



Turun yliopisto
University of Turku

REKRYTOINNISSA HYÖDYNNETTÄVÄT TYÖSIMULAATIOT

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Sarita Sandelin

Ohjaajat:

KTT Harri Virolainen

KTM Päivikki Kuoppakangas

11.5.2015

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	11.5.2015
Tekijä	Sarita Sandelin	Matrikkelinumero	505218
		Sivumäärä	105 s. + liitteet
Otsikko	Rekrytoinnissa hyödynnettävät työsimulaatiot		
Ohjaajat	KTT Harri Virolainen, KTM Päivikki Kuoppakangas		

Tiivistelmä

Organisaatioiden rekrytointiprosessit pyritään toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti, koska niiden päätavoitteena on löytää avoinna olevaan työtehtävään sopivin mahdollinen tekijä. Rekrytointiprosesseissa hyödynnetään erilaisia henkilöarviointimenetelmiä, joiden tarkoituksena on tuoda työnhakijasta relevanttia ja henkilövalintatilanteessa tarvittavaa tietoa. Arviointivälineiden tärkeimpänä tehtävänä on osoittaa työnhakijan osaamisen taso ja ennustaa hänen tulevaa työssä menestymistään. Simulaatioita pidetään luotettavina arviointimenetelminä, koska niiden koetaan ilmentävän työnhakijan konkreettista osaamista. Simulaatioiden käytön ennustetaan lisääntyvän samaan tahtiin liiketoimintaympäristöissä tapahtuvien muutosten kanssa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella henkilöarvioinnin yhteydessä käytettäviä erilaisia simulaatioita ja niiden hyödynnettävyyttä henkilövalintatilanteessa. Tutkimus keskittyi myös selvittämään, ovatko rekrytoijat kokeneet simulaatioiden edistävän rekrytointiprosessin onnistumista. Lisäksi tutkimus selvitti miten simulaatiot on suunniteltu ja toteutettu, kuinka luotettaviksi arviointivälineiksi ne on koettu ja minkälaisina simulaatioiden vahvuudet ja heikkoudet nähdään. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastateltaviksi valikoitui kuusi eri organisaatioissa rekrytoinnin ja henkilöarvioinnin parissa työskentelevää henkilöä. Kaikilla haastateltavilla oli kokemuksia simulaatioista. Tutkimusaineiston analysointimenetelminä käytettiin deduktiivista sisällönanalyysiä ja asiantuntijahaastattelun analyysiä.

Tutkimustulosten mukaan simulaatioita hyödynnetään eri laajuisina tilanteesta ja työtehtävästä riippuen. Simulaatioiden sisällyttäminen arviointiprosessiin nähtiin pääasiassa rekrytointia edistävänä asiana. Simulaatioiden suunnittelu ja toteutus on pitkälti riippuvainen avoinna olevan työtehtävän luonteesta, käytettävissä olevista resursseista ja rekrytoinnin kiireellisyydestä. Tutkimustulosten perusteella simulaatioita voidaan pitää luotettavina arviointivälineinä erityisesti silloin, kun niiden suunnittelu, toteutus ja arviointi onnistuvat. Onnistuessaan simulaatioiden koetaan ennustavan työnhakijan tulevaa työmenestystä. Simulaatioiden yhtenä tärkeimpänä vahvuutena on niiden avulla saatava informaatio työnhakijan konkreettisesta osaamisesta. Simulaatioiden suurimpana heikkoutena nähtiin niihin kuluvat resurssit. Rekrytoinnin lisäksi simulaatioita voidaan hyödyntää myös työntekijöiden perehdytyksessä ja koulutuksessa, mikä osoittaa niiden olevan monipuolisia henkilöstön kehittämisen apuvälineitä.

Asiasanat	Henkilöarviointimenetelmät, rekrytointi, simulaatiot, työmenestyksen ennustettavuus
Muita tietoja	



SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelmat ja rajaukset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	REKRYTOINTI	11
2.1	Rekrytointi käsitteenä.....	11
2.2	Rekrytointi osana henkilöstöstrategiaa.....	12
2.3	Ulkoinen rekrytointi osana henkilöstösuunnittelua.....	14
2.4	Rekrytointiprosessin vaiheet	15
2.4.1	Henkilöarvointimenetelmät	18
2.4.2	Rekrytoinnin valintamenetelmät.....	22
3	SIMULAATIO REKRYTOINTIVÄLINEENÄ	24
3.1	Simulaatio.....	24
3.1.1	Yleisälykkyys ja simulaatiot	26
3.1.2	Yleisälykkyys ja tunneäly	28
3.2	Simulaatiotyyppejä.....	29
3.2.1	Arviointikeskus	30
3.2.2	Tilannekykytesti.....	31
3.2.3	Työnäyte	32
3.3	Henkilöarvioinneissa käytettävät simulaatiot.....	35
3.4	Simulaatioiden toteutus	37
3.5	Simulaatioiden vahvuudet ja heikkoudet	39
4	AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI.....	43
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	43
4.2	Tutkimuksen aineiston keruu	44
4.3	Tutkimusaineiston analysointi.....	47
5	SIMULAATIOIDEN MERKITYS REKRYTOINNISSA.....	53
5.1	Simulaatiot rekrytoinnin suunnannäyttäjinä.....	53
5.1.1	Simulaatio rekrytointiprosessissa.....	54
5.1.2	Muut arviointimenetelmät.....	60
5.1.3	Simulaatioiden suunnittelu, toteutus ja resurssit.....	61
5.1.4	Käytettyjä simulaatiomenetelmiä.....	66
5.2	Simulaatioiden hyödyt ja kyky ennustaa työmenestystä.....	69
5.3	Simulaatioiden jälkimittaukset.....	74

5.4	Simulaatioiden vahvuudet, heikkoudet ja uhat	76
5.5	Simulaatioiden suositeltavuus ja tulevaisuuden mahdollisuudet	83
6	LOPUKSI	86
6.1	Yhteenveto	86
6.2	Johtopäätökset	91
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	93
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	95
	LÄHTEET	97
	LIITTEET	
LIITE 1	TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET	106
LIITE 2	HAASTATELLUT HENKILÖT	108

KUVIOT

Kuvio 1	Henkilöarviointimenetelmät	21
Kuvio 2	Laadullisen tutkimuksen analyysivaiheet.....	51
Kuvio 3	Yhteenveto simulaatioiden vahvuuksista ja heikkouksista	82

TAULUKOT

Taulukko 1	Työmenestystä ennustavat arviointimenetelmät.....	27
Taulukko 2	Simulaatiotyypit	33

1 JOHDANTO

Työelämän muuttuessa myös henkilöarvioinnin toimialan on muututtava (Handler 2013, 7). Työelämän muutoksia ovat liiketoimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset, työsuhteiden lyhentäminen, työnhakijoiden ikärakenteen nuorentuminen ja työnantajien tavoitteet löytää hakijakandidaattien joukosta niin sanottuja valmiita työntekijöitä (Polimeni, Burke & Benyamine 2009, 64–65; Hamilo 2011; Fetzer 2013, 263).

Tänä päivänä organisaation niukka resurssi ei ole ainoastaan käytettävissä oleva pääoma. Organisaatiossa työskentelevät osaavat ihmiset mielletään yhdeksi tärkeimmistä sujuvan toiminnan edellytyksistä. Aiemmin työntekijät olivat työnantajan omistamien koneiden ja laitteiden jatkeita ja heistä muokkaantui usein koulutuksen kautta keskenään samankaltaisia työntekijöitä. Tämä helpotti työntekijöiden vaihtamista uusiin. Nykyään koneet ovat keskenään samankaltaisia ja ihmiset sekä heidän osaamisensa on erilaista korostaen samalla heidän rooliaan organisaatioissa. Muutokset työssä ja osaavan henkilöstön saatavuudessa nostavat osaamisen ja oppimisen johtamisen ytimeen. Tämä haastaa organisaation ylintä johtoa, joka on tottunut seuraamaan rahan käyttöön ja asiakassuhteisiin liittyvää raportointia. Samaan aikaan henkilöstöjohtamisen merkitys muuttuu eikä henkilöstöasiantuntija¹ ole enää ainoastaan varsinaisen yritystoiminnan tukifunktion asiantuntija vaan hän kuuluu usein johtoryhmään ja on suunnittelemassa sekä toteuttamassa strategiaa. (Ojala 2008, 15–16.)

Valvisto (2005, 51–52) toteaa organisaation esimiesten ja niin sanotun henkilöstöyksikön välisen yhteistyön ja sopivan työnjaon tukevan onnistunutta rekrytointiprosessia. Esimiesten jatkuva kiire usein estää heitä paneutumasta voimavaroja kuluttavaan rekrytointiin. Mikäli organisaatiossa on toimiva ja luotettava henkilöstöosasto, niin henkilöstöhankinnan voi ulkoistaa sille. Henkilöstöosasto on rekrytointin asiantuntija, jonka vastuualueelle kuuluvat muun muassa palkkaus- ja perehdytysprosessit. Henkilöstöhankinnan asiantuntijat rakentavat ja kuvaavat prosessit siten, että esimiehet joutuvat perusteellamaan rekrytointiehdotuksensa organisaation strategisten linjausten kautta. Henkilöstöosasto kartoittaa myös tapauskohtaisesti mahdollisen ulkoisen konsulttiyrityksen tarpeen, valitsee sopivimman ja valmentaa sitä valittuun tehtävään. (Valvisto, 2005, 51–52.)

Yksi tärkeimmistä henkilöstöyksikön vastuulla olevista rekrytointiin liittyvistä prosesseista on työhaastattelun yhteydessä toteutettava henkilöarviointi. Henkilöarviointi on rekrytoijan suorittaman haastattelun jälkeen tapahtuvaa toimintaa. Henkilöstöasiantuntija

¹ Henkilöstöasiantuntija toimii organisaation johdon ja esimiehen tukena ylläpitääkseen tyytyväistä ja toimivaa henkilöstöä. Henkilöstöasiantuntijan työtehtäviä ovat muun muassa henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, kehittäminen, palkitseminen ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen. (LiikeAkatemian tarina 2015.)

tarvitsee haastattelun tueksi usein lisäinformaatiota tulevaan rekrytointipäätökseen, jolloin ratkaisu voi löytyä henkilöarvioinnin osa-alueelta. Haastattelu on metodi, joka sisältyy lähes aina henkilöarviointiprosessiin. (Markkanen 2009, 154.) Tärkein henkilöarvioinnin ominaisuus on pystyä ennustamaan työnhakijan sopivuutta ja motivaatiota erityisesti työsuorituksen onnistumisen ja työssä oppimisen suhteen. Käytettäessä henkilöstövalinnoissa useita erilaisia arviointimenetelmiä onnistumisen mahdollisuus valintatilanteissa kasvaa. Yksi henkilöarviointimenetelmistä on työnäyte, mikä on käytännön simulaatio työn yhdestä osasta tai se voi ilmentää kokonaan avoinna olevaa työtehtävää. Työnhakijat antavat simulaatiossa näytteen osaamisestaan käytännön kautta. Työnäytteitä käytetään muun muassa haettaessa osaavia hitsaajia, puuseppiä tai koneenkäyttäjiä. Työnhakija saattaa joutua korjaamaan esimerkiksi viallisia sähkömoottoreita. Työnäytetestejä voidaan erityisesti hyödyntää sellaisten hakijoiden keskuudessa, jotka tuntevat jo entuudestaan haettavan työtehtävän. Työnantajien on tehtävä päätöksiä henkilövalintojen suhteen ja päätösten pitää perustua järkeviin käytössä oleviin välineisiin. Schmidtin ja Hunterin (1998) tutkimustuloksen mukaan työnhakijan koulutus ei lisää kovinkaan paljon hänen pätevyyttään. Heidän mukaansa muun muassa työnäytetestit taas lisäävät olennaisesti kykyä ennustaa työnhakijan pätevyyttä ja menestymistä työssään. (Schmidt & Hunter 1998, 262, 265–267, 272.)

Vahtio (2007, 106–107) toteaa simulaatioiden avulla päästävän selville työnhakijan osaamisesta ja toivookin niitä käytettävän tämänhetkistä enemmän. Niiden avulla rekrytoijan ei tarvitse tyytyä pelkästään työnhakijan kertomukseen omasta osaamisestaan vaan hän voi päästä selville hakijan konkreettisesta osaamisesta. Roth, Bobko ja McFarland (2005, 1030) sanovat työnäytteiden tutkimusalueen hyödyttävän useita organisaatioissa olevia toimijoita. Pätevät tutkimukset ennakoivan johtamisen alueella tulevat olemaan tulevaisuudessa tärkeitä. Henkilövalintajärjestelmissä työnäyte voi olla yksi organisaation päätöksenteon informaationlähteistä. Psykologit ja henkilöstöjohtamisen ammattilaiset ovat mukana päätöksenteossa ja yleensä vertaavat valintaprosessiin valittujen menetelmien luotettavuutta sekä niiden epäsuotuisia vaikutuksia ja käyttökelpoisuutta päättäen mitä menetelmiä kussakin valintatilanteessa käytetään. (Roth ym. 2005, 1030)

Käsillä olevan tutkimuksen tekijä perustelee aihevalintaansa aiemmalla perehtymisellä rekrytointiin. Hän on kirjoittanut ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tapaustutkimuksena eri rekrytointikanavien hyödynnettävyydestä organisaation rekrytointiprosesseissa. Tutkija tuntee aihetta kohtaan erityistä mielenkiintoa, koska henkilöstöhallinnon osa-alueet ja rekrytointi kiinnostavat häntä. Tutkija perustelee käsillä olevan tutkimuksen aihevalintaa myös sillä, ettei aihetta ole vielä tähän mennessä Suomessa tutkittu kovin paljon. Niitamo (2003) toteaa, että simulaatioita on henkilöarviointimittareista tutkittu Suomessa selvästi vähiten. Hänen mukaansa simulaatiot voivat tuoda henkilövalintatilanteisiin vanhojen menetelmien rinnalle uutta ja tarpeellista hyötyä. (Niitamo 2003, 106.)

Henkilöarvioinnin tutkimuskentällä suurin tutkimusaukko on myös kansainvälisesti katsottuna simulaatioita käsittelevissä tutkimuksissa. Simulaatioiden on koettu tuovan lisäarvoa arviointitilanteeseen ja niiden tämän hetkiset käyttäjät kokevat ne hyödyllisiksi, joten on perusteltua jatkaa niiden tutkimista eritoten vedoten työelämän monimutkaistumiseen. (Handler 2013, 7.) Olemassa olevaa tutkimusaukkoa pyritään tämän tutkimuksen avulla täyttämään. Tutkimus saattaa hyödyttää sekä työnantajaorganisaatioita että rekrytointipalveluja tarjoavia yrityksiä. Tutkija kiteyttää aihevalintansa näihin sanoihin: *”Toimet sanoja paremmin puhuvat”* (A.W. Yrjänä)

1.1 Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilöarvioinnin yhteydessä hyödynnettäviä erilaisia simulaatioita rekrytoinnin parissa työskentelevien henkilöiden näkökulmasta ja sitä miten rekrytoijat ovat simulaatioiden roolin henkilövalintatilanteissa kokeneet. Tutkimuksen empiirisen aineiston luokittelun tueksi tarkastellaan simulaatioiden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia.

Päätutkimusongelmat:

- Miten rekrytoinnissa käytettäviä simulaatioita henkilövalinnoissa hyödynnetään?
- Millä tavoin simulaatioiden koetaan edistävän rekrytoinnin onnistumista?

Osaongelmat:

- Miten simulaatiot on suunniteltu ja toteutettu?
- Kuinka luotettaviksi arviointimenetelmiksi rekrytoijat ovat simulaatiot kokeneet?
- Minkälaisina simulaatioiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat nähdään?

Aihetta tullaan tutkimuksessa lähestymään organisaation näkökulmasta. Rekrytoinnin yhteydessä käytettävät muut henkilöarviointimenetelmät eli soveltuvuus- ja persoonallisuustestit sekä psykologiset testit esitellään tutkimuksessa pääpiirteittäin. Tutkimus on rajattu käsittelemään simulaatioita, joita käytetään lähinnä ulkoisen rekrytoinnin ja henkilöarvioinnin yhteydessä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät työssä kehittymiseen ja koulutukseen, toisin sanoen sisäiseen rekrytointiin tarkoitetut työelämä-simulaatiot. Raportissa on kuitenkin relevanttia tarkastella myös rekrytoinnin jälkeisessä perehdytyksessä ja koulutuksessa hyödynnettäviä simulaatioita ja kertoa niiden käyttömahdollisuuksista kyseisten prosessien yhteydessä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta ja lähdeluettelosta liitteineen. Johdanto-luvun jälkeinen luku 2 tarkastelee rekrytointia ja sen roolia osana henkilöstöstrategiaa ja -suunnittelua. Lisäksi luku 2 käsittelee ulkoista rekrytointia ja rekrytointiprosessin eri vaiheita. Luvussa 3 keskitytään simulaatioihin yhtenä rekrytoinnin arviointivälineenä. Luvussa esitellään henkilöarvioinneissa käytettäviä simulaatioita ja erilaisia simulaatiotyyppejä. Samassa luvussa kerrotaan simulaatioiden suunnittelusta, toteutuksesta sekä niiden vahvuuksista ja heikkouksista. Tutkimuksen teorialukujen eli lukujen 2 ja 3 jälkeisessä luvussa 4 kerrotaan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston keruu- sekä käsittelymenetelmät. Samassa luvussa esitellään myös tutkimusaineiston analysointimenetelmät.

Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimustulokset sekä vastataan tutkimuksen pää- ja osaongelmiin. Luvussa esitellään kerätystä aineistosta nousseita haastateltavien näkemyksiä simulaatioiden hyödynnettävyydestä ja luotettavuudesta rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen tulosten ja niiden analysoinnin jälkeisessä luvussa 6 esitetään yhteenvedon muodossa tutkimuksesta esiin nousseet keskeisimmät tulokset ja niiden kautta syntyneet johtopäätökset. Tutkimuksen päätösluvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä ideoidaan samaan aihepiiriin jatkotutkimusehdotuksia.

2 REKRYTOINTI

2.1 Rekrytointi käsitteenä

Rekrytointi tarkoittaa henkilövalintaa ja rekrytointiprosessi sisältää tapahtumia, joiden avulla onnistunut henkilövalinta toteutetaan. Ranskankielinen sana *recruter* käännetään suomeksi rekrytoida ja ruotsinkielessä käytössä oleva sana *rekryt* taas tarkoittaa sotilas-terminologiassa alokasta eli palvelukseen otettavaa. Rekrytointi-sanalla samankaltaisia termejä ovat palkkaaminen ja valitseminen, mutta ehkä lähimpänä rekrytointia on henkilövalinta. (Koivisto 2004, 23.)

Kumari (2012, 34) kuvailee rekrytointia prosessiksi, jonka tarkoituksena on houkuttaa toivottuja työnhakijoita ja kannustaa heitä hakemaan töitä organisaatiosta. Rekrytointi on oikeanlaisten työnhakijaehdokkaiden palkkaamista heille sopiviin työtehtäviin. Toimiva henkilöstöhallinto pystyy tunnistamaan henkilöresurssien tarpeet organisaatiossa. Tarpeiden huomaamisen jälkeen rekrytointiprosessin toimet käynnistetään. Rekrytoinnin tarkoituksena on löytää mahdollisia ehdokkaita tämän hetken tai tulevaisuuden tarpeisiin. Toisaalta sen tarkoituksena on tuoda yhteen niitä, joilla on avoinna olevia tehtäviä ja niitä joilla on työnhaku käynnissä. Ihanteellisin rekrytointitilanne on sellainen, joka houkuttelee useita päteviä hakijoita avoinna olevaan tehtävään. (Kumari 2012, 34.)

Uuden työntekijän rekrytointi on yksi kauaskantoisempia ja merkittävimpiä päätöksiä. Virheellisistä rekrytointiratkaisuista organisaatio ja valittu henkilö voivat kärsiä pitkäänkin. Toisaalta taas onnistunut rekrytointi voi lisätä organisaation kehitysvoimaa ja parantaa toiminnan laatua. Aiemmin rekrytointitilanne oli lähes aina seurausta työntekijän lähtemisestä yrityksestä tai toiminnan laajentumisesta. Tänä päivänä uuden työntekijän palkkaaminen on usein seurausta organisaation tarpeesta jotain tiettyä osaamista kohtaan. Uuden työntekijän rekrytointi nähdään tarpeelliseksi, mikäli ongelmaan ei löydetä ratkaisua esimerkiksi sisäisen, aikaa ja resursseja vievän koulutuksen kautta. (Viitala 2004, 242–243.)

Henkilöstöhankinta perustuu yleensä yrityksen toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavan henkilöstösuunnitelman osoittamaan tarpeeseen. Mietitään miten paljon ja minkälaisilla tiedoilla, taidoilla ja muilla ominaisuuksilla varustettua henkilöstöä tullaan tarvitsemaan. Sen lisäksi, että organisaation toimintaa on hankala ennustaa, niin toisinaan eteen tulee myös ennakkoon suunnittelemtomia henkilöstöhankintatarpeita. Tällaisia ovat työntekijän irtisanoutuminen, yllättävä eläkkeelle jääminen, opintovapaa, vanhempainloma tai hoitovapaa, vuorotteluvapaa ja kuolemantapaus. Todellinen henkilötarve voi siis joskus olla etukäteen suunniteltua paljon suurempi ja kiireellisempi. (Kauhanen 2006, 68.)

Organisaatiot toteuttavat rekryointiaan omaa osaamistaan hyväksikäyttäen tai vaihtoehtoisesti pyytäen apua henkilöstöhankintaa tarjoavilta konsulttiyrityksiltä. Tilanteesta ja tarpeesta riippuen konsulttiyritys hoitaa rekryointiprosessin alusta loppuun tai vaihtoehtoisesti siltä pyydetään apua vasta henkilöarviointivaiheessa. Sujuvan yhteistyön perustana on luottamus, jota ohjaa yksityisyydensuojalaki korostaen asiakasorganisaation ja arvioitavien henkilöiden yksityisyyttä. Tärkeänä pidetään myös rekryointikonsulttiyrityksen perinpohjaista tutustumista asiakasorganisaation toimintaan sekä rekryoitavan toimenkuvaan. (Vaahtio 2005, 122–123.)

2.2 Rekryointi osana henkilöstöstrategiaa

Organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaisia voimavaroja haluttujen päämäärien toteuttamiseksi. Tässä korostuu tavoitteen mahdollisimman tehokas toteuttaminen sekä organisaation olemassaolon ja sujuvan toiminnan jatkuminen. Strategiategorian tapa ajatella organisaatiota on ymmärtää sen tulevaisuutta sekä tulevaa kehitystä ja kykyä ennustaa oikeiden valintojen tekemistä. Tämä on teoria valintojen ja päätösten teosta, joka määrittelee vahvasti organisaatioiden tulevaa menestystä. Sellaisia päätöksiä kutsutaan strategisiksi ja ovat siten organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiä. Yrityksen ylin johto vastaa suurista päätöksistä, koska sen vastualueet kulkevat läpi koko organisaation. Organisaatiossa tehtävät operatiiviset päätökset johdetaan strategisista valinnoista samalla niitä tukien. Henkiset ja aineelliset voimavarat on pystyttävä suuntaamaan mahdollisimman tehokkaasti strategisia tavoitteita kohden. (Harisalo 2008, 31, 260.) Organisaatiostrategiaa ja siihen liittyviä päätöksiä kuvaillaan ensimmäisen asteen päätöksiksi. Strategisten toimien alapuolella oleva henkilöstöhallinto ja sen toiminnot ovat keskeisessä asemassa organisaatiossa. Eri työtehtävien roolit määräytyvät organisaation rakenteiden ja prosessien kautta. Organisaation toiminnalliset päätökset perustuvat työntekijöiden osaamiseen. Henkilöstösuunnittelu ja rekryointiin liittyvät toimenpiteet integroituvat organisaation strategiaan. (Millmore 2003, 92.)

Viitalan (2007, 61–62) mielestä henkilöstöjohtamisen pitää tukea yrityksen tavoitetta saavuttaa asettamansa liiketoiminnalliset tavoitteet. Niiden tueksi on johdonmukaista kehittää henkilöstövisio, joka tarkoittaa henkilöstöön ja sen johtamiseen liittyvää tavoitetta. Henkilöstöpolitiikan avulla pyritään toteuttamaan organisaation henkilöstöstrategia luoden ne suuntaviivat joiden avulla varmistetaan liiketoimintastrategian onnistuminen. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on henkilöstön riittävän osaamisen, määrän sekä oikeantyyppisen rakenteen ylläpitäminen nyt ja tulevaisuudessa mieltien samalla keinoja niiden varmistamiseen. Järkevää on laatia henkilöstövisio, minkä tavoitteena on miettiä minkälaisen henkilöstövoimavarojen ja osaamisen avulla liiketoimintavisio voidaan saavuttaa. (Viitala 2007, 61–62.)

Strateginen rekryointi- ja henkilövalintaprosessi lähtee liikkeelle henkilöstösuunnittelun tarpeista tavoittaa yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin strategisia päämääriä. Henkilöstön laadukkuus on tärkeä tekijä onnistuneessa toiminnassa, mikä edellyttää rekryointiin ja henkilöstön valintatilanteisiin panostamista. Samalla on huomioitava tulevaisuuden epävarmuudet, mitkä usein määräävät organisaation käytössä olevan strategisen rekryoinnin mallin. Henkilöstöresurssitarpeiden ennustaminen on tärkeää, jotta yrityksessä varmistetaan strategisten suunnitelmien täytäntöönpanon onnistuminen. Yhtenä tärkeänä elementtinä on kehittää ja toteuttaa rekryointiohjelmia, joiden avulla löydetään oikeat henkilöt avoinna oleviin tehtäviin. (Lewis, Millmore, Morrow, Saunders & Thornhill 2007, 283–284.)

Harisalon (2008, 57) mukaan tieteellinen liikkeenjohto tunnetaan paremmin työn kehittämisestä kuin johtamistaidollisista periaatteista. Tieteellisessä liikkeenjohdossa yhdistyvät tehtävän työn analyysi ja työntekijöiden kykyjen tutkiminen. Toiminnan päämääränä on kehittää sopivin työskentelytapa, valita sopivimmat työntekijät, vastata tehtävän ja työntekijän yhteensopivuudesta sekä edistää työntekijöiden ja johtoportaan välistä yhteistyötä. Österberg (2014, 25, 27) toteaa henkilöstöstrategian liittyvän liiketoimintastrategiaan, minkä avulla suunnitellaan henkilöstöresurssien pitkän aikavälin johtamista. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan nykyisiä henkilöstöresursseja, henkilöstön määrällistä ja laadullista tarvetta tulevaisuudessa sekä suunnitelmia tarpeiden toteuttamiseksi ja kykyä varmistaa strategian toteutus. Henkilöstön määrän vähentäminen, liikuttaminen ja lisääminen liittyvät henkilöstösuunnitteluun organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelussa pohditaan milloin irtisanotaan, milloin palkataan lisää vakituisia työntekijöitä ja milloin määräaikaisen, osa-aikaisen tai vuokratyövoiman käyttäminen koetaan tarpeelliseksi. Samalla kartoitetaan yrityksen tämänhetkinen osaaminen ja tarpeet sekä osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa. Kyky ennustaa työvoiman tarjontaa omalla toimialalla, toimintaympäristön muutokset ja kilpailutilanteen vaikutukset henkilöstötarpeisiin ylläpitävät hyvää henkilöstöstrategiaa. (Österberg 2014, 25, 27.)

Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä organisaatiossa on huomioitava tämänhetkinen henkilöstön määrä ja sen osaaminen. Lisäksi on tärkeää huomioida millaista osaamista henkilöstöltä vaaditaan tulevaisuudessa ja miten organisaatio onnistuu rekrytoimaan tarkoituksenmukaista ja pätevää henkilöstöä. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun tarkoituksena on määritellä organisaation henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehittää henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laatia henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tämä strateginen suunnittelu tuottaa tietoa tulevasta henkilöstötarpeesta sekä sen määrästä ja laadusta. (Kauhanen 2006, 23; Helsilä & Salojärvi 2009, 59–60.)

2.3 Ulkoinen rekrytointi osana henkilöstösuunnittelua

Organisaatioiden keskeisiin haasteisiin kuuluvat osaavien henkilöiden rekrytointi ja heidän pitkäaikainen sitouttamisensa. Viimeisten vuosien aikana työmarkkinoilla on ollut suhteellisen paljon työnhakijoita, mutta heidän osaamisensa ei välttämättä vastaa sen hetkisiä yritysten tarpeita. Työnantajat joutuvat entistä enemmän pohtimaan omia rekrytointivälineitään sekä niiden kykyä varmistaa jatkuvasti muuttuvat tarpeet. Organisaatioihin tarvittava osaaminen jää entistä enemmän niiden omalle vastuulle ja monet joutuvat panostamaan jopa perusammattitaidon kehittämiseen turvatakseen työvoimansa myös tulevaisuudessa. (Ojala 2008, 25.)

Avoimien työpaikkojen täyttäminen tapahtuu sekä sisäisen että ulkoisen rekrytoinnin kautta. Organisaation ulkopuolinen rekrytointi onkin hyvä tapa löytää sellaista uutta osaamista mitä siellä ei vielä ole. Uuden henkilön osaamisen merkitys yrityksessä kasvaa muuttuvien tilanteiden ja uudelleen järjesteltyjen toimintojen kautta. (Vaahtio, 2005, 36–37.) Ulkoisen rekrytoinnin kautta organisaatioon saattaa tulla uusia näkemyksiä ja ideoita. Henkilöstöryhmien välinen tasapaino kannattaa rekrytointitilanteissa pitää mielessä ja suotavaa on, että organisaatiossa työskentelee eri ikäryhmien edustajia, naisia ja miehiä sekä uudistajia ja toimeenpanijoita. Joskus työnantajilla voi olla haastavaa saada keskenään erilaiset ihmiset työskentelemään yhdessä tehokkaalla ja heidän osaamisalueitaan hyödyntävällä tavalla. Lopputuloksena voidaan kuitenkin saavuttaa lisäarvoa yrityksen liiketoimintaan. (Koivisto 2004, 49–50, 53.)

Österberg (2014, 92) sanoo ajankohdan ennen uuden henkilön palkkaamista olevan sopiva miettiä yleisesti työyhteisön kokonaisuutta ja toimivuutta. Aina ei ole tarpeen rekrytoida samoilla taidoilla ja osaamisella olevaa henkilöä, mitä poislähteneellä oli vaan painopistettä voi ja toisinaan pitääkin siirtää tulevaisuuden ennakointiin. Työtehtävän vaatimukset ja toimintaympäristön muutokset tuovat pohdittavaa siihen minkälaista osaamista organisaatiossa tullaan jatkossa tarvitsemaan. Organisaatiosta poislähtevän työntekijän kanssa kannattaa esimerkiksi esimiehen toimesta käydä kahdenkeskinen keskustelu ennen hänen työsuhteen päättymistään. Irtisanoutunut työntekijä voi tuoda keskustelussa rohkeastikin esiin omia näkemyksiä toimenkuvastaan, vastuistaan ja niiden kehittämisalueista. Keskustelun avulla rekrytoija saa arvokasta tietoa, jota hän voi käyttää ja hyödyntää uuden rekrytointiprosessin pohjana. Valvisto (2005, 116) toteaa lähtöhaastattelujen parhaimmillaan tuovan esiin henkilöstön rehellisiä tunteita ja mielipiteitä organisaation menestymisen kannalta tärkeistä asioista.

Martins ja Lima (2006, 911–912, 914) ovat tutkineet organisaation tuottavuudessa tapahtuneita muutoksia rekrytoitaessa ulkopuolisia ylimmän johtotason henkilöitä. Vertailua tehtiin ulkoisten ja sisäisten rekrytointien välillä eri organisaatioissa. Heidän tutkimuksensa osoittaa tuottavuuden alentuneen organisaation ulkopuolisen johtajan palkkaamisen jälkeen. Tuottavuuden lasku yhtä työntekijää kohden oli noin 2,5 prosenttia. Tämä

tutkimus antaa viitteitä siitä, ettei ulkoinen rekrytointi ole aina sopivin vaihtoehto vaan sisäinen rekrytointi voi olla joissakin tapauksissa järkevämpää. (Martins & Lima 2006, 911–912, 914.)

2.4 Rekrytointiprosessin vaiheet

Yksi pitkän tähtäimen tärkeimmistä organisaation elinvoimaisuuteen vaikuttavista päätöksistä on liiketoimintaympäristöön ja työtehtäviin sopivien henkilöiden palkkaaminen. Rekrytoinnissa tehtävät valinnat ovat siinä mielessä kriittistä toimintaa, että asiakkaiden tarpeet on pystyttävä täyttämään riittävällä osaamisella myös muuttuvissa olosuhteissa. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on tärkeää selvittää minkälaista osaamista ja potentiaalia haettavalta työntekijältä toivotaan. Tämä vaihe jää valitettavan usein rekrytoinnissa väliin tai liian vähälle huomiolle, mikä johtuu siitä, ettei osata suunnata katseita tulevaisuuteen. Tulevalta työntekijältä odotetaan usein samanlaista osaamista, mitä entiselläkin oli. (Ulrich & Lake 1990, 98–99.)

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 170) kuvaavat rekrytointiprosessin organisaation näkökulmasta ja esittävät sen etenevän henkilötarpeen toteamisesta rekrytoinnin suunnitelmallisen toteuttamisen kautta valitun työntekijän kanssa tehtävään työsopimukseen ja lopulta perehdyttämiseen. Perinteinen rekrytointiprosessi etenee tavallisesti samantapaisella kaavalla huipentuen työnhakijan haastatteluun. Sosiaalinen media on tuonut ennen kokemattomia, rekrytointiprosessia uudistavia välineitä työnhakutilanteisiin. Sosiaalinen media koetaan rennommaksi rekrytointikanavaksi kuitenkin poistamatta rekrytoinnissa tarvittavaa virallisuutta. Työnantajan halutessa kehittää rekrytointiprosessiaan epämuodollisemmaksi, sen edellytyksenä on yrityksen muiden toimintatapojen muuttaminen. (Korpi ym. 2012, 29.)

Avoimilla työmarkkinoilla organisaatiot ilmoittavat työpaikoista julkisesti tehtävänkuvan ollessa niissä mietittynä. Työnantaja on valmis tietyillä ehdoilla ja etukäteen määritellyn aikataulun puitteissa rekrytoimaan uuden henkilön. Piilotyömarkkinoilla taas työnhakijan oma aktiivisuus on tärkeää, koska hän pystyy itse vaikuttamaan tehtävänkuvaan tai jopa luomaan kokonaan uuden tehtävän. Työnhakija voi tarjota työnantajan piilossa olevaan ongelmaan toimivaa ratkaisua omalla tulevalle työpanoksellaan. (Välivehmas 2014, 73–74.)

Rekrytointiprosessin perusmallin ensimmäisessä vaiheessa yrityksessä mietitään mihin tehtävään henkilöä haetaan sekä minkälaisia ominaisuuksia haettavalta työntekijältä edellytetään ja miksi. Seuraavaksi valitaan sopivat ilmoituskanavat eli missä mediassa tai medioissa avoinna olevasta työpaikasta ilmoitetaan. Samalla tulee miettiä kuinka suurta julkisuutta asian suhteen tavoitellaan. Työnhakijat lähettävät hakemuksensa määräaikaan mennessä, minkä jälkeen hakemukset käsitellään huolellisesti lukemalla ne tarkkaan ja

vertailemalla niitä toisiinsa. Organisaatiossa on oltava relevantit henkilöt käsittelemässä työhakemuksia, jotta niiden perusteella tehtävät jatkovalinnat olisivat mahdollisimman järkeviä. Osa hakijoista valitaan ja kutsutaan työhaastatteluun, joka nähdäänkin usein rekrytoinnin kannalta tärkeänä vaiheena. Haastattelutapoja on olemassa useita, samoin kuin niihin liittyviä erilaisia testejä ja työkokeita. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 81–84.) Valvisto (2005, 39) kuvaa hakemusten ja ansioluetteloiden käsittelyä mielenkiintoiseksi ja innostavaksi vaiheeksi. Rekrytoija joutuu valittavan usein pettymään huomattuaan, ettei ennalta odotettua osaamista hakijoiden keskuudesta löydykään. Alkuperäisiä valintakriteerejä on joskus löysennettävä, jotta ylipäätään löydetään haastateltavia. On mahdollista, että paras lopputulos saavutetaan silloin, kun hakijaprofiili on määritelty hyvin ja muutaman henkilön ryhmä valitsee haastatteluun kutsuttavat työnhakijat. (Valvisto 2005, 39.)

Kauhasen (2006, 78–82) mukaan haastattelun yhteydessä tai sen jälkeen järjestettävässä toisessa haastattelussa organisaatio voi hyödyntää psykologisia soveltuvuustestejä, kielitaitotestejä, työnsimulointia ja arviointikeskuksia (*engl. assessment centres*) ennen lopullista henkilövalintaa. Rekrytoinnin yhtenä valintamenetelmänä käytettävällä simulaatiolla tarkoitetaan avoinna olevan työtehtävän jäljittelemistä mahdollisimman todenperäiseksi. Työnhakijan tai haastateltavan tulee suorittaa jokin haettavaan työhön liittyvä tehtävä tai harjoitus kuten jonkin kojeen kokoaminen, tehtävän suorittaminen tietokoneella tai postikoriharjoitus² (*engl. in-basket*), jossa mitataan hakijan päätöksenteon taso. Työnsimuloinnin merkitys yhtenä valintamenetelmänä on ollut Suomessa kasvussa vaikka se koetaankin kohtalaisen kalliiksi menetelmäksi. Toisaalta merkittäväksi asiaksi on noussut sen kyky ennustaa arvioitavien työssä suoriutumista. (Kauhanen 2006, 78–82.)

Rekrytointiprosessi ei pääty henkilövalintaan vaan sen jälkeen alkaa uuden työntekijän koeaika ja perehdytys. Henkilövalinnan jälkeen uusi työntekijä on tyypillisesti ensimmäiset kuukaudet koeajalla, jolloin hänellä on tilaisuus näyttää omat kykynsä uudessa työtehtävässä. Koeaika on ajanjakso minkä aikana sekä työnhakija että työnantaja voivat purkaa työsuhteen ilman perusteluita ja sen pääasiallisena tarkoituksena onkin selvittää työsuhteen jatkumisen edellytykset. Työnantajan haasteena on perehdyttäminen ja uuden henkilön tukeminen sekä motivoiminen työsuhteen alkuvaiheessa erityisesti niin, että hänen halunsa pysyä työpaikassa olisi pitkäkestoista. Perehdytysaikana uudella työntekijällä on yleensä kaikki aistit avoinna sekä suuri oppimisen halu. Työnantajan kannattaakin

² Postikori on simulaatiomenetelmä, jossa arvioitavalle henkilölle annetaan erilaisia materiaaleja ja häneltä edellytetään muun muassa tiedon etsimistä, seulomista, päätöksentekoa, muiden ohjaamista ja aikataulujen laadintaa. (Niitamo 2003, 111–115.)

tähän vaiheeseen panostaa viisaasti, suunnittelemalla uudelle tulokkaalle hyvällä aikataululla varustettu tavoitteellinen oppimisprosessi. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 84; Välivehmas 2014, 209–210.)

Tiukassa työmarkkinoiden kilpailutilanteessa rekrytoijien on saatava työnhakijat kiinnostumaan edustamastaan organisaatiosta samalla tavoin kuin markkinoija houkuttelee asiakkaita. Tässä ympäristössä sosiaalisen median käyttäminen on viime aikoina lisääntynyt. Sosiaalista rekrytointia käytetään eri sosiaalisten verkostojen kuten Twitterin³, LinkedInin⁴, Facebookin⁵ ja Instagramin⁶ kautta. Sosiaalisen median verkostot ovat tehokkaita ja nopeita välineitä myös rekrytoinnissa. Yritysten kannattaa tänä päivänä näkyä sosiaalisessa mediassa muun muassa avoimia työtehtäviä markkinoidessaan. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 46–47.) Rekrytoijat aikovat investoida enemmän sosiaalisen median avulla tapahtuvaan rekrytointiin, työnhakijoiden mielenkiinnon herättämiseen ja matkapuhelinmarkkinointiin. Yritysten on tehostettava rekrytointiprosessia mobiililaitteissa niin, että työnhakija löytää avoimia olevat työpaikat helposti yhdellä kosketuksella. Tarjoamalla saumatonta kokemusta mobiililaitteen avulla töitä etsivälle, hakijan on entistä helpompaa ottaa yhteyttä häntä kiinnostaviin yrityksiin ajasta ja paikasta riippumatta ja minkä tahansa laitteen avulla. (Nathan 2014, 1–3.)

Kuten edellä todettiin, niin sosiaalinen media on tullut monen organisaation rekrytointivälineeksi. Sama tilanne on työnhakijoiden keskuudessa. Hakijoiden itsestään antama sosiaalinen näkyvyys sosiaalisessa mediassa vaikuttaa heidän mahdollisuuksiinsa tulla organisaatioiden tietoisuuteen. Sosiaalisen median profiilit kertovat työnhakijasta enemmän kuin hakemukset ja ansioluettelot. Erityistaitojen ja osaamisen esittely on sosiaalisessa mediassa helppoa. Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten perusteella Facebook-profiilin on väitetty kertovan työnhakijasta enemmän kuin soveltuvuustestit. Esimerkiksi asiakaspalvelutehtäviin hakeutuvan työnhakijan kannattaa liittää sosiaalisen median palveluihin niin kutsuttu video-CV, mistä rekrytoijalle selviää helposti hakijan esiintymistaidot sekä persoonallisuus. Videolla pystytään esittelemään sellaisia taitoja, mitä ei voi tyhjentävästi paperilla esitellä. (Metsälä 2013, 15–17.)

Rekrytointiprosessia ja sen aikana tehtäviä päätöksiä voidaan rinnastaa klassiseen päätöksentekoteoriaan, joka perustuu rationaalisuuden olettamukselle. Päätöksenteko on ra-

³ Twitter on blogipalvelu, jossa käyttäjät julkaisevat enintään 140 merkkiä sisältäviä viestejä eli niin sanottuja twiittejä. (Linkola 2015.)

⁴ LinkedIn on maailman suurin internetissä toimiva työelämän tarkoituksiin luotu verkosto, joka toimii työnhakijoiden ja työntekijöiden kohtaamispaikkana. (Sähköinen liiketoiminta Suomi Oy 2012.)

⁵ Facebook on ilmainen sosiaalisen verkostoitumisen sivusto, missä rekisteröityneet käyttäjät luovat profiileja, lataavat kuvia ja videoita sekä pitävät yhteyttä muihin käyttäjiin. (WhatIs.com.Techtarget 2015.)

⁶ Instagram on maksuton kuvien ja videoiden jakamissovellus. (Instagram, inc 2015.)

tionaalista yrityksen asettaessa ensin tavoitteet samalla miettien sopivia ja tehokkaita keinoja niiden saavuttamiseen. Päätöksenteossa täydellinen rationaalisuus on loogista, järkevää ja ymmärrettävää toimintaa. Loogisuus tarkoittaa asioiden välisten syy- ja seuraussuhteiden huomioonottamista päätöksiä tehtäessä. Järkevyys mittaa miten tavoitteet ja keinot tunnistetaan ja valitaan. Ymmärrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että kaikki samassa tilanteessa ja samoilla tiedoilla olevat henkilöt toimisi pitkälti samalla tavoin. (Harisalo 2008, 146.)

Valitsemalla rekrytointiin apuvälineiksi paikkansapitäviä ja luotettavia menetelmiä simulaatioihin ja työnäytetesteihin autetaan samalla päätöksentekijöiden vertaamista niitä muihin henkilöarvioinnissa käytettäviin testeihin. Tällöin vältetään työnäytteiden sekoittava vaikutus, mahdolliset rajoitteet tai tutkimustulosten keinotekoisuus. Organisaatioiden olisi hyvä käyttää henkilöarvioinneissa useita erilaisia testimenetelmiä ja työnäytteitä yhdessä. (Roth, Bobko & McFarland 2005, 1030.)

2.4.1 Henkilöarviointimenetelmät

Vaahtio (2005, 160) esittää henkilöarviointimenetelmien avulla saatavan työnhakijoista rekrytointissa tarvittavaa lisäinformaatiota. Psykologinen henkilöarviointi sisältää sekä suullisen että kirjallisen raportin. Soveltuvuusarviota suositellaan käytettäväksi vain silloin kun sen tarve on todellinen ja se osataan tehdä ammattitaitoisesti. Joskus on sanottu arviointeja ja erilaisia testejä tehtävän imagosyistä uskoen niiden nostavan yrityksen ja haussa olevan tehtävän asemaa. Arviointien tavoitteena on ennustaa hakijan suoriutumista jossakin tietyssä tehtävässä ja niiden avulla pyritään myös selvittämään hakijan tapoja toimia ja ajatella. Huomioitavaa on, että soveltuvuusarviot ovat todellakin ainoastaan arvioita ja niiden tavoitteena on ennustaa hakijan työssä suoriutumista. Osaava psykologi tavoittelee soveltuvuusarviointiin luotettavuutta käyttämällä useita eri menetelmiä. Työnantajan tulee olla soveltuvuusarvion toimeksiantajana tietoinen omista velvollisuuksistaan siten, että työnhakijan tiedot eivät joudu ulkopuolisten käsiin eikä niitä käytetä organisaation sisälläkään väärin. Soveltuvuusarviointin tiedot tulee jättää mahdollisimman suppealle joukolle, käytännössä sille joka tekee lopullisen valintapäätöksen. (Vaahtio 2005, 160–163.)

Yksi tärkeimmistä henkilöarviointimenetelmistä on työhaastattelu, jonka tavoitteena on arvioida työnhakijaa asianmukaisesti ja mahdollisimman ammattimaisesti. Haastattelun perusteella hakijasta muodostuu arvio kohteena olevaa tehtävää ja uraa ajatellen. (Niitamo 2000, 23.) Työhaastattelu on sekä työnantajalle että työnhakijalle ratkaiseva hetki, koska siinä rekrytoija yrittää saada hakijasta kokonaiskuvan. Työhaastatteluun kutsutaan hakemusten perusteella hakijat, joilla on tehtävään sopivin osaaminen, pätevyys ja työkokemus. Haastattelun avulla henkilöstä saadaan rekrytointin kannalta arvokasta tietoa,

jonka perusteella rekrytoija arvioi hakijaa uudelleen työtehtävässä tarvittavan osaamisen ja muiden ominaisuuksien näkökulmasta. Haastateltava näyttäytyy rekrytoijalle mahdollisimman edustavasti saaden samalla itse tietoa mahdollisesta tulevasta työnantajastaan ja työtehtävästään. Haastattelua olisi hyvä olla useampia henkilö tekemässä, koska sitä kautta tulee luotettavuutta ja erilaisia näkemyksiä työnhakijasta. Ennen haastattelua on suunniteltava ja päätettävä haastattelussa esitettävät relevantit kysymykset. Lisäksi kunkin haastattelijan tai arvioitsijan on etukäteen sovittava, mitä kysymyksiä kukin heistä työnhakijalle esittää. Hyvän haastattelijan on haastattelutilanteessa kyettävä samaan aikaan esittämään kysymyksiä, kuuntelemaan ja tekemään huomioita. (Vaahtio 2005, 141–144.)

Työhaastattelu toteutetaan usein kahdenvälisenä haastattelijan ja haastateltavan välisenä keskusteluna. Muita käytettyjä haastattelutapoja ovat esimerkiksi paneeli-, peräkkäis-, ryhmä- ja puhelinhaastattelu. Paneelihaastattelussa on yksi haastateltava ja muutama haastattelija, joiden toimenkuvat liittyvät läheisesti avoinna olevaan tehtävään. Peräkkäishaastattelussa työnhakijaa haastattelee yksi henkilö kerrallaan, mutta haastatteluja on useita. Tällainen haastattelutyöli on yleisempi suuremmissa organisaatioissa. Ryhmähaastatteluun osallistuu useita työnhakijoita kerrallaan. Haastattelijalla voi toteuttaa haastattelun myös puhelimen välityksellä, joka sopii nopeaa toimintaa vaativaan rekrytointiprosessiin. Puhelinhaastattelut ovat erityisen paljon käytettyjä mannerten välisessä henkilövalintatilanteessa. (Jay 2011, 68, 70–71.)

Jayn (2011, 151) mukaan kyky- ja soveltuvuustestit mittaavat hakijan erityiskykyjä ja antavat työntekijää hakevalle organisaatiolle tietoa hakijan tämänhetkisistä kyvyistä sekä potentiaalista oppia uusia taitoja. Niiden avulla mitataan muun muassa hakijan kielellisiä ja numeerisia kykyjä sekä hakijan kykyä tulkita olemassa olevaa tietoa. Niitamo (2003, 44) jakaa psykologiset testimenetelmät kyky-, persoonallisuus- ja työskentelytyylejä mittaaviin testeihin. Kykytestit jaotellaan älyllisiä kykyjä ja havaintomotorisia kykyjä mittaaviin testeihin. Persoonallisuustestit jakautuvat niin sanottuihin lomakemuotoisiin⁷ ja

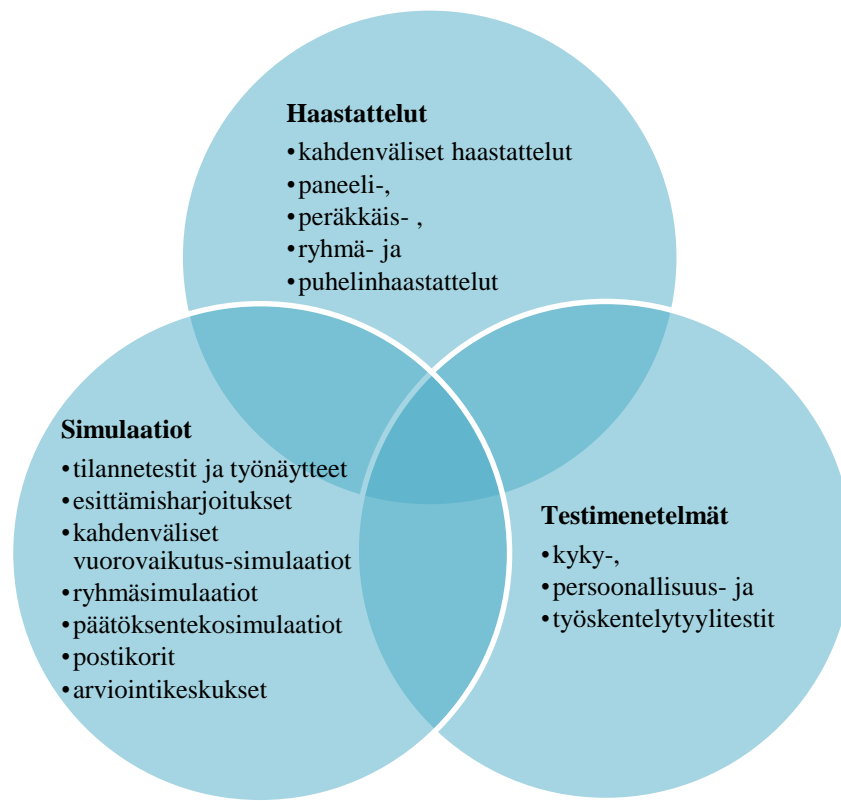
⁷ Lomakemuotoiset persoonallisuustestit pohjautuvat testattavan omiin havaintoihin ja arvioihin itsestään. Vastaaja arvioi omaa tyyppillistä toimintaansa lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin, väittämiin tai tilanteisiin. Lomakepohjaisten testien kysymyspatteristot ovat suuria ja pyrkivät mittaamaan arvioitavan persoonallisuuden tärkeimpiä ulottuvuuksia. (Aalto-yliopisto 2015.)

projektiivisiin testeihin ⁸. Työskentely- ja toimintatyylitestit taas sisältävät työntekotyy-
lejä mittaavia testejä. Työskentelytyylitestit ⁹ mittaavat työssä tapahtuvaa toimintaa.
Työskentely- ja toimintatyylitestien tavoitteena on saada hakija käyttäytymään kuten oi-
keassa työympäristössä. Testien sanotaan olevan tilannekohtaisia ja täsmähakuisia, jol-
loin ne ovat käyttöalueeltaan rajatuimpia persoonallisuustesteihin verrattuna. Testien
avulla mitataan muun muassa hakijan johtamis-, vuorovaikutus-, ajattelu- ja oppimistyy-
lejä, epäselvyyden sietokykyä, hiljaista tietoa, luovuutta sekä selviytymisstrategioita ja -
keinoja. (Niitamon 2003, 105.) Salli ja Takatalo (2014, 79) toteavat työskentelysimulaa-
tioiden ennustavan parhaiten työnhakijan tulevaa työssä suoriutumista ja samalla niiden
olevan eräs parhaista yksittäisistä henkilöarviointimenetelmistä. Organisaatioiden esi-
miesten olisi hyvä sisällyttää simulaatioita jo ensimmäiseen haastatteluun ja vaatia niiden
järjestämistä viimeistään soveltuvuusarviointia tekevältä yhteistyökumppanilta. (Niitamo
2003, 104–105).

⁸ Projektiiviset testit ovat arviointimenetelmiä, joissa arvioitaville esitetään standardiärsykeitä (esim. mus-
teläisiä tai piirrettyjä kuvia) tai vaihtoehtoisesti tyhjä paperi. Arvioitavat kertovat, mitä he epämääräisissä
ärsykeissä tai kuvissa näkevät, tai tuottavat itse aineistoa piirtämällä tai kirjoittamalla. Kuvausten, piirros-
ten ja kirjoitusten uskotaan ilmentävän arvioitavan i persoonallisuutta. (Skepsis 2015.)

⁹ Työskentelytyylitestit mittaavat työssä tapahtuvaa toimintaa kyselylomakkeiden avulla. Toiminnalliset
harjoitukset eli simulaatiot mittaavat arvioitavan toimintaa yksinkertaistetussa todellisessa tilanteessa. Ti-
lanteessa arvioidaan muun muassa henkilön omaperäistä ideointikykyä ja esiintymistaitoa. (Luonnontietei-
den Akateemisten Liitto LAL 2015.)

Kuviossa 1 henkilöarviointimenetelmät on jaoteltu kolmeen ryhmään, jotka ovat haastattelut, simulaatiot ja testimenetelmät.



Kuvio 1 Henkilöarviointimenetelmät (mukaillen Niitamo 2003; Jay 2011)

Työhaastattelumenetelmiä (kuvio 1) ovat perinteisten kahdenvälisten haastattelujen lisäksi paneeli-, peräkkäis-, ryhmä- ja puhelinhaastattelut. Menetelmän valintaan vaikuttaa muun muassa haastateltavien määrä eli onko aiheellista toteuttaa ryhmähaastattelu suuremmalle hakijajoukolle vai haastatellaanko yhtä hakijaa kerrallaan. Haastattelijan ja haastateltavan maantieteellisellä sijainnilla on myös vaikutus sopivan menetelmän valinnassa. (Jay 2011, 68, 70–71.)

Kuviossa 1 simulaatiot ovat jaettu tilannetesteihin ja työnäytteisiin, esittämisharjoitukseen, kahdenvälisiin vuorovaikutus-, ryhmä- ja päätöksentekosimulaatioihin, postikoriin ja arviointikeskukseen. Tilannetestit, työnäytteet ja esittämisharjoitukset ovat yksinkertaisia ja vähemmän aikaa sekä muita resursseja kuluttavia verrattuna esimerkiksi päätöksentekosimulaatioon tai arviointikeskukseen. Muita testimenetelmiä ovat kyky-, persoonallisuus- ja työskentelytyylitestit, jotka mittaavat muun muassa työnhakijan älyllisiä kykyjä, motiiveja, ajattelu-, johtamis- ja oppimistapoja sekä tiimirooleja. (Niitamo 2003, 44, 106–117.) Henkilöarvioinneissa käytettäviä simulaatiotyyppisiä käsitellään enemmän luvussa kolme.

2.4.2 *Rekrytoinnin valintamenetelmät*

Varsinainen rekrytointiprosessi päättyy henkilövalintaan eli päätökseen palkata sopivin vaihtoehto prosessiin osallistuneista hakijoista. Prosessin aikana rekrytoijan on kyettävä näkemään ero työnhakijoiden tärkeiden ja vähemmän merkittävien ominaisuuksien väliltä. Valintatilanteessa pitää varoa olemassa olevia stereotypioita kuten eri-ikäisiin ihmisiin kohdistuvia yleistyksiä, esimerkiksi kaavamaisia ennakkoluuloja nuorten työmotivaatiosta. Säilyttääkseen tasapuolisen kohtelun kaikkia hakijoita kohtaan henkilövalintoja tekevän ammattitaitoa ilmentää hänen kykynsä pysyä henkilövalintatilanteissa puolueettomana. Useamman henkilön mukana olon avulla rekrytointiprosessissa vältetään liiallinen objektiivisuus. Rekrytoinnista vastaavat voivat mennä valinnassa harhateille esimerkiksi silloin jos henkilövalintapäätös perustuu heidän omaan intuitioonsa. Valitsijan omalla intuitiollakin on vaikutusta, mutta valinta ei saa perustua pelkästään siihen. Lopullista henkilövalintaa tehtäessä työnäytteillä ja soveltuvuusarvioinneilla on rekrytoinnissa myös roolinsa ja merkityksensä. Valintamenetelmien moninainen käyttäminen tuo rekrytoijille arvokasta tietoa työnhakijasta. (Vaahtio 2005, 164–167.)

Kumari (2012, 35) toteaa, että henkilövalinta tarkoittaa työtehtävässä tarvittavien ominaisuuksien osalta sopivien henkilöiden valitsemista avoinna olevaan tehtävään organisaatioissa. Henkilövalinta tarkoittaa paljon muutakin kuin sopivan työnhakijan valintaa. Tämän avulla pyritään saavuttamaan tasapaino sen välillä mitä hakija osaa ja itse haluaa sekä sen mitä organisaatio häneltä edellyttää. Kolme tärkeää elementtiä onnistuneessa rekrytoinnissa ovat työssä menestyminen, rekrytoinnin kulut ja oikeudelliset velvoitteet. Organisaation tarpeet tyydyttävillä taidoilla työntekijä suoriutuu työstään paremmin yrityksen ja omistajan näkökulmasta katsottuna. Rekrytointi kuluttaa organisaation resursseja, joten on tärkeää tehdä se mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Rekrytointia suunniteltaessa ja toteutettaessa tulee välttää tarpeetonta taloudellista kuluerää sekä virherekrytointia. Oikeudelliset velvoitteet eliminoi lainsäädännön vastaisesti tehtävät väärät valinnat rekrytoinnissa. Ensinnäkin yhdenvertainen työlainsäädäntö edellyttää työnantajilta jossain määrin samankaltaista kohtelua kaikkia hakijoita kohtaan eli heitä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan esimerkiksi etnisen taustan tai uskonnon takia. Toisaalta lait suojelevat organisaatioita palkkaamasta rikollisen taustan omaavia henkilöitä, koska työnantajilla on oikeus saada selville hakijan rikosrekisteri silloin kun avoinna oleva tehtävä sitä vaatii. (Kumari 2012, 35.)

Kauhasen (2009, 88) mukaan valintapäätös pohjautuu sellaiseen järjestelmällisyyteen, missä hakijoiden ominaisuudet voidaan punnita mahdollisimman hyvin avoinna olevan tehtävän vaatimustekijöihin nähden. Tämän päivän johtamisperiaatteiden mukaan henkilövalintapäätöksen tekee yleensä palkattavan henkilön esimies hänen esimiehensä asettamien reunaehto mukaisesti. Mitä korkeampitasoisesta tehtävästä on kyse, niin sitä laajempi on päätöksentekoon osallistuva ryhmä. (Kauhanen 2009, 88.)

Rekrytointipäätöstä vaikeuttaa ehdokkaista haastattelun ja soveltuvuustestien avulla kerätyn tiedon punnitseminen. Asiaa vaikeuttaa saadun tiedon luokittelu järkevään muotoon, jotta sen avulla voitaisiin ennakoida ehdokkaan työmenestystä ja tuottavuutta. Rekrytoitaessa uutta henkilöä tiimiin hänen sopeutumisensa pohjautuu pitkälti sujuvaan muiden ihmisten kanssa olemiseen ja toimimiseen. Hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet näyttäytyvät aina suhteessa työyhteisöön. Hänellä tulisi olla sosiaalisten taitojen lisäksi myös sopivaa tilannetajua, mikä auttaa häntä olemaan hyvässä vuorovaikutuksessa muiden tiimiläisten kanssa. Näitä taitoja voidaan mitata haastattelussa ja vuorovaikutussimulaatiossa. Olisi hyödyllistä miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten työskentelytiimi voi hyödyntää työnhakijaehdokkaan vahvuuksia? Ollaanko työyhteisössä valmiita sietämään työnhakijan heikkouksia? Miten tätä henkilöä voidaan auttaa viihtymään ja toteuttamaan potentiaaliaan tulevassa työyhteisössä? ja Mikä on hänen käytettävyytensä tulevaisuudessa? (Sundvik 2006, 152, 171, 173.)

Valintapäätöksen jälkeen rekrytointiprosessin katsotaan jatkuvan vielä uuden henkilön perehdytys- ja koulutusvaiheissa. Työntekijän valitsemisen jälkeinen perehdytys kannattaa toteuttaa huolella, koska rekrytointiprosessit vaativat niin paljon organisaation voimavaroja, ettei niitä kannata heittää huonolla perehdytyksellä hukkaan. Perehdytyksen kaksi tärkeintä tehtävää on vauhdittaa uuden työntekijän pääsemistä kiinni uusiin tehtäviin ja määrittää vastavalitun työntekijän suhdetta työpaikkaan. Sillä miten ja millaiseksi suhde alussa rakentuu, on usein kauaskantoinen vaikutus. Jokainen muistaa ensimmäisen työpäivänsä ja saamansa vastaanoton uudessa työpaikassa. (Rossi 2012, 72–73.)

3 SIMULAATIO REKRYTOINTIVÄLINEENÄ

3.1 Simulaatio

Työsimulaatioita (*engl. job simulations*) ja tilannekykytestejä ¹⁰ (*engl. situational judgment tests*) on tutkittu jo pitkään, mutta pohjatieto niistä on melko vähäistä. Niitä tiedetään olevan erilaisissa formaateissa, mutta niiden luotettavuudesta tai haitallisista vaikutuksista ei ole kovinkaan paljon tietoa. Simulaatioiden ja tilannekykytestien yleisestä korreloinnista esimerkiksi kognitiivisten kykyjen ja muiden tekijöiden kanssa tiedetään, muttei sitä, miten testejä kannattaisi suunnitella. Tavoitteellinen simulaatioiden suunnittelu pohjautuu kykyyn määritellä juuri tarvittavat käsitteet, jotta simulaatioiden avulla pystytään mittaamaan järkeviä osa-alueita. Näin ollen on olemassa lukuisia tutkimuksellisia ja käytännön asioita, joita pitää tämän takia käsitellä. Lisääntyvä kiinnostus simulaatiomenetelmiä kohtaan voi aikaansaada aiheesta tehtävien tutkimusten määrän kasvun. (McDaniel & Nguyen 2001, 110.)

Simuloinnilla on monia eri merkityksiä ja sen pääasiallisena tavoitteena on todellisten tapahtumien mallintaminen. Mallintamisen avulla voidaan suhteellisen tarkasti esittää tai selittää tietyn systeemin käyttäytyminen. Simuloinnilla avulla on mahdollista päästä lähelle todellista käyttäytymistä vaikkakin monissa tilanteissa mallintaminen on osittaista kompromissien tekoa. Simulointi voi olla tuotteen, prosessin tai järjestelmän oleellisten osien tai kokonaisuuden jäljittelyä. Simulointi voi koostua biologisesta, fysiologisesta, psykologisesta, sosiaalisesta tai teknisestä osasta tai niiden muodostamasta yhteisestä kokonaisuudesta. Kohteen käyttäytymistä voidaan ennakoida siitä tehtyä simulointimallia hyödyntäen. Simulointimallia tai siihen vaikuttavia ympäristön muuttujia muokaten voidaan tehdä päätelmiä kohteen käyttäytymisestä erilaisissa tilanteissa. Simulaatio on yksi keinotekoisien todellisuuden ilmenemismuoto. Tietokonesimulaatio toteutetaan sellaisen sovelluksen avulla, jossa käyttäjälle annetaan määritetyssä ympäristössä olemista symboloiva audiovisuaalinen kokemus. Tällainen simulaatio kattaa kussakin työympäristössä työtehtävälle merkitykselliset kokemukset. (Räsänen 2004, 5.)

Simulaatio on tosiolosuhteiden ja -tilanteiden jäljittelyä ja eräs virtuaalitodellisuuden sovellusmahdollisuuksista. Simulaatio on jonkin reaali maailman asian pohjalta tietyllä aikavälillä tehdyn mallin ja sen toiminnan jäljittelyä. Simulaatiot jaetaan neljään ryhmään niitä käyttävän ihmisen roolin mukaan. Virtuaalinen (*engl. virtual*) simulaatio tarkoittaa

¹⁰ Tilannekykytestissä henkilö kohtaa samankaltaisia tilanteita, joita hän voi kohdata rekrytoivassa yrityksessä. Sähköisen työkalun avulla arvioitavan pitää kuvitella itsensä johonkin määriteltyyn tilanteeseen ja valita annetuista vastausvaihtoehdoista se, miten hän itse kuvatussa tilanteessa toimisi. (Cubiks 2015.)

ihmisten ohjaamia simulaattoreita, jotka on suunniteltu tietokoneen avulla. Aito (*engl. live*) simulaatio toteutetaan oikeilla välineillä todellisessa ympäristössä. Konstrukttiivinen (*engl. constructive*) simulaatio tapahtuu yleensä tietokoneen ohjaamana ihmisen antamien syötteiden avulla. Simulaatiopeleissä voi olla joko muita harjoitukseen osallistuvia henkilöitä tai vaihtoehtoisesti tietokoneen tekemät vastapuolen siirrot. (Hoffren, Karppinen, Laakkonen, Lång, Mattila, Pirttilä & Räsänen 2004, 24.)

Salakarin (2010, 23–24) mukaan simulaatioympäristössä kaikki tavoiteltavat tapahtuman osatekijät on luotava harjoitteeseen aina jos valmista olemassa olevaa harjoitetta ei vielä ole. Tapahtumaan aidossa työympäristössä liittyy monia tekijöitä, jotka säätelevät työtehtävän haasteita. Simulaatiotehtävään voidaan rakentaa haastavia tekijöitä, jolloin saadaan aikaan vaikeustekijöitä, mikä onkin yksi simulaatioympäristön vahvuuksista. Suunnitellut tehtävät eli harjoitteet toimivat simulaatioiden kehyksenä, jolla todellisuus luodaan ja harjoite toimii tapahtumien virrassa. Hyvien tehtävien laatimiseen kannattaa varata riittävästi aikaa. (Salakari 2010, 23–24.)

Työelämän tilanteita ajatellen siellä käytettävät simulaatiot poikkeavat kognitiivisen psykologian simulaatioista, jotka tutkivat ihmisen tiedollisia toimintoja eli sitä miten ihminen ottaa vastaan, käsittelee ja tallentaa tietoa. Työpsykologia on soveltavaa eikä sitä ole mielekästä tai mahdollistakaan peilata laboratorio-olosuhteissa toteutettavien älyllisten testimenetelmien avulla toteutettuihin testeihin. Todelliset arkielämän tilanteet ovat kuitenkin jonkin verran monimutkaisempia ja jopa itse ongelman havainnointi voi olla usein jo ennestään olemassa olevan tiedon joukosta vaikeaa. Henkilöarviointimittareista työelämän simulaatioita on tutkittu kaikkein vähiten joten ne voivat tarjota jo osin mooneen kertaan käytettyjen menetelmien lisäksi uutta ja hedelmällistäkin aineistoa. Tilanetestit ovat olleet ennestään psykologisessa arvioinnissa käytössä. Niiden tosielämän tilanteita muistuttavissa tilanteissa on tarkasteltu arvioinnin kohteena olevan henkilön suoriutumista aidossa tilanteissa. Työnäytteet, joissa henkilölle annetaan suoritettavaksi haettavaan työtehtävään kuuluvia aidon kaltaisia tehtäviä, ovat myös olleet aiemmin käytössä. Työnhakijaa voidaan pyytää kirjoittamaan esimerkiksi muistio jonkin annetun aineiston pohjalta. Simulaatioiden ei ole kuitenkaan mahdollista kattaa kaikkia todellisen tilanteen ominaispiirteitä ja sen takia ne usein sivuuttavatkin vähemmän merkityksellisiä työtehtävän osa-alueita ja yksinkertaistavat tilanteen kuvauksen siinä oleviin oleellisiin seikkoihin. (Niitamo 2003, 106–107.)

Simulaatiokonseptin keskiössä ovat työnhakijalle annettavat tehtävät, joiden tarkoituksena ei ole ainoastaan saada aikaan intuition tunnetta vaan vahvaa näyttöä hakijan pätevydestä ja aikaansaada hyvä mittaussmalli. Simulaatioilla on ollut merkittävä arvo jo 1950-luvulta lähtien ja samoin ennustetaan olevan tulevaisuudessa. Asiaa perustellaan sillä, että niiden avulla voidaan karsia epäpäteviä ehdokkaita, mikä ei välttämättä ole perinteisten testien avulla mahdollista. Simulaatiot antavat hakijasta realistisen kuvan työnäytteen muodossa mitaten luotettavasti ja tarkasti monimutkaisia vuorovaikutustaitoja

edellyttäviä ominaisuuksia. Ei ole yhdentekevää millaisia arviointivälineitä rekryointipäätöksissä tulevaisuudessa käytetään, mikä edellyttää syvällisempää tutkimustyötä eri välineiden tehokkuusnäytöstä. Tämä ennustus viittaa toimintaan, joka edellyttää uudempiä, monimutkaisempia ja oivaltavampia työkaluja henkilövalinnan ammattilaisilta. Nyt on tullut aika tutkia ennakoivia tulevaisuuden välineitä, joiden tähtenä simulaatio tulee edelleen loistamaan. (Handler 2013, 5–6.)

3.1.1 Yleisälykkyys ja simulaatiot

Yksi tunnetuimmista henkilöarviointimenetelmiä käsittelevistä metatutkimuksista on Schmidtin ja Hunterin (1998) tutkimus, jossa tarkasteltiin psykologisia testejä ja muita arviointimenetelmiä. Arviointimenetelmille laskettiin laajaan otokseen perustuva ennustekorrelaatio, jonka tarkoituksena oli asettaa erilaiset arviointimenetelmät keskenään jonkinlaiseen paremmuusjärjestykseen sen perusteella kuinka hyvin ne pystyvät ennustamaan työnhakijan työssä menestymistä. Kuten seuraavan sivun taulukossa 1 esitellään, niin ennustearvoltaan korkeimmalle nousivat yleisälykkyystestit, simulaatiot ja strukturoidut haastattelut. Kaikkien ennustekorrelaatio oli enemmän kuin 0,5, mitä pidetään hyvänä ennustekorrelaationa yksittäiselle menetelmälle. Lähes kokonaan ilman ennustearvoa jäivät työnhakijan koulutuksen kesto, käsialanäytteet, hakijan yleiset kiinnostuksen kohteet sekä ikä. Henkilöarvioinnin ennustekyky Yhdysvalloissa on jäänyt hieman parhaimpien menetelmien jälkeen. Henkilöarviointivälineitä ja -käytäntöjä tunteva voi ihmetellä, että voiko se olla mahdollista. Useissa henkilöarvioinneissahan käytetään etenkin strukturoituja haastatteluja, simulaatioita ja yleisälykkyystestejä. (Schmidt & Hunter 1998, 264–265.)

Taulukko 1 Työmenestystä ennustavat arviointimenetelmät (mukaillen Schmidt ja Hunter 1998, 265)

Simulaatio	r
Työsimulaatiot	0,54
Älykkyystestit	0,51
Strukturoidut haastattelut	0,51
Työtehtäväkokeilut	0,44
Arviointikeskukset	0,37
Tunnollisuustestit	0,31
Luotettavuustestit	0,31
Työkokemus	0,18
Koulutus	0,10
Kiinnostukset	0,10

Työssä suoriutumista mittaavien tutkimusten, kuten Schmidtin ja Hunterin (1998) meta-tutkimuksen, keskeisimmät löydökset ovat yleisten käytössä olevien, asianmukaisesti kehitettyjen ja käytettyjen arviointimenetelmien pohjalta havaitut yhteydet. Tutkimusten korrelaatiokerroinnot ovat keskimääräisesti 0,2 ja 0,6 välillä, joista 0,3 korrelaatiokerrointa pidetään jo merkittävänä. Taulukon 1 mukaan tunnollisuus- ja luotettavuustestien kertoimet olivat Schmidtin ja Hunterin (1998) tutkimuksessa hyvällä tasolla. Niiden yläpuolella olevat arviointimenetelmät näyttäytyivät tutkimuksessa erittäin hyvinä työssä suoriutumisen ennustajina. (Nyman 2005, 180–181.) Vihervaara (2001, 87, 137) esittelee samankaltaisia tuloksia tutkimuksesta, missä selvitettiin eri toimialojen työnantajien edustajien näkemyksiä ja kokemuksia ammatillisista näyttötutkinnoista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää näyttötutkintojen merkitystä rekrytoinnin ja henkilöstökoulutuksen näkökulmasta. Koulutuksen merkitys jäi tässäkin tutkimuksessa työkokemuksen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien varjoon. Todellisella osaamisella ja sopivalla persoonallisuudella on suurempi merkitys. Erityisesti käytännön ammateissa eli suorittavan tason työntekijöiden valinnassa näyttötutkinnot antavat vihjeitä hakijan osaamisesta. Ammatillisen koulutuksen suorittanut hakija nähdään työn perustaidot hallitsevana ja näytöt läpäissyt aktiivisena, kehittymiskykyisenä ja -hakuisena hakijana. (Vihervaara 2001, 87, 137.)

3.1.2 *Yleisälykkyys ja tunneäly*

Edellisessä alaluvussa esitellyn tutkimuksen perusteella todetaan yleisälykkyuden nousevan yhdeksi merkittäväksi työmenestyksen ennustajaksi simulaatioiden rinnalle. Suppeimmillaan yleisälykkyydellä tarkoitetaan perinteisten älykkyystestien mittaamaa matemaattisloogista päättelykykyä, verbaalista kykyä, yleistietämystä ja avaruudellista hahmottamiskykyä. Tämän yhden tutkimustradition ja teorianmuodostuksen takia samaan aikaan tutkittu sosiaalinen älykkyys on jäänyt aiemmin käytetyimpien älykkyysmittareiden ulkopuolelle. Älykkyys sinänsä ei ole yksilön ominaisuus vaan kyky tai tapa käyttää olemassa olevia ominaisuuksia. Yleisälykkyuden tutkijat vannovat yksiselitteisten ja objektiivisten testien nimeen vaikka onkin muistettava, etteivät kykytesteistä saadut korkeat tulokset tee kenestäkään esimerkiksi sopivampaa tai huonompaa esimiestä. (Saarinen ja Aalto-Setälä 2009, 35–37,163.)

Mayer, Salovey ja Caruso (2008, 504–505) ovat tutkineet ihmisen tunneälyä ja sen vaikutusta muun muassa työmenestykseen. Työssä menestyjien salaisuus piilee huomattavasti vahvemmin heidän luonteestaan löytyvästä tunneälystä kuin esimerkiksi korkeasta älykkyysosamäärästä. Organisaation ylimmän johtajan korkealla tasolla oleva tunneäly edesauttaa häntä ja hänen alaisiaan pääsemään työssään erinomaiseen suorituskyykyyn. (Bar-On, 1997, 14.) Goleman (2012, 40) on esittänyt tunneällyn tarkoittavan ihmisen mahdollisuuksia kehittää omia käytännön kykyjään, jotka perustuvat tunneällyn viiteen osa-alueeseen. Osa-alueet ovat itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmisuhteiden ylläpitäminen. Tunnetaidot taas kertovat siitä, kuinka suuri osa näistä mahdollisuuksista on jalostunut työelämää hyödyttävään muotoon. Esimerkiksi hyvä ja osaava asiakaspalvelu on empatiaan perustuva tunnetaito. Luotettavuus on itsehallintaan perustuva taito, mikä tarkoittaa ihmisen tunteiden käsittelyä ja äkillisten päähänpistojen hillintää. Osaava asiakaspalvelu ja luotettavuus ovat taitoja, joiden avulla ihmisellä on mahdollisuus nousta huipputasolle työelämässä. Tunneäly ei kuitenkaan automaattisesti takaa ihmisen kykyä oppia tunnetaitoja vaan tunneälykkäällä ihmisellä on hyvät mahdollisuudet oppia ne. (Goleman 2012, 40.)

O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver ja Story (2010, 789–790) ovat myös omassa metatutkimuksessaan tutkineet työntekijöiden tunneällyn osuutta hyvään työmenestykseen. Heidän tutkimuksessaan tunneälyä verrattiin ihmisen muihin persoonallisuustekijöihin ja yleisälykkyYTEEN. Tavoitteena oli selvittää kunkin osa-alueen merkitys työssä menestykseen. Yleisälykkyys oli yksittäisenä tekijänä paras työmenestystä ennustava mittari. Golemanin (2012, 40) lisäksi O'Boyle ym. (2010, 793–794, 803) toteavat tunneällyn nousevan yhdeksi tärkeäksi menestystekijäksi erityisesti palvelualalla, koska siellä ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. O'Boyle ym. (2010) tutkimuksessa verrattiin kolmen aiemmin tunneälystä tehdyn metatutkimuksen tuloksia toisiinsa. He ja-

ottelivat tutkimuksensa kolmeen osaan, joiden kaikkien tulokset osoittivat henkilön yleisälykkyyden edistävän parhaiten työmenestystä. Tulosten mukaan tunneäly on toiseksi parhain työmenestystä ennustava piirre. Työnhakijan tunnollisuus ennustaa kolmanneksi eniten tulevaa työmenestystä. Tutkimustulokset tukivat asetettua hypoteesia, missä todettiin yleisälykkyyden ja persoonallisuustekijöiden kuten tunnollisuuden ja itsensä johtamisen sekä tunneälykkyyden olevan tärkeitä työssä menestymisen edistäjiä. Samalla tutkijat kyseenalaistivat väitettä, että tunneälyn vaikutus työssä menestymiseen olisi ihmisen älyllisiä kykyjä ja persoonallisuustekijöitä suurempi. (O'Boyle ym. 2010, 789–794.)

Työntekijöiden yleisälykkyyden luullaan yleisesti olevan organisaatioiden kilpailukyvyn takeena. Tätä väitettä on Côtén ja Minersin vuonna 2006 tekemän tutkimuksen valossa voitu jonkin verran myös kyseenalaistaa ja tulokset kertovatkin, että organisaatio voi saada menestystä myös tunneälykkäiden työntekijöiden myötä. Côté ja Miners väittävät, ettei ihmisen älykkyys yksinään ole aina menestyksen takeena ja, että joissakin työtehtävissä liiallisesta älykkyydestä voi olla jopa hieman haittaa. He ovat todenneet, että ihmisen älykkyyden tason ollessa pienempi ja tunneälyn tason suurempi, hänen työssä menestymisensä lisääntyy. He antoivat esimerkin siitä, miten myyntityötä tekevän henkilön tunneäly edistää paremmin työssä menestymistä kuin älykkyys. (Côté & Miners 2006, 1, 6–7, 23.) Älykkään henkilön myyntitapahtuma voi perustua pelkästään teknisten tietojen ja liialliseen informaation jakamiseen asiakkaalle. Älykäs myyntihenkilö osaa hyvin analysoida, luokitella ja esitellä monimutkaisia asioita, muttei välttämättä huomioida asiakkaan rajallista kykyä vastaanottaa ja ymmärtää samaansa tietoa. Asiakas voi sellaisessa myyntitilanteensa tuntea olonsa epämukavaksi ja jossain määrin jopa loukatuksi. Hän saattaa kaivata myyjältä enemmän sosiaalisia taitoja ja kansantajuista asioiden esittämistä. (Verbeke, Belschak, Bakker & Dietz 2008, 50.)

3.2 Simulaatiotyyppejä

Kauhasen (2006, 82) mukaan työnsimuloinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työnhakija pyritään saattamaan jo valintatilanteessa mahdollisimman todentuntuisiin tilanteisiin. Työelämässä käytetään useita erilaisia simulaatioita, joista tunnetuimpia ja käytetyimpiä ovat esittämisharjoitukset, kahdenväliset vuorovaikutussimulaatiot, ryhmäkeskustelu tai -harjoitus, postikorimenetelmät ja päätöksentekosimulaatiot. Motowidlo ja Tippins (1993, 337) erottelevat simulaatiot niin kutsuttuihin matala- ja korkeatoistoihin sen perusteella miten tarkasti ne jäljittelevät aitoja tilanteita. He esittävät, ettei niiden välillä välttämättä aina ole ennustavuuden osalta paremmuseroa varsinkin jos matalatoistoisissa simulaatioissa käsitellään juuri tehtävän ydinprosesseja. (Niitamo 2003, 110–114.)

Työskentelysimulaatio voi olla esimerkiksi business case-, johtamis-, kehityskeskustelu-, myynti-, ryhmä- tai ongelmanratkaisusimulaatio. Business case -simulaatio kestää

tunnista kahteen tuntia, joiden aikana työnhakija saa tietyn roolin esimerkiksi liiketoimintajohtajana ja hänellä on määrätty aika omaksua tehtävän sisältö ja laatia esitys vastaten samalla ennalta määritettyihin kysymyksiin. Sillä mitataan muun muassa hakijan visiönäärisyyttä, strategista ajattelukykyä, analyttisyyttä, vakuuttavuutta ja vuorovaikutustaitoja. Johtamissimulaatio voi olla sähköinen postikori, jossa työnhakija on projektipäällikön roolissa ja hänellä on tunnista kahteen tuntiin aikaa organisoida projektikokonaisuutta. Kokonaisuuteen kuuluu organisointi ja priorisointitehtäviä, viesteihin vastaamista sekä tilanteesta laadittavan yhteenvedon toteuttamista. Simulaation avulla mitataan analyttisyyttä, kokonaisuuksien hahmottamista, priorisointi-, organisointi- ja viestintätaitoja sekä paineensietokykyä. Kehityskeskustelusimulaatiossa arvioitavalla on yleensä noin 15–20 minuuttia aikaa tutustua organisaation ja alaisen, jonka roolia esittää arvioitsija, sen hetkiseen tilanteeseen ja valmisteltava siltä pohjalta kehityskeskustelu. Simulaatio mittaa muun muassa arvioitavan vuorovaikutustaitoa, tunneälyä, analysointikykyä, johtamisotetta, jämäkkyyttä ja vaikuttavuutta. Myyntisimulaatiossa kandidaatilla on aikaa noin 20–30 minuuttia valmistautua asiakastapaamiseen, jonka jälkeen hänen tulee vetää tilaisuus, missä arvioitsija esittää asiakkaan roolia. Simulaatio mittaa kandidaatin vaikuttavuutta, vakuuttavuutta, neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja ja sosiaalista tilannetajua. Ryhmäsimulaatiossa annetut harjoitukset kuten ongelmanratkaisu-, argumentointi- tai visiointiharjoitukset tehdään ryhmässä. Niiden avulla mitataan kandidaattien vuorovaikutustaitoja, vaikuttavuutta, neuvottelutaitoja, sosiaalista tilannetajua, tunneälyä, yhteistyötaitoja ja joustavuutta. Ongelmanratkaisusimulaatiossa tehtävänä voi olla jokin konkreettinen organisaation arjesta otettu tapaus, kuten asiakkaan tekemä reklamaatio. Tehtävään annetaan viisi minuuttia aikaa miettiä, miten kandidaatti hankalassa tilanteessa toimisi. Kyseinen simulaatio sopii hyvin haastattelun ohessa toteutettavaksi. (Salli ja Takatalo 2014, 79–81.)

Tuzinski (2013, 2–5) luonnehtii simulaatioiden olevan mittaamenetelmiä eikä niinkään testejä tai muotteja. Eri muodoissaan simulaatiot mittaavat työnhakijan kovia ja pehmeitä kykyjä, persoonallisuutta, tehtävästä suoriutumista, työn tuntemusta ja kognitiivisia taitoja. Simulaatioiden joukkoon ovat juurtuneet kolmenlaiset välineet, jotka ovat arviointikeskukset, työnäytteet ja tilannekykytestit. (Tuzinski 2013, 2–5.)

3.2.1 Arviointikeskus

Arviointikeskustehtävissä simulaatiot tuovat merkittäviä näkökohtia hakijan suorituskyvystä. Arviointikeskuksia on perinteisesti käytetty arvioitaessa johtajia, mutta niitä on käytetty myös esimerkiksi myyjien ja turvallisuusalan työntekijöiden arvioinneissa. Arviointikeskusten harjoitukset voivat olla postikoriharjoituksia, johtajattomia ryhmäkes-

kusteluja ja roolileikkejä. Niiden kaikkien tarkoituksena on testata ehdokasta tositilanteessa ja saada näytteitä hänen suorituskyvystään. Vaikka niitä voidaan käyttää mittaamaan monia erityyppisiä työhön liittyviä taitoja ja kykyjä, niin yleensä ne mittaavat hakijalla olevaa tiedon määrää, taitoja, kykyjä ja muita ominaisuuksia kuten vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, suunnittelu-, organisointi- ja analysointikykyjä. (Tuzinski 2013, 2–5.)

Koivisto (2004, 112–113) puhuu arviointikeskuksessa simuloituista johtamistilanteista kun ollaan rekrytoimassa esimiehiä. Yksilö-, pari- ja ryhmätöistä koostuva koko päivän kestävä arviointikeskus on vaativa kokemus sekä työnhakijoille että arvioitsijoille. Se nähdään kuitenkin tehokkaana apuvälineenä pyrittäessä välttämään valintoihin liittyvät mahdolliset riskit. Niitamo (2003, 113–114) toteaa, että päätöksentekoon liittyviä simulaatioita kuvaa muun muassa malli, jossa koordinaattorin asemassa olevan henkilön tulee johtaa kokonaisvaltaisesti tilannetta tilannekeskuksesta käsin esimerkiksi luonnontullustilanteessa. Puhuttaessa koko organisaatiota simuloivasta tilanteesta usein mainitaan *Looking Glass (suom. kuvastin)* -simulaatio, jossa kuusituntisessa arviointitilanteessa 20 arvioitavaa jakautuu eri liiketoimintaryhmärooleihin ja työtehtäviin. Nämä ympäristöt vaihtelevat muuttuvien tekijöidensä ja stabiiliutensa osalta. (Niitamo 2003, 113–114.)

3.2.2 *Tilannekykytesti*

Tilanteenarviointikykyä mittaavat testit ovat paremman tarkkuuden antavia simulaatioita, koska niitä on helppo hallinnoida ja pisteyttää. Testit ovat kasvattaneet suosiotaan muun muassa siitä syystä, että ne tarjoavat luotettavampaa tietoa työnhakijoiden pätevyydestä verrattuna persoonallisuutta ja yleistietämystä mittaaviin monivalintatesteihin. Lisäksi niiden avulla löydetään pienempiäkin naisten ja miesten välisiä eroavaisuuksia verrattuna perinteisten kognitiivisten testien kautta löytyviin. Tilannekykytestit tarjoavat suurempaa tarkkuutta sekä luotettavuutta minimoiden erehtymisen riskiä. Testien ollessa laajamittaisia saadaan luotettavia tuloksia aikaan. (Tuzinski 2013, 2–5.)

Tilannekykytestejä voidaan tehdä suurille ryhmille ja ne toteutetaan yleensä internetin kautta, kun taas arviointikeskuksia käytetään pienille ryhmille jossakin määrättyssä paikassa. Samankaltaisuuksia näiden menetelmien välillä on, että molemmat perustuvat ihmisen käyttäytymiseen ja psykologisiin tarkkuusperiaatteisiin. Lisäksi molemmat ovat menetelmiä, jotka saattavat sisältää lukuisia erilaisia rakenteita. (Lievens, Peeters ja Schollaert 2007, 428–429.)

3.2.3 Työnäyte

Työnäyte on käytännönläheinen suorituskykytesti, jossa työnhakija suorittaa itse työhön liittyvän tehtävän käyttäen siinä vaadittavaa osaamista. Työnäyte voi sisältyä arviointikeskukseen tai tilannekykytestiin tai sitten se voi olla yksittäisen työtehtävän (*engl. hands-on*) suorittamista samantapaisessa tai samassa ympäristössä, missä työtä oikeastikin tehdään. (Tuzinski 2013, 2–5)

Työnäytteet, joissa henkilölle annetaan suoritettavaksi haettavaan työtehtävään kuuluvia aidon kaltaisia tehtäviä, ovat myös olleet aiemmin käytössä. Työnhakijaa voidaan pyytää kirjoittamaan esimerkiksi muistio jonkin annetun aineiston pohjalta. Simulaatioiden ei ole kuitenkaan mahdollista kattaa kaikkia todellisen tilanteen ominaispiirteitä ja sen takia ne usein sivuuttavatkin vähemmän merkityksellisiä työtehtävän osa-alueita ja yksinkertaistavat tilanteen kuvauksen siinä oleviin oleellisiin seikkoihin. (Niitamo 2003, 106.)

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 2 simulaatiotyypit on jaoteltu työnäytteisiin, tilannekykytesteihin ja arviointikeskuksiin. Kaikista simulaatiotyypeistä on mainittu esimerkkejä sekä esitelty niiden tunnistetut pääpiirteet luotettavuudesta, laajuudesta, toteutuksesta, vahvuuksista ja heikkouksista.

Simulaatiot	Työnäyte	Tilannekykytesti	Arviointikeskus
Esimerkkejä	hands on -tehtävä, hit-sausnäyte, kojelaudan kokoaminen, sähkökaavion tulkitseminen, esitelmä, puhe	tietokonesimulaatiot, simulaatiopelit (esim. las-kentatoimeen liittyvät)	voi sis. postikorin, erilaisia simulaatioita, ryhmäkeskusteluja, roolileikkejä, yksilö-, pari- ja ryhmäharjoituksia, päivä tuotannossa -simulaation
Laajuus / kesto	yhdelle kandidaatille kerrallaan, simuloidaan työtehtävän osaa tai koko tehtävää, toteutus tarvittaessa nopeaa	suurille ryhmille, aikaa vievä menetelmä sekä suunnittelijoille että arviointaville	pienille ryhmille, 1-4 h / koko päivä
Luotettavuus	ilmentää hyvin työnhakijan osaamista	tarjoavat suurempaa tarkkuutta, minimoivat erehtymisen riskiä, luotettavat tulokset, arviointikeskuksiin verrattuna kauempana todenperäisyyttä	tehokas apuväline, kun halutaan välttää riskejä, voidaan verrata oikeaan työpäivään
Toteutus	sisältyy arviointikeskukseen tai tilannekykytestiin tai voi olla yksittäisen työtehtävän simulointi	toteutetaan internetin avulla	testataan tositilanteessa, kuluttaa resursseja, arvioitavalle ja arvioitsijalle vaativa
Vahvuudet ja heikkoudet	suhteellisen helppo toteuttaa	helppo hallinnoida ja pisteyttää, kandidaatit kokevat positiiviseksi, pystytään etukäteen harjoittelemaan → vähentää luotettavuutta	kuluttaa resursseja, vaativa sekä arvioitavalle että arvioitsijalle
Kaikkiin liittyy haastattelu ja muita arviointimenetelmiä sekä arvioitsijan tekemä yhteenveto arvioinnin eri osa-alueista			

Taulukko 2 Simulaatiotyypit (mukaillen Tuzinski 2013, 2–5)

Taulukko 2 selventää simulaatioiden jaottelua kolmeen päätyyppiin alkaen yksinkertaisimmista työnäytteestä useita erilaisia simulaatioita sisältäviin arviointikeskuksiin. Kaikkein yksinkertaisin ja käytetyin simulaatiotyyppi on sellainen, missä arvioitavan on pidettävä esitelmä, puhe tai muu esittely. Arvioitavalle annetaan yleensä vapaus tehdä se

hänen valitsemallaan tavalla. Tällaisten simulaatioiden arviointi perustuu erityisesti puhetaapaan, ilmaisukykyyn ja tuotetun esiintymisen sisällön laatuun. Sundvik (2005, 153) antaa esimerkin strategiasimulaatiosta, jossa arvioitavan tehtävänä on valita hänelle annetuista vaihtoehdoista kuvitteelliselle organisaatiolle soveltuva kansainvälistymisstrategia ja esittää se fiktiiviselle hallitukselle. Kahdenkeskiset vuorovaikutustilanteet voivat vastaavasti simuloida erilaista palautteenantoa esimiehen ja alaisen välillä sisältäen arvioitavalle annetun taustamateriaalin. Näillä pystytään arvioimaan henkilön kommunikointitaitoja sekä vaikuttamiseen ja suostuttelemiseen liittyviä kykyjä. Kahdenväliset vuorovaikutussimulaatiot voivat sisältää myös palautteenantoa tai reklamaatiotapahtumia. Sundvikin (2005, 151) esimerkit samankaltaisista simulaatioista ovat kehityskeskusteluharjoitus, korjaavan palautteen antaminen työntekijälle tai organisaatiomuutoksesta keskusteleminen alaisen kanssa. (Sundvik 2005, 151.)

Ryhmäkeskustelut ovat saaneet arvostusta ja niitä voidaan toteuttaa sekä kilpailevina että yhteiseen päämäärään pyrkivinä eli rakentavina keskustelutilanteina. Niissä kaikille ryhmän jäsenille annetaan tehtäväksi esimerkiksi oman asiansa läpivienti ja sen hyväksyttäminen tai vastaavasti tavoite yhteisen päätöksen tekemiselle. (Niitamo 2003, 110–112.) Sundvik (2005, 150) toteaa ryhmäharjoituksia käytettävän henkilöarvioinneissa paljon ja niitä pidetäänkin hyvinä välineinä. Niiden tarkoituksena on ryhmälle annettavan työelämälähtöisen ongelman ratkaiseminen yhdessä. Ryhmälle ei ole nimetty johtajaa vaan sen tulee päättää tarvitaanko sellaista vai ei. Arvioijat seuraavat kandidaatteja ja kyseisissä tehtävissä usein selviävät työnhakijan sosiaaliset taidot, johtamistaidot ja tapa työskennellä ryhmässä.

Johtamis- ja päätöksentekotaitoja simuloidaan postikoriharjoituksen avulla, minkä avulla mitataan henkilön tapaa tehdä päätöksiä, priorisoida asioita ja kommunikoida eri tahojen kanssa. Arvioitavalle annetaan materiaali, jota hänen tulee käsitellä etukäteen annetun aikataulun mukaisesti. Arvioitava saa itse valita sopivan tavan tehtävän suorittamiseen. Postikoriharjoitus antaa hyvän kuvan henkilön työskentelytavasta, kun taas sen tulkitseminen vaatii arvioitsijalta hyvää ammattitaitoa ja aiempaa kokemusta. Postikori samoin kuin muutkin simulaatiot antavat enemmän informaatiota arvioitavan toimintatavoista, kun taas teoriapohjaiset testit kertovat enemmän henkilön yleisistä toimintataipumuksista. (Sundvik 2005, 152–153.)

Työntekijätasolla simulaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi jonkin kojeen kokoamista komponenteista ja toimihenkilötasolla edellisessä kappaleessa mainittua postikoriharjoitusta, missä kandidaatti tutustuu pöydälle tulevaan postiin ja ryhtyy tekemään päätöksiä hoitaakseen siihen liittyviä tehtäviä. Postikoritehtävä arvioi henkilön hallinnointitapaa ja tehokkuutta (Kauhanen 2006, 82.) Arvioitavalle henkilölle annetaan käsiteltäväksi materiaalia, joka sisältää tehtävän kannalta olennaista sekä tarpeetontakin aineistoa, joista henkilön tulee seuloa jatkotoimenpiteitä varten tarpeellinen. Tunnista neljään tuntiin kestävä

postikoritehtävä on usein kaksiportainen ja se sisältää sekä arvioitsijan tekemän kirjallisen tuotoksen arvioitavasta henkilöstä saadun aineiston pohjalta että haastattelun. Arviotavalta edellytetään tiedon etsimistä, seulomista, päätösten tekoa, delegointia ja muiden ihmisten ohjaamista, aikataulujen suunnittelua ja muistion kirjoittamista. Käytännössä tehtävä mallintaa päätöksentekoroolissa työskentelevän henkilön työtehtäviä. Postikoritehtävässä arvioidaan kandidaatin hallinnointi-, suunnittelu-, organisointi-, delegointi- ja valvontataitoja. (Niitamo 2003, 113.)

3.3 Henkilöarvioinneissa käytettävät simulaatiot

Segal (1996, 120) väittää työnantajien tekevän vääriä rekrytointipäätöksiä huolimatta heidän alkuperäisestä panostuksestaan ja pyrkimyksestään onnistua henkilövalintatilanteissa. Valitettavasti työnhakijat pystyvät ja joskus pyrkivätkin työhaastattelun aikana salaamaan olennaisia asioita itsestään piilottamalla oikean luonteensa. Osa työnantajaorganisaatioista taistelee kyseistä ongelmaa vastaan käyttäen rekrytointissaan persoonallisuustestejä. Valitettavasti testien oikeudelliset riskit voivat olla suurempia, kuin niistä saatava mahdollinen hyöty. Syrjänen (2006, 113) on väitöskirjassaan todennut, että rekrytointiin liittyvät testit ovat yleistyneet ja psykologisten testien avulla on ryhdytty tutkimaan työnhakijan henkisiä ominaisuuksia tavoitteena löytää sopivin työntekijä. Testien painopiste on ollut persoonallisuuden ja kykyjen selvittämisessä kuitenkin korostaen persoonallisuuden arviointia. Rekrytointissa käytettävien testien suunnittelussa on huomioitava niiden todellinen tarpeellisuus, mikä vaikuttaa niiden sisältöön ja laajuuteen. Testejä hyödyntävän organisaation on myös varmistettava testauksissa käytettävien menetelmien luotettavuus ja testien suorittajien asiantuntijuus sekä testeistä saatujen tulosten virheettömyys ja tietojen salassapidon pitävyys. (Syrjänen 2006, 113.)

Simulaatioita ja työnäytteitä käytetään Sundvikin (2005, 149) mukaan yhtenä arviointimenetelmänä yhä vain enemmän. Tämä johtuu muun muassa niiden läpinäkyvyydestä, motivoivuudesta ja helppokäyttöisyydestä sekä kyvystä ennustaa hakijan menestymistä tulevassa työtehtävässä. Vahtio (2007, 106–107) toteaa työkokeiden avulla päästävän selville työnhakijan todellisesta osaamisesta ja hän toivoisikin niitä käytettävän tämähetkistä enemmän. Silloin rekrytoijan ei tarvitse tyytyä pelkästään työnhakijan väitteeseen omasta osaamisestaan, vaan hän pääsee selville hakijan todellisesta osaamisesta. Tavoitteena ei kuitenkaan ole haastatteluiden korvaaminen työkokeilla vaan niiden avulla hakijasta saatava lisäinformaatio. Työnäytteitä käytetään ehkä liiankin harvoin muun muassa sen takia, että niiden toteuttamisen pelätään olevan työlästä ja resursseja kuluttavaa. On kuitenkin olemassa työtehtäviä, joissa työkoe olisi helppoa toteuttaa eikä vaatisi kovin suuria resursseja tai kustannuksia. (Vahtio 2007, 106–107.)

Esimerkiksi tilanteessa, jossa ollaan palkkaamassa henkilöä johtotehtäviin, on syytä selvittää hänen todelliset johtamiskykynsä. Hänelle voidaan muun muassa antaa tehtäväksi valmistella esityslista eri osastojen väliseen kokoukseen sekä johtaa kokous. Tämän avulla selviää onko hänen johtamistapansa diktatuurinen vai yhteisöllinen ja miten hän selvittää mahdolliset eteen tulevat erimielisyydet. Tällaiset simulaatiot helpottavat työnantajia näkemään eron puhuja- ja tekijätyyppisten hakijoiden välillä. (Segal 1996, 121.)

Motowidlo ja Tippins (1993, 337) erottelevat simulaatiot matalatoistoihin (*engl. low-fidelity*) eli kauempana todellisuutta oleviin simulaatioihin, joita voivat olla esimerkiksi kirjoittamis- tai puhenäytteillä simuloidut työtehtävät. Kun taas todellinen esitys kuuluu korkeatoistoihin eli lähempänä todellisuutta (*engl. hi-fi = high-fidelity*) olevien ja osamisesta parempaa näyttöä antavien simulaatioiden ryhmään. Nämä kahteen ryhmään jaotellut simulaatiot eroavat siis luotettavuudeltaan toisistaan perustuen siihen kuinka lähelle todellista työtehtävää simulaatio on toteutettu. Mitä lähempänä aitoa työtä simulaatio on, sitä luotettavampi se on ja sitä kalliimmaksi sen suunnittelu ja toteutus tulee. Lähellä aitoja työelämän tilanteita olevien simulaatioiden avulla työnhakijoilta edellytetään työtehtävän kaltaista käyttäytymistä. Simulaation ollessa vähemmän realistinen myös sen tarkkuus ja luotettavuus pienenee. (Motowidlo ja Tippins 1993, 337.)

Taplow Oy Finlandin Timo Toivanen (Fakta 2012) kertoo, että rekrytointikonsultin toimistolla toteutettua arviointipäivää voidaan verrata reaali maailman oikeaan työpäivään. Konsultit havainnoivat miten arvioitava henkilö suorittaa työpäivän oikeita töitä konkreettisten työvälineiden avulla. Samalla selviää henkilön kokonaisvaltainen työskentelytapa. Esimerkiksi se, kuinka monta kertaa arvioitava kysyy neuvoa, kertoo arvioitsijalle jotakin. Myynnin tehtäviin pyrkivää voidaan pyytää soittamaan niin sanottu kylmä puhelu, joka tarkoittaa puhelun kohteena olevan hänelle ennestään tuntematon henkilö. Puhelun vastaanottaja on yksi Taplow Oy:n konsulteista, joka arvioi hakijan puhelinkäyttäytymistä kertoen miltä puhelu hänestä tuntui. Toivasen mukaan simulaatiot ja työnäytteet toimivat paremmin kuin erilaiset arvioinneissa käytettävät testit. Toimivaa henkilöarviointia voidaan käyttää johtamisen apuna rekrytoinnin jälkeenkin. (Seies 2012, 44–46.)

Holland ja Lambert (2013, 129) ovat tutkineet yritysten yhteyskeskuksissa tai keskiteyissä puhelinasiakaspalveluissa (*engl. contact center*) hyödynnettäviä multimedial¹¹ käyttöön perustuvia simulaatioita. Yhteyskeskuksissa työskentely on kiivastahtista, erilaisten teknisten laitteiden avulla tehtävää asiakaspalvelutyötä. Työntekijältä vaaditaan hyviä asiakaspalvelutaitoja ja paineensietokykyä pystyäkseen selviytymään jokaisesta

¹¹ Multimedia tarkoittaa informaation monikanavaista välittämistä ihmiseltä tai järjestelmältä ihmiselle tai järjestelmälle sekä välitetyn tiedon interaktiivista käyttämistä ihmisen toiminnassa. (Ketamo & Multisilta 2004.)

asiakaskontaktista kunnialla. Puhelinasiakaspalvelutyössä sekoittuvat työn monimutkaisuus, kova työtahti, valvonta ja loputon asiakasvirta, mikä voi aiheuttaa henkistä kuormittumista, kömpelyyttä tehtävän hoitamisessa ja johtaa jopa loppuun palamiseen tai toistuviin poissaoloihin. Tämän takia alalla koetaan simulaatioiden avulla saatavan sopimattomat työnhakijat karsittua jo arviointivaiheessa. Tärkeänä asiana nähdään kandidaattien työtehtävään sopivat ominaisuudet kuten tietokoneen sujuva käyttö, hyvät asiakaspalvelutaidot sekä kyky hoitaa ja tallentaa tietokoneelle useita asioita samanaikaisesti. (Holland ja Lambert 2013, 129.)

Tietokonesimulaatioiden hyödyntäminen Y-sukupolven eli 1970-luvun lopun ja 2000-luvun alun välisenä aikana syntyneiden rekrytoinnissa on tänä päivänä yleistynyt, koska tietokoneet ja internet ovat heille lapsuudesta asti tuttuja asioita. Mikäli esimerkiksi laskeutustoimen toimialalla operoivat organisaatiot pyrkivät olemaan vetovoimaisia Y-sukupolven edustajien suhteen niiden on otettava tämä seikka huomioon rekrytointiprosessia suunnitellessaan. Y-sukupolven edustajat toivovat tulevan työn olevan teknologiakeskeistä, mielihyvää tuottavaa ja haastavaa. Jatkuva uusien asioiden oppiminen ja työstä saatava palaute on heille tärkeää. (Polimeni, Burke & Benyamine 2009, 64–65.)

3.4 Simulaatioiden toteutus

Nykyään eri toimialojen tuotannon työt ovat vähemmän fyysisesti kuormittavia, kun taas henkisen puolen kuormittuminen on aiempaan verrattuna suurempaa. Teknologian kehitys on ollut suuntauksen takana ja työntekijöiltä vaaditaan yhä vain enemmän teknisiä taitoja ja sujuvaa tietokoneen käyttöä. Kyseinen kehitys on tuonut myös simulaatioihin kussakin työssä tarvittavia teknisiä välineitä, koska niiden kanssa toimiminen kuuluu työntekijöiden perusosaamisen alueelle. Yksi esimerkki tuotannon simulaatiosta on niin sanottu päivä tuotannossa -simulaatio, jossa työnhakija tekee todellista työtä simuloitujen työasemien avulla. Työasemalla voidaan esimerkiksi rakentaa ajoneuvojen kojelautoja, joissa on hämmästyttävän monimutkaisia tietoja ja osia, joita eri pisteillä niihin kerätään. Tämän tyyppiset simulaatiot mittaavat erilaisia muuttujia kuten henkilön hienomotoriikkaa, mitä ei pystytä muilla arviointimittareilla selvittämään. Teknologian hyödyntämisen avulla voidaan mitata myös tehtävien käsittelynopeutta, tarkkuutta ja tehtävän loppuunsaattamisen tehokkuutta. (O'Connell, Lawrence & Kinney 2013, 157–158.)

Schmitt ja Mills (2001, 451–453) ovat tutkineet simulaatioita vertaillen niitä paperi ja kynä -testeihin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää simulaatioiden ja perinteisten testien välisiä eroja. Perinteisissä paperi ja kynä -testeissä mitattiin henkilön kykyä lukea ja ymmärtää piirakkakuvioita ja taulukoita, kieliopillisia kykyjä liiketaloudellisessa tekstintuottamisessa sekä tekstinymmärtämisessä ja taitoa soveltaa erilaisia käytäntöjä ja menet-

telytapoja liittyen haettavaan työhön ja sen sisältämiin tehtäviin. Työn simulointitehtävissä mitattiin työskentelyä painetun tekstin kanssa, suullista viestintää, ihmissuhdetietoja, ongelmanratkaisua, työhön perehtymistä ja kirjoitustaitoja. Koulutetut arvioitsijat arvioivat kandidaattien suorituskykyä ja antoivat lopullisen arvostelun siitä. Simulaatio toteutettiin niin kutsuttuna arviointipäivänä aloittaen sillä, että heille selitettiin simulaatiotehtävä ja autettiin tehtävässä tarvittavan tietokoneohjelman kanssa. Ennen simulaatiotehtävän aloittamista kandidaatit saivat tehtävään liittyvän kattavan tietopaketin ja 30 minuuttia aikaa tutustua siihen. Simulaatiossa he edustivat fiktiivistä yritystä ja vastasivat sinne tuleviin asiakaspuheluihin käyttäen samalla useita tehtävässä tarvittavia tietokantoja. Arvioijat esiintyivät simulaatiossa asiakkaina ja arvioivat samalla kandidaattia. Arviointi toteutettiin käyttäen tarkistuslistaa, missä oli viisiportainen arvosteluasteikko. (Schmitt ja Mills 2001, 451–453.)

Puhelinasiakaspalvelu -simulaatioidenkin päätarkoituksena on arvioida ja ennustaa työnhakijan mahdollisuuksia menestyä työssä. Työn luonteeseen kuuluu sen monimutkaisuus ja vaihtelevuus. Työnhakijalta vaaditaan paljon erilaisia taitoja, kykyjä ja työhön sopivaa persoonallisuutta. Multimedia -simulaatiot toimivat hyvinä indikaattoreina puhelinasiakaspalvelu -ehdokkaiden todennäköisyydessä onnistua työssään. Tavoitteena on palkata päteviä hakijoita, joilla on potentiaalia onnistua monimutkaisessa ja haastavassa työssä. Multimedia -simulaatiot ovat tulosta puhelinasiakaspalvelun toimialalla olleesta lisääntyneestä tarpeesta päästä valitsemaan ehdokkaat tarkemmin. Tästä syystä rekrytoinnin yhteydessä käytettävät simulaatiot ovat nykyään suuressa arvossa. Simulaatioissa hyödynnetään työssä käytettäviä välineitä ja laitteita kuten puhelinta, tietokonetta ja erilaisia sovelluksia. Simulaatiotilanteissa asiakasta esittävä henkilö soittaa arviointiin osallistuvalla, jonka tulee käyttää kaikkia työvälineitä samanaikaisesti, kuten erilaisia tietokantoja ja kommunikoida puhelimesta olevan asiakkaan kanssa. Samaan aikaan organisaation hallinnon henkilöistä koostuva ryhmä havainnoi vierestä hakijan käyttäytymistä ja suorituskykyä. (Holland & Lambert 2013, 141–142, 150.)

Tietokonesimulaatiot on huomattu hyväksi välineiksi rekrytoitaessa uusia henkilöitä juuri laskentatoimen tehtäviin ja muun muassa simulaatiopelejä käytetään sekä rekrytoinnin että koulutuksen apuvälineinä. Peleissä suoritetaan laskentatoimeen liittyviä työtehtäviä verkon välityksellä. Pelit sisältävät erilaisia tehtäviä kyseessä olevan liiketoiminnan ongelmia ilmentäen. Pelaajien pitää selvittää kaikkia tehtävätasoista ennen kuin he pääsevät jatkamaan kohti seuraavaa tasoa. Työnhakija on yhtenä pelaajana ja hän on pelissä kanssakäymisissä virtuaalihenkilöiden kanssa kysyen heiltä kysymyksiä tai pyytäen tarvittaessa apua. Peliin osallistujan pitää etsiä esimerkiksi johtajan pöytä, jolle on laitettu asiakaskirjeitä tai muita yrityksen sisäisiä dokumentteja, koska niistä saatava tieto auttaa pelaajaa etenemään pelissä. Pelin lopussa osallistuja on selvittänyt kaikki tasot ja hänen menestymisensä mitataan suosituksilla, jotka menevät eteenpäin organisaation johtoportaalille. Peliin osallistuva kandidaatti saa palautteen myös itselleen, minkä avulla hänelle

selviää oma pelimenestys ja suosituksen laatu. (Polimeni, Burke & Benyamine 2009, 64–68.)

3.5 Simulaatioiden vahvuudet ja heikkoudet

Simulaatiot ovat luotettavimpia arviointivälineitä uutta työntekijää valittaessa, koska aidoissa tilanteissa työnhakija ei pysty huijaamaan vaan hänestä saadaan helposti olemassa olevat kyvyt esiin. Niitä voidaan käyttää joustavasti monissa eri arviointitilanteissa joko yhtenä osana muiden arviomenetelmien kanssa tai täysin omana osionaan rekrytointiprosessissa. Simulaatio pystytään räätälöimään hyvinkin yksityiskohtaisesti ja lähelle työtehtävän sisältöä esimerkiksi korostaen työssä tarvittavaa päätöksentekokykyä paineen alla tai kykyä sopeutua muutokseen. Simulaatioiden avulla pystytään helposti mittaamaan hakijan tietämyksen tasoa haettavaa työtä kohtaan sekä hänen teknistä osaamistaan. Simulaatioissa on jonkin verran myös huonoja puolia, kuten niiden suunnitteluun kulutettavat resurssit. Tarvittavia resursseja ovat aika, raha, tekniset välineet sekä suunnittelussa ja toteutuksessa ammattitaitoiset henkilöt. Simulaatioiden suunnittelussa ja niiden arvioinneissa on oltava toimialaa tuntevia ja päteviä henkilöitä mukana, koska niiden avulla aikaansaadaan tarkoituksenmukaisia simulaatiotehtäviä jolloin lopullisesta arvioinnista tulee riittävän luotettava. Suunnitteluun tarvittava aika rajoittaa simulaatioiden hyödyntämistä kiireellisissä rekrytointitilanteissa. Yhtenä vahvuutena on simulaatiotehtävän läpinäkyvyys, koska sitä ovat usein arvioitsijan lisäksi seuraamassa myös organisaation edustajat. Heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa simulaation aikana ja sen jälkeen helpottaa sekä nopeuttaa lopullista päätöstä. (Boyce, Corbet & Adler 2013, 18–21.)

Hunter ja Hunter (1984, 72, 89–90) osoittivat kumulatiivisessa metatutkimuksessaan lukuisten työssä menestymisen ennustamisessa käytettävien arviointivälineiden eroavan jonkin verran toisistaan. Ennalta tuntemattomiin työtehtäviin hakeutuvalta työnhakijalta ei odoteta täydellistä pätevyyttä vaan kykyä tai lahjakkuutta. Työnhakijan valinta perustuu tämänhetkiseen työssä suoriutumiseen eli työnäytetettiin, jonka luotettavuusennuste on tutkimuksen mukaan korkea. Keskimääräistä parempi pätevyysennuste on sellaisissa henkilövalintatilanteissa, missä hakijat ovat tehneet samantapaista työtä jo ennen meneillään olevaa rekrytointia. Tutkimustulos osoittaa, että työnäytetesti, vertaisarviot, käyttäytymisarviot, työn teoriakoe ja arviointikeskus ovat olennaisia työssä menestymisen ennustajia, joista paras korrelaatioluku on työnäytetestillä. (Hunter ja Hunter 1984, 72, 89–90.)

Segal (1996, 123) sanoo, ettei mahdollisen kulttuurisen harhan näkyminen hakijoiden suorittaessa simulaatioita saisi estää niiden käyttöä. Hänen mukaansa työnantajien tulee rakentaa niiden ympärille standardit, joiden avulla erehtymisen mahdollisuutta pystytään

pienentämään. Schmidtin ja Hunterin (1998, 272–273) metatutkimuksessa verrattiin hakijan yleistä työssä suoriutumista ja sen korrelointia muun muassa työnäytetesteihin, haastatteluihin ja koulutukseen sekä aiempaan työkokemukseen. Tutkimustulokset osoittivat arviointimenetelmien ja niiden erilaisten yhdistelmien ennustavan hakijan tulevaa työsuoritusta. Hakijan yleinen kiinnostus ja koulutuksen määrä tuotti erittäin alhaisen korrelaation suhteessa yleiseen työnsuoriutumiseen. Sen sijaan yleinen työssä suoriutuminen ja työnäytteet korreloivat vahvasti keskenään, samoin kuin luotettavuustestit ja strukturoitu haastattelu. Hakijan luotettavuuden mittaaminen ja haastattelussa menestyminen eivät ole merkittävästi sidoksissa hänen aiempaan työkokemukseensa. Kun kandidaatti saa niistä hyvät korrelaatiopisteet suhteessa työssä suoriutumiseen se ennustaa hänen hyvää oppimiskykyään ja työssä menestymistään. Edellä mainitut arviointimenetelmät ovat suhteellisen kustannustehokkaita eli niistä saatava kokonaisuhyöty on kannattava. Käyttämällä heikon luotettavuuden omaavia arviointimenetelmiä ne voivat aiheuttaa organisaatioille virherekrytointeja, joiden takia organisaatiot voivat joutua jopa taloudellisiin vaikeuksiin. Siitä huolimatta useat organisaatiot esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Ranskassa käyttävät alhaisemman luotettavuuden antavia menetelmiä kuten käsiala-analyysejä uusien työntekijöiden valinnassa. (Schmidt & Hunter 1998, 272–273.)

Motowidlon ja Tippinsin (1993, 342–343) tutkimus antaa myös näyttöä siitä, että simulaatioiden avulla pystytään ennustamaan hakijan pätevyyttä. Tilannekohtaiset inventaariot esittävät oikeata työtilannetta niin hyvin, ettei työtehtävää entuudestaan tuntemattomalta olisi relevanttia vaatia tehtävän suunnitteluun ja suorittamiseen täydellistä osaamista. Vastaavanlaisesta työstä saadun aiemman kokemuksen voidaan olettaa tuovan hakijalle erityistä osaamista ja tietoa eivätkä kaikki hakijat ole aina samassa ja tasa-arvoisessa lähtötilanteessa keskenään. (Motowidlo ja Tippins 1993, 342–343.)

Chanin ja Schmittin (2002, 248) tekemä tutkimus palvelee työssä menestymisen tutkimuksia neljällä tavalla. Ensinnäkin se todistaa, että tilannekykytesti mittaa testattavan henkilön vakiintuneita yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka eivät ole yhteydessä työkokemukseen, kognitiivisiin kykyihin tai persoonallisuuteen. Toiseksi tilannekykytesti on erittäin pätevä ennustamaan kykyä suoriutua tehtävässä sekä asiayhteydessä vaadittavia ominaisuuksia kuten työhön omistautumista, ihmissuhdetaitoja ja yleistä työssä menestymistä. Kolmanneksi tilannekykytesti on erittäin hyvä menetelmä täydentämään kognitiivisten kykyjen, persoonallisuuden ja työkokemuksen yhdessä muodostamaa pätevyyden arviointia. Lisäksi tämä tutkimus laajentaa Clevengerin ja muiden vuonna 2001 tekemää tutkimusta, jossa todettiin tilannekykytestien olevan erittäin käyttökelpoisia ennustamaan työssä menestymistä suhteessa kognitiivisiin kykyihin, ahkeruuteen, työkokemukseen ja työn tuntemiseen. (Chan & Schmitt 2002, 248.)

Roth, Bobko ja McFarland (2005, 1009–1010, 1031) tutkivat ja analysoivat omassa metatutkimuksessaan aiempia työnäytteistä ja simulaatioista tehtyjä tutkimuksia arvioi-

den niiden perusteella luotettavuutta ennustaa työmenestystä. Heidän tutkimuksensa johdopäätös alhaisempaan luotettavuuteen selittyy systemaattisen analyysin mukaan sen olevan seurausta virheellisestä työmenestyksen mittaamisesta. Roth ja muut (2005) yhdistivät tutkimuksessaan aiempaa tietoa ja saivat selville, etteivät työnäytteet korreloikaan niin laajasti työssä menestymistä, mitä aiemmat tutkimukset ovat väittäneet. He olivat kuitenkin samaa mieltä aiempien tutkijoiden kanssa työnäytteiden ja yleiseen työssä suoriutumiseen liittymisestä toisiinsa. Roth ja muut kritisoivat erityisesti edellisten aiheesta tehtyjen metatutkimusten liiallista linkittymistä Hunterin ja Hunterin vuonna 1984 tekemään metatutkimukseen huolimatta uudemman aineiston olemassaolosta. Vanhoista tutkimuksista kun ei ole esimerkiksi saatavilla virallisia asiakirjoja kerätystä datasta ja aiemmin tutkimuskentän vitsauksena ovat lisäksi olleet useat metodologiset ongelmat. Silti he uskovat tutkimuksista löytyvän näyttöä työnäytteiden luotettavuudesta useiden mielenkiintoisten tutkimusten joukosta. Toisaalta heidän tutkimuksensa osoitti luotettavuuden olevan olennaisesti alhaisemman mitä yleisesti luullaan. Työnäytteillä on kuitenkin oma viehätöksensä muun muassa hakijoiden suotuisten reaktioiden vuoksi ja niiden potentiaalissa linkittyä työn sisältöön. Osa organisaatioista saattaa yliarvioida niiden pätevyyttä ja hyödyllisyyttä valintatilanteissa. He uskovat myös työnäytteistä saatavaan hyötyyn ja luotettavuuteen keskittymällä enemmän niiden arviointirakenteisiin. (Roth ym. 2005, 1009–1010, 1031.)

Lievens, Peeters ja Schollaert (2007, 428–429) toivat omassa tutkimuksessaan esiin tilannekykytestien, joita kutsutaan myös simulaatioiksi, vahvuuksia ja heikkouksia. He vertasivat tilannekykytestejä, jotka he luokittelivat kauempana todenperäisyyttä ilmentäviin testeihin ja arviointikeskuksiin, jotka he taas luokittelivat lähempänä todenperäisyyttä oleviin testeihin. (vrt. Chan & Schmitt 2002, 248; Tuzinski 2013, 2–5.) Arviointikeskuksia sanotaan lähempänä todenperäisyyttä oleviksi menetelmiksi, koska arvioitsija tarkkailee ja arvostelee kandidaatin käyttäytymistä koko ajan todellisessa tilanteessa. Tilannekykytestit taas ovat vähemmän todenmukaisia ja niissä hakijat usein vastaavat vaihtoehtokysymyksiin, joihin voi vastata joko oikein tai väärin. Tilannekykytesteissä kandidaattien reaktiot ovat positiivisia johtuen testien työkeskisyydestä. Lisäksi niillä on vähemmän haitallisia vaikutuksia vähemmistöjä kohtaan kuin esimerkiksi kognitiivisilla kykytesteillä. Tilannekykytestien heikkouksiin lasketaan, että hakija voi olla niissä epärehellinen ja harjoitella niitä etukäteen. Näistä testeistä suurin osa on kuitenkin tiettyyn kontekstiin erikoistuneita välineitä, joita on tarpeellista kehittää erityisiä työtehtäviä ja kulttuureja varten. (Lievens ym. 2007, 428–429.)

O’Connell ym. (2013, 157–158, 160,169) sanovat laadukkaan tuotteen olevan ensisijaisesti lopputulosta organisaation osaavista työntekijöistä. Kun organisaatio palkkaa sopivimmat työntekijät valmistamaan tuotteitaan, niin saavutetaan asetetut tuotantokiintiöt ja laatuvaatimukset. Valmis tuote syntyy sarjasta toisiinsa linkittyneitä tuotannon prosesseja. Työntekijöiden osaaminen ja heidän roolinsa prosessin onnistumisessa on suuri.

Heidän on kyettävä toimimaan yhdessä muiden kanssa joskus kovankin aikapaineen alla ja aikaansaada myös silloin laadukasta tulosta. Huolimatta kiireestä, epämukavasta työympäristöstä, vaihtelevista työvuoroista, yksitoikkoisesta ja kuormittavasta työstä työntekijöiden tulee olla mahdollisimman päteviä ja motivoituneita. Simulaatioiden avulla tämän kaltaisiin tehtäviin henkilöitä valittaessa hakijoista saadaan tarvittavaa lisäinformaatiota. Mikseivät kaikki yritykset sitten käytä tuotannon simulaatioita henkilövalintatilanteissaan? Se ei ole kaikissa tapauksissa järkevää, koska ne ovat kalliita, aikaa vieviä sekä vaativat paljon työvoimaa. Simulaatioita on kritisoitu niiden antavan informaatiota mekaanisesta tehtävästä suoriutumisen jättäen arvioinnista ulkopuolelle työmotivaation ja -moraalin tason, työssä tarvittavien luonteenpiirteiden, vastuunottamisen taidon ja potentiaalisen johtajuuden mittaamisen. Näitä simulaatioiden ulkopuolelle jääviä puolia mitataan muilla henkilöarviointimittareilla. O'Connell ym. (2013, 169) esittävätkin simulaatioita käytettäväksi vasta viimeisenä arviointivälineenä muiden eli ei-fyysisten mitausvälineiden jälkeen (O'Connell ym. 2013, 169).

4 AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Käsillä oleva tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska empiirinen aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä ollen samalla teoreettisesti merkittävää. Suuri osa liiketaloustieteellisen tutkimuksen ydinteorian ongelmista ja havainnoista ovat peräisin laadullisista tutkimuksista vaikkakin ne hävisivät tutkimuskentältä lähes vuosikymmenen ajaksi. Uudelleen lisääntynyt kiinnostus laadullisia tutkimusmenetelmiä kohtaan 1980-luvulla aiheutti sen, että menetelmät ovat nykyään luonteva ja tärkeä osa liiketaloustieteellisessä tutkimuskentässä. Kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelyminen on useasta syystä vaikeaa. Tutkimusmenetelmä viittaa loogisen käsitteen sijaan käytäntöön, jota on vaikea määritellä selkeästi. Laadullinen tutkimus ei perustu mittaamiseen eikä pyrkimykseen muodostaa kerätystä empiirisestä aineistosta numeerista muotoa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja eritellä yksittäistapauksia korostaen tutkijan ja yksittäisen havainnon keskinäistä vuorovaikutusta. Kvalitatiivinen tutkimus erittelee yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien henkilöiden näkökulmasta tai heidän niille antamien merkitysten kautta. (Alasuutari, Koskinen ja Peltonen 2005, 24, 30–31.)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkinä on sen johtaminen selkeään tulkintaan, joka voi johdattaa keskusteluun aiempien tutkimusten kanssa. Tutkimuksesta tehty tulkinta erottaa sen niin kutsutusta arkijärjestä ja siitä on helppo viestiä myös muille. (Alasuutari ym. 2005, 229.) Laadullista tutkimusta pidetään syvällisenä ja mielekkäiden merkitysten tarjoaminen aineiston ilmiöille toimii yleensä koko tutkimuksen lähtökohtana. Tutkimusaineistosta tehtävät teoreettiset yleistykset ovat kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä. (Räsänen 2005, 87.) Tutkija toivoo käsillä olevan tutkimuksen aineiston sisällön palvelevan myös muita aiheesta kiinnostuneita henkilöitä, joten hän on halunnut pitää sen helpolukuisena, loogisena ja ymmärrettävänä. Tutkija on raportin eri vaiheissa luetuttanut käsikirjoitusta myös ulkopuolisilla henkilöillä. Ohjaajien, opponentin, opiskelukollegoiden sekä yhden ulkopuolisen lukijan antamilla kommentteilla on ollut tutkimuksen kannalta erityinen merkitys. Tutkija on saanut heiltä kirjoitustyövaiheessa muokausehdotuksia, mitkä ovat liittyneet erityisesti raportin loogiseen etenemiseen, kieliasuun ja liialliseen saman aiheen toistoon.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja lähtökohtana on aineiston moniulotteinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisissa tutkimuksissa aineiston keräämisessä suositaan usein haastatteluja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esiin. Tutkimus kohdennetaan ennakkoon määritellylle joukolle pitäen tutkimustapauksia uniikkeina ja tulkinnat tehdään aineiston mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi elää tutkimuksen

edetessä ja voidaan sanoa, että kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Tällainen avoin tutkimussuunnitelma mahdollistaa tutkimuksen eri vaiheiden eli aineiston keruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin nivoutumisen yhteen. (Eskola ja Suoranta 2003, 15–16.) Tämän tutkimuksen edetessä pää- ja osatutkimusongelmia muokattiin aineistosta nousseiden keskeisten asioiden seurauksena.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia ja kuvata todellista elämää sen kaikessa moninaisuudessaan. Tutkijan on huomioitava, ettei todellisuutta voida pirstoa aivan mielivaltaisesti. Empirian kautta löydetyt tapahtumat muovaavat toisiaan tarkoituksenaan pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa simulaatiot ovat osa organisaatioiden ja konsulttiyritysten rekrytoinnissa käytettävistä arviointivälineistä ja ne kuvaavat todellista elämää. Haastatteluista saadut näkemykset esiintyvät tutkimuksessa haastateltavien omien kokemusten kautta. Tapahtumilla tässä tarkoitetaan käytännössä toteutettavia simulaatioita eri organisaatioissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Eskola ja Suoranta (2003, 17–18) sanovat tutkimuksen täydellisen objektiivisuuden tarkoittavan tutkijan pyrkimystä pysyä niin sanottuna ulkopuolisena tekijänä omassa tutkimuksessaan. (Eskola ja Suoranta 2003, 17–18.) Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin samalla kaavalla, samoja teemoja ja kysymyksiä käyttäen ilman tutkijan omien kokemusten tai mielipiteiden esittämistä. Teemahaastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

4.2 Tutkimuksen aineiston keruu

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin etukäteen määritellylle kuudesta haastateltavasta koostuvalle joukolle. Aineiston kerääminen tapahtui haastatteleamalla tutkimuksen kannalta relevantteja rekrytoinnin ja henkilöarvioinnin parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Tutkimuksessa kerätyn empiirisen aineiston käsittely sekä analysointi nivoutuivat lopulta yhteen. Tutkimusaineisto on aineistosidonnaista ja lähinnä verbaalissa sekä kuvailevassa muodossa. Tutkimuksen analysointi sidottiin vahvasti aineistoon mahdollistaen raportin lukijalle tutkijan päättelyn loogisen seuraamisen. (vrt. Uusitalo 2001, 81.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jolle on etukäteen mietitty teema (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47; Vilkkä 2005, 101). Haastattelu kohdennetaan ennalta valittuun aihepiiriin ja haastateltaville on valmisteltu kysymyksiä etukäteen. Teemahaastattelulla tutkitaan haastateltavien ajatuksia, tunteita sekä sanatonta kokemustietoa aiheesta. Oleellisinta haastattelussa kuitenkin on sen eteneminen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelussa huomiodaan, että haastateltavien tulkinnat asioista ja heidän niille antamat merkitykset syntyvät

vuorovaikutuksessa ja ovat keskeisessä roolissa haastattelussa. Tämän tutkimuksen teemana oli rekrytoinnissa ja henkilöarvioinneissa hyödynnettävät simulaatiot. Haastatelluista saatu materiaali toimi analysoinnin sekä argumentoinnin perustana. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 47–48.)

Alasuutarin ym. (2005, 104–105) mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa haastateltavalle enemmän vapauksia, koska tutkijan päättämiin kysymyksiin annetaan haastateltavalle mahdollisuus vastata omin sanoin ja hän voi joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa ja se on muodostunut lähes synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle. Teemahaastattelu on hyvin käytettynä tehokas menetelmä, koska tutkija voi itse ohjata haastattelua ilman sen täydellistä kontrollointia. (Alasuutari ym. 2005, 104–105.) Käsillä olevan tutkimuksen haastattelut etenivät keskustelunomaisesti ja haastateltaville annettiin riittävästi aikaa vastata kysymyksiin. Haastateltavat olivat paikoitellen niin innostuneita vastaamaan, että tutkijan piti palata takaisin jo kertaalleen kysytyyn aiheeseen. Tämän tutkimuksen haastatteluissa käytetyt pääteemat olivat 1) rekrytointiprosessi, 2) simulaatioiden suunnittelu ja toteutus sekä niihin käytettävät resurssit, 3) simulaatioiden hyödyt, ennustettavuus ja mahdolliset tilastot ja 4) simulaatioiden vahvuudet ja heikkoudet sekä suositeltavuus.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu pieneen otantajoukkoon keskittyminen ja pyrkimys analysoida sitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyden kriteeri on määrän sijaan laadussa ja päämääränä on sijoittaa tutkimuskohde yhteiskunnallisiin yhteyksiinsä. Harkinnanvarainen ja perusteltu otanta empiriaosuuteen toimii näytteenä tutkijan kyvykkyydestä rakentaa tutkimukseensa vahva teoreettinen pohja. (Eskola ja Suoranta 2003, 18.) Tässä tutkimuksessa tutkija kartoitti ennen haastatteluja aiheesta aiemmin tehdyt tutkimukset ja teoriat. Tämän jälkeen hän valitsi niiden perusteella tutkimuksen kannalta relevantit haastateltavat mieltien samalla mahdollisia yhteiskunnallisia sekä liiketaloudellisia yhteyksiä. Haastateltavilla yhteistä oli se, että he olivat käyttäneet simulaatiomenetelmiä rekrytoinnin yhteydessä. Haastatelluista kolme edusti rekrytointikonsulttiyrityksiä, kaksi simulaatioita itse järjestäviä organisaatioita ja yksi organisaatiota, joka on osittain ulkoistanut rekrytointiprosessinsa. Haastatelluista kolme oli naisia ja kolme miehiä. Liitteessä 2 olevassa taulukossa esitellään tutkimuksessa haastatellut henkilöt.

Käsillä olevan tutkimuksen teemahaastattelut olivat niin sanottuja asiantuntijahaastatteluja. Asiantuntijahaastattelulla tarkoitetaan pyrkimystä hankkia tietoa tutkimuskohdeena olevasta ilmiöstä tai prosessista. Tutkijan kiinnostuksen kohteena ei kuitenkaan ensisijaisesti ole asiantuntija vaan häntä haastatellaan hänellä olevan oletetun tiedon takia. Haastateltavien valinnan perusteena on joko heidän asemansa edustamassaan organisaatiossa tai osallisuutensa muuhun tutkimuskohdeena olevaan prosessiin. (Alastalo & Åker-

man 2011, 373–374.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun kohderyhminä olivat eri organisaatioiden henkilöstövalintoihin osallistuvat ja niistä päättävät rekrytointiasiantuntijat sekä rekrytointi- ja henkilöarviointikonsultaatiota tarjoavien yritysten simulaatioihin erikoistuneet psykologit sekä yksi tutkimustutkimusjohtaja. Tutkimusaiheen kannalta sopivien haastateltavien löytäminen ei ollut kovin helppoa, koska haasteeksi nousi simulaatioiden parissa työskentelevien harvinainen joukko. Tutkimusta ei toteutettu toimeksiantona millekään yritykselle vaan tutkija päätti aiheen, toteutuksen ja tavoitteen itsenäisesti.

Tutkijalla itsellään pitää olla selkeä näkemys haastatteluissa kysyttävistä asioista sekä henkilöistä joiden kautta voidaan saada relevanttia ja laadukasta tietoa tutkimuksen keskeisiin asioihin. Haastattelukysymysten tulee olla tarkkaan mietittyjä ja etukäteen valmisteltuja tutkimusongelmaa ja tavoitteita silmällä pitäen. Ennen haastatteluajankohdasta sopimista tutkijan on mietittävä haastatteluun kuuluva aika, jotta hän voi etukäteen kertoa sen haastateltaville. (Ghauri & Grønhaug 2005, 133–137.) Tämän tutkimuksen haastatteluiden pituudeksi arvioitiin etukäteen noin tunti ja maksimissaan puolitoista tuntia. Haastattelun etukäteistöiden jälkeen tutkija otti yhteyttä potentiaalsiin haastateltaviin puhelimitse tai sähköpostitse ja ehdotti haastattelua. Muutama henkilö kieltäytyi haastattelusta sen takia, ettei heiltä löytynyt tarvittavaa tietämystä tutkittavasta aiheesta. Heti ensimmäisessä kontaktissa tutkija kertoi lyhyesti haastateltaville tutkimuksen pääpiirteet ja tavoitteet. Tällä tavoin haastateltaville selvisi heti alussa heidän mahdolliset omat intressinsä ja pohjatietojen riittävyys tutkittavaa aihetta kohtaan.

Tämän tutkimuksen haastatteluiden alussa tutkimuksen tavoitteet kerrattiin lyhyesti, minkä jälkeen kysymysten esittäminen aloitettiin. Tutkija vei haastattelua eteenpäin huolehtien ajan seuraamisesta. Hän käytti yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää kieltä ilman haastateltavan johdattelemista. Haastattelut äänitettiin kahdelle digitaaliselle äänitalentimelle, jotta varmistettiin tiedon pysyminen tallessa. Samalla tutkija pystyi kokonaisvaltaisesti keskittymään haastatteluun, koska hänen ei tarvinnut samaan aikaan kirjoittaa muistiinpanoja. Tutkijalla oli mahdollisuus keskittyä haastatteluihin täysipainoisesti ja hän pystyi viemään ne luontevalla tavalla läpi. Tämän tutkimuksen haastatteluista kolme suoritettiin kasvotusten, kaksi videoneuvottelun ja yksi puhelimen välityksellä. (ks. esim. Ghauri & Grønhaug 2005, 135, 137–139.)

Kvalitatiivisesta aineiston keruusta käytetään aineiston riittävyyteen, kylläisyyteen ja kylläntymiseen eli saturaatioon viittaavaa käsitettä. Ilmiöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen tutkittavien tapausten määrää. Tutkija voi aloittaa haastattelut ja jatkaa niitä siihen saakka kunnes haastatteluista saadaan tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Empiirisen aineiston määrällisesti kattava otos on saavutettu, kun samat asiat alkavat toistumaan eli syntyy saturaatiotilanne. Samalla uuden tiedon saanti pikkuhiljaa tyrehtyy. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistosta nousseet asiat alkoivat toistua jo toisessa haastattelussa ja ilmiö jatkui sa-

mankaltaisena loppuun asti. Viimeisestä haastattelusta tuli aiempiin haastatteluihin verrattuna entistä enemmän saturaatiota vaikka muutama uusikin näkökulma nousi esiin. Tutkijan tekemä päätelmä uusien näkökulmien esiin tulosta esti kuitenkin lisähaastattelujen toteuttamisen. Vaikka näkökulmat olivat uusia, niin ne olivat lähellä aiemmista haastatteluista tulleita näkemyksiä, joten tutkija ei nähnyt uusille haastatteluille enää tarvetta.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston keruusta saatu aineisto on muutettava uuteen muotoon, mikä tarkoittaa tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston käsittelyä (Vilka 2005, 115). Tämän tutkimuksen analysointi alkoi digitaalisessa muodossa olleen haastatteluaineiston purulla eli litteroinnilla tallenninlaitteesta. Tutkija litteroi kaikki haastattelut itse tekstinkäsittelyohjelman avulla, koska hän koki sen tarpeelliseksi ja tärkeäksi vaiheeksi tarkastella alustavasti kerättyä aineistoa. Tutkija koki pääsevänsä litterointivaiheessa paremmin aineistoon sisälle, koska haastattelujen aikana hän keskittyi lähinnä haastattelun sujuvaan etenemiseen ja ajan kulun seuraamiseen. (vrt. Eskola 2007, 159.) Litterointivaihe aloitettiin viimeistään haastattelupäivän jälkeisenä seuraavana päivänä, riippuen seuraavan haastattelun ajankohdasta. Litterointi tapahtui kaikkien haastattelujen kohdalla sanatarkasti ilman asioiden tai yksittäisten sanojen karsimista. Kaikkiaan kuudesta haastattelusta tallentui noin 390 minuuttia aineistoa tallentimelle. Litteroitua, tekstinkäsittelyohjelmalla kirjoitettua aineistoa tuli haastatteluista yhteensä noin 80 sivua. Tutkija täsmensi litterointeja analyysiprosessin edetessä ja huomioitavaa on, etteivät ne koskaan riitä tyhjentämään kaikkea tallentimelle saatua informaatiota. Huolimatta siitä, että tutkija pyrki kirjoittamaan kaiken kuulemansa puheen digitaaliselta tallentimelta, niin osa jäi kuulematta tai havaitsematta. (vrt. Ruusuvoori 2011, 427.) Tutkija kuunteli litterointia tehdessään äänitallenteet kahdesti ja pysähtyi kuuntelemaan epäselviä kohtia useaan kertaan varmistaen lähes kaiken tallennetun puheen tulleen litteroiduksi. Muutama kohta oli kuitenkin niin epäselvä, ettei hän saanut aivan jokaista sanaa kirjoitettua ylös.

Kerätyn empiirisen aineiston pohjalta tehdään niin sanottu tulkintaehdotus ja jokainen uusi lähestyminen aineistoon tarkoittaa tuon tulkintaehdotuksen koettelua. Lopullisena tavoitteena on löytää todennäköisin ja uskottavin tulkinta haastateltavan kertomista näkemyksistä. (vrt. Laine 2007, 36–37; Vilka 2005, 146.) Käsillä olevassa tutkimuksessa tutkija luki litteroitua aineistoa useaan otteeseen, mikä auttoi häntä saamaan selkeän käsityksen kunkin haastateltavan ajatuksista. Hän teki lukiessaan merkintöjä aineistoon ja yritti samalla muistella jokaista haastattelua eri teemojen kautta. Ensimmäisiä kertoja litteroituja aineistoja lukiessaan tutkija koki joutuneensa suuren informaatiomäärän alle, mutta pikkuhiljaa kerätty aineisto jäsentyi helposti ymmärrettäviin osa-alueisiin. Tämän

jälkeen oli helppo tehdä aineiston pohjalta tutkimuksen kannalta olennaisia tulkintoja. Pikkuhiljaa teorit ja empiria alkoivat simulaatioiden kautta keskustelemaan tutkijan kanssa, minkä jälkeen analysointityö voitiin aloittaa.

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aihepiiristä. Analyysin avulla kerätty aineisto tiivistetään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Päinvastoin analyysivaiheessa pyritään aiheen informaatioarvon kasvattamiseen luomalla hajallaan olevasta aineistosta selkeää ja helppolukuista. Laadullisen tutkimuksen empiirisen aineiston keräystavoista on suhteellisen paljon käyty keskustelua ja niihin on kehitelty useita mallejakin, mutta aineiston keruun jälkeisistä vaiheista olemassa olevaa tutkimusaineistoa on valitettavan vähän. Laadullisten tutkimusten aineistojen analysointi tuottaa usein tutkijoille päänvaivaa. (Eskola & Suoranta 2003, 137.) Tämän tutkimuksen kerätty empiirinen aineisto yhdessä teoriaosuuden kanssa tarjoaa simulaatio-ilmiolle hyvän pohjan, josta tutkija on päässyt tekemään päätelmiä simulaatioiden suunnittelusta, vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista hyödyntää niitä myös rekrytoinnin jälkeisissä prosesseissa. Kerätyn aineiston kautta tullut informaatio on pyritty analyysin avulla tiivistämään niin, ettei mitään olennaista ole jäänyt raportin ulkopuolelle.

Laadullisen tutkimuksen analyysiin ei ole olemassa mitään analyysiä helpottavia välineitä, joiden avulla tutkija saisi kohtalaisen helposti aineistosta työstettyä kelvollisen analyysin. Tutkijan on turha odottaa aineistosta itsestään nousevaa tulosta vaan hänen on käytettävä huomattava määrä omaa energiaa sekä ajatustyötä aineiston analyysiin ja tulkintaan. (Eskola 2007, 160, 163.) Tämän tutkimuksen aineiston keruun jälkeen tutkija selvitti millaisia analyysimenetelmiä on olemassa ja löysi lopulta tutkimukseensa sopivat mallit. Tutkimuksen analyysi perustuu teoreettislähtöiseen malliin, jolloin analysointi lähtee teoriasta ja siihen palataan aina empiriassa käynnin jälkeen. Tässä tutkimuksessa ei ole esitelty yhtä suurta teoriaa vaan teorialuvut 2 ja 3 ovat kokoelma tutkimusaiheeseen liittyviä teorioita ja tutkimustuloksia.

Yksi käsillä olevan tutkimuksen valituista analyysimalleista oli asiantuntijahaastattelujen analyysi, jonka päätavoitteena oli saada tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat nousemaan kerätystä materiaalista esiin. Haastattelujen tosiasioihin perustuvan analysoinnin pohjana on eri lähteistä saatava jatkuva ja kriittinen ristiin luenta. Analyysin alussa tutkija tekee taustatyötä ja rääätälöi dokumenttiaineiston ja edeltävien haastattelujen pohjalta haastattelurunkoa sekä mahdollista oheismateriaalia haastattelutilanteeseen. Käsillä olevan tutkimuksen analysointi eteni haastatteluista esiin nousseiden pääteemojen, teorialähteiden ja tutkijan välisen keskustelun kautta. Tutkija eteni analyysissä teema kerrallaan vertaillen aineistosta tulleita näkemyksiä aiheesta kirjoitettuihin teorioihin. Tutkija palasi sekä empiriaan että teoriaan aina uudestaan. Hänen mielenkiintoaan nostattivat erityisesti niiden väliset, lievästi eriävät näkemykset simulaatioista. Haastattelun kuluessa tutkija voi kiistää haastateltavan esittämää tietoa ja mahdollisesti täydentää sitä. Tämän

tutkimuksen haastatteluissa tutkija ei kiistänyt haastateltavilta saamaansa tietoa, mutta jonkin verran oli tarvetta saada niihin täydentävää tietoa, lähinnä lisäkysymysten avulla. Tässä tutkimuksessa tutkija toi haastattelun alustuksessa ja haastattelun edetessä esiin omia sen hetkisiä ajatuksiaan aiemmista tutkimuksista. Ilmiökentän rakentaminen jatkuu haastattelun jälkeen litteroidun aineiston lukemisella ja vertaamalla sitä muuhun aineistoon. Tuotettavan analyysin tulee olla systemaattista ja läpinäkyvää. Tutkijan on tuotava esiin omat perustelunsa joihin pohjautuen hän voi väittää tunnistavansa aineistosta nousseet tosiasiat. Haastattelukuvausta arvioidaan suhteessa muihin samaa ilmiötä koskeviin aineistoihin. Eri lähteistä esille nousevat ilmiön kuvaukset kiteytyvät analyysivaiheessa faktoiksi asettaen samalla lähteet koettelemaan toisiaan. Tutkija toi aineistosta nousseiden faktojen perusteella analyysissä esille omia johtopäätöksiään ja perusteluitaan. Analyysiprosessin edetessä hän ylläpiti systemaattista, läpinäkyvää ja hyvin perusteltua kirjoitustyöliä raportissa. (vrt. Alastalo & Åkerman 2011, 389–391.)

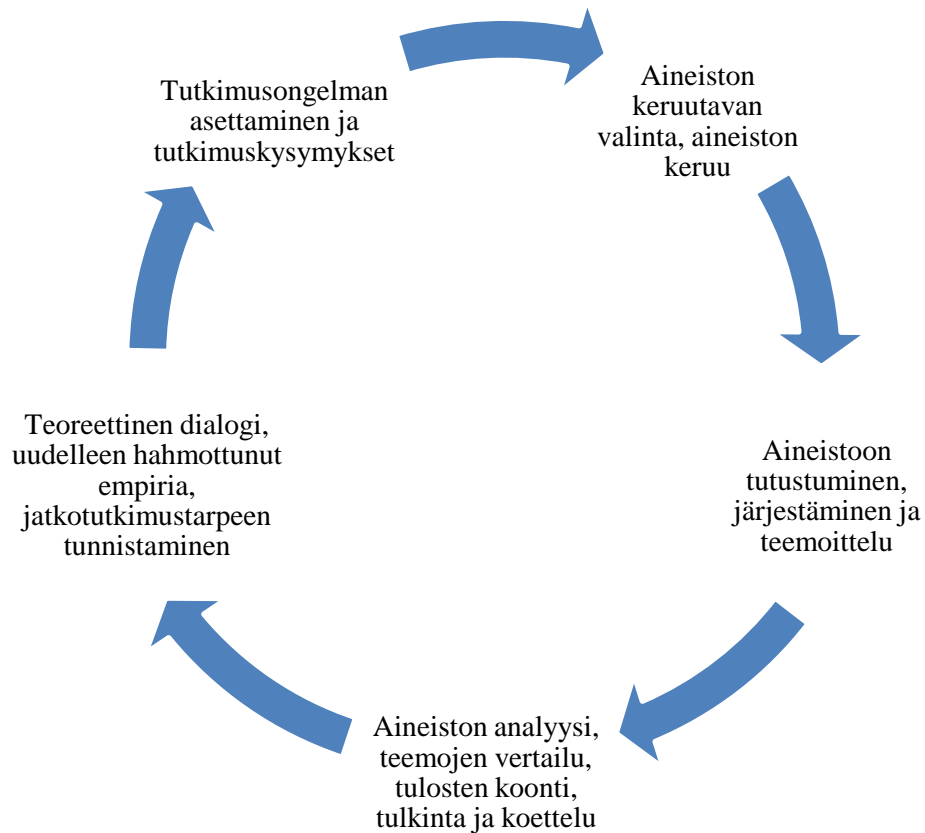
Käsillä olevan tutkimuksen toisena analysointimallina käytettiin teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysia, jonka tavoitteena on tutkittavien antamien merkitysten avulla uudistaa teoreettista kokonaiskuvaa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin perustana ovat tutkimuskohteesta tehdyt aiemmat tutkimukset, jotka ohjaavat keskeisten käsitteiden ja luokitusten määrittelyä kerätystä empiirisestä aineistosta sekä siitä tehtävää analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117–118; Vilka 2005, 140–141.) Tämän tutkimuksen analyysi perustui teorialähtöiseen sisältöön, koska tutkimus lähti liikkeelle aiemmista tutkimuksista ja niistä nousseista teorioista, joissa simulaatioita oli käsitelty. Aiemmat tutkimukset ja kerätyn empiirisen aineiston välinen dialogi synnytti tutkimuksen sisällönanalyysin.

Teemahaastattelurunkoa voidaan hyödyntää empiirisen aineiston koodauksen apuvälineenä, koska rungossa on jo käytetty aiemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkemyksiä. Tällöin litteroidusta aineistosta seulotaan sellaiset tekstialueet, jotka kertovat kyseisistä asioista. Tämän tutkimuksen aineisto jaettiin teemoihin haastattelurungossa olleiden tutkimuskysymysten mukaisesti, jolloin aineistosta nousi esiin koko tutkimusta valaisevia teemoja. Teemoittelu mahdollisti vertailun tiettyjen teemojen esiintymisestä ja ilmenemisestä kerätyn aineiston sisällä. Tutkija pyrki löytämään ja erottelemaan tekstimassasta tutkimusongelman kannalta keskeisimmät aihealueet. (vrt. Eskola & Suoranta 2003, 152, 174–175, 178–179; Moilanen & Räihä, 2007, 55.)

Tässä tutkimuksessa teemat jaettiin pää- ja alateemoihin. Pääteemoja olivat rekryointiprosessi, simulaatioiden suunnittelu, toteutus sekä niihin tarvittavat resurssit. Lisäksi pääteemoiksi nousivat simulaatioista saatavat hyödyt, niiden kyky ennustaa työmenestystä, olemassa olevat mahdolliset tilastot simulaatioista sekä simulaatioiden suositeltavuus, vahvuudet ja heikkoudet. Jokaisesta haastattelusta haettiin näiden pääteemojen alta lisäksi alateemoja, joita olivat muun muassa simulaatioiden merkitys rekryointiprosesseissa, totuudenmukaisuus avoimena olevaan työtehtävään verrattuna sekä työnhakijoiden

todellisen osaamisen esiin tulo. Alateemoja olivat myös suunnittelussa käytetty räätälöinti sekä simulaatioissa tarvittavien resurssien luokittelu. Käsillä olevassa tutkimuksessa aineisto analysoitiin tematisoinnin avulla, mikä tarkoitti haastatteluvastauksista irrotettujen sitaattien tuomista raporttiin. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian sujuvaa vuorovaikutusta, mikä näkyy tutkimustekstissä niiden yhteen nivoutumisena. Teemoittelu suositetaan analysointitapana jonkin käytännön ongelman ratkaisemisessa, jolloin tutkija poimii haastatteluista kerätyistä pienistä tarinoista tutkimusongelman kannalta olennaiset tiedot. Minkälaista jäsentelytapaa tutkija laadullisen aineiston käsittelytapana käyttääkin, niin hänellä riittää joka tapauksessa paljon kirjoitettavaa eikä hänen ole aina helppoa valita tutkimuksen kannalta relevantteja aiheita. (vrt. Eskola & Suoranta 2003, 152, 174–175, 178–179; Moilanen & Rähä, 2007, 55.)

Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2011, 11–12) ovat kuvanneet laadullisen haastattelututkimuksen etenemisen tutkimusongelman asettamisesta raportointiin kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2 Laadullisen tutkimuksen analyysivaiheet (mukaiillen Ruusuvuori ym. 2011, 11–12)

Huolimatta analyysivaiheiden toisistaan erottelusta kuviossa 2, ne limittyvät käytännössä tiiviisti toisiinsa ja tapahtuvat osittain tutkimusprosessissa myös päällekkäin. Tutkimuksen eri vaiheet eivät seuraa aina toisiaan vaan eri vaiheista voidaan ja usein palataankin aiempiin kysymyksiin niitä arvioiden ja tarkentaen. Kuvioon on mahdollista lisätä takaisinpäin suuntautuvia nuolia edellisiin vaiheisiin. (Ruusuvuori ym. 2011, 11–12.)

Käsillä olevan tutkimuksen analysointi eteni pääpiirteittäin kuviossa 2 esitetyn kaavan mukaisesti. Tutkija selvitti ensin aiheeseen liittyvät teoriat ja hahmotteli tutkimuskysymykset, joiden pohjalta hän lähti tutkimustaan tekemään. Aineiston keruutavan valinta oli tutkijalle helppo, koska tutkimuksen aihe ja sen tavoitteet nostivat temahaastattelun sopivaksi empirian keruutavaksi. Kerätyn aineiston litterointi, teemoittelu ja varsinainen analysointi toivat jonkin verran haasteita tutkijalle. Kyseisiin vaiheisiin oli paneuduttava erittäin perusteellisesti etsien yhtymäkohtia haastatteluista nousseista asioista ja samojen

teemojen ympärille rakennettujen teorioiden välille. Tutkija palasi aika ajoin takaisin tutkimuskysymyksiin muokaten niitä ja samalla täsmentäen asetettuja tavoitteita. Hän palasi analyysivaiheessa teoriaosuuteen useita kertoja tavoitteenaan aikaansaada empirian ja teorian välistä vuoropuhelua. Analysoinnista esiin nousseen vuoropuhelun ja tutkijan tekemien tulkintojen perusteella tutkimus voidaan ainakin jollakin tasolla yleistää.

5 SIMULAATIOIDEN MERKITYS REKRYTOINNISSA

5.1 Simulaatiot rekrytoinnin suunnannäyttäjinä

Useat työnantajat ja työntekijät arvostivat aiemmin pitkään jatkuvia työsuhteita. Nykyään tilanne on jonkin verran muuttunut, minkä seurauksena erilaisten soveltuvuustestien käyttö arviointitilanteissa lisääntyy samaan tahtiin työntekijöiden vaihtuvuuden kanssa. Vaihtuvuuden ollessa suurta tarvitaan sopivia välineitä antamaan tietoa työntekijän osaamisesta, koska hänen halutaan olevan mahdollisimman pian tuottavimmillaan. (Hamilo, 2011.) Eräs haastatelluista kertoi organisaatioiden työntekijöiden lisääntyneestä vaihtuvuudesta ja siitä, että aiemmin työtehtävät olivat luonteeltaan yksinkertaisempia. Melkein kaikki työnhakijat olivat potentiaalisia työntekijöitä eikä heiltä edellytetty juuri muuta kuin riittävästi innokkuutta ja motivaatiota avoinna olevaa työtehtävää kohtaan. Haastattelun mukaan yritykset eivät välttämättä näe toimintaympäristössään tapahtuneita muutoksia. Hän kertoi 1960–80 -lukujen henkilöstöhankinnan olleen lähinnä työtehtävälähtöistä, jos esimerkiksi työnhakijalla pysyi vasara hyvin kädessä, niin hänet palkattiin. Tänä päivänä työnhakijalla tulee olla enemmän henkisiä resursseja sekä kykyä sopeutua jatkuviin muutoksiin. Kyseisen muutoksen takia organisaatioiden onkin perusteltua panostaa henkilöarviointeihin yhä enemmän.

Organisaatioiden kilpailuetuna pidetään edelleen erinomaista ja houkuttelevaa tuotetta tai palvelua. Halutessaan olla olemassa olevien markkinoiden tähti on kuitenkin erottauttava muilla keinoin. Parhaiten se onnistuu pätevien työntekijöiden avulla. Kaikki työntekijät ovat organisaation asiakkaille tärkeitä ja heidän yhtenä tehtävänä on ylläpitää elinvoimaista asiakaspalvelua. (LaTorre & Bucklan 2013, 187.) Kamensky (2014, 60) esittää liiketoiminnan kolmiodraaman olevan kilpailutilanteen, missä asiakkaiden tarpeet, organisaation osaaminen ja muut resurssit antavat kehyksen strategioille. Hän kertoo organisaatioiden puhuvan osaamisen ratkaisevasta merkityksestä, mutta vain harvojen pysyvän tekemään ydiosaamisestaan selvän kilpailuedun. Tämän tutkimuksen haastateltavien mukaan toimiva asiakaspalvelu ja osaavat työntekijät ovat yrityksen menestystä edistäviä asioita. Jokainen työntekijä, vastuualueistaan tai roolistaan riippumatta, vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin palvelun ja tuotteen laadusta. Haastateltavien mukaan simulaatioita henkilöarvioinneissa käyttävät saavat tärkeitä informaatiota työnhakijan todellisesta osaamisesta eikä heidän tarvitse tyytyä pelkästään työnhakijan omaan arvioon osaamisestaan. Rekrytointikonsultit ja organisaatioiden rekrytoinnista vastuussa olevat henkilöt ovat avainasemassa tehdessään rekrytointipäätöksiä ja heille on tärkeää, että henkilövalinnoista päätetään luotettavien arviointivälineiden avulla. (ks. esim. Ulrich & Lake 1990, 98–99; Roth ym. 2005, 1030; Vaahtio 2007, 106–107.)

Haastattelujen perusteella simulaatiot nähdään pääasiassa tehokkaina arviointivälineinä. Simulaatioiden avulla kandidaatista saatava lisäinformaatio on rekrytoijille tärkeää, minkä takia simulaatioiden voidaan olettaa edelleen pysyvän yhtenä keskeisimmistä välineistä henkilöarvioinnissa. Handler (2013) on korostanut simulaatioiden merkitystä vedoten henkilövalintatilanteissa tarvittavan tulevaisuudessa entistä innovatiivisempia työkaluja. Hän näkee simulaatiot tärkeinä arviointivälineinä, jotka palvelevat rekrytoinnin ammattilaisia haastavissa rekrytointiprosesseissa.

Simulaatiolla, toisin kuin monilla muilla arviointimenetelmillä (ks. esim. Schmidt & Hunter 1998, 265) on korkea luotettavuus ja tarkkuus mitata hakijan todellista suorituskkyä työssä ja se on simulaatiotehtävien avulla usein helposti todettavissa. Klassisessa esimerkissä testataan henkilön kirjoitusnopeutta. Mikäli kandidaatti kykenee simulaatiossa kirjoittamaan 80 sanaa minuutissa, niin hänen voidaan päätellä pystyvän siihen myös realistista kirjoitustehtävää suorittaessaan. Asiakaspalvelusimulaatiot ovat paljon monimutkaisempia kuin yksinkertainen kirjoitustesti. Onnistunut suorituskkyä simuloiva tehtävä vaatii yhdistelmiä taidoista ja kyvyistä. Esimerkiksi useimmat asiakaspalvelutehtävät vaativat ainakin jonkin verran ihmissuhdetaitoja mukaan lukien raportointivalmiuksia, kykyä suostutella asiakkaita sekä sujuvaa yhteistyötä muiden tiimin jäsenten kanssa. Vaikka simulaatio on ulkoasultaan lähellä kohteena olevaa työtehtävää, niin se on edelleen askeleen kauempana todellisuutta ja reaalielämän ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Aina ei ole automaattista ja selvää, että henkilö jolla on riittävät valmiudet menestyä simuloinnissa menestyy myös tosielämän asiakaspalvelutehtävässä. (LaTorre & Bucklan 2013, 199–200.) Haastateltavien mielestä simulaatiotilanne on aina erilainen kuin todellinen tilanne sekä todelliset asiakkaat ja työtehtävät. He kertoivat kandidaattien usein jännittävän suorittaessaan simulaatiotehtävää, joten simulaatiossa menestyminen voi olla heikompaa kuin reaalielämän työskentelytilanteessa. Tämä seikka on huomioitava lopullista arviointia sekä henkilövalintaa tehtäessä ja kartoitettava arvioitavan todellista potentiaalia menestyä työtehtävässä myös muiden arviointivälineiden kautta tulosten avulla. Myyntityöhön haettavaa henkilöä ja hänen osaamistaan mitataan usein myyntisimulaatiolla ja jos kyseinen simulaatio epäonnistuu kandidaatin jännityksen takia, niin voi olla täysin perusteltua kyseenalaistaa kyseisen henkilön todellista potentiaalia menestyä myyntityössä.

5.1.1 Simulaatio rekrytointiprosessissa

Organisaatioiden henkilöstötarpeiden täyttäminen mahdollisimman laadukkaasti ja määrällisesti sopiviksi perustuu tarpeiden mukaiseen työvoiman hankkimiseen ja ylläpitämiseen. Vahvana taustatekijänä ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeässä asemassa

olevat seikat, kuten esimerkiksi vaadittavat erikoisosaamiset. Tarpeisiin sopivan työvoiman hankkiminen sisäisen tai ulkoisen rekrytoinnin kautta tapahtuu yleensä yrityksen rekrytointipolitiikan puitteissa sekä ennalta suunniteltujen henkilöstöhankinta- ja valintatoimenpiteiden avulla. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 327–328; Viitala 2004, 242–243.) Tulevaisuuden rekrytointitarpeet on myös otettava organisaatioissa huomioon, mikä on usein henkilöstöosaston ja rekrytointitarpeista päättävien vastuulla (Kumari 2012, 34). Haastateltavien mukaan simulaatioiden avulla työnhakijan erikoisosaamisesta saadaan luotettavaa tietoa. Esimerkiksi paljon käytettyjen myyntisimulaatioiden avulla rekrytoijat pystyvät kartoittamaan kandidaatin myyntihenkisyyttä ja työssä tarvittavia muita resursseja kuten kykyä ymmärtää asiakkaan toivomuksia ja tarpeita.

Rekrytointiprosessit kulkevat haastatteluista saatujen tietojen perusteella sekä perusmallin että harvemmin käytettyjen mallien mukaisesti. Työntekijöitä haetaan sekä organisaatioiden sisäisten että ulkoisten hakujen kautta. Edellä mainittujen rekrytointien lisäksi arvioinneissa tehdään jonkin verran myös yritysten sisäisiä resurssikartoituksia muun muassa yritysostojen ja yritysten fuusioitumisen yhteydessä. Halutaan selvittää millaista osaamista yrityksessä sillä hetkellä on. (ks. esim. Valvisto 2005; Kauhanen 2006; Lahtiluoma ym. 2008; Korpi ym. 2012; Kumari 2012; eWeek 2014.) Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa oli yllättävän laimeaa, mikä kertoo siitä, että rekrytoinnin kentällä on ainakin tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella vielä innovatiivisia ja nopeita rekrytointivälineitä käyttämättä. Kuten Korpi ym. (2012, 29) ovat todenneet, niin sosiaalisen median käyttöönotto rekrytoinnissa vaatii joistakin vanhoista menetelmistä luopumista. Haastateltavat kertoivat organisaatioiden ilmoittavan avoimesta työpaikasta lähinnä verkossa, minkä lisäksi osa ilmoittaa työpaikoistaan edelleen sanomalehdessä. Työpaikkailmoituksen määräajan umpeuduttua rekrytoinnista vastaava ryhmä käy hakemukset läpi ja kutsuu niiden perusteella heidän mielestään relevantit hakijat haastatteluun. Haastateltu tutkimusjohtaja rekrytointikonsultaatiota tarjoavasta yrityksestä kuvailee toimeksiantajayritysten rekrytointiprosesseja samantapaisesti kuten Vaahtio (2005, 122–123):

"Meidän asiakkaalla on siis toimeksiantajayritysnimikettä käytetään, niin sillä on tietty tarve rekrytoida ihmisiä ja silloin siin on oikestaan kaks vaihtoehtoo. Toinen on se, et me tehdään alusta asti koko homma. Me laitetaan ilmoitus lehteen tai molliin mitä näitä nyt erilaisia foorumeita. Sit tehdään ensin esikarsinta ja sitten muutama paras sen esikarsinnan läpäisseistä otetaan varsinaiseen henkilöarviointiin eli se on yks tapa.(...) toinen vaihtoehto on se, että meille tulee tavallaan sitä esikarsittua porukkaa ja tota silloin me toteutetaan se mitä meidän toimeksianto on (...) Me otetaan sit niistä niinku parhaat, se on tavallaan sellanen tilanne, että ne [toimeksiantajat] kertoo, että ollaan tämmöstä karsintaa tehty. Toimeksiantajalla

on tiettyjä luuloja siitä ihmisestä ja onks siinä sitten jotain mitä me ei olla huomattu ja tällasta. Koska tässä [henkilöarvioinnissa] päästään kuitenkin paljon syvemmälle persoonallisuuteen ja kykyihin ja tämmöstä minne normaali haastattelulla ei päästä." (H2)

Henkilöstökonsulttiyrityksen edustaja kertoi edellä mainittujen asioiden lisäksi, että rekrytointiprosessissa ja arvioinnissa voi olla mukana myös niin sanottu head hunter¹² eli käytännössä kandidaattia arvioi kaiken kaikkiaan kolme osapuolta. Rekrytoinnin alkuvaiheessa head hunter etsii työtehtävään sopivia ehdokkaita esitellen heitä työnantajalle sekä rekrytointikonsulttiyritykselle, minkä jälkeen päätetään ketkä heistä kutsutaan arviointiin.

Haastateltava, joka rekrytoi työntekijöitä luovan alan organisaatioon, kertoi pyytävänsä ennen varsinaista haastattelu- ja simulointipäivää työnhakijoita lähettämään portfolioon¹³. Portfoliosta voidaan konkreettisesti nähdä hakijan siihen asti tekemät työt. Kyseinen tapa toimii erityisesti rekrytoitaessa työntekijöitä luovan alan työtehtäviin. Portfolio toimii hyvänä etukäteisinformaationa hakijan aiemmista töistä ja ilmentää hänen konkreettista osaamistaan (ks. esim. Employee Benefit News 2011).

"Mä oon aina pyytäny, jos on joku graafikko haussa esimerkiksi, et laittaa portfolioon. Se on tosi tärkeetä että näkee sitä, et mitä niinku on oikeesti tehny. Sit siinä portfolioossa mitä me katotaan sitte, mä usein sit kysyn näilt meidän graafikoilta, et kattokaa tätä portfolioo ja kertokaa mitä ajatuksii tää herättää teissä." (H1)

Joskus rekrytoija voi lisäksi pyytää osaa potentiaalisista hakijoista tekemään etukäteen tehtävän, jonka hän ohjeistaa kandidaatille ja joka tulee täyttämään organisaation sen hetkisiä tarpeita. Tehtävä liittyy johonkin heillä jo olemassa olevaan tuotteeseen, jota kandidaattien pitää uudistaa ja jatkojalostaa tavoitteenaan saada asiakkaat houkuteltua ostamaan uutta tuotetta. Etukätestehtävä on ensimmäinen simulaatiotehtävä ja se tukee päätöstä haastatteluun kutsuttavista hakijoista. Tämän lisäksi osa organisaatioista teettää simulaatioita ensimmäisessä haastattelussa ja osa taas valitsee pienemmän ryhmän testattavaksi rekrytointikonsulttiyrityksen henkilöarviointitilaisuuteen. Portfolio, etukäteis- ja

¹² Headhuntingilla eli suorahauulla rekrytoidaan työntekijöitä, kun hakuprosessille ei haluta julkisuutta. tavoiteltavien työnhakijoiden kohderyhmä on erityinen ja työnantaja on tarkkaan etukäteen määritellyt haettavan henkilön arvosteluperusteet. (Ekonomit 2015.)

¹³ Portfolion kokoaja tuo tekemänsä portfolioon kautta henkilökohtaista osaamistaan tunnetuksi. Portfolio on hänen kokoelmansa sellaisista näytteistä, tuotteista, kokemuksista ja pohdinnoista, jotka osoittavat monipuolisesti sekä edustavasti hänen osaamisalueensa ja saavutuksensa. (Peda.net 2013.)

simulaatiotehtävät antavat kandidaatin ydinosaamisesta tarkkaa tietoa. Kamensky (2014) on todennut ydinosaamisen olevan monisärmäistä ja laaja-alaista, joka pelkistää ja priorisoi tärkeimmät osaamiset, osoittaa osaamisen yhteyden yrityksen liiketoimintaan ja toimintaympäristöön. Hänen mukaansa ydinosaaminen on oppimispohjaista ja yrityksen arvokkainta osaamista, koska sitä ei voida kovin helposti kopioida. (Kamensky 2014, 288.)

Huomioitavaa on, että työnhakijalta on aina pyydetty lupa ja suostumus soveltuvuusarviointiin (vrt. Waris 2002, 14). Pankin rekrytoinnissa mukana oleva haastateltu kertoi oman käytännön tuoman kokemuksensa kautta jokaisen työnhakijan antavan suostumuksensa arviointiin. Hänen mukaansa heidän organisaationsa joutuisi hankalaan välikäteen, mikäli joku hakijoista kieltäytyisi arvioinnista. Tutkijalle jäi epäselväksi, mitä kieltäytyminen käytännössä työnhakijalle merkitsisi. Oletuksena on, ettei hänellä ole mahdollisuutta tulla valituksi kyseiseen työtehtävään.

Yhden haastatellun kohdeorganisaation rekrytointiprosessi poikkeaa muista esimerkiksi siinä, että organisaatiolla on tapana kutsua kaikki hakijat ensimmäiselle haastattelukierrokselle. Tätä tapaa voidaan rinnastaa niin kutsuttuun idols-rekrytointiin, missä kaikki hakijat pääsevät ensimmäiselle kierrokselle. Ensimmäisessä haastattelussa kandidaatti antaa pienen näytteen osaamisestaan esimerkiksi myyntisimulaation muodossa, jolloin voidaan puhua myös pienimuotoisesta esiintymiskokeesta. (ks. esim. Employee Benefit News 2011.) Tällainen kaikille avoinna oleva rekrytointipäivä on positiivinen ilmiö muiden lähes aina jonkinlaista esikarsintaa tekevien yritysten joukossa. Tosin, niin kuin haastateltavakin totesi, niin kyseinen tapa kuluttaa todella paljon yrityksen resursseja. Haastattelun kautta ilmeni yrityksestä huokuva avoimuus, suvaitsevaisuus ja kokeilunhaluus. Poikkeavan rekrytointiprosessin kautta yritys onkin saanut aikaan paljon positiivisia asioita ja kokenut onnistumisia henkilövalinnoissaan. Heidän poikkeava rekrytointiprosessinsa on kiinnostanut myös muita yrityksiä. Tässä haastatellun eli keittiökalusteita Ruotsissa myyvän yrityksen myyntijohtaja kuvailee heidän rekrytointiprosessiaan:

"Kaikilla on mahdollisuus, se on niinku niin auki se ovi, että kaikki ketä oikeesti näkee meidän mainoksen [työnhakuilmoitus yrityksen www-sivuilla] ja on vailla työtä niin pääsee. Sehän tarkoittaa tietenkin, että tässä on niinku 70-kymppisiä ja sit on 18-vuotiaita ja siitä väliltä on kaikki [kai-kenikäisiä]. Me yritetään kuitenkin pitää semmonen avoin suhde kaikkiin, ettei me mitenkään värjäydytä siten, että se [työntekijä] pitää olla tietynlainen. Me ollaan käyty sitten tää haastattelu- tai arviointipäivä läpi ja päivän päätteeksi me [viisihenkinen rekrytointitiimi] jäädään sitten muutamaks pariks kolmeks tuntii ja käydään yksitellen joka henkilö läpi." (H3)

Vastaavanlaisia rohkeita ja kaikille avoimia rekrytointipäiviä voisi suositella käytettäväksi myös esimerkiksi huonekaluja, vaatteita tai autoja myyvien yritysten rekrytointiin.

Toivottavasti tulevaisuudessa vastaavanlaisia ilmiöitä nähdään idolsin lisäksi Suomessa myös muissa liiketoimintaympäristöissä!

Ulrich ja Lake (1990, 105) painottavat niin sanotun moninkertaisen haastattelun olevan hyvä tapa selvittää hakijan kompetensseja avoinna olevaan työtehtävään. Tällaisen haastattelutavan avulla voidaan välttää virherekrytointeja ja annetaan esimerkiksi avainasemassa oleville alihankkijoille tai asiakkaille mahdollisuus osallistua rekrytointiin. Jokainen haastattelija tekee omia muistiinpanoja haastattelun aikana ja haastattelun lopussa ne vedetään yhteen ja työnhakijasta tehdään yhteinen arvio.

Toiselle haastattelukierrokselle keittiökaluostemyymälässä kutsutaan noin kolmasosa ensimmäisenä rekrytointipäivänä paikalla käyneistä työnhakijoista. Molemmat haastattelutapahtumat ovat workshop-tyyppisiä, missä organisaation edustajia on viisi ja he haastattelevat työnhakijoita peräkkäin (ks. Ulrich ja Lake) sekä teettävät heille jokaiselle pienimuotoisia simulaatioita (ks. esim. Jay 2011 68, 70–71). Ensimmäisellä kierroksella, toisin sanoen ensimmäisenä haastattelupäivänä kandidaatilla on yhdessä workshop-pisteessä viisi minuuttia aikaa. Tätä voidaan verrata niin kutsuttuun idols-rekrytointissa hyödynnettävään askel kerrallaan tai työpajasta toiseen etenevään rekrytointiprosessiin. (ks. esim. Employee Benefit News 2011.) Toisena päivänä eli toisella kierroksella jokaisella hakijalla on kussakin workshopissa puoli tuntia aikaa, jotta haastattelijat saisivat syvällisempää tietoa kandidaatin osaamisesta, motivaatiosta, asenteesta ja elämäntilanteesta. Työpajapäiviä voidaan kutsua myös teorioista tutuiksi tulleiksi arviointikeskukseksi (Tuzinski 2013, 2–5). Lievens ym. (2007, 428–429) luokittelevat arviointikeskukset lähempänä todenmukaisuutta oleviin simulaatioihin, johon joukkoon kuuluvat realistisessa ympäristössä toteutettavat simulaatiotehtävät.

Työpajojen päätteeksi yrityksen rekrytointitiimi käy keskenään keskustelua jokaisesta päivän aikana haastatellusta työnhakijasta. Työnhakijoista on otettu valokuvat, joiden avulla varmistetaan arviointien kohdistuvan juuri oikeaan henkilöön. Keskustelussa he käyvät läpi työnhakijan mahdollisia kompetensseja ja ratkaisevana piirteenä pidetään hänen omaa haluaan sekä asennettaan työtä kohtaan. Yrityksen jokaisessa myymälässä on hyvä ja innostava yhteishenki, mikä edellyttää myös uusilta työntekijöiltä muita innostavaa ja kannustavaa työskentelyotetta. Näin ollen sosiaalisilla taidoilla ja tunneälytaidoilla on erityinen merkitys uutta työntekijää myyntitehtävään valittaessa. Hänen pitää sopeutua kollegoiden joukkoon ja tietenkin myös osata käsitellä asiakkaita oikealla tavalla. (vrt. Bar-On 1997; O'Boyle ym. 2010; Goleman 2012.) Haastattelun perusteella tutkijalle selvisi, että yrityksessä on hyviin saavutuksiin kannustava ja inhimillinen suhtautuminen työntekijöihin. Tällainen toimintatapa tuo varmasti hyviä tuloksia ja kannustaa työntekijöitä kouluttautumaan myyntitehtäviin sopivimmiksi ammattilaisiksi.

Butler (2011) pohtii, mikseivät yritykset pyydä useammin työnhakijoita antamaan etukäteen näytettä omasta osaamisestaan, esimerkiksi jo ennen haastattelua. Työnäyte voisi olla vaikka koe, mikä testaisi kandidaatin esiintymistaitoja. Tämän tyyppistä toimintaa

voisi verrata muun muassa taiteilijan ja jo edellä mainittuun graafikon portfolioon sekä hänelle annettavaan etukäteistehtävään. Simulaatioita käytetään joskus myös varsinaisen henkilöarvioinnin jälkeen. Esimerkiksi keittiökälukestemyymälän rekrytointiprosessiin kuuluu tärkeänä osana jatkokoulutus, missä simulaatiot ovat keskeisessä roolissa muun muassa myyntitehtävien tai erilaisten roolipelien muodossa. Niiden tarkoituksena on kehittää myyntihenkilöstön motivaatiota ja onnistumista tehtävässään. (ks. esim. Employee Benefit News 2011.) Haastattelutulosten perusteella voidaan sanoa, että simulaatioita käytetään melko vähän etukäteistehtävinä ja niiden käyttö painottuu ehkä hieman liikaa-kin rekrytoinnin jälkeiseen perehdytykseen ja koulutukseen. Kuten Butler (2011) on todennut, niin organisaatioilla on aihetta uudistaa omia rekrytointiin liittyviä mahdollisesti osittain vanhentuneitakin toimintatapojaan.

Kun rekrytointiprosessissa ollaan tullut vaiheeseen, missä lopullisia henkilövalintoja tehdään, niin silloin tarkastellaan kaikkia rekrytointiprosessin vaiheita. Jokainen haastatelluista kertoi henkilövalintaan osallistuvan yleensä muutaman henkilön ryhmän. Rekrytoijan tulee muistaa, ettei kaikki viisus ole hänellä, minkä takia hänen kannattaa keskustella myös muun henkilöstön kanssa. Muut ovat saattaneet huomata sellaisia asioita, jotka ovat jääneet rekrytoijalta huomioimatta. Siinä tilanteessa kuunteleminen ja kiireetön harkinta on tärkeää. (ks. esim. Vaahtio 2007, 128.)

"Ja sit yks asia mitä mä oon pitäny tärkeenä on se, että mä en yksin niinku tee niit valintoja. Mä haluan niinku nimeenomaan, et henkilö tuodaan tänne meijän tiimin keskelle ja useammat tiimin jäsenet keskustelee niitten kandidaattien kanssa. Tavallaan koko tiimi osallistuu siihen valintaan, et se ei oo niinko minä." (H1)

Parhaimmillaan rekrytointiprosessi linkittyy organisaation liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioihin vaikkakin suurin osa haastatelluista sanoi henkilöstösuunnittelun nivoutuvan niihin ilman suurempia strategisia etukäteissuunnitelmia. (ks. esim. Lewis ym. 2007, 283–284; Österberg 2014.) Erään haastatellun mukaan heidän organisaatiossaan ei ole selkeää henkilöstöstrategiaa vaan toiminta perustuu tarpeen mukaiseen suunnitteluun. Rekrytointikonsultin näkemyksen mukaan strategiasta lähtevä rekrytointiprosessi vaatii tarkkaa ja monipuolista suunnittelua. Mietitään minkälaista henkilöä ja minkälaista osaamista ollaan etsimässä. Strategialähtöinen rekrytointiprosessi on pakollista erityisesti silloin, kun organisaatioihin rekrytoidaan hierarkian yläpäässä olevia johtotason henkilöitä. Vastaavanlaisia rekrytointitilanteita voidaan verrata Harisalón (2008) väittämään, jonka mukaan henkisiä voimavaroja suunnataan kohti strategisia tavoitteita. Millmoren (2003, 92) mukaan työntekijöiden osaaminen on yrityksen toiminnallisten päätösten perustana.

Joskus rekrytointitarve on kuitenkin niin kiireellinen, ettei prosessia ehditä kunnolla suunnitella ja samalla sen linkittyminen strategioihin saattaa unohtua. Organisaatiossa

joudutaan jälkikäteen paikkaamaan kiireessä toteutettuja rekryointiprosesseja ja henkilöstövalintoja, koska silloin strategiaan integroidut liiketoiminnalliset tavoitteet jäävät usein taka-alalle. (ks. esim. Viitala 2007; Harisalo 2008.) Onnistunut rekryointiprosessi vaatii aikaa sekä laadukasta ja kokonaisvaltaista etukäteen tehtävää suunnittelua. Rekryointi ja kiire ovat erittäin huono yhdistelmä. Epäonnistunut rekryointiprosessi voi viedä organisaatiota epäsuotuisaan suuntaan. Huolimatta siitä, että yrityksissä koetaankin esimerkiksi jonkun työntekijän ennalta arvaamattoman irtisanoutumisen jälkeen painetta toteuttaa uuden henkilön rekryointi nopeasti, niin rekrytoijien kannattaisi aina pysähtyä miettimään asiaa syvällisemmin eikä tehdä hätäisiä päätöksiä.

5.1.2 Muut arviointimenetelmät

Simulaatioiden lisäksi muita käytössä olevia henkilöarviointimenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, erilaiset kykytestit, yleisälykkyystestit, persoonallisuustestit, itsearviointit, motivaatiokyselyt, päättelykapasiteetin testit, numeeriset ja verbaaliset testit. (Honkanen 2005, 103–105). Eräs haastateltavista jaotteli arviointimenetelmät teoreettisiin, mekaaniisiin ja toiminnallisiin menetelmiin. Teoreettiset menetelmät ovat lähinnä lomakepohjaisia. Mekaanisissa menetelmissä tehtävän suorittaminen on nimensä mukaisesti mekaanista esimerkiksi esseen kirjoittamista tai jonkin tarinan kertomista. Simulaatiot kuuluvat toiminnallisiin menetelmiin. Sundvikin (2005, 152–153) mukaan simulaatioiden avulla kandidaatista saadaan enemmän tietoa hänen toimintatavoistaan, kun taas teoreettiset testit kertovat henkilön yleisistä toimintaan liittyvistä kyvyistä. Osa haastateltavista nosti työhaastattelut tärkeimpien arviointimenetelmien joukkoon ja korosti eri menetelmien yhteiskäytön tärkeyttä. Yksi rekryointikonsultti kertoi käytössä olevista muista arviointimenetelmistä haastattelun olevan keskeisenä menetelmänä.

"Monia menetelmiä on ja niitä yhdistellään, mut varmaankin keskeisin on haastattelu. Ilman sitä henkilöarviointii ei voi tehdä, meillä se on käytännössä aina psykologin haastattelu puolistrukturoitu (...) Tietyt asiat, jotka aina tsekataan jokaiselta ihmiseltä. (...) mä korostan sitä ettei pelkillä testeillä voi tehdä henkilöarviointii. Se tarvii haastattelun, et arvioitsija tulkitsee ja vetää koko homman yhteen ja kirjoittaa raportin, mut sit tietenki testit et ne on siinä rinnalla siellä. On siinä erilaisia kykytestejä yleisälykkyystestejä ja numeerisia ja verbaalisia ja tällasia. Sit on tota persoonallisuustestit aika keskeinen osa, meilläkin on varmaan ainakin neljästä viiteen erilaista persoonallisuustestiä. Niitä sit käytetään aina tarpeen mukaan, osa on enemmän esimiespositioihin tarkotettuja ja osa geneerisiä persoonallisuustestejä." (H2)

Haastatteluissa kävi ilmi, että menetelmien käyttö on riippuvainen avoinna olevan tehtävän luonteesta. Esimerkiksi haettaessa työntekijää esimiestehtäviin työnhakijoita testataan enemmän kuin asiantuntijatehtäviin tai suorittavaan työhön hakeutuvia. Haastateltavien mukaan useiden arviointimenetelmien hyödyntäminen tuo tarvittavaa lisäinformaatiota ja luotettavuutta kokonaisarvioinnin tekijälle. Sundvik (2005, 164) toteaa testitulosten luotettavuuden perustuvan arvioinneissa käytettäviin useisiin erityyppisiin menetelmiin. Menetelmät täydentävät toisiaan ja kaikissa arviointimenetelmissä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Käytettyjen menetelmien avulla pitää saada informaatiota juuri kyseisessä tehtävässä menestymisen kannalta tärkeistä asioista. (Sundvik 2005, 164.)

5.1.3 Simulaatioiden suunnittelu, toteutus ja resurssit

Simulaatioiden rooli vaihtelee haastateltujen kertomien kokemusten välillä melko paljon. Toiset nostivat ne todella tärkeiksi välineiksi eivätkä he voisi ajatella tilannetta, missä tekisivät henkilöarviointia ilman simulaatiota. Osa haastatelluista taas kertoi niiden olevan ainoastaan yksi henkilöarvioinnin osa. Haastatteluissa todettiin simulaatioiden roolin riippuvan asiakasorganisaation henkilöstöosastosta. Mikäli organisaation henkilöstöosastolla on vahva rooli ja hyvää osaamista rekrytoinnin saralla, niin sitä kiinnostavat myös rekrytoinnin ulkoistetut osa-alueet ja yhteistyökumppanin toimintatavat. Erään haastatellun rekrytointikonsultin mukaan heidän kanssaan yhteistyötä tekevä kansainvälinen asiakasorganisaatio määrittelee tarkkaan minkälaisia simulaatioita he haluavat konsulttiyrityksen kandidaateille teettävän. Samalla huomion kohteena on simulaation hyödynnettävyys myös valitun työntekijän perehdytyksessä ja koulutuksessa.

Simulaatiota kuvailtiin myös eräänlaiseksi ”jäätymistestiksi”, koska siinä mitataan kandidaatin kykyä heittäytyä nopeasti annetun tehtävän pariin ja suoriutua paineistetusta tilanteesta huolimatta hyvin. (ks. esim. Vaahtio 2005; Valvisto 2005; Ojala 2008, Seies 2012.) Vastaavasti toisesta ääripäästä esimerkin antoi rekrytointikonsultti sellaisesta yhteistyökumppanistaan, jota ei kovinkaan paljon konsultille ulkoistamansa rekrytointiprosessi tai sen sisältö kiinnosta. Asiakasorganisaatiota kiinnostaa lähinnä konsulttiyrityksen käytössä olevien menetelmien luotettavuus ja hyvä rekrytointiprosessin lopputulos. Kuten edellisen alaluvun 5.2 lopussa todettiin, niin simulaatiolla on tilannekohtainen merkitys ja sen rooli määräytyy avoinna olevan tehtävän tärkeydestä organisaatiossa. Haastateltu rekrytointikonsulttina toimiva psykologi totesi simulaatioiden olevan merkityksellisiä ja tärkeitä, koska niiden kautta saatava tieto hakijan osaamisesta tulee käytännön tekemisen kautta.

"Simulaatiohan on mun mielest tärkeitä ja merkityksellisiä. Niitten merkitys on ja painoarvo on ehkä tässä niinku kasvanukki vuosien mittaan. (...) Me ihmisethän kerrotaan haastattelussa, mitä me halutaan kertoa itsestämme. Simulaatiohan on siinä mielessä sitte todella arvokkaita, että niissä tulee sitä, että miten mä ihan oikeasti toimin. Jos mä oon kertonu vaikka, että mä oon ulospäin suuntautunut, aktiivinen, mä tuun kaikkien kans toimeen, mä vastaan testeissäkin vähän sen tyylisesti. Sit mut laiteetaan vaikka johonkin ryhmäsimulaatioon ja tehtävään, siinähan mun pitää osottaa, et tällänen mä niinku nois eri osa-alueis oon." (H5)

Erityisesti ryhmäsimulaatiot ovat useimpien haastateltavien suosiossa vaikka ne koettiin melko hankaliksi arvioinnin suhteen. Ryhmätilanteissa tarvitaan lähes aina yhtä arvioitavaa kohden yksi arvioitsija, jotta arviointi olisi mahdollisimman luotettava. Ryhmäsimulaatioiden onnistuminen vaatii hyvää ja ammattitaitoista suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Tutkija näkee ryhmäsimulaatioiden heikkoutena tilanteen, jossa yksi simulaatioon osallistuva vie omalla liiallisella aktiivisuudellaan muiden kandidaattien mahdollisuuden tuoda mielipiteitään tai itseään esiin. Arvioitsijoilla tulee olla tilanteeseen tarvittavaa rohkeutta ottaa ohjat käsiin ja jakaa puheenvuoroja myös muille kandidaateille.

Suunnittelijan kehitellessä simulaatioita esimerkiksi palvelurooleissa työskenteleville henkilöille ensimmäisenä tehtävänä on saada kokonaisvaltainen ja selkeä käsitys tarjolla olevan tuotteen tai palvelun kohderyhmästä. Halutessaan luoda realistinen ja tarkka simulaatio suunnittelijalla tulee olla syvä ymmärrys avoinna olevasta työtehtävästä ja sen kaikista vivahteista. (LaTorre & Bucklan 2013, 192–193; ks. esim. Holland & Lambert 2013.)

Osa haastatelluista kertoi suunnittelevansa simulaatiot itsenäisesti, tosin pyytämällä tukea ja apua alaisiltaan, jotka ovat kandidaatin mahdollisia tulevia työkavereita. Rekrytoijalle on tärkeää, että simulaatioon osallistuva kandidaatti tiedostaa tuotteen kohderyhmän ja häneltä löytyy kykyä suunnitella lopputuotteita kohderyhmästä riippumatta. Rekrytoinnista ja simulaatioista vastaava esimies muokkaa simulaatioita aina avoinna olevan työtehtävän mukaan. Muokkauksen jälkeen hän esittelee ja tekee ehdotuksen niille alaisilleen, jotka tulevat työskentelemään uuden palkattavan henkilön kanssa. Simulaatiot käsitellään ryhmän sisällä esimiehen esittäessä ja kysyessä alaisiltaan mielipidettä siihen, onko kyseessä oleva simulaatio hyvä ja saavatko he sen avulla tarvittavia asioita irti. Esimies hyväksyy simulaatiot tiimissä ja muokkaa niitä ainakin silloin, jos hän on edellisessä rekrytointiprosessissa huomannut jotain, mikä ei ole toiminut aiemmin toteutetussa simulaatiossa halutulla tavalla.

LaTorren ja Bucklanin (2013, 192–193) mukaan kandidaatin tulevien työkavereiden osallistaminen simulaation suunnitteluun ja toteutukseen on suositeltavaa toimintaa, joka

tuo lisää vakuuttavuutta ja luotettavuutta rekrytointiin. Simulaation suunnitteluvaiheessa haastatellaan tehtävässä toimivia työntekijöitä ja esimiehiä tavoitteena saada selville tehtävän edellyttämät kyvyt, taidot, tiedot ja muut ominaisuudet. Haastattelutulosten perusteella tehdään analyysi ja suunnitellaan simulaatio. Paikan päällä tehdyt havainnot työympäristöstä ja -välineistä, asiakkaista, asiayhteyksistä sekä palvelun toimivuudesta tukevat onnistumista simulaation suunnittelussa. (LaTorre & Bucklan 2013, 192–193.)

Edellä mainittu suunnittelutapa on tärkeää varsinkin puhuttaessa työnantajan ja konsulttitoimiston yhteistyökuvioista. Erään haastateltavan mukaan joissakin harvoissa tapauksissa asiakasorganisaatio toivoo, että simulaatio toteutetaan reaaliympäristössä oikeita työvälineitä käyttäen. Reaaliympäristössä toteutettava simulaatio vaatii paljon enemmän resursseja keinokehoiseen ympäristöön verrattuna. Haastattelujen perusteella tällainen tilanne on poikkeuksellinen. Salakar (2010, 23–24) mukaan simulaatioympäristössä kaikki osatekijät on luotava simulaatiotehtävään, jos valmista harjoitetta ei vielä ole. Hänen mukaansa simulaatiotehtävät voidaan rakentaa haastaviksi, mikä koetaankin simulaatioiden yhdeksi vahvuudeksi. Haastatteluista saamien tietojen mukaan suurin osa haastateltavista suosittelee suunnittelemaan yleissimulaatioita. Toisen itse simulaatioita järjestävän organisaation simulaatiot ovat kuitenkin hyvin pitkälti Salakar (2010) antamien mallien mukaisesti rakennettuja.

LaTorren ja Bucklanin (2013, 192–193) mukaan simulaatioita ammatikseen suunnittelevia suositellaan kuitenkin ennakoimaan ja välttämään olemassa olevia sudenkuoppia. Asiakasorganisaatio, jolle simulaatio tehdään voi joskus olettaa sen olevan tarkka kopio (ks. myös edellinen luku) olemassa olevasta työympäristöstä ja sen käyttöjärjestelmästä. Haastatellut kertoivat suunnitteluvaiheen ja erityisesti yhteistyön merkityksen toimeksiantajan ja rekrytointikonsulttiyrityksen välillä korostuvan juuri simulaation suunnitteluvaiheessa. Konsulttiyrityksen edustajan on ymmärrettävä asiakasorganisaation tarve ja tavoite eli mitä ja minkälaista osaamista simulaation avulla haetaan. Kaikkia odotuksia täyttävää simulaatiota ei ole aina mahdollista eikä järkevääkään suunnitella vaan mielekkäämpää on tavoitella yleisellä tasolla ja useaan tilanteeseen sopivia simulaatiota. Mentäessä liikaa yksityiskohtaisiin ja trendikkäisiin seikkoihin voi jotain työtehtävän kannalta olennaista jäädä huomioimatta. Yksityiskohtainen ja lähes reaaliympäristöä kopioiva simulaatio tulee todennäköisesti asiakasorganisaatiolle kalliiksi. Haastattelijien rekrytointia tarjoavien konsulttiyritysten mielestä on järkevämpää suunnitella niin sanottuja yleissimulaatioita liian pitkällä räätälöityjen sijaan. Aiemmista simulaatioista saadut vertailupohjat ovat avainasemassa ja rekrytointikonsulttien mielestä tärkeä syy korostaa yleissimulaatioiden merkitystä. Haastattelujen perusteella yleisellä tasolla olevat simulaatiot ovat hyödynnettävissä useissa arviointitilanteissa, kun taas yksityiskohtaisesti räätälöidyt sopivat pahimmillaan vain yhteen simulaatiotilanteeseen. Esimerkiksi johtotehtävään räätälöity yksityiskohtainen simulaatio voi kuitenkin olla ainutkertaisuudessaan hyvä vaihtoehto. Tulevan työntekijän rooli ja vastuut edellyttävät lähes täydellistä onnistumista

rekrytoinnissa ja mahdollinen virherekrytointi voi koitua organisaatiolle kohtalokkaaksi. (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013, 192–193.)

Työnhakijoiden näkökulmasta asiaa katsottuna olisi suotavaa suunnitella helposti sisäistettävissä simulaatioita ilman ennako-oletusta jonkin aihepiirin kuten esimerkiksi politiikan syvällisemmästä tuntemisesta. Ennakkoon jaettavien materiaalien ja tehtävän ohjeistuksen tulee myös olla helposti ymmärrettäviä. (LaTorre & Bucklan 2013, 198.) Mikäli arviointiin osallistuvat henkilöt ovat jostain syystä hämmentyneitä prosessista tai eivät ymmärrä tehtävänantoa, niin silloin ei välttämättä saada selkeitä tuloksia tai voidaan saada vääristyneitä tuloksia. Haastatellut nostivat myös tärkeäksi seikaksi simulaatiotehtävän ymmärrettävyyden. Simulaatioiden suunnittelussa on tärkeää pyrkiä välttämään tilannetta, missä joku kandidaatti on etulyöntiasemassa, vaikkei sitä voida kuitenkaan täysin välttää.

Osa haastatelluista kertoi edustamiensa organisaatioiden suunnittelevan ja toteuttavan simulaatiot itse. Kuten jo edellä mainittiin, niin tehtäväkohtaista räätälöintiä tehdään jonkin verran, mutta yleensä vanhoja simulaatioita käytetään joko sellaisinaan tai hieman uudelleen muokaten. Haastatelluista ne, jotka käyttävät itse tekemiään simulaatioita painottivat niiden olevan juuri työtehtävään liittyvää oikeaa tekemistä realistisessa työympäristössä. Konsulttiyritysten mukaan räätälöintivaiheessa neuvotellaan toimeksiantoyrityksen kanssa ja simulaatiot suunnitellaan tiiviissä yhteistyössä (ks. esim. Vaahtio 2005).

Osa haastateltavista sanoi, että simulaatioita on hyvä pitää luonteeltaan yleisimpinä kuin johonkin tehtävänkuvaan tarkkaan suunniteltuina, koska silloin pystytään vähentämään hakijoiden eriarvoisuutta. Esimerkkinä mainittiin automyyjiksi hakeutuville annettavan tehtäväksi myydä vaikka jotain kodinkonetta. Tässä tapauksessa kyseessä on myyntisimulaatio, joka on yksi Sallin ja Takatalon (2014) mainitsemista työskentelysimulaatioista. Kuten Hunter & Hunter (1984, 72, 89–90) omassa tutkimuksessaan totesivat, niin hakijalta ei edellytetä täydellistä osaamista sellaiseen tehtävään, mitä hän ei ole aiemmin tehnyt. Heidän mukaansa samantapaisesta työstä saatu aiempi kokemus tukee kuitenkin hakijan menestymistä simulaatiotehtävässä. Haastateltavat kertoivat, että aiemmista yleissimulaatioista saaduista tuloksista olevaa vertailupohjaa hyödynnetään seuraavien simulaatiotehtävien arvioinneissa. Mikäli simulaatioita vaihdetaan usein, niin silloin joudutaan aina keräämään uutta tietoa ilman vanhaa vertailupohjatietoa. Tämän kaltainen toiminta kuluttaa organisaation resursseja. Haastateltujen henkilöarviointeja tekevien mukaan usean arviointimenetelmän yhtäaikainen käyttö ja niistä saatavien tulosten keskinäinen mittaaminen sekä aiempiin arviointituloksiin vertaaminen lisää meneillään olevan arvioinnin luotettavuutta (ks. esim. Schmidt & Hunter 1998; Roth ym. 2005; Vaahtio 2005). Seuraavassa erään haastateltavan näkemys eri menetelmien käytöstä ja niiden keskinäisestä vertailusta ja mittauksesta:

"Kaikkia asioita mitä raporttiin kirjataan mitä on arvioitu eli mitä siis raportoidaan meidän toimeksiantajalle, niin jokaista pitää mitata vähintään kahdella toisistaan riippumattomalla mittarilla / menetelmällä. Ei välttämättä testillä, mut menetelmällä ja näiden simulaatioiden iso lisäarvo on siinä, että nyt ku me ollaan saatu tietty simulaatiotulos, ni me nähdään miten ihminen käyttäytyy esimerkiksi tiedonanto- tai päätöksentekotehtävissä. Me voidaan selittää sitä tulosta esimerkiksi persoonallisuustestien tuloksella tai kykytestien tuloksella eli nää ikäänkun simulaatiot antaa pienen näytteen siitä, et miten tän henkilön kyvyt ja persoonallisuus ilmenee, ku se tekee jotain reaali maailman tehtävää." (H2)

Luovan alan organisaatiossa rekrytoinnista vastaava henkilö kertoi itse suunnitelmastaan ja käytössään olevasta kandidaattien pisteytyskaavakkeesta. Kaavaketta käytetään loppusuoralla olevien kandidaattien arvioinnissa ja siihen kirjataan tärkeimpiä työssä menestymiseen liittyviä asioita.

"Mitä me sit halutaan [tietää kandidaatista], niinku miellyttävyys, sopeutuminen joukkoon, sitoutuneisuus, kiinnostus työpaikkaan, joustavuus, yhteistyötaidot, pelin ymmärrys ymmärtääkö ylipäättään niinku pelejä. Koska jokku ei ymmärrä, ku lukee sääntöi, et pystyykö omaksuu sen maailman niinku ittees ja organisointikyky, paineen alla olo, ja tämmöset. Ja sit on eri henkilöt on arvioinu kaikki, jotka on jossakin vaiheessa sitte tän kyseisen henkilön kans ollu [arviointipäivänä]" (H1)

Kaikki haastatellut totesivat simulaatioiden kuluttavan useita organisaation resursseja ja osa sanoi niiden kuluttavan huomattavan paljon aikaa. Lisäksi simulaatioiden suunnittelu-, toteutus- ja purkuvaiheessa tarvitaan usean asiantuntijan työpanosta. (ks. esim. Boyce ym. 2013.) Hieman helpommalla pääsee organisaatio, joka on ulkoistanut simulaatiotehtävät konsulttiyritykselle vaikkakin myös heidän pitää olla suunnittelutyössä aktiivisesti mukana. Toisaalta taas simulaatioista saatava hyöty koettiin suureksi eli vaivan näkö palkitaan myöhemmin.

"Kyll niinku simulaatiot on kaikkein raskain väline siinä mielessä se on usein sanotaan niinkun tai parhaimmillaan tai raskaimmillaan se voi olla se, että tota jos nyt mietitään sellasta casea missä olis se, että on tietty tehtävä jonka assistentti teettää tällä arvioitavalla niin siinä saattaa olla konsultti vastaanottamassa sitä jos se on vaikka joku esitys. Tai konsultti voi katsoa sen videolta yhtä kaikki, niin siin on assistentti sit siin on konsultti. Sit loppujen lopuksi voidaan toimeksiantajan kanssa yhdessä kattoo

vielä nää esitykset läpi. Simulaatio vaatii siin mielessä, et se myöskin syö paljon resursseja ja ne voi olla turhanaikaisia, jos se on vääranäntyyppinen suhteessa työkriteeristöön." (H2)

"Simulaatiot tuo niinku semmosen uuden ja tärkeän tason verrattuna siihen, et mä pelkästään haastattelin ja teettäisin jotain testejä. Simulaatio on niinku seuraava tärkeä taso ja yhä lähempänä sitä konkretiaa sen ihmisen toimintaa, että musta se maksaa sen vaivan." (H5)

5.1.4 Käytettyjä simulaatiomenetelmiä

Haastateltavien käytössä olevia simulaatioita on monenlaisia, alkaen yksinkertaisesta myyntisimulaatiosta, jossa arvioitsija pyytää kandidaattia myymään hänelle esimerkiksi jonkun tuotteen. Myytäviä tuotteita heidän antamissaan esimerkeissä olivat pankin rahasto, kuulakärkikynä, rannekello ja tuoli. Aineettomia myytäviä tuotteita ovat erilaiset palvelut. Simulaatioiden keskikastiin kuuluvat muun muassa erilaiset postikoritehtävät ja ryhmäsimulaatiot. Eräs haastateltava kertoi kandidaatille annettavasta organisaation tietopaketista, minkä perusteella hänen on tehtävä yritysesitys pienelle yleisölle. Tehtävää voidaan verrata Kauhasen (2006, 78–82) esittelemään postikoriin, missä kandidaatti saa tehtäväkseen poimia annetusta materiaalista oleellimmat asiat. Toisessa ääripäässä ovat laajalla mittakaavalla toteutetut koko päivän kestävät arviointikeskukset. Lisäksi käytetään sähköposti- ja puhelinsimulaatioita sekä muita vuorovaikutteisia simulaatioita. (ks. esim. Niitamo 2003; Koivisto 2004; Sundvik 2005; Kauhanen 2008.) Seuraavassa haastatellun myyntijohtajan näkemys yksinkertaisesta myyntisimulaatiosta ja kandidaattien erilaisista kyvyistä menestyä annetussa tehtävässä:

"No, siinähan se tulee monesti tulee semmonen, että punotus ja sit muutenki et se ja ihan sama mitä se myy sille vaan se on lähinnä se, et mä haluan koittaa [testata] tai että ku sä oot kertonu mulle, ni kuinka hyvä sä oot ja kaikkee. Alappa tekemään [myymään] nyt niinku saman tien, et mikä on se [kandidaatin] reaktio. Onko se niin, et nyt mä en tiä kynästä [myyntiartikkelina kuulakärkikynä] paljon, että vai onko se semmonen, et "joo, ilman muuta tää on semmonen oikein todella magee kynä ja täs on pehmee kahva tässä punainen ja tää on ainutlaatuinen (...) Mitä mä oon niinku kattomassa tässä ja mikä se asenne tähän hommaan nyt on. Ja ku näit ollaan tehty sit useampia joka osa-alueilla enemmän tai vähemmän ja laajemmin se pitää kuitenkin olla niiden raamien sisäpuolella." (H3)

Tietokonesimulaatio toteutetaan sellaisen sovelluksen avulla, jossa käyttäjälle annetaan määritetyssä ympäristössä olemista symboloiva audiovisuaalinen kokemus. Tällainen simulaatio kattaa kussakin työympäristössä työtehtävälle merkitykselliset kokemukset. Seuraavassa sitaatissa rekrytoija kertoo graafikkokandidaateista, jotka ovat tehneet etukäteistehtävän kotona. He jatkavat todellisten työtehtävien tekemistä haastattelupäivänä organisaation omissa tiloissa eli reaaliympäristössä mahdollisten tulevien työkavereiden kanssa. Kyseisessä simulaatiotehtävässä ilmenee Räsänen (2004, 5) toteamia konkreettisia työtehtävän mukaisia merkityksellisiä ja kandidaattia tehtävässä eteenpäin päin vieviä seikkoja.

"Et ne testataan ja sen jälkeen se työ mitä he tekee, ni sitte ne pyydetään siirtämään koneelle elikkä sit he alkaa tekemään sitä tietokoneella työstämään sitä eteenpäin. He tekee sitä jonku aikaa, ei he ehdi tietenkään sitä valmiiks saamaan, mut ehkä siin noin pari tuntia. Sitte sen jälkeen he perustelee niinku, et miks he on tehny näin ja mitä ja näitä valintoja ja onks heijän mielestään tää menny hyvin ja miten he jatkais siitä. Sitte me on yleensä useampi henkilö sitä kuuntelemassa. Sitte niinku joku saattaa siinä välissä mennä sanomaan jotakin elikkä pystytään yleensä arvioimaan sitäki, et mimmonen se henkilö on, et tulisko se meijän kans toimeen, niinku sillai henkilönä. Mä yleensä vielä sanon, et tää on sun työparis tässä ja jos sul tulee jotain ongelmii, niin kysy siltä. Sitäkin vähä mitataan, että kui paljo henkilö kysyy tai uskaltaako kysyy tai miten toimii siinäkin tilanteessa." (H1)

Kandidaattien esiintymistaitoja testataan vielä siten, että heitä pyydetään esittelemään suunnittelemansa valmis tuote sekä tuleville kollegoille että organisaation markkinointiosastolle. Kandidaattien on pystyttävä esityksessä perustelemaan omat valintansa uuden tuotteen suhteen. Esittely toteutetaan sekä suomeksi että englanniksi, koska molemmat kielet ovat työtehtävässä hallittava. Kyseisen organisaation järjestämää haastattelupäivä on yhdenmukainen Tuzinskin (2013, 2–5) tutkimuksessa esitellyn arviointikeskuksen kanssa. Arviointikeskustehtävissä simulaatiot antavat tietoa kandidaatin suorituskyvystä ja niissä voi olla useita työtehtävää simuloivia harjoituksia, joiden avulla pystytään mittaamaan muun muassa kandidaatin vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä suunnittelu ja organisointikykyjä. (Tuzinski 2013, 2–5.)

Haastateltavien mukaan arviointipäivän aikana käytetään useita henkilöarviointimenetelmiä haastatteluista, kyky- ja persoonallisuustesteihin sekä simulaatioihin. (Honkanen ja Nyman (2001, 44–48, 52). Yksittäisinä menetelminä voidaan sähköinsinööriille antaa

tehtäväksi tulkita annettua sähkökaaviota. Tiedottajan tehtävänä voi olla tiedotteen tekeminen pohjautuen hänelle ennakkoon annettuun materiaaliin. Ohjelmoijan tehtävään haakeutuvaa kandidaattia pyydetään lukemaan ja tulkitsemaan koodinpätkää. Esimerkiksi Tuzinski (2013, 2–5) puhuu työnäytteistä käytännönläheisinä yksittäisenä arviointimenetelmänä tai vaihtoehtoisesti integroituna arviointikeskukseen tai tilannekykytestiin. Ryhmäsimulaatioissa taas annetaan useammasta henkilöstä koostuvalle ryhmälle jokin ongelma ratkaistavaksi. Ryhmä voi tai vaihtoehtoisesti sen pitää sisäisesti päättää valitaanko ryhmälle päällikkö ja minkälainen tehtävänjako voisi auttaa ryhmää pääsemään etukäteen määritellyyn tavoitteeseen. (esim. Motowidlo & Tippins 1993, 337; Niitamo 2003, 113–114; Sundvik 2005, 150.) Seuraavassa haastateltu rekrytointikonsulttiyrityksen tutkimusjohtaja kertoo esimerkin johtajattomasta (Sundvik 2005, 150) ryhmäkeskustelusimulaatiosta:

"Meillä on hyvin hyvin monenlaisia ryhmäkeskustelusimulaatioita, se on niinku niit on tota hyvin erityyppisiä LGD eli Leaderless group discussion [johtajaton ryhmäkeskustelu]. Joissakin saattaa olla, et ryhmän pitää päästä yksimielisyyteen tietyistä varsinki arvolatautuneista päätöksistä ja kaikkee tämmöstä. Yhteinen pointti on aina se, että se on niinku toisille useimmille ennestään tuntemattomille ihmisille, joille pitää pystyä suorittamaan joku tehtävä ja pääsemään yksimielisyyteen sekä kertomaan ulospäin tää heidän päätös." (H2)

Eräs haastateltava kertoi, että business case -simulaatioissa kandidaateille annetaan kuvitteellisen organisaation tunnuslukuja. Samalla heille kerrotaan, ettei yrityksen toiminta ole tällä hetkellä kovin kannattavaa. Arvioitavien kandidaattien tulee ratkaista ongelma sekä tehdä tulevaisuuden suhteen toimintaa elvyttäviä suunnitelmia. Kirjallisuudesta nousi esiin tilanne, missä arvioitava tekee esimerkiksi strategiasuunnitelman organisaation tilanteen parantamiseksi. Hänen tulee esitellä suunnitelma kuvitteelliselle hallitukselle, joka koostuu organisaation johtoportaasta ja rekrytointikonsulteista. Kyseisiä simulaatioita kutsutaan myös postikori-simulaatioiksi, joissa ensisijaisesti mitataan arvioitavan suunnittelu-, organisointi-, päätöksenteko- ja hallinnointitaitoja. (ks. esim. Niitamo 2003, 113; Sundvik 2005, 152–153; Kauhanen 2006, 82).

"Tyypillinen juttu on esimerkiksi se, että annetaan tota joku tämmönen liiketoimintacase, eli hänellä on vaikka tietty määrä aikaa kattoo tilinpäätöstietoja ja organisaatiokaaviota ja firman tilannetta yleisemmin. Sen [kandidaatin] pitää sen perusteella tehdä joku liiketoimintasuunnitelma niiden lukujen ja muiden perusteella. Sit sen pitää esittää se kuvitellulle johtoryhmälle jolloin se videoidaan. Ja sit siin saattaa olla vielä mukana

se, että assistentti joka kyseenalaistaa tätä tai konsultti kyseenalaistaa tätä päätöstä. Eli katotaan, et miten hyvin tää ihminen on ite miettiny tän asian loppuun." (H2)

Kuten Holland ja Lambert (2013, 129) ovat todenneet, niin puhelinasiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden paineensietokyky ja valmius vastata hankaliin asiakkailta tuleviin kysymyksiin vaatii työntekijältä erityistaitoja ja henkistä jaksamista. Yhden haastattelun antamaa simulaatioesimerkkiä voidaan verrata kyseiseen tutkimukseen.

"Realistisempi enemmän työelämälähtöisiä juttuja ja sit tietysti ihmisten ohjaamiseen ja erilaisiin tilanteisiin puuttumiseen liittyviä simulaatioita. Tämmösiä mitä nyt sitten jos on joku tota porukasta käyttäytyy huonosti tai saa huonoa asiakaspalautetta tai saa erittäin hyvää asiakaspalautetta tai näyttää olevan jaksamisensa ääri rajoilla tai muuta. Et miten tämmösen tilanteen ottaa käsittelyyn ja miten siitä sit keskustele. Ja ehkä sit vähän lyirisemmälläkin tasolla suunnitelman tasolla enemmän, et minkälaisen prosessin siinä sitten vie läpi, kun asiaa pyrkii saamaan kuntoon." (H6)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että simulaatiot mittaavat ammatillisen osaamisen ydintä, esimerkiksi lentokonesimulaatioissa selvitetään henkilön kykyä ohjata lentokonetta. Toisen tyyppisissä tehtävissä voidaan tuoda esiin henkilön yleisiä valmiuksia työtehtävän suorittamiseen eli niitä, mitä kyseisessä tehtävässä tarvitaan eikä niinkään mennä erityisosaamisen puolelle. Kandidaatin persoonallisuustekijöitä ja sosiaalisia taitoja mitataan vuorovaikutus-, esimies- ja organisointisimulaatioissa. Sekä yleissimulaatiot että erityisosaamista mittaavat simulaatiot kuvaavat työssä tarvittavaa osaamista, ominaisuutta ja valmiutta.

5.2 Simulaatioiden hyödyt ja kyky ennustaa työmenestystä

Simulaation rooli henkilövalintatilanteessa vaihtelee eri haastateltavien mukaan, koska osa heistä korosti sillä olevan suuri merkitys ja osa taas koki simulaation merkityksen arvioinnissa kasvavan käytettäessä sitä yhdessä muiden menetelmien kanssa. Simulaatioiden ja muiden arviointimenetelmien yhteiskäytöstä on mainittu edellä olleissa luvuissa 5.1.1 ja 5.1.2. Omatoimisesti työnäytteitä ja simulaatioita toteuttavien mielestä he eivät pystyisi tekemään hyviä henkilöstövalintoja ilman niitä. He perustelevat näkemyksensä niiden kykyyn ennustaa työmenestystä. (ks. esim. Schmidt & Hunter 1998, 262, 267,

272.) Simulaatioiden rooli voi olla rekrytointiprosessin alusta loppuun asti todella keskeinen. Niiden joiden mielestä merkitys tulee yhteistuloksesta kaikkien käytössä olevien menetelmien kanssa kokevat simulaatioilla olevan merkitystä silloin, kun ne menevät erityisen hyvin tai huonosti. Kandidaatin simulaatiosta saadun arviointituloksen ollessa keskinkertainen, sen painoarvo jää heidän mielestään melko pieneksi lopullista henkilövalintaa tehtäessä. Haastattelujen perusteella simulaation merkitys kasvaa juuri edellä mainittujen ääripääilmiöiden myötä ja muissa tapauksissa sen merkitystä voi olla vaikea määrittellä.

"Siin voidaan joskus joku kysy samaa persoonallisuustesteistä mikä merkitys niillä on. Sitä ei oikeestaan voi sanoa koska se on vähän näin, että jos se simulaatio on tavallaan suoritus on hyvin keskitasoinen, niin silloin sillä ei juuri oo roolia. Jos se on poikkeuksellisen hyvä tai poikkeuksellisen huono sillon tietenkin sen rooli kasvaa, et se tavallaan sen rooli riippuu siitä mitä sieltä tulee ulos sieltä simulaatiosta.." (H2)

Suurin osa haastateltavista kertoi useiden eri arviointimenetelmien yhteiskäytön lisäävän menetelmien luotettavuutta ennustaa työnhakijan osaamista ja työssä menestymistä. Samaa mieltä ovat Honkanen ja Nyman (2001, 85) ja painottavat, että yhtä arviointikriteeriä tulisi aina mitata vähintään kahdella erityyppisellä menetelmällä. (ks. esim. Schmidt & Hunter 1998; Roth ym. 2005, 1030; Vaahtio 2005). Eräs haastateltava kuvaili simulaation luotettavuuden määräytyvän rekrytoijan ammattitaidon ja eri menetelmistä saatujen tulosten ristikkäisanalysoinnin kautta.

"Se on yks siinä kokonaisuudessa, mutta tota noi kyllähän se voi näyttää niinku ehkä sillai enemmän, ku joku muu menetelmä jos se tieto on niin ku ristiriitasta muuhun tietoon verrattuna. Totta kai se on niinku psykologin päänsisäinen asia kans, että löytää ne syyt et miks tää on niinku ristiriitasta, et miks henkilö vaikka kertoo jotain persoonallisuusinventaarissa tai motivaatioinventaarissa, että näin hän tekee ja tämä hänelle on tärkeitä. Sit joku ihan muut asiat tuleeki esille siinä simulaatiossa, ni sillonhan se on ylipäätänsä semmonen vakava pysähtymisen paikka ja voi toki sit painaa paljonkin siinä kokonaisuudessa. Siin ei yleensä oo mitenkään niinku valtavan isoja ristiriitoja mitä sieltä tulee (...) just poikkeustilanteissa, ni simulaatio saattaa nousta tärkeeseen rooliin." (H6)

Jokainen haastateltu oli samaa mieltä hakijan todellisten kykyjen esiintulosta simulaatiossa. Simulaatiossa ei yleensä pystytä huijaamaan vaan kandidaatti joko osaa tai ei osaa annettua työtehtävää. (ks. esim. Roth ym. 2005, 1030; Vaahtio 2007, 106–107.) Eräs

haastateltu esitti painokkaan mielipiteensä, että jos kandidaatti pystyy simulaatiossa ja muissa arviointitehtävissä huijaamaan uskottavasti, niin onko se sitten oikeastaan huijaamista. Tällöin rekrytoijan tai arvioitsijan pitää tulkita kandidaatin osaaminen realistiseksi. Joskus kandidaatti voi itse aliarvioida tai vähätellä omaa osaamistaan ja lopulta yllättää arviointitilanteessa itsensä positiivisesti. Poikkeuksellisesti erään haastateltavan mukaan kandidaatti pystyy arviointitilanteessa hieman huijaamaan esimerkiksi omia yhteistyötaitojaan. Hän voi olla aktiivisempi ja enemmän äänessä ryhmäsimulaatiossa kuin mitä normaalissa työtilanteissa olisi. Interaktiivisessa simulaatiossa kandidaatti voi joskus esiintyä toisella tavalla normaaliin työympäristöön verrattuna. (ks. esim. Sundvik 2005, 186–187.) Seuraavassa esimerkki työnhakijasta, jonka toimimisesta esimiestehtävässä oli rekrytointikonsultille etukäteen annettu selvitys. Hän oli hakeutumassa päällikkötason tehtävään samassa organisaatiossa ja siihen liittyen hänet testattiin simulaatiotehtävän avulla konsulttiyrityksessä. Henkilöstön tämän hetkinen määrä ja sen osaaminen ovat tärkeitä tulevaisuudessa huomioitavia asioita (ks. Kauhanen 2006, 23; Helsilä & Salojärvi 2009, 59–60). Segalin (1996, 121) mukaan johtotasolle palkattavasta työnhakijasta on etukäteen tärkeää tietää muun muassa millainen johtamistapa hänellä on. Simulaatioiden avulla voidaan selvittää onko hänen tapansa johtaa enemmän diktatuurinen vai yhteisöllinen ja miten hän selvittää eteen tulevat ongelmat ja mahdolliset erimielisyydet.

"Just oli vähä aika sitte, että henkilö joka on semmonen erittäin empaattinen ja pehmeä ja hän oli siis saanut negatiivista palautetta, että pitäisi esimiehenä nyt vähän jämäköityä ja saada ikäviä asioita haltuun vähän paremmin ja ryhtiä kuroa sinne porukkaan. Sellasta palautetta oli tullu (toimeksiantajalta) ja hän tuli meille sit arviointiin. Tehtiin just tämmönen simulaatio, mis piti sitten huonoon käytökseen puuttua ja tota tekemättä jääneisiin asioihin, myöhästelyyn [alaisten] ja tällaseen. Niin kyllä sieltä tuli, ku tykin suusta ne asiat. Kyllä tosiaan niinku oli jämäkkää ja oli asiat järjestyksessä ja kyllä puututtiin niihin ja pantiin työntekijä ruotuun ja niin edelleen. Et tämmöstä voi sit sattuu, et ihmiset jotka on saanu palautteen ja se ohjaa heidän toimintaa siin tilanteessa ja myöskin sit se, että se ajattelee, et tässä tilanteessa varmaankin pitäisi käyttäytyä näin." (H6)

Kyseinen esimerkki ei täysin tue Martinsin ja Liman (2006, 911–912, 914) tekemän tutkimuksen väitettä sisäisen rekrytoinnin kannattavuudesta verrattuna organisaation ulkopuolelta palkattavaan työntekijään. Erään haastatellun rekrytointikonsultin mielestä ohjelmoijan tehtävään hakeutuvan kyky lukea hänelle annettua koodinpätkää ilmentää todellista osaamista eikä hakija pysty simulaatiotilanteessa näyttelemään osaamistaan. Simulaatioita pidetään luotettavina arviointimenetelminä varsinkin silloin, kun niiden suun-

nittelu ja toteutus onnistuu. Inhimilliset tekijät, kuten jo edellä mainittu kandidaatin jännittäminen pitää tietenkin ottaa myös huomioon. Simulaatio voi siis joskus mennä kandidaatin henkisen tilan takia pieleen eikä välttämättä anna hänen osaamisestaan todellista kuvaa. (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013, 199–200.)

"Simulaatiot on sillä tavalla niinkun mielenkiintoinen testi tavallaan perhe tai menetelmäperhe, et siis siellä on osittain kykyjä jotka vaikuttaa niissä pärjäämiseen. Sit siellä on kompetensseja ja sit siellä on opittuja juttuja, jotka vaikuttaa tota ja sit siellä on persoonallisuus, joka vaikuttaa ja nyt jos niinkun simulaatioiden jos se epäonnistuu, niin se voi johtuu monesta eri syystä. Jos se onnistuu, niin se ei voi johtua muusta, ku siitä et se vaan oikeesti hallitsee sen homman. Tavallaan se tulkinta on vaikeempaa sillon, jos se menee huonosti se simulaatio kuin jos se menee tosi hyvin." (H2)

Tutkija pohti edellä mainittuja kandidaatin henkisiä ominaisuuksia ja inhimillisen luonteenpiirteiden esiin tulemistä simulaatioissa samalla hieman niitä kyseenalaistaen. Hänen mielestään epäonnistuneen simulaation jälkeen kandidaatille olisi suotavaa antaa toinen mahdollisuus, jolloin hän olisi henkisesti valmiimpi suorittamaan annettua tehtävää. Simulaatioita järjestävät tahot voivat kuitenkin vastustaa tällaista ehdotusta. Useammassa tilanteissa simulaatiotehtävä perustuu juuri ennalta tuntemattoman tehtävän nopeaan suorittamiseen. Toisaalta taas realistisessa työympäristössä ei yleensä työskennellä tarkoituksenmukaisesti paineistetussa ilmapiirissä.

Organisaatiot, jotka järjestävät simulaatiot itse luottavat suurelta osin niiden kykyyn ennustaa työnhakijan tulevaa työssä menestymistä. Asiassa on kuitenkin huomioitava mahdolliset tulevat ja muuttuvat elämäntilanteet, jotka luonnollisesti vaikuttavat työtehokkuuteen ja -menestykseen. Työn laadun kannalta simulaation koettiin olevan hyvänä suunnan näyttäjänä, kun taas ahkeruutta ja tempoa sen avulla ei juurikaan pystytä ennustamaan. Rekrytointitilanteessa ihminen voi muun muassa vastaanottaa ohjeita joustavammin kuin todellisessa tilanteessa. Rekrytointikonsultaatiota tarjoavien ja niitä hankkivien yritysten mukaan yksistään simulaatioiden avulla ei juurikaan pystytä työmenestystä ennustamaan. Tämä väite osittain kumoaa Schmidtin ja Hunterin (1998) tutkimuksessa simulaatioiden olleen yksittäisistä arviointimenetelmistä luotettavin työmenestymisen ennustaja. Samaa väitettä tarjoavat Salli ja Takatalo omassa kirjassaan (2013, 65). Toisistaan poikkeavat tutkimustulokset aiemmista tutkimuksista verrattuna käsillä olevaan tutkimukseen johtunevat siitä, että simulaatiot koetaan Suomessa vielä niin sanottuina täytemenetelminä henkilöarvioinneissa eikä aiheesta ole juurikaan tehty laajamittaisia tutkimuksia. Suomen rajojen ulkopuolella simulaatioiden käyttö on jo ammattimaisempaa ja kehittyneempää, mikä on todistettavissa kansainvälisten tutkimusten määrällä.

Silloin kun työntekijää etsivä organisaatio käyttää myös muita menetelmiä henkilöarviointipaketissaan, niin kokonaisuudesta saadaan mitattua jonkinlainen ennustearvo. Tämä näkyy myös rekrytointikonsultin tekemässä lopullisessa raportissa. Tällä hetkellä Suomessa pelkästään simulaatioille ei pystytä antamaan kovinkaan yksityiskohtaista ennustearvoa, mikä johtuu puuttuvasta mittausvälineestä. Simulaatioiden mittaamista hankaloittaa niistä kerättävän datan ei-numeraalinen muoto. Aineisto on laadullisessa muodossa olevaa tietoa, mitä on vaikea saada kerättävään ja standardoitavaan muotoon. Simulaatioiden numeerinen pisteyttäminen vaatii pitkälle kehitettyä simulaation tulkinnan mallintamista. (Honkanen & Nyman 2001, 88–89.) Yhdellä rekrytointikonsultaatiota tarjoavalla yrityksellä, jonka tutkimusjohtajaa haastateltiin, on kehitteillä järjestelmä minkä avulla pelkästään simulaatioistakin voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa pystyä laskemaan niin kutsuttua ennustekorrelaatiota suhteessa työmenestykseen. Rekrytointikonsultti keskustelee yleensä toteutetun henkilöarvioinnin jälkeen sekä arvioitavan että toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa antaen samassa yhteydessä palautetta yksittäisen kandidaatin menestymisestä simulaatiossa.

"Mä ajattelen sitä ennustavuutta sen kokonaisarvion näkökulmasta, en vain simulaatioitten näkökulmasta. Musta on vaikee niinku ku on tutkittu tätä ennustearvoo, ni kyllhän niinku strukturoitu haastattelu on ihan siel kärkipääs yksittäisistä menetelmistä." (H5)

Haastateltu rekrytointikonsulttiyrityksen toimitusjohtaja kertoi muista poikkeavan ja mielenkiintoisen näkemyksensä pohtien simulaatioiden kykyä ennustaa hakijan työmenestystä.

"Jos katotaan sitä mikä on ollu henkilön työmenestys tai miten esimies kokee (...) ja mikä on ollu se meidän arvosana millä me ollaan arvostettu arvioitavaa. Siinäähän ei oo mitään simulaatioista erikseen vaan se on vaan se kokonaisuus. Ihmiset saa hyviä arviointeja meiltä soveltuvuudesta ja sitte he myöskin saa hyviä arviointeja esimiehiltään (...) Populaatio (henkilöarviointiin valittu) on valikoitunu (...) Se kiinnittää huomiota, et semmosii henkilöitä ei oo ylipäätänsä valittu eli ne on pudonnu siitä porukasta pois, jotka on saanu keskivertoo alemman arvioinnin siinä soveltuvuusarvioinnissa. Ja sit myöskään niitä, jotka on koettu keskivertoo heikommaks menestyjiks oikeesti töissä, ni niitäkään ei oo." (H6)

Haastateltu konsulttiyrityksen toimitusjohtaja sanoi, ettei hänellä ole antaa suoraa vastausta simulaatioiden ennustettavuudesta vedoten juuri edellä olevassa sitaatissa mainit-

tuun valikoituun populaation ja sen arviointiin. Hänen mielestään simulaatioiden todellisesta luotettavuudesta voidaan puhua vasta silloin, kun arviointeihin otetaan ulkopuolelle eli valitsematta jääneitä henkilöitä mukaan ja tehdään heidän sekä valittujen henkilöiden välistä vertailua.

”Meidän pitäis tehdä semmonen oikeaoppinen koe, et ottaa töihin niitä tyyppejä, jotka on menestynyt tosi huonosti niis simulaatioissa ja jotka on mokannu ihan kerta kaikkiaan. Sit verrata niitä, jotka on otettu töihin näitä simulaatioissa mokanneita eli ei niitä simulaatioissa hyvin menestyneitä. Must se haaste on just se populaation valikoituvuus, et ku mekin [rekrytointikonsulttiyritys] jo saadaan just ne parhaat kandidit tänne. (...) Eli parhaat henkilöt on täällä, mut vielä se yks paras valikoidaan sinne (arviointiin).” (H6)

Haastateltavan toimitusjohtajan näkemys herätti miettimään lähes mahdollottomalta tuntuva tilannetta tutkia myös karsittujen eli rekrytoinnin ulkopuolelle jääneiden työnhakijoiden työssä menestymisen testaamista. Haastateltu esitti ehdotuksensa liittyen traineetyöntekijöihin¹⁴, joita voisi arvioida ja verrata arvioinnin tuloksia perinteisen rekrytointiprosessin ja arvioinnin kautta valittujen henkilöiden arviointituloksiin. Tällainen tutkimustyö olisi haastavaa ja resursseja vaativaa, mutta varmasti myös mielenkiintoinen jollekin aiheesta innostuvalle tutkijalle. Kuten edellä mainittu haastateltava kertoi, niin arviointitilanteissa on aina esikarsittuja ja parhaita työnhakijoita testattavana. Toisaalta, tämä kyseenalaistaa muiden arviointimenetelmien luotettavuustekijöitä. Työnantajaorganisaatioiden kannattaa huomioida, että valitsematta jääneitä eli arvioituja ja haastateltuja henkilöitä voidaan tarvita myöhemmin. Esimerkiksi organisaatioon valitun työntekijän työsuhde voi jostain syystä päättyä koeajan aikana. Olisiko arviointeja toteuttavien tahojen syytä miettiä jo arviointitilanteissa omia tulevaisuuden tarpeitaan?

5.3 Simulaatioiden jälkimittaukset

Soveltuvuusarvioinneista tehdyt jälkimittaukset toteutetaan lähinnä henkilöstökonsulttatoimintayritysten toimesta ja niillä tarkoitetaan rekrytoinnista muutaman kuukauden kuluttua tehtävää kyselyä. Siinä kysytään valitun henkilön työsuhteen alkutaipaleen menestystä ja

¹⁴ Trainee-ohjelmat ovat yritysten tapa kasvattaa nuorista osaajista tulevaisuuden ammattilaisia yrityksen palvelukseen. Trainee-ohjelman aikana nuorille annetaan mahdollisuus perehtyä monipuolisesti yritykseen ja sen toimintatapoihin. (Mediatalo Opiskelupaikka Oy 2015.)

sitä miten soveltuvuustestien tulokset vastaavat henkilön työssä menestymistä. Ne jotka hoitavat rekrytointiprosessit omatoimisesti ylläpitävät myös jonkinlaisia tietokantoja työntekijöistään. He toteuttavat muun muassa perehdytystä, kehityskeskusteluja ja jatkokoulutuksia hyväksikäyttäen olemassa olevia tietoja. (ks. esim. Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 84; Välivehmas 2014, 209–210.)

Toinen itsenäisesti simulaatioita järjestävistä yrityksistä kertoi omasta perehdytyksestään esimerkin liittyen vanhempainvapaalle jääneen tilalle perehdytetystä uudesta työntekijästä. Työntekijää, joka oli jäämässä vapaalle, pyydettiin hyvissä ajoin kirjoittamaan ylös kaikki omat työtehtävänsä sekä niihin liittyvät oheistoiminnot. Vapaalle jäävä työskenteli uuden hänen sijaisekseen valitun henkilön kanssa kaksi viikkoa yhtä aikaa. Tällä tavoin toimimalla varmistettiin työn sujuminen vanhempainvapaan alkamisen jälkeen. Tässä tavoitellaan Hamilon (2011) esittämää tilannetta, missä uusi työntekijä on mahdollisimman pian tuottavimmillaan. Näin saadaan uuden työntekijän osaaminen heti hyvälle tasolle ja varmistetaan vapaalle jäävän hiljaisen tiedon siirtyminen uudelle työntekijälle. Yhtä tärkeää on, että jokaiselle organisaatioista lähtevälle järjestetään ennen viimeistä työpäivää niin sanottu lähtöhaastattelu, mikä voi auttaa seuraavaa työntekijää pääsemään nopeammin työtehtäviin kiinni. (ks. esim. Valvisto 2005, 116.)

Pelkästään simulaatioista ei ole haastateltavien mukaan vielä jälkimittauksia. Lukuun ottamatta alaluvussa 5.4 mainittua rekrytointikonsulttiyritystä, joka on jo kerännyt simulaatioista dataa ja parhaillaan kehittää niihin soveltuvia mittareita. Osa haastateltavista mainitsi aiemmista arvioinneista saatujen aineistojen olevan tärkeitä vertailtaessa uusia aineistoja niihin. Rekrytointikonsultaatiota tarjoavan yrityksen tutkimusjohtaja kertoi myyntisimulaation verrokkiryhmistä ja kandidaateista kerätyistä tiedoista ja heidän välisistä yhteisistä ominaisuuksistaan.

"Otetaan vaikka myyntitehtävä otetaan sellanen, että halutaan niinku asiakkaan kans varmistaa, että minkälaiset taidot ja osaaminen on yhteydessä siihen hyvään menestykseen siin työssä. Niin saatetaan vaikka tutkia ja arvioida niitä kerätä dataa niistä ihmisistä jotka on niit parhaita myyjiä vaikka ja katsotaan, et onks niillä jotain yhteisiä ominaisuuksia ja piirteitä niitten toimintatavassa. Tehdään niinku sellasta tutkimusta, meil on tääl semmonen pieni tutkimusyksikkökin olemassa. Tehdään sitä ja sit siitä sitä tietoo käyttää siinä arvioinnissa, että kun tulee uusia ehdokkaita, että löytykö heiltä nyt niitä valmiuksia, jotka on katsottu et on tässä tehtävässä tärkeitä. Niinku ei pelkästään mutu-tuntumalla tärkeitä vaan, että se on ihan kerättyä aineistoa ja tutkittu sitä." (H5)

Arvioinnin luotettavuus kasvaa muun muassa vertailun avulla. Standardoitu menetelmä tarkoittaa sitä, että testitulokset ovat verrattavissa muiden saman kohderyhmän tai

muiden hakijoiden tekemiin testeihin ja niistä saataviin tuloksiin. (Honkanen & Nyman 2001, 89; Nyman 2005, 164.) Nyman (2005, 164) kuvailee testituloksen osuvuuden ja luotettavuuden perustuvan arvioinneissa käytettäviin useisiin erityyppisiin menetelmiin, jotka täydentävät toisiaan ja täyttävät arviointimenetelmissä olevia mahdollisia aukkoja. Hänen mukaansa kaikissa arviointimenetelmissä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Erään haastatellun rekrytointikonsultin mukaan heidän yrityksensä lähettää standardoidun yhteenvedon arvioinnista toimeksiantajalle pyytäen heitä samalla vastaamaan uutta työntekijää ja hänen työssä onnistumisestaan koskevaan kyselyyn, jota voidaan kutsua jälkimitaukseksi. Haastateltu sanoi lähetetyissä kyselyissä haasteena olevan toimeksiantajalta saatavat riittävällä motivaatiolla kirjoitetut ja tyhjentyvät vastaukset.

"Niin se semmonen standardiyhteenveto, mikä lähtee et siin on niinku kaks eri osuutta. Tää palvelun osuus, et miten se homma on hoitunu ja sit, et miten se henkilö on kokonaisuudessaan menestynyt. Me ollaan jonkin verran tehty tämmösii niinku validiteettitutkimuksii, mis on sit avattu tarkemmin niitä kompetensseja ja kysyty tarkemmin. Ne on sit aika isotöisiä ja siinä sit pitää tarkasti yhteistyössä niinku asiakkaan kanssa varmistaa semmosta, et saa niitä vastaajia, jotka oikeesti on motivoitunu. Niin et vähän perustelee jonkun henkilön menestymistä ja minkälainen persoona on ollu töissä ja näin. Tämmösii niinku ehkä teematyyppisiä tai kohdennettu, et on tehty projektipäälliköille tai palvelumyyjille." (H6)

Nymanin (2005, 166) mukaan raporttiin tulee kirjata ainoastaan olennaiset tiedot arvioinnista ja tulosta on käytettävä sen alkuperäiseen tarkoitukseen eikä mihinkään muuhun. Tulosten käyttäjille pitää olla selvää, etteivät he tule missään olosuhteissa käyttämään arkaluonteisia arviointitietoja väärin. Waris (2002, 36–37) painottaa, että palautteen annossa tulee huomioida inhimilliset ja yksilöpsykologiset seikat. Lausunnossa olisi hyvä korostaa arvioitavan positiivisia ominaisuuksia sekä hänen olemassa olevia mahdollisuuksiaan ja kykyjään erilaisiin työtehtäviin.

5.4 Simulaatioiden vahvuudet, heikkoudet ja uhat

Simulaatioiden merkittävimpiä vahvuuksia on niiden avulla saatava varmuus työnhakijan todellisesta osaamisesta. Simulaatioiden avulla saadaan myös Handlerin (2013, 5–6) tutkimuksen mukaan vahvaa näyttöä työnhakijan pätevyydestä. Hänen mukaansa simulaatioilla on ollut ja tulee myös jatkossa olemaan merkittävä arvo henkilöarviointeja tekevien keskuudessa. Haastatteluista nousi esille, että simulaatioita omin voimin järjestävien or-

ganisaatioiden mielestä vahvuuksia löytyy paljon, koska he toteuttavat niitä omassa työympäristössään ja työnhakijan mahdollisten tulevien tiimin työntekijöiden kanssa yhteistyössä. Tällä tavoin tulevat työkollegat pääsevät etukäteen tutustumaan uuteen työkaveriinsa ja heillä on suuri rooli myös arvioinnissa. Rossi (2012, 59) kuvailee kirjassaan Ikea-tavaratalon rekrytointitapoja. Ikeassa rekrytoinnit toteutetaan pääasiassa omin voimin, mikä tarkoittaa prosesseihin olennaisesti kuuluvien esimiesten, HR:n ja työntekijöiden mukana oloa. Rekrytointiprosessin loppuvaiheessa kandidaatit pääsevät tutustumaan työtiloihin ja tapaavat mahdollisia tulevia työkavereitaan. Asiantuntija- ja esimiesrekrytointeihin otetaan samasta tiimistä olevia työntekijöitä mukaan. Eräs haastateltu kertoi esimerkin aidossa työympäristössä toteutetusta simulaatiotilanteesta:

"Me laitetaan heijät ihan tänne mejän osastolle istumaan tyhjään pulpettiin [työpisteeseen]elikkä siinä näkee sen niinko, et pystyykö toimimaan tääl mejän kans ja totta kai se on jännittävä tilanne heille. Tääl on koko ajan niitä hälytekijöitä, koko ajan osastolla ihmiset tulee ja menee ja näin mutta, mut me laitetaan yleensä esimerkiks graafikot ni haluaa aina nähdä, et he [kandidaatit] pystyy piirtämään elikkä ihan lyijykynäluonnostelu, et piirtää vaikka prinsessan." (H1)

Sundvikin (2005, 194) mukaan organisaation sisäiseen arviointiin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti. Arvioitava ja arvioitsija voivat kokea olevansa keskinäisessä kilpailutilanteessa, varsinkin jos työsuhteessa oleva henkilö kokee oman paikkansa uhatuksi mahdollisten tulevien henkilöstövähennyksien takia. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi asia on otettava organisaation sisällä ennakkoon huomioon.

Yhtenä simulaation vahvuutena nähtiin aiemmin käytetyn ja hyväksi havaitun simulaation uudelleen hyödyntämisen helppous. Tämän päivän henkilöarviointimenetelmiksi eivät enää riitä pelkät työnhakijasta paperilla olevat tiedot eli cv:t, koulu- ja työtodistukset vaan halutaan myös konkreettista näyttöä työskentelytavoista. Simulaatiot tarjoavat realistista näyttöä ja antavat rekrytointipäätöksiin lisää tukea. Simulaatioiden heikkouksia mainittiin myös jonkin verran, yhdeksi suureksi heikkoudeksi nähtiin niiden suunnitteluun ja toteutukseen kuuluva aika. Simulaatioiden suunnittelu ja toteutus voivat tulla joskus kalliiksi muun muassa suunnitteluun tarvittavan asiantuntijatyön takia. (ks. esim. Boyce ym. 2013, 18–21; O’Connell ym. 2013, 157–158, 160, 169.)

Joissakin tapauksissa simulaatio voi epäonnistua esimerkiksi, jos sen avulla ei saada-kaan arvioitavasta sitä tietoa mitä alun perin tavoiteltiin. Haastatteluista ilmeni, että simulaation merkitys jää pieneksi tai jopa mitättömäksi, jos sitä ei ole suunniteltu oikean-tyyppiseksi suhteessa työkriteereihin. Heikkoutena nähtiin myös tilanne, jossa simulaatio ei vastaa sille asetettuja tarpeita tai arvioitava on ymmärtänyt tehtävänannon jotenkin väärin. Toteutettu simulaatio voi mitata täysin väärää osa-aluetta jolloin se epäonnistuu.

Muutama haastateltu kertoi huomioineensa työnäytteiden heikkouden muun muassa siinä, ettei niiden avulla pystytä mittaamaan ahkeruutta tai laiskuutta, sitoutumishalukkuutta, hankalia luonteenpiirteitä tai muita henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Chanin ja Schmittin (2002, 248) tutkimus väittää, että tilannekykytestien avulla pystytään mittaamaan myös kandidaatin yksilöllisiä ominaisuuksia kuten esimerkiksi työhön omistautumista. Simulaatioita on kuitenkin kritisoitu siitä, että ne antavat informaatiota lähinnä mekaanisesta osaamisesta jättäen arvioinnin ulkopuolelle esimerkiksi työnhakijan motivaation ja moraalien tason mittaamisen. (O’Connell ym. 2013, 157–158, 160, 169.) Simulaatioita voidaan joskus myös tulkita väärin, koska niille ei ole mitään valmista konseptia, miten niitä arvioidaan ja tällöin niiden tulkitseminen voi olla konsultille tai rekrytoijalle erityisen hankalaa. (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013, 198.)

"Ja sit se väärintulkinnan mahdollisuus on tosi iso siellä ja just niinku niinpäin tosiaan jos se menee huonosti se simulaatio niin voi olla erittäin vaikea sanoa mistä se johtuu." (H2)

Huomioitavaa on, ettei rekrytointikonsultti ole jokaisen toimialan asiantuntija, minkä takia hän ei osaa lukea eikä tietenkään analysoidakaan esimerkiksi sähköinsinöörille annettavaa sähkökaaviotehtävää. Haastateltavien mielestä onnistunut simulaatio vaatii sekä hyvät menetelmät että hyvän arvioitsijan, joka ymmärtää sen tehtävän ydinasiat ja tehtäväympäristön minne työnhakija on hakeutumassa. Erityisesti laadullisten menetelmien, kuten simulaatioiden tulkitseminen edellyttää arvioitsijan pätevyyttä sekä aiempaa kokemusta simulaatioista. (ks. esim. Honkanen & Nyman 2001, 88; Waris 2001, 32.) Hyvältä arviointia tekevältä konsultilta vaaditaan sopivaa koulutusta, kokemusta ja lisäkoulutusta työelämän henkilöarvioinneista, korkeaa ammattietiikkaa ja kykyä käyttää tieteellisillä menetelmillä perusteltuja arviointimenetelmiä. (Waris 2001, 31; Nevalainen 2005, 214.) Edellä esitetyt näkemykset siitä, etteivät rekrytointikonsultaatiota tarjoavat arvioitsijat ole jokaisen alan asiantuntijoita tukevat todellisten ammattilaisten kykyä onnistua simulaatioiden toteuttamisessa ja erityisesti niiden arvioinneissa. Joissakin tilanteissa amatööri voivat onnistua jopa rekrytointikonsultteja paremmin. Tämä ilmiö vahvistaa toimeksiantajan ja konsultin välisen yhteistyön merkitystä. (ks. esim. Vaahtio 2005, 122–123.)

Eräänä uhkakuvana nähtiin tilanne, jossa henkilöstökonsultaatioyritys antaa simulaatiota teettävästä organisaatiosta arvioitavalle negatiivisen kuvan. Se voi olla haitaksi erityisesti organisaation maineen kannalta ja voi jossain määrin ja pahimmassa tapauksessa haitata koko liiketoimintaa. Simulaatioiden haasteena ja heikkoutena nähdään niiden lyhytikäisyys; koska aika muuttaa jatkuvasti työtehtävien sisältöä ja luonnetta, mikä edellyttää samanlaista kehitystä luonnollisesti myös simulaatioiden suunnitteluun ja erityisesti tietoteknisessä ympäristössä toteutettavien simulaatioiden keskuudessa. (ks. esim. Fetzer 2013, 263.)

Simulaatioiden yhtenä vahvuutena nähdään niiden hyötykäyttö rekrytoinnin päättymisen jälkeen. Ne koetaan hyväksi perehdytys- ja koulutusvälineiksi ja ne ovatkin muutamassa organisaatiossa selkeänä osana henkilöstön kehittämistyötä. Erään haastateltavan mukaan simulaatioiden avulla organisaatio voi saada myös imagohyötyjä nostaen yrityksen ja avoinna olevan tehtävän asemaa. (ks. esim. Vaahtio 2005.)

"Kyllä ne vie paljon resursseja, mutta tota sit useinhan ne hyödyt mitä simulaatioilla tavoitellaan, niin ne ei välttämättä oo pelkästään siihen henkilöarviointiin liittyviä vaan ne voi olla jotain imagohyötyjä. Sit ne voi olla just sitä koulutusta pohjustavia tai tällasia. (...) Ne vie aikaa ja kaikki asiat pitää miettiä ja pohtia ja asiantuntijatyötä menee, mut kyllä ne toisaalta sitten tuokin paljon. Just imagoetuja ja tota, et miten sit kandi kokee. Monesti hänkin kokee simulaation ihan mukavaksi ja kommentoi rekryointitilanteessa, että tää oli niinku hyvä, et oli tällasta. (H6)

Haastateltu rekrytointikonsultti painotti simulaatiotehtävien järjestelmällistä purkamista, ettei ainoastaan pyydetä työnhakijoita myymään niitä kodinkoneita vaan simulaatiotilanteet käsitellään järjestelmällisesti yhdessä hakijoiden kanssa. Arvioitsija purkaa simulaatiotehtävän kandidaatille kertomalla miten tehtävän suorittaminen käytännössä sujui, samalla kysyen kandidaatin omia kokemuksia tilanteesta. Kandidaatilta kysytään mielipidettä muun muassa siihen, mikä hänen toimintatapansa tehtävän ratkaisussa oli, mitkä olivat hänen tavoitteensa ja miksi hän päätyi tekemään asioita tekemällään tavalla. Vaikka haastateltu totesi purkuvaiheen aikaa vieväksi, niin hän sanoi, että sen kautta saadaan täsmentävää tietoa arvioinnin tueksi. Simulaatiotehtävien purkua pidetään vuorovaikutteisessa tilanteessa tärkeänä, mistä molemmat osapuolet hyötyvät. Silloin kun simulaatioiden suunnitteluun ja toteutukseen panostetaan huomattavia resursseja, niin myös purkuvaiheeseen on relevanttia panostaa.

Honkanen ja Nyman (2001, 86) toteavat, ettei mikään arviointimenetelmä ole parempi kuin käyttäjänsä. Heidän mukaansa eri arviointimenetelmistä saatavaan tietoon liittyy aina ehtoja ja rajoituksia, joita hyvän ammattitaidon omaavan arvioitsijan pitää osata tulkita ja ymmärtää. Syrjänen (2006, 113) on korostanut väitöskirjassaan käytettävien testien todellisen tarpeellisuuden eli testauksia ei tulisi järjestää ilman todellisen tarpeen olemassaoloa. Hän painottaa myös arviointimenetelmien luotettavuutta sekä arvioitsijoiden ammattitaitoa. Tietojen pysyminen salassa on myös ensiarvoisen tärkeää. Vaahtion (2005, 122–123) esittämää arviointien salassapitoa ohjaa yksityisyydensuojalaki korostaen asiakasorganisaation ja arvioitavien henkilöiden yksityisyyttä.

Arvioitsijan teoreettinen osaaminen ja ymmärrys korostuvat käytettäessä sellaisia arviointimenetelmiä, joiden tulosten kokonaisvaltainen hyödyntäminen vaatii myös teoriaan perustuvaa tulkintaa. Eräs haastateltu kokee simulaatioiden vahvuutena sen, ettei

niissä mennä arvioitavan syviin tai piileviin rakenteisiin vaan tulkitaan irrallisia, käyttäytymiseen liittyviä asioita.

"Koska sehän on se, minkä perusteella meitä arvioidaan myöskin työelämässä, et saadaanko me asioita tehtyä ja millä tavalla me saadaan ne asiat tehtyä. Eikä sen perusteella, mitä meidän persoonallisuus siellä takana on. Totta kai tän voi nähdä niinku monella tavalla, et sen voi kokee miinuksena, et tää on kauheen pinnallist toimintaa tai plussana, että se on tärkeä ja oikeudenmukanen osa sitä kokonaisuutta. Mun mielest kyllä simulaatiolla saa semmosii asioita esille, mitä ei oikeestaan saa (...) millään muilla menetelmillä. Tällä pääsee lähelle just tämmöstä kun teoriapohjaisilla menetelmillä pääsee kiertää sitä asiaa niinku ympäri, mut ei saa ihan sitä tarkkaa kuvaa. Eli just tämmöset nonverbaalisesti välittyvät asiat on esimerkiksi semmosia, mistä saa hyvin selkeen kuvan simulaation kautta." (H6)

Haastattelujen perusteella simulaatio tuo lisäsyvyyttä haastatteluun ja se toimii jollain tavalla rinnalla käytetyn toisen arviointimenetelmän tehostajana. Simulaation ja haastattelun yhdistelmä koettiin tehokkaaksi, koska haastattelussa käsitellään kandidaatin suorittamaa simulaatiotehtävää ja verrataan sitä sekä persoonallisuusinventaaari- ja kykytesteistä saatuja ja muita testituloksia toisiinsa. Pelkkä yksinään toteutettu haastattelu koettiin kuitenkin hieman pinnalliseksi välineeksi. Ulrich ja Lake (1990, 105) väittävät haastattelijan epäpätevyyden tai huonon valmistautumisen vaikuttavan negatiivisesti kandidaatin työskentelytaidoista saatavaan informaatioon. Erään haastatellun mukaan kandidaatit kokevat simulaatiotehtävät motivoivina ja positiivisina oppimiskokemuksina.

"Ollaan kuitenkin lähellä niitä asioita mitä tulee päivittäin vastaan, ni ne on sitte motivoivia ja tota just tosiaan on mahdollista saada välittömästi palautetta. Se voi olla tosiaan hyvinkin positiivinen oppimiskokemus niistä syntyy, se on must ehdottomasti vahvuus. Ja tietyst se, että vaikka me ei voida olla sataprosenttisen varmoja minkään testin ja tehtävän validiteetista, ni kyllä tämä sen paikkansa täyttää kyllä erinomaisen hyvin ja on yhtenä tärkeenä tiedonlähteenä. Ja on aika oikeudenmukaisia, ku ne on oikein tehty ja samalla tavalla tehty sitte kaikille kandidaateille niin ne on hyviä." (H6)

Ulrich ja Lake (1990, 106) kertovat joidenkin yritysten laittavan kandidaateista kootun ryhmän työskentelemään yhdessä realistisessa ympäristössä. Organisaation edustajat esiintyvät asiakkaina ja samalla havainnoivat ja tarkkailevat kandidaattien työskentelyä.

(ks. esim. Schmitt & Mills 2001, 451–453; Polimeni ym. 2009, 64–68; Holland & Lambert 2013, 141–142, 150.) Tällaisten realistisilla työtehtävillä toteutettavien simulaatiotilanteiden avulla saadaan lisäsyvyyttä ja kallisarvoista tietoa työnhakijasta. Mikä tärkeintä, se tieto tulee ennen lopullista henkilövalintaa eli käytännön tasolla tukemaan edessä olevaa päätöstilannetta.

Kuviossa 3 on esitelty yhteenveto tämän tutkimuksen tiimoilta esiin nousseista simulaatioiden vahvuuksista ja heikkouksista. Haastattelujen kautta ilmenneet näkemykset ovat pääpiirteittäin samansuuntaiset, kuin aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta tulleet.



Kuvio 3 Yhteenveto simulaatioiden vahvuuksista ja heikkouksista

Kuviossa 3 esitetyistä vahvuuksista tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat konkreettisen osaamisen ilmentäminen, työmenestyksen ennustaminen, lisätehon tuominen haastatteluun ja jatkokäyttömahdollisuudet. Simulaatioiden keskeisimmät heikkoudet ovat resursien kuluttaminen, epäpätevät arvioitsijat ja vaikea mitattavuus.

Simulaatioiden yhtenä uhkana haastattelujen perusteella nähdään työelämässä tapahtuvat jatkuvat ja nopeat muutokset. Tällä hetkellä käytössä olevissa tietojärjestelmissä tapahtuvat muutokset syövät usein organisaatioiden resursseja ja niiden päivittäminen vaikuttaa samalla simulaatioiden suunnitteluun ja toteutukseen. Simulaatiotehtävät, jotka toteutetaan tietokoneavusteisesti, vanhentuvat tietojärjestelmien ja työtehtävien sisällössä tapahtuvien muutosten kanssa samaan tahtiin. (ks. Fetzer 2013, 263.) Erään haastatellun psykologin mielessä oli monenlaisia skenaarioita simulaatioista, muun muassa tehokkuusajatteluun perustuva.

”Toivotaan ettei sellanen skenaario toteutuis, et kaikki menis niin tehokkaaks ja nopeeks ja suppeeks, et juuri sen takia ku ne vie sitä aikaa ja energiaa, ni ei vois tämmösiä [simulaatioita] tehdä. (...) Kyll mä nään, et niillä on erittäin vahva paikka tässä arvioinnissa, että kyllä niitä kannattaa tehdä vielä tulevaisuudessakin.” (H6)

Toisena mahdollisena simulaatioiden uhkana voivat olla Metsälän (2013, 15–17) aluluvussa 5.4 mainitsevat Facebook-profiilit, koska niiden väitetään kertovan työnhakijasta enemmän kuin soveltuvuustestit. Metsälä puhuu myös video-CV:stä, minkä avulla kandidaatista saadaan helposti selville hänen esiintymistaitonsa sekä hieman persoonallisuustekijöitäkin. Video-CV:n koetaan kuitenkin liittyvän läheisesti erilaisiin simulaatiomenetelmiin sen kautta tulevan todenperäisyyden takia.

5.5 Simulaatioiden suositeltavuus ja tulevaisuuden mahdollisuudet

Lähes kaikki haastatellut suosittelevat simulaatioiden käyttöä myös niille, jotka eivät ole niitä aiemmin käyttäneet. Simulaatioiden avulla työnhakijasta saadaan kuitenkin konkreettista näyttöä eli osataan ennustaa miten hän tulee reaalitilanteessa jostakin työtehtävästä tai sen yhdestä osa-alueesta selviytymään. Rekrytointikonsultti-yrityksen edustaja sanoi, ettei pysty suosittelemaan simulaatioita sellaiselle, joka ei ole koskaan ennen niitä käyttänyt. Hänen mielestään ensin pitää selvittää simulaatioiden sielunelämää esimerkiksi olemalla tarkkailijana toisen arvioitsijan vetämissä simulaatioissa. Österberg (2014, 107) toteaa henkilöarvioinneissa käytettäviä testejä ja niiden tekijöitä olevan paljon ja laatu- sekä hintahaitariltaan suuresti vaihtelevia. Suomen lainsäädäntö edellyttää henkilöarviointien tekijöiltä luotettavuutta ja asiantuntemusta, jota varten Psykologiliitto on kehittänyt sertifiointijärjestelmän. Kaikki sertifioidut henkilöarviointeja suorittavat ammattilaiset on rekisteröity internetistä löytyvään henkilöarviointirekisteriin.

Kaikki haastatellut haluavat edelleen jatkaa simulaatioiden käyttöä ja erityisesti kehittää niitä tarpeen ja tilanteen vaatimien tavoitteiden mukaisesti. Kahden haastatellun mielipiteet simulaatioiden suositeltavuudesta olivat hieman toisistaan eriävät. Toinen heistä suhtautui suositeltavuuteen varauksellisesti eikä missään nimessä toivo simulaatioita toteutettavan, jos ne eivät ole jostain syystä toteutettavissa olevia ja rationaalisesti perusteltuja. Toinen taas oli erittäin myönteinen simulaatioiden suhteen sanoen niiden syventävän haastattelua ja tuovan arviointiin konkretiaa.

”Mun mielestä kannattaa vakavasti harkita, et voisko siitä olla jotakin hyötyä et oon huono suosittelemaan. Mun mielestä niinkun ois hyvä pystyy

tekemään joku semmonen testi tai koe tai simulaatio, mikä niinku muistuttaa tai antaa mahdollisuuden miettiä, et minkälainen se henkilö siin oikees työtehtäväs olis. Että kyll se niinkun sillee paikkansa ajaa se, et jos se on niinkun toteutettavissa oleva, ni kannattaa varmaan jotain tehdä, mut jos-sei se oo toteutettavissa ni en mä tiedä, et onks se sit semmonen et kannattaaks” (H4)

”Must se täydentää, syventää sitä tietoo mikä tulee haastatteluilla ja muilla arviointimenetelmillä ja se vie sitä lähelle konkretiaa eli sen ihmisen toimintaa.” (H5)

Osa haastatelluista kertoi näkemyksistään ei-ammattilaisten eli sertifioiduttomien mahdollisuuksista onnistua simulaatioiden suunnittelijoina ja toteuttajina. Toinen haastateltu suosittelee simulaatioita käytettäväksi ihan missä työtehtävässä tahansa eikä halua rajata niiden käyttöä. Hänen mukaansa niitä voi soveltaa hyvinkin moniulotteisesti monella eri toimialalla ja useissa eri työtehtävissä. Hän korostaa niiden avulla saatavaa informaatiota sosiaalisista taidoista, mitkä mielletään tänä päivänä erittäin tärkeiksi työntekijöiden kompetensseiksi. Toinen haastateltu totesi simulaatioiden olevan toteutettavissa myös muiden kuin psykologien toimesta. Näistä kommentteista nousee simulaatioiden monikäyttöisyys erittäin hyvin esiin.

”Vaiks sä olisit se metallimies tai siis siel linjal [tuotantolinjalla], ni sä voit niinku miettii miten tään homman voi tehdä eri tavall. Miten mä saan tään tehokkaammin ja miten tuote paremmaks. Miten niinku, et se auttaa niinku jokases työs. (...) Ja vaikka mä yhtäkkii alkasin rekrytoimaan meille jotakin tonne mejän tuotantoon ihmisi, ni varmasti käyttäisin, varmasti tekisin siihe jonku simulaatiotyökalun.” (H1)

”Kyllä mä suosittelen simulaatioiden käyttämistä ja suosittelen sekä psykologeille, että muun alan ammattilaisille. Et myöskin semmonen henkilö, joka on jonkun alan ammattilainen (...), ni hän saa siitä vähän eri asioita irti mitä psykologi saa siitä tota simulaatiosta. Mut ihan niinku yhtä valideja eri näkökulmasta, et niis ei tarvita kuitenkaan semmosta perusteellista psykologin pohjakoulutusta. Nää [simulaatiot]on hyvin helposti arvioitavia monestakin näkökulmasta. (H6)

Henkilöstön valintatilanteissa käytettävät simulaatiot ovat nykyään paljon kehittyneempiä verrattuna vuosikymmen sitten käytettyihin simulaatioihin ja kehityksen voidaan ennustaa jatkuvan edelleen samaan suuntaan myös tulevien vuosikymmenten ajan.

Tähän mennessä paljon on jo tehty muun muassa psykometrinen standardien ja simulaatioiden luotettavuuden suhteen. Kehitystyön tukena ovat luonnollisesti olleet aihepiiristä tehdyt aiemmat tutkimukset. (Fetzer 2013, 263.) Haastatteluista selvisi, että rekrytointikonsultaatiota tarjoavilla yrityksillä on omat tutkimusryhmät, joiden tehtävänä on kehittää olemassa olevia arviointimenetelmiä sekä suunnitella uusia menetelmiä. Heidän mukaansa aiemmat tieteelliset tutkimukset, joihin tämänhetkinen kehitys- ja suunnittelutyö pohjautuu ovat tärkeässä asemassa erityisesti silloin, kun puhutaan työntekijöiden osaamisen ennustamisesta. Tämä seikka ilmentää selvästi tutkimustyön tärkeyttä henkilöarvioinnin toimialalla eikä niiden parissa työskentelevien kannata missään vaiheessa vähätellä sen merkitystä.

6 LOPUKSI

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella henkilöarvioinnin yhteydessä hyödynnettäviä erilaisia simulaatioita rekrytoinnin parissa työskentelevien henkilöiden kokemusten pohjalta. Tutkimus pyrki selvittämään, miten rekrytoijat ovat simulaatioiden hyödynnettävyyden henkilövalintatilanteissa kokeneet. Tutkimus selvitti myös rekrytoijien kokemuksia simulaatioiden kyvystä edistää rekrytointiprosessin onnistumista. Tutkimuksessa tarkasteltiin millaisia asioita simulaatiot ovat rekrytoinnista vastaavien henkilöiden ajatuksissa herättäneet ja millaisena niiden hyödynnettävyys nyt sekä tulevaisuudessa nähdään. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta rekrytoinnin parissa työskentelevää henkilöä.

Käsillä olevan tutkimuksen ensimmäinen päätutkimusongelma oli: *Miten rekrytoinnissa käytettäviä simulaatioita henkilövalinnoissa hyödynnetään?* Simulaatioita käytetään usein työnäytteen muodossa haastattelujen yhteydessä, arviointikeskuksissa sekä ryhmätilanteissa. Simulaatioiden avulla tavoitellaan tietoa työnhakijan todellisesta osaamisesta. Haastattelujen perusteella simulaatioiden avulla on koettu saatavan työnhakijoista lisätietoa helpottamaan arviointi- ja henkilövalintatilanteita. Simulaatioiden nykyiset käyttäjät, mukaan lukien tämän tutkimuksen haastateltavat, kokevat ne hyödyllisiksi (ks. esim. Handler 2013). Työnantajat hakevat rekrytoinneissaan työntekijäkandidaatteja, jotka olisivat mahdollisimman pian uudet työtehtävät aloittaessaan tuottavimmillaan (ks. esim. Hamilo, 2011). Tänä päivänä yritysten kilpailuvälineinä ovat kustannustehokkaat ja sujuvat toimintamallit sekä henkilöstön osaaminen, minkä takia simulaatioiden tämänhetkistä laajempi hyödyntäminen olisi rekrytointitulanteissa perusteltua.

Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että yleisellä tasolla olevat simulaatiot ovat hyödynnettävissä useissa arviointitulanteissa, kun taas yksityiskohtaisesti räätälöidyt simulaatiot voivat soveltua mahdollisesti vain yhteen simulaatiotilanteeseen. Esimerkiksi johtotehtävään räätälöity yksityiskohtainen simulaatio voi kuitenkin olla jossakin tilanteessa hyvä vaihtoehto. Tulevan johtotason työntekijän rooli ja vastuut edellyttävät rekrytoinnin lähes täydellistä onnistumista ja mahdollinen virherekrytointi voi koitua organisaatiolle kohtalokkaaksi. (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013, 192–193.) Edellä mainitut toimintatapojen eroavaisuudet ovat perusteltuja. Arvioitaessa suorittavan työn tekijöitä tai alempia toimihenkilöitä voidaan hyödyntää yleissimulaatioita, koska kyseessä oleviin työtehtäviin rekrytoidaan useammin uusia työntekijöitä eikä epäonnistunut henkilövalinta välttämättä aiheuta suuria kuluja. Tilanne on toinen palkatessa uutta henkilöä harvemmin avoinna olevaan johtotehtävään.

Tutkimuksen haastateltavilla oli hieman toisistaan poikkeavia tapoja hyödyntää simulaatioita rekrytointiprosesseissaan. Yhdellä haastateltavista simulaatiot ovat mukana jo ennen kandidaatin haastatteluun tulemista portfolion ja etukäteistehtävän muodossa. (ks. esim. Employee Benefit News 2011). Erään haastateltavan mukaan simulaatiot ovat yhtenä osana heidän workshop-tyyppisessä kaksipäiväisessä arviointitapahtumassaan. (ks. esim. Jay 2011 68, 70–71). Simulaatiotehtävien hyödyntäminen painottuu tällä hetkellä heidän myyntiorganisaatioissaan työntekijöiden perehdytys- ja koulutusprosesseihin, kun taas aiemmin he käyttivät simulaatioita enemmän omissa arviointitapahtumissaan. He toteuttavatkin sisäisessä koulutuksessaan kuvitteellisia myyntitilanteita muun muassa roolileikkisimulaatioiden avulla (ks. esim. Tuzinski 2013, 2–5). Osa haastatelluista piti simulaatioita hyvinä välineinä silloin, kun halutaan kehittää työntekijöiden ammatillista osaamista. Rekrytointiprosessin jälkeinen uuden työntekijän perehdyttäminen ja koulutus kannattaa suunnitella etukäteen hyvin, jotta oppimistavoitteet saavutetaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. (ks. esim. Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 84; Välievmas 2014, 209–210). Simulaatioiden monikäyttöisyys nousi tutkimusprosessin aikana tärkeäksi seikaksi, mikä osoittaa niiden käyttömahdollisuuksien olevan toimialasta tai työtehtävästä riippumatta lähes rajattomat.

Haastatteluista ilmeni, että osa rekrytointiprosessin parissa työskentelevistä haastatelluista käyttää simulaatioita melko paljon ja he nostivatkin niiden merkityksen henkilövalintatilanteessa keskeiseksi. Osa taas koki simulaatiot vähemmän merkitykselliseksi arviointivälineeksi. Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä simulaatioita muiden arviointivälineiden kanssa (ks. esim. Sundvik 2005). Simulaatioiden rooli oli tutkimuksen mukaan riippuvainen siitä edustiko haastateltu omaa organisaatiota, jossa simulaatiot toteutetaan itse vai oliko kyseessä rekrytointikonsultaatiota tarjoavan yrityksen edustaja tai ulkopuolista konsultaatiota käyttävä rekrytoija.

Tutkimuksen ensimmäiseen pääongelmaan saatiin lisää vastauksia sille määritetyn ensimmäisen osaongelman *Miten simulaatiot on suunniteltu ja toteutettu?* avulla. Simulaatioiden suunnitteluun osallistuu pääasiassa samoja henkilöitä, jotka ovat niitä myös toteuttamassa ja arvioimassa. Rekrytointikonsultaatiota tarjoavat yritykset suunnittelevat simulaatiot pääasiassa yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Tälle väitteelle on tosin olemassa harvoja poikkeuksia eli joskus toimeksiantaja ei ole kiinnostunut ulkoistetuista rekrytointiprosesseistaan vaan luottaa konsulttiyrityksen kykyihin ja ammattitaitoon suunnitella ja toteuttaa simulaatio. Haastatteluista kävi ilmi, että vastaavanlainen tilanne voidaan aikaansaada pitkän ja luottamuksellisen yhteistyön sekä aiempien onnistuneiden henkilövalintojen seurauksena.

Simulaatioiden suunnittelu on jonkin verran riippuvainen myös simuloitavasta eli avoimista olevasta työtehtävästä. Haastateltavien mukaan rekrytoitaessa organisaation hierarkiassa ylemmille tasoille uutta henkilöä tarvitaan perusteellisempaa suunnittelua, kuin

alempien tasojen tehtäviin. Virherekrytointeja halutaan välttää, koska ne voivat pahimmassa tapauksessa olla organisaation toiminnalle hyvinkin haitallisia. Simulaatioiden suunnittelussa ja toteutuksessa on hyvä olla ammatillisesti päteviä henkilöitä mukana, mikä tarkoittaa sekä arvioitsijaan että avoinna olevan työtehtävän tuntemiseen liittyvää pätevyyttä. Itsenäisesti eli ilman ulkopuolista apua simulaatioita suunnittelevat ja toteuttavat rekrytoijat tähtäävät mahdollisimman todentuntuiseen simulaatioon, joka toteutetaan täydellisen realistisessa työskentely-ympäristössä. Suunnitteluvaiheessa selvitetään työtehtävän keskeisimmät osa-alueet ja suunnitellaan siihen sopiva simulaatiotehtävä (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013, 192–193; Holland & Lambert 2013).

Osa haastatelluista suositteli simulaatioiden käyttöä myös muille kuin psykologin koulutuksen saaneille. Suunnittelussa ja toteutuksessa tarvitaan erityistä ammatillista tunteusta avoinna olevan tehtävän suhteen ja mahdollisesti hieman rohkeuttakin käyttää entuudestaan tuntemattomia välineitä arviointitilanteissa. Simulaatioiden avulla työnhakijasta saatavan informaation lopullinen arviointi ja henkilövalintojen tekeminen niiden perusteella voi toisaalta olla ilman psykologin pätevyyttä joskus haastavaa. Voisiko esimerkiksi luovan alan suunnitteluosaston rekrytoinnista vastaava henkilö kokea saavansa psykologilta hyödyllistä apua lopullista henkilövalintaa tehdessään? Tähän asti hän on kokenut selviävänsä rekrytointiprosesseista ilman ulkopuolisen rekrytointikonsultin apua, mutta toisaalta hän kertoi rekrytointiprosessien olevan todella raskaita. Voisi olla hyvinkin järkevää ulkoistaa ainakin osa tästä raskaaksi koetusta prosessista toisaalle.

Rekrytointikonsulttiyritykset suosivat simulaatioiden suunnittelussa edellä mainittuja yleissimulaatioita, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa simuloitaessa samantapaisia työtehtäviä. Yleissimulaatioiden etuna nähdään myös se, että aiemmista arvioinneista saatua aineistoa voidaan käyttää myös tulevissa arvioinneissa ja tehdä niiden välistä vertailua. (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013, 192–193.) On siis täysin perusteltua, että rekrytoijat käyttävät pääasiassa yleisellä tasolla olevia simulaatioita. Erityistä osaamista ja suurta vastuunottamista vaativiin tehtäviin on kuitenkin suositeltavaa räätälöidä tehtäväkohtaisia simulaatioita.

Tutkimuksen toinen pääongelma oli: *Millä tavoin simulaatioiden koetaan edistävän rekrytoinnin onnistumista?* Yleisesti ottaen haastatellut kokivat simulaatioiden avulla saatavan tärkeää tietoa hakijakandidaattien osaamisesta. Tosin eroavaisuuksiakin mieliteissa jonkin verran nähtiin. Erityistä rekrytoinnin onnistumista simulaatiotehtävien avulla oli kokenut haastateltu, joka rekrytoi luovan alan organisaatioon uusia työntekijöitä. Hänen mukaansa rekrytointia ei heidän organisaatiossaan voida ajatella toteutettavan ilman simulaatioita. Simulaatiot antavat kuitenkin erityisen paljon tärkeää informaatiota kandidaatin konkreettisesta osaamisesta (ks. esim. Vaahtio 2007; O’Connell ym. 2013). Rekrytointikonsulttiyritysten edustajien mukaan simulaatio tuo rekrytointiin lisä-

arvoa ja tukea silloin, kun arviointitilanteissa toteutetuissa simulaatioissa koetaan ääripääilmiöitä eli silloin, kun kandidaatti onnistuu erittäin hyvin tai epäonnistuu täydellisesti.

Simulaatiotehtävän koettiin tehostavan muita arviointimenetelmiä, kuten haastattelua sekä erilaisia kyky- ja persoonallisuustestejä. Simulaatioiden avulla voidaan työhaastatteluun saada tarvittavaa lisäsyvyyttä. Yleisenä mielipiteenä simulaatioista oli, että ne koetaan positiivisina, uusia mahdollisuuksia ja syvyyttä tuovina arviointivälineinä. Voidaan sanoa, että haastatellut olivat kokeneet useammin simulaatioista tulleita positiivisia asioita kuin negatiivisia asioita. Osa haastatelluista kertoi simulaatiotehtävän jälkeisen keskustelun kandidaatin kanssa tuovan tärkeää tietoa lopullista henkilövalintaa ajatellen. Kahdenkeskisessä keskustelussa arvioitsija käy kandidaatin kanssa simulaatiotehtävän vaiheet läpi. Arvioitsija kyselee mahdollisia syitä ja perusteluja kandidaatin valintoihin ja toimintaan simulaatiotehtävässä.

Tutkimuksen toiseen pääongelmaan saatiin lisää vastauksia toisen osaongelman *Kuinka luotettaviksi arviointimenetelmiksi rekrytoijat ovat simulaatiot kokeneet?* avulla. Haastateltavien mielestä simulaatiotilanne on aina jotenkin keinotekoinen todelliseen työtilanteeseen ja työtehtävään verrattuna (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013). Haastateltavat kertoivat epäonnistuneen simulaation voivan antaa hakijasta epäpätevää informaatiota, minkä takia arviointia eikä lopullista henkilövalintaa voida jättää ainoastaan simulaation varaan (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013). Toisaalta simulaatioita itse toteuttavat rekrytoijat korostivat niiden luotettavuutta. Tämä on osaltaan seurausta niiden keskeisestä roolista heidän rekrytointiprosesseissaan. Suurin osa haastateltavista kertoi useiden eri arviointimenetelmien yhteiskäytön lisäävän menetelmien luotettavuutta ja niiden ennustavan työnhakijan osaamista ja työssä menestymistä. Samaa mieltä ovat Honkanen ja Nyman (2001, 85) ja he painottavatkin, että yhtä arviointikriteeriä, kuten kandidaatin työssä menestymistä tulisi aina mitata vähintään kahdella erityyppisellä menetelmällä. (ks. esim. Schmidt & Hunter 1998; Roth ym. 2005, 1030; Vaahtio 2005).

Haastatteluista ilmeni, että simulaatioita pidetään luotettavina arviointimenetelminä. Luotettavuus perustuu kuitenkin simulaatioiden suunnittelun ja toteutuksen onnistumiseen. Simulaation suunnittelussa voi tapahtua virhe ja pahimmassa tapauksessa se mittaa vääriä asioita työnhakijasta. Joskus simulaatio voi toteutusvaiheessa epäonnistua kandidaatin toiminnan takia eikä hänen osaamisestaan välttämättä saada realistista kuvaa. (ks. esim. LaTorre & Bucklan 2013.) Omatoimisesti simulaatioita suunnittelevat ja toteuttavat haastateltavat olivat samaa mieltä Schmidtin ja Hunterin (1998) kanssa siitä, että työnäytetestit ja simulaatiot yksinään käytettyinä lisäävät olennaisesti työnhakijan ennustettavuutta menestyä työssään. Jokaisen haastatellun mielestä toisena arviointivälineenä simulaation kanssa on kuitenkin aina käytettävä haastattelua.

Simulaatiomenetelmien suunnittelua ja käyttöä on jonkin verran vuosikymmenten kuluessa tutkittu ja kehitetty. Kehitystyön ennustetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa ja simulaatiot koetaankin innovatiivisiksi ja tarpeellisiksi arviointivälineiksi jatkuvasti muuttuvissa ja hektiseksi koetuissa liiketoimintaympäristöissä. (ks. esim. Fetzer 2013, 263.) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto tukee edellä mainittua ilmiötä, koska haastatellut rekrytointikonsulttiyritysten edustajat kertoivat omista sisäisistä tutkimustyöryhmistään. Arviointimenetelmien tutkimustyö työnhakijoiden osaamisen ennustettavuudesta nostettiin luonnollisesti tärkeäksi tutkimuselementiksi.

Tutkimuksen toiseen pääongelmaan saatiin vastauksia myös kolmannen osaongelman *Minkälaisina simulaatioiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat nähdään?* kautta. Simulaatioiden yksi tärkeimmistä vahvuuksista haastatteluista saamien tietojen perusteella oli niiden kautta saatava totuudenmukainen tieto työnhakijan osaamisesta ja pätevydestä. Samanlaisia tutkimustuloksia myös Handler (2013, 5–6) on esittänyt. Simulaatiotehtäviin on helppo osallistaa arvioitsijan lisäksi muun muassa kandidaatin tulevia työkavereita (ks. Rossi 2013). Aiemmin käytettyjä toimivia ja olennaisia asioita työnhakijasta mittaavia simulaatioita on helppoa toistaa tulevissa arviointitilanteissa. Simulaatioiden heikkouksia ovat suunnittelun ja toteutuksen vaatima aika sekä muut tarvittavat resurssit. (ks. Boyce ym. 2013; O’Connell ym. 2013.)

Simulaatioiden uhkana haastattelujen perusteella nähtiin työelämän hektisyys ja siellä tapahtuvat jatkuvat muutokset, kuten tietojärjestelmissä ja toimintatavoissa tapahtuvat organisaatioiden resursseja kuluttavat muutokset. Tietokonesimulaatiot vanhentuvat samaan tahtiin tietojärjestelmien kanssa, mikä vaikuttaa simulaatioiden suunnitteluun ja toteutukseen. (ks. esim. Fetzer 2013, 263.)

Haastatteluista ilmeni, että simulaatioiden koetaan onnistuneen silloin, kun ne mittaavat työnhakijasta oikeita asioita. Epäonnistuu niiden nähdään mittaavan työtehtävän väärä osa-alueita. Simulaatio epäonnistuu, mikäli kandidaatti ei ymmärrä tehtävänantoa tai ymmärtää sen huonolla ohjeistuksella väärin. Simulaatioiden heikkoutena nähtiin niiden kyvyttömyys mitata henkilön ahkeruutta tai muita henkilökohtaisia ominaisuuksia. O’Connell ym. (2013) mielestä simulaatiot mittaavat henkilön mekaanista osaamista, kun taas motivaatiota niiden avulla ei pystytä mittaamaan. Haastatteluista ilmeni, että simulaatioiden tulkitseminen voi joissakin tilanteissa olla haastavaa ja joskus niitä voidaan ammattitaitoisinkin arvioitsijan toimesta tulkita väärin. (ks. esim. La Torre & Bucklan 2013.)

Simulaatioiden toteutettavuus myös muiden kuin psykologien toimesta nähtiin yhtenä mahdollisuutena. Simulaatioita voidaan hyödyntää laajamittaisesti millä tahansa toimialalla. (ks. esim. Vaahtio 2005.) Päätelmät simulaatioiden kyvykkyydestä mitata myös ihmisen luonteeseen liittyviä asioita on haastattelujen perusteella päinvastainen. Haastatellut väittivät, ettei simulaatioarvioinneissa saada hakijan luonteenpiirteitä riittävästi

esiin, mutta muutaman tunnin arviointikeskussimulaation avulla työnhakijan motivaatiosta ja varsinkin hänen asenteestaan pystytään saamaan pätevää tietoa. Simuloitaessa realistisessa työympäristössä oikeita työtehtäviä ei voida välttää saamasta näkemyksiä kandidaatin persoonallisuuspiirteistä kuten tunnollisuudesta ja motivaatiosta.

Simulaatioiden koettiin nostavan niitä käyttävien organisaatioiden positiivista imagoa. (ks. esim. Vaahtio 2005.) Imagohyötyjen lisäksi simulaatioiden läpinäkyvyys koettiin haastatteluiden perusteella positiiviseksi piirteeksi. Simulaatiotehtävän järjestelmällinen alustaminen ja sen tavoitteiden kertominen avoimesti työnhakijalle tuo luotettavuutta ja ymmärrystä simulaatiota kohtaan. Simulaatioihin osallistuvat kandidaatit kokevat ne yleensä positiivisina antaen heille samalla yhden uuden oppimiskokemuksen. Yleisesti ottaen organisaation mielenkiintoinen ja muista poikkeava sekä hakijakandidaattia arvostava ja innostava rekrytointiprosessi voi toimia hyvänä markkinointivälineenä ja lisätä positiivista työnantajainetta.

6.2 Johtopäätökset

Työsimulaatiot tuovat työnhakijasta hänen potentiaalisten kykyjensä ja tämänhetkisen osaamisensa tasoa esiin. Simulaatioiden avulla arviointitilanteissa voidaan nähdä myös hakijan henkilökohtaisia luonteenpiirteitä. Osaamisen lisäksi työtehtävissä menestymiseen tarvittavia työntekijän ominaisuuksia ovat esimerkiksi annettujen ohjeiden nopea omaksuminen, kyky ratkaista ongelmia, luova työskentelyote, periksi antamattomuus, hyvät tietotekniset taidot, tiimityöskentelytaidot sekä tavoitteellinen ja asiakasystävällinen työskentelytapa. Näitä kaikkia ominaisuuksia voidaan tarvittaessa tarkastella ja mitata simulaatioiden avulla. Erityisesti useita tunteja tai jopa kokonaisen päivän kestävässä arviointikeskuksissa työntekijäkandidaattien luonteenpiirteistä saadaan relevanttia ja henkilövalinnassa hyödynnettävää tietoa.

Simulaatioiden roolia ja merkitystä rekrytointiprosesseissa voidaan joskus vähätellä, mikä johtune olemassa olevien arviointivälineiden suuresta määrästä. Simulaatiot jäävät muiden välineiden varjoon ja niille kuuluva arvostus sekä huomio voivat jäädä sen takia puuttumaan. Suomessa käytetään huomattavan paljon erityyppisiä haastatteluja, testejä ja simulaatioita henkilöarvioinneissa, joten organisaatioiden sisäisten rekrytoijien ja rekrytointikonsulttien vastuulle jää valita arviointivälineviidakosta kuhunkin rekrytointitilanteeseen sopivimmat välineet. Tällä hetkellä voidaan yhtenä olennaisena johtopäätöksenä väittää simulaatioiden tunnettavuuden olevan melko vähäistä ja rekrytoijien kokevan ne joskus raskaiksi arviointivälineiksi. Simulaatioiden tunnettavuutta tulisi lisätä erityisesti korostaen niiden hyödynnettävyyttä ja helppokäyttöisyyttä. Simulaatioita voidaan toteuttaa suhteellisen pienillä resursseilla ja jos verrataan niistä saatavaa hyötyä mahdollisiin

epäonnistuneisiin rekryointeihin, niin hyöty voi olla todella suuri. Epäonnistunut henkilövalinta voi tulla organisaatiolle monta kertaa kalliimmaksi kuin arviointilanteeseen räätälöidyn simulaation toteuttaminen. Työnantajat kokevat joskus koeajan liian lyhyeksi ajanjaksoksi kertomaan tarvittavaa tietoa uudesta työntekijästä, joten simulaatio voi tuoda arvokasta tietoa työnhakijasta jo ennen työsuhteen alkua. Samalla virherekrytoinnin riski pienenee.

Simulaatiot voivat lisätä organisaatioiden rekryointiprosesseihin tarvittavaa systemaattisuutta, mikä auttaa esimerkiksi pk-yrityksiä onnistumaan tämän hetkistä paremmin rekrytoinneissaan. Mikäli organisaatiolla ei ole esimerkiksi taloudellisesti mahdollista käyttää rekrytointikonsulttiyrityksen palveluja, niin sen kannattaa harkita omatoimista simulaatioiden käyttämistä järjestämässään haastattelu- ja henkilöarviointitilaisuuksissa. Yksinkertainen simulaatio on kuitenkin toimialasta riippumatta pienillä resursseilla helppo toteuttaa, esimerkiksi arvioitaessa tietokoneohjelmien käyttöön perustuvaan suunnittelijan työhön hakeutuvaa kandidaattia tai vaikka kirjanpitäjäehdokasta. Simuloitava myyntitilanne on myös erittäin helppo toteuttaa, samoin kuin erilaiset kielitestit. Asiantuntijatehtäviin hakeutuvilta edellytetään usein sujuvaa kirjallista viestintätaitoa ja hyviä esiintymistaitoja. Näitäkin taitoja voidaan pienten simulaatiotehtävien avulla kartoittaa.

Simulaatioiden tunnettuus saattaisi lisääntyä Suomessa, mikäli henkilöarvioinnin tutkimuskentällä tutkijat keskittyisivät tekemään tutkimuksia muiden arviointivälineiden lisäksi entistä enemmän myös simulaatioista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että simulaatioita on jo jonkin verran eri toimialoilla käytetty ja niistä saadut hyödyt ovat pääasiassa olleet positiivisia. Simulaatiota tulisi entistä enemmän markkinoida rekrytoinnin parissa työskenteleville, jotta he saisivat tietoa simulaatioiden olemassaolosta ja monimuotoisista käyttömahdollisuuksista. Simulaatioita voidaan perustellusti markkinoida luotettavina menetelminä korostaen niiden kykyä tuoda työnhakijasta oleellista lisäinformaatiota. Simulaatiot toimivat myös organisaatioiden positiivisen ulkoisen imagon ja hyvän työnantajamaineen tehostajina koska useimmat simulaatiotehtäviä suorittaneet työnhakijat ovat kokeneet ne positiivisina arviointivälineinä, minkä kautta niiden uskottavuus lisääntyy.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että simulaatioiden käyttö- ja luotettavuusaste on korkeammalla simulaatioita itse toteuttavien keskuudessa, mikä johtunee mahdollisuudesta hyödyntää realistista työympäristöä sekä tulevia työkavereita ja esimiehiä simulaatiotehtävissä. Rekrytointikonsulttiyritysten voi taas olla mahdotonta korostaa jonkin yhden arviointivälineen ylivertaisuutta, koska he ovat tottuneet käyttämään useita välineitä toimeksiantajiensa rekryointiprosesseissa. Olemassa olevasta toimintatavasta voi olla vaikea luopua, mutta toisaalta uusien mallien kehittäminen ja testaaminen voi tuoda ennalta odottamattoman hyviä ja luotettavia tuloksia.

Simulaatioiden kehittäjillä, tutkijoilla ja loppukäyttäjillä on tehtävää myös tulevaisuudessa, koska niiden käytön ennustetaan edelleen lisääntyvän. Työelämän monimutkaisuus tuo simulaatioiden kehittäjille ja käyttäjille haasteita valita tarkoituksenmukainen simulaatio, joka palvelee parhaiten tapauskohtaisia vaatimuksia ja tavoitteita. Työtehtävien monimutkaisuus ja simulaatioiden luotettavat mittausjärjestelmät pakottavat niiden parissa työskentelevät pysymään kiinteässä yhteistyössä tutkimuskentän kanssa. Lisääntyvän työelämän monimutkaisuuden, simulaatioiden realistisen työympäristön ja työnhakijan sitoutumistekijöiden takia yhä enemmän siirrytään arviointimenetelmiin, jotka tarjoavat tarkempia ja syvällisempiä mittaustuloksia ennustamaan paremmin hakijan pätevyyttä. Tämän takia simulaatioiden ja henkilöstövalintojen tutkimuskentällä eletään jännittäviä ja mielenkiintoisia aikoja. (Fetzer 2013, 263.) Johtopäätöksenä voidaan päätellä, että sitä mukaa kuin työelämän monimutkaisuus lisääntyy, niin simulaatioiden käyttömahdollisuudet lisääntyvät. Simulaatioiden mittausjärjestelmissä on haastattelutulosten mukaan vielä Suomessa jonkin verran kehitettävää. Konsulttiyritysten sisäisten tutkimusten avulla ja yhden tutkimusjohtajan antaman arvion mukaan myös tähän ongelmaan tullaan tulevaisuudessa saamaan ratkaisu simulaatioihin kohdennettujen mittausjärjestelmien avulla.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa loogista ristiriidattomuutta, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikaan. Tällöin puhutaan tutkimuksen ristiriidattomuudesta. Lopputuloksena olevan analyysin pitää olla toistettavissa oleva ja tutkijan tulee noudattaa aineistoa käsitellessään yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. (Uusitalo 2001, 85–86; Alasuutari ym. 2005, 255; Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruu-, teemoittelu- ja analysointimenetelmät päätettiin tutkijan asettamien tavoitteiden ja tutkimusongelmien jälkeen. Tutkija suunnitteli ja teki päätökset tutkimusmenetelmän sekä analysoinnin suhteen tukeutuen olemassa oleviin teorioihin. Päätös keskittyä henkilöarviointimenetelmistä lähinnä simulaatioihin toi tutkimukseen heti prosessin alussa hyvän tutkimusrajauksen. Mikäli toinen tutkija tekee tulevaisuudessa samasta aiheesta tutkimuksen käyttäen samoja aineiston keruumenetelmiä, haastatellen samoja henkilöitä, valiten samat teoriat sekä analysointimallit, niin suurella todennäköisyydellä tutkimustulokset ovat samanlaiset. Täydellistä ristiriidattomuutta tuskin saadaan aikaan, koska jokainen tutkija havainnoi ja tekee kerätystä aineistosta toisistaan poikkeavia päätelmiä. Todennäköisesti lopullisissa tuloksissa ei tulisi kuitenkaan esiintymään suuria eroja.

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat sitä kohdetta, mihin niiden on tarkoituskin viitata. Validiteetti on täydellinen, kun teoreettiset ja operationaaliset määritelmät ovat yhtäpitävät. (Uusitalo 2001, 85–86; Alasuutari ym. 2005, 255; Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Tässä tutkimuksessa tutkija tavoitti sille asettamansa lopputuloksen eli tutkimuksesta saadut tulokset toivat esiin näkemyksiä simulaatioiden hyödynnettävyydestä ja niistä tulleita pienempiä alailmiöitä haastateltujen rekrytoinnin parissa työskentelevien henkilöiden kokemusten kautta. Tutkijan on muistettava, että tutkimuksen yleistäminen tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta ja tulkinta on aina tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välistä vuoropuhelua (Vilka 2005, 157). Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnilla oli keskeinen rooli, koska kyseisessä prosessissa tutkija sai aikaan kerätyn aineiston ja teorioiden välistä vuoropuhelua. Tutkija on kokenut onnistuneensa analyysissä saaden alun perin hajallaan olleesta aineistosta helppolukuista erityisesti ulkopuolisia aiheesta kiinnostuneita tahoja ajatellen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tekemä prosessin kaikkien vaiheiden yksityiskohtainen kuvaus tutkimuksen toteutuksesta. Lisäksi tutkijan tulisi kertoa minkälaisissa olosuhteissa ja paikoissa aineistoa on kerätty sekä haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virheelliset tulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin rekrytoinnin yhteydessä käytettäviä simulaatioita, koska niitä ei ole aiemmin Suomessa juurikaan tutkittu. Tutkijan oma simulaatiokokemus vaikutti myös aihevalintaan. Lisäksi tutkija koki simulaatioiden tutkimuksen tärkeäksi, koska hän ajatteli niiden olevan käyttökelpoisia monenlaisiin työtehtäviin ja rekrytointiprosesseihin. Hän näki niiden hyödyntämisen lisääntyvän tulevaisuudessa, koska työnhakijasta halutaan ennen henkilövalintaa saada mahdollisimman paljon työkäyttäytymiseen liittyvää informaatiota. Ennen tutkimustyön aloittamista tutkijalla oli jonkin verran tietoa rekrytoinnissa käytettävistä simulaatioista. Hän koki simulaatiot muista arviointivälineistä poikkeaviksi ja innovatiivisiksi välineiksi. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin kuudesta teemahaastattelusta. Haastattelutilanteet olivat melko rentoja ja keskustelunomaisia vaikkakin tutkijalla oli teemoihin liittyviä kysymyksiä, joita hän haastateltaville esitti. Haastattelut toteutettiin rauhallisissa ympäristöissä ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 135, 138.)

Tutkija koki kaikki haastattelut yhtä mielenkiintoisiksi ja keskenään jonkin verran erilaisiksi, mikä toi aineiston analyysiin toisistaan hieman poikkeavia näkemyksiä. Tutkijan ja haastateltavan suhde toimi haastatteluissa hyvin. Tutkija koki onnistuneensa haastateltavien valinnassa, koska heidän ammattitaitonsa ja kokemuksensa simulaatioista oli riittävää. Kaikilla haastateltavilla oli usean vuoden kokemus henkilöarvioinneista ja -valintatilanteista, joten heidän asiantuntijuutensa nousi tässä tutkimuksessa tärkeään rooliin. Tutkijan mielenkiintoa aihetta kohtaan lisäsi se, että haastateltavat näyttivät oman innos-

tuksensa sekä kiinnostuksensa valittua aihetta kohtaan. Lisäksi haastattelujen onnistumiseen vaikutti se, että haastateltavat olivat varanneet haastatteluille riittävästi aikaa. Tutkimukseen valittujen haastateltavien taustoista, valintakriteereistä ja kontaktoinnista on mainittu aineistonkeruuluvussa. Tutkimus aikataulutettiin syksyllä 2014 siten, että se olisi keväällä 2015 valmis. Tutkija pysyi asettamassaan aikataulussa ja tutkimuksen tekemiseen kului aikaa noin puoli vuotta. Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmät on mainittu tutkimuksen analysointia käsittelevässä luvussa. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää edellä mainittujen asioiden järjestelmällinen läpikäyminen ja selittäminen. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 135, 138.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkasteltava myös objektiivisuuden ongelmaa ja pyrkiä erottamaan tehtyjen havaintojen luotettavuutta ja toisaalta niiden puolueettomuutta. Puolueettomuus tarkoittaa sitä, miten tutkija ymmärtää ja kuulee tiedonantajia eli haastateltavia. Tutkijan tulisi pystyä vastaanottamaan haastateltavien kertomukset ilman omien näkemysten ja olemassa olevien arvojen sekä ymmärryksen vaikuttamista tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee pyrkiä puolueettomuuteen, mutta se voi olla käytännössä vaikeaa ja joskus tutkijan subjektiiviset näkemykset voivat tulla raportissa esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133.) Tässä tutkimuksessa ei ole tavoiteltu eikä tavoitettu täydellistä puolueettomuutta. Tutkijan etukäteistiedot aiheesta, aiheeseen tutustuminen etukäteen sekä prosessin aikainen lähdekirjallisuuteen tutustuminen ja sen analysointi ja tulkitseminen toi pakostakin tutkimukseen hieman subjektiivisia elementtejä. Laadullisten tutkimusten kentällä on syytä tavoitella objektiivisuutta, niin myös tässä tutkimuksessa tehtiin. Tämä ilmenee sillä, ettei tutkija ole muokannut haastateltavien kertomia asioita vaan ne on litteroinnin jälkeen tuotu analysoinnin ja sitaattien muodossa raporttiin.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Käsillä olevaa tutkimusta voisi täydentää aiheesta tehtävällä määrällisellä tutkimuksella, jossa selvitetäisiin kuinka laajasti suomalaiset organisaatiot toteuttavat simulaatioita tai ovat ylipäättään tietoisia niiden hyödyntämismahdollisuuksista. Lisäksi olisi hyvä tutkia aiheeseen liittyviä eroavaisuuksia eri toimialojen, erikokoisten organisaatioiden sekä yksityisen sektorin ja julkisen hallinnon kesken. Yhdeksi jatkotutkimuksen kohteeksi olisi hyvä ottaa pk-yritykset, koska ne ovat ja tulevat myös tulevaisuudessa olemaan tärkeimpiä työllistäjiä Suomessa. Pk-yritysten rekrytointiprosessit ovat valitettavan usein epäsystemaattisia. Toisaalta rekrytoinneissa epäonnistumisten vaikutukset ovat pk-yrityksissä suurempia kuin isoissa organisaatioissa, koska pk-yritysten resurssit ovat rajalliset ja yhdenkin henkilön palkkakustannuksilla suhteessa hänen tuottamaansa lisäarvoon yrityk-

selle ja sen asiakkaille on iso merkitys. Erityisen tärkeää olisi myös selvittää syitä simulaatioiden käyttämättömyyteen ja toisaalta taas niitä kohtaan koettuun mahdolliseen kiinnostukseen. Yhtenä syynä simulaatioiden käyttämättömyyteen saattaa olla niiden vähäinen tunnettuus. Haastatteluista tulleiden heikkojen signaalien perusteella organisaatiot voisivat saada simulaatioiden avulla uutta ilmettä henkilöstön perehdytykseen ja sisäiseen koulutukseen. Simulaatiot voisivat toimia trendikkäinä ja motivoivina henkilöstön kehittämisvälineinä.

Simulaatioiden pelillistäminen voisi olla yksi jatkotutkimuksen aihe. Työnantajaorganisaatiot voisivat suunnitella ja toteuttaa simulaatioita yhteistyössä pelisuunnittelijoiden kanssa. Varsinkin Suomessa tällainen yhteistyö olisi jopa mahdollista, innokkaiden pelisuunnittelijoiden ja rekrytointiin uusia tuulia etsivien henkilöstöhallinnon ammattilaisten välillä. Tutkimuksen aineiston keruu voisi tapahtua osallistuvan havainnoinnin avulla, jotta tutkijalla olisi mahdollisuus tutkia syvällisemmin simulaatioiden maailmaa. Boyce ym. (2013, 37–38) ennustavat, että simulaatioiden suunnittelu ja niiden tyypit tulevat kokemaan muutoksia, mikä johtuu uudesta työmarkkinoille tulevasta sukupolvesta. Tämän sukupolven edustajat ovat pelanneet videopelejä koko elämänsä ajan. Pelien vuorovaikutteisuus on lisännyt heidän sosiaalisuuttaan muiden ihmisten kanssa. Organisaatioiden yhdenmukainen halu edistää arviointivälineillä työnantajabrändiä heijastuu motivoituneiden arvioitsijoiden kautta työnhakijoihin, mikä on yksi syy minkä takia simulaatioihin lisätään pelien kaltaisia piirteitä. Yhdysvaltojen armeija on ollut tämän kaltaisen kehityksen eturintamassa kehittäessään omia rekrytointejaan. Silloin tällöin järjestetään konferensseja, mitkä perustuvat HR- ja henkilöarviointipelien pelaamiseen. (Boyce ym. 2013, 37–38.) Boycen ennustus tukee vahvasti jatkotutkimuksen aihevalintaa. Tämän kaltaisen yhteistyö palvelisi rekrytoinnin parissa työskentelevien ja pelisuunnittelijoiden lisäksi myös uuden työnhakijasukupolven edustajia.

LÄHTEET

- Aalto-yliopisto (2015) Rekrytointimallit. Psykologiset testit. <<https://wiki.aalto.fi/download/attachments/93563997/Top%20Leader%20Rekrytointiviitekehys.pdf?version=1&modificationDate=1395997864650&api=v2>>, haettu 23.3.2015.
- Alastalo, Marja – Åkerman, Maria (2011) Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvuori – Pirjo Nikander – Matti Hyvärinen, 372–392. Vastapaino, Tallinna.
- Bar-On, R. (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
- Boyce, A. S. – Corbet, C. – Adler, S. (2013) Simulations in the Selection Context: Considerations, Challenges, and Opportunities In: *Simulations for Personnel Selection*, eds. Fetzer, M. – Tuzinski, K., 17–41, Springer Science + Business Media New York. Atibook. <http://atibook.ir/dl/en/Siences/humanities%20science/Psychology/simulations_for_personnel_selection.pdf>, haettu 10.1.2015.
- Butler, K. M. (2011) Employers should model job recruiting after 'American Idol,' one blogger says. Editor's Desk. Employee Benefit News. <<http://ebn.benefit-news.com/news/model-job-recruiting-after-american-idol-27125811.html>>, haettu 16.2.2015.
- Chan, D. – Schmitt, N. (2002) Situational Judgement and Job Performance. *Human Performance*, Vol. 15(3), 233–254.
- Cubiks (2015) Cubiks online. *Situational Judgment Tool (SJT)*. <<http://www.cubiks.fi/tuotteet/Pages/SituationalJudgement.aspx>>, haettu 13.3.2015.
- Côté, S. – Miners, C. T. H. (2006) Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1–28.
- Ekonomit (2015) *Headhuntingin kautta uusiin tehtäviin*. <<https://www.ekonomit.fi/suorahaku>>, haettu 21.3.2015.

- Eriksson, P. – Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.<http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf>, haettu 9.12.14.
- Eskola, J. (2007) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. Aaltola, J. – Valli, R., 159–183, 2. korj. ja täyd.p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Fetzer, M. (2013) Future Directions. In: Simulations for Personnel Selection, eds. Fetzer, M. – Tuzinski, K., 259–264 Springer Science + Business Media, New York. Atibook.<http://atibook.ir/dl/en/Sciences/humanities%20sciences/Psychology/simulations_for_personnel_selection.pdf>, haettu 12.1.2015.
- Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2005) *Research Methods in Business Studies. A Practical Guide* (Third Edition) Pearson Education Limited, England.
- Goleman, D. (2012) *Tunneäly työelämässä*. (alkuteos Working with Emotional Intelligence 1998, käännös Jaakko Kankaanpää) Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Handler, C. (2013) Foreword. In: Simulations for Personnel Selection, eds. Fetzer, M. – Tuzinski, K., 5–9, Springer Science + Business Media, New York. Atibook.<http://atibook.ir/dl/en/Sciences/humanities%20sciences/Psychology/simulations_for_personnel_selection.pdf>, haettu 10.1.2015.
- Hamilo, M. (2011) *Psykotesti seuloo hyviä investointeja*. Tiede. Sanoma Media Finland Oy.9.6.2011.<http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/psykotesti_seuloo_hyvia_investointeja>, haettu 31.3.2015.
- Harisalo, R. (2008) *Organisaatioteoriat*. 3. p. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Helsilä, M. – Salojärvi, S. (2009) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. p. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13, osin. uud. p. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Holland, B. – Lambert, D. (2013) How to Measure Contact Center Skills Using Multimedia Simulations. In: Simulations for Personnel Selection, eds. Fetzer, M. – Tuzinski, K., 129 – 156, Springer Science + Business Media, New York. <http://atibook.ir/dl/en/Siences/humanities%20sciences/Psychology/simulations_for_personnel_selection.pdf>, haettu 11.1.2015.
- Hoffren, H. – Karppinen, H. – Laakkonen, J. – Lång, J. – Mattila, M. – Pirttilä, A. – Räsänen, S. (2004) *Interaktiiviset Opetusohjelmistot - INTOP-projektin loppuraportti*. Kopijyvä, Kuopio.
- Honkanen, H. – Nyman, K. (2001) *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Psykologien Kustannus Oy, Helsinki.
- Honkanen, H. (2005) Henkilöarviointimenetelmät. Teoksessa: *Henkilöarviointi työelämässä*, toim. Henry Honkanen, 98–107. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hunter, J. E. – Hunter, R. F. (1984) The validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, Vol. 96(1), 72–98.
- Instagram (2015) *Mikä on Instagram?* <https://www.facebook.com/help/instagram/424737657584573?locale=fi_FI>, haettu 13.3.2015
- Jay, R. (2011) *Brilliant interview: what employers want to hear and how to say it*. 3rd edition. Pearson Education Limited, Harlow.
- Kamensky, M. (2014) *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 4. tark. p. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kauhanen, J. (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. uud.p. WSOY Oppimateriaalit Oy, Porvoo.
- Ketamo, H. – Multisilta, J. (2004) *Multimedia. Nyt*. Tampereen teknillinen yliopisto, Porin yksikkö.

- Koivisto, K. (2004) *Oikea valinta. rekrytoinnin menetelmät*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Korpi, T. – Laine, T. – Soljasalo, J. (2012) *Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa*. Kopijyvä Oy, Helsinki.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kumari, N. (2012) A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *Industrial Engineering Letters*, Vol. 2(1), 34–43.
- Lahtiluoma, S. – Silander, M-L. – Turunen, R. – Wiman, S. (2008) *Uuden esimiehen opas*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Laine, T. (2007) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. Aaltola, J. – Valli, R., 28–45, 2. korj. ja täyd.p. WS Bookwell Oy, Juva.
- LaTorre, J. – Bucklan, A. (2013) Simulations for Service Roles. In: Simulations for Personnel Selection, eds. Fetzer, M. – Tuzinski, K., 187–213, Springer ScienceBusinessMedia, New York. http://atibook.ir/dl/en/Sciences/humanities20sciences/Psychology/simulations_for_personnel_selection.pdf, haettu 11.1.2015.
- Lievens, F. – Peeters, H. – Schollaert, E. (2008) Situational judgment tests: a review of recent research. *Personnel Review*, Vol. 37(4), 426–441.
- Linkola, J. (2015) *Twitter-opas vasta-alkajille*. <http://jml.kapsi.fi/jussi/2009/08/07/twitter-opas-vasta-alkajille/>, haettu 13.3.2015.
- Luonnontieteiden Akateemisten Liitto LAL (2015) Urapalvelut. Soveltuvuusarviointi ja testaus. Työskentelytyylitestit. http://www.luonnontieteilijat.fi/ura_ja_tyo/haastattelu/soveltuvuusarviointi_ja_testaus, haettu 23.3.2015.
- Markkanen, M. (2009) *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. WS Bookwell Oy, Juva.

- Martins, P – Lima, F. (2006) External recruitments and firm performance. *Applied Economics Letters*, Vol.13, 911–915.
- McDaniel, M.A. – Nguyen, N. T. (2001) Situational Judgement Tests: A Review of Practice and Constructs Assessed. *Blackwell Publishers Ltd 2001*, Vol. 9(1/2), 103–113.
- Mediatalo Opiskelupaikka Oy (2015) *Työpaikka & harjoittelu. Trainee-ohjelmat*. <<http://www.opiskelupaikka.fi/Tyopaikka-harjoittelu/Tyonhaku/Trainee-ohjelmat>>, haettu 21.3.2015.
- Metsälä, M. (2013) Rekrytointi murroksessa. – töitä Facebookista, verkostoja Twitteristä.<http://samk.pikakirjakauppa.fi/images/kurkkaa/8A/9789516330986/2013_D_1_jobijobi_matalar.pdf>,haettu 21.2.2015.
- Millmore, M. (2003) Just how extensive is practice of strategic recruitment and selection? *The Irish Journal of Management*, Vol. 24, 87–108.
- Millmore, M. – Lewis, P. – Saunders, M. – Thornhill, A. – Morrow, T. (2007) *Strategic Human Resource Management*. Contemporary issues. Pearson Education Limited, England.
- Moilanen, P. – Rähkä, P. (2007) Merkitykset tutkimuskohteena. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. Aaltola, J. – Valli, R., 46–69, 2. korj. ja täyd.p.WS Bookwell Oy, Juva.
- Motowidlo, S. J. – Tippins, N. (1993) Further studies of the low-fidelity simulation in the form of a situational inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66(1), 337–344.
- Nathan, E. (2014) *10 Ways Social Media Affects Recruiting, Job-Seeking Processes*. eWeek 24.10.2014, <<http://www.eweek.com/cloud/slideshows/10-ways-social-media-affects-recruiting-job-seeking-processes.html>>,haettu 29.12.2014.
- Nevalainen, V. (2005) Lainsäädäntö ja etiikka henkilöarvioinnissa. Teoksessa: *Henkilöarviointi työelämässä*, toim. Henry Honkanen, 203–221. Edita Prima Oy, Helsinki.

- Niitamo, P. (2003) *Henkilöarviointimenetelmät työelämässä*. Työterveyslaitos. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.
- Nyman, K. (2005) Miten arviointitulosten luotettavuutta arvioidaan? Arviointimenetelmien luotettavuus. Teoksessa: *Henkilöarviointi työelämässä*, toim. Henry Honkanen, 161–202. Edita Prima Oy, Helsinki.
- O’Boyle, E.H. Jr. – Humphrey, R.H. – Pollack, J.M. – Hawver, T.H. – Story, P.A. (2011) The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, 788–818.
- O’Connell, M. – Lawrence, A. – Kinney, T. (2013) Show Me You Can Do It: The Use of Interactive Simulations in Manufacturing Settings In: *Simulations for Personnel Selection*, Eds. Fetzer, M. – Tuzinski, K., 157–185, Springer Science + Business Media, NewYork. Atibook, <http://atibook.ir/dl/en/Siences/humanities20sciences/Psychology/simulations_for_personnel_selection.pdf>, haettu11.1.2015.
- Otala, L. (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Palokangas, J. (2015) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*, Maritta Österberg., <<http://some.lappia.fi/blogs/liikeakatemia/2014/01/05/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-maritta-osterberg/>>, haettu 4.5.2015.
- Peda.net (2013) *Portfolion määrittelyä*. <<http://peda.net/veraja/jyu/ac/all/portfolio/pofoopas/maaritelma>>, haettu21.3.2015
- Polimeni, R. S. – Burke, J. A. – Benyaminy, D. (2009) Using Computer Simulations to Recruit and Train Generation Y Accountants. *The CPA Journal*, Vol. 9(5), 64–68.
- Rossi A. (2012) *Kulttuuristrategia*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Roth, P. L. – Bobko, P. – McFarland, L. A. (2005) A Meta-Analysis of work sample test validity: Updating and Integrating Some Classic Literature. *Personnel Psychology*, Vol. 58(4), 1009–1037.

- Ruusuvuori, J. (2011) Litteroijan muistilista. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. 424–431. Vastapaino, Tallinna.
- Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. (2011) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*, toim. Johanna Ruusuvuori, J. – Nikander, P. – Hyvärinen, M. 9–36. Vastapaino, Tallinna.
- Räsänen, P. (2005) Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat*, toim. Räsänen, P. – Anttila, A–H. – Melin, H. 83–102, WS Bookwell Oy, Juva.
- Räsänen, S. (2004) *Verkko-opetuksen tietotekniikkaa - Simulaatio opetuksessa*. <<http://www.cs.uku.fi/tutkimus/publications/reports/B-2004-3.pdf>>, haettu 3.12.2014.
- Saarinen, M. – Aalto-Setälä, P. (2009) *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Salakari, H. (2010) *Simulaattorikouluttajan käsikirja*. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Salli, M. – Takatalo, S. (2014) *Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä*. Meedia Zone OÜ, Viro.
- Schmidt, F. L. – Hunter, J. E. (1998) The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, Vol. 124(2), 262–274.
- Schmitt, N. – Mills, A. E. (2001) Traditional tests and job simulations: Minority and majority performance and test validities. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3), 451–458.
- Segal, J. O. (1996) Take applicants for a test drive. *HR Magazine*, Vol. 41(12), 120–122.
- Seies, E-R. (2012) *Sitä saa mitä simuloi*. Fakta huhtikuu 2012. <<http://www.taplow.fi/Portals/7/PDF/Henkil%C3%B6arviointit.pdf>>, haettu 30.10.2014

- Skepsis ry (2015) *Ihmeellinen maailma: Projekttiiviset testit*. <http://www.skepsis.fi/ihmeellinen/projekttiiviset_testit.html>, haettu 23.3.2015.
- Sundvik, L. (2005) Simulaatiomenetelmät ja työnäytteet. Teoksessa: *Henkilöarviointi työelämässä*, toim. Henry Honkanen, 149–160. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sundvik, L. (2006) Rekrytointi tiimiin – miten huomioida työyhteisö rekrytointiprosessissa ja päätöksiä tehdessä? Teoksessa: *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*, toim. Lilli Sundvik, 151–191. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Syrjänen, P. (2006) *Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Sähköinen liiketoiminta Oy (2012) *Enemmän irti verkosta*. <<http://www.liiketoiminta.info/linkedin/>>, haettu 13.3.2015.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud.p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuzinski, K. (2013) Simulations for Personnel Selection. An Introduction. In: *Simulations for Personnel Selection*, eds. Fetzer, M. – Tuzinski, K., 1–13, Springer Science + Business Media, New York. Atibook. <http://atibook.ir/dl/en/Siences/humanities%20sciences/Psychology/simulation_for_personnel_selection.pdf>, haettu 10.1.2015.
- Ulrich, D. – Lake, D. (1990) *Organizational capability: competing from the inside out*. John Wiley & Sons Inc. Canada.
- Uusitalo, H. (2001) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 1.–7. p. WS Bookwell Oy, Juva.
- Vahtio, E-L, (2005) *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Vahtio, E-L. (2007) *Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Valvisto, E. (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Vanhala, S. – Laukkanen, M. – Koskinen, A. (2002) *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. uud. p. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu
- Verbeke, W.J. – Belschak, F.D. – Bakker, A.B. – Dietz, B. (2008) When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 72, 44–57.
- Vihervaara, M. (2001) *Näyttötutkinnot, työvoiman rekrytointi ja koulutus. Näyttötutkin-tojen merkitys työelämän edustajien näkökulmasta*. Painosalama Oy, Turku.
- Viitala, R. (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. 4. tark. p. Edita Prima Oy, Helsinki
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. tark. p. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Vilkka, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Välivehmas, K. (2014) *Miten onnistut työnhaussa?* Minerva Kustannus Oy, Europa Print.
- Waris, K. (2001) *Työolojen kehittäminen ja soveltuvuusarviointi*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- WhatIs.com (2015) *What is Facebook?* <<http://whatis.techtarget.com/definition/Facebook>>, haettu 13.3.2015.
- Österberg, M. (2014) *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. uud. p. Meedia Zone OÜ, Viro.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kerro lyhyesti tyypillinen organisaationne/yhteistyöorganisaationne rekryointiprosessi. Miten hyvin se linkittyy liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioihin? Mitä muita välineitä rekryointiprosessissa käytetään?

(Rekryointiprosessi)

2. Minkälainen rooli simulaatioilla rekryoinnissa on?
3. Kuinka lähelle todellisuutta pystytään toteuttamaan? Miten ne on suunniteltu ja toteutettu ja tehdäänkö tapauskohtaista räätälöintiä?
4. Miten paljon simulaatiot kuluttavat resursseja suhteessa niistä saatavaan hyötyyn?
5. Kuvailisitko yhden käytössänne olevan simulaatiotehtävän?

(Suunnittelu, toteutus, resurssit)

6. Miten suuri rooli simulaatiolla on lopullista henkilövalintaa tehtäessä?
7. Pystytäänkö simulaation avulla tuomaan hakijan todelliset kyvyt ja osaaminen esiin ja voidaanko sitä pitää luotettavana välineenä vai onko mahdollista, että arvioitava henkilö pystyy esittämään jotain muuta kuin todellisuudessa onkaan?
8. Miten hyvin ennustettavuus hyvään työmenestykseen nähdään ja oletko sitä mieltä, että valituksi tulleen työnhakijan työssä onnistumisen ennustaminen paranee simulaatioiden avulla?
9. Onko asiasta mahdollisesti tehty jälkimittauksia eli onko sitä tutkittu ja "mitattuu" jollakin tavalla työsuhteen alkamisen jälkeen? Onko simulaatioista erillistä tietoa?
10. Onko mahdollista saada olemassa olevia tilastoja tai yhteenvetoja jälkimittauksista ja kerrotko miten niitä on hyödynnetty?

(Hyödyt, ennustettavuus, mahd. tilastot)

1. Suositteletko simulaatioiden käyttöä myös niille, jotka eivät ole niitä vielä käyttäneet? Aiotko itse myös jatkossa hyödyntää niitä?
2. Mitkä ovat mielestäsi simulaatioiden vahvuudet ja heikkoudet?

(Suositukset, vahvuudet, heikkoudet)

LIITE 2 HAASTATELLUT HENKILÖT

Tutkimuksessa haastatellut henkilöt	Nelostuote Oy	Psycon Oy	Puustelli Sverige	Huittisten Säästöpankki	MPS Career Oy	Cresco Oy
Toimiala	Lautapelit	Rekrytointi ja henkilöarviointikon-sultaatio	Keittiökalusteet	Pankki-palvelut	Rekrytointi ja henkilöarviointi-konsultaatio	Rekrytointi ja henkilöarviointi-konsultaatio
Tehtävänimike	Tuotekehityspäällikkö	Tutkimusjohtaja	Myyntijohtaja	Hallinto-päällikkö	Johtava psykologi	Toimitusjohtaja
Työkokemus alalta	7 vuotta	9 vuotta	10 vuotta	4 vuotta	24 vuotta	20 vuotta
Tutkimuksessa käytetty tunnus	H1	H2	H3	H4	H5	H6