

## **Vuokratyöntekijän haastatteluprosessin kuvaus ja tarkastelu henkilöstöpalveluyrityksessä**

**- Tapaustutkimus: Go On Yhtiöt**

Simo Terho



Liiketalouden koulutusohjelma  
Henkilöstöjohtaminen

<p><b>Tekijät</b> Simo Terho</p>	<p><b>Ryhmä</b> LV5He</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Vuokratyöntekijän haastatteluprosessin kuvaus ja tarkastelu henkilöstöpalveluyrityksessä Tapaustutkimus: Go On Yhtiöt</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 54 + 6</p>
<p><b>Ohjaajat</b> Martin Stenberg, Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstöpalveluyritys Go On Yhtiöiden haastatteluprosessia. Tutkittavaan prosessiin sisältyy haastatteluun kutsuttavien työnhakijoiden valintakriteerit, varsinaisen haastattelu sekä haastattelusta saatavien tulosten käsittely. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää näiden osa-alueiden toteutusta kohdeyrityksessä. Työssä tarkastellaan lisäksi toimipisteiden välisiä eroavaisuuksia haastatteluprosessin kannalta. Tavoitteena on myös selvittää prosessin vahvuudet ja kehittämisen kohteet.</p> <p>Go On Yhtiöt on suomalainen, vuonna 2005 perustettu henkilöstöpalveluyritys, joka toimii usealla paikkakunnalla Etelä-Suomessa. Yrityksen henkilöstön määrä on noin 40 ja sen liikevaihto vuonna 2007 oli noin kuusi miljoonaa euroa.</p> <p>Teoriaosassa tarkastellaan henkilöarvioinnin käsitettä sekä erityisesti haastattelua sen osana. Keskeisiä kysymyksiä ovat haastattelun sisältö, siinä käytettävät tekniikat sekä työnhakijan kompetenssi ja persoona. Lisäksi osassa käsitellään muita haastatteluprosessiin oleellisesti liittyviä asioita, kuten erilaisia haastattelun ongelmakohtia sekä henkilötietolakia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti viittä kohdeyrityksen työntekijää haastatteleamalla: kahta työntekijää Lahden toimipisteestä, kahta työntekijää Helsingin toimipisteestä sekä yhtä työntekijää Vantaan toimipisteestä. Haastatteluiden oli tarkoitus antaa vastauksia edellä kuvattuihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön empiirinen osa tehtiin syyskuussa 2008.</p> <p>Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että haastatteluprosessi toteutetaan alan kirjallisuudessa esitettyihin suosituksiin nähden yleisesti ottaen suhteellisen hyvin. Tämä oli hieman yllättävä havainto, kun otetaan huomioon, että yrityksen toiminta ei perustu varsinaisesti millekään tietoisesti rakennetulle mallille. Tuloksissa korostuivatkin toimipisteiden työntekijöiden itse luomat ja käyttämät tekniikat. Tietyt käytännöt poikkesivat kuitenkin toisistaan toimipisteiden välillä. Lisäksi tutkimuksen perusteella havaittiin selkeitä kehittämistarpeita, kuten selvän haastattelutekniikan puute sekä henkilöstön koulutustarve, jota myös haastateltavat itse korostivat.</p> <p>Tutkimuksen pohdintaosuudessa käsitellään edellä mainittuja asioita analysoiden ja verraten niitä teoriaosassa esitettyihin näkökohtiin. Tutkimus antoi tärkeitä vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja samalla voitiin muodostaa yleiskuva käytetyistä toimintamalleista sekä vahvuuksista ja kehittämistarpeista. Opinnäytetyöstä on hyötyä haastatteluprosessiin liittyvien toimintojen kehittämisessä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> työhaastattelu, vuokratyö, henkilöarviointi, kompetenssi, henkilökohtaiset kvalifikaatiot</p>	

Business Administration and Economics  
Human Resource Management

<p><b>Author</b> Simo Terho</p>	<p><b>Group</b> LV5He</p>
<p><b>The title of thesis</b> An Examination of the Interview process in a Human Resources Management Company. Case: Go On Group</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 54 + 6</p>
<p><b>Supervisors</b> Martin Stenberg, Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>This thesis examines the interview process of Go On Group and the implementation of that process. The process covers the criteria used in selecting applicants for an interview, the interview situation itself and the handling of the results of the interview. In addition, the thesis examines the differences in the process between three offices of Go On Group. Furthermore, the strengths and the weaknesses of the process are analyzed.</p> <p>Go On Group is a Finnish Human Resources Management company with offices in several cities in Southern Finland. The company was founded in 2005 and has about forty employees. The turnover of Go On Group in 2007 was about six million Euros.</p> <p>The theoretical part of the study deals with the concept of personal evaluation and, in particular, with the job interview as one of its components. In the theoretical section, the contents of the interview, the techniques used and the ways of handling the competence and personality of the applicant are examined. Additionally, other important issues related to the interview process are investigated, including Finnish privacy law and different problematic situations.</p> <p>The research is qualitative and is based on interviews conducted with five persons from the company: two employees from the Lahti office, two from the Helsinki office and one from Vantaa office. These interviews were intended to provide answers to the main questions of the thesis listed above. The empirical part of the thesis was carried out in September 2008.</p> <p>According to the data gathered from the interviews, the interview process can be described as being of a relatively good quality. This result was somewhat surprising, as the operations of the company are not based on a consciously developed methodology. Instead, methods and practices created by the employees themselves came up prominently in the study. Moreover, some practices were carried out differently in different offices. In addition, it was apparent that certain processes will need to be developed further – for example, the need for guidance of the employees (something that the employees also emphasized themselves).</p> <p>In the discussion part of the thesis, the issues above are examined against the background presented in the theoretical part. The study provided important answers to the research questions. With these results, it is possible to build an overall picture of the methods and techniques used, as well as identify the strengths of the methodology and the areas in need of further development. The thesis is a highly useful tool in developing the operations of the company.</p>	
<p><b>Key words</b> job interview, hired labour, personal evaluation, competence, personal qualifications</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Henkilöarviointi ja haastattelu sen osana.....	4
2.1	Henkilöarvioinnin pääluokat.....	4
2.2	Haastattelun tarkoitus ja merkitys.....	5
2.2.1	Työhakemus arvioinnin osatekijänä.....	8
2.3	Haastatteluiden jako tekniikoihin.....	8
2.3.1	Strukturoitu haastattelu.....	9
2.3.2	Strukturoimaton eli vapaamuotoinen haastattelu .....	10
2.3.3	Yhdistelmätekniikka .....	10
2.4	Haastateltavan kompetenssin ja persoonan arviointi.....	11
2.4.1	Kompetenssi .....	12
2.4.2	Persoonan huomiointi haastattelussa .....	12
2.5	Haastattelun tekninen eteneminen.....	13
2.6	Muiden haastatteluun vaikuttavien tekijöiden huomioiminen .....	16
2.7	Yksityisyydensuojan ja lainsäädännön huomioiminen .....	19
2.8	Haastattelemine n osana liiketoimintaa .....	21
3	Haastatteluprosessin tutkiminen kohdeyrityksessä .....	23
3.1	Kohdeyrityksen esittely ja toiminta.....	23
3.1.1	Työnhakuprosessi kohdeyrityksen näkökulmasta.....	24
3.2	Laadullinen tutkimus.....	25
3.2.1	Haastattelut tutkimuksen perustana.....	26
3.3	Tutkimuksen tekninen toteutus.....	26
3.3.1	Tutkimukseen valitut toimipisteet.....	26
3.3.2	Haastateltavat .....	27
3.3.3	Haastateltaville etukäteen jaettava haastattelupohja .....	27
3.3.4	Haastattelukysymykset .....	28
3.3.5	Varsinainen haastattelemine n .....	28
3.3.6	Haastattelun tallennus, litterointi ja analysointi.....	29
3.4	Empiriasta saadut tulokset .....	29

3.4.1	Haastatteluun kutsu.....	30
3.4.2	Haastattelutilanne .....	31
3.4.3	Haastattelutulokset .....	35
3.5	Haastateltavien omia huomioita.....	36
4	Diskussio .....	37
4.1	Yleisiä huomioita.....	37
4.2	Yksittäisiä havaintoja prosessin eri vaiheista .....	39
4.3	Esimerkkejä ongelmatilanteista .....	43
4.3.1	Esimerkki 1: Haastatteluun kutsuminen .....	43
4.3.2	Esimerkki 2: Työhaastattelun läpivienti .....	44
4.3.3	Esimerkki 3: Haastattelutulosten käsittely .....	45
4.4	Tulosten yhteenveto.....	45
4.5	Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus (validiteetti ja reliabiliteetti)...	49
	Lähteet .....	52
	Litteet	
	Liite 1. Haastattelupohja.....	55
	Liite 2. Haastattelukysymyksiä .....	57
	Liite 3. Haastateltavat työntekijät .....	60

# 1 Johdanto

Henkilöstövuokraus on kasvattanut suosiotaan huomattavasti Suomessa 2000-luvulla. Alan liikevaihto oli vuonna 2005 noin 650 miljoonaa euroa ja 750 miljoonaa euroa vuonna 2006 (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2008a; Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2008b). Sen sijaan vuonna 2007 henkilöstöpalvelualan liikevaihto oli jo lähes miljardi euroa. Liiton jäsenyritykset, jotka edustavat noin kolmea neljäsosaa alan liikevaihdosta, ennustavat kasvun jatkuvan. Henkilötyövuosiksi muutettuna ala työllisti niin ikään vuonna 2007 noin 30 000 henkilöä kokonaisuutena henkilötyövuosiksi muutettuna, tekijöitä oli noin 100 000. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2008c.) Henkilöstöpalveluyritysten liiton toimitusjohtaja Merru Tuliaran (16.10.2008) mukaan henkilöstöpalvelualan merkitys on Suomen työmarkkinoille oleellinen, vaikka Suomessa vuokratyövoiman osuus koko työvoimasta onkin moniin muihin Euroopan maihin verrattuna melko vähäinen, noin 1 prosentti.

Vuokratyö on lisännyt suosiotaan, koska toiminta antaa yrityksille mahdollisuuden keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja edelleen kilpailukykyä ylläpitämiseen, kun rekrytointia ja siihen kuuluvia osia ei tarvitse erikseen suorittaa itse. Myös yrityksen houkutus jättää esimerkiksi ylityönä suoritettavat työt tekemättä vähenee, koska henkilöstöpalveluyritys voi vastata nopeasti työvoimatarpeeseen, eikä toimeksiantajan tarvitse käyttää omia resurssejaan sen paikkaamiseen. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2008d.)

Käytännössä henkilöstövuokrausyrityksen liiketoiminta perustuu siten sopivan työntekijän hankintaan toimeksiantajalleen, mikä tarkoittaa työnhakijan arviointia ja edelleen mahdollista tarjoamista asiakkaalle. Koska tavoitteena on huolehtia rekrytointiin liittyvistä tekijöistä toimeksiantajan puolesta eli muun muassa haastatella työnhakijoita osana liiketoimintaa, toiminta on vastuullista ja merkittävää. Toisaalta työvoiman välittäminen perustuu työntekijän työsuhteen tekemiseen lähtökohtaisesti henkilöstövuokrausyrityksen – ei siis toimeksiantajan – kanssa. Työntekijää ei voida kuitenkaan juuri missään olosuhteissa palkata sattumaan perustuen. Nämä seikat kokonaisuutena nostavat esiin erittäin tärkeän ja oleellisen kysymyksen: Kuinka tietty henkilöstöpalveluyritys toteuttaa toimintaansa henkilöarvioinnin kannalta?

Huolimatta siitä, että sopivan työntekijän löytäminen toimeksiantajalle on henkilöstöpalveluyrityksen yksi tärkeimmistä toiminnoista, siihen kuuluvia kokonaisuuksia tai yksityiskohtia ei välttämättä huomioida tarpeeksi intensiivisesti muun muassa siksi, että palvelun nopeus on jokaiselle yritykselle tärkeää, jolloin palvelun sisältö ja laadukas toteuttaminen saattaa jäädä taka-

alalle. Lisäksi tiettyjä henkilöstönvuokraukseen liittyviä toimenpiteitä, esimerkiksi työhaastattelun toteutusta, saatetaan pitää yksinkertaisena toimintona, jonka voi periaatteessa suorittaa kuka tahansa – selvää toimintamallia ei siten välttämättä kuvitella tarvittavan. Työhaastattelua onkin käsitelty paljon alan kirjallisuudessa, mikä kuvaa aiheen merkittävyyttä osana rekrytointia.

Työnhakijan arviointi ennen hänen tarjoamista asiakkaalle tai varsinaista palkkaamista on erityisen oleellista. Henkilöstöpalveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta asiallisesti toteutetulla henkilöarvioinnilla mahdollistetaan opinnäytetyön tekijän mukaan seuraavat asiat:

- laadukas liiketoiminta ja siten yrityksen hyvä kannattavuus
- arvioinnin tehokas toteutus ilman resurssien tuhlaamista
- työnhakijoiden oikeanlainen kohtelu
- positiivinen yrityskuva sekä työnhakijalle että toimeksiantajalle
- yrityksen yhtenäinen toiminta valtakunnallisesti
- useamman henkilön työllistyminen

Sen sijaan huolimattomasti tai ammattitaidottomasti toteutetulla henkilöarvioinnilla on vastavasti huomattavia negatiivisia vaikutuksia.

- liiketoiminnan eri osa-alueiden toteutuksen laadullinen epäsuhta ei mahdollista ideaalista toimintaa ja siten hyvää kannattavuutta
- yritys harjoittaa toimintaansa tehottomasti, eikä siten hyödynnä kaikkia henkilöarviointiin kuuluvia resurssejaan
- työnhakijat voivat kokea tullessaan epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi tai työntekijöitä käsitellen lainsäädännön vastaisesti
- yrityskuva heikkenee työnhakijoiden ja toimeksiantajan keskuudessa, mikä oletettavasti vaikuttaa palveluiden käytön suosioon vastaisuudessa
- yritys toimii sisäisesti epäjohtonmukaisesti
- työllistymisvaikutus vähenee

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka henkilöarviointi – tässä tapauksessa työnhakijan haastattelu kokonaisuutena – toteutetaan tietyssä yrityksessä. Tutkimus tarkastelee kvalitatiivisesti toteutettuun empiriaan perustuen erityisesti seuraavia kysymyksiä:

- 1) Kuinka haastatteluprosessi toteutetaan työnhakijalle Go On Yhtiöissä?
- 2) Ovatko Go On Yhtiöiden haastattelukäytännöt yhtenäisiä toimipisteiden välillä?
- 3) Mitä selkeitä vahvuuksia tai kehittämistarpeita haastatteluprosessi sisältää?

Tekijä on määritellyt haastatteluprosessin tässä tapauksessa kuvaamaan kokonaisuutta, joka käsittää

- a) perusteet ja motiivit kutsua työnhakija haastatteluun
- b) varsinaisen haastattelutilanteen toteutuksen
- c) haastattelutulosten käsittelyn.

Rekrytointiprosessi ja edelleen henkilöarviointi ovat laajoja käsitteitä, minkä vuoksi opinnäyte-työ on rajattu koskemaan nimenomaan henkilöarviointia ja edelleen työnhakijan haastattelun seuraavia osia: haastatteluun kutsu, varsinainen haastattelu ja haastattelusta saatavien tulosten käsittely. Näitä osia käsitellään teoriaosassa, jossa pyritään esittämään henkilöarvioinnin ja haastattelun tärkeys sekä merkitys työnhakijan arvioinnissa. On tärkeää huomioida aihealueen jakautuminen tiettyihin kokonaisuuksiin ja osiin. Teoriaosan rajaaminen erityisesti haastatteluun perustuu myös siihen, että se on tällä hetkellä kohdeyrityksen merkittävin ja käytännössä ainoa henkilöarviointimenetelmä.

Teoriaosan jälkeen esitellään aiheesta tehty tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen lähestymistapoja teoriaosassa käsiteltyihin asioihin ja antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kysymyksiin on pyritty saamaan vastauksia haastattelemalla viittä kohdeyrityksen työntekijää. Empiria on toteutettu käsittelemällä haastateltavien kanssa kyseisiä aihealueita teemoittain niin sanottujen teemahaastatteluiden muodossa, ryhmissä kolmessa eri toimipisteessä, jotta toimintatavoista voidaan saada kokonaiskuva. Haastattelujen sisältöä on analysoitu haastattelunauhoitteiden perusteella. Diskussio-osuudessa arvioidaan saatuja tuloksia teoriaosaan verraten sekä tehdään johtopäätöksiä toiminnan tilasta.

Opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä henkilöstövuokrauksen ja haastatteluprosessin lisäksi ovat henkilöarviointi, kompetenssi ja henkilökohtaiset kvalifikaatiot sekä yksityisyydensuoja.



## 2 Henkilöarviointi ja haastattelu sen osana

Henkilöarviointi on käsitteenä laaja ja sen sisältö vaatii tarkempaa erittelyä osiin. Periaatteessa termillä henkilöarviointi voidaan käsittää kaikki toisen henkilön arviointiin liittyvä menetelmistä tekniikoihin ja osapuolista tuloksiin. Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan yksittäisistä henkilöistä, työorganisaatiossa tehtävää tutkimusta, jonka toteuttaa organisaation sisäinen tai ulkopuolinen asiantuntija (Honkanen 2005, 12). Honkasen määritelmään henkilöarvioinnista on viitattu myös muussa alan kirjallisuudessa (Syrjänen 2007, 16). Sen sijaan varsinaiseen henkilövalintaprosessiin kuuluvat kaikki vaiheet henkilöstötarpeen havaitsemisesta valitun henkilön työssä menestymiseen ja seurantaan (Honkaniemi ym. 2007, 13). Henkilöarviointiprosessi alkaa tavoitteiden ja kriteerien määrittelystä. Seuraavaksi valitaan menetelmät ja pohditaan arviointitilanteen toteutusta, minkä jälkeen analysoidaan tuloksia ja laaditaan raportti. Lopuksi raporttia pitää voida käyttää ja hyödyntää palautetta. Oleellista on myös arvioinnin seuranta. (Honkanen & Nyman 2001, 35.) Henkilöarviointiprosessia ei siten pidä samaistaa rekrytointiprosessiin – ensimmäiseksi mainittu on käytännössä vain yksi osa rekrytointiprosessia.

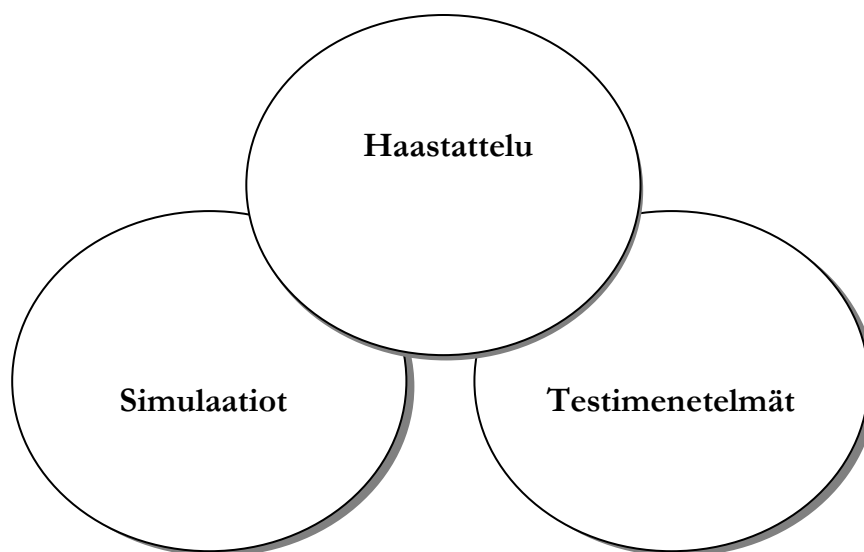
Henkilöarvioinnin on tarkoitus antaa sellaista tietoa, jonka avulla voidaan arvioida menestymistä työssä (Niitamo 2003, 15). Meta-analyysien avulla on voitu osoittaa, että asianmukaisesti kehitetyillä ja sovelletuilla arviointimenetelmillä on merkitseviä yhteyksiä työssä suoriutumiseen (Syrjänen 2007, 82). Tämä on oleellista huomioda, koska se on tärkein peruste toteuttaa esimerkiksi työhaastattelu.

Meta-analyysilla tarkoitetaan tilastotieteellistä menetelmää, jossa suuri joukko validiteetiltaan päteviä tuloksia voidaan yhdistää toisiinsa siten, että tuloksena saavutetaan laajoja ja aikaisempaa yleistyskelpoisempia tuloksia (Niitamo 2003, 18).

### 2.1 Henkilöarvioinnin pääluokat

Konkreettisemmin ilmaistuna henkilöarviointi muodostuu kolmesta pääluokasta: haastattelusta, erilaisista testimenetelmistä sekä simulaatioista. Nämä luokat sisältävät paljon erilaisia alaluokkia ja erilaisia tekniikoita. (Niitamo 2003, 11.) Testimenetelmät ovat käytännössä psykologisia ja niihin lukeutuu useita erilaisia testejä, jotka koskevat esimerkiksi motivaatiota, persoonallisuutta ja työskentelytyylejä (Syrjänen 2007, 25). Simulaatiot sen sijaan perustuvat käytännön kokeisiin, jossa hakija esimerkiksi referoi lukemansa aineiston tai joutuu etukäteen suunniteltuun ja järjestettyyn tilanteeseen, joka vaatii asioiden organisoimista tai nopeaa päätöksente-

koa (Helsinki 2008). Haastattelu sen sijaan on ainoa väline, jossa henkilö kohdataan kokonaisuutena arviointia varten, minkä johdosta henkilöarviointia ei saisi suorittaa ilman haastattelua (Niitamo 2003, 42).



Kuvio 1. Henkilöarvioinnin menetelmäluokat (Niitamo 2003, 20).

Perinteinen haastattelu on henkilöarvioinnin menetelmistä tärkein, sillä se on ainoa toimenpide, jossa henkilöä voidaan arvioida kokonaisuutena (Niitamo 2000, 175). Haastattelua käytetään henkilöarviomenetelmänä toimenhakupapereiden ja ansioluettelon jälkeen eniten. Haastattelu tulee aina olemaan henkilöarvioinnin päämenetelmä, sillä mikään mekaaninen laite ei voi korvata perinteistä työhaastattelua. (Niitamo 2003, 22.) Erilaiset testit antavat ainoastaan sektoritietoa hakijasta, mutta haastattelu antaa hänestä yleiskuvan (Niitamo 2003, 10).

Tutkimuksen teoriaosassa keskitytään siten nimenomaan työhaastattelun käsittelyyn – haastattelun lähempi tarkastelu perustuu edelleen kohdeyrityksen käytäntöihin, tutkimusongelmiin ja empiirisen osan sisältöön.

## 2.2 Haastattelun tarkoitus ja merkitys

Haastattelulla on selvä tarkoitus ja sen merkitys henkilöarvioinnissa on suuri: haastattelun tavoitteena on pyrkiä saamaan työnhakijasta kuva ihmisenä, työntekijänä, osajana ja potentiaalina tulevaisuuteen (Markkanen 1999, 140). Toisin sanoen haastattelu on vuorovaikutustilanne. Mikäli se toteutetaan hyvin sekä henkilökohtaisesti että teknisesti, haastattelija voi saada arvokasta tietoa henkilöstä, hänen osaamisestaan ja ominaisuuksistaan, toiveistaan ja tavoitteistaan. (Helsilä 2002, 26.) Haastattelu on tavoitteellinen keskustelu, jonka tarkoituksena on löytää

sopivin henkilö tiettyä toimea varten (Vaahtio 2007, 77). Arvioinnin tärkeimpänä tavoitteena onkin ennustaa työnhakijan työssä suoriutumista ja työssä kehittymistä (Syrjänen 2007, 19).

”Työhaastattelun tärkein tavoite on mahdollistaa henkilön asianmukainen ja ammattimainen arviointi (Niitamo 2000, 23).”

Parhaimmillaan haastattelu ennustaa henkilön työmenestystä hyvin ja lisäksi molemmat osapuolet (haastattelija ja haastateltavat) saavat lisää tietoa toisistaan (Honkanen 2005, 108). Haastattelun tavoitteet on tärkeä tunnistaa, sillä niiden tiedostaminen ei ole itsestään selvyys. Esimerkiksi sivuun käsiteltävästä aiheesta ajautuminen haastattelussa johtuu tavoitteiden ymmärtämättömyydestä. Niin sanotulle sivuraiteelle joutuminen haastattelussa tarkoittaa muun muassa ylimääräistä sosiaalista seurustelua, haastattelijan omaa esiintymistä, muiden asioiden ajattelua sekä haastateltavan hyvän olon liiallista huomioimista. (Niitamo 2000, 23.) Haastattelu ei siis anna toivottuja vastauksia, jos haastattelussa kohtaavat hyvin valmistautunut haastateltava ja osaamaton haastattelija (Vaahtio 2007, 77). Näiden asioiden huomioiminen on oleellista, koska haastattelu on tavoitteellista toimintaa – ei riitä, että haastattelee, vaan sillä on oltava selvä rakenne ja sisältö tavoitteiden saavuttamiseksi.

”Haastattelua voidaan pitää keskusteluna, jolla on etukäteen määritetty tarkoitus (Markkanen 1999, 199).”

Haastattelemista ja henkilön arviointia ei voida pitää luonnonlahjana, vaan ne edellyttävät erilaisia tekniikoita ja systematiikkaa, mikä koostuu kokemuksesta sekä tekniikoiden ymmärtämisestä ja niiden opettelusta (Niitamo 2000, 26). Hunterin & Hunterin vuonna 1984 julkaistun tutkimuksen mukaan haastattelun merkitys työmenestyksen ennustajana perustuu lähinnä satumaan, jos haastattelutekniikoita ei tunneta (Niitamo 2000, 10). Samalla haastattelu on kuitenkin yksi parhaimmista työmenestyksen ennustusmenetelmistä (Niitamo 2003, 41).

Wiesnerin ja Cronshaw'n 1980-luvulla tekemän meta-analyysin mukaan haastattelutekniikan jäsentäminen etukäteen on tärkein tekijä ennustekykyisessä haastattelussa. Vapamuotoiset haastattelut osoittavat kyseisen tutkimuksen mukaan nollakorrelaatiota ennustekyvyyssä, mutta jäsenneytyt tai strukturoidut haastattelut yltyvät korkeisiin ennustekertoimiin. Myös McDanielin tutkijoinen on selvittänyt, että hyvin jäsenneyty ja suunniteltu haastattelu on yleisen työmenestyksen ennustajana kaikkia muita hyviä arviointimenetelmiä vastaava. Myös Championin mu-

kaan jäsenneydestä haastattelusta saadut tulokset korreloivat työmenestyksen kanssa selvästi vapaamuotoista haastattelua paremmin. (Niitamo 2000, 19 - 20.)

Haastattelijan tarkastelun kohteena ovat yleensä hakijan koulutus, työkokemus, ammattiosaaminen tiettyä toimea varten, persoona sekä asenne ja motivaatio (Nieminen 2006, 14). Jos hakija on nuori, eikä hänellä ole työkokemusta, arvioinnissa kannattaa painottaa koulumenestystä. Koulumenestys kertoo asennoitumisesta ohjelmasidonnaisiin ja pitkäjänteisyyttä vaativiin toimintaympäristöihin. Jos hakijalla sen sijaan on jo työkokemusta useammasta työpaikasta, haastattelijan kannattaa käsitellä enemmän niitä. (Niitamo 2000, 88.)

Esimerkiksi kysymys ”Mitä teet?” lukeutuu niin sanottuihin pakollisiin kysymyksiin, sillä se mittaa hakijan hahmottamistapaa, olennaisen tajua, vastaan tulemistä ja viitseliäisyyttä. Toinen saattaa vastata ”myyn autoja”, toinen ”olen myyntiedustaja”, jolloin henkilön vastaus tekemisestä tai olemisesta voidaan myös huomioida. (Niitamo 2000, 89.) Hakija saattaa myös olla loistava esiintyjä, mutta tämän ei pidä vaikuttaa liikaa haastattelusta saataviin tuloksiin: ”Toiset puhuu, toiset tekee”. Suulain henkilö ei välttämättä ole paras tekijä. Nyky-yhteiskunnassa hyvät vuorovaikutustaidot ja ulospäin suuntautuneisuus ovat hakukriteereinä liian merkittäviä. (Vaahtio 2005, 88.)

Haastattelijä voi tehdä havaintoja haastateltavan sanallisesta viestinnästä, jota tämän on kuitenkin helppo muokata. Sen sijaan vaikutelmia, jotka syntyvät epäsuorista ilmauksista, on vaikeampi tarkkailla. Tämä ei kuitenkaan välttämättä aiheuta epärealua tilannetta haastateltavien kesken, sillä haastattelijä voi huomata hakijassa jotain positiivista, jota tämä yrittää peitellä. (Vaahtio 2005, 175.)

Haastattelijan ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla asiantuntija: hyvä käytös, kiinnostunut ja kohtelias asenne luovat hyvät edellytykset haastattelulle (Vaahtio 2007, 78). On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että haastattelijä ja psykologi arvioivat eri asioita. Haastattelijä voi selvittää esimerkiksi hakijan koulutuksen, asiakaspalvelutaidot, motivaation ja esiintymistaidon. Psykologin sijaan arvioi muun muassa huolellisuutta, joustavuutta ja omaksumiskykyä. (Honkaniemi ym. 2007, 76.) Syvällisiä luonneanalyysyjä ei tulisi kuitenkaan tehdä ilman psykologin koulutusta, minkä vuoksi soveltuvuusarvio on teetettävä ulkopuolisella taholla. (Vaahtio 2005, 161.)

### **2.2.1 Työhakemus arvioinnin osatekijänä**

Työnhakijan arviointiin on monia keinoja. Häntä voidaan arvioida ensisijaisesti hakemuksen ja ansioluettelon perusteella. Lisäksi muun muassa haastattelu, suositukset, soveltuvuustestit, kielitaitotestit tai työtilanteiden simuloinnit mahdollistavat monipuolisen arvioinnin. Työhakemus yhdessä ansioluettelon kanssa ovat hyvä lähtökohta valinnalle. (Helsilä 2002, 24 - 25.)

Hakukirjeiden vertailu on kuitenkin vaikeaa, koska ne ovat yksilöllisiä. Toimenhakulomake sen sijaan mahdollistaa hakijoiden tehokkaamman vertailun. Tilannetta voidaan verrata vapaamuotoisen ja strukturoidun haastattelun välisiin tekijöihin – ensin mainittu vaikeuttaa hakijoiden vertailua oleellisesti. Toimenhakulomaketta ei ole tutkittu tai käytetty paljon, mutta nopeassa rekrytointikulttuurissa se on välttämätön. Toimenhakulomake sisältää paljon mahdollisuuksia ja siihen voidaan sisällyttää kysymyksiä esimerkiksi itsearviointista tai asennoitumistavoista, joita voidaan käsitellä tarkemmin varsinaisessa haastattelussa. (Niitamo 2000, 66 - 67.)

Kirjallisesta hakemuksesta voidaan päätellä hakijan osaamista ja pätevyyttä sekä huomioida työkokemus. Tasaveroisia hakijoita arvioitaessa haastattelu on oleellinen osa prosessia, sillä sen perusteella voidaan arvioida ehdokkaan henkilökohtaista soveltuvuutta. Osaaminen on asioiden hallintaa sekä teknistä taitamista. Persoonassa sen sijaan on kyse kaikesta siitä, mitä ihminen on. (Vaahtio 2005, 164.) Haastattelussa tämä tieto (hakemuksesta ilmenneet koulutus ja työkokemus) yhdistyy hakijan personaan kokonaisuudeksi. Haastattelun tavoitteena on selvittää, miten hakija sopisi tehtävään, ei niinkään hänen tämän hetkistä tilannettaan – haastattelijan tulee huomioida myös tulevaisuus. (Vaahtio 2007, 78.)

Jotta hakemusta voidaan tarkastella myös työn kannalta, tulee tietää, mitä haettavalta työltä edellytetään. Tämän johdosta myös hyvin laadittu tehtäväprofiili on oleellista, sillä se nopeuttaa oikeiden hakijoiden etsintää. Tehtäväprofiili pitää päätöksenteon oleellisissa asioissa, eikä esimerkiksi soveltuvuustestit johdattele valintoja liikaa. (Valvisto 2005, 27.) Hyvin määritelty tehtäväprofiili mahdollistaa haastateltavien valinnan, sillä joihinkin tehtäviin voi olla satoja hakijoita (Valvisto 2005, 38).

### **2.3 Haastatteluiden jako tekniikoihin**

Henkilöarvioinnin mainittiin edellä jakautuvan haastatteluun, testimenetelmiin ja simulaatioihin. Myös haastattelu voidaan jakaa selkeisiin osiin, tässä tapauksessa keskeisiin tekniikoihin

haastattelun toteuttamiseksi. Haastattelussa on kaksi päätekniikkaa: jäsennetty (strukturoitu) sekä vapaamuotoinen (strukturoimaton) haastattelu – näistä vapaamuotoista käytetään enemmän (Syrjänen 2007, 23). Tekniikoista mainittakoon lisäksi niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu, joka perustuu kahden ensimmäiseksi mainitun tekniikan yhdistämiseen (Vaahtio 2005, 146).

### **2.3.1 Strukturoitu haastattelu**

Strukturoitu haastattelu perustuu vakiokaavaan, jonka mukaan samat asiat käsitellään kaikkien kanssa. Strukturoitu haastattelu mahdollistaa hakijoiden helpomman vertailun keskenään, sillä heille on esitetty samat kysymykset. Täysin jäsennelty haastattelu vähentää lisäksi riskiä unohtaa merkittävien kysymysten esittäminen osalle hakijoista. (Vaahtio 2005, 146.) Kun jokaiselle hakijalle esitetään samat kysymykset, vääristynyt arviointi hakijoiden kesken on epätodennäköisempää (Vaahtio 2007, 88).

Jäsennetyn haastattelun tärkein etu on vertailupohjan syntyminen haastateltavien välille. Lisäksi strukturoitu haastattelumalli perustuu runkoon, joka pidemmällä aikavälillä muodostaa rutiinin haastattelijalle. Kaikki tärkeät asiat tulevat käsitellyiksi, mikä myös luo merkittävän vastuun haastattelijalle. (Niitamo 2000, 33.) Tutkimusten mukaan strukturoidulla haastattelulla saadaan lisäksi parhaiten tietoa hakijan yleisestä soveltuvuudesta tehtävään, harrastuksista ja koulutuksesta. Kuitenkaan hakijan älykkyydestä tai itseluottamuksesta saatava vaikutelma ei välttämättä vastaa todellisuutta. (Helsilä 2002, 27.) Tutkimukset osoittavat myös, että erityisesti jäsennelty haastattelu ennustaa työmenestystä sängen luotettavasti (Niitamo 2003, 40).

Jäsennettyyn haastatteluun liittyy kuitenkin myös ongelmakohtia. Selvä noudatettava kaava tarkoittaa käytännössä teknisten sääntöjen toteutusta ilman hyvää vuorovaikutusta osapuolten välillä. Lisäksi haastattelutekniikoita ja niiden ominaisuuksia pitää osata tarkastella huolellisesti ja kriittisesti. (Niitamo 2000, 22.) Kaavamaisuus ei juuri mahdollista luontevaa keskustelua ja haastateltavan persoonan arviointia (Vaahtio 2005, 146). Faktojen selvittämiseen malli on kuitenkin hyvä (Markkanen 1999, 122) – luontevasti läpikäytyinä strukturoitu haastattelu on oiva apuväline (Helsilä 2002, 26).

### 2.3.2 Strukturoimaton eli vapaamuotoinen haastattelu

Suurin osa haastatteluista tehdään strukturoimattomana, jolloin haastattelu etenee ilman erityistä kaavaa tai mallia. Tämä tarkoittaa käytännössä avoimien kysymysten esittämistä spontaanisti (esimerkiksi ”Mitä haluat elämältä?”). Sekä kysymysten tuottaminen että esittäminen tehdään vaistonvaraisesti yhdessä tulkinnan kanssa, eikä toiminta perustu siten millekään systemaattikalle. Haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, joka on subjektiivista ja vapaata. Haastattelun molemmat osapuolet voivat esittää kysymyksiä ja tehdä aloitteita. (Niitamo 2000, 28.)

Vapaamuotoinen haastattelu antaa yksilöstä syvällisempää tietoa edeten joustavasti (Markkanen 1999, 122).

Vapaamuotoinen haastattelu mahdollistaa paremmin yksilön persoonan arvioinnin. Toisaalta tulee arvioida, onko persoonallisuus ominaisuus, jota pyritään mittaamaan. Niitamo mainitsee, että McAdamsin mukaan toisen ihmisen persoonallisuuden arvioiminen ja tunteminen on huomattavasti haasteellisempaa kuin mitä ihmiset yleisesti kuvittelevat – ihmiset usein yliarvioivat kykynsä analysoida toisen persoonallisuutta. (Niitamo 2000, 29.)

Vapaamuotoinen haastattelu selvittää, kuinka hakija suhtautuu haastattelijaan niin sanottujen tunnekemioiden kannalta. Tällä on merkitystä lähinnä silloin, jos haastateltavaa valitaan omaan työyhteisöön, läheiseksi työtoveriksi. Tunnekemia ei kuitenkaan saa olla määräävä tekijä haastattelussa, ellei tarkoituksella etsitä haastattelijaa miellyttäviä ”jees-miehiä”. (Niitamo 2000, 30.)

Meta-analyyseiden avulla on todettu, että täysin vapaamuotoisen haastattelun ennustuskyky on vaatimaton. Myöskään esimerkiksi hakijan iällä ei ole juuri mitään ennustusarvoa työn kannalta (korrelaatio on käytännössä nolla). Sen sijaan strukturoidut haastattelut ovat osoittaneet korkeaa ennustusarvoa. (Syrjänen 2007, 25.) Strukturoimaton haastattelu saattaa lisäksi antaa haastateltavalle mahdollisuuden manipuloida tilannetta, jos haastattelijalla on kokematon, eikä ohjaa tilannetta tarpeeksi (Markkanen 1999, 122).

### 2.3.3 Yhdistelmätekniikka

Koska sekä strukturoidulla että vapaamuotoisella haastattelulla on hyviä puolia, niistä voidaan kehittää niin sanottu yhdistelmätekniikka (puolistrukturoitu haastattelu). Se vaatii kuitenkin hyvän valmistelun. (Honkanen 2005, 110.) Yhdistelmätekniikassa siis yhdistetään vapaamuotoinen ja strukturoitu haastattelu. Tällöin haastateltavalle esitetään etukäteen tehtyjä kysymyk-

siä, jotka ovat kuitenkin muodoltaan avoimia (Niitamo 2000, 36). Systemaattiseen jäsenyykseen sisällytetään avoimia kysymyksiä, joihin hakija voi vastata vapaasti (Niitamo 2003, 34).

## 2.4 Haastateltavan kompetenssin ja persoonan arviointi

Haastattelussa voidaan pyrkiä selvittämään sekä hakijan muodollisia kvalifikaatioita (koulutus, työkokemus) että persoonaa. Tutkimusten mukaan haastattelijan tärkein tavoite on omasta mielestään saada tietoa arvioitavan persoonasta (Niitamo 2003, 30). Nykyään korostetaankin henkilökohtaisten kvalifikaatioiden – eli henkilön ominaisuuksien sinänsä – merkitystä. Ne eivät esiinny selkeinä toimenhakulomakkeessa, varsinkaan, jos hakemus täytetään internetissä valmiiseen vakiomalliseen pohjaan. Tämän johdosta haastattelussa korostuvat hakijan persoonalliset ominaisuudet. (Nieminen 2006, 37.)

Rekrytoivan yksikön täytyy kyetä määrittämään tehtävän luonne sekä hahmotella sitä vastaavat tehtäväprofiilit. On tärkeää tunnistaa tehtävän keskeiset, kriittiset menetystekijät. (Niitamo 2000, 48.) Haastattelevan osapuolen on tunnettava hyvin rekrytoitavan toimenkuva sekä tämän kvalifikaatiovaatimukset (Vaahtio 2005, 208). On tärkeää tietää, mikä on työn kannalta oleellista. Jos henkilö esimerkiksi työskentelee yksin ja itsenäisesti, tämän sosiaalisuus ei ole merkittävä vaatimus. (Vaahtio 2005, 165.)

Niitamo mainitsee, että Hunterin & Hunterin tekemän, vuonna 1984 julkaistun meta-analyysin mukaan muodollisten kvalifikaatioiden merkitys työmenestyksen ennustamisessa onkin henkilökohtaisia valmiuksia vähäisempää. Kuitenkaan yksiselitteistä vastausta jommankumman kvalifikaation suuremmasta merkityksestä ei voida antaa. Laajoin tutkimuksin on kuitenkin voitu osoittaa, että henkilökohtaiset valmiudet joka tapauksessa ovat itsessään tärkeitä. (Niitamo 2003, 15.) Hakijan koulutustasoa ja tutkintoa voidaan pitää merkittävämpänä tekijänä työnhakijaa arvioitaessa, mutta toisaalta useat tutkimukset ovat osoittaneet, että muodollisilla kvalifikaatioilla on henkilökohtaisia kvalifikaatioita vähäisempi merkitys työmenestyksen ennustamisessa (Niitamo 2000, 15, 30).

Työnhakijan valmiudet eivät ole tarkasti rekrytoijan tiedossa, joten tämän on turvauduttava erilaisiin signaaleihin kuten hakijan koulutukseen, työkokemukseen, käyttäytymiseen ja oleumukseen. Signaaleja voivat olla myös henkilön sukupuoli ja ikä, mutta näiden korostaminen on jo syrjintää. (Vaahtio 2005, 93.)



### 2.4.1 Kompetenssi

Muodollisista kvalifikaatioista puhuttaessa käytetään usein termiä kompetenssi. Sanan sisältö ei ole yksiselitteinen – määritelmä on päinvastoin väljä ja laaja-alainen. Kompetenssi suomenneetaan usein ”osaamiseksi”. Muita vastineita sanalle ovat ”pätevyys” ja ”valmius”. (Niitamo 2003, 141 - 142.)

”Kompetenssilla tai osaamisella tarkoitettaneen kyvykkyyttä täyttää jokin velvoite tai toimia jossain tilanteessa tietyn kynnyksen tai minimin ylittävällä tavalla. Kyvykkyys voi rakentua tietoon, taitoon, kykyihin tai persoonallisuuden tekijöihin.” (Niitamo 2003, 141.) Competency (pätevyys) on kuitenkin eri asia kuin competence: competency eli suoriutuminen on pätevyys-tekijöiden käytön tulosta (Syrjänen 2007, 17).

Henkilön tiedot ja taidot ovat niin sanottua pintakompetenssia. Varsinainen ydinkompetenssi – johon kuuluu ihmisen motiivit, fyysiset ja henkiset piirteet sekä hänen käsityksensä itsestään – ei välity yksiselitteisesti. Piirteiden ja motiivien kehittäminen on huomattavasti tietojen ja taitojen kehittämistä vaikeampaa. Ihmisen persoona on oleellinen varsinaisen työsuorituksen kannalta, minkä vuoksi sitä pyritään arvioimaan myös rekrytoinnissa. (Vaahdio 2005, 84.)

### 2.4.2 Persoonan huomiointi haastattelussa

Haastattelussa myös hakijan henkilökohtaisilla kvalifikaatioilla eli persoonalla on kuitenkin hyvin tärkeä merkitys. On lukuisia asioita, joita tulee tästä näkökulmasta huomioida työhaastattelussa, henkilön arvioinnissa. Yksi oleellinen tekijä haastattelussa on niin sanottu ensivaikutelma.

Ensivaikutelma syntyy heti ja on sangen pysyvä. Ensivaikutelma luo toisesta osapuolesta mielikuvan, jota voi olla vaikea muuttaa myöhemmin haastattelun aikana (Nieminen 2006, 50). Hakijan olemus ja ei-kielellinen viestintä luo ensivaikutelman, jolle ei kuitenkaan tule antaa liikaa merkitystä. Tämä tulee kuitenkin huomioida jossain määrin (esimerkiksi tilanteeseen sopiva vaatetus). Yksilö voi olla hyvin erilainen kuin ensivaikutelma antaa olettaa. (Niitamo 2000, 80.) Nopeiden päätelmien tekemistä hakijan pukeutumisesta, puhetyylistä tai muusta vastaavasta pitääkin välttää (Honkanen 2005, 114). Niin sanotulla haloefektillä tarkoitetaan yksittäisen tekijän kertautumista ja korostumista myöhemmin: hyvin pukeutunut henkilö luo hyvän ensivaiku-

telman ja hänet saatetaan arvioida keskimääräistä myönteisemmin, sillä ensivaikutelman vastaiset tekijät jäävät helpommin huomiotta. (Syrjänen 2007, 55.)

Eri ihmiset arvostavat eri asioita: yksi voi tulkita hakijan kokemusta puhelinmyynnistä positiivisena tekijänä, toinen pitää asiaa kielteisenä. Kahden ihmisen kohtaamisessa tilannetekijöillä on erittäin suuri merkitys. (Markkanen 1999, 120.) Haastattelutilanteessa on monia luotettavaan arviointiin vaikuttavia vaaratekijöitä, joita tulee huomioida. Esimerkiksi haastateltavan puhetyyli saattaa muistuttaa haastattelijaa omasta sukulaisesta, mikä voi tilanteen mukaan olla hakijalle suotuisaa tai epäedullista. On myös huomioitava, että keski-ikäiset eivät ole samanlaisia kuin nuoret. Lihavat eivät ole lähtökohtaisesti erilaisia kuin laihat – stereotyyppioita tulee siis välttää. Erityisen vaarallista on haastattelutilanteessa yliarvostaa toisen verbaalista osaamista, sosiaalisia taitoja tai ulkonaista esiintymistä. (Vaahtio 2005, 166.) Vaillinaisella koulutuksella ei voi toimia psykologina, joten on etsittävä selkeitä johtolankoja tai todisteita hakijasta (Valvisto 2005, 44). Iän, sukupuolen tai koulutuksen perusteella ei voida yksinään tehdä päätelmiä. Ei esimerkiksi voida olettaa, että naiset ovat poikkeuksetta parempia hoitoalan työntekijöitä kuin miehet. (Syrjänen 2007, 55.)

Tilannetekijät tulee huomioida haastattelussa, sillä ne saattavat vaikuttaa haastateltavan toimintaan haastattelutilanteessa. Persoonaa voi olla vaikea arvioida, sillä hakija saattaa käyttäytyä eri tavoin eri haastateltavien kanssa. Erityisesti tulee huomioida, että samaan tehtävään ei ole eri haastattelijoita. Myös suhteuttamisharha ja samaistamisen harha on oleellista. Heikon ehdokkaan jälkeen haastateltava keskinertainen ehdokas vaikuttaa keskimääräistä paremmalta. Ihmillä on myös taipumus rekrytoida itsensä kaltaisia henkilöitä. (Syrjänen 2007, 55 - 56.) Ulkomuodon tai asun perusteella ei tavoiteta henkilön kompetenssia tai persoonallisuutta. Lisäksi hakijan arviointi kyseisten tekijöiden perusteella on erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta. (Niitamo 2000, 82.) Siksi työnhakijoiden yksinkertainen jaottelu vain introvertteihin ja ekstrovertteihin on suositeltavaa, jolloin riski tehdä arviointivirheitä toisen persoonasta pienenee (Niitamo 2000, 164).

## **2.5 Haastattelun tekninen eteneminen**

Haastattelu voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: aloitukseen, tiedonkeruuvaiheeseen sekä lopetukseen (Honkanen 2005, 114). Perussääntönä haastattelija puhuu ajasta noin 30 %, haastateltava 70 % (Markkanen 1999, 137). Mitä enemmän haastattelija kertoo itsestään, sen vaikeampaa on arvioida toista henkilöä (Niitamo 2000, 79).

Yleisesti todetaan, että haastattelemisen yksin ei ole suotavaa (Vaahtio 2007, 78). Yksin haastattelemisen ei anna arviointiin yhtä paljon näkökulmaa kuin useamman haastattelijan toteuttama haastattelu. Lisäksi haastattelut samaan toimeen tulisi järjestää peräkkäin, jotta vertailu on helpompaa. (Vaahtio 2005, 211.) Useampi haastattelija ja arvioija on tärkeää, sillä tulkinnat henkilöiden kesken voivat olla erilaisia: toinen tulkitsee haastateltavan pidemmän vastausajan epävarmuudeksi, toinen rehellisyydeksi ja perusteellisuudeksi. (Vaahtio 2007, 96.) Jos haastattelihoita on useampi kuin yksi ja haastattelusta tehdään tarpeeksi muistiinpanoja, haastattelun antia voidaan pitää hyvänä (Helsilä 2002, 26).

Haastattelurunko tai asialista on oleellinen, jotta kaikilta kysytään samat asiat. Strukturoitu haastattelu lisää toiminnan luotettavuutta, koska se yhtenäistää hakijoiden arviointia. On siis ensisijaisen tärkeää luoda vertailupohja haastateltavien kesken, mikä edellyttää haastattelun jäsentämistä etukäteen. (Syrjänen 2007, 24.) Haastattelurunkoja on lukuisia. Runko voi edetä esimerkiksi seuraavan mallin mukaan: 1) Aloitus 2) Tausta (koulutus, nykytilanne) 3) Työkokemus ja osaaminen (työhistoria, erityisosaaminen, toimenkuvan kannalta oleelliset asiat) 4) Motivaatio 5) Minäkuva 6) Harrastukset ja vapaa-aika 7) Lopetus. (Markkanen 1999, 138.)

Haastattelu kannattaa aloittaa niin sanotulla small talkilla, sillä sen aikana luodaan sopiva tunnelma haastattelulle (Vaahtio 2007, 85; Nieminen 2006, 50). Aloituksessa keskeistä on luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen – avausaiheen tulee olla jokaiselle tuttua ja neutraalia, ei haastattelijalle itselleen tärkeää (Honkanen 2005, 114; Markkanen 1999, 134). Keskeisiin asioihin ei pidä paneutua haastattelun alussa, sillä haastateltava saattaa niin sanotusti mennä lukkoon (Markkanen 1999, 145 - 146).

Hakijan kanssa voidaan keskustella haastattelun alussa organisaatiosta ja työtehtävästä, mutta varsinainen tehtävän kuvaus kannattaa kertoa vasta haastattelun lopussa, jottei tieto ohjaa haastateltavan vastauksia (Honkaniemi ym. 2007, 56). Haastattelijan suuri virhe on kertoa aluksi tehtävän vaatimuksia ja hakijaan kohdistuvia odotuksia, sillä näin annetaan haastateltavalle valmiita vastauksia. Jos virhettä ei tiedosteta, haastattelija toteaa jälkikäteen ehdokkaan olleen erityisen hyvä. (Markkanen 1999, 136.) Tämä aiheuttaa kuitenkin ristiriidan tiedottamisen ja arvioimisen välillä (Niitamo 2000, 78).

Haastattelurungon kysymykset voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: yleiskysymyksiin ja tehtäväkohtaisiin kysymyksiin. Kysymyksiä voidaan esittää toimenhakulomakkeen yhteydessä, fyysisenä listana tai muistinvaraisesti. Oleellista on kuitenkin listan läpikäyminen, ei niinkään siihen käytettävät keinot. (Niitamo 2000, 65.) Ei kuitenkaan ole tarkoitus, että kysymykset esitetään listan mukaan mekaanisesti, vaan vuorovaikutuksen pitää olla spontaania (Vaahtio 2007, 91). Haastattelussa tulisi suosia avoimia kysymyksiä, joiden lisäksi on kannattavaa esittää tarkentavia kysymyksiä (Honkanen 2005, 111). Aiheet kannattaa aloittaa avoimilla kysymyksillä (pyytäen esimerkiksi kuvailemaan nykyistä työtehtävää). Lisäksi kysymystä ”Miksi?” kannattaa käyttää mahdollisimman usein, jotta haastattelijaa saa tietoa hakijan tekemien ratkaisujen taustasta. Tämä kertoo myös ehdokkaan tavasta hahmottaa kausaliteettia. (Honkaniemi ym. 2007, 56.)

Työnantajan tavoitteena on ennustaa tulevaisuutta, mihin voidaan pyrkiä paneutumalla ehdokkaan elämäkaareen sekä pohtimalla hänen valintojaan ja tilannettaan. Tämän johdosta voi yrittää päätellä, miten hakija menestyy uudessa tehtävässään. Haastattelu parantaa oleellisesti kokonaiskuvaa hakijasta – kokonaisuutta voidaan verrata tehtävän profiiliin. (Valvisto 2005, 43.) Hakijan henkilökuva, koulutus, työkokemus ja harrastukset ovat asioita, jotka kannattaa aina selvittää haastattelussa. Lisäksi hänen motiivinsa tiettyä työpaikkaa kohtaan on tärkeää. Haastattelijaa voi myös selvittää hakijan tavoitteet ja mahdollisesti myös arvot. (Helsilä 2002, 27.)

Hakijan vahvuuksia ja kehittämiskohteita työntekijänä kannattaa tiedustella harrastusten ja elämäntilanteen ohella (Honkanen 2005, 114). Oikeanlainen ilmapiiri on tärkeää, sillä luonteva toiminta helpottaa tiedonkeruuta (Markkanen 1999, 133). Harrastuksista ja vapaa-ajasta keskustelemalla voidaan luoda mukava ilmapiiri. Hakija saattaa myös kehua yritystä ulkopuolisille mukavan keskustelun johdosta. (Markkanen 1999, 144.) Harrastukset itsessään eivät kuitenkaan ole tärkeää. Oleellista sen sijaan on, kuinka haastattelijaa tulkitsee kyseisen harrastuksen vaikutuksia haastateltavaan. (Syrjänen 2007, 24.) On tosin varottava, ettei harrastusten käsitteilyyn käytetä liikaa aikaa. Myös työhistorian tarkastelu on haastattelun keskeistä sisältöä. Syyt työpaikan vaihtoihin tulee selvittää tarkasti, jotta saadaan kuva haastateltavan urakehityksen loogisuudesta. Motivaation yksityiskohtainen tarkastelu on myös erityisen tärkeää. (Markkanen 1999, 140 - 141.)

Lopuksi on hyvä kertoa haastattelun jatkovaiheet. Hakijan pitää saada tietää aikataulu ja olla tietoinen siitä, että yrityksestä otetaan yhteyttä. (Markkanen 1999, 145.) Haastattelijan tulisi myös kiittää haastateltavaa haastattelusta (Vaahtio 2007, 99).

Seuraavassa on esimerkkinä joitakin kysymyksistä, joita haastatteliija voi esittää haastateltavalle (Nieminen 2006, 55 – 80). Huomioitavaa on myös kunkin kysymyksen luonne eli onko se avoin vai suljettu tai muodollisia vai henkilökohtaisia kvalifikaatioita koskeva.

- ”Miksi olet kiinnostunut tästä asemasta?”
- ”Kerro kolme asiaa, jotka ovat työssäsi tärkeitä?”
- ”Mitkä ovat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteesi?”
- ”Mistä saavutuksistasi olet ylpeä?”
- ”Työskenteletkö mieluummin yksin vai ryhmässä?”
- ”Miksi pitäisi valita juuri sinut?”
- ”Mitä tiedät yrityksestämme ja mitä voit tarjota sille?”
- ”Mitkä ovat kehittämistarpeitasi?”
- ”Oletko joukkuepelaaja vai yksilösuorittaja?”
- ”Miten suhtaudut kritiikkiin?”
- ”Onko sinua koskaan irtisanottu?”
- ”Oletko hakenut muihin yrityksiin töihin?”
- ”Mikä motivoi sinua?”

## **2.6 Muiden haastatteluun vaikuttavien tekijöiden huomioiminen**

Haastattelussa on myös muita huomioitavia tekijöitä kuin pelkät haastattelukysymykset tai vuorovaikutus ylipäänsä. Lisäksi tulee huomioida muun muassa haastattelijoiden rooli, niin sanotut tilannetekijät sekä haastateltavan oikeanlainen kohtelu ja toiminnan vaikutus yrityskuvaan. Myös erilaisten ongelmakohtien tiedostaminen on tärkeää.

Haastatteluun pitää valmistautua, koska huono valmistautuminen saattaa häiritä informaation keräystä. Tilanne- ja häiriötekijät ohjaavat merkittävästi johtopäätösten tekoa. Yleisin virhe on haastattelijan arviointivirhe, jolloin hän tulkitsee asiat väärin muodostaen ehdokkaasta epätoimimukaisen kuvan. (Markkanen 1999, 151, 153.)

Haastattelijalle tärkeää on oman käyttäytymisensä vakiointi, jotta hän käyttäytyisi samalla tavalla kaikkien hakijoiden kanssa. Tarkoituksena on ehkäistä tilannetekijöiden vaikutusta haastatteluun ja edelleen tiedon keräämiseen. (Markkanen 1999, 126.) Haastattelutilanteen pitäisi olla perustaltaan samanlainen kaikille haastateltaville (Honkanen 2005, 113). Tärkeää haastattelun toteuttamisessa on suhtautua tehtävään vakavasti ja arvostaen. Haastatteliija tulee nähdä haastateltava kiintoisana yksilönä ja olla utelias tätä kohtaan. Oleellista on muiden kunnioittaminen ja

avoimuus erilaisille näkemyksille. (Niitamo 2000, 74.) Vaikka haastattelu on selkeä vuorovaikutustilanne, se sisältää joitakin teknisiä osia, joista seuraavassa käsitellään oleellisimpia.

Haastatteluun tulisi varata työhuone tai erillinen neuvottelutila, jotta haastateltava tuntee olevansa tärkeä ihminen ja haastattelu yritykselle merkittävä. Häiriötekijöitä, kuten kännykän käyttöä haastattelun aikana, ei saa olla. (Vaahtio 2007, 80.) Haastattelutilan tulisi olla rauhallinen ja erityisesti haastattelua varten varattu, jossa haastateltava voi tuntea olonsa mukavaksi – esimerkiksi avokonttoritila ei siten ole asianmukainen haastattelun toteuttamiseen. Haastatteluun ei myöskään pitäisi tulla keskeytyksiä, jotta haastateltavalle syntyy luottamus haastattelevaan osapuoleen. (Niitamo 2000, 57.) Tilan pitää olla rauhallinen ja neutraali. Häiriötekijöitä ei pidä esiintyä, sillä dialogin katkeaminen katkaisee myös itse tilanteen. (Markkanen 1999, 125.)

Haastatteluympäristö on keskeinen osa haastattelua ja siihen kannattaa panostaa (Honkanen 2005, 112). Pienemmät yksityiskohdat eivät kuitenkaan ole yhtä tärkeitä (esimerkiksi haastattelutilassa oleva pöytä) – oleellista on ystävällinen ja vapautunut ilmapiiri (Vaahtio 2007, 84). Ei ole välttämättä tarpeellista tarjoilla haastateltavalle esimerkiksi virvokkeita, mutta ainakin vettä tulisi tarjota (Vaahtio 2007, 80).

Meta-analyysit ovat osoittaneet, että kaikkien arviointimenetelmien yhdistäminen ei välttämättä paranna pelkän työhaastattelun ennustavuutta. Laajempaa henkilöarviointia voidaan perustella lähinnä arvioinnin moniulotteisuudella, jolla voi olla merkitystä arvioitaessa hakijan päätöksentekokykyä ja suunnitelmallisuutta. (Niitamo 2003, 132.) Tämä näkökulma korostaa haastattelua sinänsä sekä erityisesti sen laadun huomioimista – epäjohdonmukaisesti toteutettu haastattelu yhdistettynä muihin henkilöarviointimenetelmiin on melko hyödytön kokonaisuus.

Haastatteluun itsessään sisältyy useita ongelmakohtia, joista seuraavassa eritellään tärkeimpiä:

- haastatteliija saattaa tehdä niin sanotun hylkäysvirheen eli jättää huomiotta potentiaalisen hakijan, koska hakemuksessa ei esiinny tietyn työn kannalta oleellisia asioita, jotka hakija todellisuudessa hallitsee (Markkanen 1999, 94).
- haastattelussa voivat olla vastakkain hyvin valmistautunut työnhakija sekä osaamaton haastatteliija-arvioija (Vaahtio 2005, 176).
- henkilövalinnat perustuvat aina inhimilliseen toimintaan, minkä johdosta päättelyketjut eivät edusta absoluuttista totuutta (Markkanen 1999, 33).

- tavanomainen virhe haastattelussa on haastattelijan taipumus nähdä hakijassa jotain tuttua ja itseään miellyttävää (Markkanen 1999, 152).
- yksittäisen arviointimenetelmän lisäksi arvioinnin luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa arvioijien pätevyys (Syrjänen 2007, 43).
- on mahdollista, että työnhakija ei esitä totuudenmukaisesti kaikkia tietojaan joko liioitellen saavutuksiaan tai kaunistellen työhistoriaansa. Toisaalta yritys saattaa kertoa hakijalle ainoastaan työnpaikan parhaista puolista. (Helsilä 2003, 25.) Tällöin hakijan tehtävään sopivuuden arviointi vaikeutuu.

Mainitunlaiset ongelmakohdat ovat tärkeitä huomioida ja havainnollistavat hyvin tekijöitä, joiden riski kasvaa toteutettaessa haastattelu ilman aiheeseen perehtyneisyyttä. Inhimillinen ja vuorovaikutteinen toiminta ilman hyvää valmistautumista aiheuttaa helposti ongelmatilanteita.

Normaalisti haastattelu kestää parikymmentä minuuttia, tosin siihen varattu aika vaihtelee hakijoiden määrän ja tehtävän luonteen mukaan. Niin sanottuja pikahaastatteluja voidaan suositella lähinnä yksinkertaisempaan toimeen, johon on useita hakijoita. (Niitamo 2000, 55.) Lisäksi haastattelijan henkilökohtainen tyyli ja ehdokastuntemus vaikuttavat haastattelun kestoon (Niitamo 2000, 56). Haastattelun kesto ei siten ole kovin yksiselitteinen asia, se voi kestää tilanteen mukaan tunninkin (Nieminen 2006, 38).

Muistiinpanojen tekeminen ei saa häiritä haastatteleminen. Jotkut teokset tai oppaat jopa varoittavat erikseen muistiinpanojen kirjaamisesta haastattelun aikana, koska se häiritsee luontevaa vuorovaikutusta. Toisaalta muistiinpanojen tekeminen oikein osoittaa hakijalle, että hänen mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. (Niitamo 2000, 63.) Haastatteluaikaa ei pidä käyttää liikaa muistiinpanojen tekemiseen, vaan asioiden huomioimiseen, sillä olennaiset asiat muistaa vielä haastattelun jälkeen. Lyhyt kirjaaminen haastattelun aikana on mahdollista, mutta varsinainen huomio pitää olla haastateltavassa. (Vaahtio 2007, 95.) Muistiinpanoja tulee toki tehdä haastattelun aikana, mutta vain vähän. Toisaalta on huomioitava, että tärkeitä asioita ei pidä yrittää vain muistaa. (Honkanen 2005, 113.)

Haastattelu on sinänsä kaksivaiheinen prosessi, että haastattelijan ohella myös haastateltava hakee tietoa – tehtävästä ja yrityksestä (Nieminen 2006, 49). Vaillinaisesti toteutettu haastattelu huonontaaakin työnantajakuvaa ja johtaa virhevalintoihin (Honkanen 2005, 109). Yhteydenpito hakijoihin muokkaa myös työnantajakuvaa – toisaalta työnantajamielikuvan määrää hakijajoukon (Valvisto 2005, 21, 41).

Hyvän haastattelun ominaisuuksiin kuuluu kiireettömyys ja luonnollinen keskustelu. Haastattelijan tunkeutuminen henkilökohtaisiin asioihin ja ehdokkaan ylimielinen kohtelu vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan. (Valvisto 2005, 42.) Myös haastattelutila viestittää haastateltavalle paljon yrityksestä, josta tämä vielä tietää vähän (Honkanen 2005, 112). Toisinaan selviää nopeasti, että henkilö ei ole sopiva toimeen. Tästä huolimatta haastattelussa pitää edetä vakiintuneen käytännön mukaisesti. (Vaahtio 2007, 88.)

”Haastattelu on molemminpuolinen informaation vaihtotilaisuus, jossa haastattelija luo hakijalle kuvaa organisaatiosta (Honkanen 2005, 114).”

## 2.7 Yksityisyydensuojan ja lainsäädännön huomioiminen

Haastattelutilanteen asiallisuuden ja laadukkaan toteutuksen mahdollistamiseksi haastattelijan tulee tuntea työhaastatteluun liittyvän lainsäädännön keskeinen sisältö. Tämä on oleellista, sillä usein työhaastatteluiden ongelmakohdista puhuttaessa esille nousevat haastattelussa esitettävien kysymysten asiallisuus tai asiattomuus sekä niiden *tarpeellisuus*. Haastattelija saattaa pohtia, voiko hän kysyä jotakin tiettyä asiaa ja toisaalta haastateltava saattaa miettiä, tarvitseeko hänen vastata tiettyyn haastattelijan esittämään kysymykseen. Yksityisyydensuojaan liittyvät tekijät ovat erittäin oleellisia haastattelussa.

Pääsääntönä voidaan työhaastattelua käsittelevän kirjallisuuden perusteella pitää, että työnhakijalle esitettyjen kysymysten tulee aina olla olennaisia haettavan tehtävän kannalta (Honkanen 2005, 112). Tästä niin sanotusta tarpeellisuusvaatimuksesta ei tule poiketa edes työhakijan suostumuksella. Tarpeellisten tietojen rajaaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. (Niitamo 2003, 130 - 131.)

Keskeistä niin sanotuissa sallittujen ja kiellettyjen kysymysten käsittelyssä on varsinainen sitä koskeva lainsäädäntö eli henkilötietolaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä, jotka sisältävät määräykset henkilöltä kerättäviin tietoihin ja niiden käsittelyyn liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Tässä tapauksessa keskitytään kuitenkin lainsäädäntöön nimenomaan haastattelukysymysten ja tiedon keräämisen kannalta, jolloin henkilötietolakia ja lakia yksityisyydensuojasta työelämässä ei käsitellä esimerkiksi tietojen välittämisestä eteenpäin kolmannelle osapuolelle tai työnhakijalle tehtävien huumetestien kannalta, koska se ei kuulu opinnäytetyön tutkimuskysymysten piiriin.



Mitään listaa sallituista tai kielletyistä kysymyksistä työhaastattelussa ei ole. Haastattelussa epäasiallisiksi tulkittavien kysymysten (esimerkiksi ”Oletko käynyt armeijan?”) esittäminen työnhakijalle ei tarkkaan ottaen sinänsä ole kiellettyä, mutta sitäkin oleellisempaa on huomioida, että tietyillä työnhakijan ominaisuuksilla ei kuitenkaan tule olla vaikutusta työnhakijan mahdolliseen valintaan. Periaatteessa ei siten ole väärin tai asiatonta kysyä esimerkiksi henkilön ikää tai jopa suunnitelmista hankkia lapsia, mutta toisaalta kysymyksen esittäminen on täysin turhaa, koska siihen saatavalla vastauksella ei pidä olla minkäänlaista vaikutusta työnhakijan arviointiin tai mahdolliseen valintaan. Tämä perustuu henkilötietolakiin, joka koskee nimenomaan tietojen keräämistä mitä tahansa tietokantaa varten, ei ihmisten keskustelua ja siinä tapahtuvaa tiedonvaihtoa. (Nuoret Lakimiehet 2005, 18.)

Keskeistä työnhakijalta kerättävien tietojen näkökulmasta on nimenomaan niiden tarpeellisuus, mistä todetaan muun muassa laissa yksityisyyden suojasta työelämässä:

Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa työntekijän suostumuksella. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 13.8.2004/759 2. luku 3. §.)

Henkilötietojen laatua koskevista periaatteista henkilötietolaissa todetaan lisäksi, että kerättävien henkilötietojen tulee olla määritellyn henkilötietojen käsittelyn tarkoituksen kannalta tarpeellisia:

Käsiteltävien henkilötietojen tulee olla määritellyn henkilötietojen käsittelyn tarkoituksen kannalta tarpeellisia (*tarpeellisuusvaatimus*). Rekisterinpitäjän velvollisuutta arvioitaessa on otettava huomioon henkilötietojen käsittelyn tarkoitus sekä käsittelyn merkitys rekisteröidyn yksityisyyden suojalle. (Henkilötietolaki, 22.4.1999/523 1. luku 9. §.)

Toisin sanoen työnhakijalle voidaan esittää erilaisia kysymyksiä työhaastattelussa melko vapaasti, mutta toisaalta mihin tahansa tietokantaan kerättävien tietojen sekä niiden käsittelyn tulee ehdottomasti olla haettavan työn kannalta merkittäviä. Lisäksi on huomioitava – kuten edellä todetaan –, että tästä periaatteesta ei voida poiketa edes työnhakijan suostumuksella.

Tämän johdosta työnhakijasta ei esimerkiksi voida lähtökohtaisesti ottaa valokuvaa, ellei se ole perustellusti ja selvästi työn kannalta merkittävä tekijä, koska valokuvan tallentaminen on selvästi *kerättävä* ja edelleen *käsiteltävä* tieto. Toisaalta tietosuojavaltuutettu on todennut

26.11.2003, että valokuvaa voidaan jopa käyttää sellaisenaan apuvälineenä työnhakijan muistamisessa myöhemmin (Työhönotto ja henkilötietojen kerääminen 2008, 8. dia).

Henkilötieto- sekä yksityisyydensuoja-asiat ovat laajoja ja tulkinnanvaraisiakin ongelmakysymyksiä ja ne tulee huomioida sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta.

## **2.8 Haastatteleminen osana liiketoimintaa**

Työnhakijan haastatteleminen henkilöstöpalveluyrityksessä eroaa ”normaalista” haastattelusta siten, että se on osa yrityksen liiketoimintaa, eikä vain joskus tai harvoin toteutettava toimenpide rekrytoitaessa uutta henkilöstöä. Tämä edellyttää erityisesti haastattelun merkityksen tiedostamista sekä sen laadukasta toteutusta. Tämän lisäksi haastattelun kesto on myös poikkeuksellinen – koska hakijoita on lukuisia ja periaatteessa jokainen heistä on potentiaalinen työntekijä, haastatteluun ei voida käyttää yhtä paljon aikaa kuin normaalisti. Tämä edellyttää haastatteluprosessin hyvää tuntemista sen onnistumiseksi.

Henkilöstöpalveluyrityksessä on myös oleellista ylläpitää ajantasaista tietoa välitettävästä työvoimasta, sillä samaa työntekijää saatetaan tarjota eri toimeksiantajille suhteellisen lyhyellä aikavälillä. Oleellinen osa tietoa on mahdollisten haastattelusta saatujen tulosten kirjaaminen asianmukaisesti järjestelmään, jotta niitä voidaan hyödyntää tarvittaessa myöhemmin. Lähtökohtaisesti jokaisesta työnhakijasta tulee saada mahdollisimman paljon työn kannalta oleellista tietoa, mikä on peruste pyrkiä suorittamaan laadukas työhaastattelu mahdollisimman monelle työnhakijalle.

Erityisen huomioitavaa on lisäksi, että kohdeyritys ei etsi henkilöä itseään varten, vaan toimeksiantajilleen, joiden on määriteltävä työntekijäkriteerit kohdeyritystä varten – ilman niitä sopivaa henkilöä on kovin vaikea etsiä.

Henkilöstöpalveluyrityksen henkilöarviointi eroaa siis intensiivisyydessään normaalista henkilöarvioinnista, minkä johdosta edellä mainitut asiat ovat oleellisia opinnäytetyön empiirisen osan kannalta. Seuraavassa luetellaan listana eroavaisuuksia tavanomaisen rekrytointihaastattelun ja henkilöstöpalveluyrityksen suorittaman esivalintahaastattelun välillä:

- haastatteleminen on osa liiketoimintaa; henkilöstöpalveluyrityksen toimintaperiaate perustuu rekrytointiin liittyvien tekijöiden huolehtimisesta kohdeyrityksen puolesta.

- henkilöstöpalveluyritys ei vastaa haastatteluista itselleen, vaan toimeksiantajalleen, jolloin henkilöarviointiin liittyvä vastuullisuus on merkittävämpi tekijä.
- mahdollisesti haastateltavia työnhakijoita on jatkuvasti kymmeniä, jopa satoja, mikä korostaa velvollisuutta huomioida toiminnan laatu
- suuresta hakijamäärästä johtuen toimenhakulomakkeen perusteella tapahtuva seulonta voi olla suoraviivaisempaa, sillä kaikkia ei ehditä haastatella.
- työnhakijasta kerättäviä tietoja säilytetään pidempään, sillä hänet saatetaan työllistää vasta myöhemmin tai toisaalta vuokrata useampaan eri kertaan.

### 3 Haastatteluprosessin tutkiminen kohdeyrityksessä

Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisesti ja sen avulla pyritään saamaan vastauksia jo johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Kuinka haastatteluprosessi (eli perusteet kutsua työnhakija haastatteluun, tämän haastattelun ja haastattelusta saatavien tulosten käsittely) toteutetaan työnhakijalle Go On Yhtiöissä?
- 2) Ovatko Go On Yhtiöiden haastattelukäytännöt yhtenäisiä toimipisteiden välillä?
- 3) Mitä selkeitä vahvuuksia tai kehittämistarpeita haastatteluprosessi sisältää?

#### 3.1 Kohdeyrityksen esittely ja toiminta

Go On Yhtiöt on vuonna 2005 perustettu suomalainen, franchising-periaatteella toimiva henkilöstöpalveluyritys, joka tarjoaa henkilöstövuokraus-, koulutus-, rekrytointi- ja ulkoistamispalveluja (Go On Yhtiöt b). Yritys toimii Suomen (toimipisteet Lahdessa, Helsingissä, Vantaalla, Espoossa, Turussa, Kouvolassa, Kotkassa/Haminassa, Tampereella sekä Hämeenlinnassa) lisäksi myös Virossa ja Puolassa, joissa molemmissa on yksi toimipiste. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Lahdessa. (Go On Yhtiöt a.) Go On Yhtiöissä työskentelee 41 henkilöä (elokuu 2008) ja sen liikevaihto vuonna 2007 oli noin kuusi miljoonaa euroa (Lehto, T, syyskuu 2008).

Työnhakijoiden sähköisessä muodossa Go On Yhtiöille lähettämät työhakemukset ovat erittäin keskeinen osa yrityksen liiketoimintaa sen asiallisen harjoittamisen kannalta. Työnhakijat ja heidän hakemuksensa muodostavat kokonaisuuden, jonka tarkoituksena on vastata toimeksiantajien tarpeisiin. Toimivasti toteutettu ja kattava työnhakijoista muodostettu kokonaisuus on erityisen tärkeä vuokratyövoiman välittämisen kannalta. Prosessi alkaa siten käytännössä työnhakijan hakemuksen vastaanottamisesta – tämän jälkeen toiminta perustuu mielekkääseen työnhakijoiden käsittelyyn ja toimeksiantajan työntekijätarpeeseen vastaamiseen sekä näiden tasapainoon.

Henkilöstöpalveluyrityksen – siis myös Go On Yhtiöiden – toiminta rakentuu sopivien työntekijöiden etsimiseen toimeksiantajilleen, mikä luo velvollisuuden toteuttaa hakuprosessi nor-

maalia intensiivisemmin: liiketoiminta perustuu sopivien henkilöiden etsintään ja arviointiin. Toisin sanoen haastatteluprosessi ei ole jonkin toisen toimialan yrityksen tapaan satunnaisesti tai harvoin toteutettava toimi, vaan tärkeä osa henkilöstöpalveluyrityksen arkea. Siksi sen toteuttamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

### 3.1.1 Työnhakuprosessi kohdeyrityksen näkökulmasta

Teoriaosan lopussa on esitelty henkilöstöpalveluyrityksen toiminnan luonne tavalliseen rekrytointiin verrattuna. Seuraavassa esitellään tarkemmin kohdeyrityksessä toteutettava työnhakuprosessi, jonka näkökulmasta tutkimus on toteutettu. Tämän luvun kohdalla kyse on nimenomaan työnhakuprosessista, eikä sitä pidä sekoittaa aiemmin määriteltyyn haastatteluprosessiin, joskin se on osa työnhakuprosessia.

Prosessi etenee siten, että työnhakija täyttää Go On Yhtiöiden internetsivuilla työhakemuksen valmiiseen pohjaan. Hakemuksen voi jättää avoimena tai jotakin tiettyä, internetsivuilla ilmoitettua toimea varten. Hakija voi lisäksi liittää hakemukseensa ansioluettelonsa erillisenä tiedostona. Tämän johdosta hakemukset voidaan luokitella neljään eri luokkaan:

- 1) Hakemuksiin, joilla haetaan tiettyä toimea ansioluettelon kera.
- 2) Hakemuksiin, joilla haetaan tiettyä toimea ilman ansioluetteloa.
- 3) Hakemuksiin, jotka ovat avoimia ja sisältävät ansioluettelon.
- 4) Hakemuksiin, jotka ovat avoimia, eivätkä sisällä ansioluetteloa.

Hakemuksiin on myös mahdollista liittää esimerkiksi valokuva itsestään, mutta opinnäytetyön tekijä ei pidä sitä erillisenä muuttujana, koska sen ei tulisi muun muassa hakijan sukupuolen tai iän ohella olla hakemuksen käsittelyyn vaikuttava tekijä – CV:tä tai tiettyyn työpaikkaan liitettyä hakemusta sen sijaan voidaan perustellummin pitää valintakriteerinä esimerkiksi työhaastatteluun kutsumisen kannalta, mihin mainitut luokat perustuvat. Luokat ovat oiva apuväline empiirisen osan haastattelukysymyksiin saatujen vastausten hahmottamisessa. Onkin huomioitava, että edellä kuvattu työhakemusten kategorisoiminen neljään luokkaan perustuu opinnäytetyötä varten tehtyihin havaintoihin ja näkemyksiin, eikä se kuulunut erikseen Go On Yhtiöiden käytäntöihin.

Työnhakijoita haastattelevat henkilöt selaavat järjestelmään saapuneita ilmoituksia ja kutsuvat osan heistä haastatteluun: Mikäli työnhakija on jättänyt Go On Yhtiöille avoimen hakemuksen,

hänet haastattelee ensisijaisesti tämän asuinpaikkaa lähinnä oleva yrityksen toimipiste (esimerkiksi Helsingissä asuviin työnhakijoihin ottaa yhteyttä ensisijaisesti Helsingin toimipiste). Jos työnhakija on sen sijaan hakenut jotain tiettyä Go On Yhtiöiden ilmoittamaa työpaikkaa, häneen ottaa yhteyttä ensisijaisesti työpaikan ilmoittanut toimipiste (esimerkiksi Vantaan ilmoittamaan työpaikkaan hakevaan henkilöön ottaa yhteyttä Vantaan toimipiste, vaikka työnhakija asuisi Helsingissä).

Pääkaupunkiseudun toimipisteet ovat siten yhteydessä sekä oman alueensa, avoimen työhakemuksen jättäneisiin henkilöihin että itse ilmoittamiensa työpaikkojen työnhakijoihin heidän asuinpaikastaan riippumatta, mutta voivat soveltaa vakiintunutta käytäntöä ja tehdä keskenään yhteistyötä tilanteen mukaan hajauttaen tehtäviä (esimerkiksi Vantaalla asuva, Helsingin toimipisteen ilmoittamaa työpaikkaa hakevan henkilön voi Helsingin toimipisteen pyynnöstä haastatella Vantaan toimipiste).

Haastatteluun valitsemisen jälkeen henkilö haastatellaan ja haastattelusta saatavat tiedot ja tulokset kirjataan henkilöstötietojärjestelmään myöhempää käyttöä ja käsittelyä varten. Tämän jälkeen haastattelija voi suositella haastattelemaansa henkilöä tietyn toimipisteen yhteyspäällikölle, joka edelleen suosittelee hakijaa toimeksiantajalle.

### **3.2 Laadullinen tutkimus**

Tutkimuksen kvalitatiivisuus perustuu tutkimusaiheeseen, jota olisi ollut mahdoton tutkia vain numeerisesti tai määrällisesti. Selvitettäessä yrityksen toimintatapoja, jotka liittyvät oleellisesti vuorovaikutukseen toisen henkilön kanssa, on oleellista kysyä työntekijöiltä itseltään, kuinka he tekevät asioita ja mihin se perustuu. Tutkimuksen laadullisuuden johdosta empiria tuli siten toteuttaa haastattelemalla keskeisesti aiheeseen liittyviä ihmisiä. Teemahaastattelu oli mielekäs ratkaisu, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus avoimeen keskusteluun tilanteessa, jossa käsiteltiin haastattelijoiden toimintatapoja. Keskustelun luonnollisuus ja vuorovaikutteisuus oli oleellista käyttökelpoisten tulosten saamiseksi. Haastattelun avulla voitiin saada syvällistä tietoa ihmisten motiiveista toimia tietyllä tavalla (Hirsjärvi, S. & Helena, H., 11). Tässä tapauksessa empiirisen osan tarkoituksena on selvittää, miten vuokratyöntekijän haastatteluprosessi toteutetaan Go On Yhtiöissä ja kuinka yhtenäistä toiminta on toimipisteiden välillä. Lisäksi tutkimus pyrkii kartoittamaan prosessin vahvuuksia ja kehitystarpeita.

Aiheen käsittely rajattiin haastatteluprosessiin, joka edelleen jakautuu kolmeen aihealueeseen: haastatteluun kutsuun, haastattelemiseen sekä haastattelutulosten käsittelyyn. Rekrytointiin ja henkilöarviointiin kuuluu lukuisia eri vaiheita ja osa-alueita, mutta kokonaisuudessaan käsiteltynä ne olisivat olleet aivan liian laajoja. Toisaalta kolmesta mainitusta osa-alueesta ei olisi välttämättä ollut mielekästä käsitellä pelkästään yhtä. Kolme yhtenäistä ja toisiinsa liittyvä aihealuetta on selkeä ja eheä kokonaisuus. Lisäksi on oleellista, että toimipisteissä yksi henkilö (myyntiassistentti) hallinnoi toimessaan tätä kokonaisuutta.

### **3.2.1 Haastattelut tutkimuksen perustana**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti perustuen tietyille kohdeyrityksen työntekijöille tehtyihin haastatteluihin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli kustakin toimipisteestä pyrittiin haastattelemaan yhtä useampaa henkilöä samanaikaisesti avoimin kysymyksin keskittyen tiettyyn teemaan (haastatteluprosessi ja sen osat kohdeyrityksessä). Kokonaisvaltainen prosessin tarkastelu perustuu siten kolmesta eri toimipisteestä saatuihin haastattelutuloksiin ja niiden keskinäiseen vertailuun.

### **3.3 Tutkimuksen tekninen toteutus**

Seuraavassa eritellään tutkimuksen toteutuksen kannalta keskeiset osat, joihin lukeutuu muun muassa tarkastellut toimipisteet, haastateltavien esittely sekä varsinaisen empirian eli haastatteluiden toteutus.

#### **3.3.1 Tutkimukseen valitut toimipisteet**

Go On Yhtiöillä on noin kymmenen toimipistettä ympäri Etelä-Suomea. Kaikkien tarkasteleminen erikseen olisi ollut liian laaja kokonaisuus tutkimuksen toteuttamisen kannalta, joten niistä oli valittava tärkeimmät. Toimipisteet on siten valittu niiden merkittävyyden perusteella. Merkittävyydellä tarkoitetaan toiminnan laajuutta ja keskeisyyttä yrityksen toiminnan kannalta. Erityisesti Lahden ja Helsingin toimipisteet olivat oleellisia tutkimusta varten. Vantaan toimipiste valittiin tarkasteluun myös sijaintinsa perustuen: tutkimuksen käytännön toteutuksen kannalta se ei ollut maantieteellisesti liian etäinen, mutta erityisesti myöhemmin tehtävän vertailun mahdollistaminen lähellä olevan Helsingin toimipisteeseen kanssa oli tärkeää.

Haastattelut toteutettiin tutkimukseen valittujen Go On Yhtiöiden toimipisteissä seuraavan aikataulun mukaan:

Lahti	tiistaina 16.9.2008
Helsinki	torstaina 18.9.2008
Vantaa	torstaina 18.9.2008

### **3.3.2 Haastateltavat**

Tutkimusta varten haastateltiin kahta henkilöä sekä Lahden että Helsingin toimipisteestä. Vantaan toimipistettä edusti yksi henkilö. Yhteensä haastateltavia oli siis viisi. Kukin heistä työskentelee myyntiasistentin nimikkeellä ja heidän toimenkuvaansa kuuluu keskeisesti työnhakijoiden kutsuminen haastatteluun tekemiensä karsintojen perusteella, hakijoiden haastatteleminen sekä haastattelusta saatujen tulosten käsittely ja niiden kirjaaminen henkilöstötietojärjestelmään – siis vaiheet, joita käsitellään tässä tutkimuksessa. Haastateltavat valittiin luonnollisesti tukemaan tutkimuksen tekemistä. Haastateltavien henkilöiden nimeämisen suoritti Go On Yhtiöiden ketjujohtaja opinnäytetyön tekijän ilmoittamien kriteereiden perusteella (haastateltavien toteutuksesta vastaavat). Erillinen lista haastateltavista on opinnäytetyön liitteenä.

### **3.3.3 Haastateltaville etukäteen jaettava haastattelupohja**

Heti henkilöiden varmistuttua haastateltaville ilmoitettiin tulevasta tapaamisesta. Muutama päivä ennen varsinaista haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse niin sanottu haastattelupohja, jossa kerrottiin lyhyesti haastattelun tarkoitus sekä siinä käsiteltävät asiat. Tämän tarkoituksena oli orientoida haastateltavat haastatteluun. Haastattelupohja ei tietenkään sisältänyt valmiita kysymyksiä, koska se olisi voinut luoda kiusauksen haastateltaville miettiä etukäteen valmiita, yritystä mahdollisesti liian imartelevasti tai epätodennukaisesti kuvailevia vastauksia.

Pohjasta kävi ilmi, että haastattelussa käsitellään Go On Yhtiöiden käytäntöjä toteuttaa haastatteluprosessi vuokratyöntekijälle. Siinä myös selvitettiin prosessin määritelmä tutkimuksen kannalta.

Työhaastatteluun kutsumisen näkökulmasta käsiteltäviä aiheita olivat siihen kuuluvat periaatteet ja perusteet, mahdollisen ansioluettelon merkitys hakemuksessa sekä avoimen hakemuk-



sen huomioiminen tiettyyn toimeen liitetyn hakemuksen ohella. Varsinaisen haastattelutilanteen näkökulmasta oleellista oli muun muassa haastattelun sisältö ja toimintamallit sekä aikataulutus. Tuloksia koskevissa kysymyksissä käsiteltiin edelleen niiden sisältöä ja laajuutta sekä merkitystä osana haastatteluprosessia. Haastattelupohja myös sisälsi maininnan haastattelun arvioidusta kestosta (noin tunti).

Haastattelupohja on opinnäytetyön liitteenä.

### **3.3.4 Haastattelukysymykset**

Haastateltaville esitetyt kysymykset oli valmisteltu etukäteen ja ne oli jaoteltu teemojen mukaan. Jokainen teemoista sisälsi noin kymmenen kysymystä (tarkentavine lisäkysymyksineen liikkuvassa haastattelutilanteessa), mutta pääpaino oli haastattelutilanteen käsittelyssä, koska se oli kolmesta tarkasteltavasta osa-alueesta suurin.

Etukäteen kirjatut haastattelukysymykset ovat erikseen opinnäytetyön liitteenä.

### **3.3.5 Varsinainen haastattelemine**

Henkilöitä haastateltiin samanaikaisesti, jotta he saattoivat antaa kattavampia vastauksia täydentäen toisiaan esitettyjen kysymysten ohessa. Erikseen haastateltuina tiettyjä asioita olisi siten voinut jäädä haastateltavien toimesta sanomatta, mutta toisaalta vastaukset olisivat erikseen haastateltuina voineet olla hieman toisistaan eriäviä tai jopa totuudenmukaisempia, kun haastateltavat eivät olisi tukeutuneet toistensa lausuntoihin. Kyse oli kuitenkin myös aikataulullisista seikoista (erikseen haastateltuina työmäärä olisi ollut opinnäytetyön tekijän näkökulmasta kaksinkertainen ja siten liian laaja). Haastattelu oli kuitenkin tässä tapauksessa järkevämpi toteuttaa kolmestaan (Vantaan toimipisteessä kahdestaan), jotta toimintatavoista voitiin saada selvä kokonaiskuva.

Vantaata edusti ainoastaan yksi henkilö, koska hän on kyseisen toimipisteen ainoa haastatteluja päätoimisesti tekevä henkilö: toisin sanoen hän edustaa mielipiteillään koko toimipisteen käytäntöjä. Hänen ja muiden toimipisteiden haastattelijoiden ohella myös niin sanotut yhteyspäälliköt (eli henkilöt, jotka tarjoavat henkilöitä toimeksiantajille myyntiassistenttien tekemien haastatteluiden perusteella) tekevät haastatteluja, mutta ne ovat kovin satunnaisia verrattuna muiden haastattelujen määrään, eikä niiden huomioiminen ole erityisen oleellista tässä tapauk-

nessa. Lisäksi kyseiset yhteyspäälliköt ovat perehdyttäneet haastatteluja tekevät henkilöt tehtäviinsä – mitä kommentoidaan tarkemmin myöhemmin –, jolloin heidän toimintansa voidaan olettaa olevan melko samanlaista.

Haastattelemisen aloitettiin Lahden toimipisteestä, koska se on aloittanut toimintansa ennen pääkaupunkiseutua ja siten oletettavasti rutinoitunein haastatteluiden toteuttajana. Helsingin ja Vantaan käsittely toteutettiin kaksi päivää Lahden jälkeen. Haastattelut voitiin suorittaa samana päivänä niiden ollessa maantieteellisesti lähellä toisiaan. Kahden päivän väli Lahden ja pääkaupunkiseudun haastatteluiden välillä perustuu ensimmäisen haastattelun jälkeen tehtyihin väli-analyysihin, joilla haastattelupohjaa saatettiin kehittää huomioiden esimerkiksi Lahdesta saadut vastaukset kysyttäessä aiheista muiden toimipisteiden edustajilta.

### **3.3.6 Haastattelun tallennus, litterointi ja analysointi**

Haastattelut nauhoitettiin äänikaseteille, jotta keskustelun sisältöä oli mahdollista analysoida luotettavasti jälkikäteen – muistiinpanojen tekeminen haastattelujen aikana olisi kiistatta ollut liian työlästä ja vaikeaa. Haastattelut kestivät kukin noin tunnin, joka oli tavoiteaika. Kaikki kolme teemaa ja siihen liitetyt kysymykset ehdittiin käsitellä.

Myöhemmin kukin keskustelu kirjoitettiin tietokoneelle erillisiksi tiedostoiksi alkuperäisessä muodossaan, minkä jälkeen tekstit supistettiin sisältämään ainoastaan vastausten ydinkohdat eli kaikki ylimääräinen teksti poistettiin. Seuraavaksi tekstiosuudet alleviivattiin, kursivoitiin tai lihavoitiin toimipisteen mukaan, jotta toimipisteet voitiin erottaa helposti toisistaan yhdistettäessä seuraavaksi muotoillut ydinkohdat samaksi tekstiksi. Muotoiltujen ydinkohtien ollessa samaa tekstiä, toisiaan vastaavat aihealueet (esimerkiksi haastattelutilaan liittyvät vastaukset) koottiin yhteen. Sama tehtiin kaikille eri aihealueille tai erillisille asioille.

Eri toimipisteiden vastaukset oli koottu yhteen toisiinsa liittyvien vastausten mukaan ja ne olivat helposti erotettavissa toisistaan edellä mainitun tekstimuotoilun johdosta. Nyt tulosten tarkastelu oli toteutettavissa järkevästi.

## **3.4 Empiriasta saadut tulokset**

Tutkimuksessa tarkasteltiin siis kolmea toimipistettä. Tutkimustulosten käsittely tapahtuu siten, että esiintyneitä asioita käsitellään lähtökohtaisesti yleisellä tasolla. Mikäli selkeitä eroavaisuuksia

sia esiintyy tietyssä asiassa, tällöin siitä mainitaan erikseen. Muuten tarkastelu on kokonaisvaltaista – ei ole mielekästä itsetarkoituksellisesti eritellä jokaisesta toimipisteestä saatuja tuloksia omaksi luokakseen silloin, kun ne eivät juuri eroa toisistaan.

Myöhemmin opinnäytetyössä toimipisteitä käsitellään vain kirjaimilla A, B ja C – toimipisteet ja niistä saadut tulokset eivät siten ole tunnistettavissa empirian käsittelyssä. Tieto kirjainten vastaavuudesta yksiköihin on annettu vain kohdeyrityksen käyttöön. Päätös perustuu lähinnä kohdeyrityksen toiveeseen, että opinnäytetyön tekijä ei yksilöisi tutkimustuloksia liian tarkkaan yrityksen sisällä. Myöskään haastateltavien henkilöllisyyttä ei paljasteta. Muuten opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen.

Tulosten käsittelyssä esitetään saadut tulokset sellaisenaan, eikä niihin oteta kantaa. Tämä tehdään vasta varsinaisessa diskussio-osuudessa (pohdinta).

### **3.4.1 Haastatteluun kutsu**

Go On Yhtiöiden henkilöstö ei ehdi haastatella kaikkia yritystä lähestyneitä työnhakijoita, vaikka tähän pyritäänkin. Hakemuksia tulee yrityksen henkilöstötietojärjestelmään lukuisia päivittäin ja noin joka neljäs työnhakija ehdittää henkilökohtaisesti haastatella (Vantaan toimipisteessä haastatteluiden kokonaismäärä on kuitenkin noin puolet muihin tutkimuksessa olleisiin toimipisteisiin verrattuna, koska haastattelijoita on vain yksi). Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluja päätoimisesti tekevien henkilöiden on selvästi tehtävä valintoja haastatteluun kutsuttavista henkilöistä. Valintoja ei toteuteta sattumanvaraisesti, vaan ensisijaisesti haastatteluun kutsutaan henkilöitä, joita Go On Yhtiöiden toimeksiantajat tarvitsevat kiireellisesti. Toimeksiantajien tarve vaihtelee alueittain (koska eri toimipisteillä on eri toimeksiantajia) – esimerkiksi toimipiste A pyrkii haastattelemaan mahdollisimman paljon hitsaajia ja ravintola-alan henkilöstöä, toimipiste B sen sijaan varasto- ja pesulatyöntekijöitä. Tärkein kriteeri kutsua haastatteluun on siten Go On Yhtiöiden asiakasyritysten työntekijätarve.

Toimenhakulomakkeesta ilmenevää koulutusta ja työkokemusta pidetään myös tärkeinä kriteereinä haastatteluun kutsumisen kannalta. Tämä ilmenee hyvin toimipisteen B haastattelutilanteessa:

*”Kun valitaan kahdesta muuten toisiaan vastaavasta työnhakijasta työhaastatteluun, työkokemus on ratkaiseva tekijä.”*

Toisin sanoen toimenhakulomake ja henkilön mahdollinen CV vaikuttavat yhdessä oleellisesti työhaastatteluun kutsumiseen. CV:lle annettiin kuitenkin myös jonkinasteinen *itseisarvo* – sen puuttuminen (sisällöstä huolimatta) toimenhakulomakkeesta tulkitaan tilanteen mukaan lieväksi puutteeksi. Periaatteessa CV:llä ei ole merkitystä, mutta käytännössä sillä on vaikutusta mahdollisen haastattelun kannalta. Haastattelussa muun muassa todettiin, että hakijaan pystytään siten reagoimaan paremmin, lisäksi tästä saa paremman vaikutelman. Toimipisteessä C CV:tä itsessään pidettiin jonkin verran asiaan vaikuttavana tekijänä, muttei yhtä selkeästi. Toimipiste A totesi myös, että hakijan ikä tai asema huomioidaan asiassa:

*”Nuorella työnhakijalla ei tilanteen mukaan ole aihetta liittää hakemukseen erillistä CV:tä (työ- tai opiskelukokemuksen puute). Toisaalta vanhempi väestö ei välttämättä osaa liittää sähköistä CV:tä sähköiseen toimenhakulomakkeeseen.”*

Lisäksi CV:n sisältö oli merkittävää haettavan työtehtävän mukaan. Yksinkertaisempaa työtä hakevalta ei välttämättä odotettu erillistä CV:tä, mutta vaativampiin tehtäviin se oli käytännössä edellytys. Toisaalta toimipiste B piti myös outona, jos korkeasti koulutettu henkilö haki yksinkertaisempaa toimea – CV tulkitaan jopa negatiiviseksi tekijäksi.

Yllättäen myös hakijan ikää pidettiin vaikuttavana tekijänä haastatteluun kutsumisen kannalta. Erityisesti tämä korostui toimipisteessä A, joka ei juuri kutsu haastatteluun alaikäisiä tai lähellä eläkeikää olevia työnhakijoita. Päätöstä kuitenkin perusteltiin toimeksiantajien ohjeistuksilla.

### **3.4.2 Haastattelutilanne**

Työnhakijasta saatavaa ensivaikutelmaa pidetään kohdeyrityksessä yleisesti ottaen erityisen tärkeänä – se alkaa kättelystä ja katsekontaktista, jolloin henkilöstä rekisteröidään piirteitä. Kokemukseen perustuen todettiin, että ensivaikutelma pitää usein paikkansa ja siihen tulee luottaa, mutta toisaalta sitä ei pidetä ehdottomana totuutena. Huono ensivaikutelma jättää tietynlaisen kuvan varsinaiseen haastatteluun, vaikka jokainen haastattelu pyritäänkin toteuttamaan samalla tavalla. Toimipisteessä B todettiin esimerkiksi seuraavaa:

*”Haastattelun jälkeen verrataan ensivaikutelman ja haastattelun antia toisiinsa.”*

Hakijan myöhästymistä pidetään yleisesti negatiivisena signaalina. Sen sijaan hakijan saapuminen etuajassa on tilanteen mukaan jopa positiivisen vaikutelman luova tekijä. Toisaalta myöhästymiseen suhtauduttiin hieman eri tavalla eri toimipisteissä: toisessa toimipisteessä vähäi-

nenkin myöhästyminen vaikuttaa arviointiin negatiivisesti, toisessa toimipisteessä viiden minuutin myöhästyminen hyväksytään. Työnhakijan pukeutumiseen ei juuri kiinnitetä huomiota, ellei se ole selvästi epäsiisti.

Toimipisteet suorittavat tiettyjä haastatteluun kuuluvia rutiiniasioita jokaisen haastateltavan kohdalla. Rutiiniasioilla tarkoitetaan niitä haastatteluun kuuluvia tekoja, jotka eivät liity haastattelukysymyksiin (esimerkiksi juoman tarjoaminen haastateltavalle). Kättely osoittautuu tutkimuksen perusteella lähes ainoaksi toimipisteestä riippumattomaksi eleeksi, joka ei muutu tilanteen tai haastateltavan mukaan. Sen sijaan (kohde)yrityksen yhteystietoja (esimerkiksi käyntikortit) annetaan hakijalle toimipisteen mukaan joko usein tai satunnaisesti. Toimipisteessä B korostuu selvimmin niin sanotun small talkin käyttö haastattelun alussa, mutta muissa toimipisteissä tämä ei tule yhtä selvästi esille, joskaan haastattelua ei aloiteta välittömästi täysin asiapitoisesti (kohtelias lähestyminen haastateltavaa kohtaan). Työnhakijasta otetaan valokuva (työntekijän erillisellä suostumuksella) rutiiniasiana vain toimipisteessä A, mutta muissa toimipisteissä se ei ole yhtä yleistä. Missään toimipisteessä ei tarjota haastateltavalle lähtökohtaisesti juotavaa – ellei haastateltava saavu paljon etuajassa tai hae erityisen vaativaa toimea. Erillistä käytäntöä rutiiniasioden tekemisestä toimipisteillä ei ole.

Sekä Helsingin että Lahden toimipisteissä on kaksi haastattelijaa, Vantaalla haastattelijoina on yksi. Haastattelijat toimivat erikseen siten, että yhtä työnhakijaa haastattelee yksi haastattelijaa – haastattelijat eivät siis haastattele työnhakijaa kahdestaan. Tämä koskee jokaista toimipistettä, mutta haastattelutiloissa sen sijaan on eroavaisuuksia. Toimipisteen A haastattelutila on erillinen neuvotteluhuone, jossa haastattelijaa ja haastateltava voivat olla kahdestaan, jolloin yksityisyys toteutuu. Tila on neutraali, eikä häiriötekijöitä ole. Sen sijaan toimipisteessä B ja C toteutus on erilainen. B:ssä haastattelut toteutetaan avokonttorissa; ratkaisu on tietoinen ja sitä pidetään hyvänä asiana, koska toinen voi samalla kuunnella haastattelua ja mahdollisesti ehdottaa jotain työtä tälle huomattuaan hakijan sopivuuden jotakin tiettyä toimea varten. Erillistä neuvotteluhuonetta pidetään lisäksi liian virallisena. Haastatteluita voi kuitenkin olla myös päällekkäin, minkä todettiin olevan ongelma, koska silloin haastattelut häiritsevät toisiaan. Toimipisteessä C haastattelutilaa (työhuone) pidetään hyvänä, koska aiemmat häiriötekijät oli poistettu (toinen, puhelimesta paljon puhuva työntekijä samassa huoneessa haastattelun aikana). Puhelinsoittoja saattaa myös tulla kyseisessä toimipisteessä kesken haastattelun, mutta niihin ei vastata.

Tutkimuksen perusteella toimipisteillä ei ole selvää toimintamallia, jonka perusteella haastateltavalta kysyttäisiin erilaisia kysymyksiä. Haastattelijat ovat muokanneet omat toimintamallinsa käytännössä itse ja siirtäneet sen eteenpäin kohdeyritykseen myöhemmin tulleille haastatteloille.

Kaikki toimipisteet esittävät hakijoille paljon avoimia kysymyksiä kuten ”Minkälainen olet työntekijänä?”, ”Mitä haluat työltäsi?”, ”Mitä odotat yritykseltä?”, ”Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi?”, ”Miksi juuri sinulle pitäisi tarjota töitä?” ja ”Mitä olet tehnyt aikaisemmin?”. Lisäksi haastateltavilta tiedustellaan heidän harrastuksiaan, joita pidetään yllättävän tärkeänä tekijänä: harrastukset kertovat haastattelijoiden mukaan paljon henkilön luonteesta niiden ollessa tärkeä tekijä työn vastapainona. Toimipisteessä C tavataan myös kysyä hakijan mahdollisista lapsista, koska ne voivat vaikuttaa mahdollisuuksiin työskennellä:

*”Itsekin äitinä tiedän pelin bengen, kun on pieniä lapsia, eikä itse ole kotona.”*

Kuten edellä todettiin, haastattelu ei perustu mihinkään tiettyyn malliin, vaan itse luotuun tekniikkaan, joka rakentuu haastattelijoiden omasta mielestä keskeisinä pitämien asioiden käsittelystä. Käytännössä jokaiseen hakijaan suhtaudutaan yksilönä: haastateltavalle esitettäviin kysymyksiin vaikuttaa asiakkaan tarve sekä haettava tehtävä. Kysymyksiä muokataan tilanteen, haastateltavan ja toimen mukaan.

Haastateltavat totesivat muun muassa, että haastattelun sisältö ei periaatteessa eroa tiettyä toimea hakevan ja avoimella hakemuksella kohdeyritystä lähestyvän työnhakijan välillä. Kuitenkin tarve tehdä ero näiden kahden välillä tiedostetaan. Avoimen hakemuksen jättänyttä on joka tapauksessa vaikeampi haastatella, koska kysymyksiä on vaikeampi kohdentaa.

*”Henkilöä ei voi haastatella kahda tuntia, joten pitää miettiä tarkkaan, mitä kysyy.”*

- Toimipiste A:n työntekijä.

Toimipisteeseen C haastateltava totesi myös, että avoimen hakemuksen jättänyttä haastateltaessa on pyrittävä myös miettimään, mihin tehtäviin tämä olisi sopiva haastattelun perusteella.

Haastattelumenetelmistä ei ole varsinaista ohjeistusta, joka mahdollistaisi yhtenäisen toiminnan. Hieman ennen tutkimuksen empirisen osan toteutusta kohdeyritys oli jakanut työntekijöille niin sanotun haastattelupohjan (yksi A4), joka sisältää haastatteluun keskeisesti kuuluvia

asioita (peruskysymyksiä sekä haastattelun tärkeyttä korostavia asioita). Tähän ei kuitenkaan ollut ehditty tutustua tarkemmin, mutta todettiin, että se on hyvä tuki haastatteluiden toteuttamiseksi. Lisäksi todettiin, että malli on jokseenkin samanlainen kuin haastattelijoiden aikaisemmin toteuttama, itse luoma malli. Varsinaisesta haastattelupohjaan liittyvästä koulutuksesta ei mainittu missään toimipisteessä.

Haastattelijat arvioivat yleensä sekä hakijan persoonaa että osaamista (kompetenssi). Tämä kuitenkin vaihtelee sen mukaan, mitä tehtävää kyseinen henkilö hakee. Asiakasyrityksen tarpeilla on paljon merkitystä, sillä arvioinnin osa-alueita painotetaan toimen mukaan. Toimipisteessä A todettiin lisäksi, että myös ujo ja hiljainen henkilö voi olla hyvä työntekijä.

*”Esimerkiksi hitsaajan ei tarvitse olla sosiaalinen ja esiintymistaitoinen, vaan ammattitaitoinen. Kaupan kassalla olemus ja ulosanti taas vaikuttavat.”*

Haastattelijat korostivat tärkeyttä nähdä toinen henkilö persoonana ennen tämän suosittelemista toimeksiantajalle: pelkän toimenhakulomakkeen ja CV:n perusteella hakijaa ei käytännössä ehdoteta asiakkaalle. Työnhakijan persoonalle annetaan painoarvoa myös silloin, jos henkilöllä ei ole paljon työkokemusta tai hän hakee niin sanottua tavanomaista työtä. Henkilön persoonana siis kompensoi koulutuksen tai kokemuksen puutetta. Myös tässä korostuu aiemmin mainittu small talk ja sen merkitys:

*”Kun toinen on rento, näkee paremmin oikean persoonan.”*

- *Toimipiste B:n työntekijä.*

Persoonaa pyritään arvioimaan katsekontaktilla ja yleisellä olemuksella. Hakijan siisteydellä ja ulkonäöllisillä seikoilla on myös jonkin verran vaikutusta. Toimipisteessä C todettiin, että luonnekysymykset on tärkeä huomioida myös siksi, että työnhakijassa voidaan nähdä potentiaalia, jos hänellä ei ole vielä kokemusta.

*”Ihminen voi oppia tosi paljon uutta, jos on oikeanlainen luonne.”*

- *Toimipiste C:n työntekijä.*

Haastattelu kestää usein viidestä minuutista puoleen tuntiin. Kestoon vaikuttaa keskeisesti kyseessä oleva toimi (monipuolisemmat tehtävät vaativat syvällisemmän haastattelun kompetenssin selvittämiseksi) sekä haastateltavan puheaktiivisuus. Myös henkilön työhistorian käsit-

tely sekä CV:n tarkastelu vie aikaa. Tavanomaisesti haastattelu kestää noin viisitoista minuuttia, mitä haastattelijat pitävät sopivana. Pitkäkestoiset haastattelut voivat johtua myös haastateltavasta:

*”On heitä, jotka ovat olleet puoli tuntia haastateltavana eikä lopeta puhumista.”*

- *Toimipiste C:n työntekijä.*

Hyvin lyhyet haastattelut johtuvat työnhakijan passiivisuudesta sekä haastattelijalle syntyneestä vaikutelmasta, että hän ei sovi tiettyyn toimeen, jolloin haastattelua ei välttämättä jatketa pidempään. Joskus myös työnhakija saattaa todeta tai ainakin vaikuttaa haastattelun päättyessä hieman hämmentyneeltä selvästi lyhyen haastattelun johdosta. Toisaalta on mahdollista, että asiat vain käydään nopeasti läpi.

### **3.4.3 Haastattelutulokset**

Haastattelusta on myös tärkeää tehdä muistiinpanoja. Käytännössä haastattelijat kirjaavat asioita ylös jokseenkin paljon haastattelun aikana. Toimipisteessä A suurin osa muistiinpanoista tehdään haastattelun aikana. Osa muistiinpanoista tehdään yleisesti ottaen kuitenkin tietoisesti vasta haastattelun jälkeen, jotta haastattelijat voi keskittyä haastatteluun. Muistiinpanot ja niiden kirjaaminen haastattelun jälkeen henkilöstötietojärjestelmään on erityisen tärkeää, jotta haastattelusta ja siitä saaduista tiedoista on hyötyä myöhemmin – haastatteluvolyymi on henkilöstöpalveluyrityksessä niin suurta, että on mahdotonta muistaa kaikkien hakijoiden haastattelutuloksia. Keskeistä tietojärjestelmään kirjattavissa tuloksissa on muun muassa hakijan toiveet työn kannalta, yleisvaikutelma hakijasta, toimenhakulomakkeesta puuttuvat tiedot, harrastukset, kuvailua henkilöstä jos tästä ei ole kuvaa (perustuu muistamiseen), persoonan kommentointi sekä työnhakijan plussat ja miinukset. Tulosten kirjaamiseen käytetään yleisesti muutama virke. Kommenttien kirjaamisesta ei ole varsinaista ohjeistusta ja kohdeyrityksen haastateltavat mainitsevat, että se olisi oleellinen, jotta käytäntö olisi sama toimipisteiden välillä ja tulosten tulkittavuus selkeää. Toimipisteessä C todettiin myös, että kiire vaikuttaa tilanteen mukaan kommenttien kirjaamisen sisältöön ja pituuteen.

Yleensä haastattelijat keskustelevalyhyesti saaduista tuloksista myös yhteyspäälliköiden kanssa suositellen hakijaa yhteyspäällikölle, mutta tilanteen mukaan (kiire) yhteyspäällikkö saattaa valita työntekijän toimeksiantajalle esiteltäväksi myös pelkkien kommenttien perusteella. Erityisesti tämä korostuu toimipisteessä C.



Henkilötietolain sisältö ei ole erityisen selkeä haastatteliijoille niin sanottujen sallittujen ja kiellettyjen haastattelukysymysten kannalta. Haastattelijat tiedostavat, että työnhakijalta ei saa kysyä mitä tahansa, mutta käytäntö ei ole selvä. Kaksi toimipistettä mainitsi esimerkkinä, että työnhakijalta ei saa tiedustella varusmiespalveluksesta. Yhdessä toimipisteistä mainittiin hakijan iän käsittely esimerkkinä aiheesta, jota ei tule käsitellä. Samalla todettiin yleisesti toimipisteiden kesken avoimesti, että ohjeistus ja koulutus aiheesta olisi tarpeellista, jotta toiminta olisi yhtenäistä ja molempien osapuolien näkökulmasta asiallisesti toteutettu. Nyt tietämys ja toiminta perustuvat irrallisiin tietolähteisiin sekä osittain omaan arvioon asiallisesta haastattelusta.

### 3.5 Haastateltavien omia huomioita

Haastattelijat totesivat melko yksiselitteisesti, että toimipisteiden haastattelukäytännöt kokonaisuudessaan perustuvat lähes kokonaan haastattelijoiden itse kehittämiinsä malleihin. Samalla todettiin yhteisesti, että erilaiset koulutukset olisivat erityisen tärkeitä, vaikka haastattelijat ovat nykyiseen käytäntöön melko tyytyväisiä. Koulutustoiveet perustuvat siten suuresti toiminnan yhtenäistämiseen toimipisteiden välillä sekä laadun parantamiseen. Haastattelijat kokevat toimintansa olevan melko asiallista, mutta haluaisivat tavallaan saada varmuuden toimiensa oikeellisuudesta. Omaa työtä arvostetaan ja on tärkeää, että se tehdään oikein. Tärkeänä pidetään myös haastattelutulosten kirjaamista henkilöstötietojärjestelmään siten, että muut osaavat tulkitella niitä oikein.

*”Koulutusta pitäisi olla, että tietää tekevänsä oikein. Tämä on tärkeää työtä, mitä teemme.”*

- Toimipiste C:n työntekijä.

Toisaalta painotettiin, että selvät kaavat tai mallit haastatteluiden totuttamiseksi eivät ole toivottavia, koska se kitkee luovuuden. Työ koetaan käytännönläheisenä, jolloin sitä ei voi muuttaa mekaaniseksi.

Yleisesti todettiin, että selvää toimintamallia ja yhtenäistä käytäntöä ei ole haastatteluprosessin toteuttamiseksi – Go On Yhtiöiden malli alkaa vasta haastatteluprosessin jälkeen, kun kohdeyritykseen ollaan yhteydessä ja päädytään mahdollisesti työsopimukseen.

## 4 Diskussio

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka työnhakijan haastatteluprosessi toteutetaan Go On Yhtiöissä. Prosessi käsittää varsinaisen haastattelun lisäksi perusteet kutsua työnhakija haastatteluun sekä siitä saatavien tulosten käsittelyn. Lisäksi tutkimuksessa tuli selvittää, eroavatko eri toimipisteiden käytännöt toisistaan (sekä tarvittaessa eritellä näitä eroavaisuuksia). Haastatteluprosessin kuvaukseen ja yhtenäisen toiminnan arviointiin pohjautuen myös selkeiden kehittämistarpeiden huomioiminen sekä niiden käsittely hyvin toteutettujen seikkojen ohella oli oleellista.

### 4.1 Yleisiä huomioita

Teemahaastatteluiden anti oli melko hyvä ja kolmesta eri toimipisteestä kerätyt tiedot antoivat empirian ja tutkimustulosten käsittelylle hyvät lähtökohdat. Empirian perusteella saatiin kokonaiskuva kohdeyrityksen toimintatavoista haastatteluprosessin kannalta sekä kyettiin havainnoimaan eroavaisuuksia toimipisteiden välillä. Seuraavassa tarkastellaan empiirisen osan tuloksia kokonaisvaltaisesti, minkä jälkeen käsitellään yksittäisiä seikkoja. Asioihin otetaan myös kantaa kriittisesti esittäen samalla kehitystarpeita. Lopuksi tehdään yhteenveto.

Tekijät kutsua työnhakija haastatteluun perustuvat lähinnä toimeksiantajien tarpeeseen sekä hakijan koulutukseen ja työkokemukseen. Koska kaikkia hakijoita ei ehditä haastattelemaan, on hyvä, että haastattelijat pyrkivät valitsemaan potentiaalisia ehdokkaita haastatteluun, eikä heitä valita sattumanvaraisesti, mikä vaikuttaisi toiminnan tuloksellisuuteen huomattavasti. Toimipisteessä C kuitenkin todettiin, että joskus työnhakija saatetaan kutsua haastatteluun myös melko sattumanvaraisesti, jotta voidaan tutustua hakijaan paremmin tarkoituksena huomata tässä potentiaalia, joka ei käy ilmi toimenhakulomakkeesta. Tätä voidaan myös ehdottomasti pitää positiivisena, koska se osoittaa, että haastatteliija ei keskity liikaa pelkkään toimenhakulomakkeeseen toimialalla, jolla työvoiman liikkuvuus ja tarve on merkittävää.

Toisaalta empirian perusteella tehtyä havaintoa ansioluettelon merkityksestä sinänsä osana toimenhakulomaketta voidaan käsitellä myös kriittisesti. Tilanteen mukaan sille saatetaan antaa liikaa painoarvoa haastatteluun kutsumisen kannalta, sillä kuten teoriaosassa todetaan, toimenhakulomake ja ansioluettelo mahdollistavat vain melko pinnallisen arvioinnin. Vain haastattelu mahdollistaa kokonaisvaltaisen kuvan saannin työnhakijasta. Go On Yhtiöissä haastatellaan

myös jonkin verran yritystä avoimella hakemuksella lähestyneitä henkilöitä, mutta aiheellisuu-  
desta antaa ansioluettelolle itsessään liikaa painoarvoa tulee pohtia tarkkaan.

Kenties tärkeimpänä havaintona tutkimustuloksista voidaan todeta, että Go On Yhtiöiden  
haastattelukäytännöt eivät perustu yhtenäisiin toimintamalleihin – kukin haastattelija on luonut  
käytännössä omat mallinsa, joiden mukaan toimitaan. Haastatteluprosessi toteutetaan melko  
loogisesti ja yllättävän järkevästi ottaen huomioon varsinaisen perehdyttämisen ja koulutuksen  
puutteen. Erityisesti tämä korostuu haastattelutekniikassa, joka sisältää paljon avoimia kysy-  
myksiä – niitä voidaan pitää tiedonsaannin kannalta mielekkäinä. Toisaalta haastattelutekniikka  
ei rakennu mihinkään tietylle pohjalle, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että kahta samaa toi-  
mea hakevaa, toimenhakulomakkeen ja ansioluettelon perusteella toisiaan vastaavia henkilöitä  
saatetaan haastatella eri tavalla. Tällainen toiminta vaikeuttaa selvästi henkilöiden keskinäistä  
vertailua ja arviointia ylipäänsä.

Go On Yhtiöiden valttina voidaan pitää luonnollista ja avointa ilmapiiriä haastatteluissa, mikä  
on tärkeää toisen persoonan arvioinnin kannalta, mutta ongelmakohdiksi muodostuvat tällöin  
muun muassa riski unohtaa kysyä tiettyjä asioita tietyltä henkilöltä sekä haastattelun selkeä ta-  
voitteellisuus eli toisin sanoen haastattelun liiallinen vapaamuotoisuus. Näihin asioihin tulisi  
kiinnittää huomiota. Nyt haastattelutekniikka muistuttaa sangen vapaamuotoista haastattelua,  
joka sisältää avoimia kysymyksiä. Tulisi tavoitella haastattelutekniikkaa, joka sisältää avoimia  
kysymyksiä ollen kuitenkin jokseenkin strukturoitu (yhdistelmätekniikka).

Myös tulosten analysoinnissa keskeistä on havaita yhtenäisten toimintamallien puute. Sen li-  
säksi, että haastattelut eivät varsinaisesti perustu mihinkään tekniikkaan, myös haastattelun  
aikana tehtävät rutiinitoimenpiteet sekä haastattelupuitteet vaihtelevat toimipisteittäin, kun  
niiden olisi suotavaa olla yhtenäiset: toimipisteessä A hakijasta siis otetaan valokuva, muissa  
toimipisteissä tämä tehdään vain satunnaisesti. Toimipisteessä B haastattelu suoritetaan avo-  
konttorissa, mutta toimipisteessä C erillisessä työhuoneessa. Tällaiset eroavaisuudet tulisi  
huomioida ja olisi erityisesti pohdittava, mihin suuntaan muutoksia on tehtävä missäkin.

Tuloksilla on myös käytännössä ratkaiseva vaikutus työnhakijan mahdolliseen valintaan. Vaik-  
ka tämän ansioluettelo olisi imarteleva ja haastattelu sujuisi erinomaisesti, haastattelija saattaa  
osittain tiedostamattaan kirjata haastattelutulokset henkilöstötietojärjestelmään väärin perus-  
tein ja huolimattomasti, mikä jättää pidemmällä aikavälillä hakijan potentiaalinen epähuomioon,

kun vuokratyöntekijää tarkastellaan myöhemmin. Tällöin haastattelutuloksilla on ratkaiseva painoarvo.

## 4.2 Yksittäisiä havaintoja prosessin eri vaiheista

Tutkimuksessa tuli esille myös yksittäisiä asioita eri toimipisteistä, joita on hyvä verrata keskenään. Samalla myös tarkastellaan eri osa-alueita itsessään.

Tulosten mukaan työnhakijan ikää pidetään toimipisteen mukaan vaikuttavana, jopa karsivana tekijänä työhaastatteluun kutsumisen kannalta. Haastateltavat antoivat ymmärtää, että toimintamallin epäilyttävyys tiedostetaan, mutta sitä perustellaan nimenomaan toimeksiantajien määrittämällä kriteereillä. Tämän perusteella tapahtuva valikointi on lainsäädännön mukaan joka tapauksessa yksiselitteisesti kiellettyä, minkä johdosta asia tulisi ehdottomasti korjata. Tällä ei myöskään ole todettu olevan minkäänlaista ennustekorrelaatiota työssä menestymisen kanssa.

Kohdeyrityksessä työnhakijasta saatavaa ensivaikutelmaa pidetään erittäin tärkeänä. Työnhakijasta kannattaa toki tehdä havaintoja heti haastattelun alusta lähtien, mutta ensivaikutelmasta tehtäville tulkinnoille ei kuitenkaan pidä antaa liikaa painoarvoa, mitä korostettiin erityisesti toimipisteessä A. Havaintojen tekeminen on tärkeää, mutta haastattelijan on varottava tekemästä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä pikaisesti havaitun ulkoisen olemuksen tai käytöksen perusteella – varsinkaan ilman asiaankuuluvaa koulutusta (psykologi).

Mikäli haastattelu ei perustu mihinkään tiettyyn malliin, sen voidaan olettaa muotoutuvan haastattelijan johdosta vapaamuotoiseksi haastatteluksi, joka sisältää avoimia kysymyksiä – kuten kohdeyrityksessä on tapahtunut. Se, että käytetyt menetelmät ovat yhtenäisten toimintamallien puutteesta huolimatta jokseenkin samankaltaisia toimipisteiden välillä, selittyyneen ihmisen luonnollisesta taipumuksesta toimia tietyllä tavalla, jos hänelle ei ole annettu selviä toimintaohjeita tai -malleja.

Positiivista mallissa on avointen kysymysten suhteellisen suuri määrä, mutta toisaalta teoriaosaan perustuen voidaan todeta, että täysin vapaamuotoisella haastattelulla on kovin vähäinen ennustearvo työnhakijan työssä menestymisen arvioimisen kannalta. Tämä on erityisen oleellista huomioida toimintaa kehitettäessä.

Haastattelijat haastattelevat työnhakijoita yksin, mitä teoriaosan perusteella ei lähtökohtaisesti voida pitää suositeltavana, koska arviointi perustuu tällöin vain yhden henkilön näkemyksiin, jotka lisäksi voivat olla kovinkin tulkinnanvaraisia. Toisaalta yksin haastatteleminen on ymmärrettävää, sillä henkilöstövuokrausyrityksessä työnhakijat haastatellaan lähinnä siksi, että heistä saadaan yleiskuva mahdollista yhteyspäälliköille suosittelua varten, eikä kyseessä ole varsinainen valinta. Yhden haastattelijan käytännön sisältämät riskitekijät on kuitenkin sitäkin tärkeämpää tiedostaa ja tunnistaa erityisesti siksi, että haastattelijan virhearviointi saattaa jättää erinomaisen työntekijän huomiotta kokonaan.

Haastattelukysymyksiä itsessään on yllättävän vaikea tarkastella, sillä käytetyt haastattelukysymykset eivät perustu mihinkään malliin, vaan jokainen haastattelu on omalla tavallaan yksilöllinen. Tämän johdosta haastattelukysymyksistä voitiin empiirisen osan perusteella saada ainoastaan esimerkkejä, jotka ilmenevät opinnäytetyön kohdassa 3.4.2 (esimerkiksi ”Minkälainen olet työntekijänä?” tai ”Mitä haluat työltäsi?”). Avoimet kysymykset ovat itsessään hyviä, mutta täytyy arvioida, kuinka suuri osa kaikista esitettävistä kysymyksistä on avoimia ja millä perusteella. Haastatteliijoilla on myös tapana kysyä henkilön harrastuksista, sillä niiden perusteella voidaan arvioida henkilön yleistä aktiivisuutta sekä persoonaa. Harrastusten huomioimista osana haastattelua voidaan pitää positiivisena, joskaan sille ei pidä antaa liikaa painoarvoa.

Teoriaosassa käsiteltiin haastattelukysymyksiä, joiden esittäminen työnhakijoille voi olla arveluttavaa. Empirian perusteella kohdeyrityksen työntekijöillä ei ollut selvää käsitystä niin sanotuista sallituista ja kielletyistä kysymyksistä. Yhdessä toimipisteessä mainittiin esimerkiksi tiedusteleminen työnhakijan lapsista, millä halutaan selvittää työaikojen sopivuutta. Tätä kysymystä voidaan seuraavassa käyttää esimerkkinä käsiteltäessä asiaa kohdeyrityksen kannalta.

Edellä mainitun kysymyksen esittäminen lienee vilpittömpää haastattelijan näkökulmasta, eikä lapsista kysyminen sinänsä olekaan varsinaisesti väärin, mutta tällaisessa tapauksessa tulee miettiä tarkkaan kysymyksen asettelua. Toki haastattelijaa tyydyttävän vastauksen saaminen kysyttäessä asiaa mahdollisten lasten kautta on mahdollista, mutta se aiheuttaa turhaa tulkinnanvaraisuutta kysymyksen itsessään ollessa lisäksi asiattomaksi tulkittava – on olemassa huomattava riski, että haastateltava kokee kysymyksen lapsista erityisen epäasialliseksi, mikä vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan. On myös huomioitava, että vaikka kysymys itsessään ei ole väärä, lapsia koskeva kerättävä tieto on lähtökohtaisesti lainvastaista: tällöin kysymystä ei kannata esittää ollenkaan. Mikäli haastattelija haluaa selvittää työnhakijan työaikoihin liittyviä tekijöitä, niistä voidaan kysyä suoraan: ”Milloin sinulle sopii työskennellä ja onko joitain asioi-

ta, joita tulisi huomioida työajoissa?” Tämä ei myöskään aiheuta epäselvyyksiä kerättävien tietojen tarpeellisuudesta. Kerättävien tietojen tarpeellisuusvaatimuksen sisällön tiedostaminen on erityisen oleellista kohdeyritykselle toiminnan yleisen laadun ja työnantajakuvan kannalta.

Muistiinpanojen kirjaaminen haastattelun aikana on mahdollista, mutta sen ei tule häiritä liikaa haastattelua. Haastattelun aikana muistiinpanoihin tulisi kuitenkin keskittyä mahdollisimman vähän, sillä tärkeät asiat muistaa myös haastattelun jälkeen. Myös haastattelutuloksissa korostuu yhtenäisen toiminnan merkitys. On tärkeää, että muut tuloksia tarvitsevat henkilöt (yhteyspäälliköt, jotka esittelevät työnhakijoita toimeksiantajille) ymmärtävät ja tulkitsevat oikein varsinaisen haastattelijan kirjaamia tuloksia, jotta vältetään väärinymmärryksiä – joilla voi olla merkittävä vaikutus osapuolten (kohdeyritys, työnhakija ja toimeksiantaja) intressien toteutumiseen. Arviointilausuntojen sisällöstä ja pituudesta olisi myös järkevää luoda yhtenäinen toimintamalli. Haastattelutuloksiin saatetaan lisäksi kirjata henkilön työhistoriaa – siis tietoa, jonka tulisi käydä ilmi toimenhakulomakkeesta. Myös tällainen toiminta kuluttaa turhaan käytettäviä olevia resursseja vieden ylimääräistä aikaa, mikä korostuu pitkällä aikavälillä.

Jotkin haastatteluista saattavat olla kestoltaan kovinkin lyhyitä. Haastattelun kesto vaihtelee toki työnhakijan, haettavan toimen ja tarkasteltavien asioiden mukaan, mutta haastattelijan tulee kuitenkin keskittyä olennaisen käsittelyyn sekä ohjata määrätietoisesti haastattelun kulkua. Vaikka haastateltava puhuukin suurimman osan ajasta, työnhakijan ei pidä antaa hallita keskustelua liikaa – tämä on vaarana erityisesti vapaamuotoisessa haastattelussa.

Myös näiden seikkojen johdosta tulisi huomioida yhtenäisen toiminnan lisäämisen ohella työnhakijoiden parempi tiedottaminen: Henkilöstöpalveluyrityksen kannalta työnhakijoiden olisi hyvä ymmärtää haastattelun kannalta vuokratyön erilainen luonne tavallisen työhaastattelun verrattuna (mahdollisesti lyhyt) sekä ansioluettelon merkitys osana toimenhakulomaketta. Kaikki tämä vaikuttaa oleellisesti sekä yrityskuvaan että toiminnan laatuun. Haastattelun tavoiteajan mallintaminen saattaisi myös olla hyödyllistä.

Haastattelutiloissa oli merkittäviä eroavaisuuksia toimipisteiden välillä. Parhaiten asia oli toteutettu toimipisteessä A, jossa haastattelutila oli neutraali, eikä häiriötekijöitä ilmaantunut. Sen sijaan toimipisteessä B työnhakijat haastatellaan avokonttorissa, jolloin haastatteluita voi olla jopa päällekkäin siten, että haastateltavat kuulevat toistensa keskustelun. Tämä ratkaisu on kyseenalainen, sillä se häiritsee sekä haastattelun toteutusta että vaikuttaa yksityisyydensuojaan tilanteen mukaan negatiivisesti. Toteutuksessa voi olla joitakin etuja (mainittu empiirisessä

osuudessa), mutta haittavaikutukset ovat huomattavasti merkittävämmät. Kyseisessä toimipisteessä on usein mahdollista käyttää erillistä neuvottelutilaa haastatteluiden toteuttamiseksi, mitä tulisi ehdottomasti hyödyntää. Toimipisteen C haastattelutilaa voidaan pitää kohtuullisena toisen työntekijän aiheuttamien häiriötekijöiden huomioon ja poistamisen johdosta.

Toimipisteet kaipaavat haastattelutilan lisäksi yhtenäisiä käytäntöjä myös haastattelun aikana tehtävistä rutiinitoimenpiteistä. Ei ole niinkään oleellista, tarjotaanko työnhakijalle esimerkiksi vettä – jota tosin suositellaan tehtäväksi – tai antaako haastattelija tälle käyntikorttina haastattelun päätteeksi. Oleellista sen sijaan on vakinainen käytäntö, jolloin toimipisteet toimivat samalla tavalla, sillä haastateltavan pitää voida olettaa saavan samanlaista palvelua tai kohtelua kaikialta yrityksestä. Varsinkin haastateltavan kannalta on erityisen kummeksuttavaa, jos yhdessä toimipisteessä haastattelu tapahtuu häiriötekijöitä sisältävässä ympäristössä, eikä haastattelija kiitä haastattelussa, mutta toisessa toimipisteessä haastattelu toteutetaan neutraalissa tilassa ja haastateltavaa kiitetään haastattelusta. Karrikoiden voidaan sanoa, että asiakkaan (tai haastateltavan) kohtelu tulisi olla samanlaista toimipisteestä riippumatta – olipa palvelu sitten hyvää tai huonoa. Tasapainoinen toiminta on tärkeää jokaisen osapuolen kannalta.

Työnhakijan ansioluettelolle annetaan tilanteen mukaan jonkin verran itseisarvoa haastatteluun kutsumisen kannalta. Periaatteessa työnhakija ei voi odottaa näiden asioiden vaikuttavan erityisen paljon tämän hakemuksen käsittelyyn – ansioluettelon puuttuminen saattaa kuitenkin evätä haastatteluun pääsemisen. Toisaalta työnhakijalle voidaan myös haastattelun jälkeen jäädä välinpitämätön kuva kohdeyrityksestä, jos hänet on kutsuttu haastatteluun, mutta haastattelu kestää vain hetken. Lisäksi myös työnhakijalle työnhakuprosessin jatkovaiheista tiedottamisen sisältö haastattelun lopuksi vaihtelee toimipisteittäin.

A:n käytäntö ottaa hakijasta aina valokuva haastattelun jälkeen saattaa sinänsä olla kyseenalainen, sillä työnhakijalta kerättävien tietojen tulee tarpeellisuusvaatimukseen perustuen olla työn kannalta oleellisia. Toisaalta valokuva auttaa henkilön muistamisessa paremmin myöhemmin, mitä voidaan tietosuojavaltuutetun mukaan pitää riittävänä perusteena valokuvan käyttöön. Myös valokuvan lähettäminen työnhakijan omasta aloitteesta on toki sallittua. Valokuvan ottamiseen saattaa kuitenkin liittyä epäluuloja ja epäilyksiä haastateltavan näkökulmasta, mikä vaikuttaa yrityskuvaan. Myös tämä kannattaa huomioida kohdeyrityksessä: Kuinka hyödyllinen toimenpide loppujen lopuksi on?

### 4.3 Esimerkkejä ongelmatilanteista

Ongelmatilanteita voidaan havainnollistaa konkreettisin käytännön esimerkein. Seuraavassa käsitellään esimerkkien avulla haastatteluprosessin kuhunkin vaiheeseen liittyviä ongelmakohtia, joiden riski kasvaa, jollei opinnäytetyössäkin esitettyjä tekijöitä huomioida tarkasti. Esimerkkien tarkoitus on korostaa opinnäytetyössä käsiteltyjen kokonaisuuksien ja osa-alueiden merkitystä autenttisessa tilanteessa.

Esimerkkien osapuolet ja tilanteet ovat kuvitteellisia, joskin realistisia ja jopa todennäköisiä.

#### 4.3.1 Esimerkki 1: Haastatteluun kutsuminen

Tuomas on jättänyt henkilöstöpalveluyritykselle avoimen työhakemuksen normaaliin tapaan internetsivujen kautta. Tuomas on ylioppilas, joka on äskettäin suorittanut varusmiespalveluksensa - hän ei ole katsonut aiheelliseksi liittää hakemukseensa erillistä CV:tä, koska sitä ei erikseen edellytetä, eikä hän ole vielä ehtinyt olla työelämässä paljoakaan. Tuomas on kuitenkin hyvin luotettava ja ahkera henkilö, joka toivoo pääsevänsä tekemään mitä tahansa osaamistaan vastaavaa työtä ennen mahdollista jatko-opiskelua.

Kuukauden kuluttua työhakemuksensa jättämisestä Tuomakseen ei kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen toimesta ole otettu yhteyttä, koska hän ei ole hakenut mitään tiettyä työpaikkaa, vaan lähestynyt yritystä avoimella hakemuksella; yritys vastaanottaa lukuisia työhakemuksia päivittäin, eivätkä resurssit välttämättä mahdollista kaikkien työnhakijoiden haastattelemista. Henkilöstöpalveluyritys onkin keskittänyt resurssiaan henkilöihin, jotka tavoittelevat sen erikseen ilmoittamia työpaikkoja. Tuomaksen hakemuksessa ei myöskään ole CV:tä, joten yritys ei kiinnostu Tuomaksesta tarpeeksi kutsuakseen hänet haastatteluun.

Esimerkki pyrkii kuvastamaan, kuinka motivoitunut, oma-aloitteinen, ahkera ja luotettava työnhakija saattaa jäädä täysin huomioimatta väärin perustein. Avoimen hakemuksen jättäjä saattaa tietyn työpaikan kannalta olla toimeen jopa sopivampi kuin erikseen sitä hakenut henkilö – työnhakijoiden käsittelyyn varattuja voimavaroja saatetaan henkilöstöpalveluyrityksessä tiedostamatta painottaa sellaiselle osa-alueelle (haku tiettyä toimea varten hakemuksella, johon on liitetty CV), joilla ei välttämättä ole mitään yhteyttä sopivan henkilön löytymisen kannalta toimea varten. On huomioitava, että yrityksille arvokkaat vuokratyöntekijät eivät välttämättä erotu pelkän hakemusluokan perusteella, eikä heitä siksi pitäisi jättää huomiotta arvioitaessa haastatteluun kutsuttavia henkilöitä.



### 4.3.2 Esimerkki 2: Työhaastattelun läpivienti

Henkilöstöpalveluyritys on kutsunut Matin työhaastatteluun tämän hakemuksen perusteella. Matti hakee yrityksen ilmoittamaa myyjän toimea ja on valmistautunut omalta osaltaan haastatteluun hyvin – selvästi paremmin kuin haastatteleva osapuoli. Yrityksellä ei nimittäin ole selvää käytäntöä haastattelun läpiviennistä, vaan haastattelija pyrkii parhaaksi katsomallaan tavalla arvioimaan työnhakijaa kokonaisuutena. Tässä tapauksessa haastattelija on lisäksi työssään melko kokematon.

Haastattelun alkupuolella haastattelija kysyy ilmapiiriä rentouttaakseen Matilta tämän harrastuksista. Käy ilmi, että heillä on yhteinen harrastus: jalkapallo. Haastattelija kiinnostuu työnhakijasta ja kysyy häneltä lukuisia kysymyksiä harrastukseen liittyen mainiten myös omista kokemuksistaan. Lähes koko haastattelu-aika kuluu jalkapallosta tuttavallisesti keskusteltaessa. Haastattelun jälkeen haastattelija kirjaa innoissaan imartelevat kommentit Matista henkilöstötietojärjestelmään – olihan hän vaikuttanut ”hyvältä tyypiltä”. Haastattelija on vakuuttunut, että Matti on oikea mies myyjän tehtäviin, koska hänen persoonansa oli vilpiton ja avoin. Jalkapalloharrastuksen hän lisäksi tulkitsi kertovan työnhakijan yleisestä reippaudesta, millä oli positiivinen vaikutus haastattelijan kirjoittamiin kommentteihin.

Esimerkki kuvastaa, kuinka strukturoimaton – tai tässä tapauksessa täysin valmistelematon – ja kokematon haastattelija ovat kokonaisuudessaan erityisen haitallinen yhdistelmä työvoiman vuokraukseen liittyvien osapuolten kannalta. Haastattelijan oli alun perin tarkoitus arvioida Matin sopivuutta kyseiseen tehtävään, mutta haastattelun päätyttyä se oli käytännössä mahdollon tehtävä – tosin haastattelija ei välttämättä itse tiedostanut asiaa, vaan luuli löytäneensä huippuyksilön toimea varten. Haastattelu kului lähinnä yhteistä jalkapalloharrastusta koskevan tuttavallisen keskustelun parissa, minkä perusteella haastattelija arvioi Mattia. Haastattelijan oli helppo samaistua Mattiin ja pitää häntä hyvänä työnhakijana, koska Matti muistutti haastattelijaa omista hyvistä ominaisuuksistaan. Haastattelijan oli lisäksi vaikea tunnistaa tekemäänsä virhettä keskittyä haastattelussa epäolennaisuuksiin, sillä yrityksellä ei ollut selvää käytäntöä työhaastattelun toteuttamiseksi. Haastattelija kuvitteli toimineensa oikein ja oli lisäksi tyytyväinen tulokseen, mikä ei ole edullista osapuolien kannalta. Työhaastattelussa toteutetut epäsovinnaiset toimet vaikuttavat myös henkilöstötietojärjestelmään kirjattaviin kommentteihin ja edelleen epätasapainoiseen työnhakijoiden vertailuun.

### 4.3.3 Esimerkki 3: Haastattelutulosten käsittely

Petri haki asiakaspalvelutehtävää, jonka henkilöstöpalveluyritys oli ilmoittanut internetsivuiltaan. Hänen ansioluettelonsa oli vaikuttanut erään henkilökuntaan kuuluvan mielestä hyvältä, joten tämä oli päättänyt haastatella Petrin. Haastattelu sujui sinänsä mainiosti, mutta haastattelija oli kuitenkin tulkinnut Petrin hiljaisen puheäänensä ujoutena. Haastattelun jälkeen Petrin haastatellut henkilö oli kirjoittanut henkilöstötietojärjestelmään haastattelusta seuraavaa: ”Than ok tyyppi. Vaikutti tosin aika ujolta, ei välttämättä sopivin henkilö asiakaspalvelutehtäviin.” Haastattelija ei siten suositellut Petriä toimeksiantajalle.

Pari viikkoa myöhemmin eräs toinen kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen työntekijä, Heidi, etsi henkilöstötietojärjestelmästä sopivaa vuokratyöntekijää toimeksiantajalleen, joka tarvitsi infopisteen hoitajaa. Hän löysi tiedostoista Petrin, joka vaikutti lupaavalta työnhakijalta. Heidi huomasi, että Petri oli jo ehditty haastattelemaan, joten hän luki myös Petristä haastattelijan kirjoittamat kommentit: niiden perusteella Heidi päätti, että Petri ei olekaan sopiva henkilö toimeksiantajalle ja jatkoi muiden työnhakijoiden selaamista.

Esimerkki kuvastaa, kuinka a) haastattelutuloksilla on osana henkilöstöpalveluyrityksen tekemää arviointikokonaisuutta erittäin suuri merkitys sekä työnhakijan työllistymisen että toimeksiantajan tarpeisiin vastaamisen kannalta ja b) haastateltavasta tehtävät tulokset ovat erityisen vaarallisia, koska näkemykset ovat subjektiivisia ja siten mahdollisesti epätodennukaisia. Yksi sinänsä vähäinen, toisesta henkilöstä tehty havainto ja sen korostaminen haastattelutuloksissa saattaa tilanteen mukaan olla väärä, epäoikeudenmukainen ja haitallinen toimi, jonka ennakointi ja ehkäisy on erityisen tärkeää. Petrin arvioitua ujoutta koskeva kommentti ei hänen yleiseen potentiaaliin nähden välttämättä ole oikeassa suhteessa, mikä vaikeuttaa hänen työllistymistään oleellisesti – ainakin kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen toimesta. Petrin työllistymättömyys ei myöskään ylipäänsä edistä toimeksiantajan, henkilöstöpalveluyrityksen ja sidosryhmien intressejä.

## 4.4 Tulosten yhteenveto

Myyntiassistentit toteuttavat tehtävänsä eli haastatteluprosessin melko vähäiseen, yrityksen johdosta tapahtuneeseen koulutukseensa nähden hyvin: haastattelijat ovat huomioineet tehtäviensä vaatimukset suhteellisen mainiosti. Työntekijöillä on kuitenkin tutkimuksen perusteella jonkin verran tarvetta koulutukseen haastatteluprosessin toteuttamiseksi entistä laadukkaam-

min. Työntekijöillä on erityisesti henkilökohtaisia toiveita koulutuksen saamiseksi, mikä on positiivista. He ovat melko tyytyväisiä tehtäviensä suorittamiseen, mutta tiedostavat, että koulutus aiheesta olisi kuitenkin tärkeä ja aiheellinen. Yrityksen johdon tulisi ehdottomasti huomioida tämä.

Vaikka kohdeyrityksen haastattelijat ovat toimineet käytännössä omien malliensa mukaan, haastatteluprosessin laadukkaan toteutuksen tärkeys on ainakin jollakin tasolla tiedostettu myös yleisesti, mistä on osoituksena empiirisessä tutkimuksessa esiintynyt, kohdeyrityksen haastattelijoiden hiljattain jaettu haastattelupohja. Haastattelun merkittävyyden huomioiminen on hyvä lähtökohta toiminnan kehittämiseksi – on kuitenkin huomioitava, että yhdelle A4:lle sisällytetyt tiedot sellaisenaan eivät ilman lisäkoulutusta voi missään tapauksessa tarpeeksi kehittää henkilöstöä. Tarvitaan objektiivisesti toteutettu ja epäkohtia karttamaton tilannekartoitus, minkä jälkeen voidaan suunnitella tarvittavia koulutuksia henkilöstön ammattitaidon kehittämiseksi.

On hyvä, että kohdeyrityksessä on huomioitu persoonan arvioinnin tärkeys osana haastattelua. Lisäksi on positiivista, että sille ei välttämättä aina kuitenkaan anneta liian suurta merkitystä sinänsä, vaan kompetenssin ja persoonan painoarvo toisiinsa nähden kyetään arvioimaan tietyn toimen mukaan. Tästä näkökulmasta yhteisten toimintamallien luomista kannattaisi kuitenkin harkita, jotta työnhakijan arviointi tapahtuisi mahdollisimman samalla tavalla toimipisteestä riippumatta. Arvioinnin tasaisuus on epämääräistä, jos esimerkiksi ekstroverttiä arvostetaan enemmän tietyssä toimipisteessä vain haastattelijan oman mieltymyksensä vuoksi, mikä voisi vaikuttaa epäoikeudenmukaisesti työnhakijan mahdollisuuksiin työllistyä.

Toimipisteiden A haastatteluprosessin käsittelyä voidaan pitää kehittyneimpänä. Varsinaisten haastatteluiden sisältö on yllättävän samanlaista kaikissa tarkastelluissa toimipisteissä. Tulosten mukaan haastattelutilan ja vakiona suoritettavien toimenpiteiden käsittely on kuitenkin toimipisteessä A tasaisinta ja laadukkainta.

Huolimatta siitä, että kohdeyrityksessä toimintamallit ovat kohtalaisen hyvin toteutetut, koulutus aiheeseen olisi erittäin suotavaa kolmesta merkittävästä syystä. Ensinnäkin koulutukset edesauttaisivat yhtenäisten toimintamallien kehittymistä. Tämä on tärkeää, jottei esimerkiksi rutiinitoimenpiteitä suoriteta eri toimipisteissä eri tavalla ilman erityistä syytä ja erityisesti ilman taetta paremmasta laadusta. Toiseksi, hyvin toteutettu koulutus mahdollistaisi oikeanlaisen toiminnan laadukkaine haastattelukäytäntöineen, jolloin välttyttäisiin myös mahdollisesti lain-

säädännön kanssa ristiriidassa olevilta toimilta. Kolmanneksi, yhtenäinen ja teknisesti oikein harjoitettu toiminta on tehokasta, eikä hukkaa yrityksen käytettävissä olevia resursseja.

Haastattelijat tiedostavat haastatteluprosessin ongelmakohtia, mikä on hyvä. He pitävät toimintaansa melko onnistuneena, mutta osaavat kyseenalaistaa sitä. Koulutustoiveita perusteltiinkin erityisesti sillä, että saataisiin varmistus ”mahdollisesti oikein tehdyille asioille”.

Vantaan toimipisteessä, jossa varsinaisia haastattelihoita on siis vain yksi, yksi haastatteluiden toteutukseen vaikuttavista tekijöistä oli yllättäen haastattelijan ajanpuute. Ajanpuute aiheuttaa sen, että kaikkia työhakemuksia ei ehditä käsitellä tai varsinkaan kaikkia työnhakijoita haastatella.

*”Kun on paljon muita kiireitä (hallinnollisia tehtäviä), ei ehdi katsomaan hakemuksia ja haastattelemaan. Ja kun ei ehdi haastatella, ei löydetä työntekijöitä.”*

Useammalle yhteyspäällikölle yksin työnhakijoiden käsittelystä vastaaminen on melko mahdollista. Vantaan toimipisteessä koulutuksen ja yhtenäisen toiminnan ohella on siten huomioitava myös haastatteluressit, joiden lisäämistä tulisi ehdottomasti harkita. Säästökohde saattaa nimittäin pidemmällä aikavälillä olla käytännössä merkittävämpi kulu, jos työntekijä uupuu tai työnhakijoiden kohtaaminen on vailla resurssien vuoksi.

Haastattelutilanteessa on myös tärkeä huomioida toimenhakulomakkeeseen ja ansioluetteloon liittyvät kysymykset. On selvää, että niitä tarkastellaan haastattelun aikana, mutta erityisesti täytyy kiinnittää huomiota siihen, ettei haastatteluajasta – joka on suunniteltava hyvin henkilöstövuokrausyrityksessä – käytetä liikaa jo haastattelijan tiedossa olevien asioiden käsittelyyn tai kertaamiseen. Haastattelu-aika pitää pyrkiä käyttämään tehokkaasti.

Eri toimipisteille kannattaisi harkita erillistä haastattelupohjaa niille ammattiryhmille, jotka ovat keskeisiä tietyssä toimipisteessä. Esimerkiksi toimipiste B:lle haastattelupohja, joka on suunniteltu varastotyöntekijöitä varten, olisi erinomainen. Malli perustuisi sekä suljetuille että avoimille kysymyksille, mutta ne olisi kohdennettu tarkasti varastotyöntekijöille, jolloin työnhakijoiden vertailu olisi selkeämpää, eivätkä haastateltavat joutuisi eriarvoiseen asemaan. Toisaalta jokseenkin strukturoitu, yhteinen yleismalli voisi olla myös hyvä niille ammattiryhmille, joita esiintyy satunnaisesti. Lisäksi tulisi olla erikseen haastattelupohjalle yritystä avoimella hakemuksella lähestyneille henkilöille. Tällöin kohdeyrityksellä olisi kolme selkeää erilaista haastattelupohjaa,

joita voitaisiin soveltaa edellä mainittuun tapaan. Jos esimerkiksi hitsaajien haastattelussa ei korostu persoona vaan kompetenssi, tulee pohtia, onko mitään syytä haastattelua toteuttaa vapaamuotoisena ja avoimin kysymyksin: strukturoitu, tässä tapauksessa jopa hieman kaava-  
mainen haastattelurunko, saattaisi olla hyvä vaihtoehto.

Go On Yhtiöt toimii franchising-periaatteella, mikä mahdollistaa nopean kasvun. Nopea kasvu on sinänsä positiivista, mutta erityisesti tämän tutkimuksen näkökulmasta se sisältää riskin tärkeän osakokonaisuuden, haastatteluprosessin hallinnan, jäämistä taka-alalle. Edelleen yksittäisen toimipisteen kasvaessa on tärkeää huolehtia uuden, Go On Yhtiöihin rekrytoitavan henkilöstön osaamisesta ja koulutuksesta. Toiminnan tehokkuus painottuu helposti työvoiman välittämiseen sinänsä, mutta se vaikeutuu oleellisesti, jos sitä ennen, pikaisella tarkastelulla kenties vähäpätöisemmältäkin vaikuttava toimi eli haastatteluprosessi suoritetaan selvästi huolimattomammin. Haastatteluprosessin tarkoituksena on toimia työnhakijoita mielekkäästi karsivana kokonaisuutena. Jotta työvoimaa voidaan välittää, tulee tietää tarkkaan, mitä ja miten välitetään. Jo tämän työn johdannossa on mainittu useita syitä toiminnan laadusta yrityskuvaan sekä lainsäädännön huomioimisesta työnhakijoiden työllistymiseen, joiden perusteella oikein toteutettuun haastatteluprosessiin on erittäin perusteltua pyrkiä.

Välitettävä työvoima ja sen laatu on yrityksen voimavara. Vähintään yhtä oleellinen tekijä henkilöstöpalveluyrityksessä on haastatteluprosessin asianmukainen toteutus. Haastatteluprosessin vastuullisuus ja merkittävyys korostuu siinä, että suureen määrään toimia kyetään löytämään sopivin henkilö suuresta työnhakijajoukosta: tähän kokonaisuuteen voidaan vaikuttaa merkittävästi etukäteen. Haastatteluprosessin tulee olla sisällöltään ja toteutukseltaan ammattimainen. Sen laadusta vastaaminen kuuluu ensisijaisesti – ja myöhemminkin – yrityksen johdolle.

#### 4.5 Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus (validiteetti ja reliabiliteetti)

Oleellinen osa tutkimusta on arvioida sen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä tai luotettavuutta eli mittaako tutkimus käsiteltä asiaa. Tutkimus on validiteetiltaan hyvä, jos siinä käytettyjen menetelmien voidaan arvioida mittaavan selkeästi tutkittavaa asiaa. Reliabiliteetti sen sijaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, mikä tarkoittaa, että hyvä reliabiliteetti perustuu mahdollisimman vähän sattumaan. Toisin sanoen toisen tahon, samoilla välineillä tekemän tutkimuksen tulisi antaa jokseenkin saman kaltaisia tuloksia. Erityisesti tutkimuksen validiteetti liitetään lähinnä kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta sen arviointia voidaan pitää oleellisena myös laadullisen tutkimuksen osana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226 - 227.)

Tutkimusta voidaan pitää validiteetiltaan hyvänä, koska se on toteutettu haastatteleamalla tutkimusongelmiin keskeisesti liittyviä henkilöitä. Tutkimuksessa on lisäksi huomioitu tarkasteltujen toimipisteiden asema kohdeyrityksessä. Kolmen keskeisen toimipisteen käytäntöjen ja tiettyjen henkilöiden perusteella voidaan tehdä melko luotettavia johtopäätöksiä yrityksestä kokonaisuutena tutkimusongelmien näkökulmasta. Lisäksi tutkimuskysymykset olivat opinnäytetyön tekijän luomia ja tutkimuskysymyksiin keskittyviä, eikä niihin siten vaikuttanut esimerkiksi kohdeyrityksen tavoitteet tai sen johdattelevuus.

Käytetyt lähteet ovat pääasiassa luotettavia. Erityisesti teoriaosassa on käytetty selvästi luotettavia lähteitä eli alan tietokirjallisuutta, jonka laatimiseen on osallistunut alan asiantuntijoita. Vaikka lähteitä ei ole määrällisesti paljon, niihin lukeutuu useita työhaastattelun kannalta keskeisiä sekä luotettavia ja kattavia teoksia. Sen sijaan opinnäytetyön johdannossa on käytetty mahdollisesti puolueellista aineistoa (Henkilöstöpalveluyritysten liiton internetsivut), koska puolueetonta aineistoa ei ollut tekijän käytettävissä. Vertailun vuoksi mainittakoon, että Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK mainitsee vuokratyön osuuden työvoimasta olevan jo vuonna 2005 jopa yli 4 prosenttia verrattuna henkilöstöpalveluyritysten liiton ilmoittamaan alle prosenttiin – pitäen siis vuokratyön suhteellista määrää työvoimasta lisäksi sinänsä negatiivisena asiana (SAK 2005, 28). Jälkimmäisenä mainittua näkemystä ei ollut mielekästä käsitellä johdannossa, mutta sen toteaminen validiteetti ja reliabiliteetti -osiossa opinnäytetyön objektiivisuuden arvioinnissa on sitäkin tärkeämpää. Henkilöstöpalveluyritysten liiton internetsivuja onkin käytetty lähteenä vain johdannossa. Vaikka kyseiseltä internetsivustolta saatavat tiedot tai tunnusluvut pitäisivätkin sinänsä paikkansa, lähde ei ole neutraalisuuden näkökulmasta oikea, sillä sivustolla olevat esitettävät tiedot perustuvat liiton omaan lehdistömateriaaliin.

Henkilöstöpalvelualueiden internetsivuilla olevat tunnusluvut perustuvat edelleen liiton teettämisiin tutkimuksiin. Tämän johdosta opinnäytetyön tekijä yritti päästä tarkastelemaan kyseisiä tutkimuksia sekä henkilöstöpalvelualueiden toimitusjohtajan että kahden tutkimuksen toteuttaneen henkilön kautta. Tutkimukset tehnyt Promenade Research ei vastannut opinnäytetyön tekijän puheluihin eikä sähköposteihin useista yhteydenottoyrityksistä huolimatta. Henkilöstöpalvelualueiden toimitusjohtaja sen sijaan ei suostunut tutkimusaineiston luovuttamiseen perustellen päätöstään sillä, että tutkimustuloksia saatettaisiin tulkita väärin. Tällainen toiminta ja käytäntö on erityisen arveluttavaa arvioitaessa henkilöstöpalvelualueiden liiton tutkimustulosten perusteella tekemiä lehdistötiedotteita ja niiden objektiivisuutta. Esimerkiksi teoriaosassa kyseisen lähteen käyttö olisi kovin arveluttavaa, mutta opinnäytetyön johdannossa tietojen käyttö on opinnäytetyön tekijän mielestä kuitenkin hyväksyttävää.

Myös asiallisen teoriaosan ja huolellisesti toteutetun empirian johdosta tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Teoriaosa on rakennettu luotettavista lähteistä ja empiria on toteutettu edelleen siihen perustuen. Toisaalta empiirisen osan sisältö olisi voinut vieläkin tiiviimmin teoriaosaan pohjautuvaa, sillä teoriaosaa ei ollut kokonaan luotu empiriaa tehtäessä. Empirian suunnittelun olisi voinut mahdollisesti perustaa vielä tarkemmin teoriaosassa käsiteltäviin asioihin. Haastattelukysymyksissä ei käsitelty suoran, etukäteen valmistelluin kysymyksin esimerkiksi toimeksiantajien määrittämien työnhakijakriteereitä itsessään, joiden mukaan haastattelijat melko paljon toimivat. Toimipiste C:n työntekijä kuitenkin totesi haastattelun ohessa, että tiedonkulku on aikaisempaa parempaa, kun yhteyspäälliköt toimittavat entistä selvemmin toimeksiantajilta saamansa kriteerit edelleen myyntiassistentteille eli haastatteliijoille.

Toisaalta tarkoituksena ei ollut missään vaiheessa hämmentää haastateltavia teoriaosassa mainituilla asioilla kuten strukturoidulla haastattelulla, kompetenssilla tai henkilötietolailla, sillä määritelmät itsessään eivät olleet haastateltavien näkökulmasta oleellisia, vaan haastateltavien toiminta, jota edelleen voitiin myöhemmin kuvata teoreettisesta näkökulmasta opinnäytetyössä.

Tarkasteltavia toimipisteitä olisi toki voinut olla enemmän, sillä useampi kohde olisi antanut syvällisemmän vastauksen tutkimusongelmiin, erityisesti kysymyksen toimintojen yhtenäisyydestä yrityksen sisällä. Kolme tarkoin valittua toimipistettä muodosti kuitenkin riittävän perustan tutkimuksen kannalta, eikä useamman toimipisteen käsittely olisi ollut tarkoituksenmukaista muun muassa tekijän aikataulullisiin resursseihin nähden – tutkimustulokset eivät todennä-

köisesti olisi muuttuneet radikaalisti, vaan ne olisivat lähinnä tarkentuneet. Kolmen toimipisteiden tarkastelu antoi tutkimuksen kannalta riittävän yleiskuvan.

Kvalitatiivinen tutkimus perustui tässä tapauksessa tehtyihin haastatteluihin. Lisäksi harkittiin myyntiassistenttien toiminnan seuraamista autenttisessa tilanteessa, mutta oletettavasti opinnäytetyön tekijän läsnäolo olisi vaikuttanut työpaikka haastattelun läpivientiin ja edelleen tutkimustuloksiin, eikä tätä siten toteutettu osana empiiristä osiota. Sen sijaan ryhmässä tehtyjen teemahaastatteluiden voidaan olettaa antaneen melko todenmukaisen ja kattavan kuvan toimintatavoista. Lisäksi empiirisen osion teknisen toteutuksen huolellinen suunnittelu sekä toteutuksen erittely opinnäytetyössä tukee reliabiliteettia.

Tutkimuksessa saatiin melko hyvin vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Rajoittavia tekijöitä ei juuri ollut. Tutkimusta voitaneen hyödyntää hyvänä välineenä toiminnan kehittämiseksi.



## Lähteet

Go On Yhtiöt 2008a. Luettavissa: <http://www.go-on.fi/contact.php?lang=fi&var=7> Luettu: 30.10.2008

Go On Yhtiöt 2008b Luettavissa: <http://www.go-on.fi/goon.php?lang=fi&page=1> Luettu: 30.10.2008

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi. Tampere.

Helsinki 2008. Helsingin Yliopiston Rekryointipalvelut. – Ajankohtaista. Luettavissa: <http://www.helsinki.fi/rekry/materiaalit/soveltuvuusarviointi>. Luettu: 17.10.2008

Henkilöstöpalveluyritystenliitto 2008a. Luettavissa: [http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/tietoa\\_toimialasta/jasentutkumuksen\\_tulokset\\_2005.php](http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen_liitto/tietoa_toimialasta/jasentutkumuksen_tulokset_2005.php) Luettu: syyskuussa 2008

Henkilöstöyritystenliitto 2008b. Luettavissa: [http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/tietoa\\_toimialasta/jasentutkimuksen\\_tulokset\\_2006.php](http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen_liitto/tietoa_toimialasta/jasentutkimuksen_tulokset_2006.php) Luettu: syyskuussa 2008

Henkilöstöyritysten liitto 2008c. Luettavissa: [http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/jasentutkimus.php](http://www.ek.fi/henkilostopalvelujen_liitto/jasentutkimus.php) Luettu: syyskuussa 2008

Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2008d. Luettavissa: [http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen\\_liitto/tietoa\\_toimialasta/jasentutkimuksen\\_tulokset\\_2004.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalvelujen_liitto/tietoa_toimialasta/jasentutkimuksen_tulokset_2004.php) Luettu: syyskuussa 2008

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Hirsjärvi S. & Hurma, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi H, Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi. Keuruu.

Honkanen, H. & Nyman, K. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Psykologien kustannus.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rinta-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Gummerus. Jyväskylä.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

Lehto, T. Go On Yhtiöt. Espoon yksikönjohtaja. Keskustelu syyskuussa 2008.

Markkanen, M. 1999. Etsi, Arvioi, Valitse – onnistunut rekrytointi. WSOY. Juva. Yritysjulkaisut.

Nieminen, M. 2006. Interview power – Työhaastattelut englanniksi. WSOY. Juva.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu – Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus. Jyväskylä. Työterveyslaitos.

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Talentum. Helsinki.

SAK 2005. Luettavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/ServiceServlet?type=attachment&source=SAKAttachments&id=392> Luettu: 28.10.2008

Tuliara, M. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Toimitusjohtaja. Puhelu, henkilökohtainen tiedonanto 16.10.2008.

Työhönotto ja henkilötietojen kerääminen. 2008. Professori Seppo Koskinen.

Luettavissa:

[http://www.arcticcentre.org/includes/file\\_download.asp?deptid=8739&fileid=10027&file=20070118155951.pdf&pdf=1](http://www.arcticcentre.org/includes/file_download.asp?deptid=8739&fileid=10027&file=20070118155951.pdf&pdf=1) Luettu: 2.11.2008

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – Rekrytoinnin opas esimiehelle. Edita. Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

## Haastateltaville etukäteen jaettava haastattelupohja

Seuraava viesti on lähetetty haastateltaville henkilöille sähköpostilla muutama päivä ennen haastattelua (oheen ei ole liitetty tervehdystekstejä tai muita varsinaisen asian ulkopuolella olleita tekstiosuuksia).

*Haastattelussa käsitellään Go On Yhtiöiden käytäntöjä totentaa haastatteluprosessi vuokratyöntekijälle. Prosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä työnhakijan hakemuksen käsittelyä mahdollisen haastattelun kannalta, haastattelutilanteen totentusta sekä siitä saatavien tulosten kirjaamista eGo On -henkilöstötietojärjestelmään.*

*Seuraavassa eritellään tarkemmin haastattelussa käsiteltäviä aiheita, joihin haastateltavat henkilöt voivat etukäteen tutustua.*

*Vastaanotetun työnhakemuksen käsittely mahdollisen työhaastattelun kannalta:*

- *Perusteet kutsua työnhakija haastatteluun*
- *Mahdollisen ansioluettelon merkitys hakemuksessa*
- *Avoim hakemus tiettyyn toimeen liitetyn hakemuksen ohella*

*Haastattelutilanne:*

- *Tiettyä toimea hakeva kontra avoimen hakemuksen jättänyt henkilö*
- *Aikataulut haastattelussa*
- *Sisältö ja toimintamallit*

*Tulokset:*

- *Tulosten sisältö ja laajuus*
- *Merkitys osana prosessia*
- *Esitystyyli*

*Haastattelu toteutetaan niin sanottuna teemahaastatteluna, jolloin keskustelu pyrkii olemaan luonnollista ja vuorovaikutteista kysymysten ollessa avoimia. On erityisen toivottavaa, että jokaista toimipistettä edustaa ainakin kaksi haastateltavaa henkilöä, jotta toimintatavoista saadaan kokonaiskuva.*

*Haastattelu nauhoitetaan, jottei esimerkiksi muistutpanojen kirjaaminen häiritse haastattelun kulkua. Lisäksi haastattelua on luotettavampaa ja selkeämpää analysoida myöhemmin. Nauhoitetta itsessään ei anneta kolmannelle osapuolelle ja se hävitetään tutkimuksen valmistuttua – ääninauhoitetta käytetään ainoastaan tutkimuskäyttöön.*

*Haastattelun arvioidaan kestävän noin tunnin.*

## Haastattelukysymyksiä

Vastaanotetun työhakemuksen käsittely mahdollisen työhaastattelun kannalta:

- Millä perusteella henkilöitä kutsutaan haastatteluun? Onko selvää tekijää, joka vaikuttaa asiaan?
- Ehditäänkö kaikkia hakijoita haastatella? Jos ei ehditä, miksi ei?
- Kuinka suuri merkitys annetaan henkilön ansioluettelolle haastatteluun kutsumisen kannalta?
- Useimmat haastatteluun kutsutuista henkilöistä on liittännyt hakemukseensa ansioluettelon. Onko tämä tietoinen ratkaisu?
- Kuinka suuressa määrin ansioluettelon puuttumista pidetään karsivana tekijänä?
- Kuinka monta haastattelijaa on kyseisessä toimipisteessä?
- Kuinka suhtaudutaan neljään eri hakemusluokkaan?
- Minkälaisena mahdollisuutena avoin hakemus koetaan riippumatta siitä, sisältääkö se ansioluettelo?

Haastattelutilanne:

- Haastatteleeko työnhakijaa yksi vai useampi henkilö?
- Kauan haastatteluun yleensä menee aikaa? Mitkä tekijät vaikuttavat haastattelun kestoon?
- Mitä kysymyksiä hakijoille esitetään yleensä?

- Onko Go On Yhtiöillä jotain tiettyä menetelmää, jolla haastattelu toteutetaan vai onko haastattelijalla mahdollisuus täysin omiin valintoihin?
- Miten huomioidaan ja minkälainen merkitys annetaan niin sanotulle ensivaikutelmalle henkilöstä? Kuinka huomioidaan esimerkiksi työnhakijan pukeutuminen tai mahdollinen myöhästyminen?
- Tehdäänkö haastattelussa joitakin tiettyjä, jokaisella kerralla suoritettavia toimenpiteitä kuten työnhakijan kättely, juoman tarjoaminen hänelle tai haastattelusta kiittäminen?
- Onko haastattelutila aina sama ja minkälaisista puitteista se koostuu? Onko häiriötekijöitä? Kuulevatko muut haastattelun?
- Hakemuksissa kysytään kielitaitoa? Kuinka usein ja miten näitä taitoja testataan?
- Onko haastattelun tarkoituksena arvioida tietoisesti enemmän hakijan persoonaa eli soveltuvuutta vai hakijan osaamista tiettyä työtä varten?
- Eroaako haastattelun sisältö tai toimintatavat sen mukaan, hakeeko henkilö tiettyä toimea vai onko hän lähettänyt avoimen hakemuksen?
- Millainen käsitys on niin sanotuista sallituista ja kielletyistä kysymyksistä?
- Minkälaisille asioille haastattelussa annetaan painoarvoa? Kuinka tarkasti huomioidaan esimerkiksi henkilön esiintymistaito tai käytös?
- Toivovatko työntekijät, että heillä olisi selvä toimintamalli, jota noudatetaan?
- Tehdäänkö muistiinpanoja haastattelun aikana vai sen jälkeen?
- Kuinka paljon tietty työntekijätarve määrää haastatteluun kutsumista (haku tiettyä toimea varten)? Pyritäänkö osajia etsimään yksinkertaisiin töihin myös avoimen hakijoiden keskuudesta?

#### Tulokset:

- Kuinka suuri merkitys annetaan haastattelusta saatavien tulosten kirjaamisesta henkilöstötietojärjestelmään?
- Mitä asioita ylipäänsä henkilöstä kirjataan henkilöstötietojärjestelmään?
- Kuinka laaja-alaisesti kommentteja kirjoitetaan? Onko tästä ohjeistusta?
- Onko tapana ainoastaan kirjata ylös yleiskuva henkilöstä, tämän sopivuus tehtäviin lyhyesti vai referoidaanko haastatteluja kenties? Minkälainen on käytäntö kommenttien kirjaamisesta?
- Onko arviointi aina sanallista vai saatetaanko henkilölle antaa jotain arvosanoja tai pisteitä tietyistä osa-alueista?
- Millä perusteella työnhakijalle merkitään tietynlainen ”hymiö”? Onko tästä ohjeistusta?
- Tarjoaako haastattelijä itse työnhakijaa toimeksiantajalle eli asiakkaalle, vai tekeekö tämän joku toinen henkilö kirjattujen tulosten perusteella?

#### Yleinen kysymys:

- Kokeeko työhaastattelijä toimivansa omiin malleihinsa vai annettuihin toimintaohjeisiin perustuen?
- Muita kysymyksiä?



**Haastateltavat työntekijät:**

Toimipiste	Haastateltavien määrä	Asema	Ajankohta
Lahti	2	Myyntiassistentti	Tiistai 16.9.2008
Helsinki	2	Myyntiassistentti	Torstai 18.9.2008
Vantaa	1	Myyntiassistentti	Torstai 18.9.2008