



Markus Ignatius

Yritys X:n rekrytoinnin ammattilaisten kokemuksia työhaastattelun toteuttamisesta etäyhteyden avulla ja kasvotusten

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Markus Ignatius
Otsikko:	Yritys X:n rekrytinnin ammattilaisten kokemuksia työhaastattelun toteuttamisesta etäyhteyden avulla ja kasvotusten
Sivumäärä:	62 sivua + 1 liite
Aika:	Marraskuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Eija Westerberg

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yritys X:n rekrytointikonsulttien kokemuksia työhaastattelun toteuttamisesta etäyhteyden avulla ja kasvokkain. Nykyään rekrytointihaastattelutilanne on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin. Rekrytoijien kokemusten avulla haluttiin antaa yritykselle X kehitysehdotuksia siihen, miten työhaastattelutilanteet kannattaa jatkossa toteuttaa.

Opinnäytetyössä tietoperustan pääteemat olivat onnistunut rekrytointiprosessi, erilaiset haastattelutavat, hyvän rekrytoijan ominaisuudet sekä rekrytinnin haasteet. Tietoperustassa käsiteltiin esimerkiksi onnistuneen rekrytointi prosessin kulkua, esiteltiin yleisimpiä rekrytointihaastattelun tapoja, lueteltiin rekrytoijan tärkeitä taitoja työhaastattelutilanteessa ja otettiin lyhyesti kantaa rekrytinnin haasteisiin.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusmenetelmää. Kohderyhmänä oli kuusi rekrytinnin ammattilaista yritys X:n eri osastoilta, jotka haastateltiin Teams-sovelluksen avulla. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelun teemoja oli kolme. Ensimmäinen teema kuvasi haastattelutilannetta. Toisen teeman kysymykset käsittelivät rekrytoijan kokemusta omasta itsestään rekrytoijana haastattelutilanteessa. Kolmas teema käsitteli haastattelutilanteen kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön tuloksena todettiin, että tietyt samankaltaisuudet esimerkiksi rekrytoijan tärkeistä taidoista ja ominaisuuksista työhaastattelun aikana toistuivat useiden haastateltujen kohdalla. Haastateltavat vertailivat erilaisia rekrytointitilanteita ja toivat niistä esille positiivisia ja negatiivisia näkemyksiä. Haastateltavilla oli myös useita konkreettisia kehitysehdotuksia työhaastattelutilanteen parantamiseksi.

Avainsanat: rekrytointi, onnistunut rekrytointiprosessi, työntekijäkokeemus, haastattelutilanne, rekrytoijan ominaisuudet

Abstract

Author: Markus Ignatius
Title: Company X's recruitment professionals' experiences of conducting a job interview remotely and face-to-face
Number of Pages: 62 pages + 1 appendice
Date: November 2022

Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor: Eija Westerberg, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to find out the experiences of company X's recruitment consultants in conducting a job interview remotely and face-to-face. Today, it is possible to carry out a job interview situation in a variety of ways. With the help of the recruiters' experiences, the aim was to give company X development suggestions on how job interview situations should be carried out in the future.

The main themes of the knowledge base in the thesis consist of a successful recruitment process, various interview methods, the qualities of a good recruiter and the challenges of recruitment. The knowledge base covered, for example, the course of a successful recruitment process, presented the most common ways of conducting a recruitment interview, listed the important skills of a recruiter in a job interview situation, and briefly commented on the challenges of recruitment.

A qualitative research method was used as a research method. The target group consisted of six recruitment professionals from different departments at company X, whom I interviewed using the Teams application. A thematic interview was used as the interview method. There were three themes of the interview. The first theme described the interview situation. The questions in the second theme dealt with the recruiter's experience of himself as a recruiter in an interview situation. The third theme dealt with suggestions for the development of the interview situation.

Based on the thematic interviews, a lot of information was gathered on how recruitment professionals had experienced conducting the job interview remotely and face-to-face. Certain similarities were repeated for several interviewees, such as the important skills and qualities of the recruiter during the job interview. The interviewees compared different recruitment situations and expressed positive and negative views on them. The interviewees also had several concrete development suggestions for improving the situation of the job interview.

Keywords: recruitment, successful recruitment process, employee experience, interview situation, recruiter characteristics

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Henkilöstön merkitys yrityksessä	1
1.2	Työn tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Tietoperusta	4
1.5	Yritysesittely	6
2	Rekrytointi	7
2.1	Rekrytoinnin määritelmä	7
2.2	Rekrytointi ja lainsäädäntö	8
2.3	Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus	10
3	Rekrytointiprosessin kulku	11
3.1	Onnistunut rekrytointiprosessi	11
3.2	Kriteerit ja kompetenssit	12
3.3	Aukkojen paikkaamista tai uusien resurssien hankkimista	14
3.4	Työpaikkailmoituksen laatiminen	15
4	Erilaiset rekrytoinnin tavat	16
4.1	Sisäinen rekrytointi ja ulkoinen rekrytointi	16
4.2	Suorahaku	17
4.3	Suorahaun edut ja haitat	18
4.4	Vuokratyö	19
5	Rekrytointihaastattelu	20
5.1	Rekrytointihaastattelun kulku	20
5.2	Työntekijän valinta	22
5.3	Kielletyt kysymykset	23
5.4	Viestinnän merkitys	24
5.5	Hyvän rekrytoijan ominaisuudet	25
5.6	Rekrytoinnin haasteet	25
6	Haastattelujen toteutus opinnäytetyössä	26

6.1	Haastattelutavan valinta	26
6.2	Haastattelun tausta	27
6.3	Haastattelutilanne ja haastattelukysymykset	28
7	Tulokset	30
7.1	Rekryointihaastattelun toteuttaminen kasvotusten	30
7.2	Kokemuksia etärekrytoinnin haastattelutilanteesta	31
7.3	Rekryointihaastattelun positiivisia ja negatiivisia puolia	33
7.4	Hyvän rekrytoijan ominaisuudet rekryointihaastattelussa	36
7.5	Rekrytoijan huomioita työnhakijasta	40
7.6	Työhaastattelun kehittäminen rekryointiprosessissa	42
8	Vastausten analysointi	45
8.1	Kasvotusten toteutettava työhaastattelu	45
8.2	Etäyhteyden avulla toteutettu työhaastattelu	46
8.3	Haastattelutilanteen positiivisia ja negatiivisia puolia	47
8.4	Rekrytoijan tärkeimmät taidot haastattelutilanteessa	49
8.5	Rekrytoijan huomioita työnhakijassa	51
8.6	Rekrytoijien kehitysehdotuksia työhaastattelutilanteeseen	52
9	Johtopäätökset	53
9.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	53
9.2	Johtopäätökset rekrytoijien kokemuksista eri haastattelutilanteissa	56
9.3	Päätäntö	59
	Lähteet	60

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

1.1 Henkilöstön merkitys yrityksessä

Jokaisen yrityksen tärkein voimavara ovat yrityksessä toimivat ihmiset eli yrityksen henkilöstö, sillä ilman sitä yritystä ei ole olemassa. Käytännössä jokaisen yrityksen menestyminen tai epäonnistuminen johtuu pitkälti sen henkilöstöstä, oli kyseessä sitten pieni tai suuri yritys. Riitta Viitala (2014) toteaa teoksessaan ”Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä” seuraavasti: ”organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras”. Viitala jatkaa, että ”yrityksen toiminta on ihmisten varassa.” Tällä Viitala tarkoittaa, että yrityksen henkilöstö vaikuttaa suoraan siihen, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. (Viitala 2014, 8.)

Yrityksessä on siis äärimmäisen tärkeää huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja pysyvyydestä. Yritykset hyötyvät valtavasti siitä, että niiden henkilöstönsä on mahdollisimman sitoutunutta, sillä jatkuva henkilöstön vaihtuminen on rasite, joka vaikuttaa kielteisesti yritykseen usealla eri osa-alueella. Mäkelän (2020) kirjoittamassa artikkelissa todetaankin seuraavasti: ”Rekrytointi on aina merkittävä panostus niin työnhakijalle kuin työnantajalle – jälkimmäiselle myös rahallisesti. Virherekrytoinnin on laskettu kustantavan työnantajalle jopa kymmeniä tuhansia euroja.” (Mäkelä 2020.)

Rahallinen menetys ei ole kuitenkaan ainoa kielteinen asia, joka henkilöstön jatkuvasta vaihtumisesta usein seuraa. Viitalan (2014, 10) mukaan henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, joka taas korreloi suoraan heidän työmotivaatioonsa sekä yrityksen tarjoamien palveluiden tai tuotteiden laatuun. Jos työntekijät eivät voi hyvin, on heidän huomattavasti vaikeampi suorittaa yrityksen asettamista laatustandardeista vaaditulla tavalla.

Ihmiset jakavat mielellään kokemuksiaan ja mielipiteitään asioista. Erityisesti internetin kehittymisen myötä yrityksen asiakkailta on mahdollisuus tuoda esiin anonyymina kokemuksia esimerkiksi huonosta palvelusta tai surkealaatuisista tavaroista. Yhtä lailla työntekijät voivat tuoda huonoja kokemuksiaan siitä, millaista työnteko kyseisessä yrityksessä on ollut. Tietenkin edellä mainittuja kokemuksia on pystytty kertomaan jo ennen internetin syntymistä, mutta nykyään yrityksiin kohdistuvat mainehaitat voivat levitä maailmanlaajuisesti ihmisten tietoon silmänräpäyksessä sosiaalisen median kanavien kautta. Ihmisillä on nykyään myös enemmän mahdollisuutta ja halukkuutta vaikuttaa siihen, missä he työnsä haluavat tehdä. Koska ihmiset tietävät nykyään paremmin oman arvonsa ja osaamisensa tärkeyden, he haluavat usein työskennellä työpaikassa, jonka toiminta perustuu esimerkiksi samoihin arvoihin.

1.2 Työn tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää yritys X:n rekrytointikonsulttien kokemuksia työhaastattelun toteuttamisesta etäyhteyden kautta ja kasvokkain. Konsulttien kokemusten kautta halutaan saada katsaus ja parempi käsitys siitä, **miten eri tavoin rekrytointeja yrityksessä X työkseen tekevät henkilöt ovat kokeneet työhaastattelun toteuttamisen etäyhteyden kautta ja kasvokkain.** Rekrytoijien esille tuomat kokemukset antavat yritykselle X näkökulmia siihen, miten työhaastattelutilanteet kannattaa jatkossa toteuttaa.

Koska koronapandemian aikana ihmiset siirtyivät etätyöhön kontaktien vähentämiseksi, perinteiset yksilö- ja ryhmähaastattelut paikan päällä vaihtuivat pitkälti etäyhteyksien, kuten Teams-sovelluksen sekä puhelimen kautta pidettäviin haastatteluihin. Työhaastattelujen pitäminen etäyhteyksien avulla ei sinänsä ole uusi asia yrityksessä X, mutta koronapandemian myötä niiden hyödyntäminen muuttui uudeksi normiksi. Tällä hetkellä hakijoita haastatellaan yrityksessä X sekä kasvotusten, että etäyhteyksien avulla. Työssäni etähaastattelulla tarkoitetaan sekä internetin välityksellä tapahtuvia Teams-haastatteluja että puhelinhaastatteluja.

Opinnäytetyön tavoitteita voidaan tarkastella seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten rekrytoinnin ammattilaiset kokevat työhaastattelun toteuttamisen kasvokkain ja etäyhteyksien avulla yrityksessä X?
2. Millaiset taidot ja ominaisuudet rekrytoinnin ammattilaiset kokevat tärkeiksi erilaisissa haastattelutilanteissa?
3. Miten rekrytoinnin ammattilaiset kehittäisivät työhaastattelutilannetta jatkossa?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Hyödynnän tässä opinnäytetyössä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Juutin ja Puusan (2020) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskitytään kuvaamaan ja ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien valittujen henkilöiden näkökulmasta. Juuti ja Puusa jatkavat, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti kohderyhmän kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. (Juuti & Puusa 2020, 9.) Tiesin jo työn aloitusvaiheessa, että en käyttäisi haastattelutilanteessa esimerkiksi valmiiksi luotua kyselylomaketta, joka kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on melko yleistä. Ajattelin, että en saisi työhöni riittävästi rekrytoijien omakohtaisia kokemuksia, mikäli vastausvaihtoehdot olisi luotu valmiiksi. Koska pääaiheenani on yritys X:n rekrytoinnin ammattilaisten käytännön kokemusten selvittäminen työhaastattelutilanteessa, laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli selkein tapa lähestyä aihetta.

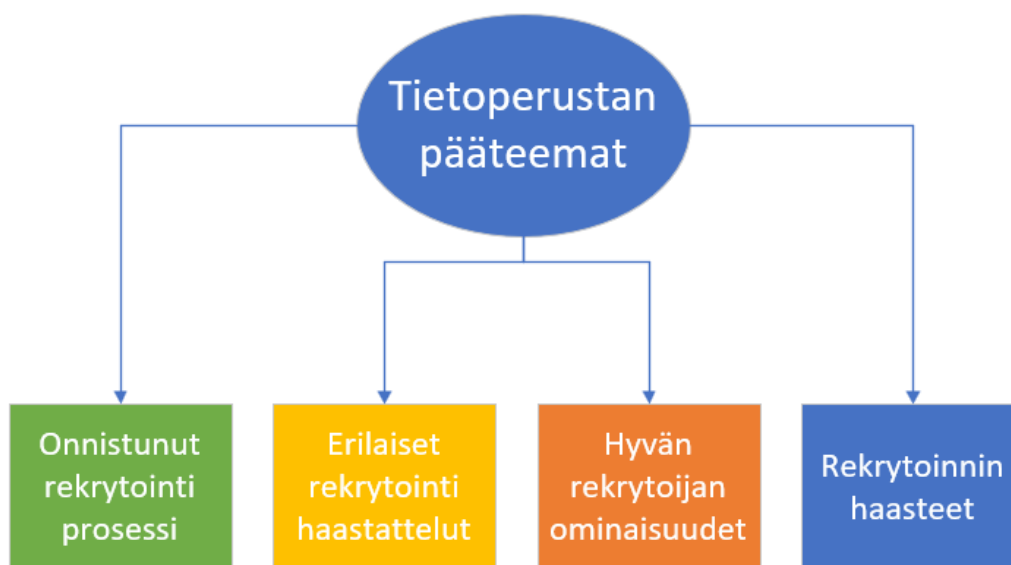
Juuti ja Puusa kertovat teoksessaan, että laadullisessa tutkimuksessa pätee usein ”vähemmän on enemmän sääntö.” Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaiheen täytyy olla riittävän täsmällisesti ja selkeästi rajattu, jotta aiheen tutkiminen ei jää liian yleiselle tasolle. (Juuti & Puusa 2020, 11.) Mietin aluksi, olisiko opinnäytetyössä aiheenani yritys X:n rekrytoinnin ammattilaisten käytännön kokemukset koko rekrytointiprosessista. Pohdittuani asiaa tarkemmin, päätin keskit-

tyä selvittämään rekrytoijien käytännön kokemuksia pelkästään haastattelutilanteesta, koska minua kiinnosti erityisesti sen selvittäminen. Onnistunut rekrytointiprosessi kuuluu olennaisesti tutkimuskysymysteni tueksi, joten kerron siitä tarkemmin opinnäytetyöni tietoperustassa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 62) mukaan yleisimmät aineiston keruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Useita tutkimusmenetelmiä on myös mahdollista yhdistää keskenään (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 62). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston tarkoituksena on toimia apuna tutkittavan asian tai ilmiön ymmärtämisessä. Tutkimusaineiston koolla ei ole suoranaisesti väliä, vaan ratkaisevin tekijä on aineiston laatu. (Vilkkä 2021, 121.)

1.4 Tietoperusta

Tässä opinnäytetyössä tietoperustan pääteemat ovat onnistunut rekrytointiprosessi, erilaiset haastattelutavat sekä hyvän rekrytoijan ominaisuudet. Tämän lisäksi kerron lyhyesti rekrytoinnin haasteista. Käytän opinnäytetyöni tietoperustassa apuna aiheeseen perehtyneiden kirjailijoiden teoksia sekä erinäisiä artikkeleita, blogeja ja verkkolähteitä. Yksilöhaastatteluiden kysymykset ovat tehty tietoperustan pääteemojen pohjalta. Haastattelukysymyksiin tutustutaan myöhemmin työssäni. Kuviossa 1 on esitelty tietoperustan pääteemat.



Kuvio 1. Tietoperustan pääteemat.

Tietoperustan ensimmäisessä osiossa käsittelen onnistunutta rekryointiprosessia. Nykyään onnistunut rekryointiprosessi on äärimmäisen tärkeää yrityksissä, koska uuden työntekijän palkkaaminen on suuri investointi. Perinteinen rekrytoinnin prosessi, eli ”toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus” on edelleen täysin toimiva keino rekrytoida työntekijöitä, mutta tällaisen tavan kautta voi olla vaikea löytää niin sanottuja huippuosajia yritykseen.

Kaijalan (2016) teoksessa ”Rekryointi: tehtävään vai yhtiöön” kerrotaan, että ihmiset ovat nykyään erittäin tietoisia omasta osaamisestaan. Tällä Kaijala tarkoittaa sitä, että ihmiset tietävät heidän osaamisensa arvon ja hyödyn yritykselle, joten heillä on usein mahdollisuus valita esimerkiksi missä he haluavat työskennellä. Tämä luo paineita yrityksille, sillä ilman riittävää aineellista ja aineetonta motivointia, työntekijä tuskin on halukas sitoutumaan kyseiselle työnantajalle. On todennäköistä, että kilpailijat ovat valmiita ottamaan uuden huippuosajan tiimiinsä avosylin vastaan, jos vaan heillä siihen on mahdollisuus. Osaajan menettäminen tulee monesti työnantajalle todella kalliiksi pitkässä juoksussa. Tämän vuoksi onkin tärkeää työntekijöiden sitoutuvuuden kannalta, että rekryointiprosessi osataan tehdä alusta loppuun onnistuneesti. (Kaijala 2016, 15–16, 21).

Myös Rossi (2020) toteaa teoksessaan ”Rekrytoija”, että jotta rekrytointi ja sitä seuraava mahdollinen työsuhde olisi onnistunut, täytyy molempien osapuolien olla tyytyväisiä päätökseen. Työnantaja toivoo ymmärrettävästi henkilön, joka on motivoitunut hoitamaan työnsä hyvin ja ehdokas löytää paikan, jossa hän haluaa olla. (Rossi 2020, 96.) Myöhemmin työssäni avaan onnistunutta rekrytointiprosessia tarkemmin lähdekirjallisuuden avulla.

Toinen osio tietoperustassa käsittelee rekrytointihaastatteluja. Tässä osiossa esittelen lähdekirjallisuuden avulla erilaisia työhaastattelun toteuttamisen muotoja, tekniikoita ja tyylejä. Nykyään työhaastatteluja on mahdollista toteuttaa usein eri tavoin. Haastattelutilanteet voivat tapahtua perinteisesti kasvotusten tai esimerkiksi erinäisiä etäyhteyksiä käyttäen. Työssäni etäyhteydellä tarkoitetaan sekä puhelinhaastatteluja, että esimerkiksi Teams-sovelluksen kautta pidettäviä työhaastatteluja, joissa on mahdollisuus myös kameran käyttöön.

Tietoperustan kolmannessa osiossa keskityn tutkimaan millaiset taidot ja ominaisuudet nähdään rekrytoijalle tärkeiksi eri haastattelutilanteissa. Tämän lisäksi kuvaan lyhyesti rekrytointiin liittyviä haasteita.

1.5 Yritysesittely

Yritys X haluaa pysyä opinnäytetyössäni nimettömänä, joten keskityn tässä luvussa kertomaan tarkemmin yritys X:n toimialasta. Yritys X toimii henkilöstövuokrauspalvelun alalla. Henkilöstövuokrauspalveluiden yhtenä ydintehtävänä on asiakasyrityksen rekrytoinnin ulkoistaminen. Staffmillin (2022) artikkelin mukaan ”henkilöstövuokraus perustuu käyttäjäyrityksen ja vuokratyövoimaa tarjoavan yrityksen, kuten henkilöstöpalveluyrityksen väliseen sopimukseen työvoiman vuokraamisesta.”. Henkilöstövuokraus ja rekrytoinnin ulkoistaminen nähdään usein asiakasyrityksen näkökulmasta kalliina vaihtoehtona, mutta todellisuudessa ne voivat olla hyvinkin kustannustehokkaita. (Staffmill 2022.)

Henkilöstövuokraus mahdollistaa reagoinnin yllättäviin työvoiman puutetilanteisiin erityisesti aloilla, joissa työntekijöiden tarve on hyvin vaihtelevaa. Apua on tavallisesti nopeasti saatavilla esimerkiksi äkillisissä sairastapauksissa. Näin ollen yritykselle ei aina ole järkevää palkata jokaista työntekijää omille listoilleen. Vuokratyötä on mahdollista käyttää työntekijän koeaikana, sillä työhön sopimattomasta vuokratyöntekijästä on helpompi päästä eroon verrattuna määräaikaiseen työntekijään. Jos sen sijaan töiden tekeminen on sujunut hyvin, voi työnantaja palkata tämän suoraan vakituiseen työsuhteeseen listoilleen. Vuokratyön tarjoaminen ei ole kuitenkaan ainoa asia, jota henkilöstövuokrauspalvelut tarjoavat asiakkailleen, vaan mukana on myös useita muita palveluita. (Staffmill 2022).

Suomessa on nykyään valtava määrä henkilöstövuokrauspalveluita. Esimerkiksi Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) edustaa Suomessa yli neljäasataa henkilöstöpalveluyritystä. (HPL.) Näin ollen kilpailu alalla on kovaa, joten henkilöstövuokrauspalvelua tarjoavat yritykset joutuvat kilpailemaan toden teolla parhaasta osaamisesta. Asiakasyrityksillä on myös useita vaihtoehtoja, joista valita, joten tämä kannustaa henkilöstövuokrauspalveluita tuottamaan mahdollisimman laadukkaita palveluita.

2 Rekrytointi

2.1 Rekrytoinnin määritelmä

Compton, Morrissey ja Nankervis (2009) määrittelevät rekrytoinnin tärkeänä prosessina, jonka tarkoituksena on löytää ja rohkaista potentiaalisia työnhakijoita hakemaan joko tällä hetkellä tai tulevaisuudessa avoimiin työpaikkoihin. Kirjoittajat jatkavat, että erilaisten rekrytointikeinojen avulla on tarkoitus selvittää työtehtävään sopivia osaavia henkilöitä, jotta päätös työntekijän valinnasta olisi mahdollisimman tehokasta. (Compton & Morrissey & Nankervis 2009, 15.) Taylorin ja Collinsin (2000) mukaan rekrytointi sisältää joukon organisaation suorittamia toimintoja, joiden ensisijaisena tarkoituksena on tunnistaa haluttu

hakijaryhmä, houkuttaa heidät työntekijäjoukkoihinsa ja säilyttää heidät ainakin lyhyellä aikavälillä. (Taylor & Collins 2000, 306.) Breugh ja Starke (2000, 48) määrittelevät rekrytoinnin seuraavasti: työntekijöiden rekrytointi on organisaation toimintaa, jotka vaikuttavat paikkaa hakevien hakijoiden määrään tai siihen, otetaanko työtarjous vastaan.

Kaikkia määritelmiä yhdistävät tietyt samankaltaisuudet. Ensinnäkin rekrytointi on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sen kautta halutaan saavuttaa tietty asia, tässä tapauksessa uuden työntekijän hankkiminen osaksi työyhteisöä. Toiseksi rekrytoinnissa halutaan löytää riittävästi potentiaalisia ehdokkaita työtehtävään sekä lisätä heidän kiinnostustaan ottamaan työpaikka vastaan. Kolmanneksi rekrytoinnissa halutaan houkuttaa mukaan sellaisia hakijoita, joilla voisi olla tarvittavaa osaamista, jolloin työntekijän valinta onnistuu mahdollisimman helposti. Neljänneksi rekrytoinnin tarkoituksena on pyrkiä säilyttämään työntekijä mahdollisimman pitkään, jolloin vaihtuvuus on vähäistä. (Evers & Anderson, Voskuil 2005, 49.)

Rekrytointi voidaan nähdä vaiheena, joka edeltää lopullisia valintoja. Onnistuneessa rekrytoinnissa valintavaiheessa olevien työnhakijoiden määrä pitäisi olla mahdollisimman pieni. Näin on pystytty varmistamaan, että hakijoista on jäljellä enää potentiaalisimmat työntekijät. Rekrytoinnin pääasiallisena tarkoituksena on auttaa myös työnhakijaa näkemään itse, olisiko hänellä omasta mielestään riittävästi osaamista työtehtävää kohtaan. (Tyson & York 2000, 106.)

2.2 Rekrytointi ja lainsäädäntö

Rekrytointiprosessissa on tärkeä ottaa huomioon useita eri lainsäädännöllisiä asioita. Ensinnäkin Suomen perustuslain 2 luvun 6 pykälässä todetaan, että ihmiset ovat yhdenvertaisia. Näin ollen ”ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, va-

kaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella, ellei menettelylle ole olemassa perusteltua syytä.” (Perustuslaki 1999, 1 luku 6 §.)

Rekrytoijan täytyy ymmärtää myös työlainsäädännöllisiä asioita. Rekrytoijan on esimerkiksi vältettävä sellaista tilannetta, missä työnhakija olisi joutunut epäedullisempaan asemaan muihin nähden ja jäänyt sen takia valitsematta työtehtävään. Työnantajan on siis aina pystyttävä näyttämään toteen se, että työnhakijan valitsematta jäämiseen vaikuttaneet asiat eivät ole Suomen perustuslain tai työlainsäädännön vastaisia. Pahimmassa tapauksessa työnantaja voi saada syytteen työsyrynnästä, josta määrätään Suomen rikoslaisissa (rikoslaki 1889, 47 luku 3 §.)

Rekrytointiprosessin alussa täytyy olla myös selvillä, onko työtehtävä määräaikainen vai vakituinen. Työsopimus on aina voimassa toistaiseksi, ellei ole perusteltua tehdä sitä määräaikaiseksi. Syitä määräaikaisuudelle voi olla esimerkiksi työntekijän vanhempainvapaa tai opintovapaa. Määräaikaisia työsuhteita ei saa tehdä jatkuvana, mikäli työnantajan työvoimatarve on mahdollista laskea pysyväksi. (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 3 §.)

Työntekijän palkkaamisessa on aina vaarana virherekrytoinnit tai esimerkiksi se, että työnhakija ei kaikesta huolimatta ole halukas työskentelemään yrityksessä. Työnantajan ja työntekijän onkin tärkeä olla tietoisia omista oikeuksistaan. Työsuhteen alkamisen ohella työnantaja ja työntekijä voivat sopia keskenään enintään kuuden kuukauden pituisen koeajan. Koeajan käyttäminen voidaan nähdä molemminpuolisena etuna. Koeajan aikana sekä työntekijällä, että työnantajalla on mahdollisuus purkaa työsuhteita vetoamalla siihen. Työnantajan täytyy kuitenkin edelleen varmistaa, että työsuhteen purkamisen peruste koeajalla ei ole syrjivä tai epäasiallinen. (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 4 §.)

Työntekijän valinnan jälkeen yrityksen täytyy antaa työntekijälle selvitys työntöön keskeisistä ehdoista. Selvityksestä täytyy käydä ilmi työnantajan ja työntö-

kijän tiedot. Tämän lisäksi selvityksessä täytyy olla selvitettävissä työnteon alkamisajankohta, työntekijän pääasialliset tehtävät, työaika, palkan suuruus, työntekopaikka, koeajan pituus, irtisanomisaika, sovellettava työehtosopimus sekä esimerkiksi vuosilomat. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 3 §.)

Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työantajaa huolehtimaan yhdenvertaisuuden toteutumisesta työpaikalla. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Esimerkiksi työntekijän positiivinen erityiskohtelu ei ole syrjintää, jos sen tosiasiallisena tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla tai ehkäistä syrjinnästä johtuvia haittoja. (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 3 luku 9 §.)

Tasa-arvolakia hyödynnetään myös työhaussa. Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 1 §.)

2.3 Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan sitä, millaisena työntekijät näkevät yrityksen ja sen toiminnan. Siinä missä työnantajamielikuva toimii ulkopuolisena houkuttimena potentiaalisille työntekijöille, työntekijäkokemus liittyy yrityksen sisäiseen toimintaan. Työntekijäkokemus on työsuhteen alussa, sen aikana sekä lopussa muodostuvia ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta itsestään työnantajana. Koko työsuhteen aikana kaikki työnantajan ja työntekijän välillä käydyt vuorovaikutustilanteet vaikuttavat siis työntekijäkokemukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.)

Työnantajan arvolupaus, englanniksi employee value proposition, liittyy isosti työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Jokaisella työntekijällä on henkilökoh-

taiset toiveet, odotukset ja halut siitä, miten hänen mielestään yrityksessä tällaiset asiat pitäisi toteuttaa. Työnantajan arvolupaus heijastuu yrityksen toiminnassa ja kulttuurissa. Jos lupaukset ja todellisuus kohtaavat, työntekijästä tulee parhaimmassa tapauksessa sitoutunut, luotettava ja työhönsä tyytyväinen. Mikäli työnantajan arvolupaus ja todellisuus eivät kohtaa lainkaan, työntekijästä tulee todennäköisesti tyytymätön ja todennäköisyys työpaikan vaihtamiselle lähitulevaisuudessa on suuri. (Luukka 2019, 154–155.)

3 Rekrytointiprosessin kulku

3.1 Onnistunut rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessin kokonaisuuteen kuuluu monia eri vaiheita. Jotta rekrytointiprosessista saadaan kaiken lisäksi onnistunut, vaatii se vielä enemmän ymmärrystä ja perehtyneisyyttä prosessiin kuuluvista osioista. Rekrytoijan täytyy olla tietoinen siitä, että ”yksittäisen rekrytinnin vaikutukset näkyvät usein vasta pidemmän ajan päästä, jolloin rekrytinnin alkuvaiheeseen kuuluvat vaiheet, kuten sen huolellinen suunnittelu ja selkeä toteutus ovat tärkeitä.” (Joki 2018, 87.)

Minna Salli ja Sini Takatalo (2014, 10–11) toteavat, että rekrytointiprosessin täytyy olla rekrytoivan esimiehen ”TOP 3:ssa.” Tällä kirjoittajat tarkoittavat sitä, että rekrytointiprosessin suunnitteluun täytyy varata riittävästi aikaa, sillä prosessi kokonaisuudessaan vie kirjailijoiden mukaan minimissään kaksi kuukautta. Nopeus ja tehokkuus ovat siis ratkaisevia tekijöitä onnistuneessa rekrytointiprosessissa. Hakijat saattavat odottaa vastausta useasta eri paikasta, jolloin yritys saattaa menettää äärimmäisen hyvän työntekijän kilpailijalleen, koska vastauksessa kesti liian pitkään. Kirjoittajien mukaan työnhakijat tekevät nopeasti omat päätelmänsä siitä, etenevätkö he työnhaussa vai eivät. Jos hakija ei ole kuullut hakijayrityksestä muutamaan viikkoon mitään, tulkitsee hakija hiljaisuuden usein hylkäämiseenä, jolloin hänen intonsa ja motivaationsa yritystä kohtaan usein laskee valtavasti. Hylkääminen kohdataan uhkana, jolloin hakija turvautuu puolustamisreaktionsa ja toteaa itselleen, että ei olisi edes kyseiseen yritykseen ollut

oikeasti halukas pääsemään. Tällainen suhtautuminen yritykseen ei ymmärrettävästi ole houkuttelevaa yrityksen maineen kannalta. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.)

Eeva-Leena Vaahtio (2007, 15–18) esittää teoksessaan ”Pestaa paras”, että onnistuneen rekrytoinnin pahin vihollinen on kiire. Tavallisimmin kiireeseen on syynä se, että henkilöstötarpeita ei oteta riittävän ajoissa huomioon. Muita syitä ovat haastatteluiden hoitaminen hätiköiden ja rekrytoijien olettamus siitä, että työvoimaa on saatavilla heti kun sitä tarvitaan. Erityisesti pienissä yrityksissä rekrytointiprosessin hakutoimet saattavat olla pelkästään johtajan harteilla, jolloin rekrytoinnin eri vaiheissa saattaa syntyä helposti virheitä. Tämän vuoksi prosessin ei kannata missään nimessä olla vain yhden ihmisen hoidettavana, vaan myös muiden osaamista ja apua kannattaa hyödyntää. Vaahtio (2007) toteaa myös, että rekrytointiprosessin hakutoimet vievät yhtä kauan aikaa, vaikka niitä alkaisi tekemään ajoissa tai myöhään. Kun rekrytointiprosessi tehdään hätiköiden paniikissa, epäonnistumisen vaara on erittäin suuri. (Vaahtio 2007, 15–18.)

Rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen määrittelystä. Tässä vaiheessa täytyy miettiä, millaiset kriteerit ja kompetenssit ovat olennaisia työtehtävässä. Kriteerillä tarkoitetaan vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia, esimerkiksi englannin kielen osaaminen, täysi-ikäisyys tai tietty koulutus. Kompetenssi tarkoittaa henkilön osaamista, johon sisältyvät henkilön motiivit ja persoonallisuuden piirteet. (Salli & Takatalo 2014, 18.)

3.2 Kriteerit ja kompetenssit

Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä yrityksessä täytyy miettiä tarkasti, mikä on kyseisen työn tarkoitus ja mikä tekee siitä tärkeän työryhmän sisällä. Selvitettävä on myös, minkälainen henkilö sopisi parhaiten kyseiseen työtehtävään. Tämän lisäksi täytyy miettiä, onko uuden henkilön palkkaaminen todellisuudessa tarpeellista, vai voisiko työmenetelmiä muuttamalla tai laadukkaampia

työvälineitä hankkimalla saada ratkaisu lisääntyneeseen työntarpeeseen. Olisiko työntekijä mahdollista hankkia työpaikan sisältä, jolloin ei tarvitse käyttää ulkoista työnhakua? (Compton ym. 2009, 16.)

Toisaalta uuden henkilön rekrytoiminen täytyy nähdä aina uutena mahdollisuutena yritykselle kehittyä, muuttaa toimintatapojaan tai löytää täysin uutta osaamista kilpailijoihin nähden. Yrityksen kannalta on suositeltavaa, että poislähtijän kanssa pidetään lähtökeskustelu, jonka myötä on mahdollista saada tärkeitä kehitysehdotuksia jatkoa varten. Tällainen tieto saattaa olla äärimmäisen hyödyllistä uutta työntekijää perehdyttäessä. (Joki 2018, 88.)

Kriteerejä ja kompetensseja valittaessa täytyy muistaa olla realistinen. Ne täytyy olla tarkkaan mietitty ja niiden täytyy olla sellaisia, jotka oikeasti liittyvät työtehtävään ja työtehtävässä ovat olennaisesti tarpeellisia. Vaahtion (2007) teoksessa ”Pestaa Paras” luetellaan neljän kohdan muistilista kriteerien ja kompetenssien valinnassa.

Ensimmäiseksi täytyy miettiä toimenkuvaa, eli mitä työntekijän täytyy osata tehdä heti aloittaessaan työt. Muuttotöissä kriteerinä voi olla esimerkiksi hyvä fyysinen kunto, jotta työntekijä jaksaa kantaa painavia kaappeja, kun taas sairaalan vuorotyössä täytyy olla valmis tekemään töitä vuorokauden ympäri. Tällaiset kriteerit täytyy olla alusta asti kirikkaana, jotta työnhakija tietää, minkälaiseen työhön on hakemassa. (Vaahtio 2007, 25.)

Toisena täytyy miettiä, minkälaista erityisosaamista työntekijältä vaaditaan työtehtävään liittyen. Joutuuko työntekijä olemaan tekemisissä ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa tai täytyykö hänellä olla esimerkiksi osaamista tietojenkäsittelyohjelmista? Tällaiset erikoisosaamiset rajaavat huomattavasti hakijoita. (Vaahtio 2007, 25.)

Kolmantena kriteerinä täytyy miettiä, mistä kaikesta työntekijän pitää suoriutua muutaman vuoden kuluttua ja millaiseksi hänen pitäisi kehittyä tänä aikana. (Vaahtio 2007, 25), On hyvin vaikea ennustaa, miten työtä tehdään esimerkiksi

viiden tai kymmenen vuoden päästä. Tämän vuoksi kriteerinä kannattaa olla esimerkiksi oppimisketteryys. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä pystyy mukautumaan tulevaisuuden muutoksiin mahdollisimman hyvin. (Salli & Takatalo 2014, 23.)

Viimeisenä kriteerinä on henkilökohtaiset soveltuvuusvaatimukset. Tehdäänkö töitä esimerkiksi yksin tai ryhmässä? Tarvitaanko asiakaspalvelutaitoja tai jou-
tuuko työtehtävässä kantamaan tavallista suurempaa vastuuta? Kun kriteerit ovat selvillä alusta lähtien, oikeanlaisen henkilön palkkaamisen pitäisi onnistua melko vaivattomasti. (Vaahtio 2007, 25.0,277)

3.3 Aukkojen paikkaamista tai uusien resurssien hankkimista

Eeva-Leena Vaahtion (2005) mukaan rekrytointi voidaan nähdä ”pelkästään aukkojen paikkaamisena” tai ”resurssien hankintana.” Aukkojen paikkaamisella tarkoitetaan, että työntekijäksi halutaan saada nopeasti samanlainen tekijä osaamiseltaan kuin edellinen, jotta työt voisivat jatkua normaaliin malliin. Aukkojen paikkaaminen on usein melko nopea ja riskitön tapa rekrytoida ja tällöin saatetaan päätyä esimerkiksi ennestään tuttuun työntekijään. (Vaahtio 2005, 32–34.)

Resurssien hankinta tarkoittaa taas sitä, että yritykseen hankitaan sellaista osaamista, jota siellä ei vielä ole. Täysin uuden osaamisen hankkiminen ei ole helppoa, jonka takia rekrytoinnin ulkoistaminen esimerkiksi henkilöstöpalveluille voi olla yksi vartenotettava vaihtoehto. Yrityksen alemmilla tasoilla voi olla täysin riittävää, että työntekijän lähtiessä, hänen paikkansa yksinkertaisesti täytetään ilman sen suurempia järjestelyjä esimerkiksi vuokratyöntekijällä. Tavallisesti mitä ylemmäksi yrityksen hierarkiassa nousta, sitä vaativammaksi tulevat kriteerit ja kompetenssit työtehtävää kohtaan. Yritykset toivovat ymmärrettävästi pitkäaikaisia ja sitoutuneita työntekijöitä, sillä jatkuva rekrytointi tulee yritykselle sekä kalliiksi että ei usein ole yrityksen maineen kannalta kovinkaan toivottavaa. (Vaahtio 2005, 32–34.)

3.4 Työpaikkailmoituksen laatiminen

Kun todellinen tarve, vastuuhenkilöt ja työntekijän kriteerit ja kompetenssit on määriteltä, seuraava vaihe rekrytointiprosessissa on työpaikkailmoituksen laatiminen. Duunitorin artikkelissa neuvotaan, että: ”Hyvä työpaikkailmoitus on samaan aikaan informatiivinen ja houkutteleva – sekä tietysti sellainen, jonka hakija jaksaa ja haluaa lukea loppuun asti.” (Duunitori 2021.) Sallin ja Takatalon (2014) mukaan ilmoitus ei saa olla liian pitkä, sillä houkuttelevassa työpaikkailmoituksessa on esillä ainoastaan olennaiset asiat. Tarkoituksena on erottautua positiivisesti kilpailijoista, jotta hakijat innostuvat juuri sinun yrityksestäsi. Työpaikkailmoitukseen kannattaakin laittaa selkeästi konkreettinen ja realistinen kuva ”normaalin” työpäivän tai työviikon kulusta. Tätä kautta on mahdollista vähentää turhien työhakemusten määrää. Työpaikkailmoituksessa täytyykin olla mietittynä erityisesti se, täytyykö työnhakijan olla lahjakas vai kokenut. Näin työnhakijatkin osaavat päätellä, onko heidän oma osaamisensa työtehtävään riittävää. (Salli & Takatalo 2014, 25–27.)

Työpaikkailmoitus ei saa olla pelkästään lista vaatimuksia, jossa luetellaan, millaisia taitoja ja osaamista yritys tarvitsee työnhakijasta ainoastaan sillä hetkellä. Hyvässä työpaikkailmoituksessa työntekijällä on mahdollisuus saada tietää, millaisia mahdollisuuksia edetä tai kehittyä hänellä on firman sisällä. Näin ollen yrityksen ei tarvitse olla hakemassa heti uutta työntekijää. (Duunitori 2021.)

Työpaikkailmoituksen tekemiseen voi myös hyödyntää suosittuja sosiaalisen median kanavia, kuten Facebookia, LinkedIniä, Youtubea, Instagramia tai Snapchattia. Kanavat täytyy kuitenkin osata miettiä tarkkaan riippuen työtehtävästä, sillä kaikissa niissä on omat hyvät ja huonot puolensa. Esimerkiksi LinkedIn on suoranaiseen työnhakuun luotu sosiaalisen median kanava, jolloin työpaikkailmoituksen julkaiseminen sinne on usein järkevää. LinkedInissä voi rajata hakua esimerkiksi näyttämään hakijoita pelkästään tietyn erikoisosaamisen mukaan. Youtubea on taas mahdollista hyödyntää videomateriaalin käyttöön. Youtube on erityisesti nuorten keskuudessa suuresti käytössä, joten Youtuben

avulla on mahdollista saada paljon näkyvyyttä. Facebook on yleisin yritysten valitsema sosiaalisen median markkinoinnin kanava, jolloin kilpailu huomiosta on ymmärrettävästi erittäin kovaa. Snapchat, Twitter, Instagram ja TikTok ovat myös hyviä vaihtoehtoja työpaikkailmoitusten tekemiseen, mutta mainostyökalut eivät ole vielä Facebookin tai LinkedInin tasolla (Digimarkkinointi 2012).

Työpaikkailmoitusta on mahdollista tehdä houkuttavammaksi hyödyntämällä mukana kuvia tai videoita. Kuvat voivat kertoa sanoja enemmän työpaikasta ja videon avulla esimerkiksi tulevat kollegat voivat kertoa hakijalle, miksi he viihtyvät kyseisessä työpaikassa. Videon avulla hakija on mahdollista tuoda kuvia paremmin lähemmäs työyhteisöä. (Kuntarekry 2020.)

Työpaikkailmoituksessa kannattaa lisäksi kertoa avoimesti myös mahdollisista henkilöstöeduista. Toiset hakijat saattavat arvostaa työssään aineellista palkitsemista, kuten ylimääräistä rahallista korvaus bonuksien ja ”provikoiden” muodossa. Toisaalta monelle aineeton palkitseminen, kuten kattava työterveys, lasten päivähoito tai liikunta- ja kulttuurisetelien antaminen voi olla rahallista korvausta arvokkaampaa. Olivat henkilöstöedut mitä tahansa, niistä kertomalla on mahdollista tehdä työpaikkailmoituksesta houkuttelevampi. Artikkelin mukaan palkan ilmoittaminen lisää todistetusti työpaikkailmoituksesi lukukertoja. Työpaikkailmoituksen lopussa täytyy myös olla annettuna selkeät ohjeet työnhakijalle siitä, mitä häneltä seuraavaksi odotetaan ja miten asia etenee yrityksen puolella. (Monster 2022.)

4 Erilaiset rekrytoinnin tavat

4.1 Sisäinen rekrytointi ja ulkoinen rekrytointi

Yrityksen ja työtehtävän mukaan rekrytointi on mahdollista toteuttaa erilaisin keinoin. Mikäli yrityksellä on riittävästi aikaa, resursseja, osaamista ja ymmärrystä rekrytoinnin toteuttamisesta, kannattaa uuden työntekijän palkkaaminen

toteuttaa itse. Tällöin saa itse päättää kaikista rekrytoinnin vaiheista. Muita rekrytoinnin tapoja ovat sisäinen ja ulkoinen rekrytointi, suoramaku eli headhunting sekä vuokratyön hyödyntäminen (Barona 2021).

Rekrytointi on mahdollista hoitaa sisäisen haun tai ulkoisen haun kautta. Sisäisessä rekrytoinnissa tarvittava osaaminen pyritään löytämään työryhmän sisältä. Mikäli työyhteisössä jollain on jo riittävää osaamista haettuun työtehtävään, ei uutta työntekijää tarvitse lähteä etsimään yrityksen ulkopuolelta. Kriteerinä sisäisen rekrytoinnin käytössä on tietenkin se, että potentiaalisia työntekijöitä työtehtävään on oikeasti yrityksessä tarjolla. Sisäisen rekrytoinnin ongelmana on usein se, että ehdokkaita ei välttämättä ole kovinkaan montaa. Tutun henkilön palkkaaminen voi olla turvallista, mutta toisaalta hänen ammattitaitoaan ei välttämättä osata arvostaa tarpeeksi. Tällöin ei myöskään usein ole mahdollista saada esimerkiksi uutta osaamista yritykselle. (Vaahtio 2007, 28).

Ulkoisessa rekrytoinnissa käännetään katse yrityksen sisältä yleisille työmarkkinoille ja tarvittava osaaminen pyritään löytämään yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisia hakukanavia ovat esimerkiksi lehti-ilmoitukset, suorat kontaktit, työvoimatoimisto ja internet. Ulkoisessa haussa on mahdollista hyödyntää yrityksen työryhmää, sillä yrityksen työntekijöillä on mahdollisesti tuttuja, jotka voisivat sopia kyseiseen työtehtävään. (Vaahtio 2007, 30.)

4.2 Suoramaku

Suoramaku eli "headhunting" on rekrytoinnin keino, jota käytetään erityisesti johdon tai yrityksen korkeampien paikkojen täyttämiseksi. Suorahaussa asiakasyritys eli toimeksiantaja on tehnyt erittäin tarkat kriteerit siitä, millaista työntekijää se on etsimässä. Toimeksiantaja antaa nämä tiedot suoramakua tarjoavalle yritykselle, jonka jälkeen suoramakukonsultti lähtee etsimään potentiaalisia ehdokkaita työtehtävään joko ulkoisesti tai yrityksen sisältä. (Ekonomit 2020.)

Suorahakuyrityksen on hallittava seuraavat eri osa-alueet varmistaakseen, että suorahaun prosessi etenee oikealla tavalla. Ensinnäkin suorahakuyrityksen täytyy ymmärtää toimeksiantajansa tilanne ja tarve. Lisäksi suorahakuyrityksellä täytyy olla kokemusta asiakkaan toimialasta ja myös riittävästi korkeatasoista taustatutkimusta siitä. Mikäli suorahakuyrityksellä on puutteita näiden asioiden hoitamisessa, se ei todennäköisesti pysty tarjoamaan riittävän laajaa ja osaa-vaan ehdokasryhmää asiakasyritykselleen.

Suorahakuyrityksen täytyy osata edustaa asiakastaan parhaalla tavalla, tarjota oikeasti potentiaalisia työntekijöitä ja auttaa asiakasyritystä lopullisen valinnan tekemisessä (Soikkanen & Sormunen & Stelander 2015, 36). Suorahaun onnistuminen vaatii siihen osallistuvilta tahoilta avointa, tasa-arvoista ja kunnioittavaa kanssakäymistä. Tavallisimmin suorahaku epäonnistuu, mikäli asioista ei puhuta riittävän avoimesti esimerkiksi henkilökohtaisten asioiden tai yrityssalaisuuksien takia. Parhaat tulokset tulevatkin siten, että asiakasyritys ja suorahakua tarjoava yritys ovat avoimessa ja tiiviissä yhteistyössä koko suorahaun ajan. (Soikkanen ym. 2015, 34–35.)

4.3 Suorahaun edut ja haitat

Suorahaku on julkiseen ilmoitukseen tehtävään työnhakuun verrattuna ajan käytöllisesti tehokas ja lopputulokseltaan laadukas rekrytointimenetelmä. Näiden lisäksi suorahaku on perinteiseen julkiseen ilmoitukseen verrattuna vuorovaikutteisempaa. Vuorovaikutteisuus rekrytointiprosessin aikana laajentaa parhaiden ehdokkaiden piiriä ja vähentää mahdollisia riskejä. Vuorovaikutteisuus tulee esille erityisesti siten, että jokainen ehdokas huomioidaan yksilöllisesti. Hyvä konsultti osaa neuvoa ehdokasta kertomaan itsestään ja kirjoittamaan ansioluetteloonsa juuri ne kokemukset ja osaamiset, jotka ovat keskeisimpiä tehtävän täyttämisen arvioinnin kannalta. Hyvä vuorovaikutus osallisten kesken parhaimmassa tapauksessa minimoi rekrytointin epäonnistumisen, sillä sen avulla sekä hakijan että yrityksen on mahdollista saada riittävän ajoissa selville hakijan sopivuus ja motivaatio työtehtävää kohtaan. Ei ole kenenkään edun mukaista,

että juuri aloittaneen hakijan työsuhde päättyy nopeasti. (Soikkanen ym. 2015, 44–45.)

Suorahaun tehokkuus tulee esiin siten, että toimeksiantajalla on mahdollisuus käyttää aikansa sellaisiin ehdokkaisiin, jotka olisivat oikeasti potentiaalisia kyseiseen työtehtävään. Näin ollen aikaa ei käytetä niin paljoa hukkaan kuin esimerkiksi perinteisessä julkisessa työpaikkahaussa. Hyvä suorahaun konsultti on perehtynyt tarkasti hakijaan, jolloin mikään asiakkaan itse haastattelema henkilö ei pitäisi olla huono valinta. (Soikkanen ym. 2015, 46–47.)

Soikkasen, Sormusen ja Stelanderin mukaan suorahaku on yritykselle melko riskitön tapa rekrytoida. Tekijöiden mukaan merkittävin riski suorahaussa on ehdokkaiden suuret palkkaodotukset. Suorahakua käyttäessä asiakasyrityksen täytyy kuitenkin ymmärtää, yksittäisen haun onnistumisessa on aina omat epävarmuustekijänsä ja odottamattomia asioita tapahtuu. ”Kuitenkin asiallisesti ja sitoutuneesti hoidettu suorahaku johtaa poikkeuksetta parempaan lopputulokseen kuin julkinen haku.” (Soikkanen ym. 2015, 49.)

4.4 Vuokratyö

Palvelualojen ammattiliitto määrittelee vuokratyön seuraavasti:

”Vuokratyössä työnantaja vuokraa työntekijänsä tekemään työtä toiselle työnantajalle. Vuokratyösuhteessa on aina kolme osapuolta: työntekijä, henkilöstöpalveluyritys ja työvoimaa käyttävä niin sanottu käyttäjäyritys. Yritys, joka tarvitsee työvoimaa, tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa.” (Palvelualojen ammattiliitto 2020).

Vuokratyöntekijän työnantajana on siis henkilöstöpalveluyritys, mutta työn toteutusta johtaa käyttäjäyritys.

Koska vuokratyöntekijä tekee työsopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, henkilöstöpalveluyritys toimii vuokratyöntekijän työnantajana. Näin ollen

henkilöstöpalveluyritys huolehtii työntekijän kaikista lakisääteisistä velvollisuuksista, kuten palkanmaksusta, vakuutuksista, vuosilomista. Henkilöstöpalveluyritys antaa myös vuokratyöntekijälle tarvittaessa joko väliaikaisen tai lopullisen työtodistuksen. Käyttäjäyrityksen vastuulla on vuokratyöntekijän työturvallisuudesta huolehtiminen, riittävä perehdytys ja lisäksi tämän opastaminen varsinaisessa työssä. Käyttäjäyritys valvoo työntekijän työskentelyä ja raportoi tästä tarvittaessa henkilöstöpalveluyritykselle. Henkilöstöpalveluyritys huolehtii siitä, että vuokratyöntekijä saa tiedon esimerkiksi epäasiallisesta toiminnastaan käymällä palautekeskustelun tämän kanssa. (Erto 2022.)

5 Rekrytointihaastattelu

5.1 Rekrytointihaastattelun kulku

Ennen rekrytointihaastattelua hakemusten läpikäymiseen on varattava riittävästi aikaa, jotta oikeanlaiset hakijat etenevät haastatteluvaiheeseen. Maritta Joen mukaan työhaastattelutilanne onkin rekrytointiprosessin tärkein kohta saada tietoa työnhakijakandidaateista. (Joki 2018, 97.) Aiemmin työnhakija on kertonut esimerkiksi CV:ssään ja avoimen hakemuksen kautta kiinnostuksensa työtehtävää kohtaan, jolloin rekrytoijan tehtäväksi jää haastattelutilanteessa selvittää näiden asioiden paikkansapitävyys (Leponen 2021).

Kun hakijoiden joukosta on valittu potentiaaliset henkilöt, on vuorossa itse haastattelutilanne. Työhaastattelu voi tapahtua esimerkiksi perinteisesti paikan päällä toimipisteessä. Toisaalta haastattelutilanne voidaan hoitaa puhelimitse tai etätoteutuksena erilaisten sovellusten avulla. Riippumatta haastattelutilanteesta, rekrytoijan tärkeimpänä tehtävänä on selvittää, olisiko hakija juuri sellainen, mitä yrityksessä tarvitaan. Manpowerin blogissa neuvotaan laatimaan selkeä haastattelurunko, jota on tärkeää käyttää jokaisen hakijan kanssa riippumatta siitä, toteutetaanko haastattelu toisille etänä ja toisille paikan päällä. Jos haastattelurunkoa lähtee kesken kaiken vaihtamaan tai haastattelukysymykset

muuttuvat esimerkiksi haastattelun aikana, ei haastatteluiden tuloksia ja vastauksia ole mahdollista verrata keskenään luotettavasti. (Experis 2020.)

Yleensä rekrytoijat käyttävät haastattelutilanteessaan apuna strukturoitua haastattelua, eli valmista kysymyslistaa. On tärkeää, että kysymykset on mietitty tarkkaan, jotta niiden kautta on mahdollista saada olennaisimmat tiedot hakijasta. Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi työhistoriaan ja motivaatioon liittyvät kysymykset. Muita hyviä kysymyksiä ovat hakijaan ihmisenä liittyvät kysymykset tai miten hän toimii työyhteisössä tai suhtautuu johtajuuteen. Strukturoitu haastattelu kulkee tiukasti haastattelijan ohjauksessa, joten vastavuoroisuutta ei usein ole kovinkaan paljoa. Strukturoitu haastattelu eteneekin usein seuraavasti: Rekrytoija kysyy ja hakija vastaa, jonka jälkeen rekrytoija kysyy uuden kysymyksen ja hakija jälleen vastaa. Haastattelutilannetta ei kannata hoitaa yksin, vaan yleensä mukana kannattaa olla myös toinen rekrytoija, jotta päätös ei ole vain yhden henkilön harteilla ja rekrytoijan päätös ei ole esimerkiksi puolueellinen. (Joki 2018, 98–101.)

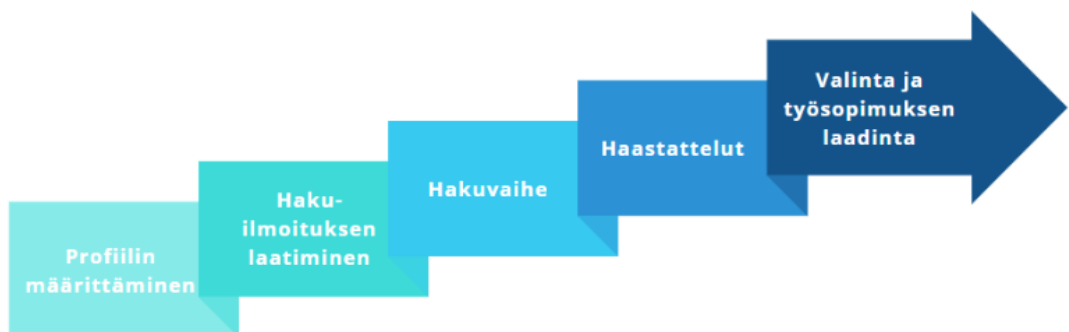
Haastattelutilanne voidaan toteuttaa myös vapaan keskustelun kautta. Tällöin haastattelu etenee aihealueittain ja haastateltava kertoo itsestään ja taustoisiaan keskustelun lomassa. Parhaimmillaan vapaa haastattelutyylillä on tiettyyn aihealueeseen keskittyvää molemminpuolista keskustelua, jossa haastatteliija pyrkii selvittämään hakijan tavoitteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, hänen kiinnostuksen kohteistaan sekä perusteista ja syistä, mikä on saanut hänen lähtemään mukaan hakuprosessiin. Haastattelutilanteen pitäminen vapaan haastattelun muodossa luo tasa-arvoa tilanteeseen lisäämällä osallistujien intensiteettiä ja on ylipäättään strukturoituun haastatteluun verrattuna vastavuoroisempaa. Vapaa haastattelutapa ei ole kovinkaan helppo toteuttaa, joten rekrytoijan täytyy olla riittävän kokenut löytääkseen hakijan vastauksista olennaiset asiat. (Markkanen 2008, 107–108.)

Haastattelutilanne voidaan hoitaa myös ryhmähaastattelun kautta. Ryhmähaastattelussa sopiva määrä haastateltaville on neljästä viiteen. Kun perinteisessä yksilöhaastattelussa saadaan tietoa siitä hakijasta yksilönä, ryhmähaastattelun

kautta on mahdollista selvittää, miten hakija toimii ryhmässä. Ryhmähaastattelu on parhaimmillaan hyvää keskinäistä keskustelua ja ryhmän yhteistyötä voi tarkkailla antamalla hakijoille ratkaistavaksi mahdollisen ongelmatilanteen. Ryhmähaastatteluja käytetään toisaalta myös ajansäästösyistä tai työhaastattelun ensimmäisenä etappina, jolloin hakijoista voidaan valita jatkoon pääsevät. (Vaahtio 2007, 89.)

5.2 Työntekijän valinta

Mäkelän (2020) artikkelissa tuodaan esille, että oikeudenmukaisuus ja avoimuus ovat tärkeimmät arvot rekrytointiprosessissa. Arvostamiseen kuuluu yrityksen puolelta asioista rehellisesti puhuminen ja jokaisen oikeudenmukainen kohtelu. Tilanteessa, jossa työnhakija ei tule valituksi, negatiiviset tunteet, kuten pettymys, suru ja viha ovat usein hyvinkin pinnalla. Hakijaa usein kiinnostaa, miksi häntä ei valittu, tekikö hän jotain väärin, vai mistä kielteinen päätös oikein johtui? Tällaisiin kysymyksiin työhaastattelijan pitäisi pystyä perustelevaan riittävästi. Hyvä työhaastattelija antaa jopa hakijalle vinkkejä siitä, miten hänen kannattaa jatkossa työhaastatteluissa toimia. Se, että haastattelija osaa kääntää työnhakijalle koituneen ikävän asian edes jollain tapaa positiiviseksi, vaikuttaa selvästi yrityksen työnhakijakokemukseen. (Mäkelä 2020.)



Kuvio 2. Onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet (Leponen 2021).

Kuviossa 2 on tiivistettynä onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet. Onnistunut rekrytointiprosessi alkaa profiilin määrittämisestä, jonka jälkeen siirrytään haakuilmoituksen laatimiseen. Kolmantena kohtana on hakuvaihe, joista siirrytään työnhakijoiden haastatteluihin ja lopulta työntekijän valintaan.

5.3 Kielletyt kysymykset

Työhaastattelutilanteessa rekrytoijan täytyy olla myös tietoinen siitä, mitä kaikkea työnhakijalta saa kysyä. Yleisohjeena voidaan pitää, että hakija voi jättää vastaamatta kysymykseen, joka ei ole työssä suoriutumisen kannalta tarpeellinen. Kysymyksiin esimerkiksi perheen perustamisesta, asevelvollisuuden suorittamisesta tai seksuaalisesta suuntautumisesta ei työnhakijan tarvitse vastata. Työnhakija voi kuitenkin halutessaan itse tuoda esille, että on sotilasarvoltaan alikersantti tai kuorma-autonkuljettaja, jos uskoo niistä taidoista olevan hyötyä tulevassa työtehtävässä. Toisaalta voi olla sekä työnhakijan että rekrytoijan edun kannalta positiivista ja asiallista, että hakija kertoo esimerkiksi aloittavansa opinnot lähiaikoina, mikäli yritys etsii työntekijää usean vuoden ajaksi. Tällöin rekrytoija ja työnhakija voivat yhdessä todeta, että kyseinen työpaikka ei ole välttämättä paras mahdollinen ja yrittää tarjota hakijalle jotain muuta. Alle on lueteltuna vielä erikseen esimerkkejä kielletyistä kysymyksistä Academic Workin sivuilta (Academic Work 2022).

- Mitä puoluetta kannatat?
- Minkä ikäinen olit valmistuessasi?
- Arvotatko parisuhteesi työsi edelle?
- Asutko yksin vai puolisosasi kanssa?
- Montako lasta sinulla on?
- Missä päin juuresi ovat?
- Kävitkö rippikoulun?
- Syötkö säännöllisesti lääkkeitä?
- Kenen kanssa seurustelet?

- Mihin ammattiliittoon kuulut?
- Oletko raskaana?
- Mikä olet sotilasarvoltasi?

5.4 Viestinnän merkitys

Duunitorin artikkelin mukaan viestintä korreloi suoraan hakijakokemuksen muodostumisessa. Hakijakokemuksella on taas suora vaikutus yrityksen työnantajamielikuvaan. (Leponen 2021.) Jo rekrytointiprosessin alussa yrityksellä täytyy olla selvillä, kuinka monta vaihetta hakuprosessin aikana on ja kauanko jokaisen vaiheen käsittelyssä ajallisesti kestää. Kun yritys on etukäteen miettinyt nämä selkeästi ja pystyy rekrytointivaiheen jokaisessa vaiheessa pitämään hakijat ajan tasalla, viestintä on onnistunutta. Vaiheissa ei kuitenkaan saa mennä liian kauaa, sillä tämä aiheuttaa helposti työnhausta pois jättäytymistä tai turhautuneita soittoja asian etenemisestä. On tietenkin mahdollista, että aikataulujen noudattaminen ei yksinkertaisesti vain onnistu, mutta tällöin riittävän viestinnän tärkeys on yhä kriittisempää. (Mäkelä 2020.)

Manpowerin artikkelin mukaan yrityksen täytyy pystyä näyttämään, että se välittää hakijoistaan ja arvostaa heitä. Rekrytointiprosessi nimittäin muuttuu yhä henkilökohtaisemmaksi ja tärkeämmäksi erityisesti työnhakijoille, mitä pidemmälle he haussa etenevät. (Experis 2020.) Työnhakijat käyttävät merkittäviä määriä aikaansa työnhaun äärellä, joten vähäinen viestintä yrityksen puolelta koetaan hakijoiden mielestä epäkunnioittavana. A-Talentin artikkelin mukaan tilanteissa, jossa kaksi yritystä haluaa rekrytoida saman henkilön, aktiivisemmin viestivä yritys on aina vahvoilla (Räsänen 2018).

Ystävällisyys ja kiitokset auttavat työnhakijoiden arvostuksen kokemisessa. Muita keinoja tuoda esiin välittämisen tunnetta työnhakijoita kohtaan on esimerkiksi kertoa, kehen hakija voi olla yhteydessä, mikäli hänellä tulee kysyttävää työnhakuun liittyen. Tämä tuo turvaa hakijalle, että häntä ei jätetä yksin. (Leponen 2021.)

5.5 Hyvän rekrytoijan ominaisuudet

Eilakaislan artikkelissa kerrotaan, millaisia taitoja hyvältä rekrytoijalta vaaditaan. Artikkelin mukaan hyvä rekrytoija on hyvin valmistautunut, eli on tehnyt riittävästi taustatietoa rekrytointiprosessin hakuvaiheista. Haastattelutilanteessa hakijan kuunteleminen ja kyky esittää tälle avoimia kysymyksiä lisää työnhakijan arvostuksen tunnetta. (Eilakaisla 2015.)

Edellä mainittujen taitojen lisäksi rekrytoijalla täytyy olla ihmistuntemusta, jotta hän osaa tiedostaa mahdolliset riskit ja näin välttyä rekrytoinnin sudenkuopilta. Hyvät sosiaaliset taidot ovat hyödyksi erityisesti vapaassa haastattelutyylissä, koska tällöin keskustelu on usein vuorovaikutteista. Myös empaattisuus ja kannustaminen ovat taitoja, joita työnhakijat arvostavat erityisesti niissä tilanteissa, kun valinta ei kohdistunutkaan häneen. Rekrytoijan täytyy osata myös lukea hakijan sanaton viestintää sekä pystyä hoitamaan työhaastatteluja sekä kasvotusten, että etäyhteyksien avulla. (Eilakaisla 2015.)

5.6 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytointiprosessin ongelmakohtia ovat esimerkiksi työvoimapula tietyillä aloilla. Työvoimapula johtuu usein alan osaajapulasta. Tämän lisäksi erityisesti Suomessa suurten ikäluokkien eläköityminen tuottaa haasteita yrityksille, koska koulusta valmistuneilla ei ole monesti riittävästi kokemusta itsenäiseen asiakastyöhön. Haasteeksi nousee ajoittain myös palkka-asiat. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella ollaan valmiita maksamaan saman työn tekemisestä huomattavasti vähemmän ja tämä ymmärrettävästi saattaa aiheuttaa hakemusten vähäisyyttä. Työpaikan sijainti saattaa myös aiheuttaa ongelmia erityisesti silloin, kun ne ovat huonojen julkisten liikenneyhteyksien päässä. (Räty 2019.)

Rekrytointiprosessin haasteena on myös mediakanavien pirstaloituminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että hakijoita ei usein ole mahdollista tavoittaa pelkästään yhden kanavan kautta. Monet potentiaaliset hakijat jäävät tavoittamatta, koska

työpaikkailmoitusta ei osattu julkaista oikean sosiaalisen median kanavan kautta. (Mif 2016.)

Työpaikkailmoituksia selaillaan nykyään paljon tietokoneiden sijaan puhelimella. Monet internetsivustot eivät edelleenkään tue mobiilikäyttäjää riittävästi, minkä vuoksi puhelimella töiden hakeminen on hankalaa. Työhakemukset ja CV:t kirjoitetaan edelleen lähes poikkeuksetta tietokoneella. (Mif 2016.)

Etärekrytoinnin tapojen lisääntyessä erityisesti iäkkäämpien henkilöiden voi olla vaikea pysyä kehityksessä mukana. Teams-sovelluksen kautta tehdyt haastattelutilanteet voivat tuntua perinteiseen kasvotusten toteutettavaan rekrytointiin nähden haastavilta. Tietokoneen näytön kautta tehty työhaastattelu saattaa tuntua sellaiselta, että inhimillinen kanssakäyminen jää vähäiseksi.

6 Haastattelujen toteutus opinnäytetyössä

6.1 Haastattelutavan valinta

Tässä luvussa esittelen, kuinka tein opinnäytetyöni haastattelut. Haastattelutavakseni valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on valittu etukäteen tietyt teemat ja näiden teemojen tueksi tarkentavia kysymyksiä. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan ”teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.” (Hirsjärvi&Hurme 2007, 48.) Teemahaastattelussa ei ole tarkoitus kysellä mitä tahansa, vaan teemojen on liityttävä työssä tarkasteltavaan ilmiöön. Kysymysten teemat muodostuivat melko nopeasti keksittyäni opinnäytetyöni aiheen. Haastattelukysymykseni jätin riittävän avoimiksi, jotta minun olisi mahdollista välttää johdattelua ja korostaa vastauksiini mahdollisimman paljon työntekijöiden omaehtaisia tulkintoja ja kokemuksia aiheeseeni liittyen.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta tai tarkasteltavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajat eivät saa täten olla täysin sattumalta valittuja, sillä muutoin vastauksia ei ole usein mahdollista verrata keskenään. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 73.)

Totesin, että kohdallani paras haastattelutapa olisi työntekijöiden yksilöhaastattelu joko kasvotusten tai Teams-sovelluksen kautta. Tuomi ja Sarajärvi painottavat, että kasvokkain pidettävän haastattelun etuna on erityisesti joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi toistaa kysymys uudestaan, korjata väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi sähköpostihaastattelussa tai kyselylomakkeissa. Kirjoittajien mukaan haastateltavasta halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa irti halutusta asiasta, jolloin haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen on äärimmäisen tärkeää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

6.2 Haastattelun tausta

Aloitin haastatteluihin valmistautumisen toukokuussa 2022. Tiedustelin työharjoitteluni ohjaajalta, ketkä työntekijät sopisivat parhaiten haastateltaviksi. Pidin muutaman palaverin ohjaajani sekä työpaikan HR-konsultin kanssa ja päädyimme kuuteen haastateltavaan eri osastoilta. Kaikkia henkilöitä yhdisti samankaltaiset työtehtävät sekä laaja ymmärrys ihmisten rekrytoinnista. Kaikilla haastatelluilla oli lisäksi kokemusta haastattelujen pitämisestä sekä etäyhteyden avulla että kasvotusten. Valitsin haastateltavat eri osastoilta, koska uskoin näin saavani enemmän vaihtelua vastauksiin. Ryhmähaastattelua en nähnyt järkeväksi, koska haastateltavia oli melko vähän. Ryhmähaastattelussa olisi voinut olla haasteena myös se, että osan henkilökohtaiset kokemukset olisivat saattaneet jäädä vähemmälle.

Kun haastateltavat olivat selvillä, laitoin potentiaalisille henkilöille erillisen sähköpostin, jossa tiedustelin heidän kiinnostustaan tulla haastatelluiksi. Jokainen

vastaajista halusi osallistua haastatteluun. Tämän jälkeen lähdimme selvittämään haastattelupäivää. Sain sovittua kaikki haastattelut yhdelle päivälle ja haastattelu toteutettiin Teams-sovelluksen avulla. Käytin Teams-sovellusta haastatteluissani siksi, koska haastateltavat olivat melko huonosti tavoitettavissa toimistolla paikan päällä. Sähköpostissa kerroin haluavani nauhoittaa haastattelutilanteet ja pyysin haastateltavia vastaamaan, mikäli tämä olisi ollut ongelma.

6.3 Haastattelutilanne ja haastattelukysymykset

Jokaista haastattelua varten oli varattu 45 minuuttia aikaa. Olin varma, että 45 minuuttia olisi riittävä aika haastateltavalle tuoda esiin vastauksensa ilman kiireen tunnetta. Mikäli haastattelu ei kestänyt koko aikaa, oli se täysin hyväksyttävää. Keskimääräisesti haastattelujen pituus oli noin 30 minuuttia. Sain jokaiselta haastateltavalta kattavat vastaukset kysymyksiini. Mikäli jokin vastauksista jäi mielestäni hieman uupumaan, käytin apunani muutamia jatkokysymyksiä, joiden avulla sain haastateltavilta enemmän olennaista materiaalia opinnäytetyöhöni. Haastattelukysymykset esitettiin kaikille samassa järjestyksessä. Ennen haastattelutilannetta pyysin vielä erikseen luvan haastattelutilanteen nauhoittamiseen. Haastattelutilanteessa päätin toimia pääasiallisesti kuuntelijan ja havainnoijan roolissa.

Haastattelussani oli neljä avointa kysymystä. Kysymykset näkyvät erillisenä opinnäytetyöni liiteosiossa. Ensimmäinen teema kuvasi haastattelutilannetta ja pyysin haastateltavaa **kuvailemaan ja vertailemaan haastattelutilanteen pitämistä etäyhteyden avulla ja kasvotusten**. En rajannut kysymystä tarkemmin, vaan annoin haastateltavan kertoa haastattelutilanteista mitä ikinä tahtoi. Saadakseni hakijoiden kokemuksista enemmän irti, käytin apuna jatkokysymystä. Pyysin haastateltavaa kertomaan tarkemmin, **millaisia positiivisia tai negatiivisia asioita hän näki haastattelutilanteesta riippuen**.

Toisen teeman kysymykset käsittelivät rekrytoijan kokemusta omasta itsestään rekrytoijana haastattelutilanteessa. Ensiksi kysyin haastateltavalta, **minkälaista osaamista rekrytoija tarvitsee haastattelutilanteen toteutuessa etäyhteyden kautta ja kasvotusten**. Tämän kysymyksen myötä halusin nähdä, olisiko vastauksissa eroavaisuutta riippuen esimerkiksi haastateltavan työpaikan osastosta. Tässä teemassa kysyin lisäksi, **millaisiin tekijöihin haastateltava kiinnittää huomiota työnhakijassa riippuen haastattelutilanteesta**. Pyysin haastateltavaa tämän lisäksi kertomaan jatkokysymyksenä, **minkä haastattelutilanteen tämä oli kokenut mieleisimmäksi ja miksi**. Tämän kysymyksen kautta pystyin saamaan edelleen lisää työntekijöiden kokemuksia vastauksieni tueksi.

Viimeisessä teemassa pyysin haastateltavaa kertomaan, **miten hänen mielestään työhaastattelun osuutta voisi rekrytointiprosessissa kehittää**. Toivoin saavani näkökulmia siihen, onko rekrytoijien mielestä työhaastattelutilanne riittävän hyvä tällaisenaan, vai olisiko haastateltavilla selkeitä kehitysehdotuksia jatkoa varten.

Haastattelutilanteen jälkeen litteroin haastattelut nauhoitusten pohjalta. Tein tekstistä selkeälukuisempia poistamalla niistä turhia täytesanoja ja tekemällä niistä mahdollisimman yksinkertaisia. Tämän jälkeen lähdin vertailemaan ja analysoimaan vastauksia tarkemmin. Keskityin etsimään haastatteluista samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia ja nostin ne selkeästi esille. Käytin apunani erilaisia värikoodeja, joiden avulla minun oli mahdollista tehdä oleellisille asioille selkeät kategoriat. Kysyessäni esimerkiksi haastattelutilanteiden positiivisista ja negatiivisista puolista, merkitsin positiiviset asiat vihreällä ja negatiiviset punaisella. Tein lopuksi myös tiivistelmän kaikkien haastateltavien vastauksista jokaisen kysymysteeman alle. Merkitsin myös jokaisen vastaajan eri värillä, jotta minun oli helppo tietää, mikä vastauksista kuului kenellekin.

7 Tulokset

7.1 Rekrytointihaastattelun toteuttaminen kasvotusten

Kasvotusten pidettävässä rekrytointihaastattelussa täytyy olla sovittuna selkeä paikka ja aika, missä haastattelu toteutetaan. Monen haastateltavan mielestä kasvotusten toteutetussa haastattelussa työnhakijasta on mahdollista saada paljon irti jo pelkästään ensivaikutelman myötä. Se, miten työnhakija kättelee, ottaa katsekontaktia, on pukeutunut ja ylipäättään käyttäytyy antaa haastattelijalle valtavasti tietoa siitä, millainen työhaastattelu on tulossa. Small talkin tärkeyttä tuotiin myös paljon esille. Haastateltavien mielestä small talkia syntyy kasvotusten toteutettavassa rekrytointihaastattelussa luontaisesti.

”Ensivaikutelman kautta on mahdollista voittaa paljon ja lunastaa lupauksia. Yleensä mun kokemuksen mukaan ensivaikutelma antaa suuntaa sille haastattelulle, että sinulla on se 3-10 sekuntia aikaa tavallaan lunastaa lupausta.”

”Kun kohdataan kasvotusten niin siinä otetaan mun mielestä enemmän aikaa siihen semmoiseen tervehtimiseen, että hei että kiva nähdä ja tervetuloa ja pääsitkö hyvin perille ja tavallaan semmoista small talkkia tulee enemmän siinä kun luontaisesti siirrytään sinne haastattelu tilaan mikä on varattu.”

Ennen varsinaista rekrytointihaastattelutilannetta työnhakijan kanssa juodaan usein kahvit ja keskustellaan esimerkiksi säästä tai urheilusta. Tämän keskustelun tarkoituksena on rauhoittaa työnhakija, tehdä rekrytointihaastattelutilanteesta mahdollisimman miellyttävä sekä antaa haastattelijalle edelleen tietoa siitä, minkälainen haastattelutilanteesta on tulossa. Yksi haastateltavista toi esille, että kasvotusten pidettävän rekrytointihaastattelun pituus täytyy olla vähintään 30 minuuttia. Vaikka asiaa ei enää olisikaan, haastateltavani mielestä tätä lyhyempi haastattelu saattaa luoda työnhakijalle helposti tunteen, että häntä ei ole kunnolla haastateltu. Yksi haastateltavista toi esille myös kasvotusten pidettävät ryhmähaastattelut. Hänen mukaansa ryhmähaastattelut olivat erittäin rikas haastattelun muoto, sillä hänestä työnhakijoiden osallistaminen haastattelutilanteessa kertoi paljon hakijasta. Käyttämällä apuna esimerkiksi

case-tehtäviä haastattelijalla oli mahdollisuus tarkkailla hakijoiden keskinäistä käyttäytymistä osallistumatta haastattelutilanteeseen sen enempää. Kaikkien haastateltavien mielestä kasvatusten järjestettävää rekrytointihaastattelua kannattaisi käyttää tärkeään positioon, kuten johtajan rekrytoimiseen.

”Kasvatusten sen haastattelun hyvä pituus on sellainen puoli tuntia. Sitä ei oikein kehtaa edes pitää lyhyempänä. Tietenkin kun halutaan haastatella kunnolla, niin sen pitäisi kestää ainakin sen puoli tuntia, jotta saa kysytyä riittävästi. Muutoin sille haastateltavalle saattaa jäädä fiilis, että ei sitä edes ole kunnolla haastateltu”

”Jos puhutaan vaikka päällikötason rekrytoinneista niin hoitaisin sen haastattelutilanteen ehdottomasti kasvatusten.”

7.2 Kokemuksia etärekrytoinnin haastattelutilanteesta

Haastateltavat toivat esille, että verrattuna kasvatusten pidettävään työhaastatteluun, etähaastattelussa käytetään todella vähän aikaa alun small talkiin. Haastateltavat kokivat, että etähaastatteluissa tervehditään, mutta sen jälkeen hypätään käytännössä suoraan haastattelutilanteeseen. Koska hakija ei ole paikalla, aikaa ei voida käyttää alussa esimerkiksi kahvitteluun tai muuhun luontaiseen tekemiseen. Haastateltavat kokivat, että etäyhteyksien kautta toteutettavassa haastattelussa ei haluta käyttää aikaa turhaan, vaan hankkia nopeasti tarpeelliset tiedot hakijasta ja siirtyä eteenpäin. Etähaastatteluissa nousikin esiin erityisesti paine riittävästä ajankäytöstä, sillä monesti haastatteluja on sovittu useita peräkkäin.

”Teamsissä menee helposti siihen, että tietysti aina toivotan tervetulleeksi haastatteluun ja kiva kun pääsit paikalle, mutta tavallaan siinä lähdetään sitten hyvin nopeasti liikkeelle.”

”Erityisesti Teams on semmoinen ympäristö, missä mennään nopeasti asiaan ja lähdetään käymään sitä läpi.”

Kaikki haastateltavat painottivat sitä, että riippumatta haastattelutilanteen toteutuksesta, vastuu on aina haastattelijalla. Haastattelutilanne täytyi siis mennä

aina saman kaavan mukaan riippumatta sen toteutustavasta. Myös etähaastattelussa haastattelijan on osattava luoda tilanteesta sellainen, että työnhakija ymmärtää olevansa työhaastattelussa. Erityisesti puhelinhaastatteluissa hakijan uskottiin helposti vähättelevän haastattelutilanteen merkitystä ja sen vuoksi ei osannut kertoa itsestään riittävästi. Rekrytoijan kannalta tällainen ajattelutapa nähtiin huonona, sillä haastattelutilanteita ei välttämättä ole enempää, missä tiedon tarkentaminen olisi enää uudelleen mahdollista. Haastattelija saattaa sortua helposti väriin tulkintoihin, koska hakija ei osaa kertoa puhelinkeskustelun aikana riittävästi olennaisia ja totuudenmukaisia asioita itsestään. Tämän takia rekrytoija saattoi helposti jättää valitsematta potentiaalisen työnhakijan.

”Mun kokemuksen pohjalta sekä etänä että paikan päällä pidettävät haastattelut on täysin käyttökelpoisia välineitä.”

”Haastattelutilanteessa se vastuu on aina haastattelijalla riippumatta siitä miten se tilanne järjestetään.”

Yksi haastatelluista näki, että puhelinhaastattelut ovat nykyaikana melko tarpeettomia, koska nykyään puhelimissa on mahdollisuus videon hyödyntämiseen. Tämän haastateltavan mielestä videon avulla pystyttäisiin saamaan monen kysymykseen vastaus, joka puhelinhaastattelussa jäisi epäselväksi, joten sitä kannattaisi hyödyntää enemmän.

”Itse olen monesti miettinyt sitä, että minkä takia pitää puhelinhaastatteluita ylipäättänsä pitää. Tää on vaan nyt oma henkilökohtainen mielipide, koska meillä samassa ajassa, kun me hoidetaan puhelinhaastattelu, me saataisiin myöskin se teamsin videoyhteys aikaan. Mä en suoranaisesti oo koskaan suosinut puhelinhaastatteluita.”

Puhelinhaastatteluille oli tavallisesti sovittu soittoaika, mutta usein haastattelutilanne hoidettiin ”kylmäsoittona.” Kylmäsoitolla tarkoitetaan, että haastattelija soittaa työnhakijalle yllättäen ja hoitaa työhaastattelutilanteen samalla kertaa. Usean haastateltavan mukaan kylmäsoitot eivät ole ideaalinen tapa hoitaa työhaastatteluja, mutta melko usein niitä käytetään esimerkiksi asiakkaan painostuksen vuoksi, tai työnhaun umpeutuessa jäljellä olevat työhaastattelut halutaan hoitaa nopeasti pois alta.

”Kun me tehdään puhelinhaastatteluja, niin ne on tosi usein sellaisia ”kylmäsoittoja” eli yllätetään se hakija sillä puhelinsoitolla. Jos esimerkiksi asiakas vähän kuumottelee haastattelujen etenemisestä tai hakijan työnhaku on ollut auki jo vaikka puolitoista viikkoa niin me yleensä vaan soitetaan ja hoidetaan se haastattelu sitten siitä alta pois.”

7.3 Rekrytointihaastattelun positiivisia ja negatiivisia puolia

Etärekrytoinnissa positiivisimpana asiana nähtiin niiden tehokkuus ajankäytöllisesti sekä mahdollisuus toteuttaa paikasta riippumatta. Etäyhteydellä toteutettavassa haastattelussa haastateltavat näkivät, että aikatauluista on helpompi pitää kiinni kasvotusten pidettävään haastatteluun nähden. Viisi haastateltavista totesi, että paikan päällä pidettävässä haastattelussa keskustelu lähtee usein ”rönsyilemään,” jolloin eksytään aiheesta ja haastattelutilanne venyy turhaan. Pahimmassa tapauksessa työnhakija lähtee johtamaan haastattelutilannetta, jolloin aikaa tuhlataan työtehtävästä riippumattomiin epäolennaisiin asioihin. Etähaastatteluja oli haastateltavien mielestä mahdollista sovittaa työpäivään huomattavasti kasvotusten toteutettavia haastatteluja enemmän. Haastattelun pitäminen paikasta riippumatta nähdään myös hakijaystävällisenä vaihtoehtona.

”Mun kokemuksen mukaan se kasvotusten pidettävä haastattelu rönsyilee enemmän silloin kun ollaan kasvotusten samassa tilassa, koska halutaan vähän rentouttaa sitä tunnelmaa.”

”Etähaastattelujen avulla on mahdollista tehdä päivästä tiivis, kun aikaa ei mene esimerkiksi turhiin siirtymiin.”

Kasvotusten toteutettavassa työhaastattelussa nähtiin negatiivisena se, että sekä työnhakijan, että työntekijän täytyi olla sovitussa paikassa samaan aikaan. Kasvotusten järjestettävässä työhaastattelussa oli aina pelkona työnhakijalle se, löytääkö hän oikeaan paikkaan tai onko hän esimerkiksi myöhässä. Haastateltavien mukaan myöhästyminen loi välittömästi ennakkoluuloja hakijaa kohtaan esimerkiksi tämän luotettavuudesta ja täsmällisyydestä työntekijänä. Koska etärekrytoinnissa haastattelutilanne vaati ainoastaan videoformaattia tukevan pu-

helimen sekä internetyhteyden, työhaastattelu oli mahdollista toteuttaa mistä tahansa. Yksi haastatelluista kertoi, että ei ole lainkaan ennenkuulumatonta, että työnhakija istuu autossa, on lomamatkalla tai koulussa ja osallistuu sieltä työhaastatteluun.

”Etänä pidettävissä haastatteluissa positiivinen asia on että niitä on helppo järjestää. Esimerkiksi välillä haastateltava on ollut jossain autossa puhelimen välityksellä tai vaihdossa ulkomailla ja hakenut kesätöihin suomeen sitten etäyhteyksien avulla.”

”Kasvotusten pidettävässä haastattelussa teillä olisi sovittu tapamisaika ja paikka, joka tietysti antaa jo ensivaikutelman siitä, että onko haastateltava ajoissa ja oikeassa paikassa. Välillä on myös niitä, tapauksia, että ollaan myöhässä niin sehän jo heti luo vähän ehkä sellaisen negatiivisen ilmapiirin siihen.”

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kehonkieli kertoo valtavasti hakijasta. Kehonkieltä tulkitsemalla on mahdollista selvittää työnhakijan todellinen motivaatio ja innostuneisuus työtehtävään kohtaan. Haastattelijat kertoivat saavansa kasvokkain toteutettavassa haastattelussa paljon tietoa hakijasta seuraamalla tämän mikroilmeitä, eleitä ja käyttäytymistä. Kiinnittämällä huomiota näihin asioihin, haastattelijat pystyivät usein päättelemään, oliko työnhakijan innostuneisuus työtä kohtaan todellista vai pelkkää esitystä. Puolet haastatelluista toi esille, että kasvotusten toteutettu haastattelutilanne tekee haastattelutilanteesta henkilökohtaisen.

”Sitten kun ollaan kasvokkain, niin kehonkielestä, mikroilmeistä ja eleistä voi tietyllä tavalla nähdä se henkilön todellisen innostuneisuuden sitä haastattelua ja työtehtävää kohtaan.”

Etähaastattelussa ongelmaksi nostettiin korkea mahdollisuus ennakkoluulojen ja väärien tulkintojen syntymiseen. Teams-sovelluksessa on usein mahdollista nähdä vain hakijan pään liikkeet, jolloin hakijaa on huomattavasti vaikeampi tulkita. Puhelinhaastatteluissa tulkinnan kohteita on vielä vähemmän. Työhaastattelijan tulkinta hakijasta perustuu vain ja ainoastaan puhumiseen ja äänenpainoihin. Koska toista ihmistä ei näe, hänen persoonastaan on vaikea tehdä täy-

sin oikeita johtopäätöksiä työtehtävää kohtaan. Puhelinhaastattelussa myös hakijakokemus nähtiin jäävän usein heikommaksi Teams-sovelluksen tai kasvotusten järjestettävään haastatteluun verrattuna.

”Miinuksena puhelinhaastattelussa just on se, että hakija kokemus jää mun mielestä helposti huonoksi, kun haastattelija ei pysty niin paljon vaikuttamaan siihen hakija kokemukseen pelkän puhelimen kautta.”

Puhelinhaastattelu nähtiin haastattelumenetelmistä kuitenkin tasa-arvoisimpana. Koska hakijan tulkitseminen perustuu pelkästään puhelinhaastatteluissa ääneen, haastattelijan on helpompi olla kiinnittämättä huomiota epäolennaisiin asioihin työnhakijassa. Toisaalta työntekijän arviointi pelkän puheen kautta nähtiin myös negatiivisena asiana. Koska kaikki eivät ole verbaalisesti yhtä lahjakkaita kertomaan itsestään tai sanoittamaan omaa osaamistaan, puhelinhaastattelun nähtiin suosivan erityisesti sosiaalisesti lahjakkaita persoonia. Sosiaalisesti lahjakas työnhakija ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että hän sopisi hyvin kyseiseen työtehtävään. Valintavaiheessa haastattelijan täytyy varoa asettamasta työnhakijaa parempaan valoon esimerkiksi yhteisten harrastuksien tai kiinnostuksen kohteiden takia. Tällaiset valinnat johtavat haastateltavieni mukaan todennäköisesti virherekrytointeihin.

”Puhelinhaastattelu on vähän niin kuin cv ilman kuvaa tai muuta, että se on mun mielestä silleen yhtä reilu kaikille hakijoille.”

”Mä koen, että puhelinhaastattelut asettaa hakijat tasa-arvoisempaan asemaan kuin sitten rekrytoijalle ei jää samalla tavalla niin paljon asioita, mitä hän voi arvioida siinä työnhakijassa. Eli silloin se arviointi on juuri suppeampaa, koska se kohdistuu pelkästään siihen hakijan puheeseen ja siihen miten hän osaa sanottaa itseään osaamista.”

”Toisaalta se on myös mun mielestä huono asia, koska kaikki eivät ole yhtä taitavia verbaalisesti eli eivät pysty sanoittamaan niin hyvin omaa osaamista.”

Etähaastatteluissa haastateltavat toivat esille myös useita epävarmuustekijöitä, jotka saattoivat vaikuttaa negatiivisesti työhaastattelutilanteeseen. Internetyhteyden ongelmat, pätkivä ääni tai pysähtynyt kuva olivat yleisiä Teams-haastatteluissa esiintyviä ongelmia. Puhelinhaastatteluissa ilmeni myös ajoittain kuuluvuuden kanssa vaikeuksia. Etähaastattelun mahdollisuus toteuttaa paikasta riippumatta nähtiin erityisen positiivisena asiana molemmille osapuolille. Osa haastatelluistani toi kuitenkin esille, että he ovat etähaastattelussa kokeneet usein häiriötekijöitä. Itkevä lapsi, melu, naapurissa poraaminen tai jaloissa juokseva koira voivat tehdä haastattelutilanteesta molemmille erittäin kiusallisen ja pahimmassa tapauksessa johtaa vääriin tulkintoihin. Tällaisista asioista ei kasvotusten järjestettävässä työhaastattelussa tarvitse ymmärrettävästi huolehtia.

”Etänä voi olla sitä haastetta että ei päästä liittymään vaikka Teamsiin ja sitten pitääkin siirtyä puhelimeen että teknisiä haasteita on sitten jonkun verran ollut.”

”Etähaastattelussa haastattelijahan ei koskaan tiedä mitä muuta siellä haastateltavan huoneessa tapahtuu, että onko siellä koira joka häiritsee jaloissa tai poraus käynnissä jossain naapurissa yläkerrassa tai huutava lapsi toisessa huoneessa. Eli voi olla paljon tällaisia muuttuvia tekijöitä mitkä voi myös häiritä sitä haastattelutilannetta.”

7.4 Hyvän rekrytoijan ominaisuudet rekrytointihaastattelussa

Haastatteluissa nousi tietyt ominaisuudet esille rekrytoijan osaamisesta. Ensimmäkin haastattelutilanteen täytyi olla ”molempia osapuolia tyydyttävä kohtaaminen.” Tällä tarkoitetaan sitä, että rekrytoijan täytyy omata hyvät kommunikointi- ja sosiaaliset taidot, jotta keskustelusta saadaan mahdollisimman vuorovaikutteista. Rekrytoijan täytyy myös muistaa, että vastuu työhaastattelun etenemisestä on hänellä. Näin ollen haastattelijan täytyy osata ”pitää ohjaket käsissä” koko työhaastattelun ajan. Rekrytoija ei saa vaikuttaa epävarmalta, koska tämä saattaa heikentää hänen uskottavuuttaan työnhakijan silmissä. Kun haastattelutilanteen eteneminen on rekrytoijan käsissä, työnhakija pystyy tuntemaan olonsa turvalliseksi.

”Kyllä se haastattelutilanne täytyisi olla sellainen molempia osapuolia tyydyttävä kohtaaminen.”

”Sillä joka haastattelee pitää olla ohjaket kädessä että haastateltavalle on selkeä miten se tilanne etenee ja haastattelija saa vastaukset niihin kysymyksiin jotka on olennaisia.”

Työhaastattelijan täytyy osata luoda kiireetön tilanne ja nähdä jokainen haastateltava yksilönä. Tällöin haastateltavalle tulee sellainen tunne, että hänestä ollaan oikeasti kiinnostuneita. Aikatauluista kiinni pitäminen on tärkeää ja erityisesti puhelinhaastatteluissa täytyy välttää kiireen tunnetta.

”Tärkeää on juurikin sellainen kiireetön tilanne ja aito kiinnostus haastattelutilanteessa. Tämä pätee molempiin sekä etänä että kasvotusten.”

Usea haastateltavani toi esille, että hyvä rekrytoija osaa kuunnella ja esittää oikeanlaisia kysymyksiä. Vaikka haastattelijalla on selkeä haastattelurunko, jossa on kysymyksiä itse työtehtävään, rekrytoijan on tärkeä osata esittää kysymyksiä myös haastattelurungon ohi. Jos esimerkiksi hakija kertoo olevansa luonteeltaan reipas tai tunnollinen, hyvä rekrytoija osaa kysyä tarkentavasti, millä tavalla nämä ominaispiirteet näkyvät hakijan elämässä. Tarkentavat kysymykset esimerkiksi hakijan harrastuksista voivat antaa rekrytoijalle tärkeää tietoa hakijan sopivuudesta työtehtävään. Haastattelurungon on kuitenkin oltava kaikille hakijoille sama riippumatta haastattelun toteutuksesta. Muutoin hakijoita ei ole mahdollista vertailla keskenään luotettavasti.

”Jos mietitään, että menisi perinteisellä haastattelu rungolla ja hakija vastaa, että mun vahvuudet on se, että mä olen tosi motivoitunut ja työteliäs. Tai vaikka että mä olen iloinen, reipas ja positiivinen niin rekrytoija ei tyydy siihen vaan osaa tutkia vastausta syvemmin, että miten ja missä noi asiat on näkynyt sinulla? Kerro ja kuvaile enemmän.”

”Haastattelurungon täytyy olla selkeä ja sellainen tasa-arvoinen, jotta kaikille tulee samat kysymykset. Jos ne kysymykset vaihtelee niin ei voida vertailla hakijoita luotettavasti.”

Haastatteluissa nostettiin rekrytoijan tärkeimmiksi taidoiksi kuuntelemisen taito. Tällä tarkoitetaan sitä, että rekrytoijan täytyy osata tulkita hakijan vastauksista olennaiset asiat sekä yrittää ”mennä syvemmälle” hakijaan, mikäli ei saa kunnollista vastausta kysymykseensä. Rekrytoijan täytyy kuitenkin varoa, että haastattelutilanne ei muutu piinapenkiksi, vaan haastattelutilanteen on tarkoitus olla keskusteleva. Haastateltavat toivat esille, että rekrytoijan täytyy osata luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman miellyttävä. Tämä vaatii haastateltavien mukaan rekrytoijalta myös taitoa mukautua nopeasti tilanteeseen. Rekrytoijalla täytyy olla esimerkiksi keinoja rauhoittaa jännittynyt työnhakija. Haastateltavani kutsuivat tätä nimellä ”sosiaalinen pelisilmä.” Rekrytoijan on myös osattava olla kiinnittämättä huomiota epärelevantteihin asioihin hakijassa, kuten tämän pu-
keutumiseen ja jättää hakija valitsematta esimerkiksi sen vuoksi.

*”Haastattelutilanne ei saa olla sellainen grillauspenkki, että mä täältä painostaen tulen ja ankarasti kyselen kysymyksiä ja yritän saada hakijan murtumaan. Haastattelutilanne täytyy olla keskustele-
levaa ja vuorovaikutteista.”*

”Rekrytoijalla täytyy olla sellaista sosiaalista pelisilmää. Jos mä puhun sosiaalisesta pelisilmästä niin tarkoitan sillä, että jos huomaa vaikka että hakija jännittää niin se on ihan OK. Tällaisessa tilanteessa rekrytoija voi lähteä semmoisilla helpoilla kysymyksillä liikkeelle, mihin on ihmisen helppo vastata eikä mitenkään haastaen, jos huomaa että ne vastaukset ei vaan siltä hakijalta lähde.”

Useassa haastattelussani tuli ilmi, että työhaastattelutilanteessa rekrytoijat haluavat selvittää erityisesti työnhakijan motivaation ja innostuneisuuden työtehtävää kohtaan. Erityisesti kasvotusten järjestettävässä haastattelutilanteessa rekrytoijan on tärkeä osata tulkita hakijan eleitä ja ilmeitä. Tällaisia asioita tarkastelemalla rekrytoija pystyy päättämään, onko hakijan innostuneisuus ja motivaatio työtä kohtaan todellista vai esitettyä. Etänä pidettävässä haastattelussa näiden asioiden selvittäminen on ymmärrettävästi vaikeampaa, koska tarkastelun kohteita on vähemmän.

”Motivaatio ja innostuneisuus on ehdottomat ykköset mihin kiinnitän huomiota.”

”Tietenkin etänä negatiivinen juttu on se, että mä näen vaan haastateltavan pään ja olkapäät, eli sitä koko kehon kieltä ei usein näe. Sitten kun ollaan kasvokkain, niin ilmeistä ja eleistä voi tietyllä tavalla nähdä se henkilön todellisen innostuneisuuden sitä haastatella ja työtehtävää kohtaan, että onko se todellista vai esitettyä.”

Haastatteluissa tuli useasti ilmi myös se, että työhaastattelu on niin sanotusti ”kahden kauppa.” Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelutilanteessa työnhakija yrittää ”myydä itsensä” yritykselle, mutta yhtä lailla yritys haluaa ”myydä itsensä” työntekijälle. Rekrytoijan täytyy osata kertoa hakijalle kattavasti työtehtävistä ja mitä siinä tehdään. Yksi haastatelluista jatkaa, että pelkästään työhaastattelussa näkyvistä asioista kertominen ei riitä, vaan rekrytoijan täytyy osata kertoa työtehtävästä syvällisemmin. Tällä tavalla työhaastattelija pystyy johdattelemaan hakijaa miettimään myös itse, olisiko hän todellisuudessa valmis sitoutumaan työtehtävään. Jos työnhakijan tulevaisuuden suunnitelmat ovat vielä hyvin avoinna ja yritys etsii pitkän ajan työntekijää, hakija voi itse todeta, että kyseinen työpaikka ei olekaan hänelle paras mahdollinen. Näin ollen hyvä rekrytoija osaa jo haastatteluvaiheessa valmistaa työnhakijan todennäköiseen pettymykseen valintatilanteessa.

”Haluan tässä kohtaa korostaa, että se haastattelutilanne ei ole pelkästään se että hakija myy itseään yritykselle vaan myös se yritys myy paikkaa hakijalle. Haastattelutilanne helposti mielletään niin että hakijaa tulee ”hattu kourassa” ja sitten me yrityksessä valitaan vaan täältä parhaimmat. Haastattelutilanne on ihan kaksipuolinen kauppa.”

”Jos haastattelussa tuleekin ilmi, että hakija kertoo hakevansa tammikuussa opiskelemaan, jota ei ollut vaikka tiedossa niin mä sitten kerron lopuksi, että hei me etsitään sellaista ihmistä, joka pystyy mahdollisimman pitkäksi aikaa sitoutumaan. Tällä tavalla sille hakijalle saattaa itsellekin tulla jo sellainen fiilis, että okei, tämä ei ehkä ole se mun paikka. Mun mielestä tällaisen tiedon jakaminen on tärkeätä, koska se ehkä antaa hakijalle ymmärrystä myös itselleen siitä, että onko hän mahdollisesti hyvä hakija tähän tehtävään. Näin myös on mahdollista säästyä isoilta pettymyksiltä, kun hakija osaa jo odottaa, että ei ehkä tule valituksi.”

7.5 Rekrytoijan huomioita työnhakijasta

Haastateltavat toivat esille, että he kiinnittävät huomionsa erityisesti hakijan ensivaikutelmaan. Erityisesti kasvotusten järjestettävässä haastattelussa henkilön kehonkieli, eleet ja ilmeet kertovat paljon hakijasta. Haastateltavien mukaan ensivaikutelmasta on mahdollista päätellä esimerkiksi hakijan innostuneisuus ja se, millainen haastattelutilanne on odotettavissa. Myös hakijan aiemmin lähettämästä videovastauksesta, johon työnhakijan täytyy jokaisessa työtehtävässä vastata, rekrytoija voi saada paljon hyödyllistä tietoa hakijasta. Etäyhteyden kautta toteutettavassa haastattelussa rekrytoijat kertovat kiinnittävänsä huomiota erityisesti hakijan äänensävyyn ja painoon. Haastateltavani kertoivat myös kiinnittävänsä huomiota siihen, millä tavalla hakija reagoi, kun haastattelija kertoo mistä soittaa ja miksi.

”Puhelimessa, kun haastattelen työnhakijoita niin kiinnitän ihan hirveästi huomiota siihen heti siihen puhelimeen aloitukseen, että miten tämä työnhakija vastaa siihen puheluun. Eli onko se sellainen aurinkoinen ja reipas tervehtiminen vai jokin epämääräinen murahdus sängyn pohjalta.”

”Se hakijan ulkoinen habitushan me ollaan nähty siitä videolta mihin työnhakija on vastannut hakiessaan töitä, mutta eihän se video toki aina kerro kovinkaan paljoa.”

”Mä kiinnitän huomiota hakijan äänensävyyn ja äänenpainoon. Äänestä kuulee tosi hyvin, että minkälaisella asenteella hakija on siinä haastattelussa.”

Haastateltujeni mukaan rekrytoijaa kiinnostaa erityisesti se, millä tavalla hakija vastaa kysymyksiin ja kuinka halukas hän on keskustelemaan haastattelun aikana. Vastaako hakija esimerkiksi selkeästi kysymyksiin vai ovatko vastaukset hyvin ympäröityjä tai kierteleviä. Mikäli rekrytoija ei saa selkeää vastausta kysymyksiinsä, jäävät ne helposti mietityttämään. Rekrytoija pyrkii keskustelun kautta selvittämään, onko hakija todellisuudessa kiinnostunut työtehtävästä vai laittanut hakemuksen ”muuten vain.” Haastattelun aikana esiintyvät hiljaiset hetket olivat usean haastateltavieni mielestä täysin sallittuja. Mikäli henkilöllä ei ole

esimerkiksi sanottavaa tiettyyn asiaan enempää, on turha lähteä väkisin pidentämään tai kaivamaan vastauksia.

”Kyllä mä kiinnitän huomiota hakijassa semmoiseen avoimuuteen, että et jos mä kysyn jotain, niin saanko mä siihen kysymykseen oikeasti vastauksen enkä jotain ympäröiväitä vastauksia.”

”Mun mielestä hiljaiset hetket on täysin OK. Silloin pitää olla hiljaa jos ei ole mitään sanottavaa ja sitten vaan edetään uuteen kysymykseen.”

Rekrytoijaa kiinnostaa myös se, millä tavalla hakija kuvailee ja reflektoi itseään työntekijänä sekä kertoo esimerkiksi aiemmasta työhistoriastaan. Kritiikki esimerkiksi edellisiä työnantajia kohtaan ei kerro usein kovinkaan hyvää hakijan asenteesta. Haastateltavat kertovat kiinnittävänsä huomiota erityisesti siihen, jos hakija luonteeltaan kovin ehdoton tai hänellä on hyvin voimakkaat mielipiteet asioista. Tällöin haastattelijalle saattaa herätä kysymys, miten helppoa hakijan kanssa on tulla jatkossa toimeen tai miten hakija pärjää esimerkiksi työryhmässä?

”Jos henkilö nostaa tosi paljon kritiikkiä edellisiä työnantajia kohtaan, niin se kyllä laittaa heti hälytyskellot soimaan. Haluan myös selvittää, millainen on henkilön motivaatio, että onko hän ihan nyt vaan laittanut hakemuksen, kun ei ollut muutakaan tekemistä ja jostain nyt rahaa pitäisi saada vai onko hän oikeasti kiinnostunut työtehtävästä.”

”Jos hakija on tosi ehdoton ja esimerkiksi karkäs tietyissä asioissa, niin sellaiset asiat monesti kyllä herättää aika paljon sitten kysymyksiä, että miten helppo tämän kanssa on jatkossa tulla toimeen.”

Haastateltavani kertovat kiinnittävänsä huomiota erilaisiin asioihin hakijassa riippuen työtehtävästä. Esimerkiksi asiakaspalvelutyössä henkilön on oltava helposti lähestyttävissä, avoin, ystävällinen ja joustava. Muuttotoissa hakijan on oltava reipas ja kohtuullisen hyvässä fyysisessä kunnossa. Johtotehtävissä sen sijaan esimerkiksi paineensietokyky, päämäärätietoisuus ja tavoitteellisuus ovat tärkeitä piirteitä.

”Tietysti se mihin kiinnitän huomiota hakijassa riippuu myös tosi paljon siitä, että minkälaiseen tehtävään henkilöä haetaan. Tietyissä hommissa toiset asiat hakijassa painavat enemmän kuin toisissa”

7.6 Työhaastattelun kehittäminen rekrytointiprosessissa

Usea haastatelluistani toi esille, että he haluaisivat antaa työnhakijalle enemmän mahdollisuutta vaikuttaa erityisesti työhaastattelun toteutukseen. Tällä hetkellä työnhakijoiden haastattelut toteutetaan käytännössä pelkästään rekrytoijien valitsemalla tavalla. Sillä, järjestetäänkö työhaastattelu kasvotusten, Teams-sovelluksen tai puhelimen välityksellä, voi olla työnhakijan kannalta valtava merkitys hänen onnistumiseensa tai epäonnistumiseensa työhaastattelun suhteen. Koska kaikki eivät osaa ilmaista itseään haluamallaan tavalla esimerkiksi puhelimen välityksellä, hakijalle voi jäädä helposti tunne, että työhaastattelu meni todella huonosti. Yhtenä kehitysehdotuksena olikin se, että rekrytoija voisi haastateltavan kanssa päättää yhdessä sopivimman haastattelutavan. Haastateltuni painottivat, että rekrytoija kuitenkin toivoo työnhakijan onnistuvan työnhaussa.

”Mä ehdottomasti haluaisin antaa enemmän mahdollisuuksia työnhakijalle vaikuttaa siihen, että millä tavalla hänet haastatellaan, koska haastattelu tapoja on useita. Mun mielestä on epäreilua, että on vain yksi tietty haastattelutapa mikä tarjotaan tälle työnhakijalle rekrytointiprosessissa, koska se ei välttämättä ole missään nimessä hänelle edun mukainen tapa.”

”Haluaisin että voin keskustella haastateltavan kanssa, miten hänestä olisi paras hoitaa työhaastattelu ja sitten päästä yhteisymmärrykseen siitä, miten sen toteuttaa. Kuten olen monta kertaa tuonut ilmi niin rekrytoijat toivoo, että työnhakija onnistuu siinä työhaastattelussa”

Puhelinhaastatteluissa haluttaisiin vähentää kylmäsoittojen määrää. Usean haastateltuni mielestä kylmäsoitoissa on erityisenä riskinä se, että hakijasta ei saada riittävästi tietoa lopullisen päätöksen tueksi. Puhelinhaastattelujen ongelmana nähtiin usein kiireen tunne, jolloin hakijakokemuksen uskottiin jäävän

huonoksi. Puhelinhaastattelussa hakijalle täytyy saada samanlainen tunne, kuin hän olisi haastattelussa kasvotusten tai Teams-sovelluksen kautta.

”Mä näkisin, että sitä rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää niin että niitä kylmäsoittoja ei tehtäisi. Olisi tärkeätä, että puhelinhaastattelussa annettaisiin kaikille mahdollisuus saada riittävästi aikaa valmistautua siihen haastatteluun niin kuin tultaisiin paikan päälle haastatteluun.”

Haastateltavieni mukaan asiakkaat toivovat työnhakijoilta paljon ”substanssi-osaamista.” Substanssiosaaminen tarkoittaa töissä sen asian osaamista, mitä varten henkilö on paikalle palkattu. Työhaastattelussa täytyisi keskittyä erityisesti henkilön alan osaamisen selvittämiseen ja saada tehtyä asiakkaalle mahdollisimman laaja kartoitus hakijasta. Yhtenä kehitysehdotuksena nähtiin työnäytteiden tai simulaatioiden käyttö. Esimerkiksi kaupan alan työtehtävissä simulaatio voitaisiin toteuttaa viemällä työnhakija rekrytoijan tarjoamaan harjoittelumyymälään, joka jäljittelisi asiakkaan toimipistettä. Harjoittelumyymälässä hakijan toimintaa voisi lyhyesti arvioida ja antaa siitä palautetta. Työnäyte voisi olla myös esimerkiksi asiakkaan luoma lyhyt kirjallinen työtehtävään liittyvä ongelma, johon hakijan pitäisi antaa oma ratkaisunsa. Nämä asiat eivät saisi haastateltujeni mukaan olla kuitenkaan liian suuressa osassa työnhakijan arviointia, koska ne voisivat tuntua osalle epäreiluilta.

”Meidän asiakkaat kaipaavat tosi paljon sellaista substanssiosaamista, eli miten hyvin hakija tuntee vaikka teollisuus segmentin. Meidän työhaastattelujen tarkoituksena on kuitenkin tehdä mahdollisimman laaja kartoitus hakijasta asiakasta varten.”

”Jos miettii jotain myyjän tehtäviä, niin yksi kehitysehdotus olisi se, että vie sen haastateltavan sinne myymäläympäristöön, että se olisi semmoinen vähän niin kuin työnäyte tyyppinen osuus siinä rekryprosessissa.”

”Se simulaatio ei kuitenkaan saa olla liian painavassa arvossa, koska tärkein on kuitenkin saada tietää siitä henkilöstä persoonana.”

Ryhmähaastattelujen määrää haluttaisiin lisätä, koska usean haastatellun mielestä niissä oli mahdollista nähdä erittäin hyvin hakijan toimintaa ja vuorovaikutustaitoja muiden kanssa. Ryhmähaastatteluista on mahdollista tehdä enemmän toiminnallisia case-esimerkkien avulla ja haastattelija pystyy arvioimaan hakijan käyttäytymistä ulkopuolisena. Tällä hetkellä haastattelutilanteissa käytetään rekrytoijien mielestä turhaan aikaa ”asioiden käymiseen kahteen kertaan.” Tällä haastateltavat tarkoittavat sitä, että hakijalta kysytään usein kysymyksiä, joihin löytyy vastaus jo hänen aiemmin lähettämästään CV:stä. Samojen asioiden läpikäymisen sijaan, työhaastatteluissa toivotaan enemmän toiminnallisuutta.

”Mä haluaisin lisätä haastatteluihin enemmän toiminnallisuutta esimerkiksi case tehtäviä, eli hakijan ei tarttisi niin paljon kertoa omasta osaamisesta haastattelun aikana, koska se osaaminenhan näkyy jo kertaalleen siinä cvssä.”

Haastattelurunko nähtiin tarpeellisena, mutta avointen kysymysten määrää haluttiin lisätä. Työhön liittyvät kysymykset ovat ymmärrettävästi äärimmäisen tärkeitä, mutta haastattelijat haluaisivat antaa haastattelutilanteessa hakijoille mahdollisuuden päästä kertomaan itsestään enemmän. Kaikki haastattelukysymykset eivät siis saisi olla työhön liittyviä, vaan mukana pitäisi olla enemmän avoimia kysymyksiä, joissa hakijan persoona pääsee enemmän esille.

”Mun mielestä pitäisi olla enemmän sellaisia avoimia johdattelevia kysymyksiä myös, jolla saataisiin enemmän jotenkin tietää siitä ihmisestä persoonana ja tiimin jäsenenä. Ne haastattelukysymykset on kuitenkin tällä hetkellä aika sellaisia pelkästään työhön liittyviä.”

Eräs haastateltavistani totesi, että hakijoiden valitseminen perustuu liikaa hakijan puheenlahjoihin. Monissa työpaikoissa melko heikollakin suomen kielen osaamisella pärjäisi, mutta haastateltavani kokemuksen mukaan moni potentiaalinen työnhakija jää valitsematta, koska tämä ei puhu täydellistä suomea. Hänestä tämä oli epäreilua esimerkiksi maahanmuuttajia kohtaan. Suosittelijoiden vaikutusta valintaan haluttiin korostaa myös aikaisempaa enemmän.

”Mun mielestä ”verbaalisen lahjakkuuden” merkitys pitäisi olla pienempi, koska se vaikuttaa valtavasti siihen valintapäätökseen.”

Koska kaikki ei ole verbaalisesti yhtä lahjakkaita niin musta välillä tuntuu, että me ei tarjota kaikille hakijoille yhdenvertaista mahdollisuutta onnistua siinä työhaastattelussa, jos se merkitys työhaastattelussa on suurin siinä puheessa.”

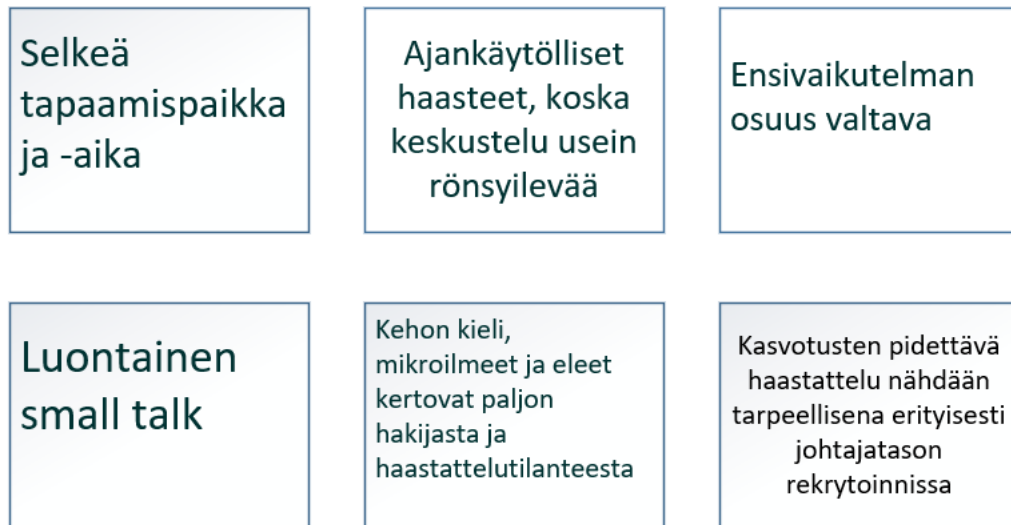
8 Vastausten analysointi

8.1 Kasvotusten toteutettava työhaastattelu

Haastatteluiden avulla saatiin kerättyä kattavasti aineistoa rekrytoijien kokemuksista. Vaikka jokaisella haastateltavalla oli selkeät omat näkökulmat työhaastattelun toteuttamisesta etäyhteyksien avulla ja kasvotusten, tietyt samanlaisuudet toistuivat kaikissa haastatteluissa.

Haastateltavien mielestä kasvotusten toteutettavassa työhaastattelussa on mahdollista saada työnhakijasta eniten irti, koska tällöin on mahdollista arvioida hakijaa ”kokonaisuudessaan”. Kehon kielen, mikroilmeiden sekä eleiden kautta hakijasta voi päätellä melko luotettavasti tämän innostuneisuuden ja motivaation työtä kohtaan. Small talkin nähtiin luonnistuvan kasvotusten erittäin helposti, joka vähensi hakijan jännitystä ja helpotti keskustelun kulkua. Haastateltavista kaikki halusivat toteuttaa johtoasemaan tulevan henkilön rekrytoinnin kasvotusten, mutta vähemmän vastuuta vaativiin virkoihin palkattaessa rekrytoinnin tapa ei nähty tarpeelliseksi. Ongelmaksi kasvotusten toteutettavassa rekrytoinnissa nähtiin ajankäytölliset haasteet ja se, että haastattelu oli pakko järjestää tietyssä paikassa tiettyyn aikaan.

Rekrytoijien kokemuksia kasvotusten pidettävästä haastattelutilanteesta



Kuvio 3. Kokemuksia kasvotusten toteutettavasta työhaastattelusta

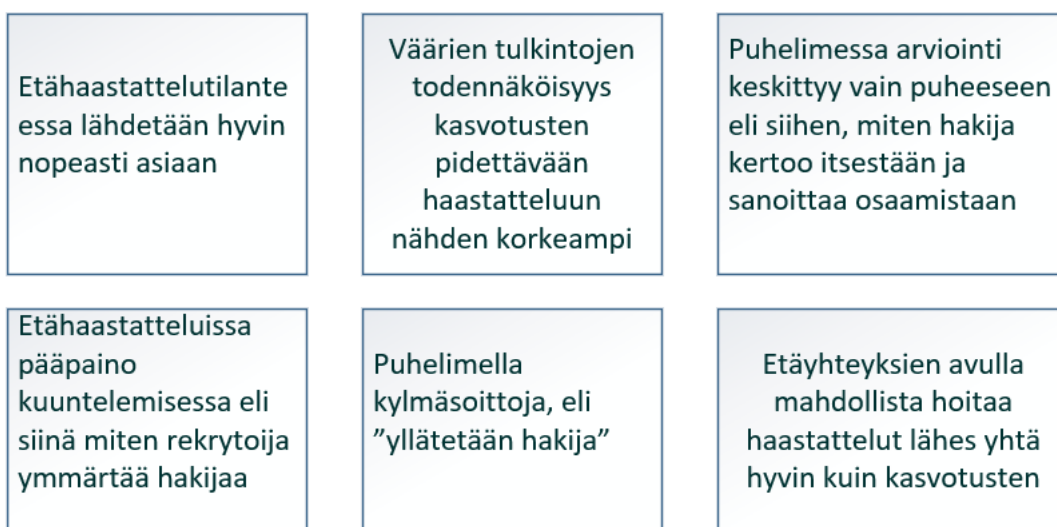
Kuviossa 3 näkyy tiivistelmänä rekrytoijien kokemuksia kasvotusten toteutettavasta työhaastattelusta. Haastateltavat pitivät kasvotusten toteutettavaa haastattelua luonnollisimpana haastattelun tapana, koska hakija on usein silloin aidoimmillaan.

8.2 Etäyhteyden avulla toteutettu työhaastattelu

Haastateltavat kokivat etähaastatteluiden eroavan kasvotusten toteutettavasta haastattelusta erityisesti siten, että etähaastattelutilanteessa mentiin nopeasti suoraan haastattelutilanteeseen. Erityisesti luontaisen small talkin todettiin jäävän huomattavasti vähäisemmäksi verrattuna kasvotusten toteutettavaan haastattelutilanteeseen. Etähaastatteluissa rekrytoijan arviointi hakijasta perustuu pääasiassa kuuntelemiseen ja siihen, miten hän ymmärtää hakijaa. Rekrytoijalla nähtiin etähaastattelutilanteessa olevan suurempi riski väärrien tulkintojen tekemiseen hakijassa, koska hakijaa oli mahdollista arvioida kasvotusten toteutettavaan haastattelutapaan verrattuna heikommin. Rekrytoijat joutuivat aikataulullisten syitten takia hoitamaan puhelinhaastatteluita usein myös ”kylmäsoitoilla”.

Kylmäsoitoilla haastateltavat tarkoittivat, että hakijalle soitettiin varoittamatta ja työhaastattelu hoidettiin ilman, että hakija oli välttämättä kunnolla kerennyt valmistautua siihen. Rekrytoijat kokivat, että kylmäsoitot eivät olleet erityisen hakijaystävällinen tapa hoitaa työhaastatteluja.

Kokemuksia etähaastattelutilanteesta



Kuvio 4. Tiivistelmä etäyhteyden kautta toteutetun työhaastattelun kokemuksista

Kuviosta 4 nähdään, että haastateltujen kokemusten mukaan etähaastattelussa lähdetään hyvin nopeasti liikkeelle itse haastattelutilanteeseen, jolloin alun small talk osio jää helposti lyhyeksi. Haastateltavien mielestä etähaastatteluissa on vaarana erityisesti väärät tulkinnat, koska hakijaa ei välttämättä edes näe.

8.3 Haastattelutilanteen positiivisia ja negatiivisia puolia

Etähaastattelussa positiivisimpana asiana nostettiin esiin niiden tehokkuus ja mahdollisuus toteuttaa paikasta riippumatta. Tämä nähtiin sekä hakijan, että rekrytoijan etuna. Kasvotusten toteuttava työhaastattelu vaati aina sovitun paikan ja ajan haastattelua varten, jolloin hakijan täytyi löytää paikan päälle sekä

varmistaa olevansa ajoissa. Etäyhteyden avulla hakijan ei tarvinnut stressata paikasta, vaan työhaastattelu oli mahdollista hoitaa vaikka kotisohvalta. Myös rekrytoijilla oli mahdollisuus sopia päivän ajalle useampia haastatteluita, koska aikaa ei kulunut ”turhaan” esimerkiksi siirtymisiin, jota tapahtuu kasvotusten hoidettavissa haastatteluissa. Teams-haastatteluissa negatiiviseksi puoleksi nähtiin erityisesti epävarmuus tekniikan ja etäyhteyksien toimimisesta.

Kasvotusten hoidettavassa rekrytoinnissa hakijasta oli mahdollista saada kattava kuva, koska kehonkieli, ilmeet ja eleet kertoivat paljon hakijan olemuksesta. Keskustelu nähtiin myös sujuvampana etähaastatteluihin nähden, koska small talk onnistui luontaisesti. Hakijan käyttäytymistä haastattelutilanteessa oli myös mahdollista seurata paremmin verrattuna etähaastatteluihin, jolloin jännittyneen hakijan rauhoittaminen onnistui helpommin.

Puhelinhaastattelut nähtiin hakijoille tasa-arvoisimpana työhaastattelun muotona, koska rekrytoija ei näe hakijaa. Puhelinhaastatteluissa hakijaa arvioitiin pelkästään puheen kautta, eli miten hakija sanoittaa itseään ja omaa osaamistaan. Puhelinhaastattelut olivat myös mahdollista hoitaa nopeasti, eli niitä oli mahdollista mahduttaa työpäivän sisään useita. Puhelinhaastatteluissa negatiivisena puolena nähtiin heikko hakijakokemus ja se, että kaikki hakijat eivät ole verbaalisesti yhtä lahjakkaita.

Esimerkkejä haastattelutilanteen positiivisista ja negatiivisista puolista

Kasvotusten kehonkieli, eleet ja ilmeet auttavat saamaan paremman kuvan hakijan olemuksesta	Etähaastattelu ei vaadi tiettyä paikkaa, eli mahdollista hoitaa missä tahansa. Sekä hakijan, että rekrytoijan etu	Puhelinhaastatteluissa hakijoilla tasa-arvoisempi asema kuin kasvotusten, koska toista ei näe
Kylmäsoitot puhelinhaastatteluissa, jonka myötä hakijakokemus jää usein heikoksi	Erityisesti Teamsissä epävarmuus tekniikan ja yhteyksien toimivuudesta, jolloin vaarana haastattelutilanteen epäonnistuminen	Kaikki hakijat eivät ole verbaalisesti yhtä lahjakkaita sanoittamaan omaa osaamistaan, jolloin hakijoiden arviointi on epäreilua

Kuvio 5. Esimerkkejä haastattelutilanteiden positiivisista ja negatiivisista puolista

Kuvioon 5 on koottu haastattelutilanteessa ilmenneitä positiivisia ja negatiivisia puolia riippuen haastattelutilanteesta. Kasvotusten pidettävästä haastattelutavasta löytyi melko vähän negatiivisia puolia.

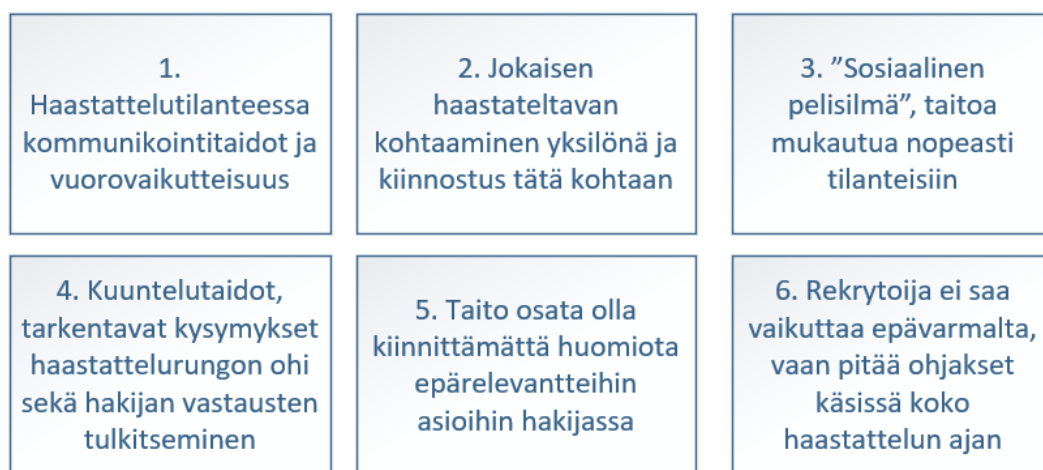
8.4 Rekrytoijan tärkeimmät taidot haastattelutilanteessa

Rekrytoijan tärkeimpinä taitoina riippumatta haastattelutilanteesta nostettiin kommunikointitaidot sekä vuorovaikutteisuus. Rekrytoijan täytyy osata viedä haastattelutilannetta eteenpäin sujuvasti ja osata poimia hakijan vastuksista olennaiset asiat. Näin ollen rekrytoijalla täytyy olla erinomaiset kuuntelutaidot sekä osaamista tulkita hakijan vastauksia oikealla tavalla. Vaikka rekrytoija käyttää haastattelutilanteessa haastattelurunkoa, rekrytoijan täytyy myös osata esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelurungon ohi. Koska haastattelurungon kysymykset painottuvat pääasiassa vain itse työtehtävään, avoimet kysymykset haastattelurungon ohi saattavat antaa hakijasta valtavasti hyödyllistä tietoa hakijan lopullista arviointia varten.

Koska työnhaku on raskasta ja hakijat ovat saattaneet joutua laittamaan työhaakemuksia moniin eri paikkoihin, työhaastatteluun pääseminen oli monen haastateltavani mielestä hakijalle usein suuri saavutus. Rekrytoijan täytyy osata kohdata jokainen hakija yksilönä sekä olla oikeasti kiinnostunut tästä. Haastateltavani uskoivat, että hakijan huomioiminen ja kiinnostuksen näyttäminen hakijaa kohtaan teki hakijalle hyvän työnhakijakokemuksen, jolloin oli todennäköistä, että hakija saattaisi myöhemmässä vaiheessa hakea myös uudelleen.

Sosiaalinen pelisilmä nousi haastatteluissa myös isosti esille. Haastattelijalla täytyy olla osaamista mukautua äkillisiin tilanteisiin nopeasti. Jos hakijaa esimerkiksi jännittää, rekrytoijan täytyy pystyä laukaisemaan tilanne erinäisin keinoin. Kuviosta nähdään, että rekrytoija tarvitsee erityisesti taitoa kohdata ihmisiä aidosti sekä osaamista mukautua nopeasti tilanteisiin. Rekrytoijan täytyy osata olla myös kiinnittämättä huomiota epärelevantteihin asioihin hakijassa ja antaa niiden vaikuttaa lopulliseen päätökseen. Näin ollen rekrytoijan täytyy olla tietoinen esimerkiksi työlainsäädännöllisistä asioista.

Rekrytoijan tärkeitä taitoja haastattelutilanteessa



Kuvio 6. Rekrytoijan tärkeitä taitoja haastattelutilanteessa

Kuviosta 6 nähdään, että haastatellut pitivät kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja tärkeimpinä taitoina rekrytoijalla. Toisena oli jokaisen haastateltavan kohtaaminen yksilönä ja aito kiinnostus tätä kohtaan.

8.5 Rekrytoijan huomioita työnhakijassa

Haastatteluissa nostettiin esiin, että rekrytoijat kertovat kiinnittävänsä huomiota riippumatta haastattelutilanteesta hakijan ensivaikutelmaan. Ensivaikutelmasta pystyi haastateltavieni mukaan päättelemään, millainen haastattelutilanteesta oli oletettavasti tulossa. Haastateltaviani kiinnosti erityisesti hakijan vuorovaikutustaidot ja se, miten hän osallistuu haastattelun kulkuun. Erityisesti se, millä tavalla hakija vastasi esitettyihin kysymyksiin ja osasi reflektoida omaa osaamistaan ja itseään työtiimissä, antoi haastattelijalle ymmärrystä hakijan persoonasta ja esimerkiksi tämän sopivuudesta työtehtävään.

Haastateltavani kertoivat kiinnittävänsä etähaastattelua toteuttaessaan huomiota erityisesti siihen, missä paikassa hakija on haastattelun aikana. Esimerkiksi taustalla kuuluva meteli saattaa vaikuttaa valtavasti työhaastattelun pitämiseen negatiivisesti, jolloin väärin tulkintojen todennäköisyys voi olla suuri. Rekrytoijat odottavat, että haastattelutilanne on myös hakijan päädyssä rauhallinen.



Kuvio 7. Esimerkkejä rekrytoijan huomioista työnhakijassa

Kuviosta 7 nähdään, että haastatellut halusivat selvittää ensisijaisesti hakijan motivaation työtä kohtaan, jolloin jo ensivaikutelman kautta oli mahdollista päätellä esimerkiksi hakijan innostuneisuus haastattelutilanteessa. Toisena kohtana rekrytoijia kiinnostaa, millaisena työntekijänä hakija itseään pitää. Erityisesti

kierteleminen vastauksissa saa rekrytoijan helposti miettimään, mitä hakija haluaa jättää kertomatta.

8.6 Rekrytoijien kehitysehdotuksia työhaastattelutilanteeseen

Haastateltavani toivoivat, että työnhakijalle annettaisiin enemmän mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten hän haluaa tulla haastatelluksi. Tällä hetkellä haastateltavan toteutus on pitkälti rekrytoijan käsissä, jolloin työnhakija saattaa joutua haastatteluun hänelle epäsuotuisalla tavalla. Haastateltavani painottivat, että rekrytoija haluaa työnhakijan onnistuvan työnhaussa. Tämän vuoksi olisi hakijalle ideaalista, että hän voisi keskustella rekrytoijan kanssa haastattelun toteuttamisesta.

Haastateltavani kertoivat, että asiakkaat toivovat työntekijöiltään substanssi-osaamista eli ymmärrystä toimialasta. Näin ollen haastattelutilanteista toivottiin toiminnallisempia. Yhtenä kehitysehdotuksena työhaastattelun aikana voisi olla simulaatioiden tai työnäytteiden käyttäminen. Tällaisten keinojen avulla voisi olla mahdollista saada hakijan osaamisesta konkreettista näyttöä myös asiakasta varten.

”Kylmäsoittoja” haluttiin vähentää, koska riskinä niissä oli erityisesti se, että hakijasta ei saada riittävästi tietoa päätöksen tueksi. ”Kylmäsoitot” eivät myöskään olleet rekrytoijien mielestä hakijalle kovinkaan miellyttävä tapa hoitaa työhaastattelutilanne.

Ryhmähaastatteluja haluttiin lisätä, koska ne nähtiin myös tehokkaana haastattelun tapana. Ryhmähaastattelut nähtiin tehokkaana haastattelun toteutustapana ja case-esimerkkien avulla rekrytoijalla on mahdollisuus seurata puolueetomana hakijoiden keskinäistä kanssakäymistä ulkopuolisena.



Kuvio 8. Kehitysehdotuksia työhaastattelun osuuteen

Kuviosta 8 nähdään, että haastateltavat haluavat kehittää työhaastattelutilannetta hakijaystävällisemmäksi. Toiseksi asiakkaille halutaan tarjota työntekijöitä, joilta on työhaastattelun aikana tarkkaan selvitetty mahdollista substanssiosaamista alalta esimerkiksi simulaatioiden tai työnäytteiden avulla.

9 Johtopäätökset

9.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää yritys X:n rekrytointikonsulttien kokemuksia työhaastattelun toteuttamisesta etäyhteyden kautta ja kasvokkain. Rekrytoijien kokemusten kautta haluttiin antaa yritykselle X tärkeää tietoa sekä parempaa käsitystä siitä, **miten eri tavoin rekrytointeja yrityksessä X työkseen tekevät henkilöt olivat kokeneet työhaastattelun toteuttamisen etäyhteyden kautta ja kasvokkain**. Tavoitteena oli myös, että rekrytoijien esille tuomat kokemukset antaisivat yritykselle X näkökulmia siihen, miten rekrytoijat suhtautuivat eri työhaastattelutilanteisiin sekä millä tavalla niitä kannattaisi jatkossa toteuttaa.

Kohderyhmäksi valittiin henkilöt, joilla oli kokemusta rekrytointien toteuttamisesta sekä etäyhteyksien avulla, että kasvotusten. Haastateltavat valittiin yrityksen eri osastoilta, koska näin haluttiin nähdä, eroavaisivatko henkilöiden kokemukset suuresti toisistaan.

Validiteetti ja reliabiliteetti kuuluvat osaksi sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, esimerkiksi tutkimusmenetelmän kykyä mitata mitattavaa aihetta. Validiteettiin vaikuttaa se, millä tavalla tutkittavat ymmärtävät mittarin, kyselylomakkeen tai kysymykset. Esimerkiksi haastattelutilanteessa tutkimuksen validiteetti saattaa vääristyä, jos vastaaja tulkitsee väärin haastattelijan kysymyksen. Validiutta on mahdollista parantaa määrittelemällä tarkkaan aiheeseen liittyviä käsitteitä, valitsemalla selkeän perusjoukon, keräämällä riittävästi aineistoa sekä varmistamalla, että mittarin kysymykset vastaavat juuri valittuun tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2021, 153.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli tutkimuksen tarkkuutta. Luotettavuuteen voi vaikuttaa useat eri asiat tutkimuksen aikana. Haastattelutilanteessa vastaaja saattaa esimerkiksi ymmärtää kysymyksen eri tavalla, kuin haastattelija tarkoitti tai vastatessaan muistaa kysytyn asian väärin, jolloin puhutaan satunnaisvirheistä. Tästä voidaan nähdä, että luotettavuus voi heiketä myös tutkijasta riippumattomista syistä. Toisaalta luotettavuus voi heiketä myös esimerkiksi siten, että tutkija kirjoittaa kysymyksen väärin tai tekee itse virheitä vastauksissa. Vaikka virheiden vaikutus tutkimuksessa ei välttämättä ole kovinkaan merkityksellinen, tutkijan on tärkeää osata ottaa tutkimuksensa lopputuloksia tehdessään kantaa niiden mahdollisuuteen ja reflektoida vastauksia ottamalla ne huomioon. (Vilkkä 2021, 154.)

Opinnäytetyössäni teemahaastattelun kysymykset keskittyivät pelkästään työntekijöiden omakohtaisiin kokemuksiin haastattelutilanteesta, joka tarkoitti sitä, että oikeita tai väriä vastauksia ei ollut. Haastateltavat saivat vastata sen verran kuin itse halusivat ja jätin kysymykseni avoimiksi välttääkseni johdattelua.

Työssäni reliabiliteettiin täytyy suhtautua kriittisesti, koska haastateltavia oli yhteensä kuusi. Näin ollen perusjoukko oli melko pieni ja heidän vastauksensa eivät ymmärrettävästi edusta kaikkia yrityksen työntekijöitä. Reliabiliteetti on saattanut myös kärsiä esimerkiksi litterointi vaiheessa, mikäli haastateltavan vastaus on vahingossa merkattu väärin. On myös mahdollista, että haastattelutilanteessa haastateltava ei ole ymmärtänyt kysymystä tarkoittamalla tavalla, jolloin haastateltava ei ole osannut vastata kysymykseen kunnolla. Avoimet kysymykset saattoivat myös tuntua haastateltaville liian laajoilta ja tämän takia vastauksissa saattoi olla paljon sellaista, jota haastateltava ei olisi tarkoittanut tuoda ilmi. Reliabiliteettia kuitenkin tuki mahdollisuus kysyä haastattelua ennen ja sen aikana tarkentavia kysymyksiä, mutta näin tapahtui vain harvoin.

Opinnäytetyöni validiteettia tukee se, että perusjoukkoa yhdisti tietyt samankaltaisuudet. Kaikkien haastateltavien täytyi olla rekrytointia työkseen tekeviä henkilöitä, joilla oli kokemusta sekä kasvatusten, että etäyhteyksien avulla tehdyistä haastattelutavoista. Validiteettia tukee myös se, että opinnäytetyöni tietoperusta oli tarkkaan määritelty, jolloin lopulliset haastattelukysymykset oli mahdollista luoda tietoperustaan selkeästi liittyen. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville, joten haastateltavilla oli mahdollisuus valmistautua niihin etukäteen ja kysyä halutessaan jo ennen haastattelutilannetta esimerkiksi sähköpostin avulla tarkennuksia haastattelukysymyksistäni.

Myös laadullisen tutkimusmenetelmän valitseminen ja teemahaastattelujen käyttäminen tukee työni reliabiliteettia ja validiteettia. Kuten Juuti ja Puusa (2020, 9) totesivat, laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskitytään kuvaamaan ja ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien valittujen henkilöiden näkökulmasta. Tekijät jatkavat, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti kohderyhmän kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2007, 48) mukaan teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on valittu etukäteen tietyt teemat ja näiden teemojen tueksi tarkentavia kysymyksiä, jolloin teemahaastattelu sopi opinnäytetyöni haastattelutavaksi parhaiten.

9.2 Johtopäätökset rekrytoijien kokemuksista eri haastattelutilanteissa

Kaikkien haastateltavien kokemuksissa oli useita samankaltaisuuksia, jotka nousivat esille haastattelutilanteissa. Haastattelijan tärkeinä ominaisuuksina haastattelutilanteessa koettiin taito osata kohdata jokainen työnhakija yksilönä, vuorovaikutustaidot sekä kuuntelutaidot. Näistä kokemuksista voidaan päätellä, että haastateltavieni mukaan rekrytoijan taidot haastattelutilanteessa vaativat ihmistuntemusta ja osaamista asettua hakijan asemaan sekä ymmärrystä tulkita hakijan vastauksia oikealla tavalla. Käyttämäni Eilakaislan artikkeli työni luvussa 5.5 tukee juurikin haastateltujeni kokemuksia rekrytoijan tärkeistä ominaisuuksista. Artikkelissa todetaan, hakijan aito kuunteleminen, ihmistuntemus, vuorovaikutteisuus sekä sosiaaliset taidot ovat tärkeitä ominaisuuksia rekrytoijalla. (Eilakaisla 2015.) Haastatteluissani tuli myös esiin sanattoman viestinnän ymmärtäminen sekä esimerkiksi empaattisuus tilanteessa, jossa työnhakijaa ei valittu. Myös nämä asiat tulevat esille Eilakaislan artikkelissa rekrytoijan tärkeinä taitoina ja ominaisuuksina.

Haastatteluissa koettiin, että rekrytoijan täytyy osata kertoa työtehtävästä tarkemmin kuin pelkästään hakuilmoituksessa olevat asiat. Tästä voidaan päätellä, että haastateltavani kokevat, että rekrytoijalla täytyy olla äärimmäisen tarkka ymmärrys itse työtehtävästä ja mihin ollaan oikeasti rekrytoimassa. Kuten Joki (2018) toteaa: ”Yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset näkyvät usein vasta pidemmän ajan päästä, jolloin rekrytoinnin alkuvaiheeseen kuuluvat vaiheet, kuten sen huolellinen suunnittelu, kriteerien ja kompetenssien määrittely sekä koko rekrytointiprosessin selkeä toteutus ovat ensisijaisen tärkeitä” (Joki 2018, 87).

Haastatteluissa tuotiin esille, että rekrytoijan täytyy olla tietoinen lakisääteisistä asioista. Esimerkiksi hakijan valitsematta jättämiseen eivät saa vaikuttaa epäolennaiset asiat, kuten henkilön vaatetus tai ihonväri. Haastateltavat kokivat, että erityisesti kasvojen toteutettavassa työhaastattelussa haastattelijalla on oltava ymmärrys välttää asioita, jotka työnhakija voisi pahimmassa tapauksessa tulkita esimerkiksi syrjintänä. Kuten Suomen perustuslaissa ja työsopimuslaissa

painotetaan: ”Työnantajan on aina pystyttävä näyttämään toteen se, että työnhakijan valitsematta jäämiseen vaikuttaneet asiat eivät ole Suomen perustuslain tai työlainsäädännön vastaisia” (Perustuslaki 1999, 1 luku 6 §). Erityisesti puhe-
limen kautta toteutetussa työhaastattelussa rekrytoijan on varottava, että ei tee esimerkiksi vääriä tulkintoja hakijasta.

Haastateltavat kokivat, että he työnhakijalle haluttaisiin antaa enemmän mahdollisuutta vaikuttaa työhaastattelun toteutukseen. Tällä hetkellä yrityksessä X työhaastattelut toteutettiin käytännössä aina rekrytoijan valitsemalla tavalla ja haastattelutapa oli melko usein strukturoitu haastattelu, jolloin vuorovaikutteisuus saattoi jäädä usein melko vähäiseksi. Työhaastattelutilanteista haluttiin saada mahdollisimman keskustelevia, sekä haastattelurungon kysymyksiä haluttiin muuttaa avoimemmiksi. Markkanen (2008) toteaaakin, että haastattelutilanteen pitäminen vapaan haastattelun muodossa luo tasa-arvoa tilanteeseen li-
säämällä osallistujien intensiteettiä ja on ylipäätään strukturoituun haastatteluun verrattuna vastavuoroisempi. (Markkanen 2008, 107–108.)

Työhaastattelutilanne kannattaa myös hoitaa yrityksen puolelta hyvin sen takia, koska sillä voi olla suora vaikutus työntekijäkokemukseen. Kuten Huhta ja Myllyntaus (2021, 77) toteavat: ”Työntekijäkokemus muodostuu koko työsuhteen aikana kaikista työnantajan ja työntekijän välillä käydyistä vuorovaikutustilanteista.” Ensimmäisenä kohtaamisena onkin monesti työhaastattelu. Myös Manpowerin artikkelin mukaan rekrytointiprosessi muuttuu työntekijälle yhä henkilökohtaisemmaksi ja tärkeämmäksi, mitä pidemmälle he haussa etenevät. (Experis 2020.) Työnhakijoiden arvostaminen ja heistä välittäminen on siis äärimmäisen tärkeää rekrytointiprosessin aikana.

Haastateltavat kokivat, että kasvotusten pidettävä haastattelu olisi tarpeellinen erityisesti johtoportaan rekrytoinneissa, koska tällöin hakijasta halutaan saada mahdollisimman selkeä kokonaiskuva. Tätä haastateltavat perustelivat erityisesti sillä, että johtoportaan työtehtävissä hakijan kriteerit ja kompetenssit ovat usein

suuremmat verrattuna alemman tason työntekijään. Myös Vaahtion mukaan tavallisesti mitä ylemmäksi yrityksen hierarkiassa nousee, sitä vaativammaksi tulevat kriteerit ja kompetenssit työtehtävää kohtaan (Vaahtio 2005).

Haastatteluissa koettiin, että rekrytointi on nähtävä ”kahden kauppana.” Tällä tarkoitetaan sitä, että sekä rekrytoija että työnhakija punnitsevat työhaastattelun aikana hakijan soveltuvuutta työtehtävään. Tysonin ja Yorkin mukaan rekrytoinnin pääasiallisena tarkoituksena onkin auttaa myös työnhakijaa näkemään itse, olisiko hänellä omasta mielestään riittävästi osaamista ja halukkuutta sitoutua työtehtävään. (Tyson & York 2000, 106.) Näin ollen rekrytoijan on muistettava, että ei ole ainoa joka haastattelutilanteessa on tekemässä päätöksiä. Kuten Rossi (2020) myös toteaa: ”Jotta rekrytointi ja sitä seuraava mahdollinen työsuhte olisi onnistunut, täytyy molempien osapuolien olla tyytyväisiä päätökseen.” Työnantaja toivoo ymmärrettävästi henkilön, joka on motivoitunut hoitamaan työnsä hyvin ja ehdokas löytää paikan, jossa hän haluaa olla. (Rossi 2020, 96.)

Osa haastatelluistani toteutti rekrytointia suorahaun kautta. Rekrytoijat painottivat, että suora hakua toteutettaessa työhaastattelijan on osattava tarjota asiakasyritykselle oikeasti potentiaalisia hakijoita asiakasyrityksen antamien kriteerien mukaisesti. Haastateltavat kokivat, että mahdollisena kehitysehdotuksena rekrytointiprosessille erityisesti suorahaussa voisivat olla simulaatiot tai työnäytteet, joiden avulla olisi mahdollista kartoittaa työnhakijan substanssiosaamista. Tätä kehitysehdotusta tukee myös Soikkanen (ym 2015) toteamalla, että suorahakukonsulttien on osattava auttaa asiakasta lopullisen valinnan tekemisessä. Tämän lisäksi kirjoittajat jatkavat, että parhaat tulokset suorahaussa tulevatkin siten, että asiakasyritys ja suorahakua tarjoava yritys ovat avoimessa ja tiiviissä yhteistyössä koko suorahaun ajan. (Soikkanen ym 2015 34–35.)

Haastateltavat kokivat myös, että ryhmähaastattelujen määrää haluttaisiin lisätä. Ryhmähaastattelut nähtiin erittäin hyvänä haastattelumuotona siksi, koska rekrytoijalla on mahdollisuus tarkkailla työnhakijoiden keskinäistä toimintaa ulkopuolisena. Kuten luvussani 5.1 on esitetty, Vaahtio (2007) toteaa: ”ryhmä-

haastattelun kautta on mahdollista selvittää, miten hakija toimii ryhmässä.” Ryhmähaastattelut ovat siis parhaimmillaan hyvää keskinäistä keskustelua ja ryhmän yhteistyötä voi tarkkailla antamalla hakijoille ratkaistavaksi mahdollisen ongelmatilanteen, joten niiden lisääminen yrityksessä X voisi olla kestävän rekrytoinnin kannalta järkevää.

9.3 Päätäntö

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää yritys X:n rekrytointikonsulttien kokemuksia työhaastattelun toteuttamisesta etäyhteyden kautta ja kasvokkain. Tavoitteenani oli myös, että näiden kokemusten kautta yritys X saisi kokonaiskuvaan siitä, miten eri tavoin rekrytointia työkseen tekevät henkilöt kokevat työhaastattelun pitämisen ja näin ollen kehittää rekrytointihaastattelujen osuutta toiminnassaan.

Ehdottamani aihe nähtiin ajankohtaisena ja sain paljon tukea työni tekemiseen työharjoitteluni ohjaajalta sekä HR-henkilöstöltä. Aiheestani pidettiin erityisesti siksi, koska aiemmat ihmisten kokemuksiin liittyvät opinnäytetyöt yritykselle X olivat käsitelleet pääasiallisesti työnhakijoiden kokemuksia työhaastattelun pitämisestä. Koska näkökulmanani oli työnhakijoiden kokemusten sijaan työntekijöiden kokemukset työhaastattelutilanteesta, yritys X:llä oli mahdollista saada hyödyllistä tietoa siitä, voisiko työhaastattelutilannetta parantaa työntekijöiden mielestä. Haastattelemalla yritys X:n työntekijöitä eri osastoilta oli mahdollisuutena saada vaihtelua työntekijöiden antamiin vastauksiin. Haastatteluja analysoidessani löysin kuitenkin todella paljon samankaltaisuuksia vastauksista. Näin ollen yritys X:n rekrytoijat kokevat työhaastattelun pitämisen etäyhteyden kautta ja kasvotusten hyvin samalla tavalla riippumatta osastosta yrityksen sisällä.

Rekrytointiprosessi muuttuu varmasti tulevaisuudessa, joten yritysten on keksittävä uusia keinoja ja tapoja prosessinsa tueksi. Uskon, että tekemieni haastattelujen avulla yritys X pystyy toteuttamaan rekrytointiprosessia parhaalla mahdollisella tavalla.

Lähteet

- Breaugh, James & Starke, Mary. 2000. Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. SAGE Publishing, New York.
- Compton & Robert & Morrissey, William & Nankervis, Alan 2009. Effective recruitment and selection practices. 5th edition. CCH Australia Limited, New South Wales.
- Duunitori 2021. Hyvästit pitkille vaatimuslistoille! Hyvä työpaikkailmoitus syntyy näistä 6 asiasta. 1.2.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointiopas-tyopaikkailmoitus/>. Viitattu 13.7.2022.
- Eilakaisla 2015. Millainen on hyvä rekrytoija? <https://www.eilakaisla.fi/blogi/millainen-on-hyva-rekrytoija>. 12.1.2015. Viitattu 7.7.2022.
- Ekonomit 2020. Suorahaku eli headhunting. Päivitetty 4.6.2020. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/tyonhaku/suorahaun-kautta-uusiin-tehtaviin/#118b0895>. Viitattu 13.7.2022.
- Erto 2022. Vuokratyö. <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosuhde/vuokratyo>. Viitattu 9.5.2022.
- Evers, Arne & Anderson, Neil & Voskuil, Olga 2005. The Blackwell handbook of personnel selection. Blackwell Publishing LTD, Oxford.
- Experis 2020. Rekrytointiprosessin vaiheet. 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. Blogi 7.1.2020. Päivitetty 15.4.2021. <https://blogi.manpower.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin>. Viitattu 9.5.2022.
- Grace, Paul 2020. Etätyökirja: suunnittele, sovi, tee. Suomentanut Haavisto, Laura & toimittanut Heiskanen, Sakari. Aula & Co, Helsinki. Metropolia AMK verkkokirjahylly. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523641266>. Viitattu 13.5.2022.
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. HPL. <https://hpl.fi/hpl/> Viitattu 7.7.2022
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula & Sinivuori, Eila 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Huhta, Miika & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent, Helsinki.
- Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kaupakamari, Helsinki.
- Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus, Helsinki.

Kuntarekry 2020. Videot ja kuvat osana työpaikkailmoitusta. Blogi 19.5.2020. <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/videot-ja-kuvat-osana-tyopaikkailmoitusta/>. Viitattu 13.7.2022.

Laki Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Finlex.fi. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Viitattu 13.7.2022.

Leponen, Päivi 2021. Näin takaat onnistuneen rekrytoinnin. Blogi 17.3.2021. <https://gallant.fi/nain-takaat-onnistuneen-rekrytoinnin/>. Viitattu 11.5.2022

Markkanen, Mikko 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOYpro, Helsinki.

Mif 2016. Rekrytoinnin uudet haasteet – vai sittenkin mahdollisuudet? Päivitetty 3.10.2016. <https://mif.fi/rekrytoinnin-uudet-haasteet-vai-sittenkin-mahdollisuudet/>. Viitattu 9.5.2022.

Mikkonen, Antonio. Mikä rekrytoinnin ratkaisu sopii yrityksellenne parhaiten? Barona. Blogi 7.4.2021. <https://barona.fi/yrityksille/blogi/mika-rekrytoinnin-ratkaisu-sopii-yrityksellenne-parhaiten>. Viitattu 9.5.2022.

Monster 2022. 8 Vinkkiä houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen. <https://www.monster.fi/artikkelit/tyonantajille/8-vinkkia-houkuttelevaan-tyopaikkailmoitukseen>. Viitattu 13.7.2022.

Mäkelä, Anna 2020. Vuoden rekrytoija Petteri Tuomimaa: Nämä 5 asiaa löytyvät jokaisen onnistuneen rekrytoinnin taustalta. Duunitori 5.3.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-rekrytointi>. Viitattu 8.5.2022.

Palvelualojen ammattiliitto 2020. Vuokratyö 24.2.2020. Viitattu 11.5.2022. <https://www.pam.fi/wiki/vuokratyo.html>.

Rikoslaki 19.12.1889/39. Finlex.fi. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>. Viitattu 13.7.2022.

Rossi, Saana 2020. Rekrytoija. Basam Books, Helsinki.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyliillä. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari OY ja tekijät, Helsinki.

Soikkanen, Kalle & Sormunen, Arto & Stelander Mikael 2015. Suorahaku. Tietosanoma, Helsinki.

Staffmill. Onko henkilöstövuokraus edullista? <https://www.staffmill.fi/onko-henkilostovuokraus-edullista/>. Viitattu 7.7.2022.

Suomen Digimarkkinointi 2012. Sosiaalisen median kanavat. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/sosiaalisen-median-kanavan-valitseminen>. Viitattu 13.7.2022.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Finlex.fi. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P6> Viitattu 13.7.2022.

Taylor, Susan & Collins, Christopher 2000. Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. Blackwell publishing. Oxford, UK.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Tyson, Shaun & York, Alfred 2000. Essentials of HRM. Fourth edition. Butterworth & Heinemann, Oxford, UK.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex.fi. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 12.7.2022

Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita, Helsinki.

Vahtio, Eeva-Leena 2007. Pestaa Paras: Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS.Kustannus, Jyväskylä.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Finlex.fi. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Viitattu 13.7.2022.

Teemahaastattelun runko

TEEMA 1: Haastattelutilanne

1. Kuvaile ja vertaile haastattelutilanteen pitämistä etänä ja paikan päällä?

TEEMA 2: Rekrytoijan kokemus omasta itsestään rekrytoijana haastattelutilanteessa

1. Minkälaista osaamista rekrytoija tarvitsee haastattelutilanteen toteutuessa etänä ja paikan päällä?
2. Millaisiin tekijöihin kiinnität huomiota työnhakijassa haastattelutilanteessa?

TEEMA 3. Kehitysehdotukset

1. Miten kehittäisit haastattelun osuutta rekrytointiprosessissa?