

# Haastattelun merkitys rekrytointiprosessissa

Kastanja Ruokokoski

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2020

Palveluliiketoiminnan johtaminen (ylempi AMK)

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

RUOKOKOSKI KASTANJA:  
Haastattelun merkitys rekrytointiprosessissa

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Joulukuu 2020

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia haastattelun merkitystä rekrytointiprosessissa. Tietokirjallisuus, internet-lähteiden teoriat ja tutkimukset rekrytointiprosessin aihepiiristä antoivat mahdollisuuden tutkia aihetta monipuolisesti eri lähteitä hyödyntäen. Tutkimuksen taustalla oli ongelma osaavan työvoiman saavuudesta ravintola-alalla ja tutkitut havainnot siitä, että ravintola-alan ammattilaisia valmistuu koulutuspaikkojen määrään nähden liian vähän. Covid-19 pandemian vuoksi työllisyystilanne palvelualoilla on muuttunut työnantajien markkinatilanteeksi, joka tarkoittaa, että työnantajilla on enemmän tarjontaa työnhakijoista. Tämän seurauksena yrityksissä sujuvan rekrytointiprosessin tärkeys korostuu ja etenkin haastattelutilanteesta tulisi jäädä hakijalle myönteinen jälkivaikutelma, joka ylläpitää yrityksen työnantajakuva.

Rekrytoinnin tärkeimpänä vaiheena on haastattelu, jonka vuoksi perehdyin tutkimuksessani siihen, miten haastattelussa saisi mahdollisimman paljon tietoa hakijasta, kun aikaa on käytettävissä yksi tunti. Tutkimuksessa huomioidaan myös taloudellinen näkökulma, kuinka kallis investointi rekrytointi yritykselle kokonaisuudessaan on. Kaikkien rekrytointiprosessiin osallistuvien kannalta olisi tehokainta, kun prosessi olisi mahdollisimman hyvin suunniteltu, toteutettu aikataulussa kaikki osapuolet huomioiden. Tämä antaisi hyvän jälkivaikutelman ja onnistuneen valinnan yritykselle.

Tutkimuksen aloittamisen lähtökohtina olivat kohdeyritys X:n toimeksianto ja oma kiinnostukseni rekrytointiprosessin haastatteluvaiheen kehittämisestä. Tutkimusmenetelminä käytettiin strukturoituja haastatteluja ja kyselyitä, joihin osallistuivat kolmen palvelualan yrityksen ydintehtävissä työskentelevät henkilöstöhallinnon ammattilaiset. Haastatteluiden ja kyselyjen tuloksissa hakijan työkokemus, koulutus, motivaatio, käytettävyys, yhteistyötaidot ja soveltuvuus tehtävään nousivat tärkeimmiksi selvitettäviksi asioiksi tunnin haastattelun aikana. Monipuolisten haastattelujen ja kyselyjen lisäksi havainnointimenetelmän avulla tutkittiin hakijan sanonta viestintää, joka antoi haastattelun arvioinnin tueksi lisää informaatiota. Benchmarking- menetelmän avulla saatiin ideoita etupainotteisen rekrytoinnin lisäämisestä. Mahdollisesti myös haastattelutilanteessa hakijoille suunniteltu ryhmätehtävä ja työympäristön esittely käytännössä voisivat tuoda uutta sisältöä haastatteluun yritys X:ssä.

---

Asiasanat: rekrytointiprosessi, haastattelun merkitys, henkilöstöhallinto

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master`s Degree in Hospitality Management

**RUOKOKOSKI KASTANJA:**

The Importance of the Interview in the Recruitment Process

Master's thesis 64 pages, appendices 6 pages  
December 2020

---

The purpose of this thesis was to study the importance of interviewing in the recruitment process. Source literature, various internet pages and studies concerning recruitment process offered an opportunity to explore the subject from different angles. The research background was the unavailability of competent employees and the small number of graduating restaurant professionals in relation to the number of study places.

Because of Covid-19 pandemic, employment situation in the service sectors has changed for the benefit of employers which manifests itself in a wide range of applicants to choose from. As a result the importance of fluent recruitment process in companies is highlighted. Applicant`s positive interviewing experience helps in maintaining the company`s employer image.

The most important step of recruitment is the interview, which is why I this study focused on how the interview would provide as much information about the applicant as possible in one hour time. The study also took into account the financial aspect of the recruitment process investment for the company. Well designed recruitment process would be beneficial for everyone: a scheduled process would take into account all parties involved, creating a positive impression for the applicant and a successful applicant selection for the company.

The study was commissioned by company X, a Finnish, nationwide restaurant and service company, and the author`s interest in developing the interviewing - section of the recruitment process.

The research methods were structured interviews and questionnaires with the participation of human resource professionals, from three different service companies. In addition to the various interviews and questionnaires and observation method was used to examine the applicant`s non-verbal communication, which provided more information to the evaluation of the interview. Benchmarking method provided ideas for increasing front-loaded recruitment. The results of the study show that the most important things to be clarified in an hour long interview would be the applicant`s previous work experience, education, motivation, usability, co-operation skills and suitability for the task. Furthermore, thesis indicates that a group assignment for the applicants and an introduction of the work environment could bring new content to interviewing at company X.

---

Key words: recruitment process, interview, human resource

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	7
1.3	Työn rajaus ja rakenne.....	8
2	YRITYS X .....	10
2.1	Yrityksen taustatiedot.....	10
2.2	Toiminta-ajatus ja visio.....	10
2.3	Yritys X työnantajana .....	12
3	REKRYTOINTIPROSESSI .....	13
3.1	Hankintatarpeen määrittely, kartoitus ja valinta.....	15
3.2	Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta .....	16
3.3	Haastattelu.....	17
3.4	Valintapäätös ja valinnasta tiedottaminen .....	21
3.5	Työsuhteen solmiminen ja perehdytys .....	22
3.6	Jälkihoito ja onnistumisen arviointi .....	22
4	HAASTATTELUUN LIITTYVÄT AIEMMAT TUTKIMUKSET .....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
5.1	Laadullinen tutkimus .....	27
5.2	Aineiston keräys.....	27
6	TULOSTEN TARKASTELU .....	32
6.1	Benchmarking Pirkanmaan Osuuskauppa .....	32
6.2	Havainnoinnin tulokset .....	33
6.3	Kyselyn ja haastattelun tulokset.....	36
6.4	Tutkimustulosten ja viitekehityksen vertailua .....	45
7	POHDINTA .....	47
7.1	Johtopäätökset.....	47
7.2	Kehittämissuhteet.....	50
7.3	Haastattelu tulevaisuudessa .....	52
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	53
7.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	54
	LÄHTEET .....	55
	LIITTEET .....	58
	Liite 1. Esimerkkikysymykset työhaastatteluun .....	58
	Liite 2. Havainnoinnin muistiinpanot.....	59
	Liite 3. Haastattelurunko .....	61
	Liite 4. Henkilökohtainen tiedonanto, yritys X .....	62

Liite 5. Yritys X:n työhaastattelulomake .....	63
Liite 6. Haastattelukysymykset.....	64

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Rekrytointiprosessissa työhaastattelun merkitys korostuu ja päätöksentekovaiheessa haastattelu voi olla yksi tärkeimmistä syistä valita henkilö haettavaan tehtävään. Haastattelu on aikarajoitteinen vuorovaikutustilanne, jonka aikana haastateltavasta yritetään saada mahdollisimman monipuolisesti tietoa siitä, millainen hän on ihmisenä ja työntekijänä. Haastatteluun varattu aika on kokonaisuudessaan lyhyt varsinaiseen tutustumiseen mutta sen aikana hakijan tulisi tuoda ilmi oma vahvuus, kokemus sekä sisäinen motivaatio haettavaan tehtävään.

Vaahtio (2007) kirjoittaa haastattelun olevan kaikista tärkein vaihe rekrytoinnissa. Valmistautuessa haastatteluun työnantajalla on tiedot hakijan koulutuksesta, työkokemuksesta ja mahdollisista suosituksista. Haastattelutilanteessa kaikki edellä kuvattu tieto yhdistyy hakijan persoonallisuuden kanssa kokonaisuudeksi. Haastattelun tavoitteena on saada selville, miten hakija menestyisi tulevassa tehtävässä eli haastattelijan tulisi suunnitella tilannetta pitkällä tähtäimellä tulevaisuuteen. Haastattelussa ei ole kyse pelkästään kysymysten esittämisestä vaan henkilön arvioinnista. Arvioinnin kohteena on vastausten lisäksi hakija kokonaisuutena sekä hänen työpanoksensa tulevaisuudessa. Vaahtion (2017) kirjassa pohditaan myös termin haastattelu merkitystä ja sitä olisiko arviointi paremmin kuvaava sana kyseiselle prosessin vaiheelle. (Vaahtio, E-L. 2007, 78–79.)

Opinnäytetyön taustalla on ongelma ravintola-alan osaavan työvoiman saatavuudessa, joka on myös yksi rekrytointiprosessin tärkeistä vaiheista. On uutisoitu, kuinka ravintola-alan tekijöistä on pulaa koko maassa ja alan koulutuspaikoille on hakijoita vain alle puolet siitä määrästä kuin aikaisempina vuosina. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry on huolissaan siitä mistä kyseiselle alalle saadaan osaavaa työvoimaa ja miten alan julkisuuskuvan saisi positiivisemmaksi. (Järvenpää, S. 2017, 9–10.) On syytä huomioida, että ravintola-alalle pystyy hakemaan töihin ilman pitkää työkokemustaustaa ja alan koulutusta, jolloin erinäisiin työtehtäviin voidaan opastaa työn ohessa. Vaihtoehtona on myös yhdistää ravintola-alan opinnot ja työnteko.

Opinnäytetyöprojekti alkoi aikataulun (taulukko 1) suunnittelemisella, joka helpottaa hahmottamaan projektin eri vaiheita kronologisessa järjestyksessä. Syksyllä 2019 aloituspalaverissa yritys X:n henkilöstöjohtajan kanssa keskustelimme aiheesta osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen. Aihe kuitenkin muuttui alkuvuodesta 2020 Covid19- pandemiasta aiheutuneen työttömyystilanteen vuoksi, joka tarkoittaa ”työnantajien markkinoita” rekrytointitilanteessa (Narkkiniemi, 2020). Haastattelun merkitys rekrytointiprosessissa on aiheena mielestäni ajankohtainen ja tarjoaa yritykselle analysoituja tutkimustuloksia sekä kehittämisehdotuksia, joiden avulla pystytään edelleen kehittämään esimerkiksi haastattelulomaketta ja rekrytointikäytäntöjä.

TAULUKKO 1. Opinnäytetyön eteneminen 2019–2020.

AIKA	TEHTÄVÄ
Syksy 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aloituspalaveri henkilöstöjohtajan kanssa. Opinnäytetyön aiheena: osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen</li> <li>• Haastattelu rekrytointipäällikön kanssa</li> <li>• Teorian kirjoittamisen aloitusta, lähdemateriaaliin tutustumista</li> </ul>
Kevät 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiheen uudelleen miettiminen</li> <li>• Uuden aiheen ideoimista henkilöstöjohtajan kanssa</li> <li>• Teorian uudelleen kirjoittamista ja työn läpikäyntiä</li> </ul>
Syksy 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lähdemateriaaliin tutustumista ja aiheen rajausta</li> <li>• Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta</li> <li>• Haastattelut</li> <li>• Aineiston analysointi ja kirjoitus</li> <li>• Tulosten tulkitseminen</li> <li>• Kehittämisehdotusten laatiminen</li> <li>• Pohdinnan kirjoittaminen</li> </ul>

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella haastattelun merkitystä rekrytointiprosessissa. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia kysymyksiä haastattelussa kannattaisi esittää hakijalle yhden tunnin aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on saada kysymysten avulla mahdollisimman paljon tietoa hakijasta. Teoriaosuudessa käsitellyn henkilöarvioinnin jäävuorimallin piilossa olevat asiat, kuten persoonallisuus, onnistumisen tunne ja motivaatio tuli selvittää haastattelun aikana.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrotaan rekrytinnin olevan kallis investointi yritykselle, jonka vuoksi rekrytointiprosessi tulisi suunnitella huolellisesti. Virheellinen rekrytointi voi huonoimmillaan johtaa negatiivisiin asioihin yrityksen imagoa, asiakkaita kuin valittua henkilöä itseään kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille taloudellisen näkökulman lisäksi näkemys siitä, että rekrytointiprosessi tulisi käynnistää vain silloin, kun se on välttämätöntä ja viedä prosessi suunnitelmallisesti alusta loppuun säilyttäen positiivisen työnantajamielikuvan. (Hypänen, R. 2009, 176.)

Tutkimuksen avulla etsitään vastauksia kysymyksiin, jotka käsittelevät rekrytointiprosessin kuvausta, haastattelun perustietoja, haastattelun merkitystä ja kehitysehdotuksia tulevaisuuden rekrytointiin. Opinnäytetyössä benchmarking ilmenee asiantuntijahaastatteluna, jonka tarkoituksena oli verrata ison ja pienen toimijan rekrytointiprosesseja toisiinsa sekä kuulla käytännön kokemuksia heidän HRM-järjestelmästänsä.

Tutkimukseen osallistuivat valtakunnallisen ravintola- ja palveluyritys X:n henkilöstöjohtaja ja aluejohtaja, Pirkanmaan Osuuskaupan rekrytointipäällikkö ja Lidlin HR-asiantuntija. Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena perustuen henkilökohtaisiin tiedonantoihin, benchmarkingiin sekä havainnointiin. Lähtökohtana tutkimuksen tekemiselle ovat yritys X:n toimeksianto, halu kehittää rekrytointiprosessin haastatteluvaihetta sekä tutkijan aito mielenkiinto aiheesta kohtaan. Aiheen tutkimisen myötä tutkijan mielenkiinto rekrytointia kohtaan on vain kasvanut.

### **1.3 Työn rajaus ja rakenne**

Tutkimus on rajattu rekrytointiprosessin teeman ympärille, jossa tarkastellaan rekrytinnin eri vaiheita ja perehdytään perusteellisemmin haastatteluvaiheeseen. Kyselyn ja haastattelun kysymykset ovat työntekijän haastattelutilanteesta, näin ollen esimiehet ja toimihenkilöt on rajattu tutkimuksesta pois. Tutkimuksen tuloksissa on kuvattu haastattelijoiden näkökulma, jolloin hakijan näkökulma on rajattu pois.



Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön rakenne. Johdannossa kerrotaan opinnäytetyön taustasta, tavoitteesta ja tarkoituksesta sekä työn rajauksesta ja rakenteesta. Opinnäytetyö etenee johdannon jälkeen rekrytointiprosessin teoriasta aihetta käsitteleviin tutkimuksiin. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutus, jonka jälkeen syvennytään tutkimuksen tuloksiin benchmarkingin, havainnoinnin sekä kyselyn ja haastattelujen pohjalta. Pohdinta kappaleessa työn teoriaa sekä tutkimuksen tuloksia yhdistetään ja myös verrataan toisiinsa, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään kehittämisehdotuksia. Pohdinta kappaleen omana alalukuna käsitellään, millainen haastattelu on tulevaisuudessa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

## **2 YRITYS X**

### **2.1 Yrityksen taustatiedot**

Yritys X on valtakunnallinen ravintola- ja palveluyritys, joka tuottaa laadukkaita ravintola-, ateria-, ja kahvilapalveluja sekä juhla- ja kokouspalveluita.

Yritys työllistää noin 270 henkilöä ja vuosittainen liikevaihto on noin 23M euroa. Ravintoloissa tarjoillaan vuosittain noin kolme miljoonaa ateriaa. (Yritys X 2020.)

Tästä julkisesta versiosta kappale poistettu

Yritys X on perustanut lähivuosien aikana ravintola- ja kahvilapalveluita Tampereen lisäksi Helsinkiin, Riihimäelle, Ouluun, Vaasaan, Lahteen, Turkuun, Seinäjoelle, Poriin ja Raumalle. Vuoteen 2021 mennessä yritys X avaa uudet toimipisteet pääkaupunkiseudulle Espooseen ja Helsinkiin (Yritys X 2020.)

### **2.2 Toiminta-ajatus ja visio**

Yrityksen X toiminta-ajatus kiteytyy omistajayhteisön tavoitteiden saavuttamiseen sekä heille tuotettujen palveluiden tukemiseen kannattavalla liiketoiminnalla (Yritys X 2020).

Yritys haluaa tarjota asiakkailleen parempaa palvelua arjessa ja juhlassa. Palvelua ihmiseltä ihmiselle. Visiona on olla asiakkaan näköinen ja luottokumppani kaikissa tilanteissa, niin arjessa kuin juhlassa. Yrityksessä X osoitetaan tavoitteen saavuttamista olemalla ketterä ja monipuolinen toimija, joka kuuntelee asiakasta ja kehittää toimintaa jatkuvasti. Yrityksessä päätökset tehdään asiakaslähtöisesti ja tiiviisti yhteistyössä sopimuskumppaneiden kanssa. (Yritys X 2020.)

Yrityksen laatu- ja ympäristöjärjestelmä on rakennettu arvostettujen, kansainvälisten ISO 9001- ja ISO 14001 standardien mukaisesti täyttämään ravintolapalveluiden vaatimukset (Yritys X 2020). Yritykselle X on myönnetty ensimmäisenä

juhlapalveluyrityksenä Suomessa Rôtisseurs- kilpi, joka on kansainvälisen gastronomisen järjestön myöntämä tunnustus ruoka- ja palvelutuotteen korkeasta laadusta (Rotisseurs, 2020).



KUVIO 2. Yritys X:n arvot (Yritys X 2020.)

Kuviossa 2 laatu, osaaminen ja vastuullisuus kiteyttävät yrityksen arvot. Arvot näkyvät toiminnassa henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisenä, asiakastytyvyyden ylläpitämisenä ja vastuullisuutena ympäristöasioissa. (Yritys X 2020.)

Laatu ja osaaminen liittyvät henkilöstöön ja asiakastytyvyyteen. Vuosittain yrityksessä X toteutetaan henkilöstötytyvyyystutkimus, jonka avulla arvioidaan työttytyvyyssastetta ja esimiestaitoja. Palvelujen kehittämisessä ja henkilöstöasioiden johtamisessa huomioidaan henkilöstön mielipiteet ja toiveet. Työhyvinvointia tuetaan tarjoamalla työkykyä ylläpitäviä ja kehittäviä palveluja muun muassa hierontaedun ja liikunta- ja kulttuurisetelien muodossa. (Yritys X Intranet 2020.)

Vastuullisuus on yksi yrityksen toiminnan kulmakivistä. Oman ympäristöohjelman jatkuvalla kehittämisellä ja kokonaisvastuullisten toimintamallien etsimisellä, on tavoitteena olla asiakasodotukset ja yrityksen yhteiskuntavastuun huomioonottava edelläkävijä ympäristöasioissa. Yrityksellä X on koulutettu oma ympäristövastaava, jonka tehtäviin kuuluvat uusien ympäristöhaasteiden ja kehitystarpeiden suunnittelu ja toteutus, auditoinnit sekä henkilöstön koulutus. Ympäristöarvot näkyvät vahvasti päivittäisessä toiminnassa myös tehostetussa

kierrättämisessä ja hävikin vähentämisenä käyttämällä ResQ Club-sovellusta, ja myymällä hävikiruokaa edullisemmin ennen ravintolan sulkemisaikaa. (Yritys X Intranet 2020.)

Kokonaisvastuullisuuden huomioiminen näkyy pyrkimyksenä valita mahdollisimman paljon kotimaisia sekä luomu- ja lähituotteita ruokalistasuunnitteluun. Yritys X käyttää vain vastuullisia MSC-sertifioituja kalatuotteita, haluaa edistää Reilun kaupan tuotteiden käyttöä ja aina mahdollisuuksien mukaan valmistaa ruokatuotteen kotimaisista lihatuotteista ulkomaisten sijaan. (Yritys X 2020.)

### **2.3 Yritys X työnantajana**

Tästä julkisesta versiosta kappale poistettu.

Yllä olevassa luvussa on kuvattu yrityksen X arvoja, joista vastuullisuus on yksi keskeinen (kuvio 2) ja henkilöstötyytyväisyyteen kiinnitetään huomiota. Työntekijämääriin liittyen vuoden 2019 aikana yritykseen rekrytoitiin 39 työntekijää. Tampereen keskustaan avattiin uusi henkilöstöravintola ja kasvua on ollut myös muualla. Toimialaan liittyy kausiluonteisuus, joka näkyy siten, että kesällä on hiljaisempaa ja uusia työsuhteita aloitetaan opiskelijakampusten avatessa ovensa taas syksyllä. (Yritys X 2020.)

### 3 REKRYTOINTIPROSESSI

Tavoitteeseen, onnistuneeseen henkilövalintaan johtaneella rekrytointiprosessilla on yrityksen kilpailukyvyn säilymisen ja menestymisen kannalta suuri merkitys (Österberg, M. 2014, 91). Onnistunut rekrytointi tarkoittaa yritykselle pitkäaikaista työntekijää, joka on sitoutunut, on oikeassa työtehtävässä, ja näin ollen työskentelee yrityksessä tehokkaasti (Lukka, L. 2017, 22).

Yrityksen X rekrytointiprosessi alkaa ravintolapäällikön rekrytointitarpeen ilmoituksesta aluejohtolle. Mikäli aluejohto hyväksyy rekrytointitarpeen, henkilöstöosastolta ollaan yhteydessä ravintolapäällikköön, jotta ilmoitukseen saadaan kaikki tarvittavat tiedot haettavasta tehtävästä. Henkilöstöjohtaja käy hakemukset läpi ja välittää parhaiten soveltuvimmat hakemukset kohteen ravintolapäällikölle. Ravintolapäällikkö haastattelee valitut ja tekee päätöksen. Tarvittaessa rekrytointiprosessissa käytetään esihaussa apuna henkilöstövuokrausyritys Barona sekä myös Staffpointia. (Yritys X 2020.)

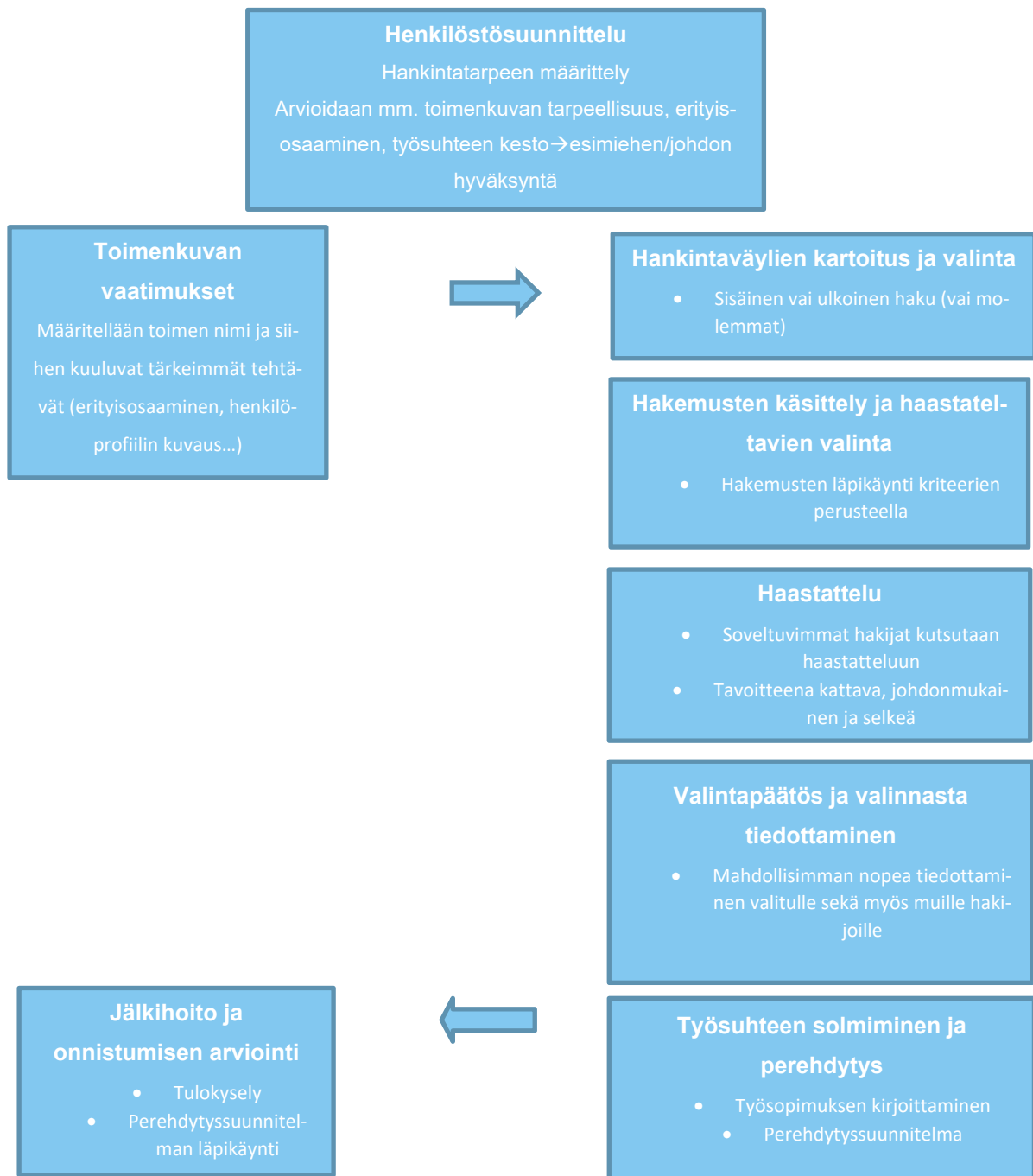
Yrityksellä X rekrytoinnissa etusijalla on sisäinen haku yrityksen urasuunnitelman mukaisesti. Sisäisen haun kautta voidaan löytää yrityksen sisältä työntekijä, joka on kiinnostunut työmahdollisuudesta, ja hän pääsee sitä kautta etenemään urapolullaan. Yritys kannustaa työyhteisössä muun muassa avoimeen ilmapiiriin, urakehitykseen, ammatillisen osaamisen kehittymiseen sekä tasavertaiseen kohteluun. (Yritys X 2020.)

Rekrytointiprosessi on yritykselle aikaa vievää ja kallis investointi. On arvioitu, että yhden henkilön rekrytoinnin kustannukset olisivat jopa 25 000–160 000 euroa. Summaan sisältyy sisäiset kustannukset, jotka koostuvat rekrytointi-ilmoituksesta, mahdollisen rekrytointipalvelun palkkiosta, rekrytointiin käytetystä ajasta ja perehdytyksestä, sekä työsuhteen aloittamisen palkkakustannuksista. (Hyppänen 2009, 176; Vilkkumaa 2017, 108.) Vilkkumaa (2017) kertoo kirjassa Tulorohmut esimerkin konsulttiyrityksestä, jossa tehtyjen laskelmien mukaan uuden konsultin palkkaus maksaa yritykselle 162 000 euroa, jonka jälkeen parhaim-

massa tapauksessa konsultti alkaa tuottamaan yritykselle tulosta. Mikäli rekrytointi epäonnistuisi, se tulisi maksamaan yritykselle n. 72 000 euroa aikaisemman rekrytointisumman lisäksi, eli kokonaisuudessaan 243 000 euroa. Uuden henkilön rekrytoimisessa on kyse investoinnista, riippumatta siitä palkataanko henkilö suorittavaan työhön vai asiantuntijatyöhön. Työnkuva ratkaisee sen, kuinka isoista luvuista rekrytointisummissa on kyse. (Vilkkumaa, M. 2017, 107–109.) Edellä olevan esimerkin mukaisesti rekrytointi ja perehdyttäminen tulisi tehdä huolellisesti ja ammattitaitoisesti, jotta yritys saisi taloudellisten kustannusten vastineeksi osaavan ja sitoutuneen työntekijän työyhteisöönsä. (Hyppänen, R. 2009, 176.)

Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista (Hyppänen, R. 2009, 176). Huolellisesti suunnitellulla rekrytointiprosessilla minimoidaan epäonnistuneet rekrytoinnit, ja samalla myös luodaan työnantajamielikuvaa (Österberg, M. 2014, 91). Rekrytointimenetelmä luo yrityskuvaa työnhakijoille sekä myös työnhakijoiden sukulaisille ja ystäville, jotka eivät tällä hetkellä etsi työtä. Aikataulun noudattaminen, tiedonkulku, hakijoiden kohtelu sekä kokonaisprosessin johdonmukaisuus ovat asioita, joita hakijat pitävät kriittisinä ja jotka vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Nykypäivänä, sosiaalisen median aikakautena, työnhakijat saavat helposti haluamaansa tietoa yrityksestä ja sen työllistymismahdollisuuksista. Työnhakijat ovat myös hyvin tietoisia, millaiseen yritykseen haluavat työllistyä. (Lukka, L. 2017, 30–31.)

Kuviossa 3 on koottuna vaiheita rekrytointiprosessin alusta alkaen, uuden resursin ominaisuuksien määrittelystä prosessin viimeiseen vaiheeseen saakka, prosessia arvioitaessa kokonaisuutena. Kuvion jälkeen jokaista vaihetta tarkennetaan aihekohtaisesti onnistuneen rekrytointiprosessin näkökulmasta.



KUVIO 3. Rekrytointiprosessin vaiheet (Kauhanen, J. 2010, 74, muokattu; Hypänen, R. 2009, 176–199, muokattu.)

### 3.1 Hankintatarpeen määrittely, kartoitus ja valinta

Hankintatarpeen määrittely on yksi rekrytointiprosessin keskeisimpiä vaiheita. Tarve määrittelee rekrytointiprosessin aloituksen, jolloin yritys kartoittaa hakijoita

sisäisellä tai ulkoisella henkilöstöhankinnalla. Sisäinen hankinta tarkoittaa jo yrityksessä työskentelevän henkilön nimittämistä uuteen, avoinna olevaan työtehtävään. Ulkoinen hankinta tarkoittaa yrityksen ulkopuolelta tulevan henkilön valitsemista. (Kauhanen 2010, 70; Lukka 2017, 23.)

Määrittämällä tarkkaan henkilön tarvittavat ominaisuudet, säästetään aikaa ja resursseja. On tärkeää hahmottaa, mihin lopputulokseen rekrytoinnilla pyritään ja miten se saadaan aikaiseksi. Tärkeää on ymmärtää rekrytoitavan aikaansaannokset ja soveltuvuus haettuun tehtävään. Määriteltäessä rekrytoitavaa henkilöä tulisi prosessi nähdä pitkällä aikavälillä niin, että rekrytoitavalle henkilölle asetetut tavoitteet saavutettaisiin. (Kaijala, M. 2016 luku 2.)

Hankintaväylien kartoittamisessa on oleellista miettiä, mitkä kanavat ovat oleellimmat etsityn toimenkuvan täyttämässä ja minkälaisia kanavia potentiaaliset hakijat käyttävät. Hankintaväylän valintaan vaikuttavat työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, organisaation imago ja toimiala, organisaation koko ja sijainti, organisaation oma osaaminen, sekä rekrytointiin käytettävissä oleva aika ja raha. (Kauhanen, J. 2010, 77.) Erilaisia hankintaväyliä kuvaan tarkemmin alla olevassa taulukossa (taulukko 2). Taulukossa on koottuna kymmeniä erilaisia hankintaväyliä, joista yritys valitsee soveltuvimman hankintaprosessiinsa.

## TAULUKKO 2. Hankintaväylien kartoittaminen

Tästä julkisesta versiosta poistettu

### **3.2 Hakemusten käsittely ja haastateltavien valinta**

Hakemusten käsittelyvaiheessa pyritään selvittämään, miten hakijat täyttävät haetun paikan valintakriteerit ja päästään valitsemaan parhaiten työnkuvaan soveltuvimmat ehdokkaat. Valintaprosessin tukena käytetään muun muassa työhakemusta ja ansioluetteloa, haastattelua, soveltuvuustestejä, sekä terveystarkastusta. (Kauhanen J. 2010, 82.)



Haastateltavien valintavaihe tulisi tehdä huolellisesti ja rekrytointitehtävän päämäärä keskiössä. Liian nopealla aikataululla ja huolimattomasti tehdyt päätökset voivat johtaa epäonnistumiseen haastattelu- tai perehdytysprosessissa, ja sitä kautta työntekijän sitoutumattomuuteen yrityksessä. (Lukka, L. 2017, 27.)

### 3.3 Haastattelu

Stanton (2004) toteaa kirjassaan miljoonien haastattelujen toteutuvan päivittäin, kun myydään tuotteita tai ideoita, käsitellään reklamaatioita ja ratkaistaan ongelmia. Näiden lisäksi esimerkiksi lääkäreiden ja potilaiden sekä opettajien ja oppilaiden vuorovaikutustilanteet tuovat esille, kuinka haastattelu on päivittäistä niin kotona, töissä kuin vapaa-ajallakin. (Stanton, N. 2004, 66.)

Haastattelu on tärkein rekrytointimenetelmä tarvittavan tiedon keräämisen ja vuorovaikutustilanteen kannalta. Haastatteluun olisi hyvä varata ainakin kaksi haastattelijaa, joista toinen voi olla esimerkiksi rekrytoiva esimies ja toinen henkilöstöasiantuntija. Rekrytoiva esimies esittää kysymykset, keskittyy vastausten kuuntelemiseen ja havainnoimiseen, samalla kun henkilöstöasiantuntija kirjoittaa muistiinpanoja ja huomioita. (Österberg, M. 2014, 101–102.)

Haastatteluissa käytetään usein strukturoitua haastattelumenetelmää, joka tarkoittaa valmiin, etukäteen suunnitellun kysymyslistan esittämistä haastateltavalle. Vastakohtana valmiille kysymyslistalle on avoin haastattelutilanne, joka on hieman vapaamuotoisempi, ja jolloin haastattelijaa enemmänkin keskustelea aiheista haastateltavan kanssa. (Österberg, M. 2014, 102.) Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan edellä mainittujen haastattelujen välimuotoa, jossa osa kysymyksistä on etukäteen mietittyjä ja osa vapaita kysymyksiä, jotka esitetään keskustelun edetessä (Hyppänen, R. 2009, 185).

Haastattelumenetelmän valinta voi olla myös avoimen haastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun yhdistelmä, jolloin haastattelijaa kysyy mahdollisimman avoimia kysymyksiä hakijalta, jolloin vastaukset ovat monipuolisempia. Hakijalta voi kysyä *Olitko töissä yrityksessä x vuosina 2000–2004?* - kysymyksen sijaan *kertoisitko ajastasi yrityksessä x?* Jälkimmäinen kysymys antaa hakijalle mahdollisuuden kertoa avoimesti hänelle itselleen tutusta asiasta. Tavoitteena on myös

saada hakija rentoututumaan jännittyneessä haastattelutilanteessa, jotta persoonallisuus ja ominaisuudet pääsevät esille. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila. 2008, 60.)

### *Erilaisia kysymystyyppejä haastattelussa*

- Avoimet kysymykset: Kertoisitko? Millainen? Kuvaile?
- Tarkentavat kysymykset: Mikä? Kuka? Koska? Miten? Miksi?
- Vaihtoehtokysymykset: Kuvaako sinua enemmän X vai Y? Jos sinun pitäisi valita vaihtoehto 1 vai vaihtoehto 2, niin kumman valitsisit ja miksi?
- Monivalintakysymykset: annetaan useita vaihtoehtoja, joista on valittava yksi ja perustelut
- Toistotekniikka: toistetaan hakijan käyttämä viimeinen sana ja kysytään lisää
- Yhteenvetokysymykset: Onko niin, että...? Tarkoititko tällä sitä, että...?

(Hyppänen, R. 2009, 187 muokattu)

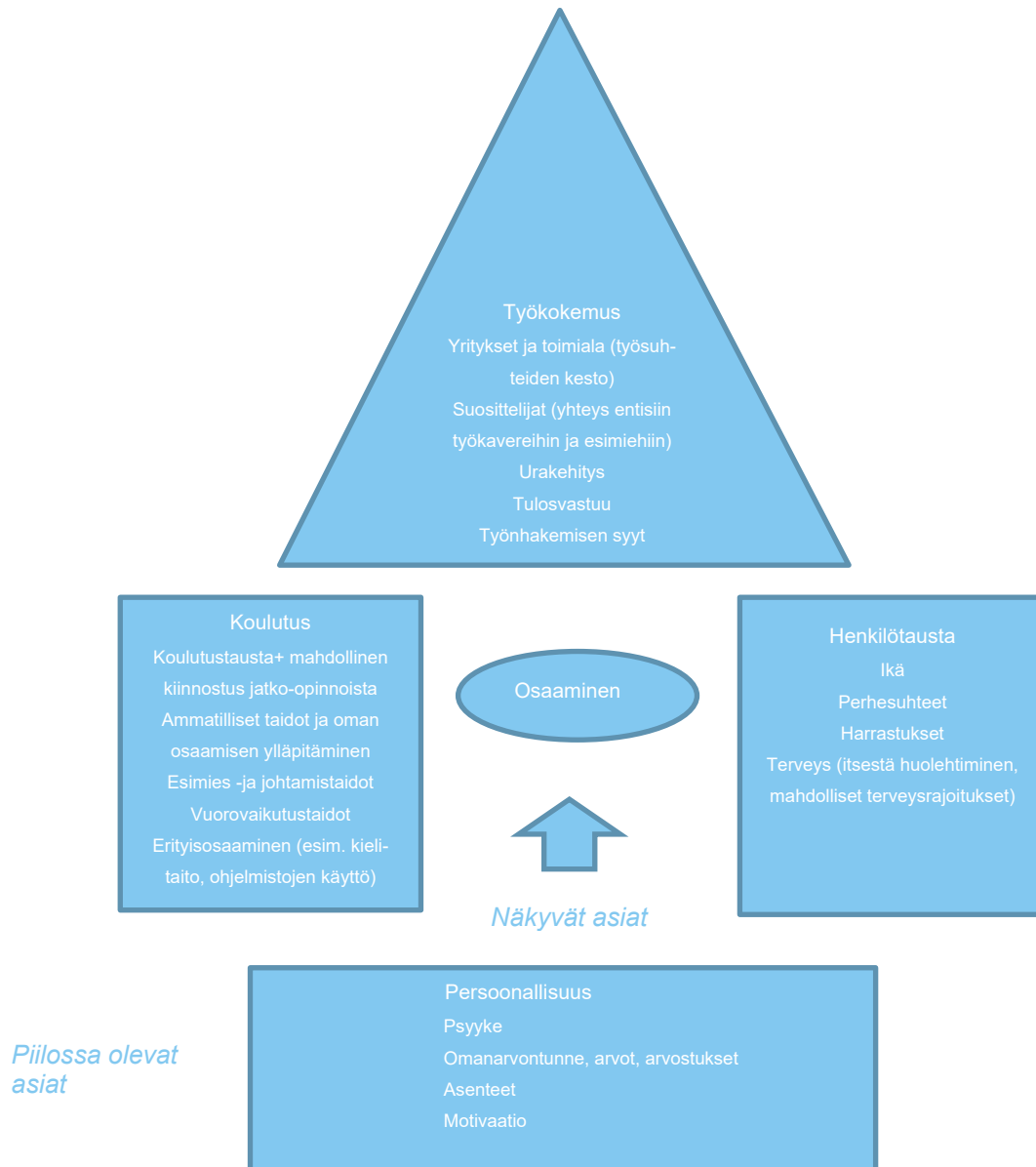
Haastattelun tulisi olla parhaimmassa tapauksessa kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jolloin myös haastateltavalla on mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä työnkuvasta (Kauhanen, J. 2010, 81). Haastattelun apuvälineenä voidaan käyttää työnsimulointia, missä hakija tutustuu hänelle annettuun kirjalliseen materiaaliin ja tekee siihen liittyvät päätökset itsenäisesti kirjaamalla vastaukset (Kauhanen J. 2010, 86–87). Työnsimuloinnin avulla nähdään konkreettisesti hakijan todellinen osaaminen, mikä hyödyttää rekrytointiprosessin etenemistä. Kyseistä menetelmää voisi käyttää jatkossa enemmänkin haastattelun tukena. (Vaahtio, E-L. 2007, 106–107.) Suomen luvut soveltuvuusarvion käyttämisestä rekrytointiprosessissa ovat Euroopan kärkisijoilla, ja työhönottotestin käyttäminen lisääntyy koko ajan. Soveltuvuusarviot tehdään yleensä rekrytoinnin loppuvaiheessa, kun jäljellä on enää muutama ehdokas, sillä arvioissa käytetään asiantuntijaa, joka tuo yritykselle lisäkustannuksia. (Vaahtio, E-L. 2007, 102–104.)

Edellä kuvattuja valintamenetelmiä on erilaisia, ja niistä yritys käyttää sille parhaiten soveltuvaa. Englannissa Corbridge ja Pilbeam ovat tutkineet eri valintamenetelmien vaikutusta henkilön työmenestykseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että

strukturoidun haastattelun toteutuksella, työnsimuloinnilla ja soveltuvuusarvioilla on hyvä ennustearvo työmenestyksen suhteen. Vapaamuotoinen haastattelu ei tutkimuksen mukaan ennusta työmenestystä yhtä hyvin kuin etukäteen mietittyjen kysymysten mukainen haastattelutilanne. (Kauhanen, J. 2010, 87–88.)

Haastattelussa arvioidaan hakijaa ja tavoitteena on muodostaa kokonaiskäsitys soveltuvuudesta haettuun tehtävään. Koulutusta, työkokemusta ja hakijan taustaa pystytään tarkastelemaan hakemuksen ja ansioluettelon avulla. Hakijan persoonallisuus, motivaatio, onnistuminen ja asenne voidaan saada selville haastattelussa oikeanlaisten kysymysten (liite 1) avulla. (Hyppänen, R. 2009, 184.)

Ensivaikutelma työnantajasta muodostuu hakijalle jo silloin, kun sovitaan haastattelua varten sopiva aika. Aikataulun pitävyys haastatteluajoissa vaikuttaa myös ensivaikutelmaan, koska hakija on voinut joutua järjestelemään asioita päästäkseen paikalle. Haastattelua varten tulisi varata rauhallinen ja neutraali tila, jossa haastateltava voi tuntea olonsa tärkeäksi ja kuunnelluksi. Haastattelutilanne on tasa-arvoinen niin hakijalle kuin työnantajallekin. Järjestelyissä voi huomioida esimerkiksi tuolien sijoittamisen pöydän ympärille siten, että kaikilla osallistujilla on näköyhteys ja samanlainen etäisyys toisiinsa ja kaikki istuvat samanlaisilla tuoleilla. Kyseiset asiat voivat tuntua pieniltä ja mitättömiltä, mutta ne ovat tärkeitä luomaan hakijalle ystävällisen ja vapautuneen ilmapiirin. (Haavistola 2010, 26; Vaahtio 2007, 84.)



KUVIO 4. Henkilöarvioinnin jäävuorimalli (Hyppänen, R. 2009, 185, muokattu; Mayor. P 2018, muokattu)

Haastattelun keskivaiheilla on hyvä pureutua hakijan työkokemukseen, motivaatiotekijöihin ja urakehitykseen. Tämä on haastattelun yksi tärkeimmistä vaiheista, koska haastattelijä selvittää jäävuorimallin piilossa olevia asioita, (kuvio 4) jotka selviävät ainoastaan oikeanlaisilla kysymyksillä. (Hyppänen, R. 2009, 186.) Haastattelun yhteydessä on huomioitava lait yksityisyyden suojasta ja tasa-arvosta, jotka tarkoittavat, että hakijalta ei tiedustella perhesuhteisiin, poliittisiin mielipiteisiin tai raskauteen liittyviä kysymyksiä (Finlex 2020; Kyngäs 2020; Hyppänen 2009, 87).

Tässä vaiheessa haastattelijan kannattaa varmistaa hakijan palkkatoive ja hänen nykyisen työnsä irtisanomisaika. Haastattelun loppuvaihe olisi hyvä tehdä hakijalle miellyttäväksi helppojen kysymysten avulla ja varmistaa oliko hakijalle tullut mieleen lisäkysymyksiä työtehtävästä tai yrityksestä. (Hyppänen 2009,186; Salonon 2016, 28.) Lopuksi hakijaa kiitetään haastattelusta ja kerrotaan, miten valintaprosessi etenee ja milloin hän saa tiedon päätöksestä (Vaahtio, E-L 2007, 99).

Haastattelun arviointi tulisi olla havaintojen kirjaamista ylös ja keskittymistä hakijan vastausten kuuntelemiseen. Arvioinnin apuna voi käyttää pisteytystaulukkoa, johon merkitään haastateltavan saamat pisteet määritellyillä osa-alueilla ja verrataan tuloksia toisiinsa. (Vaahtio, E-L. 2007, 95–97.) Tutkimuksen tuloksissa, luvussa 6.2 esitetään esimerkki arviointitaulukosta, jota on käytetty havainnoinnin tukena arvioimaan hakijan ominaisuuksia. Kyseinen arviointi on sisällöltään erilainen kuin kappaleessa esitetty pisteitustaulukko, koska arviointi on tehty tilanteessa, jossa hakija ei ollut valmistautunut tilanteeseen ja haastattelu oli kestoltaan varsinaista haastattelu-aikaa lyhyempi.

### **3.4 Valintapäätös ja valinnasta tiedottaminen**

Valintapäätösvaiheessa jäljellä olevien hakijoiden ominaisuuksia verrataan haettuun työnkuvaan ja valitaan siihen parhaiten soveltuva henkilö. Yleisen periaatteen mukaisesti lähiesimies ja hänen esimiehensä tekevät päätöksen valittavasta henkilöstä ja ilmoittavat päätöksestä mahdollisimman pian kyseiselle henkilölle. Valitun henkilön kanssa kirjoitetaan työsopimus, jonka jälkeen muille hakijoille ilmoitetaan, etteivät he tulleet tällä kertaa valituiksi. Järjestys on tärkeä siksi, että valittu henkilö voi kieltäytyä työpaikasta, ja silloin tulisi miettiä tarjotaanko työtä toiseksi sijoittuneelle hakijalle. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 61.)

Valintapäätöksessä on myös tärkeää huomioida, että työnantaja ei ainoastaan valitse työntekijää, vaan myös työntekijä valitsee työnantajan. Työntekijän valintapäätökseen vaikuttavat hakijan mahdolliset aikaisemmat kokemukset, henkilö-

kohtaiset tarpeet ja tavoitteet, tilannetekijät sekä mielikuva työnantajaehdokkaasta. Tutkimusten perusteella on osoitettu, että hakijat arvostavat vastuullista, yhteisöllistä ja kehittyvää työnantajaa. (Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003, 24–25.)

Tiedottaminen kaikille työnhakijoille valinnasta luo yrityksestä ammattimaisen ja luotettavan kuvan. On hyvä huomioida, että hakija voi olla myös potentiaalinen yhteistyökumppani tai asiakas. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila. 2008, 61.)

### **3.5 Työsuhteen solmiminen ja perehdytys**

Valintapäätöksen jälkeen työnhakijan kanssa sovitaan tarkemmin palkkaneuvottelun lisäksi työsuhteen ehdot ja aloitusajankohta, jonka jälkeen siirrytään työsuopimuksen kirjoitusvaiheeseen, joka käynnistää työsuhteen. Työsopimuksessa määritellään keskeiset työsuhteen ehdot sekä näiden lisäksi voidaan sopia muun muassa kilpailukiellosta, salassapitovelvollisuudesta sekä matkustusvelvollisuudesta. (Hyppänen, R. 2009, 193.)

Uuden työntekijän perehdytyksestä vastaa lähiesimies tai lähiesimiehen nimeämä vastuhenkilö. Perehdytyksen tavoitteena on luoda työntekijälle avoin ilmapiiri, jolloin työntekijä oppii tuntemaan työympäristön, työyhteisön sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset. Perusteellisella perehdytyksellä tarkoitetaan monivaiheista opetus- ja oppimistapahtumaa, jonka tarkoituksena on työntekijän itsenäinen toimiminen, mutta myös toimiminen yhdessä muiden työjäsenten kanssa menestymisen varmistamiseksi. Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden työntekijän kehittämissuunnitelmaa. (Kauhanen 2010, 152–153; Lukka 2017, 27.)

### **3.6 Jälkihoito ja onnistumisen arviointi**

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe työsuopimuksen allekirjoittamisen ja perehdytyksen aloittamisen jälkeen on prosessin onnistumisen arviointi (Kaijala, M. 2016). Onnistuneen rekrytinnin edellytyksenä on yrityksen hakuprosessissa määriteltyihin kriteereihin sopiva henkilö, joka täyttää asetetut vaatimukset koko prosessin ajan. Henkilön persoonallisuus, työskentelytapa ja sosiaaliset taidot

suhteutettuna yrityksen tapaan toimia, lisäävät onnistumisen edellytyksiä. Rekrytoinnin onnistumista voidaan prosessin päätyttyä arvioida tarkastelemalla hakemusten määrää ja laatua, vaikutuksia työnantajamielikuvaan sosiaalisen median kautta, rekrytoitavien mielipiteiden ja palautteiden perusteella ja valitun henkilön onnistumista. (Österberg, M. 2014, 109.) Yrityksessä X rekrytoinnin onnistumista seurataan tulokyselyn avulla, jonka työntekijä täyttää kahden kuukauden kuluttua työsuhteen aloittamisesta. Tulokyselystä saatua palautetta käytetään työpaikan ja työtehtävien kehittämiseksi. (Yritys X Intranet 2020.)

#### 4 HAASTATTELUUN LIITTYVÄT AIEMMAT TUTKIMUKSET

Rekrytointiprosessia ja haastatteluvaihetta on kuvattu teoreettisena viitekehyyksenä monissa eri tutkimuksissa. Tässä luvussa perehdytään tutkimusten tuloksiin ja havaintoihin haastattelijan näkökulmasta.

Sunnari kirjoittaa (2020) pro gradu -tutkielmassaan, että ajoittain haastatteluissa on haastavaa arvioida hakijaa neutraalisti. Hakijasta voi luoda helposti ennakkoluuloja hakemuksen tai ulkoasun perusteella tai hakija voi muistuttaa haastattelijaa itseään. Tällöin on mahdollista, ettei näkökulma ole täysin objektiivinen ja vääristää tulkintaa hakijan osaamisesta. Haastattelijan tiedostaessa kyseiset tilanteet ja ajatukset etukäteen, on helpompi arvioida hakijan piirteet, jotka työtätehtävään pääsemiseksi merkitsevät. (Sunnari, J. 2020, 36.)

Sunnari (2020) painottaa viestinnän tärkeyttä rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja pidän viestintää myös itse ensiarvoisen tärkeänä. Viestintä ei tarkoita vain rekrytoijan ja hakijoiden välistä viestintää, vaan myös kaikkien rekrytointiprosessissa mukana olevien henkilöiden välistä viestintää, jonka avulla rekrytointiprosessista jää kaikille miellyttävä kokemus. (Sunnari, J. 2020, 36.)

Tutkimuksissaan Hoikkala (2017) ja Sunnari (2020) korostavat työnantajakuva merkityksellisyyttä rekrytointiprosessissa. Sunnarin (2020) sanoin rekrytoivan yrityksen työnantajakuva rakentuu merkittävästi viestinnän lisäksi myös siitä, minäkalaisen hakijakokemuksen organisaatio kokonaisuudessaan tarjoaa. Hoikkala (2017) toteaa tutkimuksessaan, että hakijan mielenkiinto yritystä kohtaan voi laskea, mikäli rekrytointiprosessi viivästyy ja prosessin eri vaiheista ei informoida hakijoita tarpeeksi hyvin. (Hoikkala 2017, 38; Sunnari 2020,36.)

Tutkimuksessaan Sunnari (2020) toteaa tämän tutkimuksen teorialuvun 3.4 mukaisesti työhaastattelun olevan vuorovaikutteinen tapahtuma. Sen avulla selvitetään ensisijaisesti, valitseeko työnantaja hakijan, mutta unohtamatta sitä, että hakija valitsee myös työnantajan. (Sunnari 2020, 36; Vaahtio 2007, 78.)



Haastattelussa vastausten arvioimisen lisäksi havainnoidaan hakijan ilmeitä, eleitä, liikkeitä ja asentoja. Lääveri (2015) on tutkimuksessaan selvittänyt, miten sanaton viestintä työhaastattelutilanteessa on merkityksellisempää kuin verbaalinen eli sanallinen viestintä. Rekrytoijat kertoivat kiinnittävänsä huomiota hakijan eleisiin, jotka viestivät hakijan tunnetilaa ja persoonallisuutta. Eleiden avulla rekrytoijat kiinnittivät huomiota myös siihen, antoiko hakija avoimen vai sulkeutuneen kuvan itsestään. Avoimen kuvan itsestään antavan hakijan ominaispiirteitä olivat suora ja selkeä katsekontakti, valppaat kasvot sekä hymy. Sulkeutunutta elehdintää kuvasivat hakijan jännittyneisyys, joka näkyi hakijan jäykkyytenä ja ristittyinä käsivarsina sekä puolustautumisen elehdintänä. Hakijan olisi hyvä tietää avoimen ja suljetun viestinnän eroavaisuudet, jotta voi antaa itsestään hyvän ja vastaanottavaisen vaikutelman haastattelutilanteessa. (Lääveri, A. 2015, 27–28, 50.)

Haastattelu on jännittävä tilanne hakijalle, mutta myös haastattelijalle, koska haastattelu-aika on lyhyt ja haastattelijan tulisi havainnoida monia asioita, jotta työtehtävään valittaisiin parhaiten soveltuva henkilö. Salonen (2013) tutki opinäytetyössään millaiset asiat esimiesten mielestä vaikuttivat haastattelutilanteessa siihen, että hakija valitaan. Tutkimuksessa oli paljon yhtäläisyyksiä oman tutkimukseni kanssa. Hakijan asenne, joustavuus, asiakaspalveluhenkisyys, paineensietokyky ja työkokemus nousivat päällimmäisiksi kriteereiksi valintatilanteessa. Luontaisesti ensivaikutelma ja millainen kokemus hakijasta jää haastattelun jälkeen, olivat tutkimuksen tuloksissa tärkeitä esiin nousevia asioita ja vaikuttivat valintapäätökseen. Esimiehet olivat myös yhtä mieltä vastauksissaan siitä, että omat henkilökohtaiset ajatukset hakijasta eivät saa vaikuttaa valintaan vaan hakijaa tulisi aina tarkastella objektiivisesti koko työyhteisön kautta. Osa vastaajista kertoi myös, että asialla on suuri merkitys, mikäli haastattelutilanteessa kemia toimivat heti ja tilanne on tunnelmaltaan vapautunut. (Salonen, E. 2013, 42–44.)

Hoikkala (2017) kirjoittaa tutkimuksessaan onnistuneen haastattelun olevan ilmapiiiriltään avoin, rakentava ja arvostava. Kyseisen ilmapiiirin luomiseksi haastattelijalla on suuri vastuu, koska hänen ennakkovalmistautumisensa ja miten hän ot-

taa hakijan vastaan, luo haastattelulle ilmapiirin ja kriteerit onnistumiselle. Haastattelijan valmistautuminen tarkoittaa hakijan ansioluettelon ja hakemuksen lukemista ajatuksella läpi ja miettimällä kysymysrunгон valmiiksi haastattelua varten. (Hoikkala, J. 2017, 28.)

Teorialukuun 3.3 viitaten Haavistola ja Vaahtio neuvovat, että ennakkovalmistautumista varten haastatteluissa neuvottelutilan tulisi olla rauhallinen ja neutraali sekä haastattelijan tulisi ottaa hakija vastaan arvostavasti ja luoda hakijalle kevyellä alkujutustelulla mahdollisimman tervetullut olotila (Haavistola 2010, 26; Vaahtio 2007, 80–81, 84). Silloin syntyy hyvää keskustelua ja haastateltava kertoo itsestään avoimesti. Olennaista on, että hakijalle jää haastattelusta hyvä kokemus, vaikka ei tulisikaan valituksi (Hoikkala, J. 2017, 28).

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa yksi peruskulmakivistä on havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella vaikutetaan tutkimuksen tuloksiin, jotka muodostuvat haastateltavan käsityksestä tutkimusaiheeseen, sekä siihen millaisia merkityksiä aiheelle annetaan ja millaiset välineet tutkimuksessa on käytettävissä. Tutkimustieto on näin ollen subjektiivista ja teoreettiselle pohjalle tutkimusta tekevä päättää tutkimusasetelmasta. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, 20.)

Laadullinen tutkimus perustuu nimensä mukaisesti laatuun, ei määrään. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui kehittämistyöhöni parhaiten yksilöllisten ja informatiivisten vastausten vuoksi, joiden avulla pystyn selvittämään tutkimuskysymystäni. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, 150–152.) Tutkimusmenetelminä käytettävien haastattelujen ja benchmarkkauksen avulla loin laadulliselle tutkimukselle tyypillistä vuorovaikutusta ja suoraa kontaktia tutkijan ja haastateltavan välillä. Kysely ja havainnointi tukevat haastattelua ja benchmarkkausta tutkimuksessa ja niiden tehtävänä on tukea sisällönanalyysia sekä antaa objektiivista näkökulmaa haastattelutilanteesta.

### 5.2 Aineiston keräys

Eri tutkimusmenetelmät toteutettiin syksyn 2019 ja syksyn 2020 aikana. Tutkimuksen aikana perehdyin lähdekirjallisuuteen, joka tuki kyseisten menetelmien toteuttamista. Benchmarking tehtiin Pirkanmaan Osuuskaupan tiloissa syksyllä 2019, jolloin haastattelin rekrytointipäällikköä osaavan työvoiman saatavuudesta ja HRM- järjestelmästä. Haastattelussa mukana oli pelkästään muistiinpanovälineet, kun harmillisesti nauhoitus jäi puuttumaan haastattelusta.

Havainnointi rekrytointitapahtumassa alkuvuodesta 2020 oli koko päivän kestävä tapahtuma ja siihen valmistauduttiin ennakkoon perehtymällä kohdeyrityksen rekrytointiprosessiin ja vapaana oleviin työharjoittelupaikkoihin.

Haastatteluista kaksi tehtiin videohaastatteluina, molemmat syksyn 2020 aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen vastaukset kirjoitettiin tutkimusaineistoon lukuun 6. Olin varannut haastattelujen läpikäymiseen yhden kaleriviikon, joka riitti lopulta hyvin. Kaksi muuta haastattelua tehtiin kasvotusten, aiemmin kerrottu Pirkanmaan Osuuskaupan haastattelu ja yrityksen X henkilöstöjohtajan haastattelu syksyllä 2019. Mukana molemmissa haastatteluissa oli muistiinpanovälineet ja toinen haastattelusta nauhoitettiin.

Tutkimuksen ainoa kysely tehtiin syksyllä 2020. Suostumus kyselyyn varmistettiin yrityksen X aluejohtajalta, jonka jälkeen lähetin haastattelukysymykset sähköpostitse. Kahden viikon kuluessa sähköpostin lähettämisestä vastaukset oli saatu ja kirjoitettu tutkimustuloksiin. Kyselyn ja haastattelun vastauksissa oli se ero, että kyselyn vastaukset olivat lyhyempiä ja tiiviimpiä. Haastattelusta sai syvällisempiä vastauksia, koska siinä pystyi esittämään tarvittaessa jatkokysymyksiä.

## **Benchmarking**

Benchmarkingia voidaan toteuttaa tutkimalla, havainnoimalla, vertailemalla ja arvioimalla yritysten toimintaa. Benchmarkkauksesta koituvia hyötyjä ovat kilpailijoiden käyttämien toimintatapojen hyödyntäminen, virheistä oppiminen sekä strategiavalintojen tekeminen, kun tunnetaan kilpailukentän muut toimijat. (Tuulaniemi 2013, 139.) Omia toimintoja vertaamalla kilpailijan vastaaviin toimintoihin saadaan uutta näkökulmaa, joka edesauttaa kehittämään omaa yritystä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 88).

Innovatiivisuus ja toimialan laajuus vaikuttivat Pirkanmaan Osuuskaupan valintaan yhdeksi benchmarkkauksen kohteeksi. Rekrytointipäällikkö vastaa henkilöstötiiminsä kanssa koko Pirkanmaan rekrytoinneista ravintola-alan ammattilaisista kauneudenhoidon ammattilaisiin ja floristeihin. (Salo, H. 2019.) Pirkanmaan Osuuskauppa on hyödyntänyt vuodesta 2019 alkaen HRM (Human Resource Management) -järjestelmää rekrytointiprosessissa (Salo, H. 2020). Benchmarkingin tavoitteena on saada uutta näkökulmaa menetelmistä työhaastattelussa, ja miten HRM-järjestelmää voi hyödyntää rekrytointiprosessissa.

## Havainnointi

Jokapäiväisessä arjessa havaintojen tekeminen on tieteellisen havainnoinnin perusta. Kyseiset havainnot eivät kuitenkaan ole suoranaisesti tieteellisen tutkimuksen havainnointia koska tieteellisessä tutkimuksessa järjestelmällisyys, suunnitelmallisuus ja kriittisyys ovat havainnoinnin kannalta olennaisia erityispiirteitä. Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen keskeinen käsite ja tutkimuksen tekemisen yksi perusasioista. Havainnointi aineiston keräämisen tapana sopii laadulliseen tutkimusmenetelmään tutkijan osallistuessa tutkimuskohteen toimintaan ja, kun havainnointi tehdään tutkimuksen aiheen mukaisessa luonnollisessa ympäristössä. (Vilkkä, H. 2006, 2–3, 33.)

Benchmarkingin ja haastattelujen lisäksi kehittämistyössä käytettiin yhtenä menetelmänä myös havainnointia (liite 2). Oivallinen kohde havainnoinnin suorittamiseen oli messuesittelijän rooli Loistoduuniin- rekrytointitapahtumassa Tampereen aikuiskoulutuksen tiloissa helmikuun 2020 alussa. Vuoden 2019 syksyllä edellisen kerran järjestetyssä rekrytointitapahtumassa edusti jo silloin yli 50 työnantajaa kaupan, turvallisuusalan, ravintola-alan, sosiaali- ja terveysalan sekä puhtaus- ja kiinteistöhoitoalan tehtävistä (Tampereen Aikuiskoulutuskeskus, 2019).

Rekrytointitapahtuma on suunnattu erityisesti työnhakijoille, jotka hakevat vakiuista työpaikkaa tai niille, jotka opiskelun ohessa haluaisivat tehdä yksittäisiä työvuoroja tai kausiluonteista työtä. Tapahtumaan on vaivatonta tulla ja siellä voi valita oman mielenkiinnon mukaan haluaako käydä esittäytymässä työnantajille ja kysyä heiltä lisätietoa haettavista tehtävistä, vai haluaako kiertää esittelypisteet, ottaa materiaalia mukaan ja tutustua niihin perusteellisemmin kotona.

Havainnointia tehdessäni keskityin erityisesti hakijan yleisilmeeseen, katsekontaktiin, kiinnostukseen yritystä tai tehtävää kohtaan, hakijan omiin kiinnostuksen kohteisiin tai tavoitteisiin, johdonmukaisuuteen, kehittämiskohteisiin ja jälkivaikutelmaan. Tein havainnoinnin työnhakijasta edellä mainittujen asioiden osalta ja tutkimustuloksissa syvennyn havainnoinnin arvioihin.

## Kysely ja haastattelu

Kysely määritellään tutkimuksessa menettelytavaksi, jossa kyselyyn vastaaja täyttää hänelle esitetyn kyselylomakkeen kotonaan tai valvotussa ryhmätilanteessa. Kyselyn avulla kerätyt tiedot eivät ole välttämättä niin yksityiskohtaisia kuin henkilökohtaisessa haastattelussa mutta miettimällä huolellisesti kysymysten sisällön ja tarkoituksen, saadaan analysoitavia vastauksia tiedonkeruuvaiheeseen. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, 72–73.)

Kyselyä varten mietin tarkkaan sopivia kysymyksiä, jotka auttaisivat tutkimukseni eteenpäin. Tavoitteena oli saada vastauksista mahdollisimman kuvailevia ja informatiivisia, poissulkien lyhyet yhden tai kahden sanan vastaukset. Kyselylomakkeen selkeyttä ja visuaalisuutta toin esiin jakamalla kysymykset teemoittain omien aihealueiden alle.

Kyselyyn osallistui yrityksen X aluejohtaja. Valitsin aluejohtajan haastateltavaksi erilaisista haastattelutilanteista saadun kokemuksen ja ammattitaidon vuoksi. Kysely toteutettiin syyskuun lopussa 2020 sähköpostitse kyselylomaketta (liite 3) käyttäen.

Puolistrukturoitu haastattelu, strukturoitu haastattelu sekä vapaasti aihealueittain etenevä haastattelu toteutuivat menetelminä omalla osa-alueellaan kehittämistyössäni. Vapaasti aihealueittain etenevä haastattelu järjestettiin syksyllä 2019 henkilöstöjohtajan kanssa yrityksen X toimitiloissa. Tavoitteena oli ideoida yhdessä, minkälaisia ominaisuuksia kehittämistyön aihe pitäisi sisällään. Ideoinnin tueksi toteutimme ”aivoriihen” (liite 4), jonka aiheena oli eri väylät, joiden avulla löytää työntekijät, ja millä keinoin varmistetaan osaavan työvoiman saatavuus.

Kehittämistyöni aihe muuttui keväällä 2020 koronan aiheuttaman ravintola-alan työllisyystilanteen vuoksi. Keskusteltuani uudelleen henkilöstöjohtajan kanssa, sain vaihtoehdon tehdä tutkimusta työhaastattelusta ja siitä, kuinka työnantaja saisi mahdollisimman paljon selville tunnin haastattelun aikana työnhakijasta. Aihe lähti nopeasti muotoutumaan mielessäni ja halusin lähteä tutkimaan annettua teemaa vahvan teoriapohjan kautta kysely -ja haastattelututkimusta apuna

käyttäen. Aiemmin aloittamaani teoreettista pohjaa ja tutkimusmateriaalia hankintaväylien kartoittamisesta sain hyödynnettyä nykyiseen aiheeseen, koska molemmat aiheet ovat rekrytointiprosessin keskeisiä vaiheita.

Pirkanmaan Osuuskaupan rekrytointipäällikön kanssa haastattelu tehtiin Pirkanmaan Osuuskaupan toimitiloissa Koivistonkylässä. Oli hienoa päästä samalla näkemään toimitilat, joissa työhaastattelut pääosin tehdään. Olin varannut mukaan muistiinpanovälineet, ja kirjoitin haastattelun aikana samalla vastauksia. Haastattelun jälkeen tulin siihen tulokseen, että haastattelu olisi ollut parempi nauhoittaa, jotta vastaukset olisi voinut litteroida. Kysymykset tuli kuitenkin käsiteltyä hyvin pääpiirteittäin ja kehittämistyöni aiheena oli vielä työvoiman saatavuuden varmistaminen.

Aiheen vaihduttua haastattelun merkitykseen rekrytointiprosessissa, pääsin haastattelemaan rekrytointipäällikköä uudelleen viestintä- ja yhteistyöalusta Microsoft Teams- videopuhelun avulla. Samalla videohaastattelumenetelmällä toteutui myös Lidlin HR-asiantuntijan haastattelu. Lähetin haastateltaville kyselylomakkeen (liite 3) muutama päivä ennen haastattelua, jotta haastateltavat saivat tutustua kysymyksiin etukäteen.

Kyseisiä haastattelua varten olin varautunut paremmin ja nauhoitin videohaastattelut, jotta pystyin palaamaan vastauksiin myöhemmin. Haastattelu toteutui kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä, mutta jätti kuitenkin tilaa myös avoimelle keskustelulle.

## 6 TULOSTEN TARKASTELU

### 6.1 Benchmarking Pirkanmaan Osuuskauppa

Pirkanmaan Osuuskaupan ja yrityksen X rekrytointiprosessissa oli havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä. Molemmissa yrityksen henkilöstöosasto päättää haettavan työtehtävän tarpeellisuuden, jonka jälkeen työtehtävä laitetaan hakuun tehtävän mukaan, yrityksen kotisivulle ja valittuihin sosiaalisiin kanaviin. Hakemusten käsittelyn jälkeen henkilöstöosasto esihaastattelee potentiaaliset hakijat, jonka jälkeen hakija siirtyy kohteen esimiehelle haastateltavaksi.

Ravintola-alan työvoimapulasta sekä alan koulutuspaikkojen vähydestä on uutisoitu jo pidemmän aikaa. Pirkanmaan Osuuskauppa on lähtenyt tekemään palvelualaa näkyväksi vierailuilla yläasteella, missä nuorille kerrotaan alan tehtävistä ja uramahdollisuuksista. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa Pirkanmaan Osuuskauppa käyttää myös ryhmätehtävää apuna hakijoiden soveltuvuusarvioinneissa. Haastattelun loppuvaiheessa oleville hakijoille käydään esittelemässä työnhakuun liittyvää työympäristöä. Kyseinen palvelualan läpinäkyvyyden esille tuominen olisi hyvä keino myös yrityksellä X haastattelutilanteessa ja rekrytointiprosessin ulkopuolellakin, jolloin hakija saisi konkreettisemmän kuvan haettavasta tehtävästä. Viime vuosina yritys X on ollut aktiivisesti mukana rekrytointimessuilla sekä eri oppilaitoksissa. Mahdollisuutena voisi olla myös yritysvierailut yläasteella ja lukiossa ennen erillistä ammatinvalintaa.

Pirkanmaan Osuuskaupalla rekrytointiprosessin uudistamiseen on mietitty vaihtoehtona hakea yhteistyökumppania rekrytoinnin johtamiseen. Yhteistyökumppanin kanssa jaettaisiin rekrytointiin liittyvät asiat ja pystyttäisiin yhdistämään voimavarat koska molemmilla on paljon samoja työnhakijoita. Tällainen menetelmä voisi sopia myös yritykselle X, jolloin yhteistyö pienemmän tai isomman toimijan kanssa keventäisi rekrytointiprosessin työmäärää ja voisi tuoda uutta näkökulmaa yhteistyökumppanin rekrytointimenetelmistä.

Yrityksen X HRM- järjestelmä otettiin käyttöön vaiheittain kesän ja syksyn 2020 aikana, jonka vuoksi käyttäjäkokemukset ja sen osalta mahdollinen kehittäminen



ovat vielä alussa. Pirkanmaan Osuuskaupalta järjestelmän käyttöönottoa kuvattiin mielenkiintoiseksi projektiksi, jonka aikana on päässyt myös kehittämään järjestelmää, joka palvelee työntekijän polkua alusta loppuun saakka. Järjestelmän käyttö aloitetaan työhakemuksen lähettämisestä siihen asti, kunnes työsopimus päättyy.

Tarkoitus rekrytointiprosessin lisäksi oli vertailla Pirkanmaan Osuuskaupan ja yrityksen X HRM- järjestelmiä. Järjestelmien vertailu toisiinsa osoittautui hieman suunniteltua haastavammaksi koska järjestelmät olivat kokoluokaltaan ja ominaisuuksiltaan erilaisia, ja lisäksi molemmissa kehittämistyö on vielä kesken. Oli kuitenkin mielenkiintoista kuulla järjestelmien käyttöönoton sujuneen hyvin ja järjestelmän kehittämistyön jatkuvan edelleen.

Benchmarkingin avulla sai mielenkiintoista näkökulmaa siitä, kuinka Pirkanmaan Osuuskaupalla henkilöstöhallintoasiat on viety järjestelmissä hieman pidemmälle ja lisäksi on päästy kehittämään palautteiden perusteella. Yritys X on päässyt hyvin etenemään oman HRM-järjestelmän parissa, ja kehittämistyö on alkamassa. Järjestelmän avulla koko henkilöstö, joilla on omat kirjautumistunnukset, pääsee myös osaksi henkilöstöhallinnon digitaalista prosessia.

Rekrytointiprosessi molemmissa yrityksissä eteni lähes samalla tavalla, pienenä erona Pirkanmaan Osuuskaupassa oli se, että heillä oli haastattelutilanteessa enemmän digitaalisia työkaluja ja ryhmätehtäviä käytössään. Lähitulevaisuudessa voisi olla vaihtoehtoina videohaastattelut, työnsimuloinnin ja ryhmätehtävät haastattelutilanteessa myös yrityksessä X.

## **6.2 Havainnoinnin tulokset**

Havainnointi soveltui tutkimusmenetelmänä henkilökohtaisen tiedonannon tueksi koska havainnoinnissa pystyi keskittymään kysymysten esittämisen ja vastausten kuuntelemisen sijaan hakijan eleisiin, ilmeisiin ja persoonallisuuteen.

Hakijaksi valikoitui sattumanvaraisesti nuori nainen, joka haki keikkatyötä ravintola-alalta opiskelujensa oheen. Hakija tuli esittäytymään oma-aloitteisesti rekrytointimessujen esittelypisteellä ja pyysi mahdollisuutta haastatteluun tapahtuman

ohessa. Mahdollisuus havainnointiin tuli, kun kollegani haastatteli hakijaa ja pääsin itse tarkkailemaan tilannetta ja kirjaamaan muistiinpanoja ylös. Havainnoinnin yhtenä tarkoituksena oli pisteyttää hakija arviointiasteikkoa (taulukko 3) apuna käyttäen tietämättä etukäteen tarkemmin hakijan taustatietoja.

TAULUKKO 3. Havainnointilomake: Rekrytointitapahtuma, Tampereen aikuis-koulutuskeskus (Österberg, M. 2014, 101–102, muokattu; Niitamo, P. 2000, 83–84, muokattu.)

Havainnoinnin kohde Haastateltava työntekijä	Arviointi Arvoasteikko 1–5 1= heikko ... 5= erittäin hyvä
Pukeutuminen ja yleisilme	4,5
Katsekontakti	4
Kiinnostus yritystä/tehtävää kohtaan	4
Omat kiinnostuksen kohteet, tavoitteet	3,5
Selkeys, johdonmukaisuus	3,5
Oppiminen ja kehittämiskohteet	4
Jälkivaikutelma	4,5

*”Hakijan yleisilme oli siisti ja rento, pukeutuminen opiskelijan ja messutapahtuman tyyliin soveltuvaa. Katsekontakti ja kaikki huomio pysyi haastattelijassa, vaikka ympärillä oli jatkuvaa puheensorinaa ja vilinää messujen takia. Hakija tiesi jonkin verran kohdeyrityksestä X ja osasi nimetä ruokaravintoloita sekä työtehtäviä, joita oli myös hakenut sähköisen järjestelmän kautta. Hakija kertoi monipuolisen urheilun, tekemiset sisarusten kanssa ja lukemisen kiinnostuksen kohteiksi ja toivoi pääsevänsä lukion jälkeen yliopistoon opiskelemaan. Hakija kertoi omaavansa työkokemusta ravintola-alalta noin vuoden verran työskenneltyään kahvilassa kesäapulaisena. Kehittämiskohteiksi hakija nimesi joskus malttamattomuuden asioihin sekä ujouden uusia asioita kohtaan, mutta jatkoi että ujous johtuu yleensä siitä, kun*

*asioita ei vielä osaa, mutta rohkeus kasvaa, kun asiat oppii. ”*

Arviointiasteikko helpotti havaintojen tekemistä ja arvostelua, koska taulukossa näki konkreettisesti mitkä asiat vaikuttavat mielikuvan luomiseen, kun sai keskittyä vain havaintojen tekemiseen. Havainnoinnin kohteena oli hakijan ilmeet, eleet, puhetapa ja puheen sisältö. Niitamon (2000) tutkimusaineistossa hakijan persoonallisuuspiirteitä havaitaan käyttäytymisnäytteissä, joissa ei vielä käytetä sanallista ilmausta. Pelkästään ulkonäön ja pukeutumisen perusteella ei pystytä havaitsemaan työnhakijan persoonallisuutta tai työhön liittyviä ominaisuuksia. Tarkkuus lisääntyi, kun arvioijat saivat katsella ja kuunnella työnhakijoita samanaikaisesti. (Niitamo, P. 2000, 82.)

Haastattelutilanne hakijan kanssa oli erilainen kuin normaalisti koska haastattelu tehtiin messualueella, missä oli häiriötekijöinä paljon ihmisiä ja äänenvoimakkuus korkealla. Hakija pystyi kuitenkin hyvin sopeutumaan ympäristöön ja keskittymään haastattelukysymyksiin sekä kertomaan itsestään oma-aloitteisesti. Hakijan eleet viestivät avoimuutta. Hakijan kasvot olivat vastaanottavaiset ja hän hymyili ja elehti käsillään kertoessaan omista kiinnostuksen kohteistaan ja tavoitteistaan. Pieni jännittyneisyys ja kokemattomuus näkyivät hakijassa lyhyinä vastauksina kysymyksiin, joissa olisi voinut vapaasti kertoa itsestään enemmän eikä hakija ollut täysin varma minkälaista työtä hän haluaisi ravintolassa tehdä.

Kohteliaat käytöstavat, ystävällisyys, hyvä asenne ja oppimiskyky vaikuttivat päätökseeni kutsua hakija uudelleen varsinaiseen työhaastatteluun yritykseen X. Hakija kävi minulla haastattelussa ravintolassa ja haastattelun jälkeen sovimme päivän, jolloin voisimme allekirjoittaa työsopimukset keikkatyöstä. Valitettavasti kevään aikana, Covid-19 epidemian seurauksena työsopimusta ei ehditty allekirjoittamaan, koska epidemia johti epävarmaan työllisyystilanteeseen koko ravintolalan sektorilla. Päätimme siirtää sopimuksen allekirjoittamista siihen asti, kunnes työllisyystilanne normalisoituu.

Hakijat rekrytointimessuilla olivat yleisesti uteliaita ja uskalsivat hyvin tulla kyselemään erilaisista työmahdollisuuksista ja tietoa yrityksestä X. Tapahtuman

luonne oli rento ja avoin, jolloin hakijoiden oli vaivatonta tulla tiedustelemaan messuesittelijöiltä hakemiaan tietoja. Hakijat myös uskalsivat kysyä sellaisia kysymyksiä, joita he eivät välttämättä esittäisi varsinaisessa työhaastattelussa tai isommilla messuilla missä voisi olla vaikeampi lähestyä työnantajaa. Esittelijänä rekrytointimessuilla juttelin muutaman tunnin ajan monenlaisten ihmisten kanssa ja siellä kävi ilmi, että muutama ihminen oli työskennellyt aiemmin yrityksessä X ja rohkaistui nyt tulla kysymään millainen työtilanne olisi tulevana kesänä tai syksynä. Oli myös hakijoita, joilla kielitaito ei olisi riittänyt varsinaista työhaastattelua varten, mutta he olivat kiinnostuneita tulemaan yritykselle X työharjoitteluun kuulakseen suomen kieltä päivittäin, oppiakseen ymmärtämään ja puhumaan kieltä paremmin.

Rekrytointimessut antoivat laajempaa näkemystä siihen, miten monenlaisia työnhakijoita on ja kuinka kaikille hakijoille ei välttämättä sovellu samanlaiset tavat hakea töitä. Messuilla oli erilaisia hakijoita: ujoja ja rohkeita ja niitä, jotka etsivät pelkästään keikkatyötä sekä niitä, jotka etsivät vakituista työsuhdetta.

Messuilla esittelijän roolissa myös havaitsi, kuinka paljon rohkeutta vaatii tulla esittäytymään työnantajalle, mikä käsittää jo yhden rekrytointiprosessin vaiheen. Haastattelija voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, ettei hakija jännittäisi tilannetta liikaa vaan pystyisi rentoutumaan. Tämä oli minulle tärkeä oivallus, koska on sekä haastattelijan ja hakijan etu, että hakija kertoisi itsestään haastattelutilanteessa mahdollisimman avoimesti.

Havainnoinnin käyttäminen yhtenä tutkimusmenetelmänä toi konkreettisesti esille sen miten paljon todellisuudessa viestimme ilman sanallista viestintää. Ilmeet ja eleet kertovat ihmisen persoonallisuudesta ja motivaatiosta, ja niitä tulkitsemalla saamme haastattelun arvioinnin tueksi lisää informaatiota hakijasta.

### **6.3 Kyselyn ja haastattelun tulokset**

Aiheen rajauksen vuoksi haastattelulomakkeen kysymykset oli suunnattu työntekijän haastattelutilanteeseen, jolloin esimiehet ja asiantuntijat rajattiin tutkimuksesta pois. Tuloksissa käsittelen haastattelun ja kyselyn vastauksia yhdessä koska molemmissa oli käytössä sama kyselylomake.

Haastateltavan perustietojen, eli esittelyn ja toimenkuvan jälkeen kysymykset olivat aseteltu teemoittain 1–4 aihealueiden mukaisesti. Teemassa 1 kysyttiin rekrytointiprosessin kuvausta, jonka jälkeen syvennyttiin haastatteluosioon. Teema 3 käsitteli haastattelun merkitystä, jonka jälkeen tiedusteltiin mahdollisia kehitysehdotuksia haastattelua varten (liite 3).

### **Minkälainen on yrityksen rekrytointiprosessi?**

Vastauksien perusteella kaikkien vastaajien edustamien yritysten rekrytointiprosessi etenee samaa kaavaa käyttäen, muutamia pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Rekrytointiprosessin kuvaus oli kaikkien vastaajien kertomana hyvin samanlainen ja kuin suoraan oppikirjasta. Vahva teoriapohja näkyy myös käytännössä yritysten rekrytointiprosesseissa.

Vastauksissa rekrytointiprosessi aloitetaan työtehtävän tarpeen ilmoituksesta aluejohtajalle tai henkilöstöosastolle. Henkilöstötarve määritellään eli tehtäväkuva täydennetään henkilöstöosaston tai aluejohtajan toimesta ennen kuin ilmoitus laitetaan valittuihin hakukanaviin. Tässä vaiheessa prosessia on hyvä tiedostaa, laitetaanko tehtävä sisäiseen vai ulkoiseen hakuun vai molempiin. Vastauksissa nousi esille monipuolinen rekrytointi eli Pirkanmaan Osuuskaupalla ja Lidillä on laaja työnhaku kaupan alan ja varaston tehtäviin. Pirkanmaan Osuuskaupalla ja yrityksellä X on yhteistä ravintola-alan ammattilaisten rekrytointi. Hakijoiden valitsemisen jälkeen järjestetään toimintatavan mukaan infotilaisuus, ryhmätehtävä, videohaastattelu tai puhelinhaastattelu, jonka tarkoituksena on selvittää lisää tietoa hakijasta ennen varsinaista haastattelua.

Vastauksissa kävi ilmi, että Covid-19 pandemian myötä isona muutoksena on videohaastattelujen kasvu. Vastauksissa kerrottiin, miten tärkeää on vapauttaa esimiehen aikaa myynnin ja henkilöstön johtamiseen, minkä takia henkilöstöosasto käsittelee hakemukset ja tekee esihaastatteluja. Soveltuvimmat hakijat ohjataan toimintatavan mukaan esimiehelle tai henkilöstöammattilaiselle jatko-haastatteluun. Yleensä esimies tekee päätöksen valinnasta ja ilmoittaa hakijoille. Valintapäätöksen jälkeen hakija allekirjoittaa työsopimuksen, jonka jälkeen teh-

dään perehdytysuunnitelma. Lopuksi arvioidaan rekrytointiprosessia kokonaisuutena ja toimintatavan mukaan uudelle työntekijälle tehdään esimerkiksi tulo-kysely.

### **Millainen on mielestäsi riittävä haastattelu-aika (min/h) ja miksi?**

Vastauksien perusteella riittävä haastattelu-aika suorittavaa työtä tekeväälle, esimerkiksi kokille tai tarjoilijalle on 30–45 minuuttia. Mikäli kyse on alkuvaiheen haastattelusta, jolloin osaavaa henkilöä kartoitetaan vielä isommasta hakijamäärästä tai tietoa hakijasta on kerätty jo aiemmin videohaastattelun merkeissä, 15–20 minuuttia riittää haastatteluun. Vastausten perusteella oli selkeää, että työtehtävä vaikuttaa olennaisesti haastattelu-aikaan. Mitä pidemmälle rekrytointiprosessi etenee, haastattelu-aika pitenee samassa suhteessa, noin 45 minuutista yhteen tuntiin. Vastauksista tuli myös esille tärkeä huomio siitä, että hakijalle olisi hyvä kertoa etukäteen, kuinka kauan haastatteluun on varattu aikaa, jotta hakija osaa varautua siihen.

### **Millä perusteella kutsut hakijan haastatteluun?**

Vastauksissa rekrytoinnin tarve, koulutus ja työkokemus sekä hakemuksen kokonaisuus koettiin tärkeimmiksi asioiksi kutsua hakija haastatteluun. Kaksi vastaajista kertoivat, että esimerkkien avulla kertominen ja persoonallisuuden ja motivaation esille tuominen hakemuksessa kiinnittivät heidän huomionsa. Valintaan vaikutti myös, jos hakija kertoo itsestään mielenkiintoisesti ja koukuttaa lukijan haluamalla tietää hakijasta lisää. Aiempi työskentely samankokoisissa tai samantyyllisissä paikoissa kuin minne on hakemassa, koettiin etuna sekä jos hakemuksesta on havaittavissa hakijan hyvä asenne.

Hakemuksen erityispiirteiksi mainittiin, ettei hakemuksen pituus saisi olla liian pitkä ja lauseet olisivat informatiivisia eikä vain toteamuksia. ”Olen ystävällinen ja rohkea” – maininnan yhteyteen tulisi kertoa, millä tavalla ystävällisyys ja rohkeus ilmenee hänen luonteenpiirteissään. Esimerkkien avulla itsestään kertominen tuo hakijan persoonallisuutta esille.

*Asiakas kysyi mistä löytyy jauhot kaupassa. Menin näyttämään, että nämä jauhot ovat oikein hyvät, käytin itse pizzan leivonnassa.*

**Käytäkö haastatteluissa tiettyä haastattelukysymysrunkoa? Jos käytät, kerro siitä. Jos et, miten etenet haastattelutilanteessa?**

Kaikki vastaajat kertoivat käyttävänsä haastattelukysymysrunkoa, välillä vaihdellen kysymyksiä tilanteen mukaan. Kysymysrungon mukaan edetään ja lisätään tarvittaessa kyseisen tehtävän mukaisia erityistoiveita, mitä hakijalta odotetaan. Mikäli tehtävä vaatii jotain erityispiirrettä, se on hyvä selvittää haastattelussa, esimerkiksi kokin leivontataidot.

Yksi vastaajista kertoi nimeävänsä haastattelukysymykset teemojen mukaan ja valitsee niihin pääkysymykset, jotka hän esittää kaikille. Pääkysymysten lisäksi on tukikysymykset, jotka kysytään tarvittaessa, mikäli keskustelu ei etene tai jos jää jotain selvitettävää.

*Orjallinen kysymyspatteristo liian kapea, antaa hakijan äänen puhua haastattelussa. Parhaimmillaan haastattelu on vuorovaikutustilanne*

Yksi vastaajista kertoi kiinnittävänsä huomiota myös siihen, kokeeko hakija olevansa kovin jännittynyt haastattelutilanteesta. Tällaisessa tilanteessa vastaaja kartoittaa minkälainen jännitystaso hakijalla on asteikon 1–10 välillä. Tällainen alkukeskustelu rentouttaa hakijaa ja hakija pystyy helpommin kertomaan itsestään. Vastauksissa kävi myös ilmi, että kysymysrungon sisällössä on hyvä käydä läpi käytännön asiat; Miten hakija pääsisi kulkemaan töihin, millaisena kokee yövuorossa työskentelyn, onko edellytykset fyysiselle työlle ja miten käsittelee jatkuvan kiireen asiakaspalvelussa?

**Mitkä asiat vaikuttavat haastattelun kulkuun/etenemiseen?**

Vastauksien perusteella haastattelun etenemiseen vaikuttaa hakijan avoimuus. Mitä enemmän hakija kertoo vastauksissaan itsestään ja ajatuksistaan, sitä

enemmän haastattelija saa tietoa hakijasta ja kysymysten esittäminen sujuu luontevammin.

*Joskus voi varsin pian ilmetä, että syystä tai toisesta haastateltava ei ole meidänlainen niin sitten on turha pitkittää tilannetta.*

Vastauksista kävi myös ilmi, että välillä kaikki tarvittava tieto tulee keskustelun lomassa, jolloin haastattelijan ei tarvitse tehdä niin paljon erillisiä kysymyksiä ja haastattelu toteutuu vapaamuotoisemmin. Vastauksissa vaikutti myös hakijan jännittyneisyys sekä miten perehtynyt haastattelija on hakijan hakemukseen ja ansioluetteloon. Mikäli haastattelija ei ole valmistautunut tarpeeksi hyvin, se välittyy hakijalle ja silloin hakija ei välttämättä luota haastattelijaan.

*Ei vilkaista vaan nopeasti cv:tä vaan käytetään aikaa. Välittyy hakijalle, mikäli ei ole valmistauduttu eikä hakija luota haastattelijaan, ei välttämättä kerro niin avoimesti.*

**Mitkä asiat haastateltavasta tulisi aina selvittää haastattelun aikana ja miksi? / Jos sinulla olisi 1 tunti aikaa käyttää haastatteluun, mitkä asiat selvittäisit?**

Vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä, joista tärkeimmiksi vastaajat kertoivat soveltuvuuden työtehtävään, työkokemuksen, koulutuksen, motivaation, työntekijän käytettävyyden sekä yhteistyötaidot. Mikäli haastatteluaikaa olisi tunti käytävissä olisi hyvä selvittää myös, miksi hakee kyseistä työpaikkaa ja minkälaiset odotukset hänellä on työtehtävästä. Vastauksissa tuotiin esiin, ettei henkilökohtaisia esimerkiksi perhesuhteisiin, politiikkaan tai varusmiespalveluun liittyviä asioita sovi kysyä yksityisyyden suojan vuoksi. Yksityisyyden suoja on laissa määritelty ja tarkoittaa, ettei työnantaja saa kysyä tai käsitellä hakijan henkilötietoja, elleivät ne ole välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia (Kyngäs, S. 2020). Tämä oli mielestäni hyvä muistutus asiasta koska usein puhutaan vain siitä, mitä kysymyksiä voi esittää, jolloin voi unohtua hakijan yksityisyys.



Hakijasta haluttiin selvittää myös tuleva sitoutuminen työnantajaan, eli kuinka pitkäksi ajaksi töitä haetaan. Yksi vastaajista kertoi selvittävänsä myös hakijan tapaa toimia erilaisissa tilanteissa ja esimerkkien avulla kysyä hakijalta, miten on esimerkiksi käänntänyt asiakkaan huonon päivän hyväksi.

### **Miten selvität työnhakijan motivaation haettuun tehtävään?**

Motivaation selvittäminen haastattelussa on haasteellista kokeneellekin rekrytoijalle. Vastausten perusteella motivaatiota pystyy selvittämään analysoimalla ja havainnoimalla hakijan vastauksia, esimerkiksi kyseleekö hakija paljon tai huokuuko hänen eleistään ja ilmeistään kiinnostusta tehtävää kohtaan. Vastauksissa ilmeni myös esimerkkien avulla kysyminen eli voi kysyä hakijalta, miten hän toimisi tilanteessa, jossa asiakas tulee reklamoimaan viallisesta tuotteesta kesken kiireisen kassajonon? Hakijalta voidaan myös kysyä, miten hän suhtautuu tilanteeseen, jossa seuraavalle päivälle tarvitaankin työntekijää, olisiko halukas tulemaan?

Hakijan omat odotukset ja tavoitteet ja niiden vertaaminen työtehtävän tavoitteisiin luo jo hyvän pohjan motivaation selvittämiseksi. On myös hyvä selvittää, mitkä asiat horjuttavat motivaatiota, onko se esimerkiksi kiireinen työympäristö vai liian rauhallinen. Hakijan vastausten avulla selvitetään miten hakija sopisi yrityksen työkuultuuriin. Yksi vastaajista kertoi oman työhaastattelun kysymyksestä, jolloin häneltä yritettiin selvittää motivaatiota alla olevan kysymyksen avulla.

*Mitä sellaista täytyisi tapahtua puolenvuoden sisällä, jotta sä päättäisit lähteä yrityksestä?*

Vastaajat kertoivat, että kokemuksen myötä pystyy lukemaan hakijaa ja tulee esitettyä oikeanlaiset kysymykset motivaation selvittämiseen. On myös syytä muistaa, että jännitys voi vaikuttaa hakijan vastauksiin siten, ettei motivaatio välttämättä tule tarpeeksi esille hakijan vastauksista tai elekielestä.

*Aina täytyy vaan muistaa, että moni jännittää tilanteita todella paljon.*

### **Miten saat työnhakijalle mahdollisimman realistisen käsityksen haetun työtehtävän sisällöstä?**

Vastaajat kertoivat, että tärkeintä on kertoa rehellisesti työn sisällöstä ja käydä läpi käytännön asiat, esimerkiksi millaisena kokee yövuorossa työskentelyn, onko työ fyysisesti raskasta tai rutiininomaista. Kaikki työhön liittyvät asiat, jotka käytännössä muodostavat tehtävässä ison roolin, tulisi kertoa hakijalle avoimesti. Työnsimulointi, esihaastattelu ja esittelykierros työpaikalla ovat hyviä keinoja informoida hakijoille mahdollisimman realistisesti työtehtävistä.

Yksi vastaajista kertoi esimerkin avoinna olevasta työtehtävästä, jolloin vastaaja oli huomannut, että vaikka kuinka kertoi työtehtävän sisällöstä hakijalle, jäi asiat epäselviksi työnhakijalle. Yrityksessä he ottivat käyttöön demotehtävän, jota käytetään tällä hetkellä varaston työtehtävissä. Hakija pääsi nostelemaan eri tasoilta kevyitä laatikoita, jolloin hakijalle konkretisoitui työtehtävän rutiininomaisuus. Hakijoista erottuivat ne, joilla oli kyky ottaa vastaan ohjeita ja jotka yrittivät parhaansa. Demotehtävä oli yksinkertainen ja lyhyt mutta hakijasta pystyi tekemään monia havaintoja. Tärkeintä ei ollut suorituksen täydellisyys vaan se minkälaisella asenteella tehtiin ja kuinka ohjeita kuunneltiin ja noudatettiin.

### **Miten selvität haastateltavan soveltuvuuden haettavaan tehtävään?**

Kaksi vastaajista kertoi selvittävänsä hakijan soveltuvuuden tehtävään työkokemuksen, hakemuksen sekä oikeanlaisten kysymysten avulla. Haastattelija selvittää täsmentävillä kysymyksillä millaista erityisosaamista työtehtävässä vaaditaan. Yksi vastaajista kiinnittää huomionsa siihen, miten hakija sisäistää asiat ja miten oppivainen hän on. Kun on kyseessä suorittavan työn tekijä, hakijalla ei tarvitse olla niin paljon koulutusta tai työkokemusta koska työn pystyy helposti oppimaan. Vastaaja kertoi myös, että heidän yrityksessään otetaan käyttöön lähitulevaisuudessa soveltuvuustestit, jotka auttavat selvittämään hakijan soveltuvuutta työtehtävään ja tuovat hakijasta lisää informaatiota.

*Jos haetaan palvelupisteeseen työntekijää, siellä on yleensä ongelmien ratkaisemista. Yritetään selvittää hakijan ongelmanratkaisutaitoja ja miten suhtautuu kinkkiin ongelmiin ja paineeseen*

Vastauksessa kerrotaan esimerkki hakijasta, joka hakee töihin kaupan palvelulinjastoon, jossa myydään kotiruokaa. Hakijalla ei ole aikaisempaa työkokemusta tai ruokaan liittyvää koulutusta. Hakija haluaa oppia alaa työn kautta. Tällaisessa tilanteessa haastattelija tiedustelisi miksi hakee työtehtävään, minkälaisia ruokia tykkää valmistaa ja miksi, pitääkö asiakaspalvelusta ja minkälaista ajattelee työn palvelulinjastossa olevan.

### **Tuleeko mieleen jotakin, miten voisi kehittää nykyistä rekrytointiprosessia? (esim. haastatteluvaihe)**

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että haastatteluvaihetta tulisi kehittää. Covid-19 pandemian seurauksena rekrytointiprosessia haluttiin uudistaa monen vuoden jälkeen, jolloin oli lähdetty miettimään aktiivista yhteistyökumppania rekrytointin toteuttamiseen. Rekrytointiprosessin vastuun jakaminen ja vaivattomuus työnhakijalle ovat asioita, joita halutaan kumppanuudella saavuttaa.

Videohaastattelut ovat myös yleistyneet kaikkien vastaajien yrityksissä ja kehittävät rekrytointiprosessia digitaalisempaan suuntaan.

Yksi vastaajista korosti, että haluaisi haastatteluvaiheen olevan tulevaisuudessa vuorovaikutuksellisempi ja hakijaystävällisempi. Rekrytointiprosessin aikana hakijat saavat kokemuksen siitä, miten heitä kohdellaan ja saavat samalla käsityksen, miten yritys kohtelisi heitä työntekijöinä. Mikäli hakijalle ei anneta riittävästi aikaa hakuprosessin aikana, voi se tuoda hakijalle kuvan, ettei esimies anna työntekijöille riittävästi aikaa. Tällaisessa tilanteessa hakija ei välttämättä halua antaa yritykseen omaa työpanostaan. Negatiiviset hakijakokemukset voivat näkyä yrityksen rekrytointiprosessin hakemusten käsittelyvaiheessa, mikäli hakijoita ei ole riittävästi tai hakijoiden osaamisen taso on selvästi laskenut.

*Työntekijän kokemus vaikuttaa siihen mitä muut ihmiset meistä ajattelee ja miten meidän niinkun passiiviset työnhakijat millasena työpaikkana he meitä näkee, et sit tulee se vaikutus sinne rekrytoinnin alkupäähän.*

*Miten voisi tuoda elämyksellistä elementtiä haastatteluun? Miten hakijalle voisi inspiroivasti ja yllätyksellisesti päästä kertomaan työtehtävistä? Miten voidaan yllättää hakija?*

Vastauksissa esille nousi myös haastattelulomakkeen sisältö ja sen käytännöllisyys. Lomakkeessa koettiin olevan osittain toistoa ja lomakkeen kysymykset vaativat yhdistelyä.

### **Miten mielestäsi haastattelutilanne tulee tulevaisuudessa muuttumaan?**

Vastaajien mielestä rekrytointiprosessin arveltiin kokonaisuudessaan muuttuvan lähivuosien aikana. Videohaastattelujen määrä tulee lisääntymään sekä haastattelutilanteisiin voidaan liittää työnsimulointia tai soveltuvuustestejä.

*Tulevaisuudessa voi olla, että haastatteluja tehdään enemmän verkossa ja tuleeko niistä jo osittain nykypäivän haastattelun ja soveltuvuustestin yhdistelmä*

*Miten me pystytään rakentamaan sitä luottamusta myös virtuaalisissa kohtaamisissa hakijan kanssa?*

Vastaajien mielestä myös työnteko tulee muuttumaan projektiluontoisemmaksi. Työsuhteita voi olla useampi samaan aikaan ja ansioita voi koostua useista eri tulonlähteistä. Työn sisältö on myös erilaista, tähän nostettiin esimerkkinä sosiaalisen median työ, joka on työajaltaan joustavampaa kuin esimerkiksi tarkkaan ajallisesti määritelty toimistotyö. Myös etätyö todistetusti jo pandemian aikana lisääntyi ja etätyön mahdollisuus tulee varmasti tulevaisuudessa kasvamaan.

*Nuorille työelämä tulee muuttumaan paljon. Tehdään somejuttuja, käydään kaupassa tekemässä pari tuntia töitä. Tulot koostuu useista eri väylistä. Nuoret ovat todella valveutuneita vaihtoehtoista ja asioista ja se on hyvä asia, kun nuoria kiinnostaa.*

#### **6.4 Tutkimustulosten ja viitekehityksen vertailua**

Tutkimustulosten ja lähdekirjallisuuden yhteenvedon työkaluna haluttiin hyödyntää David Rockin (Neuroleadership Institute) SCARF-mallia, jonka avulla rakennetaan luottamuksellista yhteistyötä hakijaan. Kirjoittamalla kyseisestä mallista oli tarkoitus tuoda esiin, minkälaisia menetelmiä käyttämällä ja miten tärkeää on saada hakijalle kokonaisuudessaan miellyttävä haastattelukokemus. Silloin hakija rentoutuu ja kokee olonsa turvalliseksi, jonka seurauksena hakijan vastaukset ovat monipuolisempia ja avoimempia. (Salli & Takatalo 2014, 52–53.)

SCARF-malli jaetaan viiteen osa-alueeseen, jotka ovat Status (asema), Certainty (varmuus, ennustettavuus), Autonomy (autonomia), Relatedness (yhteenkuuluvuuden tunne) ja Fairness (oikeudenmukaisuus).

Työhaastattelussa hakijan statuksen nostaminen esimerkiksi positiivisella palautteella haastattelun aikana lisää hakijan luottamusta haastattelijaan. Teorialuvussa Vaahtion (2007) sanoin haastattelutilanne on tasa-arvoinen niin hakijalle kuin työnantajallekin. Tasa-arvoisuuden voi tuoda esille järjestelemällä haastattelutilanteessa tuolit pöydän ympärille niin, että kaikilla on samanlainen etäisyys toisiinsa. Tutkimustuloksissa nousi myös esiin, että haastattelu on vuorovaikutustilanne ja lähitulevaisuudessa hakijaystävällisempi, joten teoria ja tutkimus tukevat tässä asiassa hyvin toisiaan. (Salli & Takatalo 2014, 54–55.)

Haastatteluun varattu aika ja prosessin etenemisestä viestiminen ovat tärkeitä asioita hakijalle ja nämä tulivat esille myös tutkimustuloksissa. Salli & Takatalo (2014) käsittelevät kirjassaan keinoja, joiden avulla lisätään hakijan varmuuden tunnetta. Haastattelun tavoitteet ja mitä valitulta henkilöltä odotetaan, tulisi Salli & Takatalon (2014) mukaan kertoa hakijalle. Kirjassa ei kerrota tarkemmin mitkä

asiat hakijalle kerrotaan, mutta itse suhtaudun kriittisesti kyseisten asioiden kertomiseen ennalta, koska mielestäni hakijalle ei tulisi kertoa liikaa kriteerejä ennen haastattelua. Vaarana on, että hakija miettii vastaukset annettujen valintakriteerien mukaan eikä hakijan persoonallisuus tule tarpeeksi hyvin esille.

Mikäli haastattelija saa hakijalle olon, että hakijalla on vaikutusmahdollisuus tai hänellä on vaihtoehtoja, on haastattelija onnistunut tuomaan autonomian ja itseohjautuvuuden osaksi haastatteluprosessia. Työnsimulointi ja demotehtävät haastattelutilanteissa nousivat esille teorialuvussa ja haastatteluissa ja ne tukevat hyvin toisiaan. Myös tilan ja ajan antaminen hakijalle ovat tärkeitä asioita.

Yhteenkuuluvuus ja samanhenkisyys vähentävät hakijan jännittyneisyyttä ja lisää tunnetta tasa-arvoisuudesta. Haastattelun alussa keskustelu esimerkiksi samasta oppilaitoksesta tai asuinpaikasta lisää avoimuutta ja rakentaa luottamusta. (Salli & Takatalo 2014, 57.) Tutkimustuloksissa yksi vastaajista kertoi tiedustelewansa jännittääkö hakijaa ja pyysi kuvailemaan jännityksen tasoa. Tällainen on hyvä keskustelunavaus ja tuo esille lämminhenkisyttä.

Rekrytointiprosessi tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä hakijalle. Kyseistä asiaa puoltavat valintakriteerien kertominen hakijalle, tasavertainen kohtelu sekä sovituista asioista kiinni pitäminen. (Salli & Takatalo 2014, 58.) Tutkimustuloksissa toive hakijaystävällisemmästä ja vuorovaikutuksellisemmasta haastattelutilanteesta tukee läpinäkyvyyttä. Tiedottaminen kaikille työnhakijoille valinnasta luo yrityksestä ammattimaisen ja luotettavan kuvan. On hyvä huomioida, että hakija voi olla myös potentiaalinen yhteistyökumppani tai asiakas. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 61.)

## 7 POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset

Haastattelu on osoittautunut teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tuloksien osalta erittäin ratkaisevaksi ja merkitykselliseksi asiaksi rekrytointiprosessissa. Kyselyn ja haastattelun avulla saatiin monipuolista tutkimusaineistoa kaupan- ja ravintola-alan ammattilaisilta, jotka työskentelevät henkilöstöhallinnon ydintehtävissä osa-alueinaan rekrytointi, henkilöstöasioiden hoito, ylläpito ja kehittäminen sekä työhyvinvointi. Kyselyn ja haastattelun lisäksi tutkimusaineisto koostui havainnoinnista ja benchmarkingista. Kaikkien tutkimusmenetelmien hyödyntäminen ja niistä saadut tulokset toivat opinnäytetyöhön teorian lisäksi vahvan pohjan, menetelmien tukiessa toisiaan.

Teorian ja tutkimusten tulosten mukaan ennen haastattelua ja sen jälkeen tehtävät asiat ovat osa rekrytointiprosessin kokonaisuutta ja prosessin onnistumisen kannalta merkittäviä asioita. Teorialuvussa 3 esitetyt aikataulun noudattaminen, viestintä ja hakijoiden kohtelu vaikuttavat hakijan muodostamaan mielipiteeseen yrityksestä jo ennen haastattelua. Tutkimustuloksissa tätä asiaa tuki myös vastaajan tarkennus siitä, että hakijoiden lisäksi tulisi huomioida myös passiiviset työnhakijat, eli ne, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työtä, mutta ovat avoimia ajatukselle työpaikan vaihtamisesta. Passiivinen työnhakija voi olla se, joka on hakijan sukulainen tai ystävä, jolle hakija kertoo rekrytointiprosessista. Teoriaosuu-den, Lukan (2017) pro gradu- tutkielman ja tämän työn tutkimustulosten perusteella voidaan esittää, että työnhakijat voivat olla haastattelijoiden tavoin valitsija- asemassa ja näin ollen valita mihin yritykseen haluavat työllistyä.

Tiedottamista valintapäätöksestä pidettiin tärkeänä asiana yrityksen ammattimaisuuden ja luotettavuuden kannalta sekä myös siksi, että hakija voi olla yrityksen tuleva yhteistyökumppani tai asiakas. Viestinnän sujuvuuden tärkeyttä käsiteltiin myös luvussa 4, kun Sunnarin (2020) mukaan viestintä kaikkien rekrytointiprosessiin osallistuvien kanssa mahdollistaa parhaimmassa tapauksessa positiivisen ja avoimen kokemuksen hakijalle.

Haastattelussa kysymysrunkoa käyttivät kaikki vastaajat, välillä vaihdellen rungon kysymyksiä tilanteen mukaan. Luvussa 3 esitettiin että strukturoidulla haastattelumenetelmällä on hyvä ennustearvo työmenestyksen suhteen. Tutkimustuloksien osalta kyseiseen esitykseen ei tullut vahvistusta, mutta tutkimuksessa kävi ilmi, että haastattelut toteutetaan pääsääntöisesti puolistrukturoitua tai strukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen. Vastauksissa painotettiin teorian tavoin haastattelun olevan parhaimmillaan vuorovaikutustilanne.

Mikäli haastatteluun olisi tunti aikaa käytettävissä, vastaajat selvittäisivät työkokemuksen ja koulutuksen lisäksi henkilöarvioinnin jäävuorimallin piilossa olevia asioita eli motivaatiota, asennetta ja persoonallisuutta. Yksi vastaajista kertoi yrittävänsä selvittää hakijan motivaatiota ja mikä sitä voisi horjuttaa. On tärkeää selvittää mikä saa ihmisen työskentelemään yritykselle tehokkaasti ja ammattitaitoisesti sekä vastapainoksi selvittää minkälaiset tekijät voivat laskea motivaatiota, ja kuinka niitä asioita pystyttäisiin välttämään. Vastauksista selvisi myös, että hakijalta haluttiin selvittää työntekijän lähitulevaisuuden suunnitelmia eli sitoutuneisuutta työnantajaan, sekä tiedustella mahdollisimman tarkkaan, minkälaiset odotukset työntekijällä tehtävästä on, jotta niitä voi verrata työnantajan odotuksiin. Vastauksissa haluttiin selvittää myös hakijan tapaa toimia erilaisissa tilanteissa esimerkkien avulla. Tästä aihealueesta hyvänä esimerkkinä oli hakijan kertomus siitä, miten hän oli kääntänyt asiakkaan huonon päivän hyväksi tai jos hakija oli epäonnistunut jossakin tilanteessa, niin miten hän sai korjattua asian ja mitä siitä seurasi.

Tärkeäksi asiaksi tunnin haastattelutilanteessa nousi myös toimenkuvasta kertominen mahdollisimman rehellisesti. Teoriakirjallisuudessa sekä tutkimuksen tuloksissa oli esimerkkejä siitä, miten hakijan odotukset eivät vastanneet todellisuutta. Työtehtävän monotonisuus, työaikojen sijoittuminen viikonlopuille tai hyvän fyysisen kunnon välttämättömyys työtehtävässä tulisi haastattelussa painottaa, mikäli kyseiset asiat muodostavat olennaisen osan työnkuvasta. Rekrytointiprosessissa tulisi muistaa, että huolellisella suunnittelulla minimoidaan epäonnistuneet rekrytoinnit ja työnkuva tulisi kuvailla mahdollisimman realistisesti ja informatiivisesti. Työnsimulointi ja esittelykierros työpaikalla ovat käytännönläheisiä tapoja esitellä työympäristö ja tavat toimia. Tutkimuksen tuloksissa kävi myös



ilmi, että yksi vastaajista otti käyttöön yrityksessään demotehtävän hakijoille. Vastaajan yrityksen rekrytointiprosessin aikana huomattiin, että työtehtävän sisältö jäi usein epäselväksi hakijalle. Prosessia kehitettiin lisäämällä demotehtävän suorittaminen, jolloin hakija pääsi fyysisesti suorittamaan työtehtävää. Demotehtävän suorittamisessa haastattelun arvioija havainnoi hakijan asennetta ja kykyä ottaa vastaan ohjeita ja noudattaa niitä. Demotehtävän havainnointi tukee tutkimustuloksissa Niitamon (2000) esitystä, jonka perusteella hakijan persoonallisuuspiirteitä havaitaan käyttäytymisnäytteissä, joissa ei vielä käytetä sanallista ilmausta. Niitamon (2000) mukaan tarkkuus havaintoihin lisääntyi, kun arvioijat saivat katsella ja kuunnella työnhakijoita samanaikaisesti.

Haastattelu -ja kyselytutkimuksessa kaikki vastaajat kertoivat haastatteluvaiheen kehittämistarpeesta ja kuinka Covid-19 pandemian myötä rekrytointi on digitalisoitunut. Videohaastattelut lisääntyivät kaikkien vastaajien yrityksissä ja yksi vastaajista kertoi heidän yrityksensä etsivän yhteistyökumppania rekrytointiin.

Yksi vastaajista kertoi haluavansa kehittää haastatteluvaihetta vuorovaikutuksellisemmaksi ja hakijaystävällisemmäksi. Duunitorin (2019) kansallisen vuonna 2019 tehdyn rekrytointitutkimuksen mukaan 95 prosenttia vastaajista kertoi hyvän työnantajamielikuvan olevan ratkaiseva asia rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Hyvää työnantajamielikuvaa pystyy luomaan onnistuneilla haastatteluilla. Tutkimustuloksissa negatiiviset hakijakokemukset koettiin haitallisena ja vaikuttaen suoraan rekrytointiprosessin hakemusten käsittelyvaiheeseen, jolloin huomataan, ettei hakijoita ole riittävästi tai osaamisen taso on selvästi laskenut. Tuloksissa nousi esiin myös haastattelulomakkeen käytännöllisyyden parantaminen kysymyksiä yhdistelemällä ja tiivistämällä.

Tutkimus haastattelun merkityksestä rekrytointiprosessissa oli kokonaisuudessaan hyödyllinen ja informatiivinen. Alusta alkaen teoriaosuus tuki vahvasti tutkimustuloksia havainnoinnista, kyselystä ja haastattelusta. Benchmarkingin osuus jäi valitettavasti hieman irralliseksi tutkimuksesta. HRM- järjestelmien vertailu osoittautui haasteelliseksi eikä vertailua pystynyt täysin toteuttamaan, koska jär-

jestelmien kehittämistyö oli molemmilla toimijoilla kesken. Benchmarking- menetelmästä kuitenkin sai nimensä mukaisesti oppia ja vertailuarvoa kilpailijan toiminnasta, joka toi oman kiinnostavan perspektiivin tutkimukseen.

Tutkimus tuo hyödyllistä tietoa yritykselle X siitä, millaisena haastattelutilanne koetaan haastattelijan näkökulmasta, minkälaisia työkaluja haastatteluun on käytettävissä ja millaisia asioita rekrytointiprosessissa voisi mahdollisesti kehittää lähitulevaisuudessa. Tutkimus voi toimia myös materiaalina esimerkiksi rekrytointikoulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös yritysten henkilöstöammattilaisten käyttöön tai työnhakijoille, jotka haluavat ymmärtää haastattelutilannetta paremmin ja saada tietoa kysymyksistä ja havainnoinnista. (Toiviainen, N. 2012, 79.)

## **7.2 Kehittämisehdotukset**

Teoriakirjallisuuden ja työn tutkimustulosten pohjalta, yrityksen rekrytointimenetelmiin perehtyen, mahdollisia kehittämisehdotuksia yritykselle X on koottu alla olevaan taulukkoon (taulukko 4). Kehittämisehdotuksia varten on hyödynnetty yrityksessä X tällä hetkellä käytössä olevaa työhaastattelulomaketta (liite 5) ja haastatteluista saatua tietoa. Taulukossa vasemmalla puolella on kuvattu kehittämis-idea, jota käsittelem tarkemmin oikealla puolella olevassa sarakkeessa.

TAULUKKO 4. Kehittämisehdotukset yritykselle X. (Vaahtio, E-L. 2007, muokattu; Salminen, S. 2020 muokattu.)

<p><i>Etupainotteinen rekrytointi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen X rekrytointitapahtuma ja avoimet ovet</li> </ul>	<p>Etupainotteista rekrytointia voisi yrityksessä X mahdollisesti vielä lisätä oppilaitoksiin yläasteelle. Avoimet ovet- tapahtuma ja yrityksen itse järjestämä pienimuotoinen rekrytointitapahtuma voisivat tuoda tietoisuutta yritystä ja alaa kohtaan ja parhaimmassa tapauksessa motivoituneita työnhakijoita.</p>
<p><i>Näkyvyys ja väylät sosiaalisessa mediassa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Läpinäkyvyys</li> <li>• LinkedIn</li> </ul>	<p>Yritys X vieläkin näkyvämmäksi sosiaalisessa mediassa siten, että työntekijöiden kasvoit tulisivat asiakkaille tutuiksi. Voisi mainostaa esimerkiksi "Meidän kokkimme Tonin tekemää herkullista siemennäkkäriä tänään myynnissä". Lyhyet videot työntöistä ja kuvat tekijästä ja tuotteesta Instagramissa voisivat kiinnostaa asiakkaita. Läpinäkyvä toiminta lisää myös luottamusta.</p> <p>Rekrytointi-ilmoituksessa maksuttoman LinkedInin käyttö mahdollisesti. Duunitorin 2019 kansallisessa rekrytointitutkimuksessa n. 80 prosenttia vastaajista kertoi LinkedInin olevan tärkein somekanava rekrytoinnissa.</p>
<p><i>Palaute ja vastausviesti hakijoille</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintä prosessin aikana ja vastausviestit hakijoille</li> <li>• Palaute</li> </ul>	<p>Viestintää rekrytointiprosessin aikana hakijoille voisi vielä kehittää siten, että rekrytointiprosessin eri vaiheista tiedotettaisiin hakijoita.</p> <p>Näkisin yrityksen X hyvänä edelläkävijänä palautteen antamiseen hakijalle. Rekrytointiprosessissa pitkälle päässeelle hakijalle, joka ei kuitenkaan tullut valituksi, voisi antaa kirjallisen tai suullisen palautteen. Palaute auttaisi hakijaa pääsemään eteenpäin hakemisessa ja palaute olisi hakijalle varmasti suuri hyöty. Kyseisellä menetelmällä voisi parantaa hakijakokemusta huomattavasti ja sitä kautta ylläpitää hyvää työnantajamielikuvaa.</p>
<p><i>Rekrytointi-ilmoitus</i></p>	<p>Yrityksen X rekrytointi-ilmoitukset ovat olleet informatiivisia ja niissä on kerrottu tarkkaan työtehtävän vaatimustaso. Tämä on hyvä asia ja muuttaisin siitä ainoastaan sen, että edellytykset tehtävälle ei olisi niin yksityiskohtaisesti kerrottu, koska itse uskon että kun löytyy sopiva hakija, joka ei välttämättä täytä kaikkia kriteerejä hakuilmoituksessa, voi kuitenkin tehtävät oppia hyvän asenteen vuoksi. Vastapainoksi tähän hyvä mainita, että rekrytointi-ilmoitus ei saa myöskään olla liian vapaamuotoinen koska silloin hakemuksia tulee enemmän ja hakemusten käsittelyaika pitenee.</p>
<p><i>Työhaastattelulomakkeen sisältö</i></p>	<p>Työhaastattelulomakkeeseen tekisin seuraavia muutoksia: yhdistelisin kysymyksiä ja sijoittaisin ne eri teemojen alle. Teemojen avulla haastattelija pystyy poimimaan sopivimmat kysymykset hakijalle. Jokainen haastattelu on erilainen ja siksi lomake olisi helposti muokattavissa tilanteeseen sopivaksi. Lomake tiivistyisi yhdeksi A4 kokoiseksi lomakkeeksi ja kysymykset olisi muodostettu Liitteen 1 tavoin. Teemat lomakkeessa voisivat olla perustietojen lisäksi esimerkiksi:</p> <p>Teema 1: Motivaatio ja arvomaailma  Teema 2: Yhteistyötaidot ja johdettavana olo  Teema 3: Itsensä kehittäminen ja tavoitteet  Teema 4: Soveltuvuus ja tehtäväkohtaiset tavoitteet</p>
<p><i>Haastattelun ja työnäytteen yhdistäminen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työympäristö</li> <li>• Esihaastattelu Teamsilla</li> </ul>	<p>Haastattelun ja työnäytteen yhdistäminen. Työnäyte voi olla esimerkiksi juhlatauksen tekeminen (tällainen helppo myös toteuttaa: haastattelutilassa hakijaa pyydetään liinoittamaan, kattamaan ja koristelemaan pöytä ja tehtävään olisi aikaa käytettävissä 10 minuuttia) Työnäytteiden avulla pystyy havainnoimaan hakijan persoonallisuutta, ohjeiden kuuntelua ja noudattamista sekä ammattitaitoa.</p> <p>Hakijan kierrättäminen työympäristössä on myös hyvä tapa antaa konkreettinen kuva työn sisällöstä.</p> <p>Teams-yhteistyöalustalla voisi suorittaa lyhyen esihaastattelun, jonka jälkeen kutsutaan haastatteluun paikan päälle. Tämä säästäisi aikaa ja karsisi myös hakijoista pois ne, jotka eivät halua osallistua videohaastatteluun. Videohaastattelussa esiintyminen voisi olla yksi kriteereistä.</p>

### 7.3 Haastattelu tulevaisuudessa

Tutkimustuloksissa kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että rekrytointiprosessi tulee muuttumaan lähitulevaisuudessa. Videohaastattelujen lisääntyminen Covid-19 poikkeusaikana on vienyt haastatteluvaihetta entistä digitaalisempaan suuntaan sekä tekoälyä hyödyntävä rekrytointijärjestelmä on jo käytössä henkilöstövuokrausyritys Baronalla (Pöri, H. 2018, 23).

Lääverin (2015) opinnäytetyössä vastausten perusteella videohaastattelu ei ollut vielä vakiintunut osaksi suomalaiseen rekrytointiprosessiin. Vastausten mukaan videohaastattelua pidettiin hyvänä keinona pienentää rekrytoijien työmäärää suuren hakijamäärän kohdalla mutta videohaastattelu ei korvannut haastattelua kasvotusten. Tutkimusta tukee Duunitorin 2019 kansallinen rekrytointitutkimus, jonka mukaan 62 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että haastattelu kasvotusten on tärkein asia yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta (Duunitori 2019).

Tutkimuksessa osallistujalta tuli tärkeä havainto siitä, miten videohaastattelujen lisääntyessä yritys pystyy rakentamaan luottamuksen hakijaan. Rekrytointiprosessin muutoksessa yritysten tulisi panostaa kokonaisuutena hyvään hakijakemukseen, jonka kautta luodaan positiivista työnantajamielikuvaa.

Tutkimuksessa nousi esiin työnsimulointi ja soveltuvuustestit, jotka vastaajien mielestä tulevat lisääntymään lähitulevaisuudessa. Yksi vastaajista kertoi demotehtävän tekemisestä haastattelutilanteessa ja hän painotti haastattelussa, että tämä on yksi edistysaskel, jonka seurauksena yritys voi ottaa käyttöön muitakin soveltuvuustestejä. Työnäytteiden liittäminen osaksi haastattelua voisi tuoda lähitulevaisuudessa haastatteluihin enemmän havainnointia, jonka perusteella rekrytoija voi arvioida tarkemmin hakijan persoonallisuuteen ja motivaatioon liittyviä asioita.

Käsiteltäessä sosiaalisen aikakauden rekrytointia voidaan puhua työnantajista ja rekrytoijista ja miltä he näyttävät työnhakijoiden silmin. Työkulttuurin ja työnantajabrändin tärkeys korostuvat, jolloin hakija on hyvin tietoinen sosiaalisesta rekrytoinnista. Lähitulevaisuudessa rekrytoijat ovat yhä enemmän samoissa kana-

vissa työnhakijoiden kanssa. Sosiaalinen media mahdollistaa positiivisen työnantajamielikuvan sekä hyvien työntekijöiden löytämisen entistäkin ketterämmin, tehostaen rekrytointiprosessia. (Hurmerinta, J. 2015, 135–136.)

Kysyttäessä miten haastattelutilanne tulee tulevaisuudessa muuttumaan, yksi vastaajista mietti millä tavoin haastatteluun voisi tuoda elämyksellistä elementtiä ja miten hakijalle voisi inspiroivasti ja yllätyksellisesti kertoa työtehtävästä. Kyseiset asiat muodostavat myönteistä hakijakokemusta, joka on merkittävä asia lähitulevaisuudessa. Onnistumisen kokemus haastattelussa, joka sisältää vuorovaihtuksen ja palautteen, kohentaen hakijan itsetuntoa voi tutkijan mielestä saada yritykselle huomattavan etulyöntiaseman alan kilpailijoihin nähden.

#### **7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimus on toteutettu yrityksen X toimeksiannosta, ja tutkimukseen osallistuneet ovat yrityksen X lisäksi kahden eri yrityksen henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa haastatteluiden toteuttaminen henkilökohtaisesti tutkijan toimesta kasvotusten tai Teams -yhteistyöalustaa käyttäen. Kysely toteutettiin sähköpostitse, tutkijan ollessa suoraan yhteydessä kyselyn vastaajan henkilökohtaiseen työ sähköpostiin.

Tutkimuskeinoina käytettiin perinteisiä laadullisen tutkimuksen keinoja, jolloin tutkija on ollut jatkuvasti tietoinen siitä, mitä teknisesti ja eettisesti tekee. Haastatteluihin ja kyselyyn osallistuneet saivat haastattelukysymysrunгон (liite 3) etukäteen luettavaksi ennen haastattelua. Haastattelu aika sovittiin osallistujien aika- taulutoiveen mukaisesti sekä osallistujilta kysyttiin lupa haastatteluiden nauhoittamiseen. Tutkija mainitsi myös nauhoituksen hävittämisen tutkimuksen palautuksen jälkeen. Tietoinen päätös tehtiin havainnoinnin tutkimustuloksissa osallistujan anonymiteetin suhteen, joka tukee eettisyyttä. Osallistujan henkilötietojen tai taustan yksityiskohtaisempi kerronta ei olisi tuonut tutkijan mielestä havainnointimenetelmälle lisää luotettavuutta.

Tutkimuksessa on pyritty takaamaan osallistujien anonymiteetti mahdollisimman hyvin tuomatta esiin vastaajien tarkkoja henkilötietoja tai organisaatiota. Osallistujien vastauksia ei ole eritelty, vaan ne on kirjoitettu tekstiin yleiseen muotoon henkilöprofiloinnin välttämiseksi.

Toteutuneet haastattelut olivat vuorovaikutteisia ja tutkimuksen aineistonkeruun kannalta merkittäviä. Osallistujat valittiin haastatteluihin harkitusti, käyttäen hyödyksi tutkijan tietoa osallistujien monipuolisesta kokemuksesta haastattelutehtävistä. Tutkimukseen valituilla henkilöillä tiedettiin olevan kykyä pohtia nykyistä rekrytointiprosessia haastattelun merkityksen näkökulmasta ja minkälaisena haastattelu nähdään lähitulevaisuudessa. Tutkijan työpaikka toimeksiantajan palveluksessa huomioiden, haastattelut ja kyselyt pystyttiin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti, jotta tutkimustulokset palvelisivat mahdollisimman hyvin toimeksiantajaa. Kasvotusten toteutetuissa haastatteluissa tutkija saattoi tiedostamattaan johdattaa keskustelua haluttuun suuntaan mutta tämä ei vaarantanut tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluissa sujuva keskustelu haastattelurungon ulkopuolella toi tutkimukseen lisää sisältöä ja avarsi näkemystä siitä, kuinka aiheesta voisi vielä tehdä jatkotutkimuksia.

## **7.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksessa löydettiin asioita, jotka tukevat haastattelun merkitystä rekrytointiprosessissa sekä kehittämiskohteita, jotka ovat toimeksiantajan käytettävissä. Tutkimusta voitaisiin kehittää ottamalla tutkimusaineistoon vahvemmin mukaan tulevaisuuden rekrytointi sekä laajentaa tutkimusotantaa lisäämällä tutkimuskohteiksi myös esimiesten ja toimihenkilöiden haastattelut.

Jatkotutkimusmahdollisuutena olisi kiinnostus ideoida teorian ja tulevaisuuden näkymien pohjalta tulevaisuuden haastattelutilanne. Kyseiseen haastattelutilanteeseen liittyisi miellyttävä hakijakokemus, jossa on mukana yllätyksellisyyttä, vuorovaikutusta ja hakijalle voisi jäädä lopuksi tunne, kuinka haastattelu esimerkiksi hyödytti häntä.

## LÄHTEET

- Collin, P. 2019. Yle Uutiset. Suomessa on nyt huutava pula ravintola-alan työntekijöistä. Luettu 31.3.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10813429>
- Corfield, R. 2009. Successful Interview Skills: How to Prepare, Answer Tough Questions and Get Your Ideal Job. 5 th edition: London. <https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/275965902/F88D4D9A26A24342PQ/7?accountid=14242>
- Duunitori. Näissä tapahtumissa on töitä tarjolla- Merkkaa kalenteriin alkuvuoden rekrytapahtumat. 2018. Luettu 7.10.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitapahtumat-alkuvuosi/>
- Duunitori. Tältä näyttää rekrytointi tänään- digitalisaatio ja työnantajamielikuvat ovat nyt kaikkien agendalla. 2019. Luettu 21.11.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/kansallinen-rekrytointitutkimus-uutinen>
- Duunitori. Kansallinen 2019 rekrytointitutkimus. Luettu 21.11.2020. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2019 – Duunitori – FINAL.pdf - Google Drive
- Finlex. Henkilötietolaki. Edita Publishing Oy. 2020. Luettu 27.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523>
- Forsberg, L. 2007. Onnistunut rekrytointi. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Haavistola, M. 2010. Esimiesten kokemuksia rekrytointiprosessin alkuvaiheesta ja työnantajakuvasta. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Hoikkala, J. 2017. Laadukkaat rekrytointin kulmakivet. Turun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus, ylempi korkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V: 2008. Alan johtajaksi. 1. painos. Helsinki; WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsingin seudun kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 1.–2. painos. Helsinki; Edita Prima Oy.
- Järvenpää, S. 2017. Työvoiman saatavuusongelmaan ratkaisuja ravintola-alalla. Laurea ammattikorkeakoulu. Restonomien koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki; WSOYpro.

- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki; Talentum Media Oy.
- Korpi, T. Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria: Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy: Kopijyvä Oy.
- Kyngäs, S. 2020. UKKO Work. 8 kysymystä, joita työhaastattelussa ei saa kysyä. Luettu 19.10.2020. <https://www.ukkowork.fi/8-kysymysta-joita-ei-saa-ky-sya-tyohaastattelussa/>
- Lukka, L. 2017. Tehokas ja laadukas rekrytointiprosessi- Kehittävä toimintatutkimus rekrytoinnin keskittämisestä Turun osuuskaupassa. Kasvatustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu- tutkielma
- Lääveri, A. 2015. Vetoatko viestinnällä? Sanallisen ja sanattoman viestinnän merkitys työhaastattelussa. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Mayor, P. 2018. Osaamisen arviointi rekrytilanteessa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Luentomateriaali. 21.10.2019. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Narkiniemi, P. 2020. Työnantajan markkinat ja sen harmillinen paradoksi. Luettu 22.10.2020. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyonantajan-markkinat-ja-sen-harmillinen-paradoksi>
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki; Oy Edita Ab.
- Pirkanmaan Osuuskauppa. 2019. Töitä sinulle. Luettu 6.11.2019. <https://pirkanmaanosuuskauppa.fi/>
- Pirkanmaan Osuuskauppa. 2018. Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus. Luettu 12.10.2020. [http://view.sok-julkaisut.fi/public\\_files/users/pirkanmaanok/publications/7516e0fc44fe4f77adff093b18b0f1e3/document.pdf](http://view.sok-julkaisut.fi/public_files/users/pirkanmaanok/publications/7516e0fc44fe4f77adff093b18b0f1e3/document.pdf)
- Pöri, H. 2018. Tekoäly osana rekrytointia. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Rotisseurs. 2020. Aitoja makuja hyvässä seurassa- harrastajien ja ammattilaisten yhteisestä rakkaudesta ruokaan. Luettu 8.10.2020. <https://www.rotisseurs.fi/>
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista Rekrytoijana-hoida kosiomatka tyylillä. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.
- Salminen, S. HR-asiantuntija. Lidl. 28.10.2020. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelija Ruokokoski, K. Tampere.
- Salo, H. Rekrytointipäällikkö. Pirkanmaan osuuskauppa. 8.11.2019. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelija Ruokokoski, K. Tampere.



Salo, H. Rekrytointipäällikkö. Pirkanmaan osuuskauppa. 9.10.2020. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelija Ruokokoski, K. Tampere.

Salonen, E. 2016. Rekrytointi esimiehen haasteena. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Skilling, P. 2020. The 10 most common interview questions. Luettu 9.10.2020. <https://biginterview.com/blog/interview-questions-answers/>

Stanton, N. 2004. Mastering communication. Palgrave Macmillan; Houndmills, Basingstoke Hampshire.

Sunnari, J. 2020. Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi. Sosiaali- ja terveyshallintotieteet. Vaasan yliopisto. Pro gradu- tutkielma.

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2020. Rekrytointitapahtumat. Luettu 9.3.2020. <https://www.takk.fi/yrityksille/hae-tyontekijaa/rekrytointitapahtumat/>

Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. 2019. Loistoduuniin tapahtumassa ennätysellinen määrä yrityksiä rekrytoimassa. Luettu 8.10.2020. <https://www.takk.fi/ajankohtaista/uutiset/news/loistoduuniin-tapahtumassa-ennatysellinen-maara-yrityksia-rekrytoimassa/>

Toiviainen, N. 2012. Työnhakijoiden kokemuksia työhaastattelusta. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu- tutkielma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras: rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut: Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Yritys X. Intranet. 2020. Yrityksen sisäinen materiaali.

Yritys X. Yrityksen kotisivut. 2020. Luettu 11.9.2020.

Yritys X. Aluejohtaja. 6.10.2020. Henkilökohtainen tiedonanto.

Yritys X. Henkilöstöjohtaja. 28.9.2020. Henkilökohtainen tiedonanto.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4 uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

## LIITTEET

### Liite 1. Esimerkkikysymykset työhaastatteluun

#### TAULUKKO 5. Esimerkkikysymykset (Corfield 2009, 81–122; Salo 2020; Skilings 2020; Stanton 2004, 92; Österberg 2014, 103–107.)

Teemojen jaottelu	Kysymysesimerkkejä
<i>Perustiedot, harrastukset, työkokemus, koulutus</i>	Kerro hieman itsestäsi? Minkälaisia harrastuksia sinulla on? Miten käytät vapaa-aikasi? / Miten yhdistät työn ja harrastukset? Minkälaisia tavoitteita sinulla on? Mitä kuuluu elämäsi juuri nyt?
<i>Motivaatio ja arvomaailma</i>	Miksi tämä tehtävä kiinnostaa? Miksi päätit hakea? Millainen käsitys sinulla on yritys X:stä? / Mitä tiedät yritys X:stä? Missä olet onnistunut? / Mikä on ollut arvokkain kokemuksesi? Mistä työtehtävästä olet pitänyt eniten, miksi? / Mistä työtehtävästä olet pitänyt vähiten, miksi? Mikä on vaikein asia minkä olet tehnyt viimeisen kolmen vuoden aikana? Milloin viimeksi menetit malttisi? Miksi? Minkälaisia suunnitelmia sinulla on seuraaville viidelle vuodelle? Mitä tekisit tilanteessa, jossa sinulla olisi ongelma mikä täytyisi selvittää ja asiakas olisi tyytymätön? Mikä on ollut isoin virheesi? Miten suhtaudut yllättäviin työvuoromuutoksiin?
<i>Yhteistyötaidot ja johdettavana olo</i>	Mikä on sinulle luontainen rooli ryhmätyöskentelyssä? Millainen on hyvä työtoveri? Miten aikaisemmat työkaverisi/työnantaja kuvailisivat sinua työtoverina? Miten toivot itseäsi johdettavan? / Mitä odotat esimieheltäsi? Jos tiimissäsi on henkilö, joka ei halua tehdä yhteistyötä, miten toimit?
<i>Itsensä kehittäminen ja tavoitteet</i>	Mikä on ollut tuottavin saavutuksesi? Mitä olet tehnyt sen jälkeen, kun jätit edellisen työsi? Mitkä ovat vahvuutesi? Mitä ominaisuuksia kehittäisit itsessäsi? Haluaisitko vielä tulevaisuudessa opiskella lisää? Miten seuraat oman alasi kehittymistä? Onko sinulla pitkän tähtäimen ura-ajatuksia?
<i>Soveltuvuus ja tehtäväkohtaiset tavoitteet</i>	Miksi haluaisit työskennellä tälle yritykselle? / Mitä antaisit yritykselle? Miksi meidän pitäisi palkata sinut eikä toista hakijaa? Miten kuvailisit johtamistyyliäsi/tiimityöskentelytaitojasi? Mitä ajattelet työskentelystä tässä tulevassa tehtävässä? Onko sinulla kysyttävää tehtävästä tai jostain muusta? / Askarruttaako mieltäsi jokin asia?

## Liite 2. Havainnoinnin muistiinpanot

Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen tiloissa Nirvassa järjestettiin Loistoduuniin-  
rekrytointitapahtuma torstaina 6.2.2020 jonne pääsin osallistumaan markkinoin-  
tiharjoittelijan kanssa ja edustamaan yrityksen X esittelypistettä.

Loistoduuniin-rekrytointitapahtuma on järjestetty vuodesta 2016 alkaen ja se on  
Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen ja Pirkanmaan TE-toimiston yhdessä kehit-  
tämä konsepti. Työnantajien ja työnhakijoiden kohtaaminen on vaivatonta, kun  
tapahtuma kohdennetaan Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen koulutustarjon-  
nan mukaisesti eri aloille (Tampereen Aikuiskoulutuskeskus, 2018).

Rekrytointitapahtuman tavoitteena oli kertoa yrityksestä X ja kartoittaa soveltuvia  
työharjoittelijoita ja työntekijöitä yritykseen töihin. Tapahtumassa yrityksellä X oli  
oma esittelyalue, jossa oli esillä mainoksia yrityksen työmahdollisuuksista sekä  
yleistä tietoa yrityksen valtakunnallisuudesta sekä erilaisten juhlien järjestämi-  
sestä.

Tapahtuman aikana esittelypöydän ympärille messukävijät tiedustelivat harjoitte-  
lupaikoista, kesätyöpaikoista ja keikkatyöstä. Suurin osa messukävijöistä oli alan  
opiskelijoita tai työttömiä työnhakijoita. Tapahtumassa yksi tärkeimmistä asioista  
on kohdata ihmiset kasvotusten ja keskustella erilaisista työmahdollisuuksista.  
Yritys X oli monelle kävijälle tuttu jo entuudestaan ja enimmäkseen haluttiin tietää  
miten yritykseen kannattaa hakea töihin ja minkälaisia urapolkuja yrityksessä  
pystyy rakentamaan. Monet olivat kiinnostuneita myös keikkatyöstä opiskelujen  
ohella ja suomen kielen harjoittamisesta työharjoittelun lomassa.

Tapahtumassa tarkoitus on kertoa mahdollisimman monipuolisesti yrityksen X  
työtarjonnasta ja avoinna olevista työharjoittelupaikoista. Yrityksellä X on muun  
muassa esimiesharjoittelupaikkoja henkilöstöravintoloissa sekä erilaisia työhar-  
joittelupaikkoja markkinoinnin, talouden ja henkilöstöhallinnon osastoilla. Opin-  
näytetyöaiheita löytyy monipuolisesti taloushallinnon, tuotekehityksen, markki-  
noinnin, henkilöstöjohtamisen sekä ravintola-alan osa-alueilla.

Myös kesätyöntekijöitä ja keikkatyöntekijöitä rekrytoidaan tarpeen mukaan eten-  
kin sesonkiajoiksi helpottamaan ruuhkahuippuja.

Opinnäytetyön aiheen vuoksi oli hyödyllistä olla esittelijänä rekryointitapahtumassa ja kohdata palvelualalle haluavia, jotka eivät ole vielä löytäneet vakituista työpaikkaa tai ovat vielä päätoimisia opiskelijoita. Tapahtuma toi uutta näkökulmaa opinnäytetyöhön koska siellä huomasin, miten paljon motivoituneita työntekijöitä on ja kuinka kattavalla ja hyvin suunnitellulla perehdytyksellä voisi saada pitkäaikaisen työntekijän sitoutettua yritykseen. Tapahtumassa huomasin myös, ettei kaikilla ole samanlaista taitoa kirjoittaa työhakemuksia ja ilmaista itseään kirjallisesti vaan kasvotusten tapahtuva kohtaaminen on monelle luontevampi tapa ja näin ollen saa kerrottua parhaiten sen, mitä on etsimässä. Rekryointiprosessin näkökulmasta pidän tapahtumaa erinomaisena kohtaamispaikkana työntekijöiden ja työnantajien välillä.

### Liite 3. Haastattelurunko

Haastattelun merkitys rekrytointiprosessissa:

Kysymykset työntekijän haastattelutilanteesta

#### **Perustiedot**

*esittely ja toimenkuva yrityksessä*

#### **Teema 1: Rekrytointiprosessin kuvaus**

Minkälainen on yrityksen rekrytointiprosessi?

#### **Teema 2 Haastattelu**

Millainen on mielestäsi riittävä haastattelu-aika (min/h) ja miksi?

Millä perusteella kutsut hakijan haastatteluun?

#### **Teema 3 Haastattelun merkitys**

Käytätkö haastatteluissa tiettyä haastattelukysymysrunkoa? Jos käytät, kerro siitä. Jos et, miten etenet haastattelutilanteessa?

Mitkä asiat vaikuttavat haastattelun kulkuun/etenemiseen?

Mitkä asiat haastateltavasta tulisi aina selvittää haastattelun aikana ja miksi? /

Jos sinulla olisi 1 tunti aikaa käyttää haastatteluun, mitkä asiat selvittäisit?

Miten selvität työnhakijan motivaation haettuun tehtävään?

Miten saat työnhakijalle mahdollisimman realistisen käsityksen haetun työtehtävän sisällöstä?

Miten selvität haastateltavan soveltuvuuden haettavaan tehtävään?

#### **Teema 4 Kehitysehdotukset**

Tuleeko mieleen jotakin, miten voisi kehittää nykyistä rekrytointiprosessia? (esim. haastatteluvaihe)

Miten mielestäsi haastattelutilanne tulee tulevaisuudessa muuttumaan?

Liite 4. Henkilökohtainen tiedonanto, yritys X

Aivoriihi eli "brainstorm" aiheesta: Eri väylät mistä löytää osaavaa työvoimaa?

Tästä julkisesta versiosta poistettu

Liite 5. Yritys X:n työhaastattelulomake

Tästä julkisesta versiosta poistettu

## Liite 6. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset 28.9.2020 sähköpostitse: Yritys X, henkilöstöjohtaja

Montako n. rekrytointia tehdään yritykselle X vuosittain (voi ottaa katsaukseen esim. v. 2019)?

Käytetäänkö rekrytoinneissa henkilöstövuokrausyrityksiä apuna ja jos, niin miten?

Miten yrityksessä X seurataan rekrytoinnin onnistumista?

Paljonko on vuokratyövoiman prosentuaalinen osuus henkilöstökuluista?