



Turun yliopisto
University of Turku

REKRYTOINTIPROSESSIN TEHOSTAMI- NEN REKRYTOIJIEN NÄKÖKULMASTA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Ngoc Doan

Ohjaaja:
KTT Tuomo Peltonen

2.5.2016
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelmat ja aiheen rajaus	8
1.2	Tutkimuksen toteutus	10
2	REKRYTOINTIPROSESSI	13
2.1	Työnkuvaus, valintakriteerit ja hakuilmoitus	18
2.2	Rekrytointikanavat	19
2.3	Työhakemukset	20
2.4	Työhaastattelu	20
2.4.1	Rekrytoijan valmistautuminen haastatteluun	22
2.4.2	Työhaastattelun validiteetti ja luotettavuus	24
2.4.3	Työhaastattelun edut ja haitat	31
2.5	Valintapäätöksestä tiedottaminen hakijoille.....	32
3	METODOLOGIA	34
3.1	Tutkimuskohde.....	34
3.2	Aineiston keruu ja analysointi.....	35
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti	37
3.4	Tutkimuksen etiikka ja luottamuksellisuus	38
4	KOHTI TEHOKKAAMPAA REKRYTOINTIA	40
4.1	Rekrytoinnin suunnittelu	41
4.2	Sähköinen rekrytointi	42
4.3	Työnkuvaus, valintakriteerit ja hakuilmoitus.....	43
4.4	Rekrytointikanavat	48
4.5	Työhakemusten vastaanottaminen ja käsittely	50
4.6	Valintapäätöksestä tiedottaminen hakijoille.....	52
4.7	Rekrytoinnin haasteet	54
4.8	Ihanteellinen rekrytointiprosessi	55
4.9	Työhaastattelu	57
4.9.1	Työhaastattelun rooli	57
4.9.2	Työhaastattelun suorittaminen	58
4.9.3	Haastatteluun valmistautuminen	61
4.9.4	Työhaastattelun luotettavuus	63
4.9.5	Työhaastattelun edut ja heikkoudet	65
4.10	Tulosten yhteenveto	68

5	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
5.1	Pohdintaa.....	71
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	78
5.3	Yhteenvedo	79
6	LÄHTEET	82
7	LIITTEET	88
7.1	Liite 1 Haastattelurunko.....	88

Kuvioluettelo

Kuva 1	Rekrytointiprosessi.....	13
Kuva 2	Perinteisen paperirekrytoinnin sekä sähköisen rekrytoinnin erot (Holm 2012, 253)	17

Taulukkoluetttelo

Taulukko 1	Wiesner ja Cronshaw (1988), Huffcutt ja Arthur (1994) sekä McDaniel ym. (1994) suorittamien meta-analyysien tulokset haastattelun validiteetista (mukaellen Cook 2004, 41; McDaniel ym. 1994, 607.)	28
Taulukko 2	Haastattelujen yhteenvedo	69

1 JOHDANTO

Useimmat johtajat ja yrittäjät tietävät, että monet liiketoiminnot epäonnistuvat vähäisen pääoman takia. Useimmiten kyseisellä pääomalla viitataan kuitenkin taloudelliseen pääomaan. Näiltä johtajilta ja yrittäjiltä unohtuu se, että monet yritykset epäonnistuvat juurikin inhimillisen pääoman puutteen takia. Usein inhimillisen pääoman puute, kuten väärän johtajan palkkaaminen, henkilöstön väärä valinta ja henkilöstön vaihtuvuus, saavat yrityksen suistumaan kiskoiltaan nopeammin kuin taloudelliset ongelmat. (Taylor & Stern 2009, 7.) Jokaisen yrityksen tärkein voimavara on siis sen henkilöstö, nimittäin työntekijät vaikuttavat hyvin vahvasti ja suoranaisesti organisaation menestykseen tuoden sen toimintaan suurta lisäarvoa (Cook 2009, 1; Barnett 2008, 38; Singh & Finn 2003, 395; Cain & Kleiner 2002, 30). Henkilöstön vaihtuvuus on suuri kustannus yritykselle. On siis välttämätöntä, että ne panostavat rekrytointiprosessiin, jonka tarkoituksena on löytää työntekijöitä, jotka ovat valmiita ja halukkaita sitoutumaan pitkäaikaisesti yritykseen (Cain & Kleiner 2002, 30). Organisaatiot menettävät kilpailukykynsä, jos ne eivät pysty palkkaamaan ja pitämään tehokkaita työntekijöitä (Taylor & Stern 2009, 1; Camp ym. 2001, 3). Ilman tehokkaita työntekijöitä yritys ei pysty luomaan uusia tuotteita, täyttämään asiakkaiden tarpeita ja säilyttämään liiketoimintaa (Taylor & Stern 2009, 1). Tällaisessa kilpailukykyisessä ympäristössä yritykset ovat alkaneet pitämään rekrytointia tärkeänä asiana (Perry & Kleiner 2002, 3).

Peruslähtökohta ihmisten töissä on heidän lahjakkuutensa. Hyvinä aikoina lahjakkuus nopeuttaa kasvua ja vaurastumista. Vaikeina aikoina lahjakkuus on avainmekanismi, jonka avulla yritykset pyrkivät takaisin menestykseen. (Taylor & Stern 2009, v.) Kaikki yritykset eivät voi kuitenkaan rekrytoida vain alansa parhaimpia, sillä olemassa on paljon muitakin hakijoita. Valtakunnallisella tasolla tuottavuus ei voi siis nousta, mutta yrityskohtaisesti kylläkin. (Cook 2009, 2.)

On huomattu, että yritykset eivät investoi tarpeeksi aikaa ja resursseja rekrytointiin (Barnett 2008, 38), vaikka oikeilla henkilövalinnoilla voidaan kuitenkin säästää merkittäviä summia rahaa (Cook 2009, 1). Rekrytointiin liittyvät todelliset kustannukset ovat kustannuksia rekrytoinnista, henkilövalinnasta sekä kouluttamisesta. Epätodelliset kustannukset taas johtuvat alemmasta tuottavuudesta, lisääntyneestä työkuormituksesta jäljelle jääneille työntekijöille, alentuneesta moraalista sekä haitallisesta julkisuudesta. (Camp 2001, 3.) Huonon rekrytoinnin seurauksena on siis paljon piilokustannuksia, joita yritykset eivät välttämättä näe tai edes liitä rekrytoinnin puutteeseen tai heikkouksiin.

Joka alan työnantajat kokevat yhä vaikeammaksi pitää riittävä määrä työntekijöitä, puhumattakaan taitavista yksilöistä. Pikaruokaravintolat ja vähittäiskaupat etsivät jatkuvasti lähtötason työntekijöitä, kun taas korkeasti koulutettuja tutkijoita ja teknikoita rekrytoivat yritykset kohtaavat kovaa kilpailua lahjakkaista ihmisistä. (Camp 2001, 3.)

Rekrytoinnin ongelmat ulottuvat siis joka tason työtehtäviin. Rekrytoinnin haaste ei ole pelkästään enää ihmisten rekrytoinnissa, vaan myös heidän pitämisessään yrityksen sisällä. Nimittäin työntekijät eivät ole enää niin lojaalisia työnantajille, vaan he vaihtelevat työpaikkoja jatkuvasti. Vaikka yritys onnistuisikin rekrytoimaan hyviä työntekijöitä, sen tulisi myös varmistaa heidän pysyvyytensä. (Camp ym. 2001, 4.)

Nykyisessä taloussyklissä jokaisen työnantajan tekemä rekrytointipäätös on tärkeä. Enää ei voida laskea sen varaan, että aika tai koulutus korjaisi rekrytointivirheen. Tänä päivänä rekrytointipäätöksen tulee olla hyvä. (Jones 2011, 9.) Jatkuvasti muuttuva markkinatilanne hämmentää työmarkkinoita ja saa työnantajat pidättäytymään aggressiivisista rekrytointiyrityksistä, vaikka riskinä onkin avointen paikkojen täyttämättömyys, nykyisten työntekijöiden stressaantuminen ja motivaation puuttuminen sekä tuotavuuden ja laadun heikkeneminen (Arthur 2005, 3).

Uuden työntekijän rekrytointi on kriittinen ja perusteellinen elementti menestyvässä liiketoiminnassa, vaikka se voikin viedä paljon resursseja, kuten rahaa ja aikaa. Työttömyyden ollessa korkealla luullaan edelleen, että työnhakijoita olisi paljon, eikä rekrytointiresursseihin tarvitse investoida. Vaikka se kuulostaakin loogiselta, todellisuudessa korkean työttömyyden aikana rekrytointi voi olla vielä suurempi haaste. Tämä johtuu siitä, että epäsovivien hakijoiden määrä nousee työpaikkojen menettämisen seurauksena. (Hampton 2001, 27.)

Yrityksillä on siis kaiken kaikkiaan monia syitä panostaa rekrytointiin, eikä pelkästään sen tuomien etujen vuoksi, vaan myös sen haasteiden takia. Tehokkaalla rekrytointiprosessilla voidaan nostaa oikean rekrytointipäätöksen todennäköisyyttä sekä välttää tehottoman rekrytoinnin kustannuksia.

Onnistunut rekrytointi on siis yksi yrityksen menestystekijöistä (Vaahtio, 2005). Työhaastattelu taas on suuri ja merkittävä osa rekrytointiprosessia. Prosessin tavoitteena on kokonaisvaltainen henkilöarviointi, jonka avulla palkataan oikea ehdokas. Henkilöarvointimenetelmien tavoitteena on ennustaa työntekijän mahdollinen menestyminen työtehtävässä (Niitamo 2003, 15) ja kaikista menetelmistä haastattelu on siis tärkein, koska siinä voidaan havainnoida ja arvioida henkilöä kokonaisuutena (Niitamo 2000, 175), sekä kerätä hakijoista tietoa tehokkaasti.

Vaikka haastattelun ennustuskyky onkin suhteellisen heikko (Hunter & Hunter 1984, 79), on se edelleen hallitseva keino valita ja rekrytoida organisaatioissa sekä suosittu aihe tutkijoiden keskuudessa (Macan 2009, 203; Posthuma, Morgeson & Campion 2002, 1; Niitamo 2000, 9). Huolimatta lisääntyvästä arviointikeskusten palvelujen käytöstä sekä henkilötietomäärän olemassaolosta (Robertson & Makin 1986, 45, 47) työhaastattelu on säilyttänyt paikkansa suosituimpana menetelmänä organisaatioiden rekrytoinnissa (Posthuma, Morgeson & Campion 2002, 1).

Työhaastatteluun panostaminen merkitsee koko organisaation menestykseen panostamista (Honkaniemi, Junnila, Ollila Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 10),

koska rekrytointi voi olla menestyessään yksi organisaatioiden kilpailueduista. Organisaatioiden on siis tärkeää saada työhaastattelusta kattava ja yhtenäinen kuva, jota ne voivat hyväksikäyttää haastattelukäytäntöjensä kehittämisenä. Suurin osa rekrytointivaihtoehtoista tehdään kuitenkin useimmiten haastattelujen ja suositusten pohjalta (Robertson & Makin 1986, 45, 47), eli työhaastatteluilla on iso painoarvo, jolloin panostaminen niihin korostuu vielä enemmän.

Työnantajat etsivät haastattelutapoja, jotka mahdollistaisivat objektiivisemmän päätöksenteon. Olipa kyseessä ylimmän johdon tai lähtötason tehtävä, korkeatekninen tai vaatimattomamman taidon työ, tänä päivänä yritykset yrittävät epätoivoisesti etsiä tapoja tunnistaa hyviä ihmisiä, jotka eivät pelkästään täytä vaatimuksia, vaan ylittävät ne. (Camp, Vielhaber & Simonetti 2001, xiii.)

Työhaastattelu ei ole siis arviointimenetelmänä kovin luotettava, mutta sitä käytetään kuitenkin huomattavasti eniten rekrytoinnin päätöksenteon työkaluna (Cook 2009, 19; Clifford 2006, 1; Honkanen 2005, 108; Miner & Crane 1994, 352). Rekrytointiprosessi on kokonaisuudessaan hyvin tärkeä elementti yrityksen menestymisessä ja työhaastattelulla taas on suuri rooli koko prosessissa. Onkin siis erittäin tärkeää selvittää työhaastattelun rooli rekrytoijien näkökulmasta. Nousee kysymys, että miksi niitä käytetään niin paljon, vaikka niiden ennustuskyky onkin alhainen.

Rekrytointi itsessään on aina ajankohtainen aihe ja sitä tarvitaan aina, koska ihmiset ovat loppujen lopuksi yrityksen tärkein voimavara ja perusta. Jokaisen yrityksen menestys perustuu sen onnistumiseen pätevien työntekijöiden rekrytoinnissa ja sitouttamisessa, nimittäin oikein tehtynä rekrytointiprosessi säästää aikaa, vaivaa sekä rahaa ja varmistaa työpaikkojen oikeanlaisen täyttämisen (Meneses & Kleiner 2002, 46). Yritysten rekrytointiprosesseissa on kuitenkin paljon kehittämisen varaa, sillä kaikki yritykset eivät vielä ymmärrä rekrytoinnin kaikkia etuja tai haasteita. Rekrytointivirheet tulevat kalliiksi yrityksille, mutta johtajat eivät välttämättä ymmärrä yhdistää kyseisiä kustannuksia rekrytoinnin tehottomuuteen.

Tällaisena vaikeana talousaikana rekrytoinnin tärkeys korostuu entisestään, kun haasteet liittyen suureen hakijamäärään sekä pieneen pätevien ja lahjakkaiden hakijamäärään aiheuttavat yrityksille rekrytointivaikeuksia. Työmarkkinatilanne on hyvin erilainen eri aloilla, jolloin epäsymmetrisuus hakijamäärissä on koettu haasteeksi. Aihe on kiinnostanut minua jo pitkään, sillä kandidaatintyöni tein työhaastattelujen validiteetista ja luotettavuudesta. Nyt haluan jatkaa samalla teemalla ja laajentaa tutkimusaiheeni koskemaan koko rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessissa nostan erityisesti työhaastattelut suurena osana esille, koska niihin liittyy paljon erityiskysymyksiä ja harva rekrytoija tekee valintapäätöksen ilman työhaastattelun pitämistä. Työhaastattelu on siis useimmiten isossa roolissa yritysten rekrytointiprosesseissa ja ne ovat myös suuri investointi yritysten puolelta niihin käytetyn ajan takia.

Rekrytointiin liittyvää tutkimusta on suoritettu enemmän hakijoiden kuin rekrytoijien näkökulmasta. Tämä painotus voi olla perusteltuna sillä, että hakijat päättävät rekrytointiprosessin tehokkuuden. Tämänkin kategorian sisällä on saatu kritiikkiä siitä, että vain tiettyntyyppisiä hakijoita on tutkittu, jolloin toisenlaiset hakijat jäävät kokonaan tutkimusten ulkopuolelle. (Barber 1998, 7.)

Tutkimuksia organisaatioiden näkökulmasta on suhteellisesti paljon vähemmän, jolloin myös ymmärryksemme organisatorisesta ympäristöstä liittyen rekrytointiin jää myös matalalle tasolle. Sopivia kysymyksiä tähän olisi esimerkiksi, että miten rekrytointiprosesseja kehitetään organisaatioissa, mitä seurauksia näistä strategioista odotetaan ja miten ne vaikuttavat toisiin organisatorisiin seurauksiin. (Barber 1998, 8.)

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen aihe, tutkimusongelmat sekä tutkimusaiheen rajaukset. Pro gradu –työ on rajallinen, eikä siihen mahdu kaikki rekrytointiprosessin asiat. Aiherajaukset perustellaan seuraavassa luvussa. Johdannon viimeisessä alaluvussa kerrotaan, millä keinoilla tutkimus on toteutettu.

1.1 Tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Pro gradu –työtä aloittaessani tarkoitus oli tutkia työhaastattelun roolia rekrytointiprosessissa, mutta aiheesta löytyi erittäin vähän tietoa, yleensä vain muutaman lauseen mainintoja työhaastattelujen esittelyn yhteydessä. Kirjallisuuteen paremmin tutustuneena tutkimuksen aiheeksi valitsin rekrytointiprosessin tehostamisen. Tavoitteena on siis selvittää rekrytoijien näkökulmista rekrytointiprosessin tärkeimmät osat, joihin yrityksen tulisi panostaa enemmän. Lisäksi etsitään samalla ne osat, joita ei tarvitse huomioida paljon ja joiden suorittaminen riittää perustasolla. Tarkoitus on käydä rekrytointiprosessin osat läpi yksitellen ja tarkastella jokaisen osan roolia koko prosessissa.

Työhaastattelu nostetaan suuremmaksi alateemaksi sen haasteellisuuden takia. Se on ylivoimaisesti suosituin henkilöarviointimenetelmä rekrytoinnissa ja silti tutkimusten mukaan suhteellisen epäluotettava, eikä niinkään ennusta hakijan tulevaa työsuoritusta. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miksi rekrytoijat käyttävät työhaastatteluja ja pitävätkö he niitä luotettavina henkilöarviointimenetelminä. Alustavat tutkimuskysymykset olivat tutkimuksen alussa:

- Miten rekrytoijat näkevät rekrytointiprosessin?
- Mihin rekrytointiprosessissa tulisi kiinnittää enemmän/vähemmän huomiota?
- Minkälainen on työhaastattelun rooli rekrytointiprosessissa?
- Millainen rekrytointiprosessi tutkimuskohteella on?

Viimeinen ei ole periaatteessa tutkimuskysymys, mutta halusin myös alussa selvittää sen. Haastattelujen litteroinnin ja tutkimustulosten koonnin jälkeen tutkimuskysymyksiä muokattiin aineistoon sopivammiksi. Kolme ensimmäistä tutkimuskysymystä pysyivät mukana hieman eri muodoissa, mutta viimeinen jätettiin kokonaan pois. Tarkoitus oli saada kummastakin organisaatiosta viralliset rekrytointiprosessin kaavat, mutta toisella organisaatiolla ei ollut antaa sitä muutosvaiheen takia. Suunnitelmana olisi ollut vertailla virallista rekrytointiprosessia itse rekrytoijien toteuttamaan prosessiin. Tämä ei sitten ollut mahdollista, joten viimeinen kysymys jätetään pois. Lopulliset päätutkimuskysymykset liittyvät itse rekrytointiprosessiin ja ovat:

- **Mihin rekrytointiprosessissa tulisi kiinnittää enemmän tai vähemmän huomiota?**
- **Mitä rekrytointiprosessissa tulisi muuttaa tai kehittää?**

Ja alatutkimuskysymykset laadittiin liittyen työhaastatteluihin, jotka ovat:

- **Kuinka tärkeä rooli työhaastattelulla on rekrytointiprosessissa?**
- **Miksi rekrytoijat käyttävät työhaastatteluja?**

Rekrytointi sisältää siis kaiken toiminnan, jonka organisaatio tekee palkataksien työntekijän. Rekrytointi sisältää kaksi toiminta-osaa, jotka ovat hakijoiden houkuttelu eli rekrytointi sekä hakijoiden seulonta eli valinta. Erityiset toiminnat sisältävät työn ja organisatoristen vaatimusten määrittämisen, avoimen paikan julkistamisen sisäisesti, työpaikan ilmoittamisen ulkoisesti, hakijoiden arvioinnin sekä valintapäätöksen teon. (Harris & Brannick 1999, 99.) Rekrytointi ja valinta kietoutuvat kuitenkin läheisesti toisiinsa ja joskus niitä on hyvin vaikea erottaa toisistaan (Miner & Crane 1994, 319). Tästä johtuen tässä tutkimuksessa sijoitetaan valintaprosessi rekrytointiprosessin sisälle. Rekrytointiin kuuluu lopussa kuitenkin aina valinnan tekeminen, joten tässä tutkimuksessa ei lähdetä erottelemaan näitä kahta toimintoa, vaan rekrytointiprosessista puhuttaessa tiedetään sen sisältöön kuuluvan myöskin valintaprosessi.

Tässä tutkimuksessa keskitytään rekrytointiin, jonka organisaation omat rekrytoijat tekevät. Rekrytointia ei siis ulkoisteta ja esimerkiksi headhunting jätetään kokonaan pois, koska rekrytointiprosessina se eroaa huomattavasti perinteisestä rekrytointiprosessista niiden työkuvioiden laajuuden ja luonteen takia. Tarkoitus ei ole tutkia proaktiivista rekrytointia, jossa rekrytoija joutuu ”metsästäämään” potentiaalisia työnhakijoita. Aiemmin mainittiin kuitenkin, kuinka joka ala ja tehtävätaso kohtaavat ongelmia rekrytoinnissa, joten tässä tutkimuksessa ei tulla rajaamaan ollenkaan näitä tekijöitä. Tarkoituksena on kuitenkin keskittyä vain rekrytointeihin, jotka alkavat julkisella työpaikkailmoituksella. Rekrytointi on elementtinä tärkeä jokaiselle yritykselle riippumatta sen

alasta ja avoinna olevista työtehtävätasoista. Yritysten tulisi pyrkiä tehostamaan rekrytointiprosessiaan ja tätä kautta tekemään parempia rekrytointipäätöksiä.

Rekrytointitoimenpiteisiin sisältyy joko yrityksen ulkopuolella olevat hakijat tai sitten sen nykyiset työntekijät, jolloin kyse on sisäisestä rekrytoinnista. Sisäisessä rekrytoinnissa on kyse useimmiten eri kysymyksistä, kuten urasuunnittelusta sekä kehityksestä. (Barber 1998, 4, Holm 2012, 243 mukaan.) Tästä syystä tässä tutkimuksessa jätetään myös sisäinen rekrytointi pois ja keskitytään pelkästään ulkoiseen rekrytointiin. Nykypäivänä harva yritys käyttää enää perinteistä paperirekrytointia, joten tutkimuksessa käydään läpi lähinnä sähköinen rekrytointiprosessi. Tutkimuksessa tullaan käymään lyhyesti läpi sähköisen ja paperirekrytoinnin erot ja sitä, miten nämä erot voivat vaikuttaa rekrytoinnin lopputulokseen.

Kuten aikaisemmin todettu, haastattelut ovat henkilöarvointimenetelmistä tärkein ja suosituin väline rekrytoijien keskuudessa (Honkanen 2005, 108). Tästä syystä tutkimuksessa nostetaan haastattelu isompaan fokukseen ja soveltuvuustestit jätetään pois tutkimuksesta. Muut valintamenetelmät ovat tarkastelleet ensisijaisesti historiaa, kun taas soveltuvuustesteissä on tarkoitus saada selville mahdollinen työsuoritus tulevaisuudessa. Soveltuvuustestejä voivat olla esimerkiksi kyvykkyystestit, persoonallisuustestit, taitotestit, saavutustestit sekä psykologiset testit. (Miner & Crane 1994, 362.) Soveltuvuustestejä on olemassa siis monta erilaista, joten tutkimusaiheena se olisi hyvin laaja. Soveltuvuustestien sisällyttäminen tähän tutkimukseen ei ole tarkoituksenmukaista, koska tutkimuksen haastateltavat eivät ole oikein olleet tekemisissä niiden kanssa. Suorittamieni haastattelujen perusteella soveltuvuustestejä on käytetty lähinnä ylimmän tason rekrytoinneissa, eivätkä ne ole kovinkaan yleisesti käytössä niiden vaatimien resurssien takia. Tutkimushaastattelujen vastauksissa soveltuvuusarvioinnit mainitaan toisinaan sivulauseissa, joten niistä voi olla mainintoja tutkimustuloksissa.

Muutoin tutkimuksessa käsitellään rekrytointiprosessi alusta loppuun asti alkaen työnkuvauksesta hakijoille valintapäätöksestä tiedottamiseen asti. Näiden toimintojen välille sijoittuvat rekrytointikanavan valinta, työhakemusten vastaanotto ja seulonta sekä työhaastattelujen pitäminen. Jokaisen vaiheen alla keskitytään kirjallisuudessa useimmin esille nostettuihin kysymyksiin ja niihin pyritään saamaan ajatuksia myös haastateltavilta empiirisessä tutkimuksessa. Työhaastattelu taas nostetaan isommaksi alateemaksi, joka näkyy myös haastattelurungossa omana teemanaan.

1.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisella menetelmällä, jota kutsutaan myös laadulliseksi menetelmäksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeämpää on tapausten perinpohjainen analysointi kuin niiden määrä. Tutkijan tulisi keskittyä analyysin laatuun ja antaa siitä

yksityiskohtainen ja tarkka kuva . (Koskinen ym. 2005, 265; Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tavoitteena on saada tutkimustuloksia, jotka kuvailisivat rekrytointiprosessin eri osien tehokkuutta rekrytoijien näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska tarkoitus on saada selville yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteet ja tiettyihin tapauksiin syy-seuraussuhteita, joita on mahdoton tutkia kokeen avulla. (Syrjälä ym. 1995, Metsämuurosen 2001, 14 mukaan.)

Fenomenografia on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen suuntauksista. Sanana fenomenografia tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai kirjoittamista. Tässä suuntauksessa pääpainona on tutkia ihmisten käsityksiä asioista, sillä ihmisten käsitykset samoistakin ilmiöistä voivat vaihdella hyvin paljon riippuen esimerkiksi iästä, koulutustaustasta, henkilökohtaisista tutkimuksista sekä sukupuolesta. Käsitykset ovat kuitenkin muutettavissa. Fenomenografiassa ihmiset luovat erilaisia käsityksiä yhdestä samasta maailmasta. (Metsämuuronen 2001, 22.) Tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään fenomenografian suuntausta, jossa kiinnostuksen kohteena on ihmisten ajatukset ja käsitykset rekrytointiprosessista ja niiden osien rooleista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmetodin voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua, jossa kohteena on valitut yksilöt tai ryhmä, joille esitetään avoimia kysymyksiä. Haastattelut taas voidaan litteroida ja litteroinneilla voidaan yrittää ymmärtää tutkittavien kohteiden tapaa organisoida puheensa. (Metsämuuronen 2001, 14-15.) Puoli-strukturoidua haastattelua kutsutaan teemahaastatteluksi, joka on siis luonteeltaan vapaampi kuin strukturoidu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkija on laatinut valmiit kysymykset, mutta tiukkaa haastattelurunkoa ei ole. Haastateltava voi vastata omin sanoin ja joskus jopa poiketa aiheesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104.) Tässä tutkimuksessa käytetään juurikin teemahaastatteluja, jotka koostuvat muutamasta eri teemasta ja avoimista kysymyksistä. Haastattelut litteroidaan, mutta ei niinkään puhettavan analysoimiseksi, vaan asioiden havainnoimiseksi ja merkitysten tulkitsemiseksi.

Litteroinnin tarkkuus tulisi valita tutkimusongelman sekä tutkimusmetodin perusteella. Kovin tarkkaa litterointia ei tarvita, mikäli tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä haastattelujen asiasisältöihin. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424-425.) Haastattelut litteroidaan siis sillä tarkkuuden tasolla, jolla saadaan yleiskuvan lisäksi laadukkaat lainaukset (Koskinen ym. 2005, 319). Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeellista mennä tätä tarkempaan litterointityyliin. Haastattelut litteroidaan siis pääpiirteittäin, sekä haastattelijan että haastateltavan osalta. Suorat lainaukset taas litteroidaan tarkemmin, jotta ne olisivat mahdollisimman aitoja.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tarvita eikä ole myöskään mahdollista suuren tutkimusjoukon hankinta ja tilastollinen argumentaatiotapa. Kvalitatiiviseen analyysiin sisältyy kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 1999, 39.) Tutkimuksen kohteeksi valittiin kaksi kunnallista organisaatiota, joista haastatellaan yhteensä kahdeksan rekrytointiin parissa työskentelevää

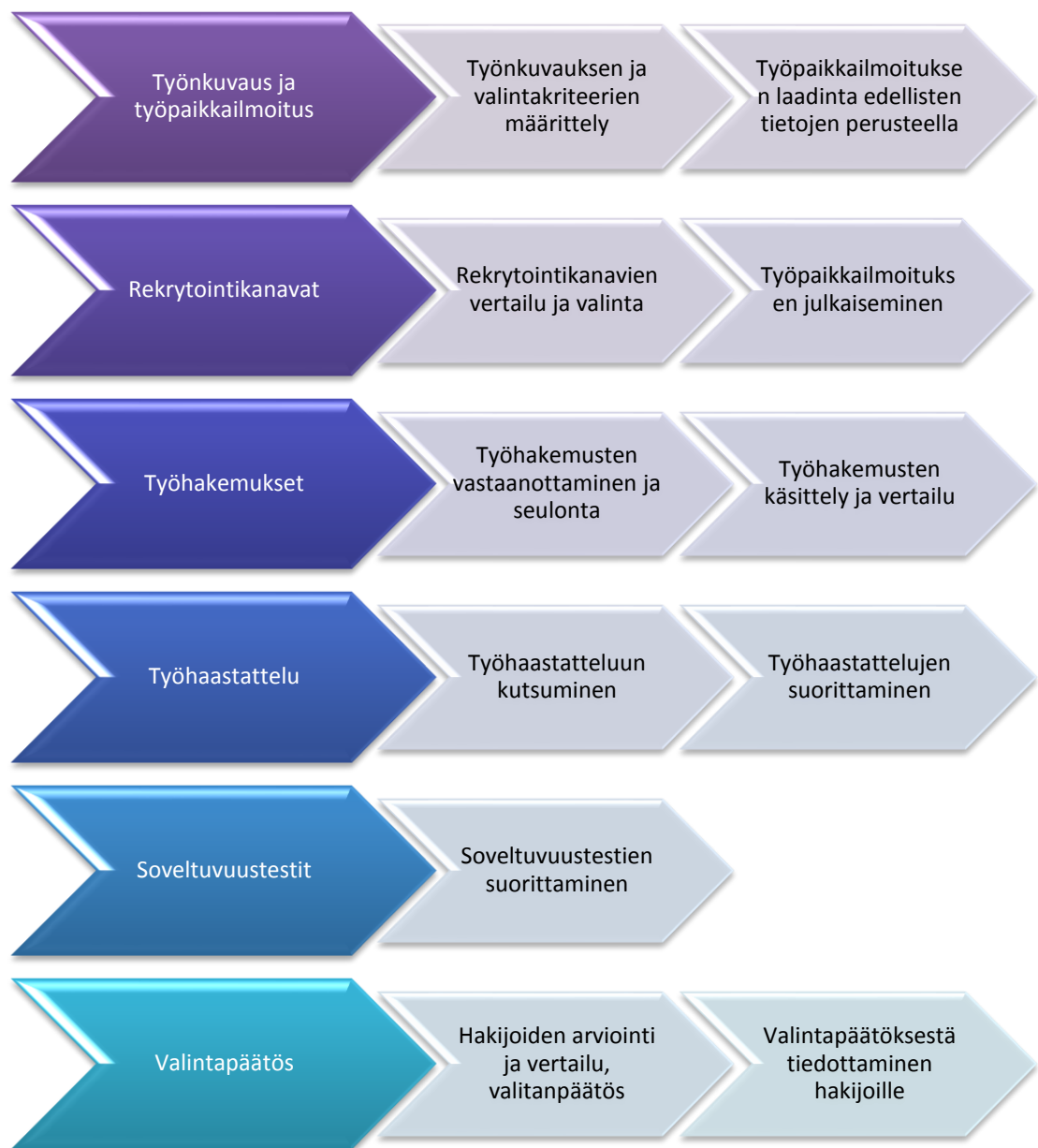
ihmistä. Heitä kutsutaan tutkimuksessa rekrytoijiksi tai haastattelijoiksi. Kummastakin organisaatiosta haastatellaan neljää ihmistä. Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, on tutkimuskohteiden määrä pieni, jotta analyysit olisivat mahdollisimman syviä ja tarkkoja.

Tutkimuskohteena on kaksi eri terveydenhoitoalan organisaatiota, jotka kuitenkin pidetään anonyyminä niiden toiveesta. Tutkimuksessa haastateltiin näiden kahden organisaation rekrytointipuolen ihmisiä. Tutkimushaastattelut suoritettiin kaikki saman lyhyen ajanjakson aikana, jotta haastattelutyylit olisi ollut melko samanlainen kaikille. Myös litteroinnit tehtiin kaikki putkeen, jotta litterointitekniikka pysyi suhteellisen samana kaikille haastateltaville. Terveystieteiden ala kärsii työvoimapulasta, jonka ratkaisuksi on esitetty muun muassa rekrytointin tehostaminen, työnantajakuvan parantaminen sekä viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen (Surakka 2009, 11).

Tutkimusraportti noudattaa perinteistä kaavaa. Edellisissä luvuissa käytiin läpi tutkimusaiheen motivointia ja syitä sekä esitettiin tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaukset. Seuraavana tutkimusraportissa tarkastellaan rekrytointiprosessin teoriaa ja siihen liittyviä erityiskysymyksiä. Tarkoitus on käydä rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan läpi nostaa esille kirjallisuudessa useimmin esiintyviä aiheita eri rekrytointiprosessin osien alla. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin metodologia ja tutkimuskohteet sekä paneudutaan syvemmin tutkimuksen toteuttamiseen ja sen luotettavuuden sekä eettisyyden arvioimiseen. Tärkein vaihe tulee, kun empiirisen aineiston analyysit esitetään tutkimustuloksina ja johtopäätökset tutkimuksesta muodostetaan. Tutkimustulokset käydään yksityiskohtaisesti läpi ja niiden alaluvut on jaoteltu teorialukujen mukaisesti. Näiden lisäksi tutkimustuloksissa ilmenee myös muita tärkeitä kysymyksiä, jotka on myös nostettu omiksi alaluvuikseen. Melkein lopussa muodostetaan siis johtopäätökset ja vedetään teoriaa ja tutkimustuloksia yhteen. Tähän lukuun sisältyy paljon tutkijan omia pohdintoja tutkimusaiheesta sekä sen haasteista ja ongelmista. Lopuksi ehdotetaan vielä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheeseen liittyen.

2 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointiprosessi sisältää kaiken toiminnan, jonka organisaatio käy läpi palkataksaan työntekijän. Rekrytointiprosessiin sisältyy sekä hakijoiden houkuttelua että heidän seuloimisen. Näihin toimintoihin sisältyy muun muassa työn ja organisatoristen vaatimusten määrittäminen, avoimen paikan julkistaminen sisäisesti, työn ilmoittaminen ulkoisesti, hakijoiden arviointi sekä valintapäätöksen teko. (Harris & Brannick 1999, 99.) Kuvassa 1 on eritelty tarkemmin kirjallisuuden avulla rekrytointiprosessin perusvaiheet ja –toiminnot.



Kuva 1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi alkaa tarpeen huomaamisen jälkeen työnkuvauksen määrittelyllä. Siihen kuuluu myös valintakriteerien määrittelyt, jotka kaikki sisällytetään sitten työpaikkailmoitukseen. Toisessa vaiheessa tehdään päätös rekrytointikanavasta ja julkaistaan työpaikkailmoitus valittuihin kanaviin. Kolmas vaihe on työhakemusten vastaanottaminen ja seulonta. Tämän jälkeen hakemukset käydään tarkemmin läpi ja suoritetaan niiden välillä vertailua. Neljännessä vaiheessa kutsutaan valitut työnhakijat työhaastatteluuksi ja suoritetaan haastattelut. Viidennessä vaiheessa valitaan jatkokandidaatit soveltuvuustesteihin. Tätä vaihetta ei kuitenkaan käytetä läheskään aina ja sen takia se jätetäänkin pois tästä tutkimuksesta. Viimeisessä vaiheessa rekrytoijat tekevät valintapäätöksen ja tiedottavat siitä mahdollisesti kaikille hakijoille.

Rekrytointiin yleisiin hallinnollisiin toimenpiteisiin kuuluu käytännöt ja toimet, joilla hallitaan rekrytointitoimia. Nämä toimet voivat sisältää rekrytointiin liittyvien henkilöiden suorituksen seuraamista ja ohjaamista kuten koulutus ja palautteen anto. Myös rekrytointiin tehokkuuden arviointi kuuluu tähän. (Barber 1998, 10.)

Valintaprosessin tavoite on valita ja listata työnhakijat, jotka ovat kyvykkäitä selviytymään työstä ilman kohtuutonta stressiä, motivoituneita suoriutumaan työstä hyvin, parantavat tiimin suoritusta sekä organisaation todennäköisyyttä menestyä tulevaisuudessa (Clifford 2006, 2).

Rekrytointi ei tapahdu tyhjiössä, vaan reaali maailmassa, jossa erilaiset tekijät vaikuttavat erilaisiin rekrytointitoimenpiteisiin sekä hakijoiden reagoimisiin kyseisiin toimenpiteisiin. Nämä tekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät löytyvät rekrytoivan organisaation ulkopuolelta ja se voi olla esimerkiksi työmarkkinatilanne. Työpaikkojen ja työnhakijoiden saatavuus vaihtelevat ajan myötä. Organisaation näkökulmasta erilaisiin työmarkkinatilanteisiin tulisi käyttää eri strategioita. Sisäiset tekijät taas liittyvät itse organisaatioon. (Barber 1998, 11-12.)

Kun työtehtävästä ei ole saatavilla tarpeeksi tietoja hakijoiden objektiiviseen päätöksentekoon, ottavat he huomioon rekrytointiin ominaisuudet, kuten rekrytoijan persoona ja rekrytointiin tehokkuus. Työnhakija muodostaa näistä käsityksen organisaation ilmapöytäkirjasta. Rekrytointitoimet vaikuttavat hakijan päätökseen hakea työpaikkaa tai mahdollisesti ottaa vastaan työpaikka. (Barber 1998, 107-108.)

Rekrytointiin täytyy olla tehokasta, jotta rekrytointivalinta onnistuisi (Miner & Crane 1994, 377). Rekrytointiprosessin epäonnistuminen voi johtua suunnitteluvirheistä, jotka liittyvät työnkuvan ja -roolien määrittelyyn tai mediaratkaisun valintaan. Väärän valintapäätöksen syytä on monia. Joko kaikkia asioita ei ole selvitetty huolellisesti, aikaa oli liian vähän tai tiettyjä asioita on esitetty hieman vääristeltyinä. Nämä kaikki asiat voivat koskea sekä hakijaa että rekrytoijaa. (Markkanen 2002, 113.) Rekrytointiprosessin onnistuminen juontuu henkilöarvioinnin luotettavuuteen ja tähän voidaan vaikuttaa toteuttamalla prosessin eri vaiheet hyvin (Syrjänen 2007, 6). Onnistuneisiin ja epäonnistuneisiin

siin rekrytointipäätöksiin voi siis vaikuttaa monella tavalla ja näihin palataankin myöhemmin luvussa 2.4.3 Työhaastattelun edut ja haitat.

Oikea rekrytointipäätös ja henkilövalinta vähentää koulutus- ja hallinnollisia kustannuksia sekä lisää työn laatua. Huono valinta taas aiheuttaa yritykselle kuluja niin ajalla, vaivalla kuin rahalla mitattuna. Tehokkaat rekrytointikäytännöt vaihtelevat yrityksittäin riippuen niiden koosta, liikealasta, työtehtävästä, työpaikkojen määrästä, ulkopuolisista laista sekä säädöksistä ja muistakin tekijöistä. Jotta prosessi olisi tehokas, tulisi koulutettujen ja pätevien yksilöiden hoitaa sen suunnittelu ja valvonta. (Innis & Kleiner 2002, 58.)

Isoimmat kustannukset rekrytoinnissa johtuvat kolmannen osapuolen avustamisesta rekrytoinnissa, hakijoiden etsimisestä sekä hankinnasta. Ennakoimalla ja tiedostamalla parhaimmat soveltuvat rekrytointimenetelmät omaan organisaatioon voi yritys maksimoida rekrytointiin investoidun pääoman tuoton. (Hampton 2011, 27.)

Meneses ja Kleiner (2002, 46) esittävät toimintakaavan, jonka mukaan saadaan valintaprosessista onnistunut ja systemaattinen. Ensin on tärkeää määritellä työnkuva tarkasti, sillä se on viitekehyksenä koko rekrytoinnilla. Hakijoita seuloessa taas tulisi pitää mielessä oman organisaation näkökulmat. Seulonnan tulisi tapahtua huolellisesti ja ensimmäinen haastattelu tulisi suorittaa puhelimesta. Syvähaastattelu tehdään kasvotusten myöhemmin. Suositukset tulisi tarkistaa, jotta välttyään väärin henkilöiden valinnalta. Lopuksi päätöksenteko tulisi suorittaa nopeasti, ettei menetetä hyviä hakijoita toisiin työpaikkoihin.

Liikeryritysten johtajat pitävät työnhakijan aikaisempaa työkokemusta parhaimpana arviointimenetelmänä. Vankka työhistoria on paras mittari tulevaisuuden menestykselle. Rekrytoijien tulisi siis arvioida hakijan kykyä ratkaista ongelmia, tarkastaa hänen suositukset sekä esittää haastattelussa kysymyksiä, jotka liittyvät hakijan tapoihin käsitellä eri tilanteita menneisyydessä. (Perry & Kleiner 2002, 10.)

Perinteinen rekrytointi vs. sähköinen rekrytointi

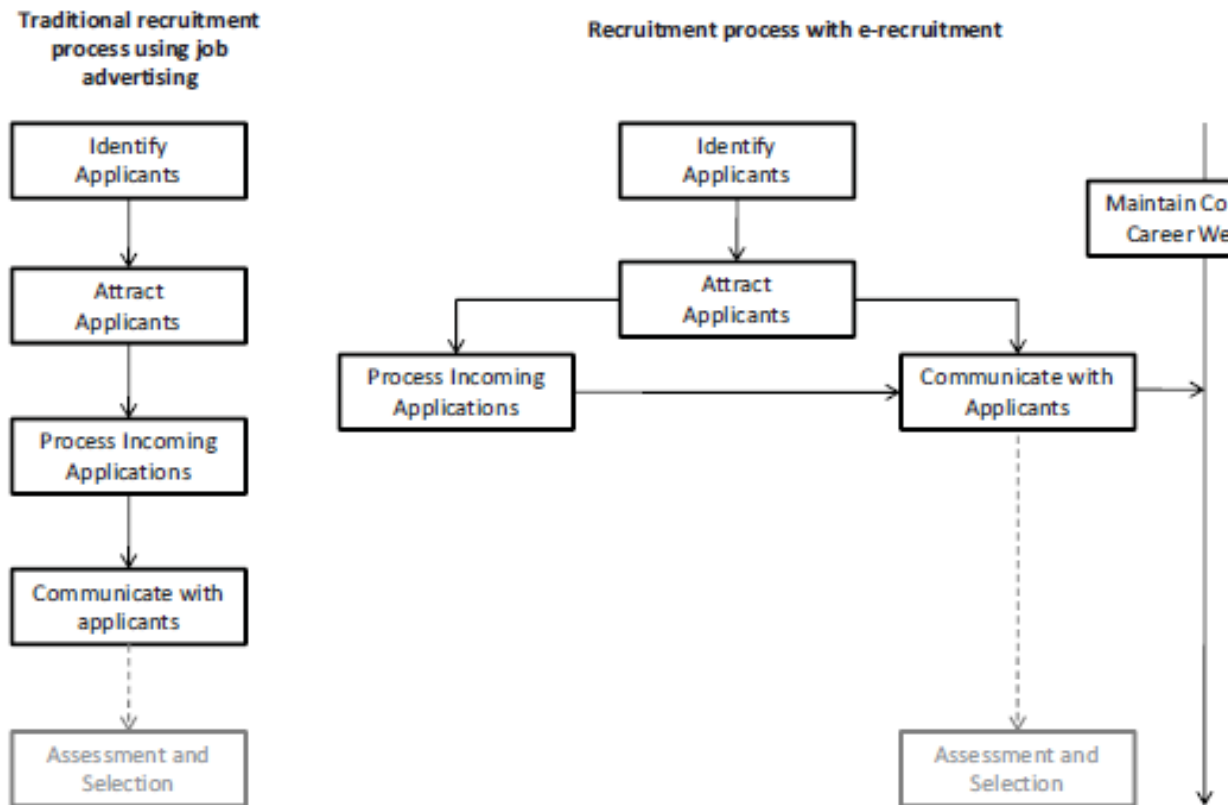
Verkkomaailma on kehittynyt radikaalisti viime vuosikymmenen aikana ja jatkaa vain kehittymistään. Yhä useampi yritys käyttää Internetiä rekrytoinnin apuvälineenä. (Arthur 2005, 55.) ja yhä useampaa työpaikkaa mainostetaan Internetissä yritysten omilla sivuilla tai lukuisilla muilla rekrytointisivuilla (Cook 2009, 3; Arthur 2005, 55). Hakemusten vastaanotto- ja arviointiprosessi on muuttunut radikaalisti sähköisen rekrytoinnin myötä (Arthur 2005, 55). Mainostuksen, hakemusten valmistelun, seulonnan ja jopa arvioinnin voi nykyään tehdä sähköisesti, mikä nopeuttaa koko prosessia. Huonona puoleena on se, että Internetissä tapahtuva haku houkuttelee liikaa hakijoita, jolloin hakemusten lajittelu vie paljon aikaa. Hakemusten suuri määrä on kuitenkin hyväksi, mikäli yritys etsii alan korkeatasoisia työntekijöitä. (Cook 2009, 3.) Työnhakijat ovat siis valmistautuneita ja lähettävät yhä enemmän hakemuksia sähköisesti, jolloin rekrytoijat

eivät huku tuhansiin paperihakemuksiin. Internetin rooli rekrytoinnissa kasvaa jatkuvasti, kun yhä useampi työnantaja ja työnhakija kohtaavat toisensa tietokoneiden kautta. (Arthur 2005, 55.)

Perinteinen paperipohjainen rekrytointiprosessi ei enää esiinny alkuperäisessä muodossaan (Holm 2012, 253). Perinteisessä paperipohjaisessa rekrytoinnissa prosessi on lineaarinen peräkkäisillä tehtävillä. Useimmiten se alkaa tarvittavien hakijoiden, heidän sijainnin sekä työmarkkinoilla sijoittumisen tunnistamisella ja jatkuu toiminnoilla, joilla houkutetaan sopivia hakijoita hakemaan työhön. Tämän jälkeen vastaanotetaan, lajitellaan ja karsitaan hakemuksia. Prosessi loppuu siihen, kun otetaan yhteyttä esivalittuihin hakijoihin. (Holm 2012, 243.)

Merkittävin ero paperipohjaisen ja sähköisen rekrytoinnin välillä on tehtävien ja ala-tehtävien järjestyksissä, näkymättömyydessä sekä niihin liittyvien toimintojen luonteissa. Sähköisen rekrytoinnin tekniikoita ja siihen liittyvää teknologiaa käytetään hakijoiden houkuttelemisessa, hakemusten prosessoimisessa sekä hakijoiden kanssa kommunikoinnissa. Selkeästi sähköiseen rekrytointiprosessiin sisältyy kolme suurta vaihetta, jotka ovat houkuttelu, lajittelu sekä yhteydenotto hakijoihin. (Holm 2012, 253.) Nykypäivänä voidaan huomata, että paperirekrytointi on suhteellisen harvinaista ja lehti-ilmoitusten sijaan lähes kaikki työilmoitukset löytyvät verkosta. Myös tutkimuskohteet käyttävät pääosin sähköistä rekrytointia ja näistä syistä johtuen tutkimus suoritetaan sähköisen rekrytoinnin näkökulmasta.

Sähköisessä rekrytoinnissa prosessi eroaa siis hyvin selkeästi paperirekrytoinnista. Kuva 2 havainnollistaa perinteisen paperirekrytoinnin sekä sähköisen rekrytoinnin eroja. Suurin ero prosessien välillä on niiden tehtävien järjestys. Toisin kuin perinteisessä rekrytoinnissa, sähköisessä rekrytoinnissa hakijoiden kanssa kommunikointi ja hakemusten lajittelu tapahtuu samanaikaisesti hakijoiden houkuttelun kanssa, mikä viittaa merkittävään muutokseen rekrytointiprosessissa. Käytetyn teknologian ansiosta kommunikointi on mahdollista samanaikaisesti työilmoituksen kanssa ja sen jatkuessa koko prosessin läpi. (Holm 2012, 252.)



Kuva 2 Perinteisen paperirekrytoinnin sekä sähköisen rekrytoinnin erot (Holm 2012, 253)

Ajoituksen lisäksi hakijoille esivalintojen ilmoittaminen muuttuu heidän hakemusprosessinsa ilmoittamiseksi hakijoille. Sähköisessä rekrytoinnissa hakemusten seulonta tapahtuu hyvin pian verkkotyöilmoituksen julkaisun jälkeen. Tämä tekee hakijoiden kanssa kommunikoinnista keskeisen toiminnon, koska se sitoo monta tehtävää yhteen ja sitä tapahtuu käytännössä koko rekrytointiprosessin ajan. (Holm 2012, 252.)

Kuva 1:stä huomataan myös, että internetistä ja siitä seuraavasta sähköisestä rekrytoinnista on syntynyt uusi tehtävä, joka on urasivustojen ylläpito. Tämä tehtävä on jatkuva ja riippumaton yksittäisistä rekrytoinneista, mutta silti yhteydessä kaikkiin rekrytoinnin tavoitteisiin ja tuloksiin. Tämän takia urasivustojen ylläpito on lisätty uutena rekrytointiprosessiin. (Holm 2012, 253.)

Nykyajan rekrytointiprosessissa on siis tietynlainen järjestys, mutta silti toiminnot ja osat voivat mennä päällekkäin useammassakin kohdassa ja varsinkin hakijoiden kanssa kommunikointi tapahtuu jo aikaisessa vaiheessa verrattuna perinteiseen malliin. On myös tärkeää huomata urasivuston ylläpidon rooli, joka selkeästi liittyy hakijoiden houkutteluun. Kustannustehokkain paikka työilmoitukselle onkin yrityksen omat kotisivut. Työilmoitukset omalla kotisivulla ovat tärkeitä, mutta ne näkyvät vain niille, jotka ovat nimenomaan käyneet sivuilla. Tämän lisäksi on siis vielä tarvetta hakea suurempaa potentiaalisten hakijoiden joukkoa prosessiin. (Hampton 2011, 32.) Kaiken kaikkiaan voisi sanoa, että sähköinen rekrytointi muuntaa perinteisen rekrytointiprosessin ajasta ja pai-

kasta riippumattomaksi yhteisölliseksi rekrytointiprosessiksi (Holm 2012, 241). Seuraavaksi käydään rekrytointiprosessi läpi vaihe vaiheelta.

2.1 Työnkuvaus, valintakriteerit ja hakuilmoitus

Useimmiten rekrytointiprosessi lähtee käyntiin siitä, kun joku lähtee työstä ja paikalle tarvitaan uusi työntekijä. Tällöin työnkuva ja vastuualueet ovat suurin piirtein tiedossa, mutta siltikin työnanalyysi tulisi suorittaa perusteellisesti ja kriittisesti. (Markkanen 2002, 12-13.) Rekrytointiprosessi voi käynnistyä myös, kun organisaatioon syntyy uusia tehtäväalueita, joihin tarvitaan uutta henkilöstöä. Työnkuvaus tulisi olla työtehtävänsä mukainen. (Markkanen 2002, 14-15; Perry & Kleiner 2002, 4.) Luovaa työtä tarjottaessa työnkuvaus voisi siis olla väljempi ja rekrytoija voi korostaa työn luovaa vapautta, kun taas teknisen asiantuntijan paikasta tarkka tehtävien määrittäminen olisi sopivampi ja kertoisi hakijalle mitä häneltä odotetaan. Organisaation ensimmäisiä päätöksiä rekrytoinnissa tulisi olla kohderyhmän eli hakijoiden kohdentaminen. Rekrytoijien tulisi miettiä kriteerejä, joilla lähdetään hakemaan tehtävään sopivia hakijoita, joita myös kiinnostaisi organisaation tarjoamat mahdollisuudet. Kohdentamista voidaan suorittaa esimerkiksi maantieteellisesti tai hakijatyypin mukaan. Tietoa näistä prosesseista ja niiden vaikutuksista on kuitenkin vähän. (Barber 1998, 22.) Rekrytointi on tehokkaimmillaan silloin, kun hakijamäärä ei ole liian suppea eikä liian laaja. Pieni hakijamäärä antaa työnantajalle liian vähän valinnanvaraa, kun taas isot hakijamäärät tuottavat liikaa työtä hallinnolle. (Barber 1998, 10.)

Kun päätös rekrytointitarpeesta on tehty, työnantajan seuraava askel on valmistaa tai päivittää työnkuvaus riippuen tilanteesta. Täsmällisesti kirjoitettu työnkuvaus avoimena olevasta työstä on korvaamaton monesta syystä. Työnkuvaus auttaa tunnistamaan taidot ja kyvyt, joita työnantajan tulisi etsiä hakijoista ja antaa kätevän viitteen rekrytoinnille varmistamalla, että kaikki potentiaaliset hakijat saavat saman informaation työstä. Lisäksi työnkuvaus kertoo hakijoille, mitä työnantaja heiltä odottaa ja antaa työnantajasta, organisoidun, asiallisen sekä ammattimaisen kuvan. Työnkuvaukseen nojaten työnantaja voi hyödyntää sen standardeja vertaillakseen hakijoita toisiinsa ja myöskin kehittämään reilun palkkataulukon eri töille. (Fleischer 2004, 53-54.) Työnkuvauksen pohdinnassa työnantaja voi käyttää apunaan nykyisen organisaation työntekijöitä. He pystyvät kertomaan realistisesti työn mahdollisesta sisällöstä sekä arkipäivän rutiineista. Työntekijöillä on selkeä käsitys siitä, mitä taitoja vaaditaan päivittäisten työtehtävien suorittamisessa ja miten organisaatio toimii. (Perry & Kleiner 2002, 4.) Tutkimuksen mukaan nykyisten työntekijöiden käyttäminen apuna rekrytointiprosessissa on tehokasta (Breugh 2013, 411).

Perusteellisesti tehty työnkuvaus on keskeinen apuväline varsinkin hakijoiden arviointityössä sekä informaationjaossa. Hyvän työnkuvauksen tulisikin sisältää seuraavat mainitut elementit, jotka ovat työpaikan titteli eli nimike sekä kuvaus keskeisistä työtehtävistä, mutta myöskin muista vähemmän keskeisistä työtehtävistä, joita työnhakija joutuisi kuitenkin satunnaisesti tekemään. Työnkuvauksessa olisi tärkeää ilmaista myös kaikki merkittävät taidot, tarvikkeet tai työkalut, joita vaaditaan työntekijältä työnteossa. Työnkuvaukseen kuuluu myös olennaisesti kaikki poikkeavat tekijät työssä, kuten esimerkiksi huomattava ylityömäärä tai työmatkat ulkomaille. Lisäksi olisi hyvä kuvaila haettavan työpaikan asemaa organisaatiokaaviossa, eli kenelle työntekijä mahdollisesti raportoi ja ketkä taas olisivat raportointivelvollisia hänelle. Viimeisenä työpaikkailmoitukseen tulisi laittaa myös ilmoituksen julkaisemispäivä. (Fleischer 2004, 55; Miner & Crane 1994, 319.)

2.2 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanavia on monia, joista yritys voi valita mieleisensä. Nämä ovat esimerkiksi mainokset, julkiset ja yksityiset virastot, suullinen viestintä, paikan päälle tuleminen tai työmessut. Työnantajien tulisi arvioida kanavia tarkasti ja katsoa mikä niistä löytää parhaimmat työntekijät heille pitkäksi ajaksi. Hankintakanavien valinnassa tulisi ottaa huomioon myös kohderyhmän saavutettavuus. (Cook 2009, 3.) Yritysten tulisi pohtia eri vaihtoehtoja tarkkaan siltä pohjalta kuinka paljon kustannuksia ja ajankäyttöä aiheutuu kohderyhmien tavoittamisesta. Rekrytointikanavan tulisi myös sopia yrityksen organisaatiokulttuuriin ja sen pitäisi parantaa yrityksen julkista kuvaa. (Galanaki 2002, 243.) Julkisten työnhakuilmoitusten olisi hyvä seurata organisaation kokonaisvaltaista linjaa (Kauhanen 2003, 76.) Aiemmin käytiinkin läpi perinteisen ja sähköisen rekrytointin kanavat, jotka voivat olla esimerkiksi yrityksen omat kotisivut tai yleiset rekrytointisivut.

Rekrytoijat eivät voi käyttää jokaista rekrytointikanavaa ja heidän valintansa rajaavat sekä hakijatyyppejä että -määrää (Barber 1998, 9). Yhdelle yritykselle tehokas hankintakanava ei ole välttämättä hyvä toiselle yritykselle. Esimerkiksi, verkkopohjaiset työilmoitukset ovat välttämättömiä hakiessa teknisesti asiantuntijoita hakijoita, kun taas perinteiset lehti-ilmoitukset yrittävät saavuttaa hakijoita alempitaisoihin töihin. (Camp 2001, 4.) Tässäkin huomataan, että tehtävätasot eivät paljon vaikuta rekrytointiprosessiin. Kyse on kuitenkin hankintakanavien vertailusta ja valinnasta, mikä toteutetaan joka tapauksessa.

Käytettäessä verkkojulkaisua työstä tulisi rekrytoijan miettiä työtyypin lisäksi myös potentiaalisten hakijoiden määrää sekä työmäärää, jonka hakemusten läpikäyntiin me-

nee (Hampton 2011, 32). Tällä tavalla voidaan suunnitella resurssien kohdistamista paremmin sekä valmistautua tulevaan prosessiin.

Verkon käyttämisessä on olemassa monia vaihtoehtoisia tapoja, jotka vaikuttavat positiivisesti työnantajakuvaan. Avoimien työpaikkailmoitusten lisäksi verkkoon voisi julkaista esimerkiksi muuta materiaalia tai videoita, joiden avulla työnhakijat voivat tutustua organisaatioon ja työnkuvaan. Tällainen toiminta antaa työnantajasta modernin kuvan. (Surakka 2009, 53.) Työnantajan ei kuitenkaan kannattaisi käyttää pelkästään Internetiä rekrytoinnissaan, vaan myöskin muita perinteisiä rekrytointikanavia (Singh & Finn 2003, 405).

Mikäli työpaikan vapautuessa yritys päättääkin täyttää sen jo omassa olevilla työntekijöillään, on kyse sisäisestä rekrytoinnista (Koivisto 2004, 49). Epävirallinen rekrytointi taas tapahtuu suullisesti ja useimmiten yhdistettynä sisäiseen rekrytointiin. Puskaradio on edullinen ja sen avulla löydetään potentiaalisesti pitkäaikaisia työntekijöitä, koska heillä on selkeämpi käsitys työnkuvasta. (Cook 2009, 3.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan mennä tähän sen tarkemmin, koska tutkimuskohteena on julkinen organisaatio, joten sen tulisi kuitenkin aina ilmoittaa työpaikoistaan julkisesti. Poikkeustapauksena on tilanteet, joissa muutetaan oman henkilökunnan työnkuvaa vastaamaan organisaation uusia tarpeita. Lisäksi sisäisessä rekrytoinnissa rekrytointiprosessi on suppeampi ja siihen sisältyy erilaisia painotuksia kuin ulkoisessa rekrytoinnissa.

2.3 Työhakemukset

Työhakemuksista ei ole kirjoitettu paljoa rekrytoijien näkökulmasta. Voisi siis olettaa, että tutkimuksia ja ongelmia niihin liittyen ei ole paljoa muihin rekrytointiprosessin osiin verrattuna. Lukuisat kyselyraportit kuitenkin osoittavat, että hälyttävä osa työhakemuksista ja CV:stä sisältävät tietoa, jotka ovat virheellisiä tai jopa vääriä (Cook 2009, 4). Aihetta voisi tutkia enemmän liittyen esimerkiksi työhakemusten seulonnan ongelmakohtiin.

2.4 Työhaastattelu

Työhaastattelu on rajoitetussa ajassa tapahtuva vuorovaikutussuhde yhden tai useamman haastattelijan ja hakijan välillä. Haastattelussa tarkoituksena on tunnistaa hakijan tiedot, taidot, kyvyt sekä käyttäytyminen, jotka voisivat ennustaa ehdokkaan tulevaa työmenestystä tehtävässä. (Wiesner & Cronshaw 1988, 276.) Haastattelu on selkeästi henkilöarvioinnin päämenetelmä (Syrjänen 2007, 23; Niitamo 2003, 22). Kovinkaan moni ei haluaisi jättää haastattelua pois rekrytoinnista tai epäile sen luotettavuutta hen-

kilöarviointimenetelmänä (Honkanen 2005, 108). Ensivaikutelma on hyvin tärkeä, sillä rekrytoijat ovat tutkitusti arvostelleet hakijat nopeasti. Ensikohtaamisella muodostetut vaikutelmat saattavat vaikuttaa kriittisesti myöhempisiin reaktioihin ja käyttäytymiseen. (Barber 1998, 54.)

Teknologian kehityksen ansiosta haastattelujen suorittaminen on kuitenkin muuttunut. Tänä päivänä työhaastattelu ei ole enää vain kasvokkaista vuorovaikutusta, vaan se voi tapahtua myös puhelimen (Oliphant, Hansen & Oliphant 2008) tai tietokoneen videochat-ohjelmien (Chapman & Rowe 2002) kautta. Koska vuorovaikutussuhde on keskeinen komponentti työhaastattelussa, se voidaan määritellä henkilökohtaiseksi vuorovaikutusprosessiksi yhden tai useamman henkilön kysyessä kysymyksiä suullisesti toiselta henkilöltä. Haastattelija arvioi samalla näitä vastauksia tarkoituksenaan saada käsitys hakijan pätevyyksistä, jotta haastattelija voisi tehdä rekrytointipäätöksen. Tämän määritelmän mukaan haastattelun väline voi vaihdella, kunhan vuorovaikutussuhdetta esiintyy haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Levashina, Hartwell, Morgeson & Champion 2014, 234-244.)

Rekrytointiprosessin tehostamiseksi työhaastattelua pitäisi pitää kaksisuuntaisena vuorovaikutustilanteena, eikä pelkästään haastattelijan pitämänä kuulusteluna (Barnett 2008, 38-39; Kauhanen 2003, 79). Haastateltavalle tulisi antaa mahdollisuus osallistua keskusteluun ja esittää kysymyksiä. Myös haastattelijan kannattaisi tuoda paljon eri asioita organisaatiosta ja mahdollisesta työyhteisöstä esille. Tällä tavoin kummatkin saavuttavat itselleen tärkeää tietoa. Haastattelija pääsee näkemään haastateltavan mahdollisen motivaation ja syvällisemmän puolen, kun taas haastateltava saa tehdä havainnot ja päättää mikäli työtehtävä kiinnostaa häntä. (Barnett 2008, 38-39.) Haastattelu vuorovaikutustilanteena on siis erinomainen paikka haastateltavalle kysyä lisätietoja haastattelijalta ja myöskin oiva paikka haastattelijalle kaivaa tiedot hakijan osaamisesta ja ominaisuuksista. (Helsilä 2009, 23.)

Eri kirjoittajat hahmottavat työhaastattelun syvimmän tavoitteen hieman eri näkökulmasta. Perusajatus on kuitenkin kaikissa sama. Haastattelun merkittävin tavoite on kerätä tietoa hakijan ominaisuuksista (Miner & Crane 1994, 352) ja muodostaa tehtyjen havaintojen pohjalta arvio haastateltavasta henkilöstä (Niitamo 2000, 25; Miner & Crane 1994, 352). Arviointi tehdään asianmukaisesti ja mahdollisimman ammattimaisesti kohteena olevaan tehtävään tai uraan peilaten. Markkanen (2009, 21) lähestyy asiaa suoremmin ja kertoo työhaastattelun palvelevan konkreettista tavoitetta, sillä esimiehen tulee löytää avoimeen tehtävään vaatimusten mukainen ehdokas ja rekrytoida hänet. Työnantajien seuloessa ehdokkaita heillä on vain tavoitteena ennustaa ehdokkaan potentiaalinen tuleva työsuoritus (Blackman 2002, 241). Tarkoituksena on siis kehittää kattava ja luotettava henkilöarviointi ja kaikista ehdokkaista on palkattava sopivin yrityksen strategia sekä toimenkuvan kriteerit ja tavoitteet huomioon ottaen.

Onnistuneen työhaastattelun tulokset ovat oikea valintapäätös ja onnistunut työsuhde (Markkanen 2009, 22). Oikea valintapäätös voi tässä tapauksessa tarkoittaa arvioinnin ennustavuutta työsuoritukseen nähden ja onnistuneella työsuhteella ehdokkaan menestymistä työssä. Tulosta ei siis näe, ennen kuin työsuorituksesta on tehty arviointi. Onnistuneen rekrytoinnin tulokset näkyvät siis vasta pitkän ajan kuluttua itse rekrytointipäätöksestä. Hyvää tulosta ei voi taata siis etukäteen, mutta mahdollisimman hyvin suunnitellulla ja toteutetulla rekrytoinnilla voidaan kuitenkin varmistaa kilpailukyky tulevaisuudessa sekä minimoida epäonnistuneet rekrytoinnit.

Työhaastattelun laatuun kannattaa panostaa, sillä työhaastattelu voi huonosti käytettynä vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan, koska tilanne on herkkä ja siinä saa niukasti tietoa. Esimerkiksi haastattelijan kokemuksen puute tai käyttäytyminen voidaan tulkita ja yleistää koko organisaation toimintatavaksi. (Honkanen 2005, 109) Myös muut tekijät, kuten syrjintä rekrytointiprosessissa, sopimattomat arviointimenetelmät sekä tiedottamisen puute voivat kaikki vaikuttaa negatiivisesti yrityksen maineeseen (Innis & Kleiner 2002, 58). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan rekrytoijan valmistautumisen vaikutusta työhaastattelun tulokseen sekä itse työhaastattelun validiteettia ja luotettavuutta että etuja ja haittoja.

2.4.1 Rekrytoijan valmistautuminen haastatteluun

Yleinen, mutta virheellinen kuvitelma on, että haastattelemineen ei vaadi mitään todellista valmistelua rekrytoijalta. Ihmisten käsitysten mukaan haastattelussa ei ole kyse suuremmasta kuin kahden ihmisten välisestä keskustelusta. Tämän käsityksen mukaan rekrytointipäätös perustuu siihen, miten hyvin työnhakija vastaa kysymyksiin. Tällaisen vaikutelman ovat antaneet kokeneet haastattelijat, jotka saavat työhaastattelut näyttämään vaivattomilta keskusteluilta. On kuitenkin virheellistä uskoa näin, koska nämä haastattelijat ovat itse asiassa työskennelleet kovasti näiden haastattelujen eteen suorittamalla erilaisia valmistelutoimenpiteitä ennen työnhakijan kanssa kohtaamista. (Arthur 2005, 75.) Haastattelijan valmistautuminen ja kokemustaso vaikuttavat molemmat haastattelun onnistumiseen. Kokenut haastattelijalla kykenee luomaan syvällisiä ja käytännöllisiä kysymyksiä ja siten saada aitoja vastauksia kysymyksiinsä. (Honkanen 2005, 109.)

Haastatteluun valmistautumisprosessi alkaa kunnollisella työanalyysillä. Tämä sisältää arvioinnin työn vastuualueista, vaatimuksista, raportointisuhteista, ympäristöllisistä tekijöistä, palkasta, eduista sekä etenemismahdollisuuksista. Haastattelijalla tulisi olla kattavasti tietoa eri osa-alueista koskien haussa olevaa työpaikkaa. Hänen tulisi olla varma siitä, mitä ominaisuuksia hän työntekijöistä etsii, ja tietää ovatko nämä ominaisuudet työhön liittyviä ja ovatko ne realistisia. Tärkeänä osana haastattelua haastattelijan tulisi kyetä viestimään selkeästi ja ymmärrettävästi työn velvollisuudet sekä vastuu-

alueet haastateltaville. Lisäksi haastattelijan tulisi olla valmistautunut tarjoamaan relevanttia lisätietoa sekä avoinna olevasta työstä että yrityksestä haastateltaville. (Arthur 2005, 75.)

Jokaiselle haastattelijalle tulisi tarjota koulutusta. Jo peruskoulutus saisi ihmiset ymmärtämään huolellisesti ja systemaattisesti implementoidun valintaprosessin tärkeyden. Haastattelujen suunnittelutyöhön osallistuvien taas täytyisi hankkia syvällisempää koulutusta. Parantaakseen valintapäätösten oikeudenmukaisuutta ja laatua ja välttääkseen hyvien ehdokkaiden hylkäämistä, tulisi peruskoulutukseen sisältyä seuraavat asiat (Clifford 2006, 6-7.):

- Johdonmukaisuuden tärkeys
- Syyt johdonmukaisuuteen kaikkia hakijoita kohtaan
- Valmisteltujen kysymysten selkeä yhteys työn suoritukseen
- Miten kysymyksistä saadaan mahdollisimman tehokkaat muiden valintamenetelmien rinnalle (esim. seulonta ja kykytestit)
- Miten saada haastateltavan olo mukavaksi, jolloin saadaan tietoa keskustelun aikana
- Miksi kehonkieltä tulisi havainnoida, mutta ei kuitenkaan antaa sille kohtuutonta painoarvoa
- Miksi haastattelijoiden tulisi välttää liikaa puhumista
- Haastattelujen muistiinpanojen tulisi olla täydelliset ja yksityiskohtaiset
- Miksi arviointeja tulisi testata, jotta voidaan varmistua, että ne perustuvat varmalle tiedolle kuin pelkästään ennakkoluuloille ja oletuksille.

Haastattelijoille suositellaankin koulutuksia, koska monet tutkimukset ovat osoittaneet sen lisäävän haastattelun validiteettia ja luotettavuutta (Brittain 2012, 30; Conway ym. 1995, 575; Dougherty ym. 1986, 11). Kaikille ei kuitenkaan tarjota koulutusta ja on myös tutkimuksia, joiden tulosten mukaan haastattelijan kouluttamisella ei ole merkittävää vaikutusta haastattelun validiteettiin (Schmidt & Hunter 1998, 272). Syitä on kuitenkin paljon, miksi haastattelijoita kannattaisi kouluttaa ja miten koulutus vaikuttaisi työhaastattelun validiteettiin ja luotettavuuteen.

Haastattelijoiden kouluttamisella voi saada aikaiseksi systemaattisemman rungon, mikä vähentää eroja haastattelijoiden välillä sekä lisää yhdenmukaisuutta hakijoissa. Lisäksi koulutuksella voi parantaa haastattelijoiden taitoja vangita ja käyttää informaatiota riippumatta siitä, käyttävätkö he systemaattista runkoa. (Huffcutt & Woehr 1999, 549-550.) Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelijoiden tulisi koulutuksen avulla saada tietoa esille ehdokkaista ja arvioida heitä johdonmukaisesti, mikä lisää haastattelun luotettavuutta (Campion ym. 1997, 686). Systemaattista runkoa, eli rakennetta ei välttämättä tarvita, mikäli haastattelijat ovat koulutettuja. Lisäksi koulutuksella haastattelijoiden

pitäisi helpottaa ehdokkaiden oloa samalla lisäten johdonmukaisuutta ja minimoiden eroavaisuuksia vuorovaikutuksessa (Campion ym. 1997, 686).

Koulutus ei ole kuitenkaan itsessään komponentti, vaan sillä pyritään lähinnä varmistamaan muiden komponenttien toteutuminen (Campion ym. 1997, 684). Pelkällä koulutuksella ei voi siis vaikuttaa merkittävästi haastattelun validiteettiin, vaan sen avulla voidaan oppia tunnistamaan ja hyödyntämään muita keinoja tehokkaasti. Voidaan olettaa, että esimerkiksi tietoisuus jäsenettyjen ja vapaamuotoisten haastattelutekniikoiden eroista nostaisi haastattelun validiteettitasoa. Nimittäin jäsenetyt haastattelut yhdistettynä koulutettuihin haastattelijoihin saa aikaiseksi korkean validiteettitason (Campion ym. 1997, 686).

Haastatteluun valmistautumiseen kuuluu myös itse haastattelutilan valinta. Haastattelutilan tulisi olla rauhallinen ilman mahdollisia häiriötekijöitä. Sekä haastattelutilan että haastattelijan ulkoiset olemukset antavat haastateltavalle tietynlaisen kuvan työnantaja-organisaatiosta. On siis tärkeää, että tilaksi on valittu mahdollisimman mukava huone, jottei haastateltava tunne oloaan uhatuksi. (Perry & Kleiner 2002, 8.)

2.4.2 Työhaastattelun validiteetti ja luotettavuus

Työhaastatteluja käytetään henkilöarvointimenetelmistä eniten, vaikka ne eivät tutkimusten mukaan olekaan erityisen luotettavia. Työhaastattelujen käyttö on siis ristiriidassa negatiivisten tutkimustulosten kanssa. Työhaastattelun validiteettia ja luotettavuutta on tutkittu paljon meta-analyyseillä (Huffcutt, Conway, Roth & Klehe 2004; Schmidt & Rader 1999; Schmidt & Hunter 1998; Conway, Jako & Goodman 1995; McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer 1994; Wright, Lichtenfels & Pursell 1989; Wiesner & Cronshaw 1988; Hunter & Hunter 1984), jotka ovat yhdistelmiä aiemmista tutkimusraporteista ja – tuloksista. Haastattelun validiteettia ja luotettavuutta tutkitaan vertailemalla arviointien ennustavuutta suhteessa työmenestykseen (Hunter & Hunter 1984, 72).

Työhaastattelu on yleisesti hyvä ja suosittu valintamenetelmä, mutta kuitenkin kiistanalainen (Wiesner & Cronshaw, 1988, 275). Haastattelut eivät ole valintamenetelmänä kovin hyviä, koska niissä eri rekrytoijat kysyvät eri kysymyksiä omien mieltymysten mukaan. Tällä tavalla he arvioivat hakijat eri tavalla ja lopputulos onkin sen mukainen. (Miner & Crane 1994, 352.) Psykologisen tutkimuksen mukaan haastattelu on epätarkka valintamenetelmä. Hyvän valintamenetelmän tulisi olla luotettava ja validi. Luotettava menetelmä antaisi johdonmukaisen selvityksen arvioitavasta henkilöstä, esimerkiksi kaksi haastattelijaa voi saada aikaiseksi hyvin erovat arvioinnit samasta ehdokkaasta. Tällöin ainakin toisen pitäisi olla väärässä. Validi menetelmä taas osaisi valita hyvät ehdokkaat ja hylkiä huonot. (Cook 2004, 8-9.) Validiteetin mittaamisessa käytetään

ennustetta ja kriteeriä. Työhaastattelututkimuksissa ennusteena toimii useimmiten henkilöarvio ja kriteerinä työmenestys. Näiden kahden ryhmän arvojen välille lasketaan korrelaatio, joka kertoo menetelmän validiteettiasteen (Cook 2004, 9).

Luotettavan ja validin haastattelun ominaisuuteen kuuluu ennustavuus. Kuinka hyvin tietty henkilöarvio vastaa myöhempää työsuoritusta? Haastattelutekniikat, toteuttamismuodot, haastattelijaj- ja haastattelutekijät vaikuttavat kaikki haastattelun laatuun. Henkilöarviointimenetelmän tärkein ominaisuus onkin sen ennustavuuden validiteetti, nimittäin kyky ennustaa tuleva työsuoritus, työoppiminen ja muut kriteerit (Schmidt & Hunter 1998, 262). Eri menetelmillä ja niiden yhdistelmillä voidaan saada aikaan eri validiteettiasteet työsuorituksen ennustamiselle (Schmidt & Hunter 1998, 272).

Tuorein kokonaisvaltainen katsaus haastattelun tutkimuksista, suunnista ja keskusteluista tehtiin vuonna 2009 (Macan 2009). Katsauksessa tärkeimpiä teemoja oli haastattelutekniikan rooli haastattelun luotettavuuden ja validiteetin parantamisessa (Macan 2009, 215). Teema on puhututtanut tutkijoita jo kauan ja tulokset ovat olleet vakuuttavia ja suhteellisen yksimielisiä. Kun taas tuorein katsaus jäsenneyistä haastatteluista ja niiden tutkimuksesta on tehty vuonna 2014 (Levashina ym. 2014). Siinäkin todetaan, että yksi tutkimushistorian johdonmukaisimmista tuloksista työhaastatteluista on se, että jäsenneyt haastattelut ovat paljon luotettavampia ja validimpia kuin vapaamuotoiset haastattelut (Levashina 2014, 241). Työhaastattelujen luotettavuuteen ja validiteettiin voivat vaikuttaa siis muun muassa erilaiset haastattelutekniikat ja haastattelijamuodot, jotka käydään seuraavaksi läpi. Näiden tekijöiden lisäksi myös muistiinpanojen kirjoittamisen vaikutuksista on kiistelty eri tutkijoiden välillä (Middendorf & Macan 2002, 293).

Haastattelutekniikat

Työhaastatteluun liittyvissä tutkimuksissa on keskitytty hyvin paljon haastattelutekniikoihin ja niiden validiteettiin (Huffcutt & Arthur 1994; McDaniel ym. 1994; Wiesner & Cronshaw 1988). Haastattelutekniikoita pidetään suurimpana vaikuttajana haastattelun luotettavuuteen ja validiteettiin. Tekniikat on jaettu kahteen kategoriaan, jotka ovat vapaamuotoinen eli strukturoitumaton sekä jäsenneyt eli strukturoitu tekniikka. Nämä kaksi tekniikkaa ovat vastakohtia ja niiden väliltä löytyykin paljon välimuotoja, joissa näkyy piirteitä kummastakin tekniikasta.

Perinteinen jäsenneyt eli vapaamuotoinen haastattelu lähestymistapana on huono ennuste työn suoritukselle. Koska nämä haastattelut ovat vapaamuotoisia, ne ovat joka kerta erilaisia. Tämä taas tarkoittaa sitä, että joillakin hakijoilla oli parempi mahdollisuus todistaa kykynsä kuin toisilla. Vaikka haastattelijaj olisikin käyttänyt samoja kysymyksiä, arviointikriteerit muuttuvat joka kerralla, koska arvostelu on subjektiivista eikä se ole standardisoitu eri haastattelijajoiden välillä. (Clifford 2006, 4.)

Jäsennetty haastattelu on täysin vastakohtainen kuin vapaamuotoinen haastattelu. Toisin kuin vapaamuotoisessa haastattelussa, jäsennetyssä haastattelussa on etukäteen suunniteltu käytettäväksi tietynlaista rakennetta. Korkeasti jäsennetyssä haastattelussa haastattelijoiden täytyy kysyä samat kysymykset kaikilta ehdokkailta, eivätkä he saa käyttää jatkokysymyksiä. Haastattelijat koulutetaan käyttämään standardisoitua arviointimuotoa ja koko haastattelu perustuu työanalyysiin. (Blackman 2002, 242.) Jäsennetyssä haastattelussa on siis sovittu tietty kysymys- ja arviointirunko, jonka mukaan haastattelijat kysyvät ja arvioivat ehdokkaita. Tekniikkaan kuuluu myös työanalyysi, eli haastattelijat keskittyvät enemmän kyseessä olevaan työhön ja kysymykset liittyvät todennäköisemmin työhön kuin muuhun aiheeseen (Barcklay 1999, 137). Pääperiaatteena on siis, että kaikki haastattelut käydään tietyn kaavan mukaisesti (Niitamo 2000, 32).

Jäsennetty haastattelu soveltuu yksiselitteisiin ja kapeisiin toimenkuviin, joissa ilmenee selkeästi kriittiset vaatimukset tehtävässä menestymiseen (Markkanen 2009, 106). Kyseisiä toimenkuvia varten on helpompaa laatia työanalyysiin perustuvat haastattelukysymykset. Koska kyse on yksinkertaisista työtehtävistä, on tärkeämpää tietää ehdokkaan taidoista ja kyvyistä, kuin hänen ajatuksistaan ja persoonallisuudestaan.

Aikaisemmin vapaamuotoiset haastattelut sopivat enemmän työnantajien tarpeisiin, koska sopivuutta työyhteisöön pidettiin tärkeämpänä kuin pätevyyttä (Niitamo 2000, 30). Toisaalta Mayfield (1964) totesi, että yleissopivusarviointit vapaamuotoisessa haastattelussa ovat epävalideja (Arvey & Champion 1982, 285 mukaan). Nykypäivän tarpeisiin tutkijat näyttäisivät olevan sitä mieltä, että jäsennetty haastattelu olisi parempi tekniikka, koska se on validimpi (Dixon, Wang, Calvin, Dineen & Tomlinson 2002, 413; Niitamo 2000, 31; Schmidt & Hunter 1998, 267; McDaniel ym. 1994, 599). Jäsennetty tekniikka pystyy siis ennustamaan työsuorituksen paremmin kuin vapaamuotoinen tekniikka (McDaniel ym. 1994, 608).

Jäsennetyn haastattelun keskimääräinen validiteetti on kaksinkertainen verrattuna vapaamuotoisen haastattelun validiteettiin (Wiesner & Cronshaw 1988, 275). Ero on epäilemättä hyvin merkittävä. Kun haastatteluun lisätään rakennetta ja luodaan standardeja, haastatteluprosessi kehittyy (Lowry 1992, 201), nimittäin menestymisen ennustaminen on tehokkaampaa, arviointit ovat johdonmukaisia ja syrjinnän riski pienenee (Brecher, Bragger & Kutcher 2006, 155). Johdonmukaisuus saavutetaan yhdenmukaisella haastattelurungolla. Ehdokkaiden vastauksia on helppo vertailla, kun kysymykset ovat samoja kaikilla. Syrjimisen voi välttää, kun kaikilta kysytään juurikin ne samat kysymykset ja myös jatkokysymysten poisjättäminen estää mahdolliset epäoikeudenmukaiset kysymykset.

Haastattelijamuodot

Haastattelijamuotoja on kahta eri tyyppiä, jotka ovat yksilö- ja paneelihaastattelu. Haastattelijamuoto kertoo kokoonpanon, jolla suoritetaan haastattelu ja arviointi. Haastattelumuodot eivät ole saaneet yhtä paljon huomiota kuin haastattelutekniikat.

Yksilöhaastattelu on yhden haastattelijan suorittama haastattelu. Siinä on mukana vain yksi haastattelija ja yksi ehdokas (Wiesner & Cronshaw 1988, 279). Yksilöhaastatteluista ei ole tehty juurikaan tutkimuksia, kun taas paneelihaastatteluihin liittyviä tutkimuksia on suhteessa yksilöhaastatteluihin paljon enemmän.

Yksilöllisten haastattelijoiden johdonmukaisuusasteet ovat suhteellisen korkeat. Kyseiset korkeat asteet voidaan tulkita arvioijan tiedonkäytön luotettavuudeksi. (Dougherty, Ebert & Callender 1986, 11.) Yksilöhaastattelu voi olla siis luotettava haastattelijamuoto, vaikka siinä onkin vain yksi haastattelija tekemässä henkilöarviointia ehdokkaasta.

Paneelihaastattelussa kaksi tai useampi haastattelija haastattelee ja arvioi ehdokkaan (Wiesner & Cronshaw 1988, 279). Paneelihaastattelijoiden käyttö vastaan yksilöhaastattelijat on ainoa haastattelijan ominaisuus, jota on analysoitu meta-analyttisesti. Tulokset eivät kuitenkaan olleet vakuuttavia (Huffcutt & Woehr 1999, 550). Monet tutkijat ovat saaneet aikaan tuloksia, joiden mukaan paneelihaastattelu parantaa haastattelun validiteettia ja luotettavuutta (Wiesner & Cronshaw 1988, 281; Arvey & Campion 1982, 291), mutta on myös tutkimus, jonka mukaan näiden kahden haastattelumuodon välillä ei löydetty eroavaisuuksia validiteetin ja luotettavuuden suhteen (McDaniel ym. 1994, 608). Kyseiset tulokset ovat ristiriitaisia ja epäselviä syystä; nimittäin suorituskriteereissä puuttui johdonmukaisuus, kun ennustavuuden validiteettia arvioitiin. Eri tutkijat käyttivät eri kriteereitä, jotka erosivat toisistaan liikaa. (Dixon ym. 2002, 399.) Näin ollen, tulokset eroavat myös toisistaan, eivätkä ole niinkään vertailukelpoisia.

Yleisesti paneelin, eli monen haastattelijan muodostaman ryhmän käyttöä ehdokkaiden arvioinnissa uskotaan nostavan haastattelun laatua (Dipboye, Gaugler, Hayes & Parker 2001, 35). Paneelihaastattelijoiden tuomiot ja arviot ehdokkaista ovat johdonmukaisia (Dipboye ym. 2001, 41), mutta työsuorituksen ennustaminen onnistuu todella heikosti. Työsuorituksen ennustamisen tulos on identtinen vapaamuotoisen haastattelun validiteetin kanssa. (Dipboye ym. 2001, 46.) On kuitenkin monia syitä olettaa paneelihaastattelun olevan parempi haastattelijamuoto kuin yksilöhaastattelu. Ryhmähaastattelussa koetukselle joutuvat haastateltavan sosiaaliset kyvyt ja esiintymistaidot. Ryhmähaastattelu sopisi siis erityisesti työtehtäviin, joissa tekijältä vaaditaan tietynlaista avoimuutta ja sosiaalisuutta. (Niitamo 2003, 25.)

Paneelihaastattelu on todennäköisesti luotettavampi kuin yksilöhaastattelu jo siinä mielessä, että siinä useampi tekee henkilöarvion (McDaniel ym. 1994, 608). Onkin tärkeää, että haastattelussa olisi mukana useampia haastatteliijoita, jotka toimivat myös arvioijina. Tämä koskee myös pieniä yrityksiä. (Vaahtio, 2005, 143.) Useampi haastattelija havainnoi enemmän, mikä tekee henkilöarvioinneista objektiivisempia. Tiedon-

puutetta ei pitäisi siis esiintyä, koska paikalla on monta haastattelijaa varmistamassa, ettei olennainen tieto jää huomioimatta (Campion, Palmer & Campion 1997, 681).

Arvioijien yhteneväisyys paneelihaastatteluissa (0,74) on parempi kuin yksilöhaastatteluissa (0,44). Paneelihaastattelujen hyvä arvo paranee vielä, kun haastattelijat voivat keskustella käsityksistään keskenään ennen päätöksentekoa. (Huffcutt, Culberson & Weyhrauch 2013, 271-272.) Seuraavaksi tarkastellaan haastattelutekniikoiden ja haastattelijamuotojen yhdistelmien luotettavuudet ja validiteetit.

Haastattelutekniikoiden ja -muotojen vertailu

Haastattelutekniikkana jäsennetty tekniikka ja haastattelijamuotona paneelihaastattelu ovat jo itsessään suhteellisen valideja ja luotettavia, mutta miten käy kun yhdistetään tekniikat ja muodot keskenään. Taulukko 1 perustuu Cookin (2004, 1) tekemään taulukoon. Siihen on kuitenkin lisätty McDanielin ym. (1994) tulokset koskien haastattelutekniikoiden ja -muotojen yhdistelmähaastatteluja.

Taulukossa käydään läpi Wiesnerin ja Cronshawin (1988), Huffcutin ja Arthurin (1994) sekä McDanielin ym. (1994) suorittamat meta-analyysit koskien työhaastattelun validiteettia eri tekniikoissa ja muodoissa. Taulukossa näkyvät arvot ovat korrelaatioita haastattelijoiden arviointien ja ehdokkaiden työsuoritusten välillä. Mitä suurempi arvo, sitä parempi on validiteetti.

Taulukko 1 Wiesner ja Cronshaw (1988), Huffcutt ja Arthur (1994) sekä McDaniel ym. (1994) suorittamien meta-analyysien tulokset haastattelun validiteetista (mukaellen Cook 2004, 41; McDaniel ym. 1994, 607.)

	W & C	H & A	McD
1 Vapaamuotoinen	0.17	0.11	0.18
1a Yksilöhaastattelu	0.11		0.24
1b Paneelihaastattelu	0.21		0.23
2 Jäsennetty	0.34	0.34	0.24
1a Yksilöhaastattelu	0.35		0.33
1b Paneelihaastattelu	0.33		0.26
3 Kaikki haastattelut	0.26	0.22	0.20

Työhaastattelut eivät itsessään ole niin valideja kuin niiden odotetaan olevan. Kaikkien kolmen meta-analyysien mukaan validiteetin tasoa nostaa kuitenkin jäsennetty haastattelurakenne. Vapaamuotoisella haastattelurakenteella taas on suhteellisen heikko validiteetti. Jäsennetty ja vapaamuotoinen haastattelu eroavat validiteeteiltaan huomattavasti.

Yhdistelmiä haastattelutekniikoista ja -muodoista ovat vapaamuotoiset yksilö- ja paneelihaastattelut sekä jäsenneetyt yksilö- ja paneelihaastattelut. Wiesnerin ja Cronshawin (1988) ja McDanielin ym. (1994) tuloksien välillä on selkeä ristiriita; haastattelujen validijärjestys on erilainen. Wiesnerin ja Cronshawin (1988) tulokset haastattelutyypeistä korkeimmasta validiteetista alkaen:

- Jäsenneetty yksilöhaastattelu (0.35)
- Jäsenneetty paneelihaastattelu (0.33)
- Vapaamuotoinen paneelihaastattelu (0.21)
- Vapaamuotoinen yksilöhaastattelu (0.11).

Jäsenneetyllä yksilöhaastattelulla (0.35) on korkein validiteetti, mutta sen ennustavuus ei eroa paljoakaan jäsenneetyn paneelihaastattelun (0.33) ennustavuudesta. Kolmanneksi tulee vapaamuotoinen paneelihaastattelu (0.21), joka eroaa merkittävästi vapaamuotoisesta yksilöhaastattelusta (0.11). Myös jäsenneetyn paneelihaastattelu (0.33) validiteetti on huomattavasti parempi kuin vapaamuotoisen paneelihaastattelun (0.21) validiteetti. (Wiesner & Cronshaw 1988, 281.) Yleisesti jäsenneetyt haastattelut, olivatpa nyt yksilöllisesti (0.35) tai paneelilla (0.33) toteutettu, ovat validimpia kuin vapaamuotoiset haastattelut (0.11 ja 0.21).

Näissä tuloksissa huomionarvoista on se, että paneeli- ja yksilöhaastattelun validiteettia ei voi pistää paremmuusjärjestykseen. Toisaalta jäsenneettyjen haastattelujen kohdalla validiteetit eroavat vain hieman toisistaan, kun taas vapaamuotoisten haastattelujen kohdalla haastattelumuotojen ero on selkeä. Voisi siis todeta, että paneelihaastattelu on tämän tutkimuksen mukaan validimpi.

McDanielin ym. (1994) tulokset haastattelutyypeistä korkeimmasta validiteetista alkaen:

- Jäsenneetty yksilöhaastattelu (0.33)
- Jäsenneetty paneelihaastattelu (0.26)
- Vapaamuotoinen yksilöhaastattelu (0.24)
- Vapaamuotoinen paneelihaastattelu (0.23).

Jäsenneetyllä yksilöhaastattelulla (0.33) on korkein validiteetti ja toiseksi tulee jäsenneetty paneelihaastattelu (0.26). Näiden kahden haastattelutyypin validiteetin välillä on tuntuva ero. Seuraavaksi tulevat vapaamuotoinen yksilöhaastattelu (0.24) ja vapaamuotoinen paneelihaastattelu (0.23), joiden validiteetit eivät eroa kuin hieman. Tuloksista huomaa selkeästi, että jäsenneetty haastattelu (0.33) on huomattavasti validimpi kuin muut. Muut haastattelutyypit eroavat toisistaan vain hieman.

Jäsenneyt haastattelut (0.33 ja 0.26) ovat validimpia kuin vapaamuotoiset (0.24 ja 0.23). McDanielin ym. (1994) tuloksista taas näkyy selkeästi, että yksilöhaastattelu on validimpi kuin paneelihaastattelu, mikä on päinvastaista kuin Wiesnerin ja Cronshawin (1988) saamissa tuloksissa.

Kaiken kaikkiaan näyttäisi siltä, että jäsenneyllä yksilöhaastattelulla on korkein validiteetti ja sitä seuraa jäsenneyt paneelihaastattelu. Koska Wiesnerin ja Cronshawin (1988) mukaan vapaamuotoisilla yksilö- ja paneelihaastatteluilla on huima ero, kun taas McDaniel ym. (1994) ero on lähes olematon, voitaisiin todeta, että vapaamuotoinen paneelihaastattelu on toiseksi matalin validiteetti. Vapaamuotoisella yksilöhaastattelulla on heikoin validiteetti.

Muistiinpanojen kirjoittaminen

Muistiinpanojen kirjoittaminen on laajalti hyväksytty ja olennainen osa jäsenneyt haastattelua (Burnett, Fan, Motowidlo & Degroot 1998, 375). Vaikka muistiinpanojen tekeminen on suositeltua, vain harva tutkimus on todennut sen selkeät vaikutukset (Middendorf & Macan 2002, 293). Lisäksi tulokset ovat paikoin ristiriitaisia.

Burnettin ym. (1998, 382) tutkimuksen mukaan vapaaehtoinen muistiinpanojen kirjoittaminen nostaa haastattelun validiteettia. Kun yksi useammasta haastattelijasta kirjoittaa muistiinpanoja haastattelusta, on tulos useimmiten hyvä (Helsilä 2009, 23). Eimuistiinpanoa kirjoittavan ja muistiinpanoa kirjoittavan haastattelijan välinen ero on merkittävä. Brtekin ja Motowidlon (2002, 189) tutkimuksen mukaan muistiinpanojen kirjoittaminen taas ei nosta haastattelun validiteettia. Perusteluja muistiinpanojen kirjoittamiselle löytyy kuitenkin paljon enemmän kuin sen vastustamiselle.

Muistiinpanojen kirjoittamisella on vaikutusta haastattelijoiden tiedonkäsittelyssä (Burnett ym. 1998, 375) ja se vaatii haastattelijalta arviointien perustelua. Tämä kannustaa haastatteliijoita seuraamaan vastauksia tarkemmin ja jäsentämään ajatuksiaan, mikä taas todennäköisesti lisää tarkkuutta. Haastattelun luotettavuus kasvaa muistiinpanojen kirjoittamisella, koska se tekee arvioinneista johdonmukaisempia. (Campion ym. 1997, 678-679.)

Muistiinpanojen kirjoittaminen voi vähentää puutteellisuutta ja asioiden sotkeutumista, koska se auttaa varmistamaan tärkeän tiedon tallentumisen ja huomioonottamisen. Tämän lisäksi se toimii myös totuuden varmentajana. (Campion ym. 1997, 679). Nimitäin muistiinpanot virkistävät muistia ja voivat tuoda haastattelusta esiin asioita, jotka haastattelijalla on ehtinyt jo unohtaa tai sekoittaa. Muistiinpanot voisivat auttaa erityisesti kokematonhaastattelijaa. Ottaen huomioon ihmisten rajoitukset tiedonkäsittelyssä, muistiinpanojen tekemisellä on potentiaalia parantaa sekä informaation määrää että laatua ehdokkaiden arvioinnin hyödyntämisessä ja sitä tulisi tutkia perusteellisesti (Huffcutt & Woehr 1999, 557).

Toinen näkökanta on se, että muistiinpanojen tekeminen parantaa muistin tarkkuutta, mutta ei arvostelun tarkkuutta (Middendorf & Macan 2002, 293). Vaikka haastattelija onkin ottanut kaiken tiedon talteen, ei se takaa tarkkaa arviointia. Muistiinpanojen kirjoittaminen voi olla tärkeää muistin ja oikeudellisten syiden takia, mutta ei niinkään päätöksenteon parantamisen kannalta (Middendorf & Macan 2002, 293). Oikeudelliset syyt ovat tässä tapauksessa esimerkiksi syrjäntäsyttökset. Tällaisia tapauksia varten on hyvä olla kattavat aineistot todisteena. Muistiinpanojen kirjoittaminen voi aiheuttaa myös liiallista keskittymistä niihin, jolloin haastattelija menettääkin olennaista tietoa ehdokkaasta. Luvun viimeisessä kappaleessa tarkastellaan työhaastattelun etuja ja haittoja.

2.4.3 Työhaastattelun edut ja haitat

Työhaastattelun edut

Haastattelut ovat ylivoimaisesti yleisin tapa rekrytoida työntekijöitä (Cook 2009, 19; Clifford 2006, 1; Miner & Crane 1994, 352), vaikka valintamenetelmänä se ei olekaan tarkka. Tämä johtuu siitä, että hakijat voivat hyvinkin esittää sitä, mitä eivät ole. (Cook 2009, 19.) Kuitenkin lähes kaikki organisaatiot käyttävät haastatteluja ja niitä käytetään joka tason työtehtävissä (Clifford 2006, 1). Itselleni herääkin kysymys, että miksi rekrytoijat käyttävät haastatteluja, kun ne ovat epäluotettavia.

Haastattelut tuovat vuorovaikutusta rekrytointiprosessiin ja hyvin harva rekrytoija haluaa tehdä päätöksiä ilman, että suorittaa haastattelun. On erittäin tärkeää tavata hakija kasvokkain ja arvioida kokonaisvaltaisesti hänen sopivuutensa työpaikkaan. (Clifford 2006, 3.) Haastattelut mittaavat parhaiten henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten rehellisyyttä, yhteisymmärrystä sekä kommunikaatiota (Clifford 2006, 25.)

Panostamalla työhaastatteluihin kunnolla voidaan kuitenkin saada aikaiseksi hyvä tulos. Haastatteluilla on hyvä arvo, mikäli ne suoritetaan kunnolla samalla huomioon ottaen erityisesti väärästä rekrytointipäätöksestä koituvat kustannukset. Valintapäätöksen validiteetti ja luotettavuus kasvavat, kun koulutettu henkilö käyttää jäsennettyjä haastatteluja systemaattisesti. Rekrytointiprosessiin osallistuvilla henkilöillä tulisi tarjota tehtävään sopivaa koulutusta, mikä taas parantaa työhaastattelun tulosta. (Clifford 2006, 9.) Lisäksi haastattelussa onnistutaan, kun valitaan kriteerimittaristo, jolla vertaillaan uuden valintaprosessin tuloksia vanhoihin tuloksiin. Rekrytoijan tulisi ajatella kustannuksia, jotka aiheutuvat huonoista valinnoista sekä käyttää työanalyysia apuna työn suoriutumisesta vaativiin ominaisuuksien tarkasteluun. Haastattelukysymykset tulisi suunnitella niin, että niiden avulla saataisiin selville tekijät, joita halutaan mitata. (Clifford 2006, 25.)

Työhaastattelun haitat

On hyödyllistä tarkastella syitä, joiden takia työhaastattelu usein epäonnistuu tyydyttämään työnantajan ja hakijoiden tarpeet (Camp 2001, 5). Työhaastattelussa on monia virhelähteitä, joihin sekä hakija että haastattelija voivat kompastua. Hakijan tulkintavirheet voivat liittyä esimerkiksi työnantajaan, -yhteisöön tai työnkuvaan. Esimiehen tekemät tulkintavirheet taas voivat liittyä hakijan ominaisuuksiin. Toinen virhelähde esimiehille on työn tehtäväkuvauksen heikko analysointi, jolloin valintapäätös on tehty väärin vaadittujen ominaisuuksien varaan. (Markkanen 2009, 202-203.)

Yleisimmät virheet työhaastattelujen epäonnistumiseen liittyvät haastattelijan subjektiivisuuteen. Haastattelija voi olla hämmentynyt viehättävyydestä ja samanlainen kuin minä – efektistä; tutkimuksen mukaan joskus hakijan vaatetus tai jopa hiustyyli voi vaikuttaa positiivisesti hänen arviointiin, mikäli ne muistuttavat haastattelijan tyyliä. (Clifford 2006, 7-9; Miner & Crane 1994, 352.) Tämän voi kuitenkin välttää käyttämällä jäsenettyä haastattelua, jolloin arviointi on hyvin spesifioitu ja muistiinpanot toimivat vahvistuksena arvioinnille. Haastattelija voi suhtautua joihinkin tapahtumiin liian vahvasti. Esimerkiksi hakijan vahva vastaus tiettyyn kysymykseen jää niin painamaan haastattelijan mieltä niin vahvasti, että hänen arviointinsa voi perustua pelkästään siihen. Toinen esimerkki olisi, että keskinkertaisen haastateltavan jälkeen hyvä haastateltava vaikuttaa erinomaiselta, kun taas hyvän haastateltavan jälkeen hyväkin haastateltava saattaa vaikuttaa vain keskinkertaiselta. Myös ensivaikutelman perusteella tehty arviointi on hyvin subjektiivinen. (Clifford 2006, 7-9.)

2.5 Valintapäätöksestä tiedottaminen hakijoille

Kriteeri on työsuorituksen mitta, joka kertoo mikäli valintapäätös on ollut hyvä tai huono. Kriteeri täytyy valita ja siitä täytyy tehdä lähtötilanteessa mitta ennen haastattelu-prosessin muuttamista. Tämä on sitä varten, että haastattelijalla on lopussa jotain, jota vasten tarkastella päätöksen onnistumista. (Clifford 2006, 12.)

Kun valintapäätös on tehty, tulisi rekrytoijan ilmoittaa päätöksestä kaikille haastatelluille hakijoille. Mikäli työnantaja välittää imagostaan, kannattaisi sen myös ilmoittaa haastateltavien lisäksi kaikille muille hakijoille. (Cain & Kleiner 2002, 37-38.) Myös eivalituille hakijoille tiedottaminen on tärkeää, sillä se antaa organisaatiosta myönteisemmän työnantajakuvaan (Kauhanen 2003, 83). Rekrytoijan ei kannattaisi viivytellä yhteydenottamista ihmisiin, joita hän ei varmasti ota töihin. Heille pitäisi lähettää standardoitu kirje, jossa kiitetään heitä heidän ajastaan ja mielenkiinnostaan samalla kertoen prosessin tuloksesta. Kirjeeseen voisi myös sisällyttää henkilökohtaisen kappaleen, johon sisältyy palaute selittäen miksi heitä ei valittu. Loppuun kannattaisi vielä toivottaa onnea toisen työn löytämisessä. Vaikeampaa on kirjoittaa kirjeet hakijoille, jotka täyttä-

vät kynnysarvon työsuoriutumiselle, mutta joita ei kuitenkaan valittu. Heille tulisi selittää, että huolimatta heidän kyvyistään tähän työhön oli silloin parempi hakija. (Clifford 2006, 73.)

3 METODOLOGIA

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisella menetelmällä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeämpää on tapausten perinpohjainen analysointi kuin niiden määrä. Tutkijan tulisi keskittyä analyysin laatuun ja antamaan siitä yksityiskohtaisen ja tarkan kuvan. (Koskinen ym. 2005, 265; Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tässä tutkimuksessa halutaan siis selvittää rekrytoijien näkemyksiä rekrytointiprosessin tehokkuuteen. Miten he näkevät prosessin eri osat ja niiden roolit? On siis tärkeää saada syvällisiä pohdintoja eikä vain pelkästään mitata vastausten määrää. Siksi tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä.

3.1 Tutkimuskohde

Harkinnanvaraisessa otannassa on kyse tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa tukevat teoreettiset rakenteet, jotka sitten ohjaavat aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää rekrytoijien näkökulmia rekrytointiprosessiin, joten on tarkoituksenmukaista valita tutkimuksen kohteiksi rekrytoijia. Rekrytoijat taas tunnustetaan siitä, että heidän työhönsä kuuluu ihmisten rekrytointi ja rekrytointiprosessiin osallistuminen.

Otin ensin yhteyttä organisaatio 1:n rekrytointipalvelun esimieheen ja sain hänet kiinnostumaan tutkimukseen osallistumisesta. Hänen osastollaan ei ollut kuitenkaan tarpeeksi monta potentiaalista haastateltavaa, joten hän suositteli yhteydenottoa organisaatio 2:n rekrytointipalvelun esimieheen. Kummassakin organisaatiossa on siis suhteellisen samanlainen toimintatapa, jolloin tutkimuksen kohdejoukkoon saadaan yhtenäisyyttä. Organisaatio 2:n rekrytointipalvelun esimies suostui myös osallistumaan tutkimukseen. Kummankin organisaation esimiehet laittoivat kyselyä eteenpäin alaisilleen ja kysyivät mahdollisesta kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen. Molemmista organisaatioista saatiin kahdeksan rekrytoinnin parissa työskentelevää ihmistä haastateltaviksi, kummastakin siis neljä. Kohdejoukon kerääminen tapahtui siis lumipallo-otantasysteemillä.

Tutkimuskohteena toimivat organisaatiot toimivat kunnallispuolella. Heidän työhönsä sisältyy sekä työsuhteisiin rekrytointia että sijaisvälitystä. Suorat rekrytoinnit ovat säännöllisiä joko määräaika- tai vakituisia työsuhteita. Sijaisvälitys taas kattaa lyhyitä sekä pidempiä työkeikkoja.

Kaikki kahdeksan tutkimukseen osallistuvat rekrytoijat ovat naisia. Tämä voi vaikuttaa tutkimuksen tulokseen, sillä tutkimusjoukko voi olla liian yhtenäinen. Toisaalta heidän joukossaan esiintyy myös paljon eroja muun muassa iässä ja ammattinimikkeessä. Näkökulmia saadaan siis monelta eri tasolta. Haastattelijoiden anonymiteettiä suojellaan

niin, että merkataan heidät satunnaisesti numeroin. Haastateltavia on kahdeksan, eli H1-H8. Jokaisella haastateltavalla on oma numeronsa, mutta siitä ei pysty tunnistamaan henkilöä.

3.2 Aineiston keruu ja analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmetodeina voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua, jossa kohteena ovat valitut yksilöt tai ryhmä, jolle esitetään avoimia kysymyksiä (Metsämuuronen 2001, 14). Tutkimusmetodiksi on siis valittu teemahaastattelu, jotta haastateltavat voivat mahdollisimman vapaasti ja syvällisesti pohtia vastauksiaan.

Aineiston keruu

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan teemahaastatteluksi, joka on siis luonteeltaan vapaampi kuin strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkija on laatinut valmiit kysymykset, mutta tiukkaa haastattelurunkoa ei ole. Haastateltava voi vastata omin sanoin ja joskus jopa poiketa aiheesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104.)

Teemahaastattelu on selkeästi suosituin laadullisen aineiston keruutapa sekä yhteiskunta- että liiketaloustieteissä. Teemahaastattelu voi olla hyvin tehokas, jos tutkija osaa ohjata haastattelua ilman, että hän täysin kontrolloi sitä. (Koskinen ym. 2005, 105.)

Teemahaastatteluissa käytetään yleensä avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava saa vastata vapaasti omin sanoin. Suljetut kysymykset taas hakevat faktoja, kuten ikää, tutkinto, opiskelupaikkaa ja sukupuolta. Optimaalisin kysymysmäärä haastattelun aikana olisi 5-12 kysymystä. Suuri kysymysmäärä jättää haastateltavalle liian vähän aikaa asioiden syvälliseen käsittelyyn ja voi saada myös tutkijan helposti sekaisin. (Koskinen ym. 2005, 109.) Haastattelu aloitettiin nimenomaan suljetuilla kysymyksillä, jossa käytiin läpi haastateltavan henkilötietoja. Tämän jälkeen jatkettiin avoimilla kysymyksillä jaettuna kahteen eri ryhmään, rekrytointiprosessiin sekä työhaastatteluihin. Haastattelun lopussa kysyttiin vielä olisiko haastateltavalla ollut jotain lisättävää. Avoimia kysymyksiä oli alle 20, sillä määrä haluttiin pitää sopivana. Kysymysten rakenteeseen ja laatuun panostettiin niin, että haastateltavalla oli mahdollisuus pohdiskella aihetta avoimesti.

Haastattelun haittana on se, että haastateltavien tarjoama tieto on epäsuoranaista. Haastattelussa voi saada selville haastateltavan rekonstruoiman käsityksen, ei itse asiaa. (Koskinen ym. 2005, 106-107.) Haastattelua ei kannata käyttää ainoana menetelmänä, mikäli tutkimuksen kohteena on kompleksiset tekniset tiedot ja prosessit (Koskinen ym. 2005, 107). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää kirjallisia lähteitä, kuten esimerkiksi tilastoja, aiempia tutkimuksia ja raportteja (Koskinen ym. 2005, 131). Rekrytointiprosessi ei ole itsessään niin kompleksi kokonaisuus, mutta haluan saada todellisen kuvan organisaation käyttämästä rekrytointiprosessista ja verrata sitä haastateltavien

käsityksiin heidän käyttämästään rekrytointiprosessistaan. Tämän takia haastattelujen lisäksi pyysin organisaatioiden esimiehiltä heidän viralliset ohjeet rekrytointiprosessista, jotta olisin voinut verrata niitä toteutettuihin rekrytointiprosesseihin. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä toisella organisaatiolla ei ollut kaaviota muutosvaiheen takia.

Haastattelurunko on hyvin keskeinen osa haastattelua. Ensinnäkin se antaa haastattelulle rakenteen ja varmistaa, ettei haastattelija unohda tärkeitä kysymyksiä. Toiseksi, se varmistaa haastattelun sujuvuuden. (Koskinen ym. 2005, 108.) Haastattelussa kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Osa kysymyksistä oli laajoja, jolloin myös tarkentavia kysymyksiä tehtiin vastausten jälkeen.

Litteroinnin tarkkuus kannattaa valita tutkimusongelman sekä tutkimusmetodin perusteella. Kovin tarkkaa litterointia ei tarvita, mikäli tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä haastattelujen asiasisältöihin. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424-425.) Haastattelut litteroidaan siis sillä tarkkuuden tasolla, jolla saadaan yleiskuvan lisäksi hyvät lainaukset (Koskinen ym. 2005, 319). Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeellista mennä tätä tarkempaan litterointityyliin. Tämän tyylin haittana on kuitenkin sen kaksivaiheisuus. Ensin litteroidaan yleiset asiat ja toisella kierroksella sitten poimitaan parhaat palat. (Koskinen ym. 2005, 320.) Tässä tutkimuksessa litterointi suoritettiin juuri näin. Haastattelut litteroitiin ensimmäisen kerran niin, että jokainen sana otettiin ylös. Sanoja ei kuitenkaan alettu kirjoittamaan sillä tarkkuudella kuin ne lausuttiin. Toisella kierroksella litteroitiin tarkemmin ne palat, jotka halutaan tuoda esille raportissa. Haastattelut kuunneltiin samalla läpi, kun niitä litteroitiin. Tämän jälkeen tekstit luettiin läpi ja koottiin Excel-taulukoon tuloksiksi. Excel taulukosta koottiin yhteneviä ja eriäviä ajatuksia ja ne kirjoitettiin Tulosten yhteenveto -lukuun.

Kaikki haastattelut suoritettiin saman viikon sisällä, jotta haastattelutapa olisi ollut mahdollisimman samanlainen ja johdonmukainen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Äänitteet hävitetään kuitenkin tutkimustyön valmistuttua, koska niissä ei nähdä olevan enää arvoa muille ja myös haastateltavien luottamuksellisuuden ja hyvän tutkimusetiikan kannalta.

Aineiston analysointi

On perusteltua, että kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa muodostetaan analyysi litteraatioista, koska on haastavaa, tai jopa mahdotonta hahmottaa laajoja kokonaisuuksia nauhoitettuja haastatteluja kuuntelemalla (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 427).

Kvalitatiiviseen analyysiin sisältyy kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 1999, 39.) Yksikin poikkeus kvalitatiivisessa analyysissä kumoo säännön ja pakottaa tutkijan miettimään asiaa uudestaan (Alasuutari 1999, 42).

Kvalitatiivisessa analyysissä erot tutkimuskohteiden välillä ovat tärkeitä. Erottelun ja tyypittelyn kanssa tulisi kuitenkin olla varovainen, sillä liiallisen erottelun ja tyypittelyn seurauksena tutkijan on vaikea hankalaa muotoilla sellaista poikkeuksetonta sääntöä, jolla nämä erot voidaan liittää toisiinsa. (Alasuutari 1999,43.)

Litteroituani haastattelut lähdin ryhmittelemään haastattelujen vastauksia eri aiheisiin, jotka ovat suunnilleen suoraan 2. luvusta ja haastattelurungosta sekä haastatteluissa esille nousevista teemoista. Tällä tavalla analysointi oli helpompaa ja sain aineistosta kattavamman yhteiskuvan. Lähdin avaamaan yksitellen kaikkien aiheiden vastaukset auki ja pyrin löytämään tutkimuskysymyksiin vastaukset. Haastattelujen vastauksista etsin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä kiinnitin huomiota haastateltavien esille nostamiin asioihin. Lopuksi vedin ajatukset yhteen vertaamalla empiirisen aineiston tuloksia teoriassa esitettyihin tuloksiin. Tutkimuksessa on tarkoitus korostaa rekrytoijien näkökulmaa rekrytointiprosessin tehostamisessa.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa turvaututaan termeihin luotettavuus ja validiteetti, kun halutaan arvioida, voidaanko tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Tutkimuksen tarkoitus ei ole kuitenkaan olla virheetön, vaan juurikin oikeuttaa uuteen tietoon. Näin ollen luotettavuudella ja validiteetillä ei saa antaa liikaa painoarvoa. Riskien välttäminen ei kannata, mutta tutkimusmenetelmän ei pitäisi myöskään olla virheiden ja vääristymien lähde. (Koskinen ym. 2005, 253-254.)

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta tulkinnassa. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa tulkinnan yleistävyyttä muissakin kuin tutkituissa tapauksissa. (Koskinen ym. 2005, 254.) Aineisto voi olla luotettava, vaikka se ei olisikaan validi, mutta aineisto ei voi olla validi, ellei se ole luotettava (Koskinen ym. 2005, 255.)

Tämän tyypisessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja validiteetin käsitteet jäävät lähinnä periaatteiksi (Koskinen ym. 2005, 256). Tähän soveltuisi paremmin Lincolnin ja Guban naturalistinen tutkimusote. Tutkimuksen kriteereinä on neljä ulottuvuutta, jotka ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus sekä vahvistettavuus. Luotettavuus saavutetaan, kun käytetään monta eri menetelmää, suoritetaan vertaisarviointi jo tutkimuksen aikana sekä haetaan aktiivisesti poikkeavia tapauksia. Siirrettävyydessä taas on kyse rikkaasta kuvauksesta tutkimuskohteesta, jolloin lukijalle jää mahdollisuus siirtää kuvaus muualle. Riippuvuus taas liittyy auditointiin, nimittäin tutkimus täytyy dokumentoida niin, että muut tutkijat voivat arvioida sitä. Vahvistettavuus taas saavutetaan kun käytetään auditointia. (Koskinen ym. 2005, 257.) Tutkimusmenetelmänä käytetään ainoastaan teemahaastattelua, mutta sillä uskotaan saavuttavan syvällistä

tietoa. Tutkimustulokset pyritään selittämään tarkasti ja niin, että kokonaiskuva hahmotuu helposti lukijalle. Jokainen tutkimusvaihe on kirjattu ylös, mikä taas takaa tutkimuksen riippuvuuden ja vahvistettavuuden. Nauhoitukset ja litteraatiot säilytetään ainakin tutkimuksen valmistumiseen saakka.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia on ongelmallista yleistää, koska havaintojoukko on usein pieni (Koskinen ym. 2005, 265). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kerätä pienestä tapausjoukosta suhteellisen paljon tietoa. Tutkijan pyrkimyksenä on saada kuvaus tai sellainen selitys, joka tekee jonkin tutkitun yhteisön tai yrityksen ominaisuudet ymmärrettäväksi. (Koskinen ym. 2005, 265; Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tämä taas edellyttää runsasta ja monipuolista aineistoa, jolloin tutkimusjoukko on pieni. (Koskinen ym. 2005, 265.) Tässä tutkimuksessa onkin pieni tutkimusjoukko ja tavoitteena kehittää kuvaus rekrytoijien ajatuksista liittyen rekrytointiprosessin tehokkuuteen.

3.4 Tutkimuksen etiikka ja luottamuksellisuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi ongelmaa. Ensimmäinen ongelma liittyy riskiin vahingoittaa ihmistä psyykkisesti ja sosiaalisesti. Yritystutkimuksen tapauksessa vahingot voivat liittyä muiden tahojen toimintaan tiedon saatuaan. Toinen ongelma on se, että ihmiset ja yritykset tietävät, että tutkimus voi aiheuttaa heille ongelmia. Tällöin he eivät välttämättä suostu osallistumaan tutkimukseen tai vääristelevät asioita ongelmien välttämiseksi. (Koskinen ym. 2005, 278.) Tässä tutkimuksessa voidaan todeta, ettei kumpaakaan ongelmaa todennäköisesti esiinny. Rekrytointi on aiheena hyvin vapaa, eikä siihen liity niinkään liikesalaisuuksia, jotka olisi vaarallista paljastaa ulkopuolisille. Tässä tutkimuksessa aihe ei myöskään ole henkilökohtainen tai herkkä, jolloin asiasta puhuminen on helppoa, eikä haastateltavilla ole tarvetta vääristellä asioita. Aihe koskee lähinnä haastateltavien ammatillista puolta ja näkemystä.

Haastateltaville on taattu anonymiteetti eri keinoin. Haastattelut on numeroitu ja litteroitu satunnaisessa järjestyksessä eikä missään vaiheessa ole kerrottu tai mainittu osallistuvien tutkimuskohteiden nimiä. Myöskään tutkimusorganisaatioiden sisältä ei ole kerrottu osallistuvien henkilöiden nimiä. Haastateltaville on sanottu, että haastattelut suoritetaan anonyyminä ja kaikille tämä sopi.

Litteroinnin perusteella tuotettu analyysi on jossain määrin puutteellinen, koska siinä ei pystytä hyväksikäyttämään kaikkea haastattelutilanteessa tarjottua informaatiota. Vaikka litterointi olisi kuinka tarkka, aina siitä puuttuu jotain, olipa se nyt eleet tai haastateltavan luomat äänet. Näillä tekijöilläkin voisi olla jokin merkittävä vaikutus analyysiin. Litteroidessa tutkija tekee jatkuvasti päätöksiä sen suhteen mikä on olennaista ja mikä ei tutkimusaiheen ja -ongelman kannalta. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 427.)

Alkuperäiset haastattelunauhoitteet kannattaisi säilyttää jatkokäyttöä ja mahdollista uudelleen litterointia varten. Alkuperäisten aineistojen pitäminen vain tutkijalla itsellään voidaan harkita jopa tieteen etiikan vastaisena toimena. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 428.) Tässä tutkimustyössä on luvattu luottamuksellisuuden puitteissa haastateltaville, että nauhoitteet hävitetään tutkimustyön valmistuttua. Tutkijana en nähnyt aihetta säilyttää niitä. Tämä voidaan nähdä tieteen etiikan vastaisena tekona, mutta kyse on kuitenkin vain pro gradu -työstä. Tässä tutkimuksessa on päätetty tutkia asioita, jotka haastateltava on sanonut ääneen. Tarkoitus ei ole keskittyä esimerkiksi puhetyyleihin tai eleisiin.

4 KOHTI TEHOKKAAMPAA REKRYTOINTIA

Tässä luvussa avataan haastattelun tuloksia. Tulokset kirjoitetaan auki niin kuin ne ovat. Useimmiten vastaukset ovat liittyneet juurikin kysytyyn aiheeseen, mutta joukossa oli myös vastauksia, joita jouduttiin siirtämään toisen aiheen alle. Jokainen aihe on laitettu omaksi alaluvuksi ja oleellisimpia vastausten osia on lainattu suoraan.

Haastatteluissa kysyin haastateltavilta millainen on heidän mielestään onnistunut rekrytointi. Hyvin monet vastasivat, että sellainen tilanne, jossa sekä työnantaja että työntekijä ovat molemmat tyytyväisiä. Pääsanoma oli suurin piirtein tällainen, mutta lisäyksiä oli myös paljon. Työnsä hyvin hoitanut työntekijä, joka saa lopulta sitten vakituisen paikan. Motivoitunut työntekijä, joka viihtyy työympäristössä. Työntekijä, joka tuo työyhteisöön tai -yksikköön lisää omaa osaamistaan, jolloin organisaatio saa edellisen henkilön tilalle uuden vahvan osaajan toivotuilla osa-alueilla. Tarkennukset liittyvät siis lähinnä työntekijän onnistuneeseen suoriutumiseen. Muutama rekrytoijasta vastasi, että onnistunut rekrytointi on sellainen, kun haettuun tehtävään on löydetty ylipäättään tekijä, sillä tilanne ei aina ole näin.

Silloin kun molemmat on tyytyväisiä, eli sekä työnantaja että työntekijä on tyytyväisiä, eli työnantaja on löytänyt sopivan osaajan tiimiinsä ja työntekijä on ollut päässyt sellaiseen työpaikkaan kuin hän on kuvitellutkin pääsevänsä. Elikä on annettu oikeeta tietoa ja oltu avoimia sen suhteen, et miten on tulossa ja minkälaiseen paikkaan hän on hakemassa eli taas tullaan siihen tehtävänkuvaukseen. (H2)

Joskus saattaa käydä niin, ettei tehtävään löydetä ketään sopivaa työntekijää, mikä on sitten epäonnistuminen prosessissa. Tällaisessa tapauksessa työpaikkailmoitus joudutaan julkaisemaan monta kertaa. Rekrytoinnin epäonnistumisen riskinä on myös se, että työnantajan ja –hakijan odotukset eivät kohtaa. Mielikuvat ovat erilaisia ja tehtävän sisältö saattaakin olla eri tasolla kuin mitä työntekijä on odottanut. Tässä kohtaa haastattelua moni rekrytoija painottikin tehtävänkuvauksen tärkeyttä. Siinä pitäisi pystyä mahdollisimman realistisesti kertomaan työnkuvasta, jotta vältetään ongelmilta myöhemässä vaiheessa.

Siinä on semmoinen hyvä työntekijä, joka on motivoitunut, viihtyy täällä ja se koko homma vaan kohtaa. Koska aina on vaarana sekin, et me markkinoidaan et meil on liian vaativa tehtävä, silleen et liian vaativa sille tekijälle, et ei oikeesti selviydy siitä tehtävästä. Tai sit me ollaan markkinoitu jotain tehtävää liian suurena ja hienona ja sit ihminen onkin ihan pettynyt, et ei ollutkaan semmoinen. Jotenkin niiden odotusten koh-

taaminen niin se on semmoinen haastattelussakin tärkeä asia, et ymmärtää mistä siinä työssä on kyse, mitä hän tulee tekemään ja mitkä ne odotukset on. Jotenkin ne kohtaisi, se on se lopputulos et se ihminen oikeesti viihtyy kuitenkin siinä työssä, et se onkin semmoinen paikka mihin hän halusi tulla. Antaa oman panoksen ja osaamisen siihen työhön, mihin työnantaja halusikin. (H8)

Muutama rekrytoija mainitsi, että onnistunut rekrytointi edellyttää sitä, että prosessi etenee ja saadaan päätökseen sopivaan tahtiin. Hakijoiden kokemus rekrytointiprosessista on tärkeä, sillä rekrytointi on itsessään hyvä markkinointikanava.

Ennen kaikkea näiden ihmisten kokemus siitä, jotka on hakenut tehtävään. Se tarttis olla positiivinen, se usein unohtuu, et kun sieltä valitaan kuitenkin yleensä se yksi tai monta niitä onkin, niin tää on tosi hyvä markkinointikanava tai huono markkinointikanava riippuen siitä, miten se homma etenee. Sillä on mahdollisuus nostaa sitä yrityksen imago tai sitten se voidaan romuttaa täydellisesti. Et se saa semmoisen kuvan, että byrokraattisen, jähmeen ja tylyn vaikutelman, niin tää antaa sellaisen tuhannen taalan paikkaa semmoiseen, et mielellään lähetellään niitä viestejä ja ollaan kontakteissa ja kiitetään mielenkiinnosta. Tällaisilla pienillä asioilla on merkitystä. (H4)

4.1 Rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytoinnin suunnittelusta ei kysytty erikseen tutkimushaastatteluissa, mutta se nousi aiheena esille lähes jokaisen haastateltavan toimesta jossain vaiheessa haastattelua. Rekrytoinnin suunnittelua pidettiin äärimmäisen tärkeänä vaikuttavana tekijänä rekrytoinnin lopputuloksessa.

Monet rekrytoijista pitävät haasteena rekrytoinnin suunnittelua, johon kuuluu esimerkiksi haettavan työntekijän hahmottamista sekä työpaikkailmoituksen laadinta. Ongelmana voi olla eri yksiköiden yhteentoimivuus; toiselta yksiköltä on hankalaa saada tietoa työpaikkailmoitusta varten. Monen rekrytoijan mielestä rekrytointi epäonnistuu suurella todennäköisyydellä, mikäli sitä ei suunnitella. Nopea ja tehokas rekrytointiprosessi on toivottu lopputulos, mikä taas kulminoituu alkuvaiheen suunnitteluun. Prosessia pitäisi päästä arvioimaan, jotta siinä voisi kehittyä. Rekrytoinnin suunnittelua käsitellään vielä luvussa 4.3 Työnkuvaus, valintakriteerit ja hakuilmoitus, sillä se liittyy suoraan luvun aiheeseen.

Kyllä meidän pitää päästä jollakin tavalla näihin prosessien arviointiin, että me erittäin harvoin arvioidaan sitä prosessin kulkua, miten se on mennyt, niin sen pitäis olla myös yks työtapa. Olisi hyvä mitata verkossa miten me lyhennetään nää rekryointiajat ja muuta tämmöistä. (H4)

4.2 Sähköinen rekryointi

Kummassakin kohdeorganisaatiossa käytetään pääsääntöisesti sähköistä rekryointia. Työpaikkailmoitukset julkaistaan suurimmaksi osaksi eri verkkosivuille, vain pieni osa painetaan printtinä erilaisiin lehtiin. Työhakemukset vastaanotetaan sähköisesti, mutta kunnan vakinaisten työpaikkojen kohdalla on lain mukaisesti tarjottava myös paperihakemuksen lähettämismahdollisuus. Rekrytoijat kuitenkin toivovat sähköisiä hakemuksia, jolloin käsittely olisi helpompaa, kaikki hakemukset olisivat samalla pohjalla ja sen vuoksi ansiovertailut on helpompi suorittaa.

Sähköinen rekryointiprosessi näkyy organisaatioissa erilaisina mahdollisuuksina, muun muassa rekrytoijien ja työnhakijoiden välisessä kommunikoinnissa. Rekrytoijien mielestä kommunikointi on ongelmaton, kun pystyy laittamaan suoraan sähköpostia työnhakijoille lisätietojen pyytämistä varten. Kommunikointi on helppoa myöskin työnhakijoiden puolesta, koska sähköpostia voi lähettää puhelimella soittamisen sijasta ja sähköposti mahdollistaa vastaanottajalle vapauden, ettei siihen tarvitse heti reagoida. Sijaisvälityksessä työnhakijoiden kontaktointi on tärkeää ja sen täytyy tapahtua nopeasti. Suuren hakijamäärän tavoittaminen tapahtuuakin massakontaktoinnilla tekstiviestin avulla.

Tää on varmaan helpottanut myös hakijoiden puolesta, et he laittaa sähköpostia herkemmin, kuin mitä aiemmin ollut. Tästä on monia mielipiteitä, et toiset puhelimella ja toiset sähköpostilla, mut kyl mä niin kuin et tietyt asiat sähköpostilla on helpompi. Siinä on se vapaus, et samalla sekunnilla ei tarvii reagoida, vaan voi miettiä rauhassa ja vastata sitten meidän puolelta. Kun meille tulee kaikennäköisiä sijaispyyntöjä, niin se on tosi helppoa sieltä sähköisesti laittaa. (H7)

Lähihoitajahaussa meille tulee parisataa nimeä, niin missä meillä olisi aikaa lähteä soittamaan kaikkia lävitse? Aina joku jää sitten ulkopuolelle, mut nyt kaikki on pitkälti samanarvoisia. Vaikka me lähetetään niitä viestejä osissa, mut kuitenkin niitä saa enemmän kuin et jos lähdetään tästä soittamaan. Et sä voi soittaa niin paljon puheluita. Et sitten se on aina valikoitu ne pari nimeä, jotka sä koet et lähtee aina helposti. (H1)

Kaikki haastateltavat pitävät sähköistä rekrytointia parempana kuin paperirekrytointia. Sähköinen rekrytointi on toimivampi, helpottaa työskentelyä ja rekrytointiprosessin hoitamista. Yksi haastateltavista mainitsi, että hakemuksia tulee sähköisessä rekrytointissa huomattavasti enemmän kuin paperirekrytoinnissa. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että suuri hakijamäärä paperirekrytoinnissa olisi kova haaste paperimäärän takia. Paperihakemuksiin liittyy paljon ongelmia; liiallinen paperimäärä, hakemusten jatkuva kadottaminen, mapittaminen ja aakkostaminen, järjestely sekä yleinen epäjärjestys. Kunnallisella puolella prosessit ovat muutenkin jo pitkiä ja papereiden kanssa työskentely pidentää sitä vielä entisestään. Koko rekrytointiprosessin ollessa sähköinen, myös muut luvat ja hakemukset, esimerkiksi täyttölupa, laitetaan eteenpäin sähköisesti. Tämä helpottaa ja nopeuttaa työskentelyä, kun yhtä paperia ei viedä pöydältä pöydälle, vaan se lähetetään ja käsitellään sähköisessä muodossa. Sähköisessä järjestelmässä tiedot ovat nopeasti saatavilla ja ajan tasalla sekä hakijoille, että rekrytoijille.

Kun mieltii, et kuin kauan noi prosessit kestää, jos kaikki tehtäis paperilla ja kaikki hakemukset tulisi paperille. Nythän se on helppoa, kun kaikki tiedot on siellä hakijoille ja sit myös esimiehille, niin paljon varmaan säästyy aikaa ja sit ihan tekee helpoksikin. (H3)

Itse papereihin liittyvien ongelmien lisäksi haastateltavat ovat huomanneet myös teknisiä ongelmia paperirekrytoinnissa. Nimittäin paperihakemuksia on vaikea vertailla keskenään ja myös sähköisten kanssa. Nimittäin paperihakemus on vapaamuotoinen ja hakija voi kertoa mitä haluaa, kun taas sähköisessä hakemuksessa hakija vastaa kysymyksiin, joihin esimies on halunnut vastauksen. Täten sähköinen hakemus on toimivampi, sillä samat kysymykset esitetään kaikille, jolloin kaikista on saatavilla samaa tietoa, mikä taas nopeuttaa koko rekrytointiprosessia. Yksi haastateltavista muistuttaa kuitenkin, että kaikilla ei välttämättä ole mahdollisuutta tehdä sähköinen hakemus, mikä pitäisi ottaa rekrytoinnissa huomioon.

Kaikki haastateltavat löysivät paljon huonoja puolia paperirekrytoinnista ja kaikki olivat tyytyväisiä sähköiseen rekrytointiin. Paperirekrytoinnin huonoja ominaisuuksia ovat hakijoiden ja rekrytoijien välisen kommunikoinnin vaikeus, paperista koituvat ongelmat sekä hakemusten vertailun vaikeus.

4.3 Työnkuvaus, valintakriteerit ja hakuilmoitus

Puolet rekrytoijista kertoivat omatoimisesti rekrytoinnin suunnittelusta, kun kysyin hakuilmoituksen laadinnasta. He pitivät rekrytoinnin suunnitteluvaihetta tärkeänä ja hei-

dän mielestään koko rekrytoinnin pitäisi alkaa kokonaisvaltaisella suunnittelulla. Rekrytointia pitäisi jo miettiä etukäteen, minkä jälkeen vasta käynnistetään rekrytointi ja hakuilmoituksen laadinta. Useimmiten käytännössä rekrytointi kuitenkin käynnistetään jo heti ja esimiehet ovatkin liian kiireisiä panostaakseen siihen aikaa. Lopussa ihmetellään ja harmitellaan alkuprosessia.

Aluksi pitäisi miettiä, et meil olis jäämäs joku henkilö eläkkeelle, et työtehtävät, et ylipäättään tarvitaanko uutta ihmistä, onko ne työtehtävät mahdollista siirtää toiselle henkilölle, jakaa. Mut jos todetaan et ei oo, tarvitaan uus henkilö, niin sit pitäis miettii et minkälaista henkilöä haetaan ja minkälaisia ominaisuuksia pitäis olla ja mitä valmista osaamista pitäis olla ja sit minkälaista luonnetta. Sitten vasta käynnistää se itse rekrytointi. Koska usein tuntuu, et tehdään se ilmoitus ja sit kysytään edelliseltä työntekijältä, et mitä sun työnkuvaan nyt kuuluu ja ne laiteetaan ilmoitukseen ja sit ku on ne hakijat, niin sit aletaan noh, minkälaista tyyppiä me etsitäänkään. (H3)

Kaikki haastateltavat pitävät hakuilmoitusta tärkeänä osana rekrytointiprosessia ja sen suorittamisessa on huomattu positiivista muutosta viime aikoina. On hyvin tärkeää valita, mitä hakuilmoitukseen laittaa ja mitä ei. Haastateltavien rekrytoinnit osuvat suurimmaksi osaksi terveydenhuoltoalalle, joten monet ominaisuudet liittyvät juurikin tähän alaan. Terveydenhuoltoalalla onkin monia asioita, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja tietyt asiat voivat poiketa paljonkin muista aloista. Toisen haastateltavan mielestä tällä alalla hakijat tietävät jo useimmiten tehtävänkuvauksen, eli rekrytoijien tulisi panostaa enemmänkin osastojen kuvailuun, jotta väärinymmärryksiltä vältytään. Myöskin työntekijän arvostettuja piirteitä tulisi mainita hakuilmoituksessa. Toinen haastateltava taas pitää tarkkoja, hakijan näkökulmasta laadittuja työnkuvauksia tärkeinä.

Meillä haetaan sairaanhoitajaa enimmäkseen, niin kyllä sairaanhoitaja tietää mitä se tehtävänkuva on eli meillä kuvataan sit ehkä enemmän osastoa, et mitä potilaita osastolla hoidetaan ja osaston ympäristö, mikä on tietysti tosi tärkeä et löytää semmoisen osaston missä viihtyy. Näin ei tuu sitten pettymystä, et tää olikin tämmöinen osasto, mä kuvittelin joltain muuta. Työnantajan pitäisi mun mielest ilmoitukseen ja työnkuvaan tarkkaan määritellä, et just se kysyntä ja tarjonta kohtaa oikein ja ettei tuu molemmin puolisii pettymyksiä. (H6)

Kannattaa miettiä hakijan näkökulmasta nimenomaan, et minkälainen se on. Et mitä se hakija saa siitä, et jos itse olet hakemassa paikkaa, niin

mitä haluisit tietää siitä, et käännetään se vähän toisinpäin. Jos on sellainen sairaanhoitajan tehtävät sisätautiosastolla, niin se ei paljoo kerro, et se pitäisi avata enemmän, et se on turha sen jälkeen mieltii, et miksei meille haeta töihin. (H2)

Hakuilmoituksella on tärkeä rooli ja rekrytoijien tulisi miettiä sen sisältöä tarkasti. Hyvin tehty hakuilmoitus helpottaa valintapäätöksen tekoa rekrytointiprosessin loppuvaiheessa. Hyvällä työnkuvauksella taas saadaan kanavoitua oikeanlaiset hakijat. Samoin kuin itse hakuilmoitus, rekrytoijat uskovat, että hyvin hoidettu työnkuvaus lisää rekrytointien laatua ja onnistumista.

Pitäisi oikeesti mieltii et mitä me ollaan hakemassa, koska sit se rajaa toisaalta hakijoita, kun osataan vähän paremmin kertoa millaista ihmistä ollaan hakemassa, minkälainen se tehtävänkuva ja millaiset vaatimukset niin sitä kautta sitten on myös helpompi tehdä se valintapäätös. Siellä loppuvaihees kun tiedetään paremmin mitä ollaan hakemassa. (H8)

Miksei sitä vois myös laittaa siihen hakuilmoitukseen, et esimerkiksi korostetaan kaupallista osaamista tai jotakin tämmöistä, että se vähän ohjaisi hakijaakin siinä kohtaa. Toisaalta siellä voi olla joku muu koulutustaustan omaava henkilö, joka muilta ominaisuuksiltaan olisi taas hyvä valinta. Se on aina vähän riski se tiukka rajaus, mut jos on oikein hyvin täsmennetty se mitä haetaan, niin tiedetään, et semmoisia on saatavilla, niin silloin ok. (H4)

Yksi haastateltavista otti myös puheeksi verkossa olevan hakulomakkeen. Mikäli tiedossa on suuri hakijamäärä, lyhyt hakulomake ei aiheuta liikaa töitä. Lomakkeeseen voidaan myös miettiä kysymyksiä, joilla luodaan eroja hakijoiden kesken.

Haastatteluissa tuli ilmi, että hakijamäärä riippuu hyvin paljon tehtävänimikkeestä ja kelpoisuusvaatimuksista. Mikäli koulutusvaatimusta ei ole, on odotettavissa enemmän työhakemuksia. Hakijoita voi olla siis paljon ja heitä voidaan karsia jo tässä hakuvaiheessa laatimalla hakemuslomakkeeseen avoimia kysymyksiä tai vaihtoehtoiskysymyksiä sekä tiettyä osaamista voitaisiin jo nostaa valintakriteeriksi siinä vaiheessa. Tehtävästä riippuen pitäisi miettiä, tulisiko hakijoita rajata tarkkaan vai halutaanko paljon hakemuksia. Esimerkkinä haastateltava mainitsi, että lääkäreillä on tiettyjä vaatimuksia, eli pitäisi olla tasan tarkkaan selvillä mitä haetaan joissakin tapauksissa. Toisaalta tiukka rajaus saattaisi olla riski, koska se voi karsia hyviä hakijoita. Rekrytoijien tulisi muistaa miettiä työntekijöiden saatavuutta ja rajata hakuilmoitus sen mukaisesti.

Mun mielestä hakuilmoituksen miettiminen on tärkeä osa sitä prosessia, koska jos sulla on tosi suppea ilmoitusteksti, eikä se anna hakijalle mitään tietoa vielä siitä työtehtävästä tai työympäristöstä, niin mä oon sitä mieltä, et se karsii niitä hakijoita. Se on semmoinen asia, mitä meidän pitäisi esimiehiä kouluttaa jollain tasolla, et he ymmärtää sen tärkeyden. Et kuin tärkeätä se on, et se ilmoitusteksti olisi hyvin kuvattu ja jopa hieman mainostyyppinen, et se houkuttelisi niitä hakijoita, et hei, toi on just semmoinen paikka mihin mä haluisin töihin. (H5)

On parempi, että ilmoitukseen laitetaan aika tarkkaan, koska kyllähän se hakijamäärä on kuitenkin aika huikea, mikä sieltä voi kertyä, niitä on kauhea käydä lävitse ja sitten suoraan sieltä erotella ne, jotka ei ole kellovillisia. Tulee ihan turhaa työtä. (H1)

Puolet haastateltavista ottivat esille markkinointinäkökulman hakuilmoituksen teossa. Hakuilmoituksessa tulisi esitellä positiivisia asioita omasta organisaatiostaan ja rekrytoijan tulisi osata kehua ja mainostaa työpaikkaansa. Markkinoinnin tarve pohjautuu osaksi hyvinvointialan työvoimapulaan. Työntekijöitä on liian vähän, mikä luo myös sisäistä kilpailua eri organisaatioiden välillä. Tämän takia työnkuvauksen tulisi olla myyvä. Erään rekrytoijan mukaan nuoremmat sukupolvet haluavat tietää jo hakuvaiheessa enemmän mahdollisesta työorganisaatiosta, joten jo siinä vaiheessa tulisi tuoda esille houkuttelevia ominaisuuksia.

Koko ajan nuoremmat nuoremmat ja nuoremmat sukupolvet haluaa tietää jo siinä kohti mahdollisimman paljon houkuttelevia asioita, mun mielestä se on tosi tärkeätä. Tylsää, jos siinä lukee vain, että haetaan sitä ja sitä tänne ja sinne. Ehkä jossain ammattiryhmissä se riittää, mutta kyllä hoitopuolella pitää mainostaa itseään. (H7)

Työnkuvaus on myös keino markkinoida ja yleensä avata sitä, että mitä siihen oikeesti kuuluu ja muuta, et ei voi tietenkään vaan mainosmaisesti mainostaa, et hei tule meille, meillä on kivaa, vaan se täytyy oikeesti myös kertoa siitä työstä. (H2)

Toki se on tärkeätä, et siitä tehtävänkuvauksesta saadaan sillä tavalla myyvä hakijan suuntaan, et usein se on semmoista, et me halutaan sitä tätä ja tota, niin lähettäisiinkin siitä, et mitä se hakija saisi tehdä, kun se pääsee siihen hommaan. Lähettäisiin sitä kautta avaamaan tehtävää. (H4)

Puolet rekrytoijista olivat sitä mieltä, että hakuilmoitusten tulisi olla selkeämpiä. Kunnallisella puolella rekrytoinnissa on tärkeää, että kelpoisuusehdot täyttyvät. Valintakriteerien määrittely on yksikkökohtainen, mutta kelpoisuusehtojen on aina täytyttävä. Valintakriteerien tarkkuus tulisi miettiä hakijamäärien ja työtehtävien kautta. Mikäli alalla esiintyy työvoimapulaa, kannattaa hakuilmoitus jättää hieman vapaammaksi. Jos taas haetaan esimerkiksi lääkäriä, tulisi hakuilmoituksen olla tarkka, koska heillä on tarkat vaatimukset, joiden täytyy täytyä. Ongelmana on kuitenkin se, että kunnan viralliset kelpoisuusvaatimukset ovat välillä ympärilyöreitä. Hakuilmoituksessa kohdat ”edellytetään” ja ”eduksi luetaan” ovat tärkeitä ja niiden välisellä erolla on suuri merkitys. Rekrytoijien tulee miettiä ja suunnitella hakuilmoitus hyvin, sillä se tulee olemaan pohjana valintatilanteessa.

Meillä on kunnassa viralliset kelpoisuusvaatimukset, jotka täytyy täyttää ja ne on vaan harmittavan usein erittäin ympärilyöreitä. Siellä puhutaan soveltuvata tutkinnosta tai soveltuvasta työkokemuksesta ja jos se kelpoisuusvaatimus on näin ympärilyöreä, niin siinä vaiheessa kun se rekrytointi käynnistetään, niin pitäisi saada esimies täsmentämään mitä se soveltuva tarkoittaa ja sitten myöskin siinä valintatilanteessa niitä johdonmukaisesti noudattaa. (H4)

Meillä on Kuntarekryssä kohta, että lisäksi edellytetään ja sitten on semmoinen kuin eduksi luetaan. Yritän siinä kohtaa esimiehelle selventää sitä, että jos sä laitat lisäksi edellytetään ruotsinkielen taitoa, niin valitulla henkilöllä pitää olla todellakin hyvä ruotsinkielen taito, mut jos laitetaan se kohtaan eduksi luetaan, niin silloin se on vain plussaa, jos sillä valitulla on. Kun nämä on laitettu hakuilmoitukseen, niin hakulomakkeessa pitää myös kysyä nämä asiat. Ei voi tehdä haastatteluvalintoja, jos sitä asiaa ei ole kysytty hakulomakkeessa hakijalta. Et se on tosi tärkeitä suunnitella se hakulomake niin, että sieltä tulee kysyttä niitä oikeita asioita. (H2)

Meil on aika paljon sellaisia tiukkoja asiantuntijatehtäviä, mis täytyy olla se tietty osaaminen. Jos joku lääkäri, niin se voi sit olla vain tietty erikoisalan lääkäri, et sen pitää hallita tietty syteemi, niin silloin on hyvä tietää tasan tarkkaan, et mistä pitää selviytyä. Mut voi olla myös joku toinen, vaikka meillä henkilöstötoimistos saatetaan kattoo avoimemmin. Meil on aika usein semmoisia, jos meillä on nyt joku soveltuva korkeakoulututkinto vaatimuksen siihen tehtävään, mut meil voi olla myös se

vaan, et on kiinnsotunu henkilöstöhallinnosta, et silloin me katotaan laajemmalta. Et ehkä se on enemmänkin tehtävästä kiinni. (H8)

Ilmoitusvaiheessa pystytään rekrytoijien mukaan vaikuttamaan jo muihinkin vaiheisiin tai toisinpäin. Aikaisemmin mainittiin rekrytoinnin suunnitteluvaihe, joka helpottaa sitten hakuilmoituksen laadintaa. Lisäksi ilmoitusvaiheessa pystytään jo seulomaan turhia hakemuksia esimerkiksi laatimalla tarkan työnkuvauksen ja valintakriteerit. Joissakin hauissa on paljon hakijoita ja tämä helpottaa seulomista hakemusten vastaanottamisvaiheessa. Useampi rekrytoija korostaa myös, että ilmoitusvaihe tulisi suorittaa kunnolla, jotta valintavaihe sujuisi paremmin. Ongelmia saattaa syntyä siinä vaiheessa, kun ei ole kunnolla mietitty haettavan henkilön ominaisuuksia.

4.4 Rekrytointikanavat

Molempien organisaatioiden suurimmat rekrytointikanavat ovat TE-palveluiden Mol.fi-verkkosivut, kunnan omat verkkosivut sekä Kuntarekryn sivut. Lähes kaikki haastateltavat kertovat näiden kanavien riittävän työnhakijoiden tavoitteluun. He pitävät näitä sivuja kattavana pakettina ja uskovat, että ihmiset osaavat mennä niihin. Monen haastateltavan mielestä sillä on väliä minne hakuilmoituksen laittaa. Mol.fi-sivusto on heidän mielestään ylivoimaisesti suosituin, eli jos sinne ei laita ilmoitusta, niin monelta hakijalta jää se huomaamatta. Haastateltavat pitävät myös oman kunnan verkkosivuja tärkeänä rekrytointikanavana. Erään haastateltavan mielestä verkkoilmoittelulla pärjää hyvin, sillä se tavoittaa suuren osan nuoremmista ihmisistä.

Moni haastateltava kertoo rekrytointikanavan valinnan riippuvan työtehtävän luonteesta. Perustehtäviin riittää ilmoitus Mol.fi:n sivuilla. Kun taas vaikeasti rekrytoivaan ammattiryhmään käytetään enemmän resursseja ja laitetaan esimerkiksi lehti-ilmoitus useampaan paikkaan ja kalliimpiinkin lehtiin. Kaikkea pitää kuitenkin priorisoida. Eri-laiset rekrytoinnit hallintoon saattavat vaatia lehti-ilmoituksen. Avainhenkilöitä hakies- sa, kuten asiantuntijoita tai johtajia, olisi rekrytoijien hyvä miettiä haettavien henkilöi- den foorumeita. Useimmiten vaikean rekrytoinnin kanssa joustetaan ja ilmoitukset pää- sevät lehtiin.

Monet haastateltavista kertovat, että lääkärin hakuilmoitukset laitetaan lääkirilehtiin, mutta eivät kuitenkaan tiedä sen kautta saavutettavaa hakijamäärää. Yksi haastateltavista nimenomaan mainitsi, että muut kanavat pois lukien verkkoilmoitukset, eivät tuo merkittävästi lisää hakijoita, ellei kyseessä ole IT-alan ihmiset tai lääkärit.

Meidän IT-palvelut laittaa mun mielestä aika usein sit johonkin heidän tälläisen järjestön verkkosivuille tai johonkin vastaavaan, missä sitten

sen alan ihmisiä käy, niin ehkä niin kuin tietyissä tehtävissä voi olla, mutta suurimpaan osaan kyllä sitten pelkästään se molli ja sitten kunnan nettisivut ja sitten se kuntarekry. (H3)

Vaikka erikoisemmat hakuilmoitukset laitetaankin lehtiin, puolet haastateltavista usko, että lehti-ilmoitukset eivät ole enää niin tehokkaita. He pitävät verkkohakua tärkeimpänä, sillä jopa lehtiä luetaan verkossa. Muutama rekrytoija usko kuitenkin, että lehti-ilmoitukset tavoittavat paremmin vanhempia ihmisiä sekä passiivisia hakijoita.

Nyt laitetaan lehti-ilmoitus, et ehkä myös ne passiivisemmat, ne jotka ei oo työnhaussa, niin saattaisi huomata ja hakea sitä paikkaa. Et netistä löytyy hyvin ne työnhakijat, jotka on työnhaussa, mut on paljon niitä, jotka ei mieti työpaikanvaihtoa, mut jos jossain näkee niin voi olla et innostuukin. (H8)

Moni rekrytoija pitää tärkeänä julkaisupaikan valitsemisen, koska eletään internetin aikakautta ja sosiaalinen media on iso osa ihmisten elämää. Jatkuvasti pitäisi miettiä onko käytössä olevat kanavat oikeita julkaisupaikkoja ja pysyä ajan hermoilla. Rekrytoijien tulisi kuitenkin muistaa, että työnhakijan hakemuksen vastaanotettua he eivät saisi enää mennä etsimään hakijaa tai hänen tietojaan verkosta.

Mun mielest sitä pitäisi tavallaan koko aika tietyl taval seurata, et ollaanko me nyt oikees paikas julkaisemas näitä oikeeseen aikaan, et siin tavallaan pitäisi pystyä olemaan ajan hermoilla, et mistä ne ihmiset käy niitä työpaikkailmoituksia lukemas. (H5)

Tällä hetkellä toisessa organisaatiossa hakuilmoitukset menevät myös Twitteriin, mutta ei Facebookiin. Lähes puolet haastateltavista kokee kuitenkin, että Facebookissa hakuilmoituksen näkyvyys laajentuisi ja saman tapaisten uusien hakukanavien hyödyntämistä tulisi miettiä enemmän. Kustannussyistä esimerkiksi Monster-verkkosivusto jää pois käytöstä, mutta sosiaalinen media on kuitenkin ilmainen. Yhtä haastateltavaa ihmetyttää, että miksei tällaisiin hyviin julkaisupaikkoihin panosteta.

Kyllä toi netti tavoittaa hirveen hyvin ja sitten kun meillä on rekrytoinnin Facebook-sivut, niin sinne kun pistää linkejä, et tällainen paikka haussa, niin saa vielä lisää näkyvyyttä. (H6)

Vaikka kaikki haastateltavat pitävätkin rekrytointikanavan valintaa tärkeänä osana rekrytointiprosessia, ei kunnallisilla organisaatioilla ole paljoakaan valinnanvaraa sen

suhteen kustannussyistä. Muutama miettii jatkuvasti oikeita rekrytointikanavia, mutta pitävät tämän hetken ”kokoelmaa” jo riittävänä.

4.5 Työhakemusten vastaanottaminen ja käsittely

Kummassakin organisaatiossa kutsutaan kaikki kelpoisuusehdot täyttävät sosiaali- ja terveysalan ihmiset haastatteluun sijaispuolelle. Mikäli on alan ihminen ja löytyy alan koulutusta ja työkokemusta, niin hakija otetaan sijaiseksi. Monet haastateltavat mainitsevatkin, että kunnan puolella kelpoisuusehdot ovat tärkeitä. Hakemuksista katsotaan ne ensin ja seulotaan siis kelpoiset hakijat ei-kelpoisista. Kelpoisuudet pystytään määrittämään heti järjestelmässä, jolloin rekrytoijat pystyvät jo erottamaan hakijat heti kelpoiksi ja ei-kelpoiksi. Myöskin muita kelpoisuuksia voi jo määritellä ja merkitä järjestelmässä jo etukäteen haastatteluun kutsuttavat hakijat. Yksi haastateltavista muistuttaa, että seulomisvaiheessa rekrytoijalla pitäisi olla jo hyvä käsitys siitä mitä etsitään. Toinen taas suosittelee seulonnan aloittamisen ajoissa, mikäli tiedossa on iso määrä hakemuksia.

Meillä edetään ensimmäisenä, kun ollaan kunta-alalla, niin ne kelpoisuusehdot on meillä tosi tärkeit. Eli meillä on jokaiseen tehtävään määritely et mikä tutkinto se pitää olla tai sit se voi olla, et soveltuva korkeakoulututkinto, mut se on ensimmäinen asia mikä me joudutaan kattamaan niistä, koska ei voida valita vaikka olis kuinka hyvä hakija, koska ei ole muodollista kelpoisuutta siihen tehtävään. (H8)

Monet haastateltavat kertovat hakijamäärän sekä laadun vaihtelevan paljon. Yhden haastateltavan mielestä hakijamäärä voidaan kuitenkin ennustaa hieman, mutta ongelmana onkin työvoimapula tietyissä tehtävissä. Toisaalta hakijoiden laatu ja määrä voivat myös yllättää, jolloin hyviä hakijoita on paljon.

Jos haetaan sairaanhoitaja sijaisuuteen, niin kyl niissä on aika varmuudella, et ei niit hakijoita mitään sataa tuu, et varmaan lähempänä jotain kymmentä tai muuta, riippuu vähän sijaisuuden pituudesta. Tai sit joku lääkäri, kun niistä on pulaa, mut jos on vaikka joku vakituinen toimitosihteeri tai joku vastaava, niin kylhän siihen sit on aika niin kuin selvää jo siinä vaiheessa, et ku laitetaan hakuun, et siihen tulee paljon hakijoita. (H3)

Itse työhakemukset vaihtelevat paljon, riippuen siitä onko se lähetetty sähköisesti vai paperiversiona. Kuten aikaisemmin todettu, sähköiset hakemukset ovat strukturoituja, eli vastaukset ovat samanmittaisia. Paperihakemuksia on vaikea vertailla, koska kaikki hakemukset ovat erilaisia ja sisältävät eri tietoa. Sähköisessä hakemuksessa kysymykset ja vastaukset ovat täsmällisiä. Muutama haastateltava näkee paperihakemuksissa myös jotain hyvää. Niitä on esimerkiksi mukavampi lukea, koska hakijat ovat antaneet itseltään paljon.

Joissakin tilanteissa paperihakemus voi olla parempikin hakijan näkökulmasta, mutta harvemmin. Kyllä yleensä sähköinen hakemus vastaa niihin kysymyksiin, joihin esimies haluaa vastauksen. Paperihakemus ei sitä tee. (H4)

Toisaalta muutamalla avoimella kysymyksellä sähköisessä hakemuksessa voidaan korostaa sitä, mitä ihmiset kirjoittavat ja niistä voi päätellä jotain, mutta rekrytoijien tulisi olla myös kriittisiä käydessään läpi työhakemuksia ja muistaa, että useimmiten työnhakijat haluavat mainita vain positiivisia asioita itsestään. Rekrytoijat pitävät ongelmana sitä, ettei hakemuksia täytetä kunnolla ja sieltä saattaa puuttua tärkeitä tietoja, kuten työkokemukset ja koulutukset. Vapaa kenttä olisi myös hyvä täyttää, koska se kertoo ihmisestä itsestään. Varsinkin koulutuskenttä on tärkeä, koska ehtojen täytyy täytyä ja sen mukaan vasta lähdetään kysymään lisäkysymyksiä. Hakijat pitävät sijais-hakemusta toisarvoisena, jolloin he myöskin kirjoittavat tiedot ylös vain sinnepäin. Hakemuksia ei kuitenkaan kaunistella, vaan yleensä kyse on väärinymmärryksistä.

-- Mitä hän on kirjoittanut itsestään, sekin kertoo jo aika paljon yleensä. Et ihan semmoiset pienetkin asiat, et onko hän kertonut itsestään, mitä hän on kertonut, onko hän kertonut et heil on kissa vai onko kertonut millaista työkokemusta hänellä on, mitä erityisosaamista hänellä on tai muuta. Ja siitä, että onko hän täyttänyt huolellisesti päivämäärät vai onko selkeästi nopeasti katsottuna, et täytyy olla räikeitäkin vuosilukuvirheitä, niin se kertoo vähän siitä suhtautumisesta, et no siihen päin, kyl se riittää. (H2)

Meil on tosi sekavasti niitä hakemuksia, et tosi huonosti täytetty. Et meidän kannalta ois tietysti tosi hyvä, että kun ihmiset keskittyisi täyttämään sitä työhakemusta ja vastais kaikkiin kysymyksiin, et ne olis sit tavallaan meille valmiimpia ja pystyttäis jo heti arvioimaan, et oisko meillä tällaiselle henkilölle töitä. (H6)

Syynä huonosti täytettyyn hakemukseen voi olla, että hakemus on vaikeasti hahmotettava ja kunta-alalla pätkätöitä on kuitenkin niin paljon, jolloin hakijat eivät jaksaa täyttää hakemusta tarkasti. Toisaalta organisaatiot käyttävät Kuntarekryä, jolloin hakemuspohja on jo valmiina, eivätkä rekrytoijat pysty sen takia paljoo vaikuttamaan hakemukseen, muuta kuin lisäämällä omia kysymyksiä.

4.6 Valintapäätöksestä tiedottaminen hakijoille

Kaikki haastateltavat pitivät valintapäätöksestä tiedottamista hakijoille tärkeänä asiana. On itsestään selvää, että kaikille hakijoille, sekä valituille että ei-valituille tulisi ilmoittaa virallisesta päätöksestä. Kuntapuolella vakinaisissa viroissa tiedottaminen on pakollista, eli päätökset ja oikaisuvaatimukset tulisi lähettää jokaiselle hakijalle. Sijaisuuksissa tämä ei ole pakko, mutta haastateltavat pitävät sitä kuitenkin tärkeänä, että hakija tietää miten rekrytointi päättyy. Moni rekrytoija miettii hakijan näkökulmasta eivätkä halua antaa heidän odottavan liian kauan vastausta.

*No se ihminen odottaa ja jos mä ite haen ja laitan hakemuksen, niin kyl mä siitä mielelläni otan viestin vastaan, et se on mennyt sinne kohteeseen ja et se on käsitelty, et joko sit ei oo valittu tai kutsutaan haastatteluun.
(H1)*

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hakijoille voisi ilmoittaa mahdollisimman pian päätöksestä, eikä välttämättä odottaa viralliseen päätökseen asti. Olisi hyvä viestiä hakijoiden kanssa aikaisemmin, koska itse rekrytointi voi kestää kuukausia. Tässä ajassa hakijat voivat tietää jo ilman lopullista ilmoitustakin. Yksi vaihtoehto on ilmoittaa jo silloin, kun valinta on tehty ja kertoa vielä, että virallinen ilmoitus tulee myöhemmin. Tällöin tieto on hakijoille vielä relevantti.

Haastateltavat näkevät myös rekrytointiprosessin kulusta tiedottamisen tärkeänä, ei pelkästään valintapäätöksestä ilmoittamisen. Monen haastateltavan mielestä viestintää tulisi olla enemmän ja monessakin vaiheessa jo ennen virallisen päätöksen julkaisemista. Moni haastateltava mainitseekin että jo haastatteluun kutsuvaiheessa voisi jo hakijoille ilmoittaa tilanteesta, jotta he tietävät prosessin kulun. Syynä viestinnän vähäisyyteen on ehdotettu esimiesten osaamisen puutetta Kuntarekry-järjestelmän käytössä. Eräs haastateltava taas kertoo järjestelmän olevan helppokäyttöinen. Viestinnän puute johtaa usein myös siihen, että menetetään hyviä työntekijöitä, koska he ovat ehtineet jo jättäytyä rekrytoinnista. Yksi haastateltava kertookin, että joka vaiheista informointia on kehitetty ja siitä on tullut hyvää palautetta.

Tätä viestintää tarttis olla enemmänkin kuin mitä meillä nyt on. Mä yritän koulutuksissa painottaa sitä, että kun kuntarekryohjelman kautta on helppo viestittää kaikille, niin siinä kohtaa jo kun tehdään valinta haastatteluihin, niin ne ois hyvä ilmoittaa sitten että paljonko on ollut hakijoita ja kuinka monta on kutsuttu haastatteluun ja valitettavasti tällä kertaa valinta ei osunut sinuun. Näin sinne ei turhaan jäädä odottamaan yhteydenottoa ja et miten tässä kävi ja muuta. Toisaalta myös niin päin, ettei hakija kuvittele, että valinta onkin tehty ja lähtee sit hakee muita paikkoja. (H2)

Kaupungilla prosessit on pitkiä, että siitä tulee sitten ihan virallinen päätös, mikä voi joskus kestää turhankin pitkään, niin on tietenkin tärkeätä, että hakijoille lähetetään se virallinen valintapäätös, mutta että mun mielestä olisi myös tärkeää, mitä kaikki esimiehet ei ota huomioon. Jos se rekrytointi tai se työpaikka on haussa jo pari kuukautta sitten. Siinä vaiheessa kukaan siellä ei enää odotakaan mitään haastattelukutsua. Et kyl mun mielestä on tärkeää pitää työntekijät ajan tasalla, et jos on just sellainen pitkä prosessi siinä, niin voi olla just aikaisemminkin yhteydessä. (H3)

Meillä on kurjia kokemuksia semmoisista, että on hirveen pitkäksiinkin venähtäneet ne valintaprosessit ja hakijat ei tiedä oikeesti missä mennään ja sieltä sitten putoo pois hyviä ehdokkaita matkan varrella, kun ajatellaan, et se on jo mennyt, kun ei tiedoteta. Kyllä tää tiedottaminen on todella tärkeää ja sitä pitää vielä enemmän kuin tossa loppuvaiheen tiedottamisessa. (H4)

Haastatteluissa nousi myös markkinointinäkökulma esille. Moni haastateltava piti tärkeänä sitä, että hakijoille jää mielikuva hyvin ja nopeasti hoidetusta rekrytoinnista, jossa kaikki on otettu huomioon. Kun kaikille ilmoittaa jotain ja mahdollisimman pian, jää hakijoille hyvä kuva rekrytoivasta organisaatiosta.

Me huomataan se noissa kesärekrytoinneista, kun me lähetetään niistä ihmisille tietoa, et on käynnissä ja päätöksiä on tehty ja ehkä vielä joitakin valitaan, niin ihmiset arvostaa sitäkin tosi paljon. Sieltä tulee joskus semmoisia kommentteja, että kiitos kun saadaan tietoa, joistakin ei tuu. Yhdessä rekrytoinnissa kokeiltiin oikein tämmöistä nostettua markkinointii et ilmoitettiin joka vaiheessa ennen kuin se valintapäätös oli tehty, et esim. haastatellut valittu, myös siitä tuli tosi paljon positiivista palautetta

hakijoilta, et sitä arvostetaan, ihmiset odottaa sitä tietoa. Kyl sen nyt jokainen tietää, kun työpaikkaa hakee, et jos ei vastausta tuu nii ei kivalta tunnu, et kyl se on tärkeä asia. (H8)

4.7 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytoinnin haasteista puhuttaessa haastatteluissa nousi esille eri rekrytoinnin aihealueisiin liittyviä ongelmia. Ongelmakohdat liittyivät muun muassa itse rekrytointiprosessin sujuvuuteen, henkilöarvioinnin vaikeuteen, rekrytoijien osaamiseen sekä itse hoitoalan työmarkkinatilanteeseen.

Monet rekrytoijista pitävät haasteena rekrytoinnin suunnittelua, johon kuuluu esimerkiksi haettavan työntekijän hahmottamista sekä työpaikkailmoituksen laadinta. Ongelmana voi olla eri yksiköjen yhteen toimivuus; toiselta yksiköltä on hankalaa saada tietoa työpaikkailmoitusta varten. Monen rekrytoijan mielestä rekrytointi epäonnistuu suurella todennäköisyydellä, mikäli sitä ei suunnitella. Nopea ja tehokas rekrytointiprosessi on toivottu lopputulos, mikä taas kulminoituu alkuvaiheen suunnitteluun. Prosessia pitäisi päästä arvioimaan, jotta siinä voisi kehittyä.

Kyllä meidän pitää päästä jollakin tavalla näihin prosessien arviointiin, että me erittäin harvoin arvioidaan sitä prosessin kulkua, miten se on mennyt, niin sen pitäis olla myös yks työtapa. Olisi hyvä mitata verkossa miten me lyhennetään nää rekrytointiajat ja muuta tällöistä. (H4)

Toinen selkeä haaste oli se, miten saisi oikean työn ja oikean hakijan yhdistettyä. Tämä rekrytoinnin haaste pohjautuu henkilöarvioinnin hankaluuteen. Ikinä ei voi kuitenkaan tietää ihmisestä, koska haastattelussa työnhakija pyrkii antamaan itsestään positiivisen kuvan. Työhaastattelussa rekrytoijalla on puoli tuntia aikaa selvittää ihmisen luonne, mutta oikeasti hänestä saa vain jonkun mielikuvan. Yleensä tämä on vain ensivaikutelma, joka voi poiketa hyvinkin paljon yksikön jälkeenpäin antamasta työpalautteesta. Työhaastattelu voi siis antaa hyvinkin väärän kuvan työnhakijasta. Toisaalta haastatteluun voikin tulla selkeästi hankala hakija, joka sitten aiheuttaa itse ongelmia jo haastattelutilanteessa. Näiltäkään ei voi välttyä, eikä ennen haastattelua voi aavistaa, millainen seuraava haastateltava on.

Vaikka tietyllä henkilöllä on tietyt paperit olemassa, mut et sit kyl niin monta kertaa voi olla jotain ongelmia tai sit ei vaan sovellu johonkin tiettyyn työyhteisöön. (H1)

Yksi rekrytoijista muistuttaa, että rekrytointi on iso investointi, joka perustuu pelkätään lyhyeen haastatteluun. Miten siinä ajassa voisi tuntea ihmistä ja tietää onko valinta hyvä vai ei. Rekrytoijat mainitsevat auttavana työkaluna kuitenkin koeajan, jota voi käyttää tarvittaessa väärässä valintapäätöksessä.

Kolmas rekrytoijien mainitsema haaste oli rekrytoijien osaaminen. Rekrytoinneissa kokematon esimies vaikuttaa negatiivisesti rekrytoinnin lopputulokseen. Rekrytointijärjestelmä on kohtuullisen hyvä ja sisältää paljon mahdollisuuksia, joita kokemattomat rekrytoijat eivät osaa käyttää. Joillekin rekrytoijille haastattelutekniikka ei ole itsestään selvää eikä heillä ole siihen osaamista tai rutiinia.

On hyvin eritasoisia rekrytoijia. Kun puhutaan esimiehestä kuitenkin joka sen valinnan tekee ja muuta ja sehän saattaa olla, et hänellä ei oo kauheen paljon kokemusta siitä asiasta, eikä niistä haastattelujen läpiviemisestä ja todistusten tarkistuksesta ja muusta tällöisestä. (H2)

Neljäs haaste liittyykin jo itse hoitoalan työmarkkinatilanteeseen. Työvoimapula on iso ongelma hoitoalalla, eikä kunta pysty kilpailemaan palkalla. Ala ei ole houkutteleva ja nuoria on vaikea saada hakemaan töitä siitä. Nuorten on huomattu haluavan mieluummin pätkätoita kuin vakituista. Yksi haastateltavista ehdottikin ratkaisuksi parempaa perehdytystä ja sijaisten vastaanottamista yksiköissä paremmalla asenteella. Toisaalta muilla aloilla hakijoita taas voi olla liikaa, mikä taas luo epäsymmetrisyyttä ja lisähaasteita rekrytointiin.

4.8 Ihanteellinen rekrytointiprosessi

Kysyin haastateltavilta heidän ihanteellisesta rekrytointiprosessistaan ja esille nousi selkeästi kaksi pääteemaa. Ensimmäinen liittyy rekrytointiprosessin nopeuteen sekä joustavuuteen ja toinen sen suunnitteluun ja ennakoitavuuteen. Näiden teemojen lisäksi rekrytoijat mainitsivat myös muita yksityiskohtia mitä prosessin eri osissa voisi toteuttaa paremmin.

Rekrytoijille on tärkeää, että prosessi vietäisiin läpi nopeasti ja jäykkyyttä saataisiin kunnalliselta puolelta pois. Byrokraattisuus ja portaiden määrä haittaa rekrytointiprosessin tehokkuutta. Moni mainitseekin, että rekrytointiprosessin kestäessä hyvät potentiaaliset hakijat ovat saattaneet jo hakea muualta töitä. Tällä tavalla menetetään myös hyviä ehdokkaita.

Kyl mä nopeuttaisin, et tää kunnallinen byrokraatia pitkittää näitä prosesseja ihan hirveesti, et menee pari kuukautta siihen vähintään nopeimmil-

laankin hoitamiseen, et jotenkin se ois hienoa, jos ois et kun tulee se tarve, niin oikeesti voitaisiin miettiä millainen ihminen tähän tarvitaan ja sit käynnistää se homma ja valita se ihminen joka on paras. (H8)

Hakuaika olisi hyvä suunnitella niin, et ku hakuaika päättyy, niin hänellä olisi sitten sille viikolle aikaa, et hän pystyy käsittelemään niitä hakemuksia ja kutsumaan haastatteluun mahdollisimman nopeasti niitä henkilöitä, ettei ne jää seisomaan sinne. Jos esimies ehtii käsittelemään niitä hakemuksia vasta kahden viikon päästä kun se on jo päättynyt, niin kaikki ei välttämättä ole enää käytössä. (H3)

Haastatteluissa nostettiin esille hyvin vahvasti rekrytoinnin suunnittelu ja ennakointi. Suunnittelu on aloitettava ajoissa, koko systeemiä tulisi miettiä jo hyvin aikaisessa vaiheessa alusta loppuun asti. Tähän suunnitteluun kuuluisi esimerkiksi roolien, vastuiden ja tehtävien määrittely. Suunnittelu voisi olla niin tärkeässä roolissa, että jo työpaikkailmoituksessa mainittaisiin jo tulevat haastatteluviikot. Tämän kaltainen aikataulutus pitää prosessin kasassa ja varmistaa, että projekti pysyy liikkeessä. Samalla se on hyvin informatiivinen työnhakijoille ja hekin saavat ilmoituksesta paljon irti. Yksi rekrytoijista ehdottaa, että rekrytoinnista olisi aina yksi ihminen päävastuussa, vaikka haastatteluissa olisikin joku muu. Tämä vastuuhenkilö vastaisi prosessin eteenpäin viemisestä ja pitää langat käsissään.

Sellainen mikä on kunnolla suunniteltu alkuvaiheessa, että panostetaan siihen suunnitteluun ja mietitään siinä paljon asioita. Jopa siinä vaiheessa suunnitellaan jo haastattelut ja miten ne toteutetaan ja milloin, et mun mielest jollakin organisaatiolla oli jo hakuilmoituksessa, että haastattelut tehdään viikolla se ja se, niin mun mielest se oli aivan loistavaa. Tällainen hakijan näkökulmaan hyvin viestinnällinen ja tiedottava ilmoitus kertoo missä mennään. (H4)

No ensimmäiseksi suunniteltaisiin hyvin se rekrytointi, et ketä haetaan, mitä siihen ilmoitukseen kirjoitetaan ja sit mietitään ne rekrytointikanavat. (H3)

Kysymyksen kohdalla nousi muitakin parannusehdotuksia, kuten se, että työnkuva-ukset laadittaisiin enemmän hakijan näkökulmasta. Lähtökohtana voisi olla työnhakijan edut työpaikalla, eikä niinkään työnantajan vaatimukset työnhakijoille. Työpaikkailmoituksen tulisi kuitenkin olla myyvä. Lisäksi rekrytoijat pitävät tärkeänä sitä, että viestintää lisättäisiin työnhakijoiden suuntaan sekä kommunikointia rekrytointi-ihmisten välil-

lä. Tiedotusta työnhakijoiden suuntaan pitäisi olla enemmän ja viestinnän tulisi olla avointa. Rekrytointiprosessiin osallistuvien ihmisten taas pitäisi vaihtaa tietoa sujuvasti keskenään, mikä taas nopeuttaa itse prosessia. Mikäli kaikki tiedot saadaan kerralla oikein, niin työnkuvauksen saa mahdollisimman tarkaksi ja realistiseksi ja myös haastattelussa voidaan jo käydä tarkemmin hakijan sopivuutta läpi. Olisi myös hyvä, jos haastattelussa olisi vähintään kaksi ihmistä haastattelemassa, mikä taas mahdollistasi ajatusvaihtojen haastattelujen jälkeen. Tällä tavalla varmistetaan, että arvioinnit ovat puolueettomia.

4.9 Työhaastattelu

4.9.1 Työhaastattelun rooli

Kysyin haastatteluissa rekrytoijilta työhaastattelun roolista. Kuinka tärkeänä he pitävät sitä ja onko se välttämätön rekrytoinnissa? Kaikki rekrytoijat pitävät sitä erittäin tärkeänä ja heidän mielestään rekrytointia ei voi tehdä tai ketään ei voi palkata ilman sitä. Täähän löytyi paljon moninaisia syitä.

Rekrytoijien mielestä on aivan eri asia lukea hakijasta paperilta kuin nähdä hänet kasvotusten työhaastattelun merkeissä. Työhaastattelussa tärkeitä elementtejä ovat ensivaikutelma, henkilökemia ja soveltuvuuden määrittäminen. Työhaastattelussa kommunikointi on mutkatonta ja epäselvät asiat saadaan selvitettyä sekä tarvittavia asioita tarkennettua. Työhaastattelu onkin tärkeää tiedonhaun kannalta. Haastattelun aikana on mahdollista selvittää kaikki tarvittavat asiat, jotka eivät tulleet hakemuksessa ilmi. Myös lain näkökulmasta on parempi haastatella, jotta välttyään valituksilta. Työhaastattelulla onkin tärkeä rooli haastateltavan ja haastattelijan välisen sidoksen luomisessa. Siinä näkee miten heidän välinen kommunikointinsa toimii. Dialogin toimivuus, haastateltavan asenne sekä yleinen fiilis ovat tärkeitä tekijöitä haastattelussa. Erään haastateltavan mielestä rekrytoivan yksikön esimiehen tulisi itse olla haastattelussa mukana, koska hän tuntee organisaation itse parhaiten.

Kyllähän esimies tuntee sen yksikkönsä ja sen rakenteet ja muuta, niin kyllä se henkilökohtainen tapaaminen ja keskustelu ja se miten omat kemiaat kohtaa, niin kyl se on äärettömän tärkeitä. Hirveen paljon asiaa haastattelussa on muutakin kuin se kysymys vastaus, vaan miten se dialogia toimii ja miten keskenään puhutaan ja miten reagoidaan asioihin. Semmoinen hirveen innostuneen haastateltavan tunnistaa välittömästi, se ei vaan pysy täpinöissä, se on hirveen innostunut. Jotain taas ei vois

vähempää kiinnostaa ja koska se täältä voi lähteä. Ne ei oo sanoja tai tiettyjä eleitä, vaan se fiilis joka tulee siihen, niin sen arvioiminen (H4)

Hakemusta ei rekrytoijien mukaan voi tehdä pelkästään hakemuksen perusteella, vaan hakijaa on nähtävä ja kuunneltava, mitä sanottavaa hänellä on. Tämän jälkeen voi vasta tehdä päätöksen, onko hän soveltuva tehtävään. Hyvät työnhakijat eivät riitä, vaan heistä on valittava paras, mikä taas onnistuu työhaastattelun avulla. On myös tärkeää, että viimeistään haastattelussa molemmille osapuolille selviää toisten odotukset.

4.9.2 Työhaastattelun suorittaminen

Haastattelutavoista kysyttäessä rekrytoijien haastattelutekniikka eroavat toisistaan jonkun verran. Periaatteessa kaikki rekrytoijat suorittavat työhaastattelun työnhakijan hakemuksen pohjalta. Haastattelurunkona toimii siis hakemus, jossa on henkilötiedot sekä työ- ja tutkintotodistukset. Näiden perusteella rekrytoija voi tarkastella hakijan persoonaa ja valita sitten tarkemmin työkohteet sijaispuolella. Yksi haastateltavista käyttää puolistrukturoitua haastattelulomaketta, jolloin kaikille hakijoille tulee samat kysymykset. Hän käyttää lähinnä tapauskysymyksiä, koska kokee vakikysymykset tehottomiksi. Hän uskoo, että niitä on harjoiteltu liikaa työnhakijoiden puolesta.

Mä oon käyttänyt vähän tällaisia tapauscaseja. Ne on usein semmoisia, kun haastatteluun tullaan enempi tai vähempi valmistautuneena, niin usein tiedetään ne vakikysymykset, joita kysytään, niin kysytäänkin vähän jotain muuta. Eli näillä caseilla pystyy mun mielestä aika hyvin arvioimaan esim kuin näppärästi ja nopeasti reagoi asioihin ja myöskin se, et se on yleensä työhön liittyvä case, eli ihan oikea tapaus mitä on ollut ja johon täytyy mieltii ratkaisua. (H4)

Sijaispuolella on selkeä linja ja kaava, mitä pitää kysyä haastattelussa ja tietyt tehtävät edellyttävät tiettyjen asioiden selvittämistä. Haastattelussa tulee käydä läpi selkeä runko ja tietää mitä pitää kysyä ja mitä täytyy todentaa. Pakollisten kysymysten lisäksi täytyisi muistaa kysyä muitakin oleellisia kysymyksiä. Useamman rekrytoijan mielestä sama kysymysrunko kaikille on hyvä ratkaisu, koska silloin vastauksia on helpompi vertailla. Vapaamuotoisessa haastattelussa hakijalla koetaan olevan liikaa valtaa.

Mä tykkään, et siinä on se struktuuri, jota seurataan ja jonka kanssa ollaan kaikkien kanssa samalla lailla. – aikaisemmin ku en harrastanut tämmöistä puolistrukturoitua niin toisten kanssa oli 10 minuutissa val-

mista ja toisten kanssa meni tavattoman pitkään. Siinä on herkästi niinkin, et kauheen puheliaat haastateltavat lähtee viemään sitä. – se (runko) auttaa pysymään siinä aikataulussa. (H4)

Moni haastateltava piti tärkeänä sitä, että työhaastattelussa olisi vähintään kaksi haastattelijaa. Tähän löytyy monta syytä, joista ajatusten vaihto, näkökulmien erilaisuus sekä objektiivisuus ovat tärkeimpiä. Tarkoituksena on, että kaksi henkilöä haastattelee ja molemmat kirjoittavat omat muistiinpanonsa. Muistiinpanojen kirjoittaminen ennen keskustelua on tärkeää, jotta varmistetaan haastattelijoiden ajatusten aitous. Haastattelun jälkeen pidetään hieman taukoa seuraavasta haastattelusta ja haastattelijat vaihtavat ajatuksia keskenään. He keskustelevat haastateltavasta ja arvioivat häntä. Toinen on saattanut huomata jotain mitä toinen ei ja tällä tavalla haastattelijat voivat nähdä asiat laajemmin. Myös haastattelun aikana kahdesta haastattelijasta on hyötyä, kun he voivat toimia tukena toisilleen.

Vaikuttaa tosi paljon asetelmaan, kuin paljon haastattelijoita paikalla. On mietittävä, et millainen kokoonpano voidaan ottaa haastatteluun yli-päättään. -- Vakituinen on niin iso investointi, et mun mielest siin on aina hyvä olla se vähintään kaksi näkökulmaa, et toinen pystyy keskittyä ja toinen kysyy. – Meil on usein useampikin, mut yleensä neljä on jo haastateltavan kannalta ikävää, kun on raati. Se ei välttämättä ole hyvä tilanne, sitä mä en suosi, mut joskus on tarpeen et tarvitaan semmoisii ihmisiin siihen, jotka tietää jostain osa-alueesta, et on tärkeitä et he on mukana. (H8)

Yleensä kummatkin tekee omat merkinnät välittömästi haastattelujen jälkeen, sit alkaa vasta vuorovaikuttaminen haastattelusta keskenään, että saadaan ensimmäiset tunnelmat silleen. (H4)

Työhaastattelusta puhuttaessa esille nousi lähes jokaisen haastateltavan toimesta haastattelutilan merkitys. Työhaastatteluun on varattava rauhallinen ja keskeytymätön tila, jossa ei ole häiriötekijöitä. Haastatteluun osallistuvien on saatava keskittyä täysin. Kun tilanne on rauhallinen, voi haastattelijat pyrkiä saamaan haastateltavan vapautuneeksi vastaamaan kysymyksiin, eikä salailemaan tietoja. Haastattelijan ei kannata kuitenkaan täyttää haastateltavan lauseita, vaan antaa hänen itse puhua vastata loppuun. Moni haastateltava muistutti, että työhaastattelu on kokonaisuudessaan hyvin lyhyt, joten he pyrkivät saamaan hakijasta irti enemmän tietoa. Haastattelussa rekrytoijan tehtävänä on selvittää hakijan odotukset ja toiveet ja sitä kautta varmistaa, että työnkuva on selkeä ja odotukset kohtaavat molemmin puolin.

Mitä odotuksia hänellä on tätä tulevaa paikkaa kohtaan, onko ne realistisia, onko ne ollenkaan sinnepäin, kuin mitä mul on tarjota. Kohtaako ne asiat ja ihan semmoinen persoona, sopiiko meidän tiimiin vai onko hyvin erityyppinen ja sellainen, et näkee heti et varmaan hankaluuksii tulee. (H2)

Kohdeorganisaatioissa on mahdollisuus käyttää videohaastattelua. Tämä tapahtuu siten, että joku laatii kysymykset videolla ja videolinkki lähetetään hakijalle. Hakija sitten kuvaa itsestään videon, jossa haastattelijan videolla esiintyviin kysymyksiin. Rekrytoijien mielestä videohaastattelun avulla on helppo käsitellä suuria hakijamääriä. Tällä tavalla voidaan jo pitää ensimmäinen karsintakierros ja kutsua vasta seuraavalla kierroksella henkilökohtaiseen työhaastatteluun. Videohaastattelu on myös joustava ratkaisu esimerkiksi kaukana asuville työnhakijoille. Toisaalta eräs haastateltava kokee, että videohaastattelussa on liian helppo esittää jotain muuta kuin on, koska videon voi kuvata niin monta kertaa uudestaan kuin vain jaksaa.

Nää videohaastattelut, joita me ollaan kaupattu, niin niitähän voi vaikka kuinka monta kertaa äänittää, valmistaa ja tehdä uuden. Mutta haastattelussa sen on just pakko vastata juuri niihin kysymyksiin mitä se tuntee sillä hetkellä ja miten tuo sitä asiaa esiin. (H4)

Haettavasta tehtävästä riippuen hakijan tulisi selvittää sekä osaamiseen että persoonaan liittyvät tiedot. Terveysalalla hakijan persoonalla ei niinkään ole väliä, vaan pelkästään osaamisella. Osaaminen varmistetaan tutkinto- ja työtodistuksilla. Jos taas puhutaan esimerkiksi toimistotyöstä, niin persoonalla on taas paljon väliä ja sitä peilataan työympäristöön. Lisäksi haastateltavien mielestä keikkatöiden haastatteluissa ei tarvitse myöskään mennä niin syvälle, koska riskinä on, ettei hakija edes tulisi tekemään ollenkaan vuoroja organisaatiolle. Keikkalistalle pääsee pääsääntöisesti kaikki, jotka täyttävät kelpoisuusehdot. Vakituksissa paikoissa taas on oltava tarkempi ja selvittää enemmän tunnepuolen asioita.

*Monet voi hakee meille sijaiseks ja silti he ei tee ikinä yhtäkään keikkaa.-
- Kun hoitajat valmistuu ja hakee vakituista paikkaa, niin sittenhän se on ihan erilainen hakuprosessi. Siinä sitten selvitetään näitä tunnepuolen juttuja, kun taas keikkalaisena ne saattaa tehdä keikan pari viikossa tai kuukaudessa. (H1)*

Riippuu et mistä tehtävästä. Lääkäreille ei vaikuta persoona sillä tavalla, et siel on se pätevyys. Mut sit jos mä nyt sanon, et me rekrytoidaan tänne mejän toimistoon, niin kyl meil vaikuttaa ihan varmasti persoona ja miten sopii siihen mejän tiimiin, minkälaiseen tehtävään, et minkälainen vaikutelma tulee. Se on sit aina tehtäväkohtainen. (H8)

Lisäksi työhaastattelun suorittamisessa tuli esille muitakin asioita. Haastattelijan tulisi muistaa, että kyseessä ei ole myyntipaikka, eli haastattelutilanteessa ei tulisi perehdyttää. Haastattelijan tulisi keskittyä haastattelussa hakijan arviointiin. Hakijaa arvioidessa haastattelijan tulisi pitää mielensä skeptisenä. Lähes kaikki haastateltavista uskoo, että soveltuvuusarviointi tekisi haastattelusta kattavamman, koska työhaastattelussa aika on rajallinen.

Kriittisyys, aina pitää olla vähän skeptinen haastattelua kohtaan. – Kaikki hakijathan on hyvät puolet itsestään tuonut esille, sit vähän pitää kriittisesti katsoa niitäkin ja kaivaa sieltä se totuus. (H8)

Eräs haastateltavista huomasi ongelman sähköisessä rekrytoinnissa. Nimittäin hakeminen on tehty liian helpoksi ja monet hakijat eivät edes tiedä mihin ovat hakeneet. Työhaastatteluun saattaa tulla hakija, joka ei tiedä organisaatiosta mitään.

*Se on ehkä tällaisen sähköisen miinuspuoli, et niitä hakemuksii laitetaan hirveesti menemään eikä nuoret mieti. Vaan et hei, tää on helppoa ja sit ku ne tulee tähän, ne ei oo vaivautunut selvittämään. Sit ne kysyy onko tää *nimi*. – Mun mielestä hakijan täytyy tietää mihin hän on tulossa ja olla ne paperit mukana. – Ne on ne mitä kyl kohtaa usein. (H7)*

4.9.3 Haastatteluun valmistautuminen

Lähes kaikki haastateltavat pitivät haastatteluun valmistautumista tärkeänä tai jopa välttämättömänä, jotta haastattelu onnistuisi hyvin. Kuten itse rekrytointiprojektin, myös haastattelun suunnittelua pidetään tärkeänä. Haastatteluun valmistautumisen ajateltiin auttavan itse haastattelutilanteessa ja saavan sen toimivammaksi. Haastattelijoiden tulisi valmistautua myös henkisesti, koska tilanteessa voi kohdata mitä vain.

Mekin mietitään aika tarkkaan ne haastattelukysymykset ja työnjako siinä. Me katotaan et siihen jää sopivia välejä, et toinen pystyy tarttuu niihin kysymyksiin kun toinen keskittyy kysymiseen. (H8)

Työhaastatteluun valmistautumiseen sisältyy paljon muutakin kuin itse työhaastattelun kulun suunnittelu ja työnjako. Useimmiten rekrytoijat lukevat hakijoiden hakemukset uudestaan ja valmistavat sen pohjalta haastattelurungon, jota seurata haastattelun aikana. Hakemuksen lukeminen auttaa havainnoimaan puuttuvia tietoja ja tällä tavalla voidaan täydentää niitä haastattelussa. Siitä näkee myös jo hieman, millainen ihminen on tulossa. Lisäksi tarkennusta tarvitsevat kohdat voidaan myös käydä läpi haastattelussa. Hakemuksen läpikäyminen on hyvä myös sen kannalta, ettei lähdetä kyselemään samoja asioita, jotka ovat jo selvillä. Tarkoitus on syventyä enemmän haastateltavaan ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu menee omalla painollaan eteenpäin vastausten mukaan. Haastattelurunko tehdään siis hakemusten vastausten mukaan. Kaikilla on siis lähes samanlainen runko, mutta kuitenkin yksilöity. Haastattelurungon tehtävänä on myös muistuttaa tärkeiden asioiden läpikäymisestä, mikä helposti unohtuu haastattelun aikana.

Kysymysrungossa on muistutuksena kaikki palkka ja koeajasta sopimiset ja niitä ei sit oikeestaan tarvii miettii eikä unohdu, koska sit ku tekee semmoisii... mäki saatan vetää joskus, et neljä haastattelua peräkanaa, niin siinä kohtaa kun teulee kolmas niin alkaa unohtaa, et oonko mä unohtanu kysyy tältä ihmiseltä tän. Et se on ihan järkyttävää, kun menee pikkuhiljaa sekaisin, kun ne omat kysymykset on jo esittäny jo useamman kerran – Niin sen takia on hyvä olla se kysymysrunko. (H8)

Mä luen etukäteen huolellisesti mitä hän on kirjoittanut itestään, sekin kertoo jo aika paljon yleensä. Semmoiset pienetkin asiat siitä, että onko hän kertonut itsestään, mitä on kertonut, onko hän kertonut että heillä on kissa vai onko kertonut millaista työkokemusta hänellä on, mitä erityisosaamista hänellä on tai muuta. Ja siitä, onko hän täyttänyt huolellisesti päivämäärät vai onko selkeästi nopeasti katsottunua, et täytyy olla räikeitäkin vuosilukuvirheitä, niin se kertoo vähän siitä suhtautumisesta, et no siihen päin, kyl se riittää. (H2)

Muutama rekrytoija kokee ajanpuutteen olevan syynä siihen, etteivät voi valmistautua työhaastatteluihin. Kyseiset rekrytoijat hoitavat yleensä vain terveydenhuoltoalan sijaisrekrytoinnin työhaastatteluja, eivätkä he pidä niihin valmistautumista niin tärkeänä. Tämä johtuu siitä, että hakemukset on periaatteessa käyty jo kerran läpi ja työhaas-

tattelut eivät ole niinkään haastatteluja, vaan lähinnä todennetaan työ- ja tutkintotodistukset.

4.9.4 Työhaastattelun luotettavuus

Työhaastattelun luotettavuudesta kysyttäessä vain yksi haastateltavista piti työhaastattelua suhteellisen luotettavana. Loput jakaantuivat suunnilleen kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä pitää työhaastattelua jonkun verran luotettavana, mutta kuitenkin loppujen lopuksi epävarmana arviointimenetelmänä. Toinen ryhmä taas koki työhaastattelun luotettavuuden riippuvan monesta eri tekijästä, kuten haastattelijan työkokemuksesta tai käytettävissä olevasta haastatteluajasta.

Kaikki haastateltavat pitivät työhaastattelua kuitenkin luotettavampana kuin työhakemusta. Haastattelusta saa päällisin puolin jonkinlaisen kuvan hakemuksen lisäksi ja myös vaisto kertoo jo jotain. Rekrytoijalle tulee helposti epävarma olo, mikäli jotain on pielessä. Moni mainitsi kuitenkin, ettei ikinä voi varmuudella sanoa haastateltavista ja useimmiten todellisen lopputuloksen näkee vasta työsuoritusten jälkeen. Sen takia moni pitää koeaikoja helpottavana tekijänä rekrytoinnissa.

Vaikka työhaastattelua pidetään jonkun verran luotettavana, on kuitenkin vaikeaa arvioida loppujen lopuksi haastateltavan suoritusta tai muita potentiaalisia ongelmia. Monet asiat eivät tule ilmi haastatteluissa, mutta haastattelussa pääsee näkemään hieman haastateltavan persoonaa.

Kyllä se (haastattelu) aika luotettava on. Niin kuin sanoin, työhaastattelu on siitä hyvä, et ihan välttämättä henkilöä täytyy nähdä, et ei pelkästään paperin perusteella voi rekrytoida ihmistä. Mut tietysti semmoisia ei pysty arvioimaan, et millainen työsuoritus se loppujen lopuksi on ja onko sit muita ongelmia, paljon poissaoloja, niin niitähän ei välttämättä tuu ilmi siinä haastattelussa, mut toki persoonan näkee. – Toki jossain tapauksissa kyl moni haastateltava sit puhuu suoraankin jos on joku työpaikka, työsuhde, loppunut ikävästi ja kesken --. (H6)

Monen mielestä työhaastattelun luotettavuus riippuu monesta eri tekijästä. Kuinka laajasta haastattelusta on kyse, kuinka paljon aikaa on käytössä ja millaisia kysymyksiä haastattelijat kysyy. Lyhyessä haastattelussa haastateltavan on helppo esittää jotain muuta kuin on. Perusajatuksena on kuitenkin, että ihmisiin ja omaan vaistoon luotetaan. Yksi tärkeimmistä muuttuvista tekijöistä pidettiin haastattelijan kokemusta ja osaamista. Paljon riippuu siitä, onko haastattelijalla rutiinia työhön ja kokemusta ja hänen kyvys-

tään kysyä oikeita asioita. Haastattelu voi olla hyvinkin epäluotettava, mikäli haastattelija ei ole ajan tasalla tai haastattelijana toimii ulkopuolinen.

Mä en oikein tiedä toimiiko haastattelu silloin kauheen hyvin, jos olis vaikka ihan joku ulkopuolinen henkilö, joka ei edes tiedä tarkkaan mihin tehtävään se henkilö on tulossa, niin silloin mun mielest se ei toimi kauheen hyvin. Mut esim osastonhoitaja, niin kylhän pitäis olla hirveen tarkka kuva siitä, mihin työhön se esim tuleva lähihoitaja on tulossa hänen osastolleen, kyl hän tuntee sen oman työporukkansa myös, mihin hän on tulossa. Et silloin mun mielest se on paljon luotettavampi. (H2)

Kokenut haastattelija osaa peilata tunnelmaa ja tilannetta ja hän voi myöskin luottaa omiin tuntemuksiinsa. Mitä kokeneempi haastattelija, sitä enemmän hän pystyy päättämään ja tekemään oikeita arvioita. Kokemattomat haastattelijat eivät osaa välttämättä kiinnittää huomiota asioihin, jotka voivat olla tärkeitä.

Kyllä se fiilis on tosi tärkeä, mä en vaan tiedä miten sitä.. se on semmoista kun tulee vuosia kokemuksia. Sääliksi käy nuoria kokemattomia esimiehiä, kun lähtevät ekaa kertaa haastattelemaan, koska silloin on tosi vaikeaa luottaa omaan fiilikseen, että uskaltaa luottaa siihen. Silloinkin pitäisi kyllä osata miettiä sitä omaa kokemusta siitä tilanteesta, et sillä on merkitystä.—On rohkeempi luottamaan omiin tuntemuksiinsa, kun on kokenut haastattelija. Ettei just niin, et on nuorempi henkilö ja epäilee paljon helpommin itteensä ja kokemusta tilanteesta. Sit kun on paljon hamstrannu kokemusta, niin uskaltaa luottaa siihen omaan fiilikseen eri lailla. (H4)

Riippuu varmaan todellakin siitä, kuinka kokenut on haastattelijana, must tuntuu et mitä enemmän niitä haastatteluja tekee, sitä enemmän koekmusta sil taval tulee siitä, et pystyy siitä (haastattelusta) jotain päättämään. En mä tiedä, et just jotain tuloksia tullut, et ei ollut kaikkein luotettavampia, jos sitä ihan tutkitaan ja katsotaan ennustettavuutta, et mitä siitä (haastattelusta) voidaan päätellä. Mutta itse olen tehnyt ainakin hyviä rekrytointeja. (H8)

Yksi haastateltavista kertoi oman työn laadunvarmistuksesta ja kuinka tärkeää se on oman rekrytointityön kehittämiseksi.

Aika paljon tarvis tehdä sellaista seuranta oman työnsä laadunvarmistukselles, et kun ne työntekijät on tullu sinne, et kattoo vähän mites on sujunut ja onko jossain mennyt pieleen. Samaten haastattelujen jälkeen mä usein mietin sitä, et mekin ollaan sitä prosessia hiottu sillä tavalla, et se on vasta löytäny viime vuosina sellaisen järkevän systeemin, miten ne haastattelut kannattaa rakentaa, just tää työnjako jne. Jossain vaiheessa vain läiskittiin kysymyksiä ja sit ei mennyt hyvin, mut just pitää olla kriittikkiä et arvioi omaa työtään, et katsoo miten ne ihmiset selviytyy työstään jatkossa ja onko siellä tullut valittu joku, jota ei ois kannattanu ja miks. Et sitä kautta näen et se kokemus tuo (luotettavuutta). (H8)

Vaikka omaan vaistoon pitäisikin luottaa, niin ne tulisi erottaa omista henkilökohtaisista mieltymyksistä ja asenteista. Päätöksen subjektiivisuutta voidaan ennaltaehkäistä sillä, että on laadittu tiettyjä kysymyksiä, joihin odotetaan tiettyjä vastauksia sekä kahden haastattelijan tulkinnan kirjaamiselle ja keskustelulla. Omat tuntemukset kuuluvat asiaan kuitenkin jossain määrin, koska useimmiten haastattelijat hakee itselleen alaista, jolloin vuorovaikutuksen tulisi myös toimia kummankin osapuolten välillä.

Se on just sitä haastattelijan ammattitaitoa, et ei anna omien henkilökohtaisten mieltymysten ja tiettyjen asenteiden vaikuttaa siihen haastatteluun. – Meillä on just luotu anonyymi systeemi, missä poistetaan henkilön nimi, osoite, ikä ja sukupuolitetiedot, et esimiehellä on oikeesti mahdollisuus ihan niiden tietojen perusteella vaan valita. Mun mielest se on oikein hyvä, et tähän suuntaan ollaan menos, niin silloin sieltä tulee poimittua just oikeat henkilöt. (H2)

Terveystieteiden kelpoisuusehdoilla on suurempi painoarvo kuin haastattelijan vaistolla. Vaiston mukaan ei voi valita työntekijöitä, sillä kelpoisuusehdot täyttävä hakija tulisi ottaa ainakin sijaisrekisteriin. Vasta työsuorituksen jälkeen voidaan toimia sen vaatimalla tavalla. Eräs haastateltavista yhdistäisi työhaastattelun ja soveltuvuusarviot. Hänen mielestään vain toinen ei riitä, mutta kummatkin antaisivat kokonaisvaltaisen kuvan hakijasta.

4.9.5 Työhaastattelun edut ja heikkoudet

Työhaastattelun edut

Työhaastattelu on terveydenhoitoalalla välttämätön, koska ketään ei voida rekrytoida ilman todistusten todentamista. Tämä taas onnistuu työhaastattelussa. Työhaastattelun

edut jakaantuivat lähinnä kahteen ryhmään, jotka ovat vuorovaikutteisuus sekä tietojen tarkennus.

Vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä pidetään erittäin tärkeänä, koska yleensä haastattelijana toimii tulevan rekrytoitavan henkilön esimies. Haastateltavan pääsee näkemään kasvokkain ja kanssakäymisen sujuvuus tulee ilmi. Henkilökohdainen tapaaminen lisää luotettavuutta hakijaan ja haastattelijalla pääsee esimerkiksi näkemään mikäli henkilöllä on kasvoissaan lävistyksiä tai tatuointeja. Ensitapaamisessa haastateltavasta saa tietynlaisen kokonaiskuvan, eikä päätöstä voitaisi tehdä pelkästään paperin perusteella. Eräs haastateltavista koki jopa videohaastattelun avartavana, sillä siinäkin hakijoista sai erilaisen kuvan kuin hakemusten perusteella.

Mul oli hakemukset siinä, syntyi jotkut top viisi tai top kolme ja sit kun ne videohaastattelut tuli nii mun järjestys muuttuikin, et sit ku mä olin nähny miten he vastas kysymyksiin, niin sieltä sit tippuikin osa pois siinä kohtaa. Et tavallaan se mielikuva mikä heidän perusteellaan tuli, niin ei ehkä sovikaan siihen tehtävään. Se oli ihan jännä kokemus, siinä mä huomasin et toisaalta se videojuttu oli aika hieno, et antaa mahdollisuuksia eri ihmisille ehkä, mut itse huomasi sen, että ne jotka valitsee haastatteluun ei ehk ookaan ne kun persoona tulee esiin vasta haastattelussa jotenkin. (H8)

Työhaastattelun tärkeä etu on se, että siinä tilanteessa sekä haastattelijat että haastateltava voivat saada kysymyksiinsä vastaukset. Kummatkin osapuolet voivat tarkentaa omia odotuksiaan ja mahdollisesti päästä yhteisymmärrykseen. Lisäksi haastattelussa tulee ilmi tietoa, mitä hakemuksessa ei ole. Kysymykset johdattelevat paljon haastateltavaa.

Silloin (haastattelussa) myös työnhakijalla on erinomainen mahdollisuus vielä kysyä tarkentavia kysymyksiä siitä työpaikasta ja saada tietty kuva, että haluaako hän oikeesti sinne töihin vai ei. – Saattaa käydä niin, et se valittu henkilö ei otakaan vastaan paikkaan. – Kaikki just se informaatio on ihan erilaista kun kirjoitellaan sähköposteja tai jotain tai luetaan pelkkä hakemus, niin näin se on erilaista ja sitten henkilön olemus ja just eleet ja ilmeet ja muut tulee ihan eri tavalla. Et se sanaton viestintä on hyvin tärkeä kans. (H2)

Ja myös hakijalla on tietenkin mahdollisuus kysyä siitä työtehtävästä. Onhan se hakijallekin sellainen, et hän sit näkee ja kuulee siinä sitten

kun kerrotaan siitä työtehtävästä, et voi sit tulla äkkiä et ei tää ookaan yhtään mun juttu, et myöskin hakijan kannalta. (H3)

Eräs haastateltavista mainitsi, että työhaastattelu voi olla hyvin rikastuttava kokemus. Siellä voi syntyä tilanteita, jossa haastateltava avartaakin haastattelijan näkemystä työtehtävän vaativuudesta. Se on myös eräänlainen markkinointitilanne haastateltavalle.

Henkilön kohtaaminen on tosi tärkeää. Siinä voi nostaa se hakijakin esiin semmoisia asioita, joita ei itse huomannut. Kyllä mulla on ollut joi-takin rekrytointeja, jossa tarkkaan oon miettiny millaisia henkilöitä ha-en, sitten onkin yllättäen hakijalla semmoista osaamista, mitä mä en edes tiennyt et saatetaan tarvita. – Jos on niin laput silmillä kulkeva haastat-telija, joka ei ajattele muuta kuin se, et me tehdään tätä hommaa ja sit sil yhtäkkiä onkin joku, joka rikastuttaa mejän koko yksikköä. Tämmöiset asiat ei välttämättä tuu esiin ennen kuin on tällaista vapaampaa keskus-telua ja tilaa sille, et voi tuoda esiin näitä juttuja. Mut sekin on hakijasta kiinni, et pysyttelee tiukasti siinä tehtävänkuvauksessa ja sen mukaisissa ominaisuuksien korostamisessa eikä itse huomaa näitä, mutta siinä aina-kin tulee enemmän tietoa huomattavasti kuin hakulomakkeessa. (H4)

Työhaastattelun heikkoudet

Työhaastattelun haitoista kysyttäessä vain yhden rekrytoijan mielestä niitä ei ole. Hän pitää työhaastattelua pakollisena, jotta terveydenhuoltoalan hakijan todistukset voidaan todentaa. Muiden rekrytoijien luettelemat haitat koostuvat hyvin monesta eri asiasta. Yksi niistä on haastattelijan subjektiivisuus hakijan arvioinnissa. Haastattelijalla voi olla vahvoja henkilökohtaisia mielipiteitä ja tietynlainen asenne, jolla hän tarkastelee haki-joita.

Haittoja voi olla just semmoisia, et annetaan omien henkilökohtaisten mieltymysten, ettei osaakaan kattoo työnantajan etua. Mut sit toisaalta haastattelija on se esimies ja jos ei sen esimiehen kaa synkkaa, niin tulee sit myöhemminkin ongelmia, et tavallaan sekin on siinä. – Esimiehet, joilla on itsepintaisia ajatuksia jostain asioista, niin silloin ei. Työpaik-kailmoitukseen ei voi laittaa, et haluaa syntyperäisen suomalaisen, et se ei saa vaikuttaa. (H2)

Itse haastattelutilanteeseen liittyy monta häirtatekijää. Työhaastattelu on hyvin tilan-neriippuvainen, jolloin juuri sen hetken ja tilanteen kuva tallentuvat haastattelijalle. Työhaastattelut ovat aikaa vieviä, eikä kaikkia hakijoita voida haastatella. Mikäli päivän

aikana haastattelee monta hakijaa, niin kiire, väsymys, keskittymiskyvyn puute voivat olla haittaavia tekijöitä haastattelijan suoriutumiselle. Haastattelujen laatu kärsii monesta haastateltavasta päivän aikana, mutta myös itse haastattelujärjestys vaikuttaa suoraan haastattelijan arviointiin.

Jos tulee monta ihmistä putkeen, niin voi sit sellaiset ulkopuoliset tekijät vaikuttaa liikaa, esim kun tulee joku ensimmäinen haastateltava ja se onkin tosi hyvä tyyppi, niin sit joku vähän jo et toi on niin hyvä, tyyliin jo tehdä se päätös siinä vaiheessa ja sit kaikkii muita verrataan siihen. – Tai sit jos on vaik viimeinen haastateltava iltapäivällä, et on jo ihan väsynyt ja haluis jo lähteä kotiin, niin sellainenkin voi vaikuttaa tietenk.
(H3)

Haastattelijalle työhaastattelu ei ole normaalitilanne vaan myöskin erilainen ympäristö. Haastattelijan tulisi olla valmiustilassa jatkuvasti, sillä haastattelu vaatii ammattitaitoa. Haastattelijan lisäksi myös haastateltavalle tilanne on haastava ja jännittävä. Myös kokematon, jännittävä, valmistautumaton tai ei-motivoitunut haastateltava heikentää työhaastattelunsa lopputulosta.

Itse haastattelutilanne on hakijalle aika jännittävää. – Jos haetaan sellaista henkilöä, jonka täytyy olla supliikki ja tosi sosiaalinen ja näin, niin hänenhän täytyy myös siinä haastattelussa pystyy pitämään niin kuin silleen, et pystyy olemaan sellainen, mut jos haetaan esim sellaiseen tehtävään, jossa ei taas ole olennaista et minkälaiset sosiaaliset taidot ja et onko nyt niin ulospäinsuuntautunut, et jos haetaan vaikka jotain kirjanpitäjää, niin sit se haastattelutilanne sit ei välttämättä suosi sellaista.
(H3)

4.10 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulokset on tiivistetty taulukkomuotoon ja nimetty Taulukko 2:ksi. Myös teoriaosuudesta ja tutkimushaastatteluista tehdyt analyysit on kirjattu tulosten perään. Teemat on otettu suoraan haastattelurungosta ja uutena haastattelujen pohjalta on lisätty rekrytoinnin suunnittelu.

Taulukko 2 Haastattelujen yhteenveto

Teema	Haastattelutulokset	Analyysi
Onnistunut rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantaja ja -tekijä ovat tyytyväisiä - Työntekijän suoriutuminen työtehtävästä - Rekrytointiprosessin sujuvuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Tulokset tukevat kirjallisuutta - Markkinointinäkökulma: prosessissa otettava työnhakijat huomioon
Epäonnistunut rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> - Ei löydetä tekijää, paikka jää tyhjäksi - Työnantajan ja -tekijän odotukset erilaiset 	<ul style="list-style-type: none"> - Työterveyshuoltoalan työvoimapula - Työnkuvauksen tärkeä merkitys
Rekrytoinnin suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> - Työnkuvauksen ja hakuilmoituksen suunnittelu - Hyvin tärkeää - Työhaastattelun suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytointi aloitettava suunnitellulla, jotta rekrytointi olisi onnistunut
Sähköinen rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> - Helppous, nopeus, tehokkuus - Kommunikoinnin helpottuminen ja lisääntyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Sopiva nykyajan rekrytointitarpeeseen - Kaksisuuntainen viestintä
Työnkuvaus, valintakriteerit ja hakuilmoitus	<ul style="list-style-type: none"> - Hakuilmoituksen rajausta ja siihen panostaminen - Hakijamäärä haasteena 	<ul style="list-style-type: none"> - Suunnittelu - Realistisuus ja kohdennus - Hakijamäärän optimointi - Markkinointinäkökulma
Rekrytointikanavat	<ul style="list-style-type: none"> - MOL- ja Kuntarekry-sivut riittävät - Verkkohaku riittävä - Sosiaalinen media mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Rekrytoijilla jo valmis paletti rekrytointikanavista
Työhakemusten vastaanottaminen ja käsittely	<ul style="list-style-type: none"> - Kelpoisuusehtojen tärkeys - Hakijamäärän ja -laadun vaihtelevuus - Huonosti täytetyt hakemukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Luonteenpiirteillä ei väliä - Ennakointi ja rekrytointiprosessin sopeuttaminen
Valintapäätöksestä tiedottaminen hakijoille	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedottaminen kaikille hakijoille erittäin tärkeää - Jokavaiheinen informointi - Markkinointinäkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutuksen lisääntyminen - Työnantajakuvan parantaminen
Rekrytoinnin haasteet	<ul style="list-style-type: none"> - Prosessin sujuvuus - Henkilöarvioinnin vaikeus - Rekrytoijien osaaminen - Hoitoalan työmarkkinatilanne 	<ul style="list-style-type: none"> - Suunnittelu tärkeää - Henkilövalinnat epävarmoja
Ihanteellinen rekrytointiprosessi	<ul style="list-style-type: none"> - Nopeus ja joustavuus - Suunnittelu ja ennakoitavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Turha byrokratia pois - Kokonaisvaltainen suunnittelutyö - Hakijan näkökulma
Työhaastattelun rooli	<ul style="list-style-type: none"> - Välttämätön - Ensivaikutelma ja henkilökemia - Hakijan soveltuvuuden arviointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei poikkea teoriasta

Työhaastattelun suorittaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Jäsennetty haastattelu - Paneelihaastattelu - Muistiinpanot - Rauhallinen haastattelutila 	- Tukevat teoriaa ja tutkimuksia
Haastatteluun valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Tärkeää - Koulutus 	- Tukevat teoriaa ja tutkimuksia
Työhaastattelun luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> - Suhteellisen luotettava, loppujen lopuksi kuitenkin epävarma - Haastattelijan osaaminen vaikuttaa - Subjektiviisuuden ennaltaehkäisy 	<ul style="list-style-type: none"> - Haastattelija tietää, millaista ihmistä haetaan - Terveystieteillä kelpoisuusehdot tärkeät
Työhaastattelun edut	<ul style="list-style-type: none"> - Todistusten todentaminen - Vuorovaikutus, kaksisuuntaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Toimiva, kun kaksisuuntainen - Hakija ei vielä varma haluaako paikan
Työhaastattelun haitat	<ul style="list-style-type: none"> - Haastattelijan subjektiivisuus - Haastattelun tilanneriippuvaisuus 	- Arviointikyky

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa on tarkoitus esittää olennaisimmat tutkimustulokset, peilata niitä teoriaan ja muodostaa niistä johtopäätöksiä. Jatkotutkimusehdotukset esitellään myös tässä luvussa ja lopuksi vedetään koko tutkimus yhteen lyhyeksi versioksi.

5.1 Pohdintaa

Haastatteluissa kävi ilmi, että rekrytoijat uskovat eri toimintojen tehostavan rekrytointiprosessia, mikä taas auttaa oikean henkilön etsinnässä. Teoriassa rekrytointia pidetään onnistuneena, kun sekä työnantaja että – tekijä ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Myös haastateltavat olivat haastatteluissa pääosin tätä mieltä. Rekrytoinnin epäonnistumisena taas pidettiin sitä, ettei haettavaa työpaikkaa saada täytettyä. Tässä tapauksessa syynä voi olla hyvinkin terveysthuoltoalan työvoimapula. Rekrytoijien tulisi rekrytointiprosessia suunniteltaessa ottaa huomioon niin sisäiset kuin ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat suoraan rekrytointistrategiaan. Työnhakijoiden ja työpaikkojen suhde ja nimenomaan työvoimapula tulisi näkyä eri strategioiden suunnittelussa. Rekrytoijat mainitsivat haastatteluissa, että kyseisellä alalla rekrytoinneissa tekniset vaatimukset menevät sosiaalisten vaatimusten edelle. Tämä tarkoittaa siis sitä, että oikealla koulutuksella ja työkokemuksella työnhakija otetaan todennäköisesti töihin hänen luonteesta riippumatta. Tästä voisi siis päätellä, että avoimeen työpaikkaan ei vain hakenut yhtäkään ihmistä, jolla olisi ollut vaadittava koulutus- ja työtausta. Työntekijäpulaan rekrytoija ei pysty suoraan vaikuttamaan muutoin kuin miettimällä erilaisten strategioiden käyttöä ja rekrytointiprosessien osien korostamista. Haastateltavat mainitsivatkin, että markkinointi ja hakuilmoitukseen panostaminen unohtamatta realiteettia voisi näkyä tuloksessa positiivisesti.

Kirjallisuudessa todettiin, että onnistuakseen rekrytoinnin täytyy olla tehokasta. Haastateltavat näkivät rekrytoinnin epäonnistumisena myös sen, että työnantajan ja työntekijän odotukset eivät kohta. Mielikuvat työtehtävästä ovat eriävät, mikä taas juontuu tehtävän työnkuvaukseen. Meneses ja Kleiner (2002, 46) väittävätkin, että onnistuakseen rekrytoinnissa on rekrytoijan määritettävä työnkuva tarkasti. Myös muutama rekrytoija mainitsi, että onnistunut rekrytointi edellyttää sitä, että prosessi etenee ja että rekrytointi saadaan päätökseen sopivaan tahtiin. Tämä ei liity pelkästään tehokkuuteen vaan rekrytoijat pitivät hakijoiden kokemusta rekrytointiprosessista tärkeänä, sillä rekrytointi on heidän mielestään itsessään hyvä markkinointikanava. Tässä tulee esille markkinointinäkökulma, joka nousi hyvin monesti esille tutkimushaastatteluissa haastateltavien omasta toimesta. Nopea ja tehokas rekrytointiprosessi taas saataisiin aikaiseksi haastateltavien mielestä tehokkaalla rekrytoinnin suunnittelulla. Haastatteluissa ei ky-

sytty ollenkaan rekrytoinnin suunnittelusta, mutta puolet haastateltavista koki aiheen tärkeäksi ja ottivat sen esille. Rekrytoinnin suunnitteluun liittyy läheisesti esimerkiksi työnkuvauksen laadinta ja haastatteluaiakataulut. Eräs haastateltava mainitsi myös, että rekrytointiprosessin seuranta ja arviointi on myös tärkeää, jolloin tulosta voidaan parantaa. Tällainen toimi kuuluu rekrytoinnin hallinnollisiin tehtäviin.

Tutkimuskohdeorganisaatioilla on molemmilla käytössään sähköinen rekrytointi. Haastateltavat kokevat sähköisen järjestelmän erittäin toimivaksi ja tehokkaaksi. Kommunikointi on helpompaa ja nopeampaa ja sähköisten hakemusten vertailu helpottuu huomattavasti. Teorian puolella mainittiinkin, että rekrytointiprosessin kaava on muuttunut hieman sähköistymisen myötä. Nimittäin kommunikointia on pyritty ja pystytty tehokkaasti lisäämään. Sekä rekrytoija että työnhakija pystyvät viestimään tehokkaammin kumpaankin suuntaan. Sähköpostin kautta on nopea kommunikoida ja vastaanottaja voi reagoida siihen sitten, kun hänellä on aikaa.

Sähköinen rekrytointi on välttämätöntä nykypäivän rekrytoinnissa, kun hakijamäärä voi olla useampi sata. Kaikkiin ei voida ottaa kontaktia yksitellen, vaan rekrytoijien täytyy pystyä hyödyntämään nykyajan teknologiaa. Suuri hakijamäärä voi johtua myös siitä, että hakijat ilmoituksia kummemmin lukematta vain laittavat hakemuksen, koska se on niin helppoa. Työnhakijat kokevat sähköisen rekrytoinnin helpommaksi kuin perinteisen paperirekrytoinnin, jolloin myös hakemuksia tulee enemmän avoimiin työtehtäviin. Tämä on vain hyvä asia työterveydenhuollon puolella, jossa työntekijöiden vähäinen määrä on haaste. Kuitenkin kaikki rekrytoijat pitivät sähköistä rekrytointia parempana kuin paperirekrytointia.

Puolet rekrytoijista otti esille rekrytoinnin suunnittelun tärkeyden ja se liittyikin läheisesti työnkuvauksen ja hakuilmoituksen laadintaan. Ennen näiden miettimistä tulisi rekrytointia jo suunnitella. Rekrytoijat ovat sitä mieltä, että rekrytointiin täytyy panostaa aikaa. Hakuilmoituksen tulisi olla realistinen ja tosiseikkoja esittävä. Hyvin laaditulla hakuilmoituksella uskotaan auttavan valintapäätöksen teossa sekä myös oikeiden hakijoiden seulonnassa. Kaikki haastateltavat pitivät hakuilmoituksen laadintaa tärkeänä osana rekrytointiprosessia. Niin kuin teoriapuolella todettiin, hyvä hakuilmoitus ei vain tehosta rekrytointia vaan se myös saa työnhakijat kiinnostuneiksi rekrytoivasta organisaatiosta. Mikäli työnkuvaus ja täten ilmoitus on tehty huonosti tai puutteellisesti, työnhakija ei pysty muodostamaan työstä selkeää kuvaa, jolloin hänen hakupäätöksensä tai työn vastaanottamispäätöksensä saattavat pohjautua rekrytointitehtäviin, kuten rekrytoinnin tehokkuuteen tai itse rekrytoijan persoonaan.

Hakijamäärä voi olla tietyissä hauissa hyvin suuri, jolloin informatiivinen hakuilmoitus karsii jo valmiiksi ei-kelpoiset hakijat pois prosessista. Tämä siis nopeuttaisi koko rekrytointiprosessia. Rajausta ja hakijoiden kohdentamista kannattaa kuitenkin miettiä tarkkaan, sillä voi olla että se poistaa hyviäkin ehdokkaita. Toisaalta tietyissä työtehtä-

vissä on hyvin tarkat vaatimukset, jolloin hakuilmoituksen tarkkuus on vain suositeltavaa.

Prosessin tehostamisen lisäksi rekrytoijien tulisi kuitenkin pitää mielessä myös työmarkkinatilanne. Hyvinvointialalla voi olla pulaa tekijöistä, kun taas esimerkiksi sihteerin paikkaan voi tulla hyvinkin paljon hakemuksia. Hakijamäärä voi olla kova haaste, koska sitä tulisi osata jonkun verran arvioida, jotta hakuilmoitus saataisiin mahdollisimman optimaaliseksi. Nykypäivänä hakijamäärät vaihtelevat paljonkin eri työtehtävissä ja se tulisi osata ottaa huomioon. Puolet haastateltavista otti esille markkinointinäkökulman ja ovat sitä mieltä, että hakuilmoituksessa tulisi tuoda esille positiivisia asioita omasta työyhteisöstä. Markkinointinäkökulma kytkeytyy tässä tapauksessa luultavasti alan työntekijänäkymään. Työntekijöistä on pulaa, jolloin hakijoita täytyy yrittää houkutella laittamaan hakemuksia.

Rekrytoijat pitävät MOL-sivustoa ja omia rekrytointiverkkosivujaan riittävinä rekrytointikanavina. Heidän mielestään kyseiset kanavat saavuttavat hyvin työnhakijat. Kuitenkin moni korostaa sitä, että näin on vain perustyötehtävissä. Hieman erikoisimmissa ja haastavimmissa työtehtävissä rekrytoijan tulisi jo hieman miettiä kohderyhmiä ja foorumeja, joista sopivat työnhakijat tavoittaa. Teoriassa todettiin, että rekrytointikanavan valinnan tulisi huomioida työtehtävän luonne ja vaatimukset. Verkoilmoitukset nousevat kaikista tärkeimmäksi keinoksi ja lähes puolet haastateltavista laajentaisi hakua myös muihin sosiaalisen median sivustoihin, esimerkiksi Facebookiin. Haastateltavat siis sanovat pitävänsä rekrytointikanavan pohtimista tärkeänä tekijänä rekrytointiprosessissa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että heillä olisi jo olemassa valmis paletti, johon hakuilmoitus aina laitetaan. Sosiaalinen media nostettiin esille ja näyttää siltä, että logiikkana on julkaista hakuilmoitus verkossa niin moneen paikkaan kuin mahdollista. Tämä on hyvä strategia siitä, että se on helppoa, nopeaa sekä kustannustehokasta.

Tutkimusorganisaatiot ovat terveysalalla toimivia kunnallisia organisaatioita, joten työhakemusten käsittely alkaa kelpoisuusehtojen tarkastamisesta. Mikäli hakija täyttää kelpoisuusehdot, otetaan hänet ainakin sijaiseksi eri työkeikoille. Merkittävänä tekijänä tässä on se, ettei esimerkiksi luonteenpiirteillä ole väliä valinnassa. Vain tekniset asiat merkitsevät ja ne ovat koulutus ja työkokemus.

Monet haastateltavista mainitsivat ongelmaksi hakijamäärän sekä –laadun vaihtelut. Hakijamäärää pystyy jossain määrin ennustamaan ja sen pitäisi näkyä rekrytointiprosessin kulussa. Isoon hakijamäärään kannattaa varautua tarkemmin ja aloittaa hakemusten käsittely ajoissa. Työhakemuksissa työnhakijat saattavat ylikorostaa tiettyjä positiivisia asioita, mikä tuli myös ilmi teorian puolella. Sähköisissä hakemuksissa on kuitenkin haasteena se, että hakemuksia ei täytetä huolellisesti eivätkä työnhakijat pidä esimerkiksi työkokemusten erittelyä tärkeänä. Tämä korostuu varsinkin sijaishauissa. Huonosti täytetyt hakemukset hidastavat rekrytointiprosessia, koska rekrytoijien pitäisi silloin käyttää enemmän aikaa tutkimustyöhön saadakseen tarvittavat vastaukset.

Kaikki rekrytoijat pitivät valintapäätöksestä tiedottamista kaikille hakijoille tärkeänä asiana. Kuten Kauhanen (2003, 83) ja Cain & Kleiner (2002, 37-38) totesivat, myös eivaltuulle hakijoille tiedottaminen on tärkeää, koska se antaa organisaatiosta myönteisemmän työnantajakuvan. Ennen lopullista päätöksentekoa rekrytoijat voisivat pitää hakijat ajan tasalla ja tiedottaa rekrytointiprosessin eri käänteistä. Tällainen monivaiheinen informointi hakijoille on mainittu myös teorian puolella sähköisen rekrytointiprosessin uudistumisesta. Viestintämahdollisuudet ovat hyvät ja rekrytoijat pyrkivät käyttämään niitä. Tällä tavalla vuorovaikutusta rekrytoijan ja työnhakijoiden välillä esiintyy läpi koko rekrytointiprosessin eikä pelkästään loppupäässä. Rekrytoijat pitävät myös tärkeänä, että valintapäätöksen tiedotus tapahtuu mahdollisimman nopeasti. Haastateltavat nostivat myös tässä aiheessa esille markkinointinäkökulman. Kun rekrytointiprosessi on hoidettu hyvin, jää työnhakijoille hyvä mielikuva työnantajaorganisaatiosta.

Rekrytoijat listasivat rekrytoinnin haasteiksi rekrytointiprosessin sujuvuuden, henkilöarvioinnin vaikeuden, rekrytoijien osaamisen sekä hoitoalan työmarkkinatilanteen. Haastavana pidetään siis rekrytoinnin suunnittelua, johon kuuluu työnkuvauksen määrittely ja työpaikkailmoituksen laadinta. Rekrytoinnin suunnittelua pidetään tärkeänä kulmakivenä rekrytoinnin onnistumisessa. Voisi siis sanoa, että rekrytoijat pitävät prosessin alkuvaihetta merkittävämpänä kuin loppuvaihetta.

Henkilöarviointia pidettiin vaativana osa-alueena rekrytoinnissa. Loppujen lopuksi arviointia ovat tekemässä ihmiset ja arvioinnin kohteena on ihminen. Mitään ei siis voida varmuudella tietää. Näyttäisi siltä, että haastateltavat ovat joka kerta edes hieman epävarmoja henkilövalinnastan. He ovat kuitenkin maininneet, että koeaika on tässä haasteessa apuna. Toisaalta kokemus rekrytoinnista lisää osaamista ja teorian mukaan koulutus lisää osaamista ja täten myös henkilöarvioinnin luotettavuutta. Kolmas rekrytoijien mainitsema haaste liittyykin rekrytoijien osaamiseen. Heidän mielestään rekrytointijärjestelmässä on paljon hyviä mahdollisuuksia, joita kokemattomat rekrytoijat eivät osaa hyödyntää. Ongelmaksi voi koitua myös esimerkiksi haastattelutekniikka. Näyttäisi siltä, että haastateltavat pitävät koulutusta ja osaamista vaikuttavana tekijänä rekrytoinnin lopputuloksessa. Haasteeksi mainittiin myös hoitoalan työmarkkinatilanne. Tiettyihin työtehtäviin on erittäin vähän hakijoita eli työntekijöistä on pulaa. Rekrytoijat kokevat, ettei ala ole houkutteleva ja on vaikeasti markkinoitava. Tämän haasteen voisi kuitenkin luokitella ennemminkin alakohtaiseksi kysymykseksi kuin rekrytoinnin haasteeksi. Asioita voisi luultavasti miettiä koko hoitoalan näkökulmasta. Toisaalta joillakin muilla aloilla hakijoita voi taas olla liikaa, mikä taas luo ison epäsymmetrisyyden eri alojen välille.

Haastateltavien vastauksissa liittyen ihanteelliseen rekrytointiprosessiin kaksi pääteemaa nousi selkeästi esille. Ensimmäisessä on kyse rekrytointiprosessin nopeudesta ja joustavuudesta ja toinen taas suunnittelusta ja ennakoitavuudesta. Prosessin nopeus nousi jo esille siinä, kun puhuttiin rekrytointiprosessin onnistumisesta. Rekrytoijat ovat

asettaneet selkeästi kovan painoarvon rekrytointiprosessin tehokkaalle etenemiselle. Myös suunnittelutyö ja ennakoitavuus ovat toistuvia teemoja haastatteluissa. Suunnitelua pidetään edellytyksenä esimerkiksi siinä, että työnkuvaus onnistuisi.

Nopeus on rekrytoinnissa valttikortti ja byrokratian jäykkyys taas on esteenä sille. Rekrytoijat purkaisivat kaiken turhan byrokratian pois ja tällä tavalla saivat rekrytoinnin joustavammaksi ja tehokkaammaksi. Lisäksi rekrytointiprosessi tulisi aloittaa kokonaisvaltaisella suunnittelutyöllä. Tehtäväkuvauksen lisäksi tiedossa pitäisi olla prosessin vastuuhenkilöt, haastattelijat ja jopa haastatteluajat. Tässä korostuu myös samalla hakijan näkökulma, jossa pyrkimyksenä on myös pitää työnhakijat ajan tasalla prosessin etenemisestä. Nykyajan teknologia on luonut myös mahdollisuuksia joustamaan rekrytointiprosessia. Esimerkiksi kohdeorganisaatiossa on mahdollisuus käyttää videohaastattelua, mikä helpottaa huomattavasti esikarsintavaihetta. Hakijoilla on mahdollisuus esittäytyä ja tuoda persoonaansa esille jo videon kautta. Tämän jälkeen haastateltavat kutsuvat sopivimmat jatkoon henkilökohtaiseen haastatteluun.

Haastattelu on selkeästi henkilöarvioinnin päämenetelmä ja kaikki haastateltavat pitivät työhaastattelua välttämättömänä elementtinä rekrytointiprosessissa. Syitä tähän ovat esimerkiksi mahdollisuus nähdä ja kokea ensivaikutelma, henkilökemia sekä hakijan soveltuvuus. Kasvokkain kohtaamisessa haastattelijat voi tehdä haastateltavasta havaintoja, joita ei voi työhakemuksesta nähdä. Ensivaikutelman todetaankin teoriapuolella olevan tärkeä, mutta toisaalta hyvin subjektiivinen. Työhaastattelussa sekä haastattelijalla että haastateltavalla on mahdollisuus kysyä ja tarkentaa itselleen epäselviä asioita, mikä on todettu myös hyväksi kirjallisuuden puolella. Myös hakijalle pitäisi nimittäin antaa tilaisuus selvittää itselleen tärkeitä asioita. Haastattelu on myös vuorovaikutustilanne, jossa kumpikin osapuoli pääsevät näkemään kommunikaationsa toimivuuden. Teorian puolella väitetäänkin, että haastattelu on henkilöarvioinnin menetelmistä yksi parhaimpia, eli siinä on hyvä mahdollisuus todeta hakijan soveltuvuus työhön. Ei tullut siis yllätyksenä, että rekrytoijat pitivät työhaastattelun roolia näin tärkeänä. Harvassa tapauksessa enää rekrytoidaan työntekijöitä ilman haastattelua. Tosin nykyajan teknologia on tuonut mukanaan uusia vaihtoehtoja perinteisen henkilökohtaisen kasvokkain tapahtuvan työhaastattelun rinnalle. Näitä ovat esimerkiksi verkon avulla käyty videohaastattelu tai puhelinhaastattelu.

Itse työhaastattelun suorittamisessa haastateltavien käytännöt erosivat jonkun verran toisistaan. Useampi rekrytoija pitää kysymysrunгон käyttämistä haastatteluissa järkevänä tapana, sillä hakijoiden vastauksia on tällä tavalla helpompi vertailla. Vapaamuotoisessa haastattelussa ilman haastattelurunkoa hakijalla olisi liikaa valtaa. Teorian puolella onkin todettu, että jäsennetty haastattelu, jossa siis noudatetaan tiettyä rakennetta ja runkoa, on luotettavampi kuin vapaamuotoinen haastattelu. Toisaalta koulutettu ja kokemusta osaava haastattelijat kykenee suorittamaan hyvän haastattelun ilman haastattelurunkoa. Myös haastattelijoiden määrää ja muistiinpanojen kirjoittamista pidettiin

tärkeänä tekijänä työhaastatteluissa. Haastattelihoita suositeltiin olevan vähintään kaksi, mikä mahdollistaa ajatusten vaihdon sekä objektiivisuuden. Tutkimusten mukaan paneelihaastattelut ovatkin parempia rekrytoinnin menestymisen kannalta kuin haastattelut, joissa on vain yksi haastattelija. Myös muistiinpanojen kirjoittamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus rekrytoinnin tulokseen muun muassa muistin virkistämisen että johdonmukaisuuden työvälineenä.

Haastateltavien toimesta esille nousi myös haastattelutilan merkitys. Tilan tulisi olla vapaa häiriötekijöistä ja rauhallinen. Perry & Kleiner (2002,8) väittävätkin, että haastattelutila sekä haastattelijan ulkoinen olemus vaikuttavat hakijan muodostamaan kuvaan työnantajaorganisaatiosta. Pienikin asia rekrytoinnin toteutuksessa voi saada hakijan peilaamaan sen koko työnantajaorganisaatioon. Siksi onkin tärkeää valita huone, jossa hakija ei tunne oloaan uhatuksi.

Haastatteluun valmistautuminen oli myös yksi tärkeistä tekijöistä, jonka rekrytoijat uskovat vaikuttavan rekrytoinnin lopputulokseen. Työhaastatteluun valmistautumiseen voi sisältyä työhaastattelun kulun suunnittelu, työnjako sekä hakemusten läpikäynti ennen haastatteluja. Teorian puolella puhutaan siitä, että rekrytoijan valmistautuminen haastatteluun takaa paremman lopputuloksen. Valmistautuminen tarkoitti lähinnä sitä, että rekrytoijat ovat perehtyneet työnkuvaan sekä työnhakijoiden hakemuksiin, mikä taas ohjaa haastattelua oikeaan suuntaan. Valmistautumisesta puhuttaessa voidaan puhua myös rekrytoijien osaamisesta ja siitä, miten he ovat koulutettuja tehtävään. On todettu, että rekrytoijan saama koulutus auttaa rekrytoinnin onnistumisessa. Koulutusta ei itsessään kuitenkaan pidä pitää onnistumisen komponenttia, vaan pikemminkin työkaluna muiden osien toimimiseen. Haastattelijoiden kouluttamisella voidaan kehittää heille kokonaisnäkemys rekrytoinnista sekä eri haastattelutekniikkojen toimivuudesta.

Työhaastattelun luotettavuudesta keskusteltaessa rekrytoijien näkemykset vaihtelivat paljon. Vain yksi rekrytoija piti työhaastattelua luotettavana, kun taas loput pitivät sitä jonkun verran luotettavana, mutta kuitenkin loppujen lopuksi epävarmana arviointikeinona sekä riippuvaisena eri tekijöistä. Teoriasta voidaan todeta, että työhaastattelu arviointimenetelmänä ei olekaan luotettava tai validiteetti. Työhaastattelun ennustettavuus on huono, mutta sitä voi parantaa monella tavalla, esimerkiksi jäsenneyllä haastattelutekniikalla. Kaikki olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että haastattelu antaa enemmän kuin pelkkä hakemus. Moni halusi kuitenkin korostaa, että lopputuloksen tietää vasta myöhemmin ja henkilöarviointi on haastava tehtävä. Koeaikojen mainitaan olevan hyvä ratkaisu tähän haasteeseen. Vaikkei työhaastattelua pidetäkään luotettavana, niin silti kaikki haastateltavat pitivät sitä tärkeänä.

Haastattelun luotettavuuteen uskottiin vaikuttavan moni eri tekijä. Rekrytoijat pitivät tärkeänä sitä, että haastattelijalla on osaamista ja kokemusta tehtävästä. Hänen tulisi osata kysyä oikeat asiat ja tietääkin, millaista hakijaa haetaan. Haastattelu voi olla siis aikaepäluotettava, mikäli haastattelija ei ole ajan tasalla. Teorian puolella mainittiinkin,

että kokenut ja osaava haastattelija osaa kysyä oikeat kysymykset ja saamaan aitoja vastauksia niihin.

Subjektiivisuutta pidetään yhtenä haastattelun ongelmana, jota voidaan ennaltaehkäistä pitämällä kaksi haastattelijaa ja ennakkokysymysten ja –vastausten suunnittelua. Tällä tavalla arvioinnista tulee objektiivisempi ja oikeudenmukaisempi. Tutkimuksissa ei ole päästy yksimieliseen tulokseen, että paneelihaastattelut olisivat luotettavampia kuin yhden haastattelijan haastattelut. Yleisesti uskotaan kuitenkin, että paneelin käyttö lisää haastattelun laatua sen johdonmukaisuuden takia. Haastattelijan tulisi ottaa huomioon omat tuntemukset, mikäli tilanteessa haetaan omaa alaista, jolloin henkilöiden välinen vuorovaikutus on tärkeää. Terveystieteillä haastattelijan vaistolla tai tuntemuksilla ei ole niin paljon painoarvoa kuin itse kelpoisuusehtoilla. Vasta työllistämisen vaiheessa voidaan tehdä asialle jotain, jos työntekijä ei olekaan sopiva työtehtävään.

Kaiken kaikkiaan näyttäisi siltä, että jäsenneityllä yksilöhaastattelulla on korkein validiteetti ja sitä seuraa jäsenneity paneelihaastattelu. Vapaamuotoinen paneelihaastattelu on toiseksi matalin validiteetti ja vapaamuotoisella yksilöhaastattelulla on heikoin validiteetti. Nämä tutkimusten tulokset menevät joissakin kohtaa yhteen haastateltavien ajatusten kanssa. Haastateltavat pitivät jäsenneityä haastattelua ja paneelihaastattelua luotettavampana kuin jäsentämätöntä haastattelua ja yksilöhaastattelua.

Työhaastattelun huonosta luotettavuudesta huolimatta rekrytoijat kokevat, että haastattelulla on monia hyviä puolia. Terveystieteillä on välttämätöntä todentaa työnhakijoiden koulutus- ja työtodistukset ja se onnistuu hyvin haastattelussa. Myös vuorovaikutusta haastattelijan ja työnhakijan välillä pidetään erittäin tärkeänä. Samalla työhaastattelu toimii myös kanavana, jossa kummatkin osapuolet voivat kysyä tarkentavia kysymyksiä. Onkin todettu, että työhaastattelu toimii parhaiten silloin, kun sitä käytetään kaksisuuntaisena vuorovaikutustilanteena. Hakija voi kysyä lisätietoja työtehtävästä ja haastattelija taas kaivaa syvemmin tietoa hakijan osaamisesta ja ominaisuuksista. Haastattelu voi siis olla infopiste, jossa hakija käy vasta hakemassa lisätietoa, eikä ole sinällään vielä päättänyt haluaako työpaikan vai ei. Teorian puolella todettiin, että haastattelut tuovat vuorovaikutusta rekrytointiprosessiin ja hyvin harva rekrytoija haluaa tehdä päätöksiä ilman, että suorittaa haastattelun. On erittäin tärkeää tavata hakija kasvokkain ja arvioida kokonaisvaltaisesti hänen sopivuutensa työpaikkaan. Haastattelut voidaan kokea olennaisiksi, koska ne mittaavat parhaiten henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten rehellisyyttä, yhteisymmärrystä sekä kommunikaatiot.

Rekrytoijat listasivat haastatteluissa muutamia työhaastattelun haittapuolia. Vaikka terveydenhuoltoalalla työhaastattelu onkin välttämätön todistusten todentamiseen, esiintyy haastatteluihin liittyen myös heikkouksia. Yksi niistä on haastattelijan subjektiivisuus ja kyky erottaa omat mielipiteet hyvästä arviointikyvystä. Kirjallisuudessa mainitaankin se, että haastattelija saattaa suhtautua tiettyihin asioihin hyvin vahvasti ja tiettyihin asioihin taas ei. Haastattelija voi olla hämmentynyt viehättävyydestä ja samanlai-

nen kuin minä – efektistä; tutkimuksen mukaan joskus hakijan vaatetus tai jopa hiustyyli voi vaikuttaa positiivisesti hänen arviointiin, mikäli ne muistuttavat haastattelijan tyyliä. Myös tilanneriippuvaisuus koetaan haitaksi, sillä haastattelun lopputulos saattaa riippua hyvinkin merkittävästi itse haastattelutilanteesta, kuten haastattelujärjestyksestä. Haastattelusta saatu ensivaikutelma on tärkeä, mutta toisaalta voi myös haitata koko haastattelua. Työhaastattelut vievät myös paljon aikaa ja resursseja. Haastattelu voi olla tilanteena hyvin jännittävä hakijalle ja kokemattomalle haastattelijalle, mikä taas luo ylimääräisiä jännitteitä ja on esteenä sujuvalle haastattelulle.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Mielenkiintoinen tutkimus olisi laajempi tutkimus rekrytointiprosessien osien hyödyllisyydestä. Rekrytointiprosessi on pysynyt aika lailla samanlaisena vuosien ajan, ellei lasketa mukaan sähköisen järjestelmän tuomia muutoksia. Uudenlaiset ja innovatiiviset ideat voisivat tuoda uutta näkökulmaa koko rekrytointin kentälle. Toisaalta olisiko rekrytointin peruskaavan muuttamisella vaikutusta lopputulokseen? Oma tutkimukseni oli resurssien mukaisesti hyvin suppea ja homogeeninen. Laajemmasta tutkimuksesta eri aloilta voisi saada kokonaisvaltaisemman kuvan. Rekrytointiin liittyvää tutkimusta on suoritettu enemmän hakijoiden kuin rekrytoijien näkökulmasta. Tämä painotus voi olla perusteltuna sillä, että hakijat päättävät rekrytointiprosessin tehokkuuden. Tämänkin kategorian sisällä on saatu kritiikkiä siitä, että vain tietyn tyyppisiä hakijoita on tutkittu, jolloin toisenlaiset hakijat jäävät kokonaan tutkimusten ulkopuolelle. Lisätutkimuksena voisi siis suositella suoritettavaksi organisaatioiden tai rekrytoijien näkökulmasta, jolloin tehokkuuttakin voidaan havainnoida eri tavalla.

Yksi suurimpia puutteita rekrytointin tutkimuksessa on se, että rekrytoinnilta puuttuu teoreettiset viitekehykset. Teoreettisia tutkimuksia itse rekrytointin aiheesta löytyi suhteellisen vähän ja varsinkin organisatorisesta näkökulmasta. Muita lisätutkimusaiheita voisi olla työhakemusten vastaanotto ja seulonta, rekrytointin suunnittelu, eri rekrytointikeinojen yhdistäminen ja työpaikan markkinointi työnhakijoille. Työhakemusten vastaanottamisesta ja seulonnasta oli hyvin vähän tutkimuksia saatavilla. Kuten tässäkin työssä todettiin, nykypäivänä hakijamäärät voivat olla hyvin haastavia niin suuntaan kuin toiseen ja hakemusten käsittelyyn olisi hyvä saada tietynlaiset asiat korostukseen. Rekrytointin suunnittelu mainittiin haastatteluissa ja siitäkään ei löytynyt paljoa tutkimusta. Mitä kaikkea kuuluu rekrytointin suunnitteluun ja mitä kaikkea siinä vaiheessa tulisi jo tietää? Eri rekrytointikeinojen yhdistäminen olisi hyvin mielenkiintoinen aihe, sillä siinä voisi testata eri yhdistelmien vaikutusta rekrytointin lopputulokseen. Mitkä eri osat rekrytointiprosessissa sopivat keskenään ja mitkä taas sulkevat toisensa pois? Rekrytoinnissa tilanne ei aina ole niin, että työnhakija haluaisi ottaa työpaikan vastaan,

jolloin rekrytoijalle jääkin haaste saada työpaikka markkinoitua hänelle. Miten tämä onnistuu ja mitkä seikat vaikuttavat työnhakijoiden päätökseen? Myös hakijoiden kohdentamisesta maantieteellisesti tai hakijatyypin mukaan on vähän tietoa olemassa. Näiden toimenpiteiden prosesseista ja vaikutuksista voisi tehdä lisätutkimusta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiot toimivat terveydenhoitoalalla, jolla vallitsee työvoimapula. Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla passiivien työnhakijoiden rekrytointi. Passiivisilla työnhakijoilla tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi sairaanhoitajaa, jolla on jo työpaikka, mutta olisi valmis vaihtamaan toiseen paikkaan. Millä tavalla heidät tavoittaa ja saa hakemaan työpaikkaa?

5.3 Yhteenveto

Yrityksen tärkein voimavara on sen henkilöstö, nimittäin työntekijät vaikuttavat hyvin vahvasti ja suoranaisesti organisaation menestykseen tuoden sen toimintaan suurta lisäarvoa. Monen tutkimuksen tulokset ovat näyttäneet, että rekrytointiin panostaminen ja siinä menestyminen vaikuttavat positiivisesti yrityksen tulokseen. Sekä taloudellisista että liiketoiminnallisista syistä yritysten kannattaisikin miettiä uudestaan rekrytointiprosessejaan ja niiden tehokkuutta. Yrityksillä on siis monia syitä panostaa rekrytointiin, eikä pelkästään sen tuomien etujen vuoksi, vaan myös sen haasteiden takia. Tehokkaalla rekrytointiprosessilla voidaan nostaa oikean rekrytointipäätöksen todennäköisyyttä sekä välttää tehottoman rekrytoinnin kustannuksia.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- **Mihin rekrytointiprosessissa tulisi kiinnittää enemmän tai vähemmän huomiota?**
- **Mitä rekrytointiprosessissa tulisi muuttaa tai kehittää?**
- **Kuinka tärkeä rooli työhaastattelulla on rekrytointiprosessissa?**
- **Miksi rekrytoijat käyttävät työhaastatteluja?**

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, jotka sitten analysoitiin vasten rekrytointiprosessin teoriaa. Tutkimuksen aihetta voitaisiin pitää suhteellisen normaalina työhön liittyvänä teemana. Sen ei luulisi olevan kovinkaan herkkä tai liian arka aihe käsiteltäväksi tutkimushaastatteluissa. Haastateltavat vaikuttivat haastatteluissa hyvin arkisilta ja näyttivät vastailevan kysymyksiin luonnollisesti ilman pitkiä pohdintataukoja. Voisi siis päätellä, että aihe itsessään ei aiheuttanut paineita haastateltaville ja tästä seuraten tutkimustulokset ovat luotettavia ainakin siitä näkökulmasta, ettei vastauksia yritetty vääristellä tai kaunistella. Ainoa näkökulma, josta saatettiin vaieta, oli oman

organisaation suora kritisointi. Parannusehdotuksia kyllä annettiin, mutta yleisesti rekrytoijat pitivät oman organisaation rekrytointimenetelmiä hyvinä ja toimivina.

Tutkimusmetodina käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä, jotka toimivat kahdessa eri organisaatiossa. Kaikki haastateltavat osallistuvat töissään rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Tällä tavalla saatiin eri näkökulmia rekrytointiprosessiin, sillä haastateltavilla oli suurin piirtein omat vastualueet prosessissa. Toisaalta tutkimuskohteet olivat hyvin homogeeninen ryhmä, jolloin vastausten taso voi olla hyvin samanlainen ja eroavaisuuksia ei ole paljon. Haastateltavien ajatukset noudattivat jossain määrin teoreettisen tutkimuksen linjaa, mutta myös poikkeavuuksia löytyi. Tutkimusmetodi vastasi kuitenkin odotuksia, sillä tutkimuksen tulokset olivat kuitenkin riittävän laajoja ja monipuolisia suhteutettuna tutkimustyön resursseihin. Vastauksille on perustelut, jolloin haastateltavien rekrytoijien näkökulmia pystyy ymmärtämään paremmin.

Haastateltavat arvostivat sitä, että rekrytointiprosessi on sekä nopea ja joustava että suunnitelmallinen ja ennakoiva. Näistä piirteistä koostuu tehokas rekrytointi. Rekrytointiprosessia tulee suunnitella ja ennakoida, eikä sitä saisi pitkittää. On tärkeää miettiä asioita hakijoiden näkökulmasta ja nämä ominaisuudet hyödyntävät myös työnhakijoita.

Rekrytointiprosessissa tulisi ensimmäisenä ottaa huomioon avoimen työtehtävä halettavuus. Onko työ sellainen, johon tulisi liikaa vai liian vähän hakemuksia? Tältä pohjalta lähdetään miettimään kohdentamista ja eri rekrytointikanavien käyttöä ja hyödyntämistä. Tämä taas on jo rekrytoinnin suunnittelua, jonka tärkeyttä haastateltavat korostivat haastatteluissa. Jotta rekrytointiprosessi olisi mahdollisimman tehokas, tulisi rekrytoijan yrittää välttää mahdollisia kommunikaatio-ongelmia. Nämä ongelmat voivat liittyä siihen, että rekrytoijalla ja työnhakijalla on erilaiset näkemykset työtehtävästä. Haastateltavat pitivätkin hyvin tärkeänä, että työpaikkailmoitus laaditaan realistisesti ja selkeästi. Hyvin tehty ilmoitus karsii epäsovivat hakijat ja on yksi kohdentamisen työkaluista. Työpaikkailmoituksen laadintaan tulee panostaa ja siihen tulee varata aikaa riittävästi, koska se on myös rekrytoinnin suunnittelua.

Yksi rekrytoinnin tehostamiskeinoista oli myös viestinnän lisääminen rekrytoijan ja työnhakijan välillä. Viestintä voi olla kaksisuuntaista ja sitä voi tapahtua rekrytointiprosessin alusta loppuun asti. Viestinnän tehostamista läpi prosessin on tärkeää ja eri vaiheiden tiedottamisen pitäisi olla nopeaa. Aktiivinen viestintä antaa työnantajaorganisaatiosta hyvän kuvan eli se on myös markkinointinäkökulmasta kannattavaa.

Haastattelu on selkeästi henkilöarvioinnin päämenetelmä ja kaikki haastateltavat pitivät työhaastattelua välttämättömänä elementtinä rekrytointiprosessissa. Syitä tähän ovat esimerkiksi mahdollisuus nähdä ja kokea ensivaikutelma, henkilökemia sekä hakijan soveltuvuus. Kukaan haastateltavista ei luultavasti rekrytoisi ilman työhaastattelua, sillä kaikki pitivät sitä äärimmäisen tärkeänä. Haastatteluun valmistautuminen oli myös yksi tärkeistä tekijöistä, jonka rekrytoijat uskovat vaikuttavan rekrytoinnin lopputulok-

seen. Valmistautumisen lisäksi kokemuksella ja koulutuksella uskottiin olevan myös merkitystä. Koulutuksen saanut ja kokenut rekrytoija osaa kysyä haastattelussa oikeat kysymykset ja saada niihin aidot vastaukset.

Haastattelujen luotettavuus eri haastattelutekniikoilla ja –muodoilla jakoi hieman ajatuksia teorian ja tutkimushaastattelujen välillä. Ero oli kuitenkin hyvin pieni ja yleisenä linjauksena on, että jäsenneetyt haastattelut ja paneelihaastattelut ovat luotettavampia kuin vapaamuotoiset haastattelut ja yksilöhaastattelut. Vaikka yleisesti haastattelut eivät olekaan luotettavia, niin haastateltavat pitävät niitä olennaisena osana rekrytointiprosessia. Kasvokkain tapaaminen antaa erilaiset valmiudet arvioinnille kuin pelkkä työhakemus. Haastattelutilanne toimii myös viestintäkeinona, jossa kummallakin osapuolella on mahdollisuus selvittää itselleen tärkeät asiat. Haastattelusta näkee myös toisen kommunikointitaidot ja henkilökemian. Epäluotettavuudestaan ja subjektiivisuudestaan huolimatta haastattelu on ollut ja pysyy rekrytoijien suosiossa sen tuomien etujen takia.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja mikäli tulevaisuudessa rekrytoinnista tehdään enemmän tutkimusta ja saadaan kehitettyä teoreettiset viitekehykset rekrytoinnille, niin näitä samoja kysymyksiä pystyy tutkimaan laajemmassakin mittakaavassa.

6 LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Arthur, Diane (2005) *Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees*. AMACOM Books, USA.
- Arvey R. D. – Champion J. E. (1982) The Employment Interview: a Summary and Review of Recent Research, *Personnel Psychology*, Vol.35 (2), 281-322.
- Barber A. E. (1998) *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. SAGE Publications, Inc.
- Barclay J. M. (1999) Employee selection: a question of structure, *Personnel Review*, Vol.28 (1), 134-151.
- Barnett, Tim (2008) *Improving your interview process: five key steps*. Human Resource Management, Vol. 16 (1), 38-39.
- Blackman, M. C. (2002) Personality Judgment and the Utility of the Unstructured Employment Interview, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 24 (3), 241-250.
- Breaugh, J. A. (2013) Employee Recruitment, *Annual Review of Psychology*, Vol. 64: 389-416.
- Brecher E. – Bragger J. – Kutcher E. (2006) The Structured Interview: Reducing Biases Toward Job Applicants with Physical Disabilities, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.18 (3), 155-170.
- Brtek M. D. – Motowidlo S. J. (2002) Effects of Procedure and Outcome Accountability on Interview Validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87 (1), 185-191.
- Brittain S. (2012) Interviewing skills: building a Solid structure, *People Management*, 30-33.
- Burnett J. R. – Fan C. – Motowidlo S. J. – Degroot T. (1998) Interview notes and validity, *Personnel Psychology*, Vol.51 (2), 375-396.

- Cain, N. H. – Kleiner, B. H. (2002) How to hire employees effectively. *Management Research News*, Vol. 25 (5) 1–84.
- Camp, R. R. – Vielhaber, M. – Simonetti, J. L. (2001) *Strategic Interviewing: How to Hire Good People*. Jossey-Bass, Somerset.
- Campion M. A. – Palmer D. K. – Campion J. E. (1997) A Review of the Structure in the selection interview, *Personnel Psychology*, Vol.50 (3), 655-702.
- Chapman, D. S. – Rowe, P. M. (2002). The influence of videoconference technology and interview structure on the recruiting function of the employment interview: A field experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 10 (3), 185-197.
- Conway J. M. – Jako, R. A. – Goodman, D. F. (1995) A Meta-Analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 (5), 565-579.
- Cook, Mark (2004) *Personnel Selection*. Wiley. Chichester.
- Cook, Mark (2009) *Personnel Selection: Adding value through people*. John Wiley & Sons Ltd, UK.
- Clifford, Lorenza (2006) *Steps to Success: Interview Others*. A & C Black, GBR.
- Dipboye R. L. – Gaugler B. B. – Hayes T. L. – Parker D. (2001) The validity of unstructured panel interviews: More than meets the eye?. *Journal of Business and Psychology*, Vol.16 (1), 35-49.
- Dixon M. – Wang S. – Calvin J. – Dineen B. – Tomlinson E. (2002) The Panel Interview: A Review of Empirical Research and Guidelines for Practice, *Public Personnel Management*, Vol.31 (3), 397-428.
- Dougherty T. W. – Ebert R. J. – Callender J. C. (1986) Policy Capturing in the Employment Interview. *Journal of Applied Psychology*, Vol.71 (1), 9-15.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Fleischer, Charl (2004) *Complete Hiring and Firing Handbook*. Sphinx Publishing, USA.
- Galanaki, Eleanna (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243-251.
- Harris, J. – Brannick, J. (1999) *Finding and Keeping Great Employees*. AMACOM Books, USA.
- Hampton, Mary P. (2011) Getting the Biggest Bang for Your Recruiting Buck. *Employment Relations Today*, Vol. 37 (4), 27-36.
- Helsilä, Martti (2009) *Henkilöstöasioita esimiehille*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Holm, Anna B. (2012) E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol. 26 (3), 241-259.
- Honkanen, Henry (2005) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki.
- Honkaniemi, L. – Junnila, K. – Ollila, J. – Poskiparta, H. – Rintala-Rasmus, A. – Sandberg J. (2006) *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Huffcutt A. I. – Arthur W. J. (1994) Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry-Level Jobs, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79 (2), 184-190.
- Huffcutt, A. I. – Conway, J. M. – Roth, P. L. – Klehe, U.-C. (2004) The Impact of Job Complexity and Study Design on Situational and Behavior Description Interview Validity. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12 (3), 262-273.
- Huffcutt, A. I. – Culbertson, S. S. – Weyhrauch, W. S. (2013) Employment Interview Reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 21 (3), 264-276.
- Huffcutt A. I. – Woehr D. J. (1999) Further analysis of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20 (4), 549-560.

- Hunter, J. E. – Hunter, R. F. (1984) Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, Vol. 96 (1), 72-98.
- Innis, J. L. M. – Kleiner, B. H. (2002) How to hire employees effectively. *Management Research News*, Vol. 25 (5) 1–84.
- Jones, David P. H. (2011) *Million-Dollar Hire: Build Your Bottom Line, One Employee at a Time*. Jossey-Bass, USA.
- Kauhanen, Juhani (2003) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Dark Oy, Vantaa.
- Koivisto, Kari (2004) *Oikeva valinta. Rekrytoinnin menetelmät*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Levashina, J. – Hartwell, C. J. – Morgeson, F. P. – Campion, M. A. (2014) The Structured Employment Interview: Narrative and Qualitative Review of the Research Literature. *Personnel Psychology*, Vol. 67 (1), 241-293.
- Lowry P. E. (1992) The structured interview: An alternative to the assessment center?, *Public Personnel Management*, Vol.23 (2), 201-215.
- Macan, Therese (2009) The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, Vol. 19 (3), 203-218.
- Markkanen, Mikko (2002) *Onnistu rekrytoinnissa*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Markkanen, Mikko (2009) *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. WSOYpro, Helsinki.
- McDaniel, M. A. – Whetzel, D. L. – Schmidt, F. L. – Maurer, S. D. (1994) The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (4), 599-616.
- Meneses, A. – Kleiner, B. H. (2002) How to hire employees effectively. *Management Research News*, Vol. 25 (5) 1–84.

- Metsämuuronen, Jari (2001) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. International Methelp Ky, Helsinki.
- Middendorf C. H. – Macan T. H. (2002) Note-Taking in the Employment Interview: Effects on Recall and Judgments, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87 (2), 293-303.
- Miner, J. B. – Crane, D. P. (1994) *Human Resource Management: The Strategic Perspective*. HarperCollins College Publishers, USA.
- Niitamo, Petteri (2000) *Työhaastattelu: henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Edita, Helsinki.
- Niitamo, Petteri (2003) *Henkilöarviomenetelmät työelämässä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Oliphant, G. C. – Hansen, K. – Oliphant B. J. (2008). A review of a telephone-administered behavior-based interview technique. *Business Communication Quarterly*, Vol. 71 (3), 383–386.
- Perry, A. – Kleiner B. H. (2002) How to hire employees effectively. *Management Research News*, Vol. 25 (5) 1–84.
- Posthuma, R. A. – Morgeson, P. F. – Campion, M. A. (2002) Beyond Employment Interview Validity: a Comprehensive Narrative Review of Recent Research And Trends Over Time. *Personnel Psychology*, Vol. 55 (1), 1-81.
- Robertson, I. T. – Makin, P. J. (1986) Management selection in Britain: A survey and critique. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 59 (1), 45-57.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Schmidt, F. L. – Hunter, J. E. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, Vol. 124 (2), 262-274.

- Schmidt, F. L. – Rader, M. (1999) Exploring the Boundary Conditions for Interview Validity: Meta-analytic Validity Findings for a New Type. *Personnel Psychology*, Vol. 52 (2), 445-464.
- Singh, P. – Finn, D. The Effects of Information Technology on Recruitment. *Journal of Labor Research*, Vol. 24 (3), 395-408.
- Surakka, Tuula (2009) *Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osajia*. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Syrjänen, Pentti (2007) *Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Taylor, J. C. – Stern, G. M. (2009) *Trouble with HR: An Insider's Guide to Finding and Keeping the Best People*. AMACOM Books, USA.
- Vaahtio, Eeva-Leena (2005) *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita, Helsinki.
- Wiesner, W. H. – Cronshaw, S. F. (1988) A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview*. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61 (4), 275-290.
- Wright, P. M. – Lichtenfels, P. A. – Pursell E. D. (1989) The structured interview: Additional studies and a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62 (3), 191-199.

7 LIITTEET

7.1 Liite 1 Haastattelurunko

Taustatiedot

- Nimi?
- Sukupuoli?
- Rekrytointityökokemus vuosina?
- Työnimike?

Rekrytointiprosessi

- Millainen suorittamasi rekrytointiprosessi on? Kysymykseen voi vastata vapaasti kuvaillen kaikkia prosessin osia ja niiden roolia.
- Käytätkö paperirekrytointia vai sähköistä rekrytointia? Miksi?
- Millainen rooli työnkuvauksella ja valintakriteereillä on? Mitä tulisi ottaa huomioon näitä laadittaessa?
- Miten hakuilmoitus ja rekrytointikanavan valinta tulisi suorittaa?
- Mitä työhakemusten vastaanottamisessa ja seulomisessa tulisi ottaa huomioon?
- Käytetäänkö teillä soveltuvuusarviointeja? Miksi ja mihin tarkoitukseen?
- Kuinka tärkeää on valintapäätöksestä ilmoittaminen valituille ja ei-valituille hakijoille?

- Mikä on haastavaa rekrytoinnissa?
- Millainen on onnistunut rekrytointi?
- Millainen on ihanteellinen rekrytointiprosessi mielestäsi?

Työhaastattelu

- Millainen rooli työhaastattelulla on rekrytointiprosessissa mielestäsi?
- Mitä työhaastattelussa tulisi ottaa huomioon?
- Miten valmistaudut työhaastatteluun?
- Miten luotettavana henkilöarviointimenetelmänä pidät työhaastattelua?
- Mitkä ovat mielestäsi työhaastattelun edut?
- Mitkä ovat mielestäsi työhaastattelun haitat?

- Olisiko sinulla vielä jotain lisättävää?