksi olisi hyvä, että haastattelutilanteessa mahdolliset muistiinpanot tehtäisiin paperille tietokoneen sijaan, jotta ei voi mennä näytön taakse piiloon. Rekrytoijan täysi huomio tulee olla työnhakijassa, jotta myös hänen sanatonta viestintäänsä pystyy seuraamaan.

Opin paljon tutkimuksen tekemisestä ja sen toteuttamisesta. Huomasin, miten paljon hyvän tutkimuksen tekeminen vaatii aikaa ja valmisteluja, ennen kuin päästään analysointivaiheeseen. Oli myös tärkeää huomata, kuinka paljon tutkimuksessakin hyödynnetään teoriaa eri tavoilla. Vaikka mielessäni oli ajatus, että tämä opinnäytetyö on lähinnä minua itseäni varten, niin uskon kuitenkin, että moni kokenutkin rekrytoija voisi saada siitä ajatuksia.

Myös aikataulut ja suunnitelmassa pysyminen olivat selkeitä oppimiskohtia. Aikaa tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen oli rajatusti ja minun tuli käyttää aikani tehokkaasti hyväksi. Aloitin työn tekemisen jo tammikuussa ja sen hyvään edistymiseen auttoi paljon se, että aihe oli minulle itselleni mielenkiintoinen ja läheinen.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino: Tampere

Burridge, J. 2017. LinkedIn. How to Become a Better Recruiter Right Now. Luettavissa: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-tips/2017/how-to-become-a-better-recruiter-right-now>. Luettu: 11.03.2020

Connerley, M. & Rynes, S. 1997. The Influence of Recruiter Characteristics and Organizational Recruitment Support on Perceived Recruiter Effectiveness: Views from Applicants and Recruiters, *Human Relations*, vol. 50, no. 12, ss. 1563-1586.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [9. uudistettu painos]. Edita: Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi: Helsinki

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari: Helsinki

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent: Helsinki

Komulainen, V. 2019. Duunitori. Mistä on hyvät rekrytoijat tehty? Nämä asiat erottavat alan parhaat tekijät. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrygaala-hyva-rekrytoija>. Luettu: 28.2.2020

Lawong, D., Ferris, G.R., Hochwarter, W. & Maher, L. 2019. Recruiter political skill and organization reputation effects on job applicant attraction in the recruitment process, *Career Development International*, vol. 24, no. 4, ss. 278-296.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOYpro: Helsinki

Murphy, M. A. K. 2017. Hiring for attitude: A revolutionary approach to recruiting and selecting people with both tremendous skills and superb attitude. [Second edition]. McGraw-Hill Education: New York

Ryan, L. 2016. How To Evaluate A Recruiter In 30 Seconds? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/11/27/how-to-evaluate-a-recruiter-in-thirty-seconds/#7218146a1528>. Luettu: 27.2.2020

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media: Helsinki

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari: Helsinki

Smith, T. 2020. Investopedia. Qualitative Analysis. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/q/qualitativeanalysis.asp>. Luettu: 1.4.2020

Tilastokeskus. 2020. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html: Luettu 24.2.2020

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki

Valli, R. & Aaltola, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus: Jyväskylä

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu. p. Edita: Helsinki

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus: Jyväskylä

Yeung, R. 2008. Successful interviewing and recruitment: Kogan Page. Philadelphia; London

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kuinka kauan olet toiminut rekrytointien parissa?

Miten päädyit tekemään rekrytointeja?

Miten suoritate haastatteluprosessin?

Onko käytössänne video -tai puhelinhaastattelua, millainen merkitys sillä on?

Miten valmistaudut rekrytointihaastatteluun?

Millainen on omasta mielestäsi hyvä haastattelu?

Miten olet saanut vaikuttaa yrityksen haastatteluprosessiin?

Millaista haastattelupohjaa käytätte?

Miten iso merkitys ensivaikutelmalla on haastattelutilanteessa?

Kuinka usein teet valintapäätöksen jo haastattelutilanteessa?

Mitä asioita erityisesti nostat esiin haastattelutilanteessa?

Miten arvioit omaa suoriutumistasi haastattelussa?

Miten arvioitte haastatteluprosessinne onnistumista?

Kuinka monta henkilöä yrityksen puolelta osallistuu haastatteluun?

Kuinka tuotte esiin työnantajamielikuvaa haastatteluissa?

Seuraatko haastattelun jälkeen, kuinka kyllä-valinnat ovat pärjänneet työtehtävissään?

Millaista palautetta olet saanut rekrytoinneistasi?