



**”Kun työntekijä joustaa, niin
työnantajakin joustaa.”
Työnhakijan kokemus
esimiehen jatkohaastattelusta
Pirkanmaan Osuuskauppa**

Noora Parkkonen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Palveluliiketoiminta
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta
Restonomi

PARKKONEN, NOORA:

”Kun työntekijä joustaa, niin työnantajakin joustaa.” Työnhakijan kokemus esimiehen jatkohaastattelusta Pirkanmaan Osuuskaupassa

Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2019

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pirkanmaan Osuuskauppa. Opinnäytetyö tutki työnhakijoiden kokemusta Pirkanmaan Osuuskaupan toimipaikkojen esimiesten jatkohaastattelusta. Jatkohaastattelut ovat toinen osa keskitettyä rekrytointia, joka on käytössä Pirkanmaan Osuuskaupassa.

Teoria käsittelee rekrytointia sekä aikaisempia tutkimuksia hakijakokemuksesta. Teoriaosuudessa on myös esitelty Pirkanmaan Osuuskauppaa ja heidän tapaansa rekrytoida (keskitetty rekrytointi). Itse tutkimus tehtiin teemahaastatteluilla ja kyseinen haastattelu suoritettiin tutkimukseen osallistuville hakijoille puhelimitse. Hakijoilta kysyttiin kysymyksiä hakijakokemukseen liittyvistä teemoista: kohtaaminen, viestintä, rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva. Teemahaastattelun avulla voitiin esittää myös lisäkysymyksiä. Suostumukset hakijoilta kerättiin Pirkanmaan Osuuskaupan ryhmähaastattelun yhteydessä, joka on ensimmäinen osa keskitettyä rekrytointia.

Haastattelututkimukseen osallistuneiden hakijoiden hakijakokemus oli pääasiassa onnistunut. Kohtaaminen esimiehen kanssa koettiin miellyttäväksi ja rennoksi. Viestinnässä puolestaan hakijat olivat sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä saamaansa informaation määrään. Osa hakijoista olisi kaivannut enemmän yhteydenottoa. Osa puolestaan oli mielissään siitä, miten tarkasti ja hyvin heidät pidettiin ajan tasalla koko prosessin ajan. Rekrytointiprosessi koettiin asianmukaiseksi ja ammattimaiseksi, mutta sisäisesti rekrytoidut hakijat toivoivat tehokkaampaa rekrytointia kohdallensa. Työnantajamielikuva oli positiivinen.

Haastattelutulokset kertovat, että Pirkanmaan Osuuskauppa tuotti hyvän hakijakokemuksen lokakuussa 2019 hakeneille työnhakijoille. Tulokset seuraavat aikaisempaa palautetta esimiehen jatkohaastattelusta, jota kerättiin vuoden 2019 alussa. Jatkotutkimuksen aiheiksi nousi esimiehen yhteydenoton ongelman aiheuttajat sekä jo talossa olevien rekrytointin kehittämisen.

Asiasanat: rekrytointi, hakijakokemus, työnhakija, esimies, haastattelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality management

PARKKONEN, NOORA:

Job applicant's experience of employers recruiting interview in Pirkanmaan Osuuskauppa

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 3 pages
November 2019

The purpose of this bachelor's thesis is to study job applicants' experiences of the process called centralized recruitment of Pirkanmaan Osuuskauppa. Pirkanmaan Osuuskauppa is a cooperative shop in Finland's Tampere Region and it is this thesis' client. The purpose will focus only on the second part of the centralized recruitment, where the job applicants will be interviewed by the employers. There were 10 interviewees, and they all applied to various work assignments in Pirkanmaan Osuuskauppa during the autumn of 2019.

The theory of this thesis will cover the recruitment process and the earlier studies of the job applicant's experiences of the recruiting. In the theory part Pirkanmaan Osuuskauppa as a company and their way of recruiting is also introduced. In the study, the applicants were interviewed by phone with theme-based questions. The themes were the encountering with the employer, communication, the recruiting process and the impression of the employer.

The results showed that the job applicants' experiences of employers' interviews were desirable. However, the answers revealed some topics, which could be the themes for the follow-up studies. Those themes are employers' ways to contact the applicants and developing the former applicants' recruiting process to be more effective. The former applicants are the employees, who already work in Pirkanmaan Osuuskauppa.

Key words: recruiting, applicant experience, job applicant, employer, interview

SISÄLLYS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | REKRYTOINTI..... | 7 |
| | 2.1 Rekrytoinnin tavoite ja määrittely | 7 |
| | 2.2 Rekrytointiprosessi | 7 |
| | 2.3 Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi | 9 |
| | 2.4 Rekrytointiin sovellettavat lait | 11 |
| | 2.5 Rekrytoinnin hyöty, riski ja hankaluudet | 12 |
| 3 | HAKIJAKOKEKEMUS..... | 14 |
| | 3.1 Hakijan kokemuksen muodostuminen..... | 14 |
| | 3.2 Aikaisempaa tutkimusta hakijakokemuksesta | 16 |
| 4 | PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA | 19 |
| | 4.1 Yritysesittely | 19 |
| | 4.2 Rekrytointi Pirkanmaan Osuuskaupassa..... | 20 |
| | 4.2.1 Keskitetty rekrytointi | 20 |
| | 4.2.2 Massarekrytointi ja ryhmähaastattelut | 24 |
| | 4.2.3 Esimieshaastattelu | 24 |
| 5 | TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSSUUNNITELMA | 26 |
| | 5.1 Tutkimuskysymysten tarkentuminen | 26 |
| | 5.2 Tutkimusmenetelmien esittely | 27 |
| | 5.2.1 Teemahaastattelu..... | 28 |
| | 5.2.2 Puhelinhaastattelu | 29 |
| 6 | TUTKIMUS | 31 |
| | 6.1 Kuvaus tutkimuksen kulusta..... | 31 |
| | 6.2 Tutkimuksen onnistuminen..... | 32 |
| | 6.3 Tutkimuksen tulokset | 33 |
| | 6.4 Opinnäytetyön tutkimuseettisyys..... | 35 |
| 7 | POHDINTA | 37 |
| | LÄHTEET..... | 41 |
| | LIITTEET..... | 44 |
| | Liite 1. Haastattelukysymykset..... | 44 |
| | Liite 2. Esittelyvideon käsikirjoitus..... | 46 |

1 JOHDANTO

Viime aikoina työntekijöistä, varsinkin osaavista, on tullut kilpailua. Nämä työntekijät ymmärtävät tilanteensa, joten yrityksillä on entistä suurempi paine saada näitä eteviä tekijöitä juuri heille töihin. Työntekijät tarkastelevat yrityksiä muun muassa vastuullisen työnantajan, yrityksen maineen sekä työntekijöiden kohtelun kautta. Vuonna 2017 Talouselämä uutisoi, miten työmarkkinat ovat muuttumassa hakijan markkinoiksi. Uutisen mukaan noin 95 prosenttia rekrytoijista uskoikin, että yrityksen myönteinen kuva työnantajana on ratkaiseva tekijä rekrytoinnin onnistumisessa. (Talouselämä 2017.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella tarkemmin Pirkanmaan Osuuskaupan tilannetta työnantajana hakijakokemuksen kautta. Heidän rekrytointinsa pohjautuu Saara Gauffin-Kausteen (2013) laatimaan keskitettyyn rekrytointiin, jossa hakijat käyvät ensiksi ryhmä- tai massaahaastatteluissa ja tämän jälkeen esimiehen jatkohaastatteluissa. Hakijakokemuksen tutkiminen on rajattu esimiesten jatkohaastatteluihin. Pirkanmaan Osuuskaupalla on kerättyä jo hieman tietoa jatkohaastatteluiden sujuvuudesta, mutta tarkoituksena on kohdentaa tarkkailua nimenomaan jatkohaastatteluihin. Tarve on tullut Pirkanmaan Osuuskaupalta, sillä heitä kiinnostaa tietää, miten esimiesten jatkohaastattelut onnistuvat hakijoiden mielestä.

Teoriaosuudessa käsitellään ensiksi rekrytointia laajasti, johon hakijakokemus ilmiönä liittyy. Itse hakijakokemusta tarkastellaan aiempien tutkimusten ja artikkelien kautta tarkentuen hakijakokemuksen muodostumisen tekijöihin. Teoriaosuuden lopuksi esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja sekä heidän keskitetty rekrytointinsa. Tutkimuskysymyksien kautta tutkitaan hakijakokemuksen muodostumista jatkohaastatteluissa sekä kehitysehdotuksia.

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Opinnäytetyöhön osallistuvia hakijoita haastatellaan teemaahaastattelulla puhelimitse. Hakijat ovat hakeneet lokakuussa 2019 avoinna oleviin tehtäviin ja saaneet kutsun ryhmähaastatteluun, josta ovat edenneet esimiesten jatkohaastatteluihin. Haastattelut ovat lyhyitä ja niiden teemat koostuvat hakijakokemuksen muodostamista aiheista:

kohtaaminen, viestintä, rekrytointiprosessi ja työnantajamielikuva (Räsänen 2017).

2 REKRYTOINTI

2.1 Rekrytoinnin tavoite ja määrittely

Rekrytoinnin avulla hankitaan uusi työntekijä yritykseen. Se on monivaiheinen kokonaisuus. Uusi ihminen tosin ei ole pelkkä työpanos yritykseen, vaan hän tuo mukanaan muuta erityisosaamista sekä omat verkostonsa. Osaamistaidot tulevat ilmi vasta, kun uusi työntekijä aloittaa työt. Uuden työntekijän verkostojen kautta yrityksellä on mahdollisuus saada jälleen uusia työntekijöitä tavoitettavaksi. Uusi työntekijä myös katsoo yritystä ja sen toimia uusin silmin, jolloin hänellä on helposti uusia ideoita sekä ajatuksia yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Vaahtio 2005,11–12.) Rekrytointi vie aikaa. Se nähdään usein projektina, jossa on vaiheet suunnittelusta ja aloituksesta, toteutuksen kautta valintapäätökseen ja seurantaan. Toisinaan käytetään myös sanaa rekrytointiprosessi. (Joki 2018, 87.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi alkaa **työntekijätilanteen katsauksella** ja uuden työntekijän kriteerien kartoittamisella. Kriteereillä tarkoitetaan sitä osaamista, jota avoinna tulevaan työtehtävään tarvittaisiin. (Vaahtio 2007, 23.) Yrityksen kannattaa myös tarkistaa, onko sen velvollinen tarjoamaan työtä jollekin jo työsuhteen omaavalle henkilölle. Tällainen henkilö on esimerkiksi lomautettuna, osa-aikaisena tai aiemmin irtisanottu. (Joki 2018, 95). Hakijoiden hakukanavan valinta on myös tässä kohdassa oleellista, sillä eri henkilöitä haetaan erilaisilla hakukanavilla. Esimerkiksi nykyisin yleinen hakukanava on sähköisen lomakkeen lähettäminen, mutta edelleen usein lehti-ilmoituksella haetaan ja tavoitetaan parhaiten asiantuntijoita ja johtajia. (Vaahtio 2005, 44–45.)

Kun yritys on selvillä tarvitsemastaan osaamisesta, on aika luoda ilmoitus kyseisestä työstä. **Työpaikkailmoituksessa** tulee olla kattavasti hakijan tarvitsemaa tietoa, sillä hän tekee hakemuksensa työpaikkailmoituksen pohjalta. Ilmoituksen kannattaa olla kiinnostava, selkeä ja virheetön, jolloin se tavoittaa mahdollisimman monta motivoitunutta hakijaa. (Vaahtio 2005, 129.)

Hakemuksessa tulee mainita, missä muodossa hakemuksia otetaan vastaan sekä millä aikavälillä. Humoristinen ote työpaikkailmoituksessa voi antaa rennon kuvan, mutta sen voi myös ymmärtää väärin. (Joki 2018, 90, 93.)

Työpaikkailmoitus saa kiinnostuneilta hakijaehdokkailta **hakemuksia**. Hakemus antaa ennakkotietoa hakijasta. Se on hakijan markkinointikirje, jossa hän esittelee itsensä mahdollisimman hyvässä valossa tullakseen valituksi. Hakemuksessa esiintyneillä ennakkotiedoilla rekrytoija tekee **valintansa** jatkoon päässeistä ilman kontaktia hakijaan. Valinta tehdäänkin vertailuna haetun paikan määriteltyjen kriteerien ja hakijan ilmoittamien pätevyys- ja soveltuvuusominaisuuksien välillä. (Markkanen 2008, 29–32; Joki 2018, 93.) Kun rekrytoija on tehnyt valintansa hakemusten perusteella, hän ottaa yhteyttä hakijaan sopiakseen **haastattelun** (Vaahtio 2005, 142).

Haastattelussa rekrytoijan on tarkoitus päästä selville hakijan sopivuudesta haettuun paikkaan. Tavoitteena on tehdä päätös hakijan etenemisestä rekrytoinnissa. Vastaavasti hakijalla on haastattelutilanteessa tilaisuus saada lisää tietoa haettavasta paikasta sekä tulevasta mahdollisesta työnantajastaan. Haastattelu onkin rekrytointiprosessin tärkein tiedonkeruumenetelmä. (Markkanen 2008, 11; Vaahtio 2005, 141; Joki 2018, 97.)

Haastattelijoita voi olla tarvittaessa yhdestä viiteen, ja haastattelun ilmapiiri vaihtelee rennosta keskustelusta tarkkaan tiedusteluun. Hakijaehdokkaille esitetyt kysymykset ovat kaikissa haastatteluissa samankaltaisia keskittyen ammatilliseen osaamiseen, motivaatioon, koulutukseen, työhistoriaan ja palkkaan. Kysymysten painoarvo vaihtelee avoinna olevan paikan kriteerien mukaisesti. (Markkanen 2008, 27–28, 36, 86.)

Haastattelutila on rauhallinen paikka. Tilanne aloitetaan rennolla juttelulla, jonka tarkoituksena on luoda levollinen ilmapiiri, jolloin keskustelu olisi mahdollisimman avointa. Aloituksen jälkeen rekrytoija siirtyy tiedonkeruuvaiheeseen, jossa hän esittää vaikeimmat kysymykset hakijalle. Haastattelun loppuksi ilmapiiriä kevennetään muutamalla helpolla kysymyksillä, rekrytoija antaa hakijalle tilaisuuden esittää kysymyksiä sekä hän kertoo hakijalle, miten rekrytointi jatkuu. (Joki 2018, 99.) Haastattelussa rekrytoija tekee päätöksiä hakijan vastauksista

alitusesti. Näillä päätöksillä hän ohjaa haastattelua kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Rekrytoija luo hakijasta sekä hakijan ennakkotiedon (hakemus) avulla kokonaiskuvan. (Markkanen 2008, 12.)

Haastatteluiden jälkeen on hakijoiden kokonaiskuvien **arvioinnin** vuoro. Arvioinnin osat painottuvat neljään suurempaan arviointialueeseen: osaaminen ammatillisesti, persoonallisuus, motivaatio sekä henkilökemian toimivuus. Osaaminen muodostaa soveltuvuuden pohjan. Sen avulla rekrytoija arvioi hakijan onnistumista työssä sekä uuden tiedon tuomista työtehtävään. Persoonallisuuden kautta rekrytoija arvioi, miten hakija tuo omaa osaamistaan esille. Motivaatio puolestaan kertoo työssä viihtymisestä ja työhön sitoutumisesta. Henkilökemian arvioinnissa rekrytoija pohtii hakijan soveltuvuutta työntekoon muiden yrityksen työntekijöiden kanssa. Työtehtävää tarjoavan esimiehen tavoitteet vaikuttavat siihen, miten nämä neljä eri osaa painottuvat arvioinnissa. (Markkanen 2008, 44–45.) Esimerkiksi kesätyöntekijöiden haussa hakijoilla ei välttämättä ole kertynyt vielä tarvittavaa määrää ammatillista osaamista, jolloin motivaation ja persoonallisuuden arvioiminen korostuu. Arvioinnin avuksi rekrytoija voi käyttää soveltuvuustestejä sekä referenssihaastatteluita hakijan entisille työyhteisöille (Joki 2018, 103–104).

Työnantajalla on oikeus valita työtehtävään hakija, joka on hänen mielestään siihen pätevin. Kun prosessin **päätteeksi** on löydetty tarpeet ja tavoitteet täyttävä henkilö, hänelle on hyvä ilmoittaa ensimmäiseksi ja sopia mahdollisista käytännön asioista. On myös suotavaa ilmoittaa valitsematta jäänelle hakijoille lähipäivinä heidän tilanteensa, jotta he voivat mahdollisesti suunnitella työnhakunsa toisin. (Markkanen 2008, 36; Vaahtio 2007, 129–131.)

2.3 Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi

Ulkoisessa rekrytoinnissa hakijaehdokkaat etsitään yrityksen ulkopuolelta. Se on vakiintunut tapa rekrytoida uusia ihmisiä yritykseen. Uusi ihminen tuokin mahdollisesti yritykseen sellaista uutta osaamista, jota yrityksessä ei ole ennestään ollut. Ulkoinen rekrytointi onkin hyödyllinen silloin, kun yrityksessä muodostetaan uusia toimintoja ja henkilöstön tarve on kasvussa tai

muuttumassa. Yrityksen ulkopuolelta tullutta tekijää ei kuitenkaan voida tuntea täysin ja riskinä on, ettei uusi työntekijä sopeudu uuteen työyhteisöön. Lisäksi haettuun paikkaan sopivat tekijät eivät välttämättä löydä hakua tai hae kyseistä paikkaa. (Koivisto 2004, 50; Vaahtio 2005, 36.)

Sisäinen rekrytointi puolestaan tapahtuu yrityksen sisällä. Koska ulkoinen rekrytointi on selvästi vakiintunut tapa rekrytoida, sisäinen rekrytointi on jäänyt vähemmälle huomiolle. Sillä on toisaalta rekrytointia helpottavia ominaisuuksia, joten se on myös varteenotettava keino rekrytoida ihmisiä. Sisäisessä rekrytoinnissa uusi hakijaehdokka etsitään jo yrityksessä työskentelevistä tekijöistä. Tämä onnistuu, jos yrityksen työntekijöiden tietotaidosta on olemassa reaaliaikainen tieto. Hyvinä puolina sisäisen rekrytoinnin kautta haetussa hakijassa on, että hänet tunnetaan jo ennestään. Hakijan osaaminen ja kokemus on rekrytoijalla tiedossa, samoin myös työkäyttäytyminen ja asenteet. Lisäksi hakija itsekkin tuntee yrityksen sekä on taloudellisesti helppo ja nopea rekrytoida. Sisäinen rekrytointi myös osoittaa arvostusta omalle henkilöstölleen, joka motivoi työntekijöitä kehittämään osaamistaan. (Joki 2018, 88–89; Vaahtio 2005, 36.)

Niin kuin ulkoisessa rekrytoinnissa, sisäisessä rekrytoinnissa on omat ongelmansa. Hakijan tuntemisen kautta tiedetään myös hänen aikaisemmat ristiriitansa ja erimielisyydet työpaikalla. Hän ei myöskään mahdollisesti pysty tuomaan uusia kehitysideoita, koska on jo oppinut yrityksen toimintatavat. Ehdokkaita uuteen tehtävään on myös vähemmän kuin ulkoisen rekrytoinnin kautta saadut. Sisäisen rekrytoinnin myötä hylätyksi tulleilla hakijoilla voi esiintyä kateutta, joka vaikuttaa työilmapiiriin. Pahimmillaan se voi luoda erilaisia ”kuppikuntia” työntekijöiden välille. Sisäinen rekrytointi onnistuu mutkattomimmin isoissa yrityksissä, joilla on olemassa henkilöstösuunnitelma pidemmältä aikaväliltä. Tämä suunnitelma sisältää henkilöstön osaamiskartoituksen sekä kehityssuunnitelman. (Joki 2018, 89; Vaahtio 2005, 36.)

Ulkoinen ja sisäinen rekrytointi eivät tosin sulje toisiaan pois, vaan niitä voi hyödyntää samanaikaisesti. Näin haku on puolueeton. Yrityksen ulkopuolisille ehdokkaille annetaan mahdollisuus esitellä itsensä sekä tulla valituksi haettuun paikkaan. Vastaavasti yrityksen sisäisellä työntekijällä ei ole olettamusta

tulevansa heti valituksi. Näin rekrytoija voi varmistaa saavansa tehtävään kaikkein sopivimman tekijän. Ulkoista rekrytointia on tosin taloudellisesti turha käyttää, jos yrityksen sisältä löytyy jo tehtävään sopiva tekijä. (Vaahtio 2005, 38.)

On myös passiivista rekrytointia, jossa työntekijä itse ottaa yhteyttä työnantajaan. Tällä tavalla yritys ei kuitenkaan välttämättä saa pätevintä ja sopivinta työntekijää, vaan löytämiseen tarvitaan hieman onnea. (Vaahtio 2005, 35–36.) Rekrytointia ovat myöskin määräaikaisen sopimuksen uudelleenkirjoittaminen tai osa-aikaisen tekijän vakiinnuttaminen työtehtävään (Vaahtio 2007, 13).

2.4 Rekrytointiin sovellettavat lait

Rekrytoijan työhön vaikuttaa lainsäädäntö. Lainsäädännön on tarkoitus suojata hakijan yksityisyyselämää sekä turvata työntekijän perusoikeudet hänen henkilötietojensa käsittelyssä ja jatkokäytössä (Joki 2018, 95–96). Lait, jotka vaikuttavat rekrytointiin ovat työsopimuslaki, yhdenvertaisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä.

Työsopimuslaissa (2001) käsitellään uuden työntekijän ja työnantajan välistä sopimusta eli työsopimusta. Rekrytoijan on hyvä tiedostaa lain piirteet, jos esimerkiksi on haussa määräaikainen paikka tai hakija haluaa tietää lisää työsuhdetta koskevista ehdoista (Työsopimuslaki 55/2001). Rekrytoija voi myös olla hakijan tuleva esimies, jonka kanssa hakija luo työsuhteen (Joki 2018, 54). Mikäli hakija ja tuleva työntekijä on alaikäinen, häneen sovelletaan lakia nuorista työntekijöistä (1993), joka on yksi työsopimuslain osa (Työsopimuslaki 55/2001).

Yhdenvertaisuuslaki (2014) sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986) velvoittavat rekrytoijaa syrjimästä hakijaa sukupuolen, iän, kielen, uskonnon, kansalaisuuden, terveydentilan, poliittisen toiminnan tai mielipiteen takia. Onnistuneen rekrytoinnin yksi edellytys onkin se, että rekrytoija pystyy perustelemaan valintansa ja muut valintaan liittyneet vaiheet asiallisesti ja lainmukaisesti. (Joki 2018, 105; Vaahtio 2007, 13.)

Henkilötietolaki (1999) kieltää henkilön arkaluonteisten tietojen tiedustelun haastattelutilanteessa. Näitä kysymyksiä ovat rodun tai etnisen alkuperän, poliittisen tai uskonnollisen tai yhteiskunnallisen vakaumuksen, rikoksen tai rangaistuksen, seksuaalisen suuntautumisen, terveydentilan (sairaus, vammaisuus tai hoitotoimenpide), sosiaalisen hoidon tarpeen ja ammattiliittoon kuulumisen tiedustelemista. (Henkilötietolaki 523/1999; Markkanen 2008, 125.) Toisaalta, kun rekrytoija on kiinnostunut hakijan ammatillisesta osaamisesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, ei hänelle tule tarvetta kysyä henkilötietolain viittaamiin kysymyksiin. Huomionarvoista on toisaalta se, että joissakin tehtävissä vaaditaan arkaluonteisten tietojen tietämistä, jolloin niiden kysyminen on oikeutettua (Markkanen 2008, 124–125). Tällainen työtehtävä on esimerkiksi poliittisen puolueen työpaikka, jolloin hakijalta odotetaan hänen kuuluvan samaan puolueeseen. Henkilötietolaki on kumottu vuoden 2019 alussa ja sen on korvannut Tietosuojalaki (2018). Opinnäytetyön lähteissä on kuitenkin puhuttu vain henkilötietolaista ja sen vaikutuksista rekrytointiin.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004) tarkastelee, mitä henkilötietoja rekrytoija saa kerätä hakijastaan. Henkilötietoa on sähköisesti, optisesti, magnetoinnilla tai kirjallisesti tallennettua tietoa henkilöstä. Nämä tiedot kuvaavat henkilön ominaisuuksia tai elinolosuhteita, joista hänet tai hänen perheensä voidaan tunnistaa. (Markkanen 2008, 126.) Pääasiallinen tiedonsaantikanava on haastateltava itse. Jos rekrytoija aikoo hakea muualta tietoa hakijasta, rekrytoijan on saatava tähän lupa hakijalta. Tähän on muutamia poikkeuksia, esimerkiksi turvallisuusselvitysten hankkimisessa. Näidenkin poikkeusten hankkimisessa työnantajan on kuitenkin kerrottava asiasta hakijalle ennalta. (Markkanen 2008, 126; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.) Henkilötietojen käsittelyä on myös tarkasteltu Euroopan Unionin yleisessä tietosuojasetuksessa (2016).

2.5 Rekrytoinnin hyöty, riski ja hankaluudet

Yrityksen tulevaisuuden edellytyksenä on rekrytointi. Uudet henkilöt tuovat yritykseen mahdollisuutta muutokseen, sillä yrityksen on uudistettava toimintamallejansa ja ansaintamuotoja pysyäkseen kilpailussa mukana. (Vaahtio

2005, 30.) Lisäksi nykyinen yritysmaailma elää asiakkaan aikakaudelle, jossa yrityksen erinomainen asiakaskokemus pitää yrityksen aseman vahvana markkinoilla. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamispaikoista eli asiakaspalveluhetkistä, jotka herättävät asiakkaassa tunteita ja mielikuvia. Näissä kohtaamispaikoissa asiakkaan kanssa on yleensä mukana ainakin yksi yrityksen työntekijä, joka on rekrytoitu yritykseen sopivien arvojen ja tapojen kautta. Onnistuneen rekrytoinnin avulla tähän kohtaamiseen on saatu oikea työntekijä rakentamaan menestyksellistä asiakaskokemusta, jota teknologialla ei voida korvata. (Korkiakoski 2019, 12, 19, 23, 48.) Hyvään ja suunnitelmalliseen rekrytointiin kannattaakin panostaa, sillä tarvittavat osaajat eivät odottele yritystä tarjoamaan heille sopivaa paikkaa. Hakijoille on tarjolla usein muitakin samanlaisia paikkoja. (Vaahtio 2007, 15; Markkanen 2008, 41.)

Rekrytoinnissa on omat riskinsä ja hankaluutensa. Virheet kasvavat, kun rekrytointi tehdään kiireen alla ja taitamattomasti. Helposti rekrytoija ujuttaa rekrytointihaastattelut muun työn väliin lyhyillä aikatauluilla eikä ehdi keskittymään haastatteluun kunnolla, kun muut työt kuormittavat hänen mieltään. Hänen tavoitteenaan on tehdä työt tehokkaasti. Riskinä tässä on pintapuolinen haastattelu, jonka pohjalta hakijasta ei saa irti tarvittavia tietoja. (Markkanen 2008, 82.) Yrityksen julkikuva on myös vaarassa, jos rekrytoija on käyttänyt epäeettisiä keinoja tai esittänyt asiankuulumattomia kysymyksiä ehdokkailleen. Nämä tiedot leviävät helposti, ja yritys voi joutua pahimmassa tapauksessa oikeusprosessiin tai korvausvaatimuksiin. (Vaahtio 2005, 12–13.)

3 HAKIJAKOKEKEMUS

3.1 Hakijan kokemuksen muodostuminen

Kokemus itsessään on ihmisen subjektiivinen eli omakohtainen kokemus. Se muodostuu hänen ainutlaatuisista ominaisuuksista ja tavoista reagoida asioihin. (Perttula & Latomaa 2009, 13.) Hakijakokemuksen muodostumiseen puolestaan ei ole olemassa yhtä selkeää ohjenuorta (Kansonen 2018). Childsin (2019) artikkeli Forbesissa muotoilee hakijakokemuksen olevan entisten hakijoiden ja mahdollisten sopivien työntekijöiden tarkastelua siitä, miten heitä on kohdeltu ja miten heidän kanssaan on kommunikoitu rekrytointiprosessin yhteydessä. Tarkastelu aloitetaan selvittämällä yrityksen senhetkinen maine rekrytoinnin näkökulmasta. Kommunikointi puolestaan jakaantuu laajemmin kolmeen avaintekijään: yhteydenotto hakijaan, hakijan kohtelu haastatteluprosessissa ja oikeudenmukainen sekä rehellinen viestiminen rekrytointiprosessin loppuun. (Childs 2019.) Hakijoista välittäminen ja kommunikointi, sopiva tiedottaminen ja ajankäyttö sekä valmius kehittyä rekrytoinnissa ovat yhteydessä hyvän hakijakokemuksen muodostumiseen (Kansonen 2018; Monster n.d.).

Räsänen (2017) nostaa myös kommunikoinnin työnantajan kanssa viestinnän ja kohtaamisen kautta yhdeksi hakijakokemuksen osaksi. Lisäksi hänen mielestään hakijakokemuksen muodostavat myös alustava mielikuva työnantajasta, työnantajan käyttämä teknologia sekä rekrytointiprosessi, kuten kuviosta 1 näkyy. Hakijakokemus onkin hakijan kulkema tie rekrytoinnin läpi. (Räsänen 2017; Launonen 2017.)



KUVIO 1. Hakijakokemuksen muodostuminen (Räsänen 2017, muokattu)

Kohtaamisessa hakijalle muotoutuu ensivaikutelma niistä ensimmäisistä ja fyysisistä tiedoista yrityksestä, jotka hän saa eteensä. Tällainen on esimerkiksi yrityksen työpaikkahakemus. Sen ollessa ymmärrettävä ja uskottava, hakijan kokemus yrityksestä on positiivinen. Haastattelutilanteen kohtaamisessa vieraanvaraisuus hakijaa kohtaan vaikuttaa myös myönteisesti hakijakokemukseen. Viestinnän kautta hakijat arvioivat vuorovaikutusta hänen ja työnantajan välillä. Hyvä ja riittävä tiedotus kertoo hakijalle vastuullisesta työnantajasta. Teknologian ja rekrytointiprosessin sujuvuus muovaa hakijan mieltymystä hakemusprosessissa: jos teknologia toimii huomattavana helpotuksena sekä rekrytointiprosessi nopeatempoisessa maailmassa on joutuisaa, hakija on tyytyväinen. (Räsänen 2017.)

Hakijalle on jo muodostunut jonkinlainen mielikuva työnantajasta ennen kuin hän on edes aloittanut hakemisen tarjottuun työpaikkaan. Hakijan positiivinen mielikuva yrityksestä auttaa yritystä siten, ettei hakija turhaudu rekrytoinnissa esiintyvistä pienistä haitoista. Hakija luottaa tuolloin kokonaisuuden toimivan hyvin (Räsänen 2017). Hakijat myös jakavat ja etsivät arvioita erilaisista yrityksistä. Vähän yli puolet työnhakijoista on kertonut jättäneensä hakematta avoinna olevaan työpaikkaan työnantajan huonon mielikuvan takia. Huonon

hakijakokemuksen saaneista melkein kolme neljästä kertoo kokemuksistaan eteenpäin sosiaalisessa mediassa tai suoraan tuttavien kesken. Usein myös työnhakijat kuuntelevat yrityksen työntekijöitä enemmän kuin yrityksen johtoa. (Studentwork 2019.)

3.2 Aikaisempaa tutkimusta hakijakokemuksesta

Pirkanmaan Osuuskaupan hakijakokemusta esimiehen jatkohaastattelusta ei ole tutkittu aikaisemmin. Tämä tuli esille Pirkanmaan Osuuskaupan rekrytointiasiantuntijan kanssa käydyssä keskustelussa opinnäytetyöprosessin alussa 30.8.2019. Hakijakokemus esimiehen jatkohaastatteluista on toisaalta ollut osana Karlstedtin ja Vihavaisen (2019) opinnäytetyön palautteenannossa massarekrytoinnista, mutta itse tutkimuksen pääkohteena se ei ole aikaisemmin ollut.

Hakijakokemusta muissa yhteyksissä puolestaan on tutkittu. Sitä on esimerkiksi tarkasteltu Kuivasaaren (2018) opinnäytetyössä rekrytointiviestinnän kautta hakijoita haastatellen sekä Parpalan (2019) pro gradu -tutkielmassa rekrytointiviestinnän ja työnantajien haastatteluiden avulla. Kuivasaaren (2018) opinnäytetyössä hakijakokemusta tarkastellaan yhden yrityksen ja sen hakijoiden kautta. Parpalan (2019) pro gradu -tutkielmassa puolestaan sitä arvioidaan Vastuullinen kesäduuni -kampanjan palkittujen yritysten rekrytoinnissa tapahtuvassa viestinnässä ja sen vaikutuksissa hakijakokemukseen.

Kuivasaaren opinnäytetyössä (2018) on tutkittu hakijakokemuksen onnistuneisuutta rekrytointiviestinnällä sekä pohdittu tämän onnistuneisuuden vaikutusta työnantajan ja yrityksen mielikuvaan. Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastatteluita. Haastatteluihin osallistui viisi työnhakijaa, joista osa oli jo päässyt hakemaansa paikkaan. Hakijoiden lisäksi oli haastateltu myös kolme yrityksen työntekijää, jotka olivat toimineet silloin yrityksen rekrytoinnin parissa. Kuivasaari sai laajan kuvan siitä, miten rekrytointiviestintä tukee onnistunutta hakijakokemusta. Haastatteluista osa tehtiin kasvotusten ja osa puhelimitse. (Kuivasaari 2018, 34–34.)

Teemahaastatteluiden tulokset analysoitiin ja jaettiin teemoihin: onnistunut hakijakokemus, tulevaisuuden rekrytointi sekä rekrytointiviestintä tutkittavassa yrityksessä. Tulosten mukaan hyvä hakijakokemus onnistuu, kun yritys varmistaa ilmoitustensa kertovan tarpeeksi tietoa ja olevan huoliteltuja. Hyvässä hakijakokemuksessa reagointi hakijoita kohtaan on nopeaa ja aktiivista sekä rekrytointiprosessi on avointa ja läpinäkyvää. Hyvän hakijakokemuksen mukaan myös palautteenanto rekrytoinnista toimii. (Kuivasaari 2018, 35, 43.)

Parpala (2019) pro gradu -tutkielmassa tavoitteena on ollut puolestaan ymmärtää rekrytointiviestintä ilmiönä sekä löytää sen taustalla olevat syyt ja tavoitteet. Tutkimuksessa ensiksi tarkasteltiin Vastuullinen kesäduuni -kampanjan palkittujen yritysten rekrytointiviestintää hakijoiden hakemusten jättämisen jälkeen. Toiseksi arvioitiin näiden yritysten rekrytointiviestintää hakijakokemuksen ja työnantajakuvan muodostumisessa. Kolmanneksi selvitettiin rekrytointiviestinnän tulevaisuuden näkökulmia, painottuen erityisesti z-sukupolven eli vuosina 1990-2000 syntyneisiin työnhakijoihin. Tutkimusmenetelminä Parpala (2019) käytti teemahaastattelua, joka käsitteli neljää eri teemaa. Teemat olivat rekrytointiviestinnän tavoitteista hakijakokemukseen, z-sukupolven viestintään sekä työnantajan mielikuvan luomiseen. Haastattelut toteutettiin Skype-viestintäohjelman kautta ja haastattelun kohteiksi valikoituivat 15 eri yritystä. Haastateltavat henkilöt olivat yrityksissä esimies- tai asiantuntijatehtävissä ja he tekivät töitä pääasiassa henkilöstöasioiden kanssa. (Parpala 2019, 2, 45–46, 48.)

Tuloksissaan Parpala (2019) kertoo, miten haastatellut yritykset tiedostavat viestinnän ja hakijoiden kokemusten liittyvän toisiinsa. Haastatteluiden tulokset jakautuivat aiheisiin, jotka vaikuttavat hakijakokemukseen positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivisen hakijakokemuksen luo hakijan huomaaminen viestinnässä. Tämä tapahtuu kohdennetuilla viesteillä, jotka ovat selkeitä ja tulevat hakijalle oikeaan aikaan. Viestejä tulee olla sen verran, että hakija kokee olevansa tiedotettu hyvin. Hakijat myöskin arvostavat sitä, että rekrytoija ottaa hänet huomioon henkilökohtaisesti tarjoamalla hyvää palvelua sekä vastaamalla hakijan kysymyksiin. Vastaavasti negatiivisesti hakijan kokemukseen vaikuttavat hakijoihin kohdistuva välinpitämättömyys: viestittelyä ei ole, viestit ovat

epämääräisiä tai massaviestejä, hakija saa rekrytoijasta tylyn kuvan tai viestintä ei välitä hakijalle mitään. (Parpala 2019, 87–88.)

4 PIRKANMAAN OSUUSKAUPPA

4.1 Yritysesittely

Pirkanmaan Osuuskauppa on Pirkanmaalla sijaitseva yritys, joka toimii osana S-ryhmää. Se on keskittynyt monipuolisiin palveluihin: päivittäistavara- ja käyttötavarakauppoihin, kauneudenhoitoon, ravintoloihin sekä polttoneste- ja liikennemyymäläasemiin. Pirkanmaan Osuuskauppa on yhteisömuodoltaan osuuskunta eli asiakasomistajayritys. Asiakkaat liittyvät asiakasomistajiksi ostamalla 100 euron sijoituksen yrityksen pääomaan. Jokaisella asiakkaalla on samankokoinen osuus. (Pirkanmaan Osuuskauppa n.d.)

Pirkanmaan Osuuskaupan pääasiallisena ajatuksena on tarjota etuja asiakasomistajilleen sekä tuottaa erilaisia palveluita. Edut ja palvelut ovat olleet vuonna 2018 esimerkiksi digitaalisuuden hyödyntäminen ruokakauppakassien verkkotilauksissa, uusien toimipaikkojen avaaminen sekä bonustaulukon rajojen alentaminen. Bonustaulukon alentamisessa asiakasomistajat saivat bonusta aiempaa enemmän. Bonus on rahaa, jota maksetaan takaisin asiakasomistajilleen tietyn verran, kun he ovat ostaneet S-ryhmän kautta tuotteita ja palveluita tarvittavan määrän kuukaudessa. Maksetun rahan suuruus riippuu asiakkaan käyttämästä rahamäärästä S-ryhmälle. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2018, 2, 7–8, 22–23.)

Pirkanmaan Osuuskaupan toiminta perustuu neljään eri arvoon. Nämä ovat asiakasomistajan tärkeys, valintojen vastuullisuus, hyvä osaamistaito ja kehittymisen merkitys sekä tuloksetekijänä oleminen. (Pirkanmaan Osuuskaupan yhteystiedot n.d.) Arvot näkyvät muun muassa sydänteoilla, ruokakaupoista syntyneen hävikin jakamisena sitä tarvitseville, työntekijöiden mahdollisuutena kehittää omaa urapolkuaan sekä vuoden 2018 liikevaihto, joka kasvoi edellisestä vuodesta 5,4 %. (Pirkanmaan Osuuskauppa: Vastuullisuus: Sydänteot n.d.; Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus, 24–25, 30–33.)

Sydänteot ovat työntekijöiden kirjaamia asiakkaan kanssa onnistuneita palvelukohtaamisia. Tätä kautta Pirkanmaan Osuuskauppa kannustaa

työntekijöitään parempaan asiakaspalveluun sekä läsnäoloon palvelutilanteissa. (Pirkanmaan Osuuskauppa: Vastuullisuus: Sydänteot n.d.) Ruokakaupoista jäänyt, parasta ennen -päiväyksen ylittänyt, mutta syömäkelpoinen ruoka annettiin vuonna 2018 24:lle eri yhteistyökumppanille. Nämä ovat jakaneet ruokaa eteenpäin. Yksi tärkein esimerkki näistä yhteistyökumppaneista on ollut Tampereen evankelisluterilaisen seurakuntaryhmän RuokaNysse eli bussi, joka toimittaa ruoka-apua sitä tarvitseville. Vuonna 2018 Pirkanmaan Osuuskauppa lahjoitti ruokaa 178 000 kiloa hyväntekeväisyyteen. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2018, 30–33.)

Työntekijöiden oman urapolun kehittäminen on mahdollista Pirkanmaan Osuuskaupan sisällä. Työtä hakeva tai jo töissä Pirkanmaan Osuuskaupalla on mahdollisuus suorittaa merkonomin tutkinto, kouluttautua esimieheksi S-Päällikkö-koulutuksen kautta tai aloittaa kokonaan uusi urapolku S-Trainee-valmennuksessa. (Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus 2018, 24–25.)

4.2 Rekrytointi Pirkanmaan Osuuskaupassa

4.2.1 Keskitetty rekrytointi

Saara Gauffin-Kauste (2013) on luonut opinnäytetyönsä tuloksena mallin keskitetystä rekrytoinnista. Hän ehdotti opinnäytetyössään sen pilotoimista – ja malli onkin edelleen käytössä. Keskitetyssä rekrytoinnissa rekrytoinnin ammattilainen tekee alkuvalinnat hakijoista ja esittelee 1-3 sopivaa hakijaa esimiehelle. Esimies haastattelee hänelle ilmoitetut hakijat ja tekee heistä valinnan toimipaikkaansa. Hyötyinä keskitetyssä rekrytoinnissa nähdään esimiehen työajan säästäminen, kun hänen ei tarvitse käsitellä kaikkia toimipaikkaansa hakeneita hakijoita. Rekrytointitaidot myös eroavat jokaisella esimiehellä. Ammattilaisen tehdessä esivalinan hakijoista, saadaan rekrytoinnista onnistuneempaa. Hakijat ovat myös tasapuolisessa ja oikeudenmukaisemmassa asemassa, kun kaikki ehdokkaat käyvät läpi samanlaisen prosessin. (Gauffin-Kauste 2013, 32–33.)

Kuviossa 2 on esitetty rekrytointiprosessi blueprint-mallilla. Se toimii selvennyksesi hakijan käymistä kohdista rekrytoinnissa. Blueprint-mallissa esitetään rekrytointiprosessin toiminnot myös hakijan näkökulmasta. Se on kronologisesti tehty ja jaettu hakijalle näkyviin sekä ei-näkyviin osiin. Blueprint-mallin lähteinä ovat toimineet Pirkanmaan Osuuskaupan konttorilta saatu rekrytointiprosessin kulkumalli, rekrytointiasiantuntijan kanssa käyty keskustelu sekä tekijän omakohtainen kokemus hakijana.

Blueprintistä huomaa, että hakija tulee kohtaamaan kahdesti kasvotusten Pirkanmaan Osuuskaupan rekrytointiin liittyvät työntekijät. Ensiksi hän kohtaa rekrytoinnin parissa työskentelevät tekijät, kuten rekrytointipäällikön tai rekrytointiasiantuntija, ryhmä- tai massahaastattelussa. Toinen kohtaaminen on toimipaikassa esimiehen jatkohaastattelussa.



Kuviossa 3 kerrotaan rekrytointiprosessi hakijan näkökulmasta ryhmähaastattelun kautta. Se koostuu yhdeksästä kohdasta, jos hänet on valittu esimiehen jatkohaastatteluun saakka. Hakijan rekrytointiprosessi voi päättyä kahdesti ennen tätä: hakemuksen lähettämisen jälkeen sekä Pirkanmaan Osuuskaupan rekrytointiasiantuntijoiden haastattelun jälkeen. Hakijan onkin ikään kuin läpäistävä kolme eri arviointia: hakemukseen kohdistuvan, keskitetyn rekrytoinnin haastatteluun kohdistuvan ja esimiehen jatkohaastatteluun kohdistuvan arvioinnin. Lisäksi hakija on kahdesti aktiivinen ottaessaan yhteyttä rekrytointiprosessissa työnantajaan. Ensimmäisen kerran lähettäessään hakemusta sekä toisen kerran ottaessaan yhteyttä esimieheen sopiakseen jatkohaastattelun ajankohdan.



KUVIO 3. Rekrytointipolku hakijan näkökulmasta (kirjoittajan omakohtainen kokemus)

4.2.2 Massarekrytointi ja ryhmähaastattelut

Massarekrytointi ja ryhmähaastattelut eroavat rekrytointitilaisuuksina, joihin hakijat kutsutaan. Massarekrytointitapahtumia Pirkanmaan Osuuskaupassa käytetään muutaman kerran vuodessa, kun avoimia paikkoja on paljon. Näitä ovat esimerkiksi kevään kesätyöpaikkarekrytoinnit. Ryhmähaastattelua käytetään ympäri vuoden.

Massarekrytoinnissa kaikki sähköisen hakemuksen tehneet hakijaehdokkaat kutsutaan massahaastattelutilaisuuteen. Tilaisuuksia on pidetty muutamana eri päivänä. Tilaisuudessa on aluksi esitely Pirkanmaan Osuuskauppaa työnantajana, jonka jälkeen hakijat pääsevät tietyssä järjestyksessä viiden minuutin pikahaastatteluihin. Haastattelut tekevät yleensä niihin pyydyt toimipaikkojen esimiehet sekä mahdollisesti tukitoimintojen esimiehet ja asiantuntijat. Hakijoille tilaisuus kestää muutaman tunnin verran – riippuen siitä, milloin hän pääsee pikahaastatteluun.

Ryhmähaastattelussa hakijoille pidetään ensiksi puolen tunnin esittely Pirkanmaan Osuuskaupasta. Tämän jälkeen ryhmä jaetaan pienempiin ryhmiin, joista jokainen ryhmä saa ryhmätehtävän ratkaistavaksi. Tehtävien purkamisen jälkeen jokainen hakija pääsee viisi - kymmenen minuutin yksilöhaastatteluun. Haastattelut suorittavat Pirkanmaan Osuuskaupan konttorin rekrytoinnin ammattilaiset. Hakijalle tämä prosessi kestää muutaman tunnin.

4.2.3 Esimieshaastattelu

Pirkanmaan Osuuskaupan rekrytoinnin toimittehtäviin kuuluu myös esimiesten apuna oleminen rekrytoinnissa. Esimiehille on laadittu jatkohaastattelurunko rekrytoinnin avuksi, mikäli esimiehellä ei ole kokemusta rekrytoinnista tai muutoin kokee tarvitsevänsä sellaisen. Haastattelurunko alkaa useimmiten helpolla kysymyksellä, jolloin hakijan ja haastattelevan esimiehen on mukavampi aloittaa haastattelutapaaminen. Tuolloin hakija pääsee vastaamaan selkeään kysymykseen sekä haastattelija pystyy keskittymään tehtäväänsä kuuntelijana. Haastattelurunko itsessään koostuu 11 kysymyksestä, joilla jokaisella on

tarkoituksena selventää hakijan motivaatiota, asennetta tai sitoutumista. Haastattelurungon lisäksi esimiehelle on tarjolla yleisiä ohjeita haastattelusta (kuten esimerkiksi hyvän haastattelun ilmapiirin luominen) sekä listaus kielletyistä kysymyksistä, jotka perustuvat arkaluontoisiin tietoihin. (Luoma 2019b.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSSUUNNITELMA

5.1 Tutkimuskysymysten tarkentuminen

Karlstedt ja Vihavainen (2019) keräsivät opinnäytetyöhönsä Pirkanmaan Osuuskauppaan hakeneiden hakijoiden palautteita kevään 2019 kesätyöntekijöiden rekrytointitapahtumasta. Tähän massarekrytointiin liittyvien palautteiden keräämistä on tehty aikaisemmin jo kolmesti, mutta jatkohaastatteluun luotu palautekysely oli mukana ensimmäistä kertaa keväällä 2019. (Karlstedt ja Vihavainen 2019, 29.)

Karlstedt ja Vihavainen (2019) saivat palautteita jatkohaastatteluista 148 kappaletta, kun jatkoon päässeitä oli 632. Jatkohaastattelun palautteiden mukaan 75 % hakijoista oli kokenut jatkohaastattelun sopimisen esimiehen kanssa sujuvaksi, kun noin 4 % oli kokenut sujuvuuden täysin tai hieman hankalaksi. Haastattelun kysymykset olivat 77 %:n mielestä asiallisia, kun taas 4 % piti kysymyksiä sopimattomina. Jatkohaastattelut kestivät keskimäärin 15 minuuttia. Avoimissa palautteissa hakijat kertoivat haastattelujen olleen rentoja ja miellyttäviä. Palautteissa nousi myös muutamia ajatuksia: kuinka hakijat joutuivat odottamaan lopullista vastausta tarpeettoman pitkään ja jo Pirkanmaan Osuuskaupalla työskentelevät joutuvat käymään koko hakuprosessin läpi uudelleen sekä esimiesten yhteydenotto oli joitain hakijoita kohtaan heikkoa. (Karlstedt ja Vihavainen 2019, 42, 44, 48–49.)

Jatkohaastatteluihin liittyvässä palautteessa ongelmakohtina olivat siis esimiesten puolelta tulevan yhteydenottojen ongelmat sekä Pirkanmaan osuuskaupassa työskentelevien huomioiminen. Samoin pieni osa hakijoista koki haastattelukysymykset sopimattomina. Tuloksissa myöskin ilmeni, että 5 % vastaajista esimiehen jatkohaastattelu ei vahvistanut käsitystä Pirkanmaan Osuuskaupasta vastuuntuntoisena työnantajana. (Karlstedt & Vihavainen 2019, 45–46, 48–49, 51.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset käsittelevät nimenomaan hakijoiden kokemusta esimiesten jatkohaastattelusta. Karlstedt ja Vihavaisen (2019)

opinnäytetyössä suoritettujen palautekyselyjen tulokset antoivat tarpeen asian jatkotutkimukselle. Lisäksi rekrytointiasiantuntijan Luoman (2019a) mukaan heillä on jo hyvin tiedossa heidän ryhmä- ja massarekrytointien onnistuminen ja kehittäminen, mutta jatkohaastatteluun päässeiden hakijoiden kokemukset ovat kysymysmerkki.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisena hakijat kokevat esimiesten jatkohaastattelut?
- Miten jatkohaastattelua voisi hakijoiden mielestä kehittää?

5.2 Tutkimusmenetelmien esittely

Tutkimushaastattelun käyttö tutkimusmenetelmänä on joustava ja sitä pystyy soveltamaan monessa tapauksessa. Haastattelua on hyvä käyttää, kun haluaa kerätä ihmisten mielipiteitä, ajatuksia, kokemusta, käsityksiä ja uskomuksia. Haastattelu sopii myös käytettäväksi silloin, kun tutkija haluaa tietää ihmisen tapaa toimia oletetulla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme. 2011, 11, 14; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 185.) Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ihmisten kokemuksia, jolloin haastattelu sopii tähän tarkoitukseen hyvin.

Tutkimushaastattelussa haastateltavalle annetaan vapaus tuoda itseään julki. Ihminen nähdään subjektina sekä hän on aktiivinen osa tutkimusta. Haastattelun kautta saadaan tutkittua arkojakin aiheita, eikä haastattelija aina tiedä mihin suuntaan vastaukset voivat mennä. Tutkijalla on haastattelussa mahdollisuus selventää hakijan vastauksia, mikäli se vain sopii hänen valitsemaansa haastattelulajiin. Esimerkiksi strukturoidussa lomakehaastattelussa ideana on laadittu kysymyslista, joka esitetään kaikille eikä lisäkysymysten esittämiseen ole mahdollisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35, 44–45.)

Vastausten selvittely lisäkysymyksillä haastattelutilanteessa vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Siksi haastattelijan rooliin ja tehtävään olisi hyvä saada koulutusta. Vastausten analysoinnissa ei ole myöskään yhtä ja oikeaa tapaa, mikä aiheuttaa myös haastetta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.)

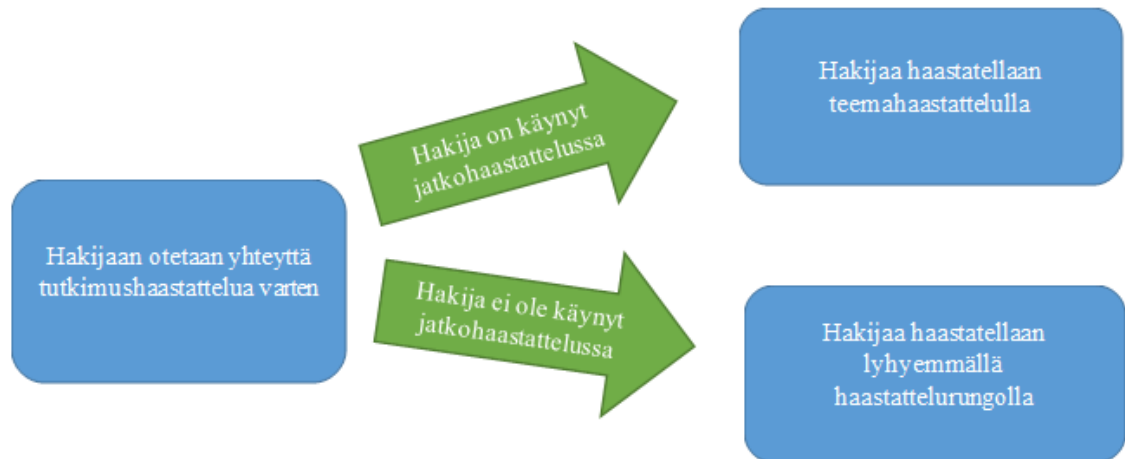
5.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelulajeista. Siinä haastateltavien kanssa keskustellaan tietystä valitusta teemasta. Haastattelu on puolistrukturoitu, sillä jokaisen hakijan kanssa käydyssä haastattelussa käsitellään samat teema-aiheet, mutta kysymykset voivat tarvittaessa muovautua tutkimuksen edetessä. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle myös mahdollisuuden kysyä haastattelukysymysten ulkopuolisia kysymyksiä saadakseen lisätietoa käsitteillä olevista aiheista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelu antaa haastattelulle rajat, mutta myös mahdollisuuden muokata haastattelukysymyksiä tulevia haastatteluja varten sekä esittää lisäkysymyksiä haastattelun aikana tarvittaessa.

Teemat tämän tutkimuksen haastattelussa ovat Räsäsen (2017) määrittämät, hakijakokemukseen vaikuttavat asiat: kohtaaminen, teknologia, rekrytoinnin prosessi, viestiminen ja hakijalle muodostunut työnantajamielikuva. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Teknologian osuus teemoista on jätetty pois, sillä Pirkanmaan Osuuskaupassa on meneillään hakuprosessien tekninen muutos. Haastattelukysymykset myös pyrkivät noudattamaan kronologista järjestystä, jotta haastateltavan olisi helppo muistella haastattelua. Paksunnetut kysymykset ovat pääkysymyksiä, joihin olisi ainakin tarkoitus saada vastaus. Muut kysymykset toimivat tarkennuskysymyksinä.

Haastateltavat tullaan jakamaan kahteen osioon: hakijoihin, jotka ovat käyneet esimiehen jatkohaastattelussa ja hakijoihin, jotka eivät ole käyneet vielä esimiehen jatkohaastatteluissa. Puhelinhaastattelut aloitetaan marraskuussa tai kahden viikon kuluttua hakijan yhteystietojen saamisesta. Näin voidaan varmistaa, että suurin osa olisi jo päässyt jatkohaastatteluihin.

Kuvio 5 kertoo, miten haastattelun alussa tiedustellaan hakijan tilaa jatkohaastattelun suhteen. Jos tämä on käynyt jatkohaastattelussa, häntä haastatellaan liitteessä 1 laaditulla teemahaastattelulla. Mikäli hakija ei ole käynyt vielä esimiehen jatkohaastattelussa, hakijaa haastatellaan liitteessä 1 olevalla lyhyellä haastattelurungolla.



KUVIO 5. Haastattelurungon valitseminen

5.2.2 Puhelinhaastattelu

Puhelinhaastattelussa tutkimushaastattelu tehdään puhelimitse. Puhelimen kautta haastattelun toteuttaminen on tehokasta ja taloudellista. Sen avulla saadaan nopeasti kiinni monta haastateltavaa, kun jokaisen luona ei tarvitse erikseen vierailta. Haastatteluajankohta on myös mahdollista sopia uudelleen samalla, jos hakijalle ei sovi haastattelu soittohetkellä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 271, 274.)

Hakijoiden puolesta tutkimushaastattelun tekeminen puhelimitse ei vaadi mitään erityisjärjestelyitä, kuten kodin siivoamista tai tilanteeseen sopivaa pukeutumista. Puhelinhaastattelusta puuttuu kasvotusten oleminen haastateltavan kanssa. Tämä purkaa haastattelevan tutkijan ja haastateltavan välistä valta-asetelmaa – haastateltava ei koe olevansa arvioivien silmien kohteena kuin se helposti on kasvokkain toteutetussa haastattelussa. Haasteltavalle voi olla myös helpompaa puhua traumaattisista kokemuksistaan turvallisessa ja kotoisassa tilassa. Tällöin haastateltava saattaa olla myös rohkeampi kertomaan käsitteillä olevista teemoista enemmän kuin kasvokkain. (Hyvärinen ym. 2017, 272–273.)

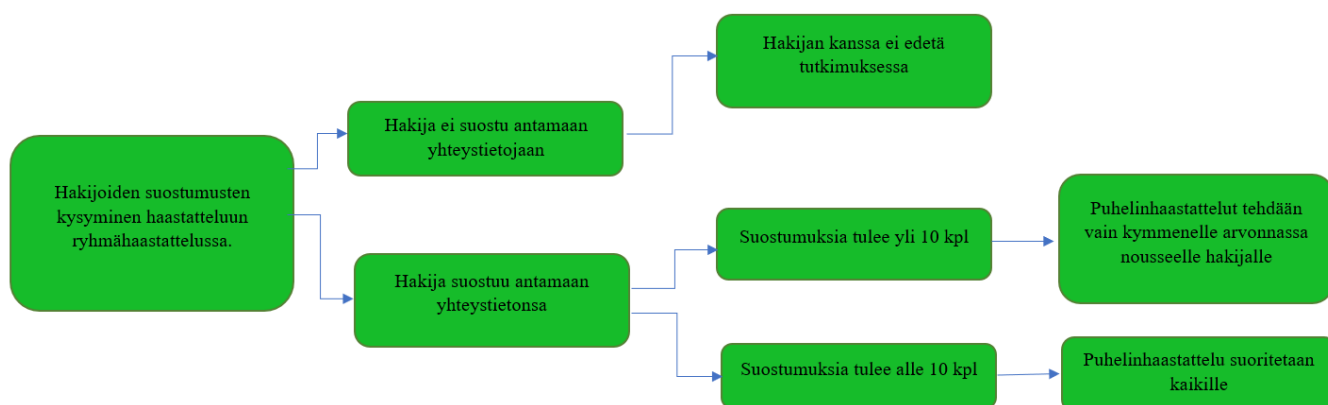
Tutkijalle puhelinhaastattelu keskittyy tiukasti tutkittavaan aiheeseen. Kun elekieltä ei ole tulkittavana, haastattelun aihe ei leviä muihin sivuaiheisiin.

Haastattelu tuottaa enemmän tekstiä analysointiin, koska vastauksissa ei voi viitata esimerkiksi sen hetkiseen elinympäristöön, vaan kaikki on kerrottava sanallisesti. (Hyvärinen ym. 2017, 273, 275–276.)

6 TUTKIMUS

6.1 Kuvaus tutkimuksen kulusta

Kuviossa 4 on hahmotelma hakijoiden osallistamisesta tutkimukseen. Hakijat ovat hakeneet syksyllä 2019 johonkin Pirkanmaan Osuuskaupan avoimena olevaan työpaikkaan ja päässeet ryhmähaastatteluun. Hakijoiden suostumuksia kerättiin viikolla 42, jolloin opinnäytetyötä esiteltiin lyhyesti paikan päällä kertomalla tutkimuksesta ja kysymällä hakijoita tutkimushenkilöiksi. Esittelyt tapahtuivat tiistaina 15.10. sekä keskiviikkona 16.10. Mikäli haastatteluun suostuneita hakijoita ei olisi noina päivinä tullut tarpeeksi (enintään 10 hakijaa), hakijoita olisi suostuteltu lokakuun loppuun asti esittämällä opinnäytteen esittelyvideota. Videon käsikirjoitus löytyy liitteestä 4. Hakijan kanssa, joka ei suostunut osallistumaan tutkimukseen, ei edetty tutkimuksessa.



KUVIO 4. Hakijoiden kerääminen tutkimukseen

Vastauksia oli tarkoitus kerätä kymmeneltä hakijalta, jolloin vastauksista löytyisi yhteneväisyyttä. Alle kymmenennen suostujan tapauksessa kaikille tutkimushenkilöksi lähteneille tehtiin puhelinhaastattelu, mutta yli kymmenennen suostujan tapauksessa olisi suoritettu arvonta. Jokainen hakijaehdokas sai oman numeronsa arvonta-astiaan, josta nostettiin kerrallaan aina yhden ehdokkaan numero. Kyseinen ehdokas valikoitui puhelinhaastatteluun.

Hakijoiden yhteystiedot saatiin Pirkanmaan Osuuskaupalta. Jatkohaastatteluihin päässeet, suostumuksen antaneet hakijat haastateltiin yksittäin teemahaastattelulla, joka tehtiin puhelimitse. Yhteydenotot aloitettiin marraskuussa. Näin parannettiin sitä mahdollisuutta, että hakija olisi ehtinyt jo käymään lokakuun aikana esimiehen jatkohaastattelussa. Puhelinhaastattelut tehtiin kello 9.00-18.00 välisenä aikana. Aikaväli pysytteli suositeltujen soittoaikojen sisällä, kun varhaisin suositeltu soittoaika oli kello 8.00 ja viimeisin kello 20.00. Puhelinhaastattelut tehtiin myös arkipäivisin, jolloin ne useimmiten sopivat ihmisille paremmin kuin viikonloput. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 73.) Jokaista hakijaa kohden oli kolme soittoyritystä: kaksi samana päivänä ja kolmas seuraavana päivänä. Mikäli hakija ei vastannut näihin soittoihin (tai soittanut takaisin), hakija hylättiin ja tavoiteltiin seuraavaa hakijaa. Näin toimittiin siihen asti, kun saavutettiin haluttu määrä vastauksia. Kun haluttu määrä vastauksia oli saavutettu, hakijoiden vastauksia tarkasteltiin lopuksi hakijakokemuksen muodostumisen teemojen ja tutkimuskysymysten kautta.

6.2 Tutkimuksen onnistuminen

Hakijoiden suostumusten kerääminen ryhmähaastattelussa Pirkanmaan Osuuskaupan konttorilla sujui hyvin. Esittelylle oli varattu oma kohtansa ryhmätyötehtävän jälkeen ja ennen yksilöhaastatteluita. Opinnäytetyötä esitettiin viikolla 42 tiistaina, keskiviikkona sekä torstaina aamupäivällä. 20 hakijaa antoi suostumuksensa tutkimukseen.

Puhelinhaastattelut sujuivat myös hyvin. Arvonnalla kautta haastatteluihin valikoitui kymmenen hakijaa. Kahdesti jouduttiin nostamaan arvalla uusi hakija, sillä edelliseen ei saatu yhteyttä. Muutamalle hakijalle haastattelu ei sopinut soiton ajankohtana, joten hakijan kanssa sovittiin uusi aika, useimmiten seuraavalle päivälle. Soittoaajat painottuivat iltapäivän puolelle sekä ne kestivät viidestä kymmeneen minuuttia. Hakijat vaikuttivat rennoilta sekä halukkailta kertomaan kokemuksistaan.

Haastattelussa käytettiin pääkysymysten lisäksi myös alustavasti suunniteltuja lisäkysymyksiä. Kysymys ”*Kerro, mitä sana hakijakokemus kertoo sinulle*” jätettiin

pois. Tämä johtuu siitä, että puolessa välissä haastatteluita huomattiin hakijoiden kokevan kysymyksen haastavaksi sekä kummalliseksi. Myös viestintä-osion pääkysymyksen aloitus muokattiin puolessa välissä uudelleen: sana *sujuiko* muutettiin kysymykseksi *miten sujuu*. Kysymys ei ole tällöin liian johdattelleva eikä siihen ei voi vasta pelkästään yhdellä sanalla *kyllä* tai *ei*.

Esimiesten jatkohaastatteluihin meni hakijoiden mukaan keskimäärin 30 minuuttia. Muutamalla hakijalla haastattelu oli ohitse jo 15 minuutissa, kun taas muuan hakijan jatkohaastatteluun meni aikaa yhden tunnin verran. Hakijoista osa ei ollut vielä käynyt esimiehen jatkohaastattelussa. He olivat kuitenkin jo olleet yhteyksissä toimipaikan esimieheen ja sopineet yksilöhaastattelulle ajan.

6.3 Tutkimuksen tulokset

Hakijoille oli jäänyt rento ja hyvä vaikutelma mieleen esimiesten jatkohaastatteluista. Esimiehet olivat ottaneet heidät vastaan avoimesti, ystävällisesti sekä aidosti kiinnostuneesti. Eräs hakijoista kuvaili haastattelun olleen luontevaa keskustelua. Monelle hakijalle jatkohaastattelun toimipaikka oli ollut tuttu. Ne, joille ei ollut tietoa paikasta, olivat saaneet selkeät ohjeet saapumiseen.

Hakijat olivat viestinnän osalta saaneet esimiesten yhteystiedot sähköpostitse keskitetystä rekrytoinnista sekä haastatteluajankohdan sopiminen oli onnistunut jouhevasti sekä hyvin. Muuan hakija kertoi, miten oli yllättynyt nopeaan rekrytointiprosessiin eikä ollut vielä ymmärtänyt tilannettaan tullessa valituksi. Muutamat olivatkin saaneet toimipaikan esimieheen yhteyttä jo seuraavana päivänä. Tämä koettiin positiiviseksi. Osalle hakijoista toimipaikan esimies oli tuttu. Ongelmiksi oli muodostunut esimiehen toimimaton puhelin sekä hakijalle oli luvattu soittaa, muttei esimiehestä ollut kuulunutkaan mitään. Hakija kuitenkin pohti sen johtuvan kiireestä, sillä hän sai lopulta esimiehen kiinni ja sovittua haastattelun ajankohdan. Hakijoiden informoinnissa oli erilaisuuksia. Osalle hakijoista kyettiin kertomaan tarkka päivämäärä, milloin saa tietää valintapäätöksen. Osalla tosin esimies ei osannut kertoa joitain työnkuvaan liittyviä asioita, esimerkiksi palkasta. Tämä oli koettu hämmentäväksi.

Jatkohaastattelussa esimiehen haastattelukysymykset liikkuvat työnkuvan, hakijan työhistorian, toimipaikan tiimin ja hakijan luonteen välillä. Osa hakijoista myös kertoi, että esimiehen kanssa oli keskusteltu Pirkanmaan Osuuskaupasta, sen tarjoamista koulutuksista, eduista sekä työehtosopimuksen mukaisesta palkasta. Hakijat kokivat esimiehen haastatteluiden olleen kattavia tietopaketteja. Heille annettiin mahdollisuudet esittää kysymyksiä sekä he kokivat pystyneensä vastaamaan kysymyksiin omasta mielestään tarpeeksi hyvin.

Pirkanmaan Osuuskauppa koettiin monipuoliseksi sen toimipaikkojen suuren määrän kautta, mutta iso yritys antoi myös hieman kasvottoman kuvan. Kasvottomuus johtui pääasiassa keskitetyn rekrytoinnin ryhmähaastattelun ammattimaisesta ja etäisestä otteesta rekrytointitilanteessa, vaikkakin tilanne koettiin silti hyvin miellyttäväksi. Esimiehen yksilöhaastattelut puolestaan olivat ihmisläheisempiä ja siten mukavampia. Yksi hakijoista koki Pirkanmaan Osuuskaupassa olevan reilu ja joustava työympäristö, jossa työntekijän ja työnantajan vastavuoroisuus toimii. Tätä tarkennettiin sanoilla, *kun työntekijä joustaa, niin työnantajakin joustaa*. Eräs hakijoista mainitsi myös, että hänellä oli ystäviään töissä Pirkanmaan Osuuskaupalla. Hakijan mukaan he olivat tyytyväisiä työnantajaansa, ja he olivatkin suositelleet Pirkanmaan Osuuskauppaa hakijaystävälleen.

Hakijat pitivät rekrytointiprosessia selkeänä ja pääasiassa informatiivisena. Osa hakijoista sai vastauksensa kysymyksiin heti, mutta osa oli kokenut välillä odottavansa vastauksia liian pitkään. Eräs hakijoista koki ryhmähaastattelutilanteen hieman sekavaksi ja ihmetteli, miten vain muutamaa hakijaa testattiin heittäytymistehtävällä. Yksi puolestaan pohti ryhmähaastattelun ilmapiiriä. Hakija oli kokenut, ettei tilanteessa ollut osattu huomioida ujoja ja hiljaisia hakijoita tarpeeksi hyvin. Ryhmähaastattelu myös jännitti joitain hakijoita, koska he eivät olleet aikaisemmin olleet sellaisessa tilanteessa. Tilanteesta oli jäänyt heille positiivinen kokemus. Hakijoista osa myös mainitsi, että uskoi Pirkanmaan Osuuskaupan tekevän kaiken saavutettavissa olevan mahdollisimman hyvin, koska he työllistävät niin paljon tekijöitä.

Osallistuneista suurin osa oli nuoria aikuisia, 90-luvulla syntyneitä. Mukana oli myös muutama varttuneempi hakija, mutta ikä ei vaikuttanut tuloksiin merkittävästi. Varttuneemmilla hakijoilla oli useimmin jo työkokemusta Pirkanmaan Osuuskaupalta ja he tiesivätkin rekrytointiprosessin kulun. Ryhmähaastattelun esittelyosuus koettiin pitkänä, koska se oli tuttua juttua heille. Kehittämiseksi suurin osa heistä toivoi parempaa tehokkuutta jo talossa olevien rekrytointin kanssa.

6.4 Opinnäytetyön tutkimuseettisyys

Tutkimuksen ollessa eettisesti hyväksyttävä, uskottava sekä luotettava, sen tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tampereen korkeakoulu yhteisön opinnäytetyön tutkimuseettisissä neuvoissa (2019) sekä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeissa opinnäytetyön tekijän on oltava rehellinen ja noudatettava tarkkuutta sekä huolellisuutta tutkimustyön jokaisessa vaiheessa. Hänen tulee soveltaa eettisesti oikeista tiedonhankintakanavistaan saamaansa tietoa sekä toteuttaa tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta. Opinnäytetyön tekijän tulee kunnioittaa muiden tutkimuksia sekä antaa niille kuuluvan arvon tutkimustyössään. Opinnäytetyön suunnitelma, toteutus ja raportointi tulee olla tehty tarkasti, tieteellisen tiedon asetettujen vaatimusten mukaan.

Tämän opinnäytetyön suunnitelma on toteutettu mahdollisimman hyvin. Tiedonlähteisiin on pyritty käyttämään ajankohtaisia, alkuperäisiä, asiaa koskevia ja puolueettomia lähteitä. Valitettavasti rekrytinnista ei löytynyt uudempia kirjateoksia, mutta perusidea ei ole muuttunut vuosien saatossa. Lisäksi verkkolähteistä löytyi pirstaleista tietoa. Kaikki lähteet on merkitty opinnäytetyön lopussa olevaan lähdeluetteloon. Muiden tutkimuksia tarkastellessa tieto on hankittu sellaisena kuin se on kirjoitettu näissä tutkimuksissa.

Ihmisiä tutkivassa tutkielmassa tulee pyrkiä kunnioittamaan ihmisen itsemääräämisoikeutta eli ihmisellä on oltava mahdollisuus päättää osallistumisesta tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2010, 25). Hän suostuu sen tiedon varassa, mitä tutkimuksesta hänelle annetaan. Ainakin tutkimuksen aihe, haastattelun toteutus, osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun vastausten käsittelyn luottamuksellisuus sekä mahdollisuus jatkokäyttöön tulisi mainita. (Hyvärinen ym. 2017, 415.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa ihmisen itsemääräämisoikeutta kunnioitettiin pyytämällä haastatteluun halutuilta tutkimushenkilöiltä suostumus kirjallisesti. Suostumusta kysyttiin ryhmähaastatteluiden yhteydessä annettavassa lomakkeessa. Ennen suostumusten kysymistä opinnäytetyö oli esitelty joko suullisesti tai videon kautta hakijoille. Suostumus oli vapaaehtoista, sillä se kuuluu tutkimuksen eettisiin menetelmiin sekä tutkimushenkilöt antoivat suostuttuaan luvan ottaa yhteyttä antamiinsa yhteystietoihin. Tutkimushenkilöiden tiedot poistettiin puhelimesta heti tutkimuksen jälkeen.

7 POHDINTA

Tutkimuskysymykset käsittelivät työnhakijan kokemusta jatkohaastattelusta sekä hakijoiden kohtaamia parannusehdotuksia rekrytointiprosessista. Hakijakokemusta tarkasteltiin Räsäsen (2017) kertomasta, neljästä eri teemasta: kohtaaminen ja viestintä työnantajan kanssa, työnantajan käyttämä teknologia ja rekrytointiprosessi sekä työnantajan mielikuvatyönantajana. Näihin kaikkiin teemoihin tähän tutkimukseen osallistuneet hakijat olivat pääasiassa tyytyväisiä.

Kohtaaminen ja viestintä oli sujunut mainiosti esimiehen kanssa. Monelle hakijalle esimies olikin tuttu henkilö. Esimiesten jatkohaastattelut etenivät haastateltujen hakijoiden mielestä myös hyvin ja he kokivat haastatteluajan olleen sopiva. Esimies myös haki haastattelussa rentoa otetta kysymällä ensiksi helppoja kysymyksiä. Nämä vastaavatkin rekrytointiprosessin teoreettisen viitekehyksen mukaista ideaa onnistuneesta haastattelutilanteesta: haastattelutilanne oli hakijoiden mielestä vapautunut ja heidät otettiin ystävällisesti vastaan. Jatkohaastattelussa kysyttiin kysymyksiä hakija työhistoriasta, joka sisältyy haastattelun yhteen yleisaiheeseen – ammatilliseen osaamiseen. Hakijat saivat myös tarvittaessa lisää tietoa työtehtävästään, sillä onhan haastattelun tarkoituksena jakaa tietoa molemmin puolin.

Rekrytointiprosessin teknologista puolta tässä opinnäytetyössä ei tarkasteltu, mutta rekrytointiprosessia muutoin kylläkin. Vastausten mukaan hakijat olivat pääasiassa tyytyväisiä ja jopa yllättyneitä, miten hyvin heitä pidettiin ajan tasalla sekä jatkosta tiedotettiin tarkasti. Samankaltaista tyytyväisyyttä tuli esille myös Kuivasaaren (2018) opinnäytetyössä sekä Parpalan (2019) pro gradu -tutkielmassa. Heidän mukaansa hyvä hakijakokemus muodostuukin nopeasta ja aktiivisesta hakijan huomioimisesta. Yksi haastateltavista hakijoista mainitsi myös, ettei hänen kokemuksensa mukaan informoinnin toimivuus ole kovin yleistä rekrytoinnissa. Toinen hakija puolestaan oli hämmästynyt positiivisesti siitä, miten nopeasti rekrytointiprosessi hänen kohdallaan oli edennyt. Valitettavasti informointi ei toisaalta kaikilla hakijoilla toiminut loppuun asti. Osa mainitsi, että oli joutunut odottamaan vastausta turhan pitkään. Hakija olisi toivonut saavansa tiedon, jotta olisi voinut jatkaa töiden etsimistä muualta. Tämä

on harmillista, sillä kuten teoriassakin kerrottiin, olisi suositeltavaa ilmoittaa kaikille valitsematta jääneille mahdollisimman pian.

Työnantajamielikuva hakijoilla oli pääasiassa hyvä. Osalle mielikuva oli jo muodostunut ennen hakemuksen tekemistä, esimerkiksi tuttujen, jo Osuuskaupassa töissä olevien kautta. Hakija oli kuullut, että Pirkanmaan Osuuskauppa kohtelee työntekijöitään hyvin. Vastaavanlainen idea työnantajan maineen syntymisestä työntekijöiden kautta nousi esille myös Childsin (2019) ja Studentworkin (2019) tutkimuksissa. Positiivinen mielikuva työnantajasta oli saanut hakijan hakemaan Pirkanmaan Osuuskaupalle, kuten Räsänen (2017) on arvioinut tapahtuvan.

Toinen tutkimuskysymys pohti jatkohaastatteluiden kehittämistä, kysymällä siihen hakijoiden mielipidettä. Kehitettäviä kohteita tutkimustuloksista nousikin kahden kohteen verran. Ensiksi tutkimuksessa pieni osa koki, ettei saanut vastauksia niitä tarvittaessa sekä haastatteluajankohdan sopiminen oli hankalaa. Tähän samaan tulokseen päätyivät myös Karlstedt ja Vihavainen (2019) omassa opinnäytetyössään. Heidänkin tutkimuksensa palautteista ilmeni, että ongelmia oli juuri yhteydenotossa esimiehen ja hakija välillä. Syitä tähän pitäisi mielestäni tutkia paremmin haastatteleamalla esimiehiä ja selvittäen, johtuvatko ongelmat esimerkiksi kiireestä (kuten eräs haastateltavista arveli johtuvan) vai jostain muusta. Jos kiire ilmaantuisi esimiesten vastauksissa yhteydenoton laiminlyönnin aiheuttajaksi, se voi koitua virhearvioinneiksi rekrytoinnissa, kuten rekrytointiprosessin teoriassa kerrotaan.

Toiseksi kehitettäväksi puoleksi nousi jo Pirkanmaan Osuuskaupalle työllistyneiden rekrytointiprosessi. Osuuskaupalla on selkeä rekrytointiprosessi, joka koskettaa kaikkia heille hakeneita tekijöitä, niin sisäisen kuin ulkoisen rekrytoinnin kautta. Jokainen hakija käy siis läpi kuvion 2 rekrytointiprosessin sekä kuvion 3 rekrytointipolun. Tämä keskitetty rekrytointi -prosessi on Gauffin-Kausteen (2013) kehittämä ja se on ollut Pirkanmaan Osuuskaupalla käytössä jo vuodesta 2013 lähtien. Idealla, että kaikki hakijat käyvät saman rekrytointiprosessin, on tarkoitus tavoitella tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta työnhakijoiden välillä, tuli hakija sitten ulkoisen tai sisäisen rekrytoinnin kautta. Se

viestii mielestäni vastuullisesta työnantajasta sekä myös liittyy rekrytoinnin lainsäädäntöön.

Karlstedtin ja Vihavaisen (2019) avoimissa palautteissa kerrottiin vanhojen työntekijöiden turhautumisesta siihen, että heidän täytyy käydä rekrytointiprosessi uudelleen läpi halutessaan uuteen työtehtävään Pirkanmaan Osuuskaupan sisällä. Tämä nousi niin ikään tutkimuksen vastauksissa, kun jo pitkään talossa olleet kokivat rekrytointiprosessin turhaksi ja toivoivat siihen tehokkuutta. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin hyödyntäminen tekee juuri työntekijän hakemisesta puolueettoman sekä rekrytoija voi olla varma saaneensa tehtävään juuri sopivan henkilön, kuten rekrytointiprosessin teoriassa on kerrottu. Mielestäni tätä on kuitenkin syytä pohtia uudelleen jo talossa olevien hakijoiden kohdalla, jottei tulevaisuudessa synny teoriaosuudessa mainittuja ”kuppikuntia” tai kokemusta siitä, ettei omalle työvällelleen anneta tarpeeksi arvostusta. Hakijat kuitenkin kuuntelevat helpommin yrityksen työntekijöitä kuin johtoa, kuten Studentworkin (2019) artikkelissa mainitaan.

Yleisesti tutkimuksen tulokset noudattivat Karlstedt ja Vihavaisen (2019) massarekrytoinnista saatuja tuloksia jatkohaastatteluista. Tutkimuksessa keskityttiin vain hakijakokemuksen muodostumiseen sekä sen mahdollisiin kehityskohtiin, jolloin haastattelurunko oli tarpeeksi pitkä. Hakijat vastasivat kysymyksiin hyvin sekä kysymykset oli muotoiltu teemojen kannalta keskeisesti, jolloin kysymykset tuottivat hyödyllistä tietoa. Puhelinhaastatteluiden hyvät puolet tulivat hyvin esiin haastattelussa. Näitä ovat esimerkiksi haastatteluajankohdan sopimista sekä hakijoiden avoimuutta vastaamisessa. Lisäksi haastattelut olivat tehokkaita ja lyhyitä. Haastattelijana puolestaan pystyin tarkentamaan vastauksia lisäkysymyksillä, kuten teemahaastattelussa on mahdollista tehdä. Vastauksia saatiin suunniteltu määrä.

Talouselämä (2017) uutisoi, että työnhakijat tarkastelevat työtä tarjoavia yrityksiä yhä tietoisemmin. Työnhakijoiden tutkivan silmän alla ovat työnantajan vastuullisuus ja maine sekä tapa kohdella työntekijöitensä. Tutkimuksen tulosten perusteella Pirkanmaan Osuuskauppa nauttii tällä hetkellä pääasiallisesti vastuullisesta maineesta työnantajana. Maailma siltikin muuttuu nopeaan tahtiin ja

mielestäni on hyvä tutkia koko rekrytointiprosessin onnistuvuutta hakijan näkökulmasta sekä ajoittain tarkistaa sen toimivuus uudelleen. Jatko haastatteluiden huomioon ottaminen massarekrytointin yhteydessä tuottaa paljon tietoa, vaikkakin vastaajia nyt ensimmäisessä palautteenkeruussa oli vain noin 23 %. Tämä tutkimus kohdentui hyvin jatko haastatteluun hakijan näkökulmasta katsottuna, ja tulokset mukailivatkin kevään 2019 massarekrytointista saatuja tuloksia. Onnistumiset ja ongelmat olivat siis samat, joten näihin pureutumista ehdotan jatkotutkimuksiksi.

LÄHTEET

Childs, S. 2019. *Why The Candidate Experience Matters To An Organization (And How To Improve Yours)*. Artikkel. Julkaistu 9.4.2019. Luettu 23.10.2019. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/04/09/why-the-candidate-experience-matters-to-an-organization-and-how-to-improve-yours/#1492f5cf4d18>

EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679.

Gauffin-Kauste, S. 2013. *Liiketoimintalähtöisen rekrytoinnin kehittäminen Pirkanmaan osuuskaupassa: Malli keskitetystä rekrytoinnista*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Opinnäytetyö.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523 (kumottu Tietosuojalailla 5.12.2018/1050).

Hirsjärvi S. & Hurme H., 2011. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.

Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 6.painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kansonen, M. 2018. *Six commandments for applicant experiences*. Artikkel. Julkaistu 10.1.2018. Luettu 23.10.2019. <https://www.psycon.com/en/blog/six-commandments-applicant-experiences>

Karlstedt, E. & Vihavainen, M. 2019. *Kesätyöntekijöiden massarekrytointi Pirkanmaan Osuuskaupassa*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Opinnäytetyö.

Koivisto, K. 2004. *Oikea valinta: Rekrytoinnin menetelmät*. 1. painos. Helsinki: YRITYSKIRJAT OY.

Korkiakoski, K. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika. Uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kuivasaari, S. 2018. *Onnistuneen hakijakokemuksen luominen rekrytointiviestinnän keinoin*. Liiketalous. Tampereen ammattikorkeakoulu: Tampere. Opinnäytetyö.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Launonen, T. 2017. *Vaikuttava hakijakokemus – lyhyt oppimäärä*. Blogikirjoitus. Julkaistu 13.09.2017. Luettu 30.09.2019.

<https://emine.fi/vaikuttava-hakijakokemus/>

Luoma, K. rekrytointiasiantuntija. Pirkanmaan Osuuskauppa: Konttori. 2019a. *Massahaastattelupohjaisen rekrytointiprosessin eteneminen*. Sähköpostiviesti. Luettu 13.06.2019.

Luoma, K. rekrytointiasiantuntija. Pirkanmaan Osuuskauppa: Konttori. 2019b. *Esimiehen jatkoahaastatteluohje*. Sähköpostiviesti. Luettu 30.07.2019.

Markkanen, M. 2008. *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Helsinki: WSOYpro.

Monster. N.d. *How and why to improve candidate experience*. Artikkel. Luettu 23.10.2019.

<https://hiring.monster.com/employer-resources/recruiting-strategies/talent-acquisition/candidate-experience-best-practices/>

Parpala, M. 2019. *”Niinkin yksinkertainen asia, että viestitään vaan”*: Vastuullinen kesäduuni-kampanjassa palkittujen yritysten toteuttaman rekrytointiviestinnän yhteydet hakijakokemukseen ja työnantajakuvaan. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen Yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Perttula, J. & Latomaa, T. 2009. *Kokemuksen tutkimus: Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. 3. painos. Tampere: Juvenes Print.

Pirkanmaan Osuuskauppa. 2018. *Pirkanmaan Osuuskaupan vuosikertomus*. Luettu 19.8.2019.

<http://view.sok-julkaisut.fi/mobile/view.php?pid=7516e0fc44fe4f77adff093b18b0f1e3>

Pirkanmaan Osuuskauppa. N.d. *Pirkanmaan Osuuskauppa Etusivu*. Luettu 16.09.2019. <https://www.s-kanava.fi/web/pirkanmaa/etusivu>

Pirkanmaan Osuuskauppa. N.d. *Pirkanmaan Osuuskauppa: Vastuullisuus: Sydäntekoja*. Luettu 16.09.2019.

<https://www.s-kanava.fi/web/pirkanmaa/sydantekoja>

Pirkanmaan Osuuskauppa. N.d. *Pirkanmaan Osuuskauppa: Yhteystiedot*. Luettu 16.09.2019. <https://www.s-kanava.fi/web/pirkanmaa/yhteystiedot>

Räsänen, M. 2017. *Hakijakokemus rekrytinnin kulmakivenä – mistä hakijakokemus muodostuu?* Blogikirjoitus. Julkaistu 15.11.2017. Luettu 26.09.2019.

<https://atalent.fi/blog/hakijakokemus-rekrytinnin-kulmakivena-mista-hakijakokemus-muodostuu>

Studentwork. 2019. *Hakijakokemus on avain hyvän työnantajamielikuvan rakentumiselle*. Julkaistu 11.09.2019. Luettu 26.09.2019.

<https://www.studentwork.fi/blogi/hakijakokemus-on-avain-hyvan-tyonantajamielikuvan-rakentumiselle/>

Tampereen korkeakouluuyhteisö. 2019. *Opiskelijan opas: TAMK opiskelijan opas: Selaa TAMKin opiskelijan käsikirjaa: Opiskelu: Opinnäytetyöt: Opinnäytetyö (ohje opiskelijalle, TAMK):5.4 Opinnäytetyön tutkimuseettiset ohjeet*. Luettu 13.09.2019.

<https://www.tuni.fi/opiskelijanopas/kasikirja/tamk/4653/4702?page=3104>

Talouselämä. 2017. *Uutiset: Työmarkkinoista on tulossa hakijan markkinat – rekrypäätöksissä korostuvat nyt pehmeät arvot*. Julkaistu 18.5.2017. Luettu 17.09.2019.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/tyomarkkinoista-on-tulossa-hakijan-markkinat-rekrypaatoksissa-korostuvat-nyt-pehmeat-arvot/1eadb928-d11e-39bf-827c-c6716f3cbe2b>

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. *Tiedeviilppi: Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. Luettu 13.09.2019.

<https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vahtio, E. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vahtio, E. 2007. *Pestaa paras: Rekrytoinnin opas esimiehelle*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Hakijoiden haastattelukysymykset teemoittain ja haastattelun kulku

Taustatiedot:

- Syntymävuosi
- Onko käynyt jo jatkohaastattelussa vai ei
- Kerro, mitä sana hakijakokemus kertoo sinulle?

Hakija, joka on käynyt jo jatkohaastattelussa

Kohtaaminen

- **Millaiset fiilikset sinulle jäi haastattelusta pääasiassa?**
- Miten sinut otettiin vastaan?
- Löysitkö helposti perille? (Onko saanut ohjeistusta haastattelupaikalle?)

Viestintä

- **Sujuiko viestintä toimipaikan esimiehen kanssa?**
- Olitko tyytyväinen saamaasi informaatioon jatkohaastattelusta? Mitä sinulle ilmoitettiin jatkotoimenpiteistä?
- Kuinka pitkään haastattelussa meni? Koitko sen olevan hyvä aika? (saitko esim. Kerrottua itsestäsi tarpeeksi/Keskityttyä haastatteluun kunnolla, ilman kiirettä?)

Rekrytointiprosessi

- **Millaisista aihepiireistä keskustelitte esimiehen kanssa?**
- Jäikö jokin kysymys erityisesti mieleen? Miksi?
- Koetko, että sait vastattua kysymyksiin?
- Annettiinko sinulle mahdollisuus kysyä?

Työnantajamielikuva:

- **Millainen mielikuva sinulla on tällä hetkellä POK työnantajana?**
- Mitä voisimme tehdä vielä paremmin?

Hakija ei ole käynyt esimiehen haastattelussa

- Oletteko jo sopineet haastattelut?
- Millainen fiilis sinulla on jatkohaastattelusta? Mitä odotuksi?
- Mitä voisimme mielestäsi tehdä vielä paremmin?

Lopeta tutkimus seuraavasti:

- Onko vielä jotain lisättävää tullut mieleen
- Kiitä jälleen osallistumisesta

- Kertaa vielä, et miten aiot käyttää vastauksia (ei kerrota henkilötietoja, muokataan haastattelun tuloksiksi, joiden pohjalta POK luo tarvittavia kehitysideoita tai -kohteita)
- Tapaukseen sopiva lopetus, onnittele paikasta tai toivota onnea tuleviin haastatteluihin/hakuihin tai toivota, että saisi kuulla vastauksesta pian

Liite 2. Esittelyvideon käsikirjoitus

Kuva tarkentuu

Vaatetus neutraali

”Moi

Olen Parkkosen Noora Tampereen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötäni Pirkanmaan Osuuskaupalle. Aiheenani on hakijoiden kokemus esimiesten jatkohaastatteluista. Opinnäytteeseen kuuluu tutkimusosio, johon tarvitsisin teidän apuanne.

Haluaisin haastatella teitä jatkohaastattelun jälkeen, mutta tarvitsisin siihen yhteystietonne ja suostumuksen tutkimushenkilöksi.

Haastattelu toteutetaan puhelimitse sekä tarvittaessa nauhoitetaan nauhurilla. Haastattelun jälkeen, kun en tarvitse enää yhteystietojanne – ne poistuvat tiedoista. Tutkimuksessa en tule paljastamaan nimeä tai mitään muuta tunnistettavuuteen viittaavaa.

Mikäli haluat auttaa, niin lisätietoja saat siellä paikan päällä olevilta tai olevalta haastattelijalta.

Kiitos jo etukäteen ja paljon onnea haastatteluihin.”

Kuva sumentuu