

## **”Lihaa luiden ympärille niihin hakemuskäytäntöihin”**

Hiljainen tieto, toiminta ja päätöksenteko yksityisen sektorin rekrytoijien tekemissä työhaastatteluissa

Pro gradu -tutkielma

Erkko Vanhakartano  
Tammikuu 2019

Turun yliopisto  
Kasvatustieteiden tiedekunta  
Kasvatustieteiden laitos  
Ohjaaja: Arto Jauhiainen  
TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden laitos / Kasvatustieteiden tiedekunta

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

VANHAKARTANO, ERKKO:

”Lihaa luiden ympärille niihin hakemusdokumentteihin” – Hiljainen tieto, toiminta ja päätöksenteko yksityisen sektorin rekrytoijien tekemissä työhaastatteluissa

Tutkielma, 96 s., 24 liites.

Kasvatustiede

Tammikuu 2019

---

Tämän tutkimuksen kohteena olivat uransa eri vaiheissa olevat rekrytoijat sekä heidän näkemyksensä työhaastattelulla tavoiteltavasta tiedosta ja siitä, mihin he käytännössä kiinnittävät huomionsa työtä hakevassa henkilössä yksityisen sektorin rekrytoinneissa. Tutkimuksessa tarkastellaan rekrytoijien toimintaa ja ajattelua rekrytointiprosessin ja erityisesti työhaastatteluvaiheen aikana. Tutkimuksessa tarkastellaan myös rekrytoijien työhaastatteluun liittyvää hiljaista tietoa sekä sitä, onko uransa eri vaiheissa olevien rekrytoijien työhaastatteluun liittyvässä ajattelussa, toiminnassa tai hiljaisessa tiedossa eroja toisiinsa nähden.

Tutkimuksen aineisto muodostuu kahdeksan rekrytoijan haastatteluista. Tutkimus on laadullinen ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Uransa eri vaiheissa olevien rekrytoijien vastauksia tarkastelemalla näyttää siltä, että rekrytoijat käyttävät työhaastattelua henkilöarviointimenetelmänä selvittääkseen keskenään hyvin samanlaisia asioita riippumatta heidän rekrytointikokemuksensa pituudesta. Sekä kokemustaustaltaan tuorempien että kokeneempien rekrytoijien vastauksista tärkeimmiksi selvitettäviksi asioiksi tai työhaastattelun funktioiksi nousivat hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, hakijaan liittyvä validointi ja hakijan sopivuus työyhteisöön. Molemmat ryhmät nostivat myös tehtävänsisältöihin liittyvät edellytykset viiden tärkeimmän selvitettävän asiakokonaisuuden joukkoon.

Rekrytointiuransa eri vaiheissa olevien henkilöiden välillä vaikuttaa kuitenkin olevan eroja siinä, miten he toteuttavat näitä työhaastattelun funktioita ja mihin asioihin hakijassa he käytännössä kiinnittävät huomiota ennen työhaastattelua, sen aikana ja rekrytointiin liittyvässä päätöksenteossa sen jälkeen. Siinä missä tuoreemmat rekrytoijat kertoivat kiinnittävänsä haastateltavassa huomiota erityisesti tehtävän kannalta riittävästä substanssiosaamisesta kertoviin asioihin sekä sellaisiin asioihin, joiden myötä he itse vakuuttuisivat hakijan pätevydestä, kokeneemmat rekrytoijat kertoivat kiinnittävänsä huomiota erityisesti hakijan soveltuvuuteen kohdeorganisaatioon sekä tapoihin, joilla hakija osoittaa kiinnostustaan haettavaa tehtävää, organisaatiota ja alaa kohtaan. Vaikka molempien ryhmien vastauksissa korostuivat hakijan luonteenpiirteisiin liittyvät asiat ja yhtenäisen ”tarinan” muodostuminen hakijasta, kokeneemmat rekrytoijat korostivat hakijasta saamansa intuitiivisen vaikutelman merkitystä rekrytointiprosessissa, mikä viitanneekin rekrytoijalle kokemuksen myötä kertyvään hiljaiseen tietoon.

Asiasanat: henkilöstöhallinto, rekrytointi, henkilöarviointi, hiljainen tieto

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	HENKILÖSTÖN VALINTA.....	9
2.1	Henkilöstötoimintojen muotoutuminen, nykyisyys ja mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia .....	10
2.2	Henkilöarviointi osana rekrytointiprosessia .....	15
2.3	Työhaastattelu henkilöarviointimenetelmänä.....	19
2.3.1	Työhaastattelun reliabiliteetti ja validiteetti.....	21
2.3.2	Työhaastattelun kriittistä tarkastelua henkilöarviointimenetelmänä.....	25
3	HILJAINEN TIETO TIEDON ALALAJINA .....	29
3.1	Mitä tieto on?.....	30
3.2	Miten tietoa saadaan? .....	34
3.3	Hiljaisen tiedon käsitteen luonnehdintaa.....	37
3.3.1	Hiljaisen tiedon suhde taidon käsitteeseen.....	40
3.3.2	Hiljaisen tiedon suhde kompetenssin käsitteeseen.....	41
3.4	Hiljainen tieto ja asiantuntijuuden kehittyminen.....	44
3.4.1	Intuitio asiantuntijuuden kehittymisen tarkastelun työkaluna.....	47
3.5	Tiedon ja hiljaisen tiedon käsitteet tässä tutkimuksessa .....	48
4	TUTKIMUSASETELMA.....	51
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimustehtävä.....	51
4.2	Tutkimuskysymykset.....	53
4.3	Tutkimusmenetelmät .....	54
4.3.1	Laadullinen tutkimusote.....	54
4.3.2	Puolistrukturoitu teema-haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	57
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	59
5.1	Haastateltavien valinta .....	59
5.2	Haastattelujen toteutus .....	61
5.3	Aineiston kuvaus .....	62
5.4	Aineiston analyysi .....	64
5.4.1	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	65
5.4.2	Aineiston analyysin vaiheet .....	65
6	TULOKSET .....	69
6.1	Työhaastattelun avulla saatava tieto ja työhaastattelun funktiot.....	71
6.2	Rekrytoijien huomioimat asiat työtä hakevassa henkilössä .....	76
6.2.1	Ammatilliselta iältään nuorempien rekrytoijien näkökulma.....	78
6.2.2	Kokeneempien rekrytoijien näkökulma .....	80

6.3 Rekrytoijien hiljaisen tiedon mahdollisia representaatioita tutkimusaineistossa  
82

7	POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	85
	LÄHTEET .....	92
	LIITTEET .....	97
	LIITE 1: Teemahaastattelun runko .....	97
	LIITE 2: Litterointinäyte.....	100
	LIITE 3: Sisällönanalyysin graafinen tulosavaruus, tutkimuskysymys 1 (Minkälaisia asioita rekrytoijat kertovat haluavansa selvittää tyohaastattelun avulla?) .....	101
	LIITE 4: Sisällönanalyysin graafinen tulosavaruus, tutkimuskysymys 2 (Mihin asioihin hakijassa rekrytoijat kertovat kiinnittävänsä huomiota ennen tyohaastattelua, sen aikana ja päätöksenteossa sen jälkeen?) .....	111

# 1 JOHDANTO

Työnteko nähdään suomalaisessa yhteiskunnassa niin merkittävänä yksilön identiteettiin, ajankäyttöön ja sosioekonomiseen asemaan vaikuttavana tekijänä, että mikäli kyse ei ole opiskelijasta, jonkinlaiseen työhön hakeutuminen nähdään lähes itsestäänselvytenä, ellei sille ole jotain merkittävää fyysistä tai sosiaalista estettä. Rekrytointiprosessi on työnhakijan näkökulmasta työnhakuprosessi, jossa saatetaan tarkastella useita henkilökohtaiseksi koettuja asioita, ominaisuuksia ja kokemuksia ja jossa työnhakija saattaa joutua useaan kertaan astumaan mukavuusalueensa ulkopuolelle. Rekrytointitilanne on valtasuhteiltaan epätasapainoinen tilanne, koska rekrytoijalla on valta tehdä hakijan kannalta merkittäviä päätöksiä, mikä vaikuttaa huomattavasti työtä hakevan henkilön toimintaan työnhakuprosessissa. Työpaikan saaminen tai saamatta jääminen voivat vaikuttaa ratkaisevalla tavalla työtä hakevan henkilön elämään, mikä korostaa rekrytoijan vastuutta eettiseen, lailliseen ja perusteltuun toimintaan rekrytointiprosessissa, johon rekrytoijalla on myös lainmukainen velvollisuus (YksitL).

Rekrytointi aiheena koskettaa jokaista henkilöä, joka jossain elämänsä vaiheessa on joko työnhakutilanteessa tai tekemisissä henkilöstönhankintatoimintojen kanssa, minkä takia koen sen tutkimisen merkitykselliseksi. Yksilön liikkuminen työmarkkinoilla liittyy vahvasti hänen kykyihinsä ja meriitteihinsä sekä toisaalta myös koulutusinflaatioon. Työhaastattelulla osana rekrytointiprosessia vaikuttaisi olevan merkittävä rooli lisätiedon saamisessa hakijasta, sillä hakijoiden osaamisen keskinäinen vertailu pelkän ansioluettelon ja hakemuksen perusteella voi olla hankalaa tilanteessa, jossa muodollinen pätevyys on yhä useamman tavoitettavissa. Alun perinhän voisi ajatella taloustieteilijä ja Nobel-voittaja Michael Spencen signaaliteoriaa (1974, 14; 109) mukaillen, että yksilön koulutusvalinnat riippuvat hänestä itsestään ja että tietyn tasoiseen koulutukseen panostamalla yksilö valitsee viestiä työnantajalleen kyvykkyydestään ja työntekoon liittyvästä potentiaalistaan. Yhä suuremmalla osalla työnhakijoista on kuitenkin keskenään samantasoinen koulutus. Esimerkiksi Aron mukaan koulutusekspansiota seuranneen koulutusinflaation myötä tutkintojen ”ostovoima” oli Suomessa laskenut selvästi tarkasteluaikana (1970–2008), ja koulutusinflaatio oli syönyt kaikkien koulutusasteiden ja erityisesti alimman korkea-asteen ja alemman korkeakouluasteen arvoa (Aro 2014, 105; 107).

Koulutusinflaation myötä tutkintojen työnhakijoita erotteleva ”signaali” on siis heikentynyt ja näin ollen tarve erottelevalle rekrytointitoiminnalle ja erottelukriteereille työelämässä vastaavasti lisääntynyt. Tässä kontekstissa koen tärkeäksi tarkastella sitä, minkälaisia asioita huomioimalla rekrytoijat hakevat näitä eroja hakijoiden välille.

Tämän tutkimuksen aihe on rekrytoijien näkemykset työhaastattelulla tavoiteltavasta tiedosta ja siitä, mihin he käytännössä kiinnittävät huomionsa hakijassa yksityisen sektorin rekrytoinneissa. Tutkimuksessa perehdyttiin sekä henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyriyten harjoittamaan henkilöstönhankintatoimintaan että omaan organisaatioonsa rekrytoivien henkilöiden toimintaan ja ajattelumalleihin. Tämä on syytä mainita siksi, että omaan tai vieraaseen organisaatioon rekrytoivien henkilöiden lähtökohdat ja tavoitteet rekrytointiprosessissa saattavat hieman poiketa toisistaan, sillä omaan organisaatioonsa rekrytoivat henkilöt todennäköisesti kiinnittävät erityistä huomiota hakijan sopivuuteen juuri oman yrityksensä organisaatiokulttuuriin, osittain siksi, että heillä on siihen paremmat mahdollisuudet. Tutkimuskohteina tässä tutkimuksessa olivat siis rekrytoinnin parissa työskentelevien henkilöiden toiminta, ajattelu ja päätöksenteko. Tutkimuksessa käsitellään vain yksityisen sektorin rekrytointia, mikä on huomionarvoista muun muassa siksi, että menettelytavat esimerkiksi julkisen sektorin virkoihin saattavat poiketa huomattavasti yksityisen sektorin rekrytointimalleista.

Yhtenä kimmokkeena kiinnostukseni heräämiselle tätä aihepiiriä kohtaan oli oma nykyinen työympäristöni asiantuntijapositioniin keskittyneessä rekrytointiyrityksessä; olen työskennellessäni jatkuvasti tekemisissä henkilöarvioinnin sekä työtä hakevasta henkilöstä saamieni tietojen analysoimisen kanssa. Mielenkiintoni kohdistuu kasvatustieteellisessä mielessä myös hiljaisen tiedon käsitteeseen, sillä se on tiiviisti kietoutunut oppimisen ja kehittymisen prosesseihin ja vahvassa yhteydessä esimerkiksi taidon, kompetenssin ja skeeman käsitteisiin (ks. esim. Toom, 2008) sekä oppimiseen ja asiantuntijuuden kehittymiseen (ks. Hakkarainen & Paavola, 2008). Hiljaisen tiedon käsite liittyy olennaisesti rekrytoijien tiedonhankintaan ja päätöksentekoon, mikä näkyy tämänkin tutkimuksen tuloksissa.

Työelämän automatisoituessa ja koulutusinflaation kiihtyessä yksilön ja yhteisöjen hiljaisen tiedon merkitys korostuu, mikä näkyy muun muassa korkeakoulutettujen

asiantuntijoiden kysynnän kasvuna tietoyhteiskunnassa (Pyöriä 2005, 168). Yhtenä onnistuneen rekrytointiprosessin tunnusmerkkinä voidaan varsin universaalisti pitää sitä, että avoimeen tehtävään valitaan henkilö, jolla on muun muassa juuri sellaista osaamista, josta rekrytoivassa organisaatiossa on puutetta ja joka suoriutuu työtehtävistään uudessa organisaatiossa menestyksekkäästi. Tästä loogisena seurauksena parhaimpien rekrytointitoimintojen yhdeksi tärkeimmäksi funktioksi nousee juuri oikeanlaisen osaamisen ja tiedon tunnistaminen. Siksi halusin tutkia sitä, minkälaista hiljaista tietoa rekrytoijilla mahdollisesti on työnhakijoiden arviointiin liittyen työhaastattelukontekstissa.

Rekrytointiprosessissa on tarpeellista ja merkityksellistä selvittää hakijan kokemustausta (Syrjänen 2007, 40), mikä näkyy käytännön rekrytointityössä esimerkiksi puheena siitä, kuinka tärkeää on selvittää, minkälaisia kompetensseja tai minkälaista tietotaitoa työtä hakevalla henkilöllä on. Samaan diskurssiin voidaan nähdä linkittyvän myös puhe siitä, kuinka nykyisin etsitään ”hyviä tyyppejä” – henkilöitä, joissa yhdistyvät toivotun tasoinen hiljainen ja ilmaistavissa oleva tieto sekä toivotunlainen persoona (näkemys ”kulttuurifitin” hakemisen tärkeydestäkin on tosin kyseenalaistettu, esim. McCord 2017). Tiivistäen rekrytoinnissa pyritään yhdistämään kaksi toimenpidettä: haettavaa tehtävää kuvaavan toimenkuvan laatiminen ja hakijan arviointi. Tyypillisesti arvioinnin kohteena on ollut henkilön ammatillinen osaaminen, jonka voidaan ajatella olevan avainasemassa siinä, miten tehtävään valittu henkilö suoriutuu työtehtävistään ja voidaanko rekrytoinnin sanoa onnistuneen. Arvioinneissa keskitytään lisääntyvissä määrin henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin, kuten älyllisiin kykyihin, lahjakkuuteen, erilaisiin taipumuksiin, persoonallisuuden piirteisiin ja jopa fyysisiin ominaisuuksiin. (Syrjänen 2007, 7–8.) Mainittuja ominaisuuksia mitataan psykologisinkin testausmenetelmin, mutta ne ovat myös ominaisuuksia, jotka korostuvat työhaastattelutilanteessa; tutkimuksessa käsitelläänkin syvemmin henkilöarviointia ja erityisesti työhaastattelua yhtenä henkilöarviointimenetelmänä.

Prosessin vaativin osa on näiden kahden toimenpiteen [haettavaa tehtävää kuvaavan toimenkuvan laatiminen ja henkilöarviointi] yhdistäminen, jota pohjustava analyysi tulisi tehdä mahdollisimman hyvin ja virheettömästi, jotta analyysin pohjalta tehty rekrytointipäätös johtaisi toivottuun lopputulokseen (Syrjänen 2007, 8). Tutkimuksessa pureudutaan erityisesti siihen, kuinka rekrytoijat toteuttavat tämän yhdistämisvaiheen ja

minkälaisia erilaisia tapoja, tiedostettuja tai tiedostamattomia, heillä on tehdä se. Vielä eksplisiittisemmin voisi sanoa, että tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan tietoa siitä, minkälaisiin tietoihin rekrytoijat tuossa aiemmin mainitussa yhdistämisvaiheessa perustavat päätöksentekonsa.

Eräänlaisena metatavoitteena ja sivutuotteena oli saada haastateltavat itse refleктоimaan oman asiantuntijuutensa kehittymistä, pohtimaan omien valintaprosessiensa ja -kriteeriensä eettisyyttä ja tarkastelemaan organisaatioidensa toimintaa kriittisesti tästä näkökulmasta. Hypoteesina ei ollut, että rekrytoijat eivät aktiivisesti pohtisi työnsä ydinsisältöjä, mutta alan hektisyyden vuoksi sen voidaan kokea jäävän välillä merkitystään vähemmälle huomiolle. Toivoin siksi, että osallistuminen tähän tutkimukseen tarjoaisi haastateltavilleni myös tilaisuuden pohtia osaamistaan uudesta näkökulmasta.

Tutkimusraportti alkaa aiheen laajemman kontekstin taustoittamisesta. Tämän jälkeen käsitellään henkilöstöhallinnon muotoutumista sekä henkilöstön valintaa ja erityisesti tämän tutkimuksen kannalta relevantteja osa-alueita, kuten henkilöarviointia ja työhaastattelua sen osana. Tämän jälkeen tarkastellaan hiljaisen tiedon käsitettä tiedon alalajina ja esitellään muutamia keskeisiä näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteeseen ja siihen osittain limittyviin lähikäsitteisiin sekä hiljaisen tiedon yhteyttä asiantuntijuuden kehittymiseen. Tutkimusaiheen teoreettiseen viitekehyksen kartoittamisen jälkeen esitellään tarkemmin tutkimusasetelma sekä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja analyysitavat, minkä jälkeen esitellään tutkimustulokset ja niiden pohjalta muodostetut johtopäätökset ja pohdintaa. Tutkimusraportin lopussa reflektoidaan myös tutkimuksen toteutuksen luotettavuutta.

## 2 HENKILÖSTÖN VALINTA

Tutkimusaiheeni kannalta on luontevaa ja myös lukijan kannalta johdonmukaista ensin taustoittaa työhaastatteluinstituution laajempaa kontekstia ja tehdä näkyväksi, miksi työhaastatteluita pidetään ja mikä niiden funktio on osana organisaatioiden henkilöarviointia, sillä henkilöarviointimenetelmiä on lukuisia muitakin (esim. Chamorro-Premuzic & Furnham 2010). Henkilöarvioinneista puhuttaessa viitataan usein arkikielessä psykologisiin testimenetelmiin, joita hyödynnetään työntekijöiden ja -hakijoiden sopivuuden arvioinnissa kyseiseen tehtävään. Henkilöarvioinnin osia ovat kuitenkin myös muut tavat hankkia syvempää ja vertailtavaa tietoa tiettyä positiota hakevista henkilöistä, joista merkittävimpiä ovat hakijan itsestään hakemuksessa antamat tiedot sekä työhaastattelun kautta välittynyt informaatio (Syrjänen 2007, 4). Tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöarvioinnin menetelmistä yleisimpään eli työhaastatteluun, jota yleensä pohjustaa hakijasta työhakemuksen kautta saatu informaatio. Työhaastattelutilanteessa korostuvat nähdäkseni tietyt, sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvät ominaisuudet niin haastateltavan kuin haastattelijankin osalta, ja se tarjoaa haastattelijalle paljon mahdollisuuksia syventää ja parantaa käsitystään hakijan soveltuvuudesta haettuun tehtävään. On myös mahdollista, että rekrytoija kiinnittää huomiota niin sanotusti väärin, haetun tehtävän kannalta epäolennaisiin, asioihin, mikä heikentää sekä hakijan oikeusturvaa että rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuutta ja luotettavuutta. Työhaastattelua henkilöarvioinnin menetelmänä käsitellään tarkemmin luvussa 2.3.

Koen samassa yhteydessä mielekkääksi tarkastella henkilöstötoimintojen kehittymistä historiallisesti, jotta voidaan muodostaa käsitys siitä, miten henkilöstötoiminnot ovat muotoutuneet nykyisenkaltaiseksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Tähän ei tietenkään ole yhden opinnäytetyön raameissa mahdollista paneutua erityisen syvällisesti ja kaikki aiheen nyanssit huomioiden, mutta koitan tuoda esiin oman tutkimusaiheeni kannalta relevantteimmat seikat. Tarkastelen ensin henkilöstötoimintoja ja niiden historiaa yleisemmällä tasolla, minkä jälkeen keskityn henkilöarviointiin henkilöstön valinnan osa-alueena ja sitten työhaastatteluun henkilöarviointimenetelmänä.

## 2.1 Henkilöstötoimintojen muotoutuminen, nykyisyys ja mahdollisia tulevaisuuden kehityssuuntia

*”Se on nimenomaan henkilöstö, joka sen imagon ja tuotteen tekee. Täytyy muodostaa se synergia, henkilön ja yrityksen täytyy puhua samaa kieltä. Riittävän osaava henkilöstö pystyy myös kehittämään sitä (yritystä).”*

Tässä Vaahtion (2005, 15) esittämässä lainauksessa, jossa työnantaja puhuu henkilöstön merkityksestä yritykselle, havainnollistuu henkilöstöhallinnon alalla nykyisin tuttu ajatus siitä, kuinka henkilöstö on yrityksen tärkein yksittäinen strateginen voimavara ja keihäänkärki, jota ilman organisaation toiminta ei olisi mahdollista. Työvoiman voidaan nähdä eroavan muista resursseista siltä osin, että kyseessä on inhimillinen pääoma, joka kykenee tuottamaan innovaatioita ja luomaan uusia arvoja. Asetelma ei ole työnantajan näkökulmasta täysin ongelmaton, sillä työnantajalla ei ole inhimilliseen työvoimaan samankaltaista omistussuhdetta kuin fyysiseen pääomaan. Työvoima muodostuu yksilöistä, jotka toimivat omien intressiensä mukaan kuten parhaaksi katsovat, toisinaan arvaamattomastikin, eikä heidän motivaationsa tai sitoutumisen tasonsa aina vastaa työnantajan asettamaan ideaalitasoa. Työntekijöillä on myös mahdollisuus toimia kollektiivisesti omien organisaatioidensa kautta. (Vaahtio 2005, 16.) Yksi tapa hahmottaa henkilöstöjohtamista on nähdä se työvoiman intressien suuntaamisena kohti organisaatiotason tavoitteita.

Historiallisesti henkilöstöä ei ole nähty näin itsenäisenä organisaation voimavarana tai henkilöstöjohtamista omana johtamisalueenaan, vaan henkilöstö on nähty alun perin enemmänkin puhtaasti tuotannontekijänä ja henkilöstötoiminnot lähinnä osana linjajohdon arkirutiineja. Vielä 1900-luvun alkupuoliskolla henkilöstötoiminnot käsittivät lähinnä tuotannon vaatiman väen palkkaamisen ja irtisanomisen. Työlainsäädännön kehittyessä ja työehtosopimusten yleistyessä henkilöstöasioiden hoito kuitenkin monimutkaistui ja alkoi edellyttää organisaatioilta eriytyneempää ja omanlaistaan osaamista, mikä johti henkilöstötoimintojen eriytymiseen isommissa yrityksissä 1940-luvun lopulla. Erillisten henkilöstöosastojen tarve kävi selväksi, kun kysyntää syntyi työsuhdejuristeille, koulutuspäälliköille ja päätoimisille työhönottajille vapaaehtoisen sosiaalitoiminnan lisääntyttyä ja henkilöstökoulutuksen merkityksen kasvettua. (Vaahtio 2005, 16.) Yhtenä merkittävänä kehityskulkuna voidaan nähdä

käyttäytymistieteiden sovellusten hyödyntäminen HR-arjessa niiden lyötyä läpi 1960-luvulta alkaen (Laine 2017, 113).

Omaksi varsinaiseksi osaamisalueekseen henkilöstöhallinnon voidaan ajatella kehittyneen kuitenkin vasta 1970-luvulla, jolloin se saattoi käsittää henkilöstösuunnittelun, henkilöstönhankinnan, koulutuksen, palkkahallinnon, tiedotustoiminnan, sairauskassat ja virkistystoimintaa. Tehtävistä vastaavia henkilöitä olivat henkilöstöpäälliköt ja muut henkilöstöasioihin erikoistuneet asiantuntijat. Liiallinen erillisyys linjajohdosta alettiin kuitenkin kokea ongelmalliseksi; HR-henkilöstöllä ei ollut linjajohdon tasoista asiantuntemusta liiketaloudesta tai tuotannosta. Osittain tästä ja osittain 1990-alun laman jälkeisestä taloudellisesta tilanteesta (säästökuurit jäivät laman jälkeen osaksi useiden yritysten tehokkuusstrategiaa) johtuen eriytyneitä henkilöstötoimintoja on siirretty takaisin linjajohdolle, mikä on vähentänyt henkilöstöosastojen määrää. Toki suurissa yrityksissä on edelleen tarve henkilöstöosastoille, mutta henkilöstötoimintojen rooli on muuttunut hallinnoimisesta ja käytännön toimista henkilöstöjohtamisen (human resources management, HRM) suuntaan. (Vaahtio 2005, 16–17.)

1980-luvulta alkaen kiinnostus nimenomaan henkilöstövoimavarojen ja liiketoiminnan väliseen yhteyteen on lisääntynyt, mihin osaltaan ovat vaikuttaneet (ja edelleen vaikuttavat) työvoimakustannukset, kvalifikaatiovaatimukset ja aktiivisen henkilöstöjohtamisen ja positiivisen tuloksen välillä todennettu yhteys. Alettiin puhua strategisesta henkilöstöjohtamisesta (strategic human resources management, SHRM), joka perustuu ajatukseen siitä, että liiketoiminnan strategia tulisi muotoilla käytettävissä olevien henkilöstöressurssien pohjalta. Siirtymistä tällaiseen ajattelutapaan tapahtuu edelleen, mutta voidaan myös kysyä, ovatko puheet todellisuutta ruusuisempia ottaen huomioon, kuinka arkipäiväisiä muun muassa irtisanomiset ovat yritysten sopeuttaessa nimenomaan henkilöstöään liiketoimintaan eikä päinvastoin. (Vaahtio 2005, 18–19.) Vaikka henkilöstöön panostamisen tärkeys yrityksen tuloksen kannalta tiedostetaan aikaisempaa paremmin, on huomionarvoista, että esimerkiksi konsulttiyhtiö Talent Vectian ja Kalliola Seminaarien teettämän kyselytutkimuksen mukaan (Karjalainen 2016) henkilöstöhallintoon käytettyjen resurssien vähyys on edelleen yksi henkilöstötoimintojen uudistumisen merkittävimmistä esteistä, mikä antaa viitteitä

yritysten tietynlaisesta vastahakoisuudesta investoida toimintoihin, joiden tuotto on näennäisesti välillistä.

Vaahtio (2005, 19) tekee kuitenkin mielenkiintoisen havainnon siitä, kuinka henkilöstön arvostuksen lisääntyminen näkyy sanastossa: englannin kielen sana ”personnel” korvautuu usein sanoilla ”human resources” ja vastaavasti suomen kielen sana ”työvoima” vaihtuu ”henkilöstöksi”. Henkilöstövoimavaranäkökulman voidaan nähdä voimistuneen, ja käytännön asioiden hoitamiseen assosioituvaa henkilöstöhallintoa käsitetään yhä useammin henkilöstöjohtamiseksi, jolla on merkitystä yrityksen strategian luomisessa ja kilpailukyvyn kehittämisessä ja johon kuuluu läheinen yhteistyö ylimmän johdon kanssa (Vaahtio 2005, 19). Henkilöstöjohtamiseen käsitetään nykyisellään kuuluvan muun muassa tämänkin tutkimuksen kohteena oleva rekrytointi, osaamisen arviointi, kehittäminen ja johtaminen sekä erilaiset palkitsemisjärjestelmät.

Henkilöstöjohtamisen kehitys nivoutuu luonnollisesti laajempiin globaaleihin, yhteiskunnallisiin ja talous- ja elinkeinoelämän muutoksiin, jotka Laineen mukaan (2017, 5) heijastuvat väistämättä myös työorganisaatioihin ja vaikuttavat esimerkiksi henkilöstön asemaan, työtehtäviin ja samalla lisäksi organisaatioiden johtamiseen. Osaamisen ja muutoksen johtaminen, jotka linkittyvät tiiviisti henkilöstötoimintoihin, ovat esiintyneet johtamiskirjallisuudessa jo 20–30 vuotta, mutta vastuullinen (liike)toiminta on yleistynyt koskemaan organisaatioiden vastuullisuutta omista työntekijöistään vasta 2000-luvulla. (Laine 2017, 5–6.) Tämän voidaan tulkita kuvastavan eräänlaista henkilöstövoimavarojen merkitystä ja henkilöstön hyvinvointia korostavaa johtamiskulttuurin muutosta, joka on edelleen käynnissä.

Henkilöstöjohtamisen alalla on nähtävissä tiettyjä teemoja, trendejä ja toisaalta haasteita, jotka ovat ajankohtaisia vuosikymmenestä toiseen. ”Perushaasteita” ovat esimerkiksi ihmisten motivoitumiseen, muutokseen sitoutumiseen ja tuottavuuden edellytyksiin liittyvät teemat. Henkilöstöjohtamista ei tietenkään ole mielekäästä tarkastella omana, muista työelämän kehityssuunnista irrallisena klusterinaan, vaan muun työelämän kehitys heijastuu myös henkilöstöjohtamisessa kulloinkin ajankohtaisimpiin teemoihin. Tällä hetkellä yhtenä merkittävänä trendinä on työhyvinvointi; yritysten irtisanoessa henkilöstöään heikossa taloustilanteessa töihin jäävien kuormittuminen lisääntyy (Laine

2017, 113), mikä konkretisoituu muun muassa lisääntyvinä sairaspöissaoloina ja työuupumuksena, jotka puolestaan lisäävät henkilöstöjohton haasteita.

Laine (2017, 113–114) listaa teoksessaan muutamia keskeisiä henkilöstöjohtamisen kehityssuuntia, jotka esittelen seuraavassa:

1. HR-asioiden integroituminen organisaation perustehtävään ja tarkastelu sen kautta, millä Laine tarkoittaa paluuta HR:n perusasioihin.
2. HR:n integroituminen organisaation kokonaiskehittämiseen: henkilöstöasioita hoidetaan yhdessä muiden keskeisten toimijoiden kanssa, mikä edellyttää yhteistoimintataitoja ja yhteistä ”kieltä”.
3. HR:n tutkimuksen monitieteellisyys: HR:n kehittämistä tukeva tieto edellyttää poikkitieteellistä tutkimusta.
4. Uudet työn tekemisen muodot ja teknologian hyödyntäminen edellyttävät HR:lta joustavuutta ja innovatiivisuutta uusien ratkaisujen kehittämiseksi.
5. Pienten ja keskisuurten yritysten vahvistuminen suurten yritysten kustannuksella luo paineita työelämän neuvottelu- ja edunvalvontajärjestelmien uudelleentarkasteluun, keskitettyjen mekanismien kriittiseen arviointiin ja joustavampien ratkaisujen kehittämiseen. HR:n täytyy Laineen mukaan olla tiiviisti mukana tässä kehityksessä.
6. Uuden työntekijäsukupolven (ns. ”Y-sukupolvi”) suhtautumisen muutos työhön ja työnantajaan. Elinikäiset työsuhteet ja työnantajaa kohtaan tunnettu lojaliteetti murenevat; ihmiset vaihtavat työpaikkaa ja työuria omista lähtökohdistaan, jolloin HR:n haasteeksi muodostuu työntekijöitä houkuttelevien ratkaisujen ja työnantajakuvan kehittäminen.

Laineen esittämistä HR:n tulevaisuudennäkymistä kohdissa 4 ja 6 on mielestäni useita yhtymäkohtia, ja ne kumpuavat pitkälti samoista työmarkkinoiden muutostrendeistä. Teknologisella kehityksellä on pitkälti oma vaikutuksensa niin työvoiman kysynnän vähenemiseen automaation lisääntyessä kuin erilaisten työnteon muotojen (esim. etätyöskentely) yleistymiseenkin.

Hietalan, Kaivannon ja Schönin (2014, 18–19) mukaan vuokratyö on yleistynyt Suomessa nopeasti, ja vuokratyövoiman osuus koko työvoimasta kaksinkertaistui

vuodesta 1996 vuoteen 2006, minkä jälkeen kasvu jatkui edelleen vuoteen 2009 asti, jolloin yleisestä taloustilanteesta johtuen se hetkellisesti supistui. Tämän jälkeen vuokratyöhenkilöstön määrä on vakiintunut noin 27 000 palkansaajaan eli noin 1 %:iin kaikista palkansaajista, ja määrän on ennustettu jälleen kasvavan talouden elpymisen myötä. Henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalvelujen käytön lisääntyminen, joka ilmiönä linkittyy palveluyhteiskunnan kehitykseen (Siivonen & Martikainen 2004, 6), lisää myös osaltaan varsinkin nuorten painetta vastaanottaa määräaikaista työtä – elinikäisten työsuhteiden suosion oletettu väheneminen ei siis välttämättä ole pelkästään Y-sukupolven valintakysymys. Vuokratyön tekeminen onkin yleisempää alle 30-vuotiaiden kuin tätä vanhempien, erityisesti yli 35-vuotiaiden keskuudessa (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 20). Pyöriä (2017, 13) kuitenkin huomauttaa, että kyse on varsin marginaalisesta määrästä työntekijöitä, ja että esimerkiksi nollatuntisopimuksella työskenteleviä on tähän nähden yllättävän paljon, vuoden 2014 tietojen mukaan 83 000 henkilöä eli noin 4 % palkansaajista.

Pyöriä (2017, 14–15) tarjoaa myös mielenkiintoisen vastakkaisen näkemyksen vallitsevaan diskurssiin työelämän murroksesta, jossa pitkät työsuhteet olisivat väistymässä työelämää pirstaloivien ja yrittäjyyttä lisänneiden pätkätöiden ja projektien tieltä. Hänen mukaansa kertomus työelämän muuttumisesta aiempaa huomattavasti epävarmemmaksi 2000-luvun aikana on myytti. Pyöriän mukaan työsuhteiden keskimääräinen pituus ei yleisestä luulosta huolimatta ole lyhentynyt, minkä lisäksi eläkkeelle jäädään tilastojen mukaan aiempaa korkeammassa iässä. Hän tiivistää, että itse asiassa työmarkkinoiden rakenne on pysynyt varsin samankaltaisena 2000-luvulla, ja saman työnantajan palveluksessa vietetty aika on jopa pidentynyt. Pyöriän mukaan (2017, 15) tärkeä kysymys onkin se, voidaanko työurien vakaus tulkita pelkästään myönteiseksi ilmiöksi, koska se voi heijastella muun muassa talouden dynamiikan heikkenemistä ja sitä, ettei uusia, aiempaa tuottavampia työpaikkoja synny riittävästi.

Henkilöstötoimintojen voidaan joka tapauksessa sanoa elävän ja muokkautuvan tiiviisti työmarkkinoiden kehityksen tahdissa. Rekrytoinnin on myös osana HR-toimintoja sopeuduttava työmarkkinakehitykseen, mikäli parhaimpien osaajien saaminen organisaatioon halutaan varmistaa. Tässä kontekstissa on tärkeää tarkastella myös sitä, mihin henkilöarvioinnin osa-alueisiin olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota

rekrytointiprosessissa, jotta prosessin tuloksena organisaatioon saataisiin tehtävään mahdollisimman hyvin soveltuva henkilö.

## 2.2 Henkilöarviointi osana rekrytointiprosessia

Kuten Chamorro-Premuzic ja Furnham (2010, 3) kirjoittavat, ihmisiltä on aina edellytetty päätöksentekokykyä muiden ihmisten suhteen; kenen kanssa mennä naimisiin, kenet palkata, kenen kanssa taistella. Arvioimme muita ihmisiä päivittäin. On tietenkin selvää, että inhimillinen käyttäytyminen on monimutkainen kokonaisuus, jonka tulkitseminen, ymmärtäminen ja siten myös ennustaminen on haasteellista. Niin yksilön heikkoudet kuin vahvuudetkin ovat harvoin selkeitä ja heti arvioitavissa, mikä työelämän kontekstissa luo tarpeen strukturoiduille arviointimenetelmille, joiden on tieteellisesti todettu täyttävän reliabiliteetin ja validiteetin vaatimukset. (Chamorro-Premuzic & Furnham 2010, 3.) Validien arviointimenetelmien tarve potentiaalisia työntekijöitä arvioitaessa on ilmeinen siitäkin näkökulmasta, että tieteelliset arviointimenetelmät ovat Chamorro-Premuzicin ja Furnhamin mukaan (2010, 3–4) yleensä loogisempia ja maalaisjärkeen käyvämpiä kuin epätieteelliset arviointimenetelmät. Reliabiliteetin ja validiteetin vaatimukset täyttävien henkilöarviointimenetelmien merkitystä alleviivaa se, että rekrytoivat henkilöt tulevat helposti kohdistaneeksi huomionsa väärin tekijöihin, sillä kuten Chamorro-Premuzic ja Furnhamkin (2010, 4) osuvasti lainaavat Oscar Wildea, ”he uskovat mitä vain, kunhan se on upeaa”.

Soveltuvuusarviointien taustan voidaan nähdä olevan psykoanalyttisessä viitekehyksessä alan psykologisista juurista johtuen. Tässä kontekstissa varsinkin yksilön varhaisia kokemuksia korostetaan ja ne nähdään hyvin tärkeinä ennustajina aikuisiän toiminnalle. Vaikka juuri tämä tausta on tuonut henkilöarviointien testausystematiikkaan ”psykodiagnostisen sävyn” ja suurin osa ammattimaisesti kehitetyistä persoonallisuustesteistä on itse asiassa luotu kliiniseen käyttöön eikä varsinaisesti henkilöstöjohtamisen apuvälineeksi, niiden kehittelyä soveltuvuusarvioinnin välineeksi on enimmäkseen ohjannut käytännön kokemus. Työelämän henkilöarvioinnissa on nykyisin käytössä varsin monipuolinen psykologisten testimenetelmien valikoima, joiden historian voidaan ajatella ulottuvan aina 1860-luvulle asti, jolloin Sir Francis Galton ensimmäistä kertaa tutki lahjakkuutta ja älykkyyttä tieteellisesti. Ensimmäinen standardoitu testimenetelmä puolestaan on Alfred Binet’n ja

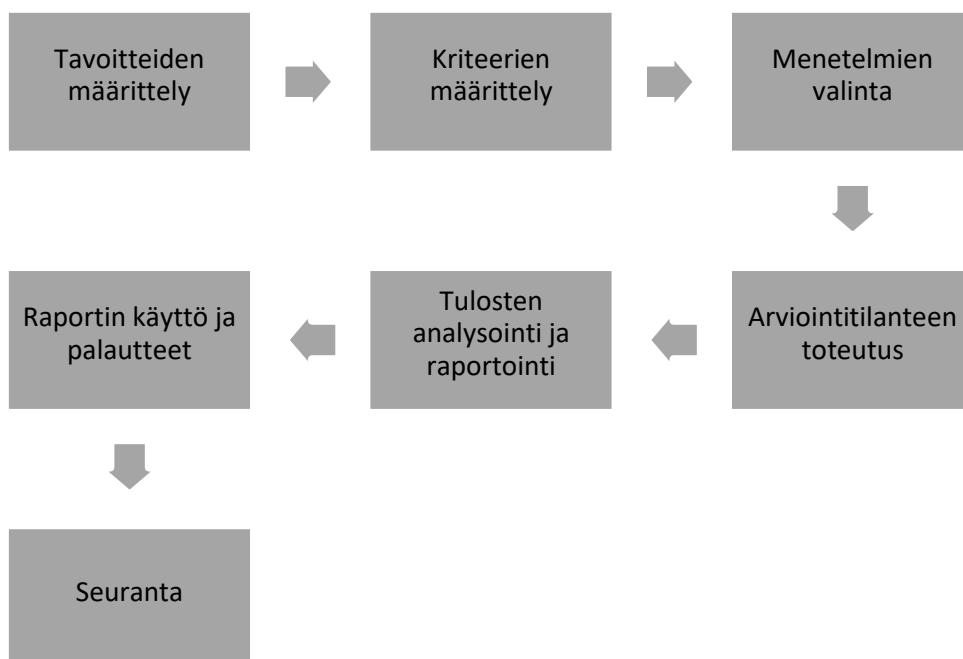
Lewis Termanin käsialaa. Binet ja Terman loivat pohjan työelämän kykytutkimuksen vallitsevalle perinteelle, niin sanotulle psykometriselle älykkyystutkimukselle. (Syrjänen 2007, 15.)

Honkanen ja Nyman (2001, 11) määrittelevät henkilöarvioinnin seuraavasti: ”Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan työorganisaatiossa tehtävää organisaation sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijan yksittäisestä henkilöstä tekemää tutkimusta.” Syrjäsen (2007, 16–17) mukaan työelämän psykologiset henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Henkilöarvioinnin osapuolia ovat tyypillisesti toimeksiantaja (useimmiten työnantaja tai esimies), valinta-asiantuntija (arvioinnin käytännön toteuttaja) ja arvioitava (henkilö, josta arvio tehdään). *Henkilöarvioinnin keskeisimpiä laatuvaatimuksia* ovat ainakin asiantuntevuus, useiden menetelmien samanaikainen käyttö ja menetelmien käytön systemaattisuus; ehkä kaikista tärkein laatuvaatimus on kuitenkin työtehtävistä suoriutumisen arvioinnin asettaminen tutkimuksen päämääräksi. Edellä mainitut kriteerit edellyttävät sitä, että henkilöarvioinnin tekijä on ihmisten työkäyttäytymisen asiantuntija ja pätevä tehtäväänsä, minkä toteutumisesta vastuu on työelämän tietosuojalain (YksitL) mukaan työnantajalla. (Syrjänen 2007, 18.) Henkilöarviointi voidaan Syrjäsen mukaan nähdä esimerkiksi laajana, monivaiheisena prosessina tai ensisijaisesti psykologisia testimenetelmiä sisältävänä toimintana. Tyypillisesti ihmisten käyttäytymisen arviointi sijoittuu hänen mukaansa tilastollisen ja kokemusperäisen tiedon välimaastoon (mikä osittain todentuu myös työhaastattelutilanteessa, jossa rekrytoijan keräämä kokemusperäinen tieto yhdistetään arviointivaiheessa tilastolliseen tietoon ihmisten motivaatiosta, käyttäytymismalleista ja aiempien työsuoritusten ennustearvosta tai ennustevaliditeetista, josta tutkimuskirjallisuudessa usein puhutaan).

Työyhteisöissä kerätään henkilöstä ja hänen suoriutumisestaan työssä monenlaista tietoa; tavanomaista on, että työntekijöistä kerätään tietoa esimiesten toimesta erilaisten raporttien ja omakohtaisten havaintojen kautta. Tähän tiedonkeruuseen liittyviä kehitystrendejä ovat 2000-luvulla olleet erityisesti tulospalkkauksen yleistymisen myötä tarkentunut ja lisääntynyt tiedonkeruu ja arviointi, joka on laajentunut usein koskemaan koko henkilöstöä, sekä työhönoton ja sijoittelun henkilöarviointineen siirtyminen aikaisempaa enemmän linjaesimiesten vastuulle (Syrjänen 2007, 16–18). Molempia kehityssuuntia koskevana uhkina on nähty arviointien muodostuminen rutiiniksi

organisaation sisällä sekä niiden laadun heikkeneminen. Arvioinnissa huomio kiinnitetään tavanomaisesti suoriutumiseen, jonka edellytyksenä voidaan luonnollisesti nähdä yksilön osaaminen (Syrjänen 2007, 17). Tässä kohtaa on Syrjäsen mukaan syytä erottaa toisistaan pätevyys (competence) ja suoriutuminen (competency), sillä suoriutuminen on määritelty ”tulokseksi pätevyystekijöiden käytöstä”.

Suomalaisyritysten organisaatiokäyttäytymistä ohjaa Syrjäsen mukaan (2007, 18) edelleen tuloskeskeisyys ja tavoiteasetanta sekä näihin kytkeytyvä yksilön tarvitsema koulutus ja muu kehittäminen. Taustalla voidaan nähdä yhdysvaltalainen liikkeenjohto-oppi, jossa korostuvat tavoiteasetannan lisäksi systemaattinen suoritusarviointi, mikä heijastuu esimerkiksi suomalaisten yritysten rekrytointikulttuuriin selvänä suorituskeskeisyytenä (Syrjänen 2007, 18–19). *Tavoitteena* henkilöarviointeja tehtäessä on kokonaisvaltaisen tiedon saaminen asianomaisista yksilöistä sekä objektiivisen tiedon lisääminen arvioitavasta henkilöstä (Syrjänen 2007, 19). Objektiivisella tiedolla tässä yhteydessä tarkoitetaan samalla tavalla objektiivista tietoa kuin voidaan edellyttää tieteelliseltä tutkimukseltakin. Syrjänen sanoo arvioinnin päätavoitteen kuitenkin olevan ”ennustaa työntekijän tai työnhakijan työssä suoriutumista sekä työuralla menestymistä ja kehittymistä”.



KUVIO 1. Henkilöarvioinnin prosessi (Honkanen & Nyman 2001, 35)

Kuviossa 1 henkilöarviointi on esitetty prosessikaaviona. Prosessi alkaa tavoitteiden määrittelystä, joka käytännössä laajasti ymmärrettynä käsittää organisaatio- ja tehtäväanalyysien tekemisen sekä toimeksiantajan tarpeiden selvittämisen. Tehtävän sisältöanalyysin osa-alueita ovat työhön liittyvät vaatimukset, tehtävät ja haasteet. Nämä analyysit on tärkeää tehdä ja haettavana olevan tehtävän vaatimustaso ja sen edellyttämät ominaisuudet määrittellä jo ennen valinta- ja arviointiprosessien aloittamista. Henkilöarvioinnin tavoitteiden määrittely mahdollistaa arviointikriteerien määrittelyn, jolloin voidaan myös valita tilanteeseen sopivin arviointimenettely ja relevantit yksittäiset arviointimenetelmät. Arviointikriteereiden osalta tärkeää on niiden konkreettisuus ja selkeät kytkökset itse tehtävään. Jotta kriteerit olisivat tarkoituksenmukaisia, tulee niiden kuvaamien taitojen ja ominaisuuksien olla mitattavia, havainnoitavissa henkilöarvioinnin menetelmin ja kytkettävissä suoraan yksilön työkäyttäytymiseen. Niitä tulisi myös olla kohtuullinen määrä. (Syrjänen 2007, 19–20.)

Merkittävin rooli prosessissa on arvioinnin toteutuksella, joka voi olla arvioitavalle monella tapaa vaativa kokemus. Arvioinnin toteutukseen kuuluu usein erilaisia tehtäviä, itsearviointien ja kyselyjen täyttämistä, testejä sekä mahdollisesti simulaatioita. Tämän tutkimuksen keskiössä oleva työhaastattelu on yksi tapa toteuttaa arviointia. Arvioinnissa mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti hakijan motivaatio, urasuunnitelmat sekä työskentely- ja vuorovaikutustaidot. (Syrjänen 2007, 21.) Honkanen ja Nyman (2001, 46) esittävät henkilöarvioinnin tiedonhankinnasta ja sen elementeistä seuraavanlaisen kuvauksen:

- henkilön todellinen, havaittavissa oleva tämänhetkinen työkäyttäytyminen
- henkilöstä saatavilla olevat tiedot, taidot ja osaaminen
- epäsuorat havainnot henkilön suoriutumisesta nyt ja tulevaisuudessa (itsearviot, simulaatiot)
- psykologiset havainnot ja testit henkilön psykologisista voimista ja tekijöistä

Näiden osa-alueiden arvioinnin ja analyysin pohjalta syntyy toimeksiantajalle annettava raportti, jossa on usein suosituksia, arvioita ja yhteenvetoja tukemaan päätöksentekoa. Arvioitavalla on oikeus niin pyytäessään saada tästä raportista suullinen selvitys tai kirjallinen kopio. (Syrjänen 2007, 22.)

Työelämän henkilöarviointien kirjo on laaja, ja niin sanotut psykologiset henkilöarviomenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Nämä pääryhmät käsittävät laajan skaalan tekniikoita, lähestymistapoja ja yksittäisiä arviointimenetelmiä. On myös huomattava, että kullakin menetelmällä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, joita tulee arvioida suhteessa henkilöarvioinnin tavoitteisiin. Henkilöarvioinnin menetelmiä ovat esimerkiksi rekrytointihaastattelut, testimenetelmät (kykytestit, persoonallisuustestit, motivaatiotestit, työskentelytyylitestit), persoonallisuustestit, simulaatiot sekä muun muassa esimiesten ja työtovereiden arviot eli referenssit. (Syrjänen 2007, 22–37.) Näistä tarkastellaan seuraavaksi rekrytointi- eli työhaastattelua.

### **2.3 Työhaastattelu henkilöarviointimenetelmänä**

Rekrytointiprosessin osalta pidetään usein lähes itsestäänselvyytenä, että yksi osa sitä on työhaastattelu, johon viitataan myös rekrytointihaastatteluna (näitä kahta termiä käytetään alan kirjallisuudessa toistensa synonyymeinä, joten noudatan samaa tapaa myös tässä tutkimuksessa). Tässä tutkimuksessa yksi keskeisimmistä näkökulmista työhaastatteluun on uransa eri vaiheissa olevien rekrytoijien näkemys työhaastatteluista henkilöarviointimenetelmänä, joten koen tarpeelliseksi tarkastella työhaastattelun teoriaa ja sitä, miten työhaastattelua voitaisiin käyttää optimaalisesti henkilöarvioinnissa tutkimuksen näkökulmasta.

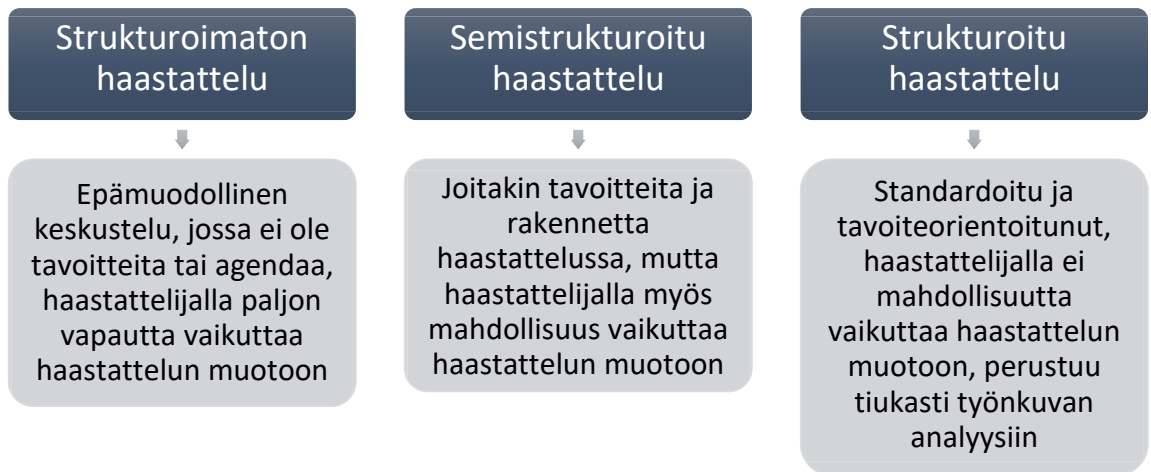
Työhaastattelu ei ole keksintönä järin uusi. Sitä on käytetty henkilöarvioinnin välineenä yli 200 vuotta, mistä esimerkkinä mainittakoon, että Ison-Britannian kuninkaallinen laivasto käytti sitä osana rekrytointiprosessiaan jo vuonna 1800 (Chamorro-Premuzic & Furnham 2010, 30). Syrjäsen mukaan (2007, 23) työhaastattelu on selvästi käytetyin henkilöarvioinnin menetelmä hakemusdokumenttien tarkastelun jälkeen ja sitä voidaan pitää henkilöarvioinnin päämenetelmänä yksityisellä sektorilla; Chamorro-Premuzicin ja Furnhamin mukaan (2010, 31) jopa 100 % tai ainakin lähes 100 % työnantajista käyttää haastatteluja rekrytointiprosesseissaan esimerkiksi Suomessa, Tanskassa ja Portugalissa. Tilanne ei ole sama kaikkialla Länsi-Euroopassa; esimerkiksi Ruotsissa, Alankomaissa ja Isossa-Britanniassa vastaava osuus työnantajista on jonkin verran pienempi, noin 70 %. Työhaastattelu on yleisesti ottaen kuitenkin niin vakiintunut osa yksityisen sektorin rekrytointiprosessia, että sekä työnantajat että työnhakijat odottavat sen automaattisesti

kuuluvan rekryointiprosessiin. Arvioitavilla on usein myös varsin jäsentynyt käsitys siitä, mitä haastattelu todennäköisesti pitää sisällään ja miten se suurin piirtein etenee.

Työhaastattelu voidaan määritellä tavoitteelliseksi keskusteluksi, jonka päämääränä on löytää paras ja sopivin henkilö yrityksessä avoimena olevaan tehtävään (Vaahtio 2007, 77). Chamorro-Premuzic ja Furnham (2010, 45) luonnehtivat työhaastattelua kaksisuuntaiseksi havainnointi- ja arviointiprosessiksi, jossa voidaan nähdä kahdenlaista validiteettia: sekä organisaation että hakijan näkökulma. Myös Syrjänen (2007, 23) luonnehtii haastattelua arvioitavan henkilön kohtaamiseksi kasvokkain, ja hänen mielestään haastattelun tulisi olla kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa haastateltavan on mahdollista omalla panoksellaan vaikuttaa ainakin jossain määrin haastattelun kulkuun.

On mahdollista eritellä lukuisia henkilöarvioinnissa käytettyjä haastattelutyyppejä niiden tarkoituksen ja niissä käytetyn metodologian perusteella. Haastattelujen tarkoitus voi olla työntekijän arviointi muun muassa ylennyksen, kehityskeskustelun, aiemman suoriutumisen tai varoituksen merkeissä (appraisal interview), motivoiminen (motivational interview) tai sen päämääränä voi olla antaa kritiikkiä (disciplinary interview). Eniten tutkimusta on kuitenkin rekryointihaastatteluista (selection interview), joka tähtää päätökseen siitä, kuka haastatelluista etenee rekryointiprosessissa. (Chamorro-Premuzic & Furnham 2010, 33.) Työhaastattelu on tietenkin myös tämän tutkimuksen kontekstissa relevantein henkilöarvioinnissa käytettävä haastattelutyyppi.

Yksi merkittävimpiä jakolinjoja haastattelujen tyypittelyssä on jako strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Kuviossa 2 on tarkasteltu eri työhaastattelun tyyppejä strukturoimattomasta strukturoituun haastatteluun. Syrjänen (2007, 23–24) käyttää samoista luokista suomenkielisiä termejä vapaamuotoinen haastattelu, jäsennetty haastattelu ja yhdistelmätekniikka, joka on kahden edellä mainitun välimuoto.



*KUVIO 2. Työhaastattelutyyppinä Chamorro-Premuzicia ja Furnhamia (2010, 36) mukaillen*

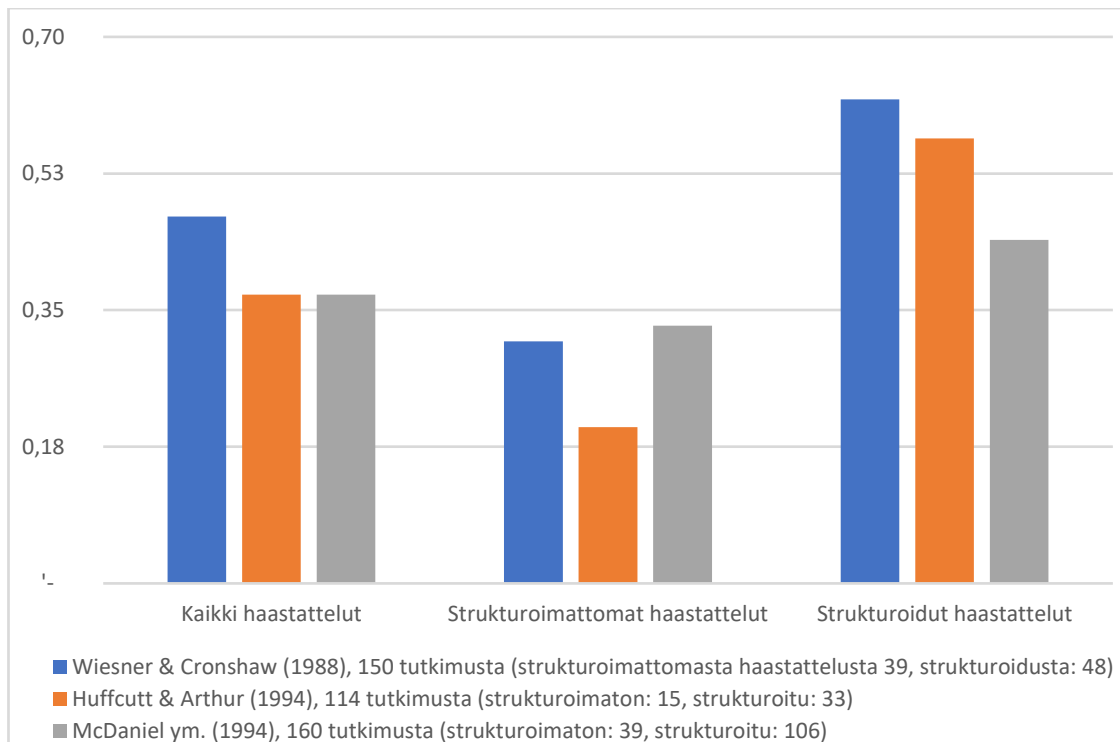
On kuitenkin huomattava, että todellisuudessa työhaastattelut eivät välttämättä asetu pelkästään mihinkään mainituista luokista, vaan niissä saattaa olla elementtejä useasta haastattelutyyppistä. Strukturoimattoman haastattelun tarkoituksena on olla mahdollisimman vähän haastateltavaa johdattelua. Toisen ääripään strukturoidussa haastattelussa sen sijaan haastattelija etenee tiukasti ennalta määritellyn kaavan mukaan; ideana on, että jokaiselle haastateltavalle esitetään täysin samat kysymykset täysin samassa järjestyksessä ja tahdissa. Strukturoitu haastattelu edellyttää huolellista valmistautumista ja käytännössä pakottaa haastattelijan tekemään päätöksiä sekä ennen haastattelua että sen jälkeen; strukturoituja haastatteluita käytetään lähinnä silloin, kun tarkoituksena on arvioida rajattua määrää ominaisuuksia, joita potentiaalisilta hakijoilta ehdottomasti edellytetään. Strukturoidut haastattelut muistuttavatkin pitkälti standardoituja psykometrisiä testejä. (Chamorro-Premuzic & Furnham 2010, 36–37.)

### **2.3.1 Työhaastattelun reliabiliteetti ja validiteetti**

Arviointimenetelmien tieteellisyys koostuu kolmesta tekijästä: mittavälineen standardointi, reliabiliteetti ja validiteetti (Syrjänen 2007, 45). Chamorro-Premuzicin ja Furnhamin mukaan (2010, 31–33) työhaastattelua koskevasta tutkimuksesta huomattava osa keskittyy erityisesti haastattelumenetelmän reliabiliteetin (metodologinen oikeellisuus) ja validiteetin (mitataanko tai arvioidaanko relevantteja asioita haettavan tehtävän kannalta) arvioimiseen. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat toisistaan riippuvia

muuttujia; haastattelu henkilöarvioinnin menetelmänä ei voi olla validi, jos se ei reliabiliteettinsa osalta täytä laatuvaatimuksia tai päinvastoin. He näkevät onnistuneen ja tarkoituksenmukaisen työhaastattelun tapahtumana, jossa heidän mukaansa reliabiliteetin ja validiteetin vaatimukset operationalisoituvat erityisesti seuraavissa kahdessa kysymyksessä: olisivatko a) eri haastattelijoiden arviot haastateltavasta keskenään yhteneviä (eli jättääkö haastateltava eri haastattelijoilta samanlaisen vaikutelman omista kyvyistään, soveltuvuudestaan, luonteenlaadustaan ja asenteistaan) ja b) ennustavatko rekrytoijien haastattelujen pohjalta laatimat arviot työnhakijasta hänen todellista suoriutumistaan työympäristössä.

Syrjäsen mukaan (2007, 46) reliabiliteetin keskeinen kysymys on se, kuinka hyvin kyseessä olevan menetelmän antama tulos on *yleistettävissä* tilanteesta toiseen, jolloin on kyse tulokseen sisältyvää mittausvirhettä kuvaavasta virhevarianssista. Hänen mukaansa yleistettävyys ilmaistaan yleensä kertoimella, joka kuvaa virhevarianssin osuutta arviointituloksessa. Validiteetti puolestaan jaetaan tavallisesti kolmeen toisiinsa liittyvään osaan: kriteeri-, sisältö- ja käsitevaliditeettiin. Työelämän kannalta relevanteimpana näistä voidaan nähdä kriteerivaliditeetti eli testin kyky ennustaa aiottua käyttäytymistä (Syrjänen 2007, 46). Cook (2004, 96) huomauttaa, että puhuttaessa haastattelun validiteetista pitäisi ennemminkin puhua *validiteetista sen kannalta, minkälaisista positiota tai tehtäviä varten arvioitavaa haastatellaan*, esimerkiksi haastattelun validiteetista jonkin arvioitavan ominaisuuden tai luonteenpiirteen suhteen. Myös validiteetin osalta tärkeää on *yleistäminen*, jonka ovat mahdollistaneet lukuisia validiteettitutkimuksia yhdistelevät meta-analyysit (Syrjänen 2007, 46–48). Esittelen joidenkin merkittävien meta-analyysien tuloksia kuviossa 3.



*KUVIO 3. Työhaastattelun ennustevaliditeetti kolmessa eri meta-analyysissä (Cook 2004, 97-102)*

Haastattelun validiteettia henkilöarvioinnin menetelmänä on tutkittu useissa meta-analyysissä, ensimmäisen kerran Dunnetten toimesta vuonna 1972 (Cook 2004, 96). Kuviossa 3 on kuvattu haastattelun ennustevaliditeettia kuvaavat korrelaatiokertoimet kolmessa eri meta-analyysissä vuosilta 1988 ja 1994. Nämä meta-analyysit tarjosivat aikaisempia meta-analyysijä monimuotoisemman ja positiivisemmän kuvan menetelmän validiteetista.<sup>1</sup> Tosin Cook (2004, 96) pitää kaikkien haastatteluiden analyysiin pohjautuvia lukuja mahdollisesti liian korkeina todellisuuteen nähden, sillä tutkituista haastatteluista suurin osa oli strukturoituja. Kuten kuviosta 3 ilmenee, strukturoitujen haastattelujen korrelaatiokertoimet olivat lähes kaksi kertaa strukturoimattomia korkeampia. Cookin mukaan realistisempi arvio haastattelun ennustearvosta muodostuu tarkastelemalla strukturoimattomien haastattelujen korrelaatiokertoimia, jotka

<sup>1</sup> Meta-analyysit herättävät tietenkin kysymyksen siitä, minkälaisiin organisaatioihin tai tehtäviin ne ovat kohdistuneet eli missä määrin niiden tulokset ovat yleistettävissä ja kuinka luotettavina tuloksia voi pitää. Chamorro-Premuzic ja Furnham kommentoivat asiaa vain mainitsemalla (2010, 42), että esim. kuviossa 3 esittelemäni meta-analyysit vuosilta 1988 ja 1994 käsittivät ”useita eri tutkimuksia eri maissa liittyen erilaisiin tehtäviin ja erilaisiin ajanjaksoihin”. He kuitenkin kirjoittavat, että tästä huolimatta tulokset olivat ”yllättävän yhdenmukaisia ja selviä”.

vaihtelevat arvojen  $r = 0,20$  ja  $r = 0,33$  välillä. Käytännössä kertoimia voidaan tulkita siten, että esimerkiksi McDaniel ym. meta-analyysin tulosten mukaan strukturoimattomat haastattelut ennustavat arvioitavan suoriutumista työympäristössä (ohjaajan tai lähiesimiehen arvio siitä, kuinka hyvin alainen on suoriutunut työtehtävistään) noin 11 prosentin todennäköisyydellä ( $0,33^2 = 0,1089$ ). Saman meta-analyysin tulosten mukaan strukturoitujen haastattelujen ennustearvo on jopa  $0,44^2 = 0,1936$  eli 19 %. (Cook 2004, 96–97.)<sup>2</sup>

Chamorro-Premuzic ja Furnhamin (2010, 43) mukaan Cookin meta-analyysin korrelaatiokertoimiin voidaan reagoida kahdella tapaa. Optimistisesti ajatellen ja ottaen huomioon meta-analyyseissä mukana olevan aineiston vaihtelevuuden (analyysissä on mukana keskenään hyvin erilaisilla metodein toteutettuja haastatteluja, joiden avulla on pyritty arvioimaan hyvin monenlaisia tekijöitä), haastattelun validiteetti arviointimenetelmänä on Cookin meta-analyysin perusteella hyvinkin korkea. Toisaalta voidaan ajatella, että mikäli tietty arviointimenetelmä selittää 11 % varianssista, se ei selitä 89 % varianssista. Tässä tapauksessa tosin pienelläkin selittävällä prosenttiosuudella voi olla suuri vaikutus käytännössä; mikäli esimerkiksi varianssista pystytään selittämään 11 % tietyn lopputuloksen osalta, kategorinen kyllä- tai ei-ennuste tämän lopputuloksen kohdalla nousee 50 prosentista 61 prosenttiin. Tästä huolimatta Chamorro-Premuzic ja Furnham toteavat, että tulevaa työssä suoriutumista ajatellen haastattelut tarjoavat hyvin vähän ainutlaatuista tietoa hakijasta ja häviävät vakiintuneille psykometrisille testeille tiedon tarjoajina arvioitavan kyvykkyydestä ja persoonallisuudesta. (Chamorro-Premuzic & Furnham 2010, 43.)

Yleisenä löydöksenä meta-analyyseissä Syrjäsen mukaan (2007, 48) on, että laajasti käytetyillä, tarkoituksenmukaisesti kehitetyillä ja käytetyillä henkilöarviointimenetelmillä (kykytestit, persoonallisuustestit, simulaatiotehtävät ja *jäsennetty, strukturoitu haastattelu*) on havaittu olevan tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä työssä suoriutumiseen. Näitä yhteyksiä ei voida kuitenkaan pitää erityisen

---

<sup>2</sup> Kaiken kaikkiaan Cookin meta-analyysin pohjalta saadaan strukturoimattomien haastattelujen yhdistetyksi työsuoriutumisen korrelaatiokertoimeksi  $r = 0,15$  (vaihteluväli 0,11–0,18) ja strukturoitujen haastattelujen korrelaatiokertoimeksi noin  $r = 0,28$  (vaihteluväli 0,24–0,34). Kaikkien haastattelujen yhteisen korrelaatiokertoimen Cook (2004) laskee olevan noin  $r = 0,23$ .

vahvoina, vaikka ne ovatkin selvästi sattumanvaraisia yhteyksiä paremmat, sillä yhteyksien korrelaatiokertoimet ovat menetelmän tyypistä riippuen tasolla  $r = 0,2-0,6$ .

Työhaastattelun reliabiliteettia ja validiteettia lisääviksi yksittäisiksi toimiksi Chamorro-Premuzic ja Furnham (2010, 32) listaavat seuraavat asiat:

- haastattelijoiden kouluttaminen (erityisesti sen osalta, miten esittää kysymyksiä ja toisaalta tulkita usein hienovaraisia nonverbaalisia signaaleja ja tiettyjä vastauksia sekä mitä tehtäväspesifejä asioita heidän tulisi kysyä),
- standardoitujen kysymysten esittäminen,
- perusteellinen tehtäväkuvaukseen perehtyminen,
- hakijasta muodostuneiden aikaisempien käsitysten huomiotta jättämisen ja
- arvion tekemisen haastattelun jälkeen standardoidun asteikon mukaisesti.

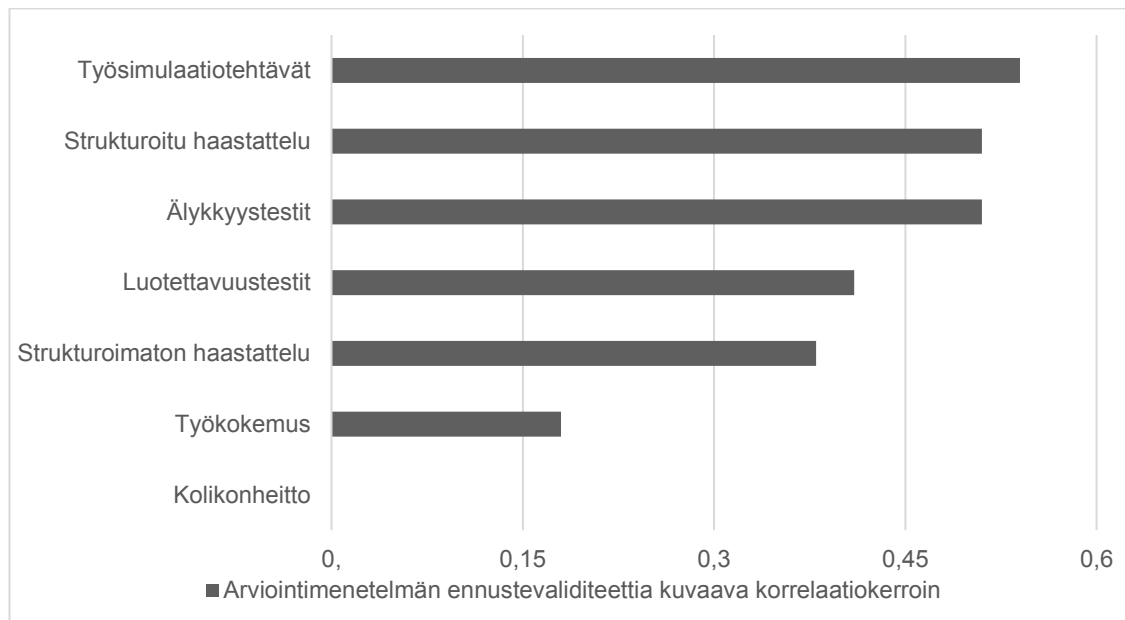
Cook (2004, 99) puolestaan kannustaa lisäksi kiinnittämään huomiota haastattelijoiden valintaan, käyttämään useaa haastattelijaa (ja samoja haastatteliijoita koko rekrytointiprosessin ajan), tekemään muistiinpanoja ja kertomaan haastateltaville, mitä haastattelussa arvioidaan. Syrjänen (2007, 24) näkee, että strukturoitu haastattelumuoto lisää huomattavasti haastattelun luotettavuutta, koska se yhtenäistää arviointia ja sen avulla saadaan aikaan vertailupohja eri haastateltavien kesken. Hänen mukaansa etukäteinen jäsentäminen voidaan nähdä jopa ennustekykyisen haastattelun ydinominaisuutena. Chamorro ja Premuzic (2010, 41) huomioivat myös, että strukturoimattoman haastattelun ennustevaliditeetti on erityisen heikko tapauksissa, joissa haastatteliijoita on vain yksi.

### **2.3.2 Työhaastattelun kriittistä tarkastelua henkilöarviointimenetelmänä**

Vahtio (2007, 78) näkee haastattelun rekrytointiprosessin tärkeimpänä vaiheena, sillä siinä haastateltavan ammatillisesta osaamisesta hankittu aikaisempi tieto yhdistyy hänen persoonaansa ja muodostaa haastattelijan ajatuksissa kokonaisuuden. Vaikka haastattelu on jopa kokenut tietynlaisen inflaation arviointimenetelmänä ja sen uskottavuus psykometriisiin testeihin verrattuna on toisinaan kyseenalaistettu, Syrjänen (2007, 23) korostaa myös haastattelun universaalia luonnetta: se on kaikkien ulottuvilla oleva

menetelmä, joka sopii kaikkiin rekryointitilanteisiin, eikä sitä [ainakaan toistaiseksi] voi korvata millään laitteella tai teknologialla.

Haastattelun luotettavuutta henkilöarvioinnin kannalta pohdittaessa on syytä erottaa toisistaan strukturoimaton ja strukturoitu haastattelu, sillä niiden korrelaatiokertoimet ja siten ennustearvo poikkeavat toisistaan huomattavasti kattavissa meta-analyyseissä (esim. kuvio 4). Strukturoidun haastattelun ennustevaliditeetti on kuitenkin hyvä muihin menetelmiin nähden, kuten voidaan todeta esimerkiksi kuviossa 4 esitetyn Schmidtin ja Hunterin meta-analyysin vertailun pohjalta.



*KUVIO 4. Schmidtin ja Hunterin meta-analyysin antamia eri menetelmien ennustevaliditeettia (tiettyyn työtehtävään soveltumisen suhteen) kuvaavia korrelaatioita (Syrjänen 2007, 49; Schmidt & Hunter 1998, 265)*

Työhaastatteluja henkilöarvioinnin menetelmänä on myös kritisoitu. Niiden maine arviointimenetelmänä on kärsinyt esimerkiksi sen vuoksi, että sekä haastateltavat että haastattelijat näkevät työhaastattelun omasta näkökulmastaan usein eräänlaisena ”valheiden miinakenttänä” tai ”taisteluaireenana”; haastattelijoina ohjeistetaan kysymään teräviä kysymyksiä, joilla pyritään luotaamaan suoraan haastateltavan syvimpään minään samalla kun haastateltavia opastetaan antamaan näihin tiukkoihin kysymyksiin

diplomaattisia vastauksia ja kertomaan itsestään tavallaan paikkansa pitäviä asioita, mutta olemaan samalla paljastamatta seikkoja, jotka haastatteliija voisi tulkita haastateltavan kannalta negatiivisella tavalla. Lisäksi rekrytointihaastattelut vievät muihin henkilöarvioinnin menetelmiin nähden paljon niin ajallisia kuin taloudellisiakin resursseja. (Chamorro-Premuzic & Furnham 2010, 30.) On myös paljon todisteita siitä, että työhaastatteluissa on syrjitty ja syrjitään edelleen suorasti tai epäsuorasti ainakin etnisiä vähemmistöjä, vanhempia henkilöitä ja naisia. On myös huomioitava, että eri kulttuureissa on sallittua kysyä hyvinkin eri asioita ja eri tavoin, ja myös haastateltavalta odotetaan eri kulttuureissa erilaisia tapoja reagoida ja vastata kysymyksiin. Tästä syystä tilanteissa, joissa yhdestä kulttuurista tulevaa henkilöä haastatellaan toisessa kulttuurissa, on riski, että haastateltava tuntee tulleen kohdelluksi epäreilusti tai vain yllätty esitettävistä kysymyksistä. (Chamorro-Premuzic & Furnham 2010, 46.)

Armstrong ja Taylor (2014, 237) mainitsevat työhaastattelun kompastuskiviksi sen kyseenalaisen validiteetin hakijan työssä suoriutumisen ennustamisen mittarina sekä reliabiliteetin puutteen sen osalta, että niiden avulla kyettäisiin arvioimaan hakijoista keskenään samoja asioita. Lisäksi heidän mukaansa työhaastattelu nojaa haastattelijan taitoihin, mikä on ongelmallista, sillä useat haastattelijat eivät ole hyviä haastattelemaan, vaikka toisin ajattelisivatkin. Tämän lisäksi Armstrong ja Taylor mainitsevat, että työhaastattelu saattaa johtaa vääristyneen ja subjektiiviseen arvioon hakijasta.

Tiivistäen voidaan Chamorro-Premuzicia ja Furnhamia (2010, 51) mukaillen todeta, että strukturoimattomat haastattelut ovat arviointimenetelmänä tutkitusti ennustearvoltaan heikkoja ja niihin liittyy paljon problematiikkaa, joka ei toisaalta koske strukturoitua haastattelua henkilöarvioinnin menetelmänä. Tästä syystä rekrytoinnissa tulisikin pyrkiä käyttämään strukturoituja haastatteluja sekä luoda haastattelujen reliabiliteettia ja validiteettia tukevat olosuhteet, jotta työhaastattelu olisi arviointimenetelmänä tarkoituksenmukainen ja tarjoaisi mahdollisimman paljon ja ennustettavaa tietoa arvioitavan suoriutumisesta työympäristössä. Strukturoidussakin haastattelussa on tietenkin mahdotonta kokonaan sivuuttaa haastattelijan subjektiivisuuteen ja hakijoiden antamien vastausten standardoimattomiin arviointimenetelmiin liittyviä ongelmia. Toisaalta strukturoitu haastattelu voi tarjota arvokasta tietoa, jota ei muuten olisi saatavilla; pätevä haastatteliija voi ensinnäkin arvioida haastateltavan vastausten todenmukaisuutta tämän puhettavan ja elekielen perusteella. Toisekseen haastattelutilanne

tarjoaa rekrytoijalle mahdollisuuden syventää ja tarkentaa kysymyksiään sekä kysyä lisäkysymyksiä, mitä muut menetelmät eivät yleensä yhtä joustavasti mahdollista. On tärkeää huomioida, että haastattelu toimiikin henkilöarvioinnin menetelmänä parhaiten yhdistettynä muihin arviointimenetelmiin, jolloin eri menetelmien vahvuudet saadaan täydentämään toisiaan ja puutteet tilkittyä mahdollisimman hyvin.

Seuraavassa luvussa syvennyn tarkemmin tiedon ja hiljaisen tiedon käsitteisiin, jotka kummatkin voidaan nähdä sekä erottamattomina osina rekrytoijan itsensä toimintaa työhaastattelutilanteessa että henkilöarvioinnin kohteina ja tavoitteina.

### 3 HILJAINEN TIETO TIEDON ALALAJINA

Epistemologisessa mielessä hiljaista tietoa on luonnehdittu niin tiedon esiasteeksi kuin alalajiksikin (vrt. Niiniluoto 1989; Mäki-Kulmala 2004). Joka tapauksessa hiljaisen tiedon tietoteoreettinen käsite on asetettu määritelmällisesti jonnekin puhtaasti teknisen taidon ja propositionaalisen tiedon välimaastoon. Tässä tutkimuksessa tietoon ja hiljaiseen tietoon perehdytään ja niitä tarkastellaan erityisesti henkilöstöhallinnon ja rekrytointiprosessin kontekstissa, jossa hiljaisen tiedon tekee erityisen merkitykselliseksi sen yhteys sekä yksilön kykyyn suoriutua työtehtävistään että haastattelijan kykyyn arvioida hakijaa. Arvioitaessa yksilön soveltuvuutta johonkin tiettyyn tehtävään avainasemaan luonnollisesti nousee se, minkälaista ammatillista hiljaista tietoa rekrytoijalla on.

Henkilöstöhallinnon strategista tärkeyttä perustellaan usein sillä, että yrityksen tai organisaation menestyksen kannalta yksi tärkeimpiä elementtejä on investointi oikeisiin ihmisiin (Valvisto 2005, 14). Tämä hieman idealistisenkin kuuloinen toteamus voidaan tulkita myös ajatuksena siitä, että tietyillä henkilöillä on jotain ainutlaatuisia ominaisuuksia tai tietotaitoa, jotka löytämällä ja hankkimalla myös organisaatiolla itsellään voidaan katsoa olevan tietynlainen valttikortti suhteessa muihin, mahdollisesti kilpaileviin organisaatioihin. Voidaan siis ajatella, että yksi organisaation keskeisistä resursseista on tietopääoma, joka rakentuu organisaatiossa toimivien yksilöiden tietotaidosta. Tämä ainutlaatuisen, yksilöiden kokemusmaailmasta kumpuava ja elämäntilanteeseen sidonnainen tietotaito ei ole synonyymi hiljaiselle tiedolle, mutta liippaa sitä läheltä käsitteellisesti.

Rekrytointitilanteessa haastattelijan on tärkeää selvittää hakijan kokemustausta. Työnhakutilanteessa kokemuksella tarkoitetaan yleensä samantyyppisissä tehtävissä hankittua työkokemusta. Merkittävää on esimerkiksi se, onko kokemusta hankittu vastaavan tasoista tehtävistä (esim. keskijohdon tehtäviin haettaessa työskentelystä keskijohdossa) ja minkälaisessa yrityksessä tai organisaatiokulttuurissa kokemus on hankittu. Kokemus tutkimuskohteena on varsin abstrakti samoin kuin todellisuus, jota rekrytoija myös yrittää todennäköisesti hahmottaa koittaessaan saada kuvaa hakijan tietotaidosta. Kognitiivisia taitoja on ylipäättään vaikea testata, ja Westera huomauttaakin

(2001, 77–78), että vaikka aivojen kognitiivisen toiminnan havainnoimisen tekniset ja eettiset esteet eivät vaikeuttaisi kognitioprosessin tutkimista, olisi silti epätodennäköistä, että miljardien aivosolujen toiminnan monitorointi selittäisi tyydyttävästi hienostunutta kognitiivista prosessia. Syrjäsen mukaan (2007, 40) sen sijaan *elämäntilanne* on kokemusta ja todellisuutta konkreettisempi käsite, jonka kautta rekrytointiprosessia voidaan lähestyä. Elämäntilanne voidaan nähdä sinä todellisuutena, johon yksilö on suhteessa. Se voi koostua aineellisista, ideaalisista, elämänmuodollisista ja kehollisista todellisuuksista. Näin ollen aiheita, joista olevia kokemuksia voidaan empiirisin keinoin tutkia, on yksilön elämäntilanteiden laajuinen kirjo. Jotta kokemuksia voitaisiin empiirisesti tutkia, on tutkittavien kuvattava niitä jotenkin. Kokemukset eivät siis ole empiirisesti mitattavissa elämyksellisessä muodossaan. (Syrjänen 2007, 40.)

Tässä luvussa tarkastelen siis lähemmin tietoa ja hiljaisen tiedon käsitettä. Etenen siten, että käsittelen ensin tiedon käsitettä ja tiedon omaksumista laajemmin, minkä jälkeen tarkastelen hiljaista tietoa yhtenä tiedon alalajina. Vaikka hiljainen tieto voidaan määritellä hyvin monin eri tavoin, esitän tässä joitakin diskurssissa yleisimmin esitettyjä määritelmiä käsitteelle. Yksi tapa hahmottaa käsitettä on myös tarkastella sitä suhteessa muihin merkitykseltään läheisiin tai osittain samankaltaisia ilmiöitä tai prosesseja kuvaaviin käsitteisiin. Hiljaisesta tiedosta käsittelevissä tieteellisissä teksteissä toistuvat usein taidon, kompetenssin ja tietotaidon käsitteet, joten käsittelen myös niiden suhdetta hiljaiseen tietoon tässä luvussa.

### **3.1 Mitä tieto on?**

Tämä tutkimus kietoutuu teoreettisen viitekehyksen osalta pitkälti käsitteen *tieto* ja sen erilaisten sanallisten ja käsitteellisten johdannaisten ympärille. Usein arkikielessä tietoon liittyvät ja osittain sen kanssa limittäiset tai päällekkäisetkin käsitteet, kuten informaatio, tietotaito, osaaminen, taito ja kompetenssi saavat käsitteen käyttäjästä riippuen hyvin toisistaan poikkeavia merkityksiä. Koska sanoilla on oma pitkä historiansa, ne ovat saaneet uusia merkitysvivahteita ja -ulottuvuuksia jo pelkästään todellisuuden muuttuessa (Niiniluoto 1989, 8). Jotta käsitteellinen selkeys ja täsmällisyys säilyisi ja käsitteet säilyttäisivät merkityksensä, on tiedon käsitteen analyysi tarpeellinen (Niiniluoto 1989, 8). Yhtenä perusteena tiedon käsitteen analysoimiselle on myös se, että pelkästään hiljaiseen tietoon liittyy vahva tietoteoreettinen taustaolettamus. Vaikka tiedon käsite on

levinnyt eri alojen tutkimuksesta hyvin laajalle arkikieleen, eikä enää liene mahdollista yksiselitteisesti määrittellä tietoa käsitteenä, esitän tässä luvussa erilaisia tulkintoja siitä, mitä käsite pitää sisällään tai voisi tarkoittaa henkilöarvioinnin ja oman tutkimukseni kontekstissa. Käytän avukseni tässä perustavanlaatuisia tietoteoreettisia kysymyksiä siitä, mitä tieto on ja miten sitä voidaan saada.

Niiniluodon mukaan (1989, 8) filosofian yhtenä tärkeänä tehtävänä on käsitteiden, lauseiden ja ajatusten selventäminen. Kreikkalaisperäisesti *epistemologiaksi* kutsutaan tiedon mahdollisuuden, rajojen, lähteiden, perusteiden, pätevyyden ja varmuuden tutkimusta (Niiniluoto 1989, 15). Tieteellinen käsitys tiedosta ja sen epistemologinen eli tietoteoreettinen määrittely nojautuvat varhaisiin filosofisiin käsityksiin siitä. Platon (427 – 347 eKr.) teki dialogeissaan klassisen rajanvedon tiedon (kreik. *episteme*) ja luulon (kreik. *doxa*) välillä seuraavasti: aitoa tietoa hänen mukaansa ovat *hyvin perustellut todet uskomukset*. Määritelmän alkuperäislähteeksi mainitaan usein Platonin Theaitetos-dialogi (Mäki-Kulmala 2004, 28–29). Platon käytti pääesimerkkinään määritelmästä geometrista tietoa, joka ”kohdistuu järjen käytön ja todistusten välityksellä ’ikuisesti ennallaan’ pysyvään” (Niiniluoto 1989, 51). Hänen mukaansa on mahdollista myös erottaa toisistaan järjen avulla saavutettava teoreettinen tieto ja taito, vaikka ne kreikkalaisten filosofien keskuudessa olivatkin käsitteellisesti lähellä toisiaan (Niiniluoto 1984, 137). Huomionarvoista on, että Platon halusi kuitenkin pitää tiedon ja luulon radikaalimmin erillään kuin hänen nimiinsä laitettu tiedon klassinen määritelmä antaa ymmärtää (Mäki-Kulmala 2004, 29). Platonin oppilaana ollut Aristoteles (384 – 322 eKr.) puolestaan korosti järjestelmällisyyttä tieteellisessä tiedonhankinnassa ja sen perustumista oikeaan metodiin. Hän myös erotti toisistaan ikuisten totuuksien kanssa askaroivan teoreettisen järjen (kreik. *theoria*) ja toisen, käytännölliseksi järjeksi (kreik. *fronesis*) luonnehtimansa tiedon muodon (Mäki-Kulmala 2004, 33). Hänen keskiaikaisille seuraajilleen tietäminen (lat. *cognitio, scientia*) oli ”mielen tila, jossa jo saavutettua tietoa pidetään hallussa mietiskelyn kohteena”. Niiniluoto viittaa myös 1900-luvun alussa Helsingin yliopiston filosofian ja myöhemmin teoreettisen filosofian professorina vaikuttaneen Arvi Grotenfeltin näkemykseen tiedosta; myös Grotenfeltin ajattelussa tietoon liittyy vahva totuuden elementti, ja hänen tiedon käsitteensä vastaa pitkälti Platonin klassista määritelmää. (Niiniluoto 1989, 14–17.)

Tiedon käsitteen jakautumista voidaan lähestyä monista eri näkökulmista, mutta käytän tässä tutkimuksessa Niiniluodon esittämää jakoa tiedon alalajeihin, joita käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Tieto käsitteenä jaetaan usein hiljaiseen ja propositionaaliseen tietoon. Hiljainen, ei-kielellinen taito ja osaaminen (joka Niiniluodon mukaan on ”ihmisen lihaksiin, aivoihin tai artefaktien rakenteeseen varastoituna fyysikaalisen informaation alalaji”) voidaan erottaa propositionaalisesta tiedosta, joka on väitelausein ilmaistavissa olevan semanttisen informaation osaluokka (Niiniluoto 1989, 65). Hiljainen, ei-kielellinen tieto voidaan käsittää eräänlaiseksi tiedon esiasteeksi, ja propositionaaliset, väitelausein ilmaistavat tiedon muodot voidaan nähdä sitä ”vahvempina” (Niiniluoto 1989, 49). Hegelin filosofiassa tämä tiedon lajien ”hierarkia” esitetään siten, että yksittäisen ihmisen tai ihmiskunnan kehitys ei kulje tietämättömyydestä tietoon (kuten esim. Descartesin tai Locken ajattelussa), vaan hiljaisesta tiedosta refleksiiviseen, ”itsestään tietoiseen tietoon” (Mäki-Kulmala 2004, 31). Näkemys siitä, että osaaminen olisi teoreettisen eli myös propositionaalisen tiedon käytäntöön soveltamista, on yleinen teknistyneelle kulttuurille, mutta ei kuitenkaan pätevä hiljaisen tiedon tai osaamisen määritelmä, sillä osaaminen ei ole läheskään aina tiedostetun kaavan tai mallin soveltamista käytäntöön (Mäki-Kulmala 2004, 30).

Tiedon klassinen määritelmä voidaan purkaa osiin, joita analysoimalla voidaan päätellä, mitä ehtoja kognitiivisesti mielekkään ja totuusarvon omaavan väitelauseen on täytettävä, jotta sitä voidaan kutsua tiedoksi. Voidaan ajatella, että lauseessa ”tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus” on kolme ehtoa: **a) hyvin perusteltu, b) tosi ja c) uskomus**. Näistä ehto a) erottaa tiedon luulosta, b) erehdyksestä ja c) hypoteettisesta arvauksesta. Myös ehtojen välillä on mahdollista nähdä hierarkkinen asetelma: ehdoista vähiten merkityksellisenä voidaan pitää ehtoa c), joka liittyy siihen traditionaaliseen ajatukseen, että tieto tai tietäminen on ”ihmisen mielen tila”. Näin ollen tiedon klassisen määritelmä voidaan Niiniluodon mukaan tiivistää siten, että se on ”väitelauseiden sisältämää semanttista informaatiota, joka täyttää perusteluehdon a) ja totuusehdon b)”. (Niiniluoto 1989, 57–58.) Propositionaalista tietoa on myös yritetty määritellä osaamisen kautta siten, että ajatellaan jonkin asian tietämisen merkitsevän kykyä vastata oikein tätä asiaa koskeviin kysymyksiin. Ongelmallista tämän määritelmän kannalta on kuitenkin se, ettei oikea vastaus välttämättä osoita ”todellista tietämistä”, sillä kysymykseen voidaan vastata oikein myös vahingossa, jolloin oikea vastaus on arvauksen tai perusteettoman luuloain varassa. (Niiniluoto 1984, 137.) Arkikielessä puhumme tiedon käsitettä tarkoittaessamme

usein *tieteellisestä tiedosta*, joka kuitenkin on heikompi kuin filosofeilta peräisin oleva klassinen tiedon käsite, sillä se täyttää ainoastaan kyseisen määritelmän ehdon a). Tieteellisellä tiedolla tarkoitetaan propositionaalista tietoa, jolta edellytetään objektiivisuutta neutraalisuuden mielessä ja johon sisältyvät kaikki ”parhaita menetelmiä käyttäen saavutetut” ja jossain tieteellisessä yhteisössä ”hyväksytyt” luotettavat tutkimustulokset. (Niiniluoto 1984, 148.)

Klassisen, vahvan filosofisen näkemyksen tiedosta ”hyvin perusteltuna totena uskomuksena” voidaan Kantia mukailleen ajatella antavan tietynlaisen ideaalin, ”regulatiivisen prinssiipin”, jota kohti inhimillinen tiedonmuodostus pyrkii (Niiniluoto 1989, 48–49). Koska kyse kuitenkin on tosiaan vain ideaalista, jonka tavoittamisessa laadukkainkin tieteellisesti tuotettu tieto jossain määrin aina epäonnistuu, voidaan katsoa mielekkäänä lähestyä tiedon käsitettä erottelemalla tiedon alalajeja ja asteita, joihin sisältyy heikompi menestymisen vaatimus suhteessa tiedon käsitteestä esitettyyn ideaaliin kuin klassiseen tiedon määritelmään. Niiniluoto (1989, 49–57) esittelee seuraavat tiedon alalajit:

1. **Taito ja osaaminen:** Taidon käsite yhdistetään elolliseen luontoon. Taidot voivat olla eriytyneitä ja yksilöllisiä. Eläinten osalta opitut yksilölliset taidot ovat kuitenkin ”ehdollisia refleksejä”, omaksuttuja käyttäytymistäipumuksia, joita ne kykenevät siirtämään toisille yksilöille tai jälkeläisilleen korkeintaan rajoitetusti. Ihmiset sen sijaan ovat onnistuneet luomaan kehittyvän taitojen järjestelmän, joka siirtyy geneettisen koodin sijaan kielen, kasvatuksen ja opetuksen kautta sukupolvelta toiselle. Sana *tekniikka* liittyy läheisesti taitoon, ja sitä voidaan soveltaa mihin tahansa taitoa vaativaan inhimilliseen toimintaan.
2. **Taitotieto, hiljainen tieto:** Taitotieto voidaan käsittää tiedon esiasteena; eläinten ja osittain myös ihmisten osaaminen ei edellytä kykyä ymmärtää tai kuvata kielellisesti kyseistä toimintaa tai sen sääntöjä, ja tällaisten taitojen oppiminen perustuu väitelausein ilmaistujen ohjeiden sijasta ”yritykseen ja erehdykseen, matkimiseen, jäljittelyyn tai ’mallioppimiseen’ (esim. mestari ja kisälli)”. Tieto on siis hiljaista, ”piilevää”, vastakohtana kielelliselle eli propositionaaliselle tiedolle. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti tätä tiedon hiljaista alalajia.

3. **Propositionaalinen tieto:** Tiedon ”vahvempi” alalaji, joka on kielellisesti ilmaistavissa. Propositionaalisen tiedon käsite siis edellyttää kieltä, jonka merkeistä muodostetut jonot voidaan tulkita väitteiksi, jotka kuvaavat maailmassa vallitsevia asiointiloja. Propositionaalista tietoa voidaan ilmaista muun muassa signaalien, kuvien, piirrosten, äänten, puheen ja kirjoituksen avulla. Tavallisin propositionaalisen tiedon ilmaisumuoto on luonnollinen kieli. Tiedon mahdollisten kantajien perustyyppi on Niiniluodon (1989, 54) mukaan ”indikatiivimuodossa oleva väitelause, jolla on semanttista informaation sisältöä” ja joka siis sulkee pois joitakin mahdollisia asiointiloja ja sallii muut asiointilat. Tällaisella lauseella on totuusarvo, eli se on tosi, jos se ilmaisee maailmassa vallitsevan asiointilan ja epätosi, mikäli se on tosiasioiden vastainen. Näillä indikatiivilauseilla ilmaistu tieto voidaan muotonsa puolesta luokitella vielä erilaisiin tyyppeihin, joista merkittävimmät ovat singulaarinen tieto (yksittäisiä asioita, tosiseikkoja ja tapahtumia koskeva tieto) ja yleinen tieto (yleisiä tosiseikkoja, säännönmukaisuuksia ja syysuhteita koskevat väitteet).

### 3.2 Miten tietoa saadaan?

Edellisessä luvussa esitettiin tiedon klassinen määritelmä ja sen erilaisia luokittelumahdollisuuksia. Tässä luvussa esittelen erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka tietoa on mahdollista saada (jos sitä ylipäätään on mahdollista tavoittaa) ja minkälainen rooli tiedon vastaanottajalla tai vastaanottajilla on, kun puhutaan tiedon saamisesta, saavuttamisesta tai aktiivisesta hankkimisesta.

Skeptikot ovat antiikin ajoista lähtien väittäneet, ettei tieto sen klassisen määritelmän mielessä ole ihmiselle mahdollista, mistä hyvänä esimerkkinä voidaan nähdä sofist Gorgiaksen näkemys, jonka mukaan ihminen ei voi löytää totuutta ja jos löytäisikin, ei tunnista sitä, ja mikäli tunnistaisi, ei osaisi kertoa sitä muille (Niiniluoto 1989, 58). Tiedon mahdollisuuden puolesta puhuvia tahoja on kuitenkin useita ja sitä on puolustettu useilla tavoin (esim. Niiniluoto 1989; 1984).

Tiedon saamisen ja hankkimisen mahdollisuuden puolesta puhuvien keskuudesta voidaan hahmottaa eri koulukuntia sen perusteella, miten tiedon saaminen heidän mukaansa on mahdollista tai mitä tiedon hankkimisen muotoja korostetaan. Tietoteoreettisessa

mielessä on perinteisesti tehty jako rationalisteihin ja empiristeihin, joskin useimmat filosofit ovat tosin pyrkineet tasapainoilemaan näiden näkemysten välillä (Niiniluoto 1984, 140). Rationalistit, joita muun muassa Platon ja Descartes edustavat, ovat väittäneet, että tiedon saaminen matemaattisista totuuksista ja luonnontieteen yleisimmistä periaatteista on ihmiselle mahdollista järkeä tai ”älyllistä intuitiota” käyttämällä. Empiristeille, esimerkiksi Baconille, puolestaan varma tiedon lähde ja peruste on perinteisesti ollut ”virhelähteistä puhdistettu” aistihavainto. Sitten tosin empiristien parissa on todettu, että välitöntä havaintoa koskevia lauseita lukuun ottamatta havaintoon perustuva tieto on aina jokseenkin epävarmaa. (Niiniluoto 1989, 58.) Vaikka havaintojen voidaan ajatella olevan informatiivisia siinä mielessä, että niillä on ulkoista todellisuutta koskeva propositionaalinen sisältö, niiden informaation sisältö voi olla useista syistä vääristynyttä tai virheellistä havaintovirheiden tai illuusoiden myötä. Havaintoihin voi myös liittyä virheellisiä olemassaolo-oletuksia eli hallusinaatioita. (Niiniluoto 1984, 142.)

Klassinen tiedon määritelmä saattaakin soveltua niin sanottuihin formaalisiin tieteisiin (logiikka, matematiikka); looginen ja matemaattinen tieto on joko tautologista eli loogisesti totta tai analyttistä eli lauseissa esiintyvien käsitteiden määritelmiin perustuvaa. Molemmissa tapauksissa tieto on apriorista eli kokemuksesta riippumatonta, eikä aposteriorista eli kokemuksesta riippuvaa. Näin ollen sen varmuus perustuu siis siihen, ettei se sano maailmasta mitään. Voidaan Niiniluodon (1984, 147) mukaan siis sanoa, että todellisuutta koskevaa kokemuksesta riippumatonta tietoa ei ole olemassa. Formaalisten tieteiden ulkopuolella on kuitenkin ehkä mahdotonta löytää ehdottomia ja varmoja perusteita tosiasiaväitteiden totuudenmukaisuudelle, mistä esimerkiksi voidaan nostaa se, kuinka tiedekentällä varmanakin pidettyä teoreettista tietoa, kuten Newtonin mekaniikkaa, on jouduttu tarkistamaan. Tästä syystä on jouduttu myös kritisoimaan fundamentalistien oletusta siitä, että tiedolle voidaan antaa tukeva perusta tietyillä faktuaalisilla lauseilla. Näin päästään fallibilistien (esim. Peirce ja Popper) väitteeseen siitä, että kaikki maailmaa koskevat väitteet ovat ”erehtyväisiä” ja alttiita uudelleenarvioinnille ja korjaamiselle. Tässä valossa myös tiedon klassisen määritelmän ehdot a) ja b) tulevat ongelmallisiksi – mikäli tosiasiaväittämän totuudenmukaisuudesta ei voida koskaan olla varmoja, totuuteen ja hyviin perusteluihin liittyvien vaatimusten esittäminen tiedolle ei ole mielekäästä. (Niiniluoto 1989, 58–59.)

Pragmatismiin piirissä tätä ongelmaa on lähestytty Niiniluodon mukaan (1989, 59–60) kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin on esitetty mahdollisuus hylätä klassinen totuuden käsite tiedon määritelmästä, jolloin tiedon tulisi enää täyttää vaatimus b) eli ”hyvät perusteet”, joilla pragmatistit viittaavat hyödyllisyyteen tai menestyksellisyyteen toiminnassa. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa tietoa edustavat vain sellaiset uskomukset ja käsitykset, joilla on käytännön merkitystä. Toinen pragmatistien esittämä ratkaisu ongelmaan on konsensusteoria, jonka mukaan totuus raja-arvona uudelleenmääriteltäisiin siten, että tiedeyhteisön mielipide lähestyisi sitä lopullisesti, mikäli tutkimusta voitaisiin jatkaa loputtomasti. Konsensusteorian ongelmallisuus piilee kuitenkin siinä, että siinä teesi ”tiede lähestyy totuutta” muuttuu ”määritelmästä seuraavaksi analyttiseksi totuudeksi”. Näin palaudutaan siihen päätelmään, että formaalisten tieteiden ulkopuolella on hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta, saada sellaista tietoa, joka vastaisi tyydyttävästi klassista tiedon määritelmää. Niiniluoto (1989, 60) toteaaakin oman käsityksensä tiedon mahdollisuudesta edustavan niin kutsuttua kriittistä tieteellistä realismia. Se tarkoittaa fallibilistista (mutta ei skeptistä) näkemystä, jonka mukaan voimme kutsua tiedoksi niitä väitteitä, joille on tarjolla toistaiseksi paras perustelu; tieto ikään kuin paranee lähestymällä totuutta kokeilemisen, korjaamisen ja uusien teorioiden myötä.

Tietoteorioita voidaan jaotella myös sillä perusteella, mikä tietoa vastaanottavan tahon aktiivisuuden tai passiivisuuden aste on. Passivististen tietoteorioiden mukaan tiedon subjektilla on ”passiivinen” rooli ja se nähdään ulkoisten vaikutteiden vastaanottajana; esimerkiksi naiivia empirismiä edustavissa näkemyksissä ihmismieli hahmotetaan ikään kuin ”tauluksi tai säiliöksi, johon havainnoimalla saadut ideat kopioituvat tai tallentuvat” (Niiniluoto 1984, 143). Bereiter ja Scardamalia (1998, 486–487) viittaavat myös metaforaan ihmismielestä ”tyhjänä astiana” (käsitys mielestä eräänlaisena fyysisistä aivoista erillisenä immateriaalisena kokonaisuutena herättää monenlaisia mielipiteitä, mutta on usein nähty hyödyllisenä välineenä kognitioon liittyviä aiheiden käsittelyssä ja ymmärrettäväksi tekemisessä), johon yksilöllinen tieto rakentuu vähitellen sosiaalisessa kanssakäymisessä yksilön kasvaessa yhteiskunnan jäsenenä – heidän ajattelussaan korostuu siis tiedonmuodostuksen sosiaalinen aspekti. Aktivistisissa tietoteorioissa puolestaan korostetaan erityisesti tiedon subjektin ja tiedon kohteen kaksisuuntaista vuorovaikutusta, mistä äärimmäisenä muotona voidaan nähdä subjektiivinen idealismi, jossa tiedon objektien olemassaoloon liittyy oletus siitä, että se riippuu tiedostavasta subjektista (Niiniluoto 1984, 143).

### 3.3 Hiljaisen tiedon käsitteen luonnehdintaa

Kokemusten kuvaamisen operationalisoinnissa hyödylliseksi nousee *hiljaisen tiedon* käsite (Syrjänen 2007, 40), joka on lähtöisin Michael Polanyin ajattelusta. Polanyi esitti jo 1958 ajatuksen erilaisista tietämisen muodoista (Polanyi 1958). Polanyin tietoteoriassa hiljaista tietoa käsitellään Toomin (2008, 34) mukaan laajassa merkityksessä, vaikka Polanyi puhuukin vuorotellen sekä hiljaisesta tietämisestä että tiedosta. Polanyin perusajatus ihmisen tiedosta on se, että ”voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa” (Polanyi 1966, 4; Toom 2008, 34). Rolf tulkitsee Toomin mukaan (2008, 34–35) Polanyin ajattelua hiljaisesta tietämisestä ja tiedosta seuraavasti:

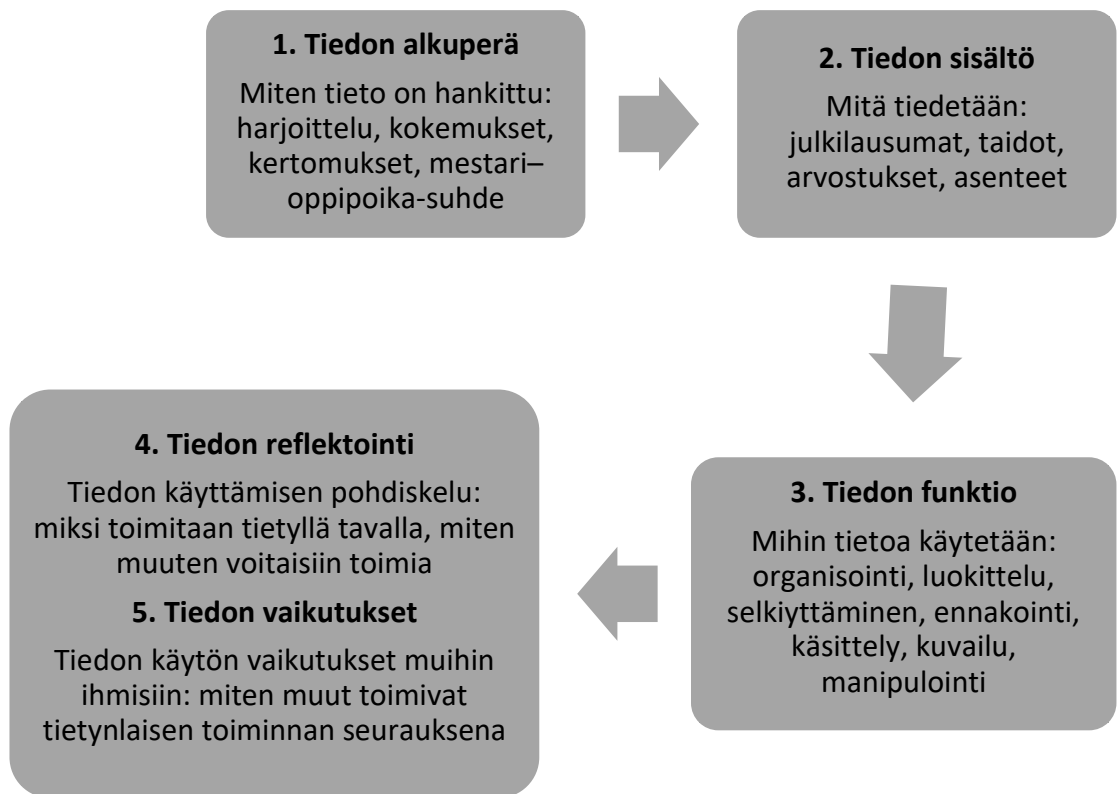
*”Kun henkilö orientoituu todellisuuteen, hän pohtii tai käsittelee, ohjaa toimintojaan tiedolla, joka toimii hiljaisuudessa. Hiljaisuudessa traditio ja subjektiivisuus yhdentyvät. Yhentyminen tarjoaa hänelle tavan orientoitua todellisuuteen. Polanyi kohdentaa tarkastelunsa tiedon ja toimimisen hiljaiseen ulottuvuuteen, jossa kulttuuri ja yksilö kohtaavat. Tästä hiljaisesta ulottuvuudesta yksilö kykenee löytämään voimavaran, joka tunnetaan hiljaisen tietämisen tai hiljaisen tiedon käsitteillä.”*

Yksi tunnetuimmista Polanyin esittämistä esimerkeistä tilanteesta, jossa hiljainen tieto aktivoituu, on seuraavanlainen: ”Tiedämme henkilön kasvot ja voimme tunnistaa ne tuhansien tai jopa miljoonien joukosta. Kuitenkaan emme tavallisesti osaa kertoa, miten tunnistamme tietämämme kasvot.” (Toom 2008, 35.) Toom (2008, 41) esittää seuraavassa myös varsin osuvia Niiniluodon havainnollistuksia tilanteista, joissa tietotaito (joka tulee hyvin lähelle myös hiljaisen tiedon määritelmää) ilmenee:

*”Vaikka tiedän, miten naruun tehdään solmu, en osaa itse solmia sitä. Vaikka tiedän, miten taitoluistelussa tehdään silmukka, en osaa itse tehdä sitä jäällä. Ja päinvastoin – kuten olemme huomanneet – kyvystä tai taidosta ei seuraa valmiutta kertoa tai tietää, miten jotakin on tehty.”*

Rolf (1995, 27) on jäsentänyt ja havainnollistanut hiljaisen tiedon kenttää muodostamalla siitä kolmesta kategoriasta koostuvan luokittelun: 1) tiedon alkuperä, 2) tiedon sisältö ja 3) tiedon funktio. Nämä kategoriat kuvaavat eri hiljaisen tiedon teorioissa mahdollisesti

korostuvia fokuksia. Kasvatustieteen kontekstissa kenttää voidaan täydentää vielä kahdella kategoriolla: 4) tiedon reflektointi ja 5) tiedon vaikutukset. (Toom 2008, 36–37.) Seuraavassa esitän Rolfin kategoriat Toomin lisäyksillä kuviona:



*KUVIO 5. Hiljaisen tiedon käsitysten luokittelu Rolfin mukaan, harmaalla pohjalla Toomin omat lisäykset (Toom 2008, 37)*

Hiljainen tieto ja tietäminen ovat käsitteitä, joita ei pysty yksiselitteisesti määrittelemään. Sen sijaan niiden kompleksisuus on laajalti tunnustettu (Toom 2008, 33), mikä ei ole yllättävää ottaen huomioon, että tieteellistä tietoa yleisemminkin on luonnehdittu rationalistien ja empiristien yhteiseksi unelmaksi, jolle on ollut haastavaa löytää vahvoja perusteita (Niiniluoto 1984, 149). Toom käsittelee hiljaista tietoa yksilön henkilökohtaisena hiljaisena tietopohjana, mutta siitä puhutaan myös kollektiivisena yhteisöjen ja organisaatioiden hiljaisena tietona. Tässä tutkimuksessa fokus on pääasiassa yksilön hiljaisessa tiedossa, koska tarkastelen yksittäisten rekrytoijien työssään hyödyntämää hiljaista tietoa.

Hiljaisen tiedon ja tietämisen käsitteet ovat herättäneet paljon keskustelua niin filosofien ja epistemologien, teologien, yhteiskuntatieteilijöiden, hoitotieteilijöiden kuin kasvatustieteilijöidenkin keskuudessa. Hiljaisesta tiedosta on keskusteltu myös liikemaailman kontekstissa, jolloin se pääasiallisesti määrittyy yhteisölliseksi ja organisaation ominaisuudeksi. Tästä näkökulmasta käsitettä ovat suomalaisessa kontekstissa lähestyneet Hakkarainen, Lonka ja Lipponen (2004), jotka ovat perehtyneet yhteisöllisessä toiminnassa ilmenevään kollektiiviseen älykkyyteen. (Toom ym. 2008, 34.) Syrjäsen (2007, 40–41) mukaan hiljainen tieto käsitetään usein osana yrityksen tietopääomaa ja sen keskeisiä lähtökohtia ovat osaaminen, informaatio ja luovuus. Myös Syrjäsen viittaa tiedon yleiseen teoreettiseen jakoon ilmaistavissa olevaan (explicit) ja hiljaiseen (tacit) tietoon.

Hiljaisen tiedon tutkimisen kannalta haasteeksi muodostuu sen konkretisoiminen. Se on vaikeaa, sillä hiljainen tieto voidaan kuvata joksikin sellaiseksi, jonka yksilö osaa ja tietää, mutta jota on vaikeaa siirtää muille (Syrjäsen 2007, 41). Sen yksi tuntomerkki on Syrjäsen mukaan toiminnan helppous ja sujuvuus, jopa siinä määrin, että sen käyttäjä ei huomaisi käyttävänsä sitä. Työyhteisön sisäisesti tällaisen osaamisen ja kokemuksen siirtäminen muille on suuri haaste. Laajemmassa mittakaavassa vastaavanlainen siirto on haaste myös yhteiskunnan eri yhteistyöverkoille.

Hiljaisella tiedolla on Syrjäsen mukaan (2007, 41) ainakin kaksi ulottuvuutta: ihanteet ja tekninen taitavuus. Kognitiivinen eli havainto- ja ajattelutoimintoihin liittyvä ulottuvuus muodostuu hänen mukaansa uskomuksista, ihanteista, mentaalisisistä malleista ja jopa maailmankuvista. Hiljaisen tiedon tekninen ulottuvuus sen sijaan koostuu taidoista, kädentaidoista ja teknisestä osaamisesta ja tämä ulottuvuus on myös hyvin tilannekohtaista. Molemmille ulottuvuuksille ja erityisesti kognitiiviselle ulottuvuudelle on ominaista se, että ne jäävät osin tietoisien ilmaisumme saavuttamattomiin.

Yleinen kritiikki hiljaista tietoa kohtaan perustuu väitteeseen siitä, että kaikki tiedoksi kutsuttava on verbalisoitua (Toom 2008, 44; vrt. Niiniluoto 1989, 15), mitä käsittelin aiemmin propositionaalisen tiedon yhteydessä. Nähdäkseni yksi henkilöarvioinnin merkittävimmistä haasteista onkin se, miten rekrytoija pystyy havainnoimaan hakijan kokemustaustaa, jotain sellaista, mitä haastateltavan on vaikeaa tai osittain mahdotonta itsekään tiedostaa tai kuvata, ja toisaalta arvioimaan sen merkitystä haettavana olevassa

tehtävässä ja työympäristössä. Hiljaisen tiedon olemusta ilmaisemaan on kehitetty joitakin menetelmiä ja testejä, joista tunnetuimpana Syrjänen (2007, 41) mainitsee *Tacit Knowledge Inventoryn*. Siinä kuvaillaan työhön liittyviä tavoitetilanteita ja vastaajaa pyydetään arvioimaan erilaisten vaihtoehtoisten toimintamallien vaikutuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Testillä pyritään Syrjäsen mukaan mittaamaan vastaajan oivaltamista tai älykkyyttä todellisessa käytännön elämässä.

### 3.3.1 Hiljaisen tiedon suhde taidon käsitteeseen

Toomin mukaan (2008, 38) hiljaista tietoa käsitellessä on tyypillistä tukeutua Polanyin ja Wittgensteinin filosofisiin määritelmiin ja näkökohtiin. Hän lisää, että myös Fenstermacher, Hager ja Niiniluoto tarkastelevat hiljaisen tiedon kompleksisuutta ja esittävät sen olevat yksi tiedon muoto tai laji. Hiljaista tietoa on hänen mukaansa mahdollista lähestyä myös psykologisesta näkökulmasta, jolloin käsite rinnastuu rutiinien, skeemojen, skriptien ja agendojen tarkasteluun. Mukailen tässä kohtaa Toomin lähestymistapaa eli en aseta vastakkain hiljaisen tiedon filosofisia ja psykologisia lähtökohtia, vaan tarkastelen niille yhteisiä kysymyksiä pohtimalla hiljaisen tiedon suhdetta taidon ja kompetenssin problematiikkaan. Ne ovat käsitteinä myös hyvin arkipäiväistä rekrytoinnin ammattisanastoa.

Toom (2008, 38) esittää Niiniluodon idean, jonka mukaan *taitoa* voidaan tarkastella ainoastaan tiedon esiasteena, ei varsinaisena tietona. Niiniluoto (1989, 49–50) esittää myös tekniikan käsitteen liittyvän vahvasti nimenomaan taitoon, ei tietoon. Tämä näkemys voidaan tulkita vastakkaisena Polanyin tai Rolfin laajemmalle käsitykselle tiedosta ja siihen kuuluu ajatus siitä, että tämänkaltaiset taidot on opittu ”yrityksen ja erehdyksen, imitoinnin tai mallioppimisen kautta kuten mestari–oppipoika-suhteessa, toisin kuin ilmaistut säännöt”. Yhtenä esimerkkinä Toom antaa kielen oppimisen: siinä kieli, sanasto ja kielioppi omaksutaan, vaikka taivutussääntöjä tai lauseoppia ei ole eksplikoitu. Tämä on hiljaista tietoa – on mahdollista toimia näiden kielioppisääntöjen mukaisesti, vaikka tarkkoja kielioppisääntöjä ei eksplikoidakaan. Tässä on kyse *nonverbaalista hiljaisesta tiedosta* eli vastakohdasta ”verbaalille tai propositionaaliselle tiedolle, joka ilmaistaan deklarattiivisten lauseiden muodossa”.

Argyris ja Schön (Toom 2008, 39) puolestaan tarkastelevat ammattilaisten taitavaa toimintaa kahdenlaisten toiminnan teorioiden kautta, jotka kuvaavat ajattelun ja toiminnan kompleksisuutta. He puhuvat *käyttöteorioista* (operationaalisen toiminnan teorit, jotka ovat hiljaista tietoa tai tietämistä, joka ilmenee yksilön toiminnassa) ja *julkisteorioista* (eksplisiittisiä, käytetään toiminnan kuvailemiseen ja oikeuttamiseen). Argyriksen ja Schönin ajattelussa yksilö oppii toimimaan uuden toiminnan teorian mukaisesti. He lähestyvät taidon käsitettä eri lähtökohdista kuin Niiniluoto, mutta kaikkien kolmen näkemykset ovat siinä mielessä yhteneviä, että tietty toiminta voi tuottaa taitoja ilman niiden verbaalia eksplikointia.

Professionaalisen toiminnan ja kehittymisen tutkija Eraut puhuu (Toom 2008, 40) taitavasta toiminnasta ja tarkoittaa ”kompleksista toimintojen sarjaa, josta on tullut käytännön ja kokemuksen myötä niin rutinoitunut, että se toteutetaan lähes automaattisesti”. Näin ollen Niiniluodon, Argyriksen ja Schönin ajattelu taidon määritelmästä poikkeaa Erautin määritelmästä siten, että siinä missä Niiniluoto, Argyris ja Schön näkevät taidon tiedon esiasteena, Eraut näkee sen opittuna toimintana, joka on rutinoitunutta aiemmin eksplisiittistä toimintaa. Toom toteaaakin (2008, 40), että taidoilla on keskeinen asema hiljaisessa tiedossa ja tietämisessä, koska ne ovat keskeinen osa ammattilaisten professionaalista toimintaa. Oppiminen ja kehittyminen ovat nähdäkseni hyvin keskeisiä toimintoja niin taidon kuin hiljaisenkin tiedon käsitteen osalta ja myös niitä yhdistävä tekijä.

### **3.3.2 Hiljaisen tiedon suhde kompetenssin käsitteeseen**

Kompetenssin käsitteellä viitataan usein arkikäytössä virallisiin standardeihin, jotka liittyvät johonkin spesifiin tehtävään. Laajemmassa mielessä kompetenssin käsitteen voidaan nähdä olevan yhteydessä profession traditioon, joka on määritellyt ja edelleen määrittelee profession sisällöt ja laadukkuuden (Toom 2008, 40). Kompetenssin käsite liittyy usein osittain taitotiedon käsitteeseen, jota Toomin mukaan (2008, 41) voidaan kuvailla siten, että se eroaa pelkästä kyvystä (knowing how) ja tiedosta (knowing that) siten, että ”siihen sisältyy kyky toimia ja se on verbaalisesti eksplikoitavissa lauseiksi, joissa ilmaistaan taidon harjoittamisen tehokkain tapa”. Näin kompetenssin ja taitotiedon käsitteillä pureudutaan käsitteellisesti puhtaasti teknisen kyvyn ja propositionaalisen tiedon väliin jäävään tilaan, johon myös hiljainen tieto sijoittuu teoreettisesti.

Westera (2001, 78) viittaa funktionaaliseen lähestymistapaan, jossa erotetaan toisistaan kompetenssi ja suoriutuminen (competences and performances). Tässä lähestymistavassa esimerkiksi ”lingvistinen kompetenssi” kuvastaa kognitiivista rakennetta ja sääntöjä, jotka ovat välttämättömiä lauseiden tuottamiseksi (”lingvistinen suoriutuminen”, linguistic performance). Tässä funktionaalisessa lähestymistavassa lingvistinen kompetenssi nähdään jonain jokseenkin yleisenä ja muuttumattomana, kun taas tätä vastoin lingvistinen suoriutuminen nähdään yksilöllisenä ja vaihtelevana. Tässä kompetenssi siis mielletään sellaiseksi kognitiiviseksi rakenteeksi, joka aktivoituu erilaisissa suorituksissa eri tavoin tilanteesta, olosuhteista ja henkilöstä riippuen.

Kompetenssin käsitettä voidaan lähestyä myös toisenlaisesta tulokulmasta, jossa kompetensseja ei nähdä staattisina rakenteina, vaan yksilöllisinä, taitoihin rinnastettavina kyvykkyyksinä (abilities). Onkin löydetty todisteita sille, että esimerkiksi deduktiivisen päättelykyvyn kompetenssi ei ole vain staattinen, toiminnassa aktivoituva kognitiivinen rakenne, vaan ennemminkin kykyjen tavalla rakentunut. Näin ollen siis kompetensseja olisi mahdollista saavuttaa oppimisprosessin kautta. (Westera 2001, 78–79.)

Laajemmassa merkityksessä kompetenssi-sanaa käytetään tavallisesti viittaamaan kykyyn käyttää tietoa ja taitoja tehokkaasti tietystä, usein monimutkaisessa tilanteessa; pelkkä relevantti tietämys tai kyvyt eivät yksin riitä menestyksekkääseen suoriutumiseen monimutkaisista tilanteista, vaan kompetentti yksilö kykenee valitsemaan tietämyksestään ja kyvyistään olennaiset osat käyttöön tavalla, joka tuottaa tehokasta käyttäytymistä. Tämän ajatellaan myös edellyttävän kykyä tunnistaa, arvioida ja ottaa huomioon kunkin yksittäisen tilanteen erityispiirteet. (Westera 2001, 79.) Huomaamme siis, että tältä osin kompetenssin määritelmä on hyvin samankaltainen taitotiedon määritelmän kanssa. Kaiken kaikkiaan Westeran mukaan kompetenssiin liittyy tiiviisti tietoinen ja tarkoituksellinen päätöksenteko, sillä kompetentin yksilön odotetaan kykenevän reflektoimaan tietämystään, taitojaan ja toimintaansa (2001, 80).

Korthagenin määritelmässä (2004, 80) kompetenssit nähdään integroituneina tiedon, taitojen ja asenteiden yhdistelminä, jotka edustavat käyttäytymisen potentiaalia. Ne eivät siis tässä näkemyksessä edusta käyttäytymistä itseään samassa mielessä kuin esimerkiksi Westeran määritelmässä.

Argyris ja Schön puhuvat puolestaan (1974, 4; Toom 2008, 41) *toiminnan teorioista* (theories of action, theories of professional practice). Heidän näkemyksensä mukaan ihmisten harkittu toiminta voidaan ymmärtää heidän toiminnan teorioidensa seuraukseksi. Toiminnan teorit mahdollistavat myös ihmisten harkitun toiminnan arvioimisen jälkikäteen ja ennakoimisen, koska pidämme sitä heidän toiminnan teorioidensa aiheuttamana. Toiminnan teorit ovat kaikilla muodoltaan samanlaisia: tietyssä tilanteessa X halutessasi saavuttaa seurauksen Y, tee Z. Tässä heidän mukaansa tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei ihmisten toiminnan ilmaiseminen näin kaavamaisesti ole mahdollista, vaan tässäkin ”kaavassa” tulisi ottaa huomioon lukemattomia erilaisia tilannekonteksteja ja julkilausuttuja tai julkilausumattomia oletuksia. (Argyris & Schön 1974, 5–6.) Toiminnan teorioita voidaan toisaalta lähestyä siitäkkin näkökulmasta, että ne auttavat osaltaan ymmärtämään ja hahmottamaan sitä, kuinka yksilöllä oleva hiljainen tieto voi todentua hänen toiminnassaan, mikä linkittää ja vie toiminnan teorit myös lähelle kompetenssin määritelmiä.

Kuten Toomkin vetää yhteen (2008, 43), Niiniluodon kuvaus taitotiedon käsitteestä, Westeran kuvaus kompetenssin käsitteestä, Korthagenin tapa kuvata kompetenssien kokonaisuutta ja Argyriksen ja Schönin toiminnan teorit ovat hyvin yhteneväisiä Polanyiin hiljaisen tiedon ja hiljaisen tietämisen kanssa. Hiljainen tietäminen voidaan määritellä, hiljaisesta tiedosta erotukseksi, professionaalisen tiedon käyttämiseksi ja taitavaksi toiminnaksi, jota on mahdollista eksplikoida verbaalisesti ja joka myös rinnastuu kompetenssin käsitteeseen (Toom 2008, 43). Mainittujen käsitteiden rajapinnat eivät siis välttämättä ole selviä.

Kompetenssin käsitteen käyttäminen esimerkiksi henkilöarvioinnissa (vaikkapa rekrytointien yhteydessä) tai koulutuksellisinä standardeina yhteyksissä, joissa sitä nykyisin yleisesti käytetään, on kuitenkin hyvin ongelmallista. Koska kompetenssit määritelmällisesti liitetään menestyksekkääseen toimintaan *ei-standardoiduissa* tilanteissa, niiden arviointi ja näiden arvioiden tulevia tilanteita koskeva ennustearvo on varsin kyseenalainen. Toisin sanoen kompetenssin käsitteen problemaattisuus liittyy kahteen asiaan: ensinnäkin sen avulla koitetaan luoda kognitiivisia standardeja käyttäytymismalleille, joita ei ole mahdollista standardoida. Toisekseen kompetenssia ei voida ajatella kognitiivisista taidoista erillisenä kokonaisuutena, vaan sitä voidaan

luonnehtia lähinnä yhtenä kognitiivisten kykyjen osana. Westeran mukaan kompetenssia voidaan siis käyttää lähinnä kuvailevana terminä. (Westera 2001, 81–86.)

### 3.4 Hiljainen tieto ja asiantuntijuuden kehittyminen

Olen tähän asti tarkastellut hiljaista tietoa henkilöstöhallinnon ja erityisesti rekrytoinnin kontekstissa avaamalla hiljaisen tiedon käsitettä ja siihen olennaisilta osin liittyviä lähikäsitteitä sekä pohtimalla hiljaisen tiedon muotoja rekrytointiprosessissa. Koska rekrytointiprosessissa niin keskeinen osaamisen, kykyjen ja potentiaalın tunnistamisen kyky saattaa hyvinkin olla opittavissa (vrt. Westeran esimerkki deduktiivisen päättelykyvyn kompetenssista, joka näyttäisi olevan opittavissa), on mahdollista muodostaa hypoteesi siitä, että rekrytointikokemuksen karttuessa vahvistuu myös rekrytoijan kyky tunnistaa kyvykkyyksiä ja käyttää työhaastattelua apuvälineenä tässä. Puhumme siis rekrytoijan asiantuntijuuden kehittämisestä ja ammatillisesta oppimisesta.

Hakkarainen ja Paavola (2008, 60–63) lähestyvät hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden kehittymisen rajapintaa oppimisen vertauskuvien kautta, mikä heidän mukaansa antaa hiljaisesta tiedosta monipuolisen, ”holografisen” kuvan. He määrittelevät hiljaisen tiedon lähestymistavassaan ”yksilön tai yhteisön toiminnassa merkitykselliseksi tiedoksi, jota on vaikea kielellisesti kuvata ja esittää” (Hakkarainen & Paavola 2008, 59). Heidän mukaansa hiljaisen tiedon piilevyys ilmenee siten, että vaikka se ohjaa ja säätelee ihmisen toimintaa jossain taustalla, sitä on vaikea määritellä tyhjentävästi (hiljaisen tiedon määrittelymisen vaikeus on toki yksi käsitettä hyvin vahvasti leimaava piirre). Hiljaisen tietämyksen ulottuvuudet, jotka jäävät käsitteellisen ja kielellisen tiedon ulkopuolelle, esiintyvät heidän mukaansa usein sosiaalsiin käytäntöihin ”valautuneina”.

Hakkaraisen ja Paavolan näkemyksen mukaan hiljaisen tiedon karttumista ja kehittymistä, samalla tavoin kuin muutakin oppimista, voidaan jäsentää kolmen eri vertauskuvan avulla, jotka voidaan tulkita ikään kuin kolmeksi erilaiseksi tiedon saamisen tavaksi (2008, 60–63). Näistä ensimmäisessä, *tiedonhankintavertauskuvassa*, asiantuntijuutta tarkastellaan yksilön mielensisäisenä mentaalisenä prosessina, jossa mieli nähdään eräänlaisena ”säiliönä”, joka asiantuntijuuden kehittymisen myötä täytyy tietorakenteilla ja toimintamalleilla. ”Mielen rakennuspalikoina” tässä vertauskuvassa toimivat yksilölliset tietuedustukset (representaatiot) ja tietorakenteet. Tässä

vertauskuvassa hiljainen tieto on tietiedustusten reunamilla olevaa tietoa, joka auttaa tietiedustusten käsittelyssä.

Toinen Hakkaraisen ja Paavolan käyttämistä vertauskuvista on *osallistumisvertauskuva*, jossa korostuu erityisesti asiantuntijuuden ja tiedon välittyminen erilaisten oppipoikamestari-oppimisen prosessien välityksellä. Erityisesti tämä koskee yhteisön käytäntöjen sekä arvojen ja normien omaksumista sekä uusien verkostosuhteiden muodostumista. Osallistumisvertauskuvassa on keskeistä tiedon välittyminen sosiaalisen vuorovaikutuksen ja käytäntöihin sosiaalistumisen myötä – muodollinen koulutus muodostaa Hakkaraisen ja Paavolan mukaan (2008, 60–61) vain perusvalmiuksia asiantuntijuuden kehittämiseen ja varsinaiset vaativat taidot esimerkiksi tutkijan tai insinöörin osaamisesta opitaan osallistumalla kokeneempien asiantuntijoiden kanssa käytännön ongelmanratkaisuun. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan ajatella, että suuri osa hiljaisesta tiedosta on siis ”valautunut” käytäntöihin, toimintaympäristöön ja työvälineisiin.

Kolmantena vertauskuvana Hakkarainen ja Paavola esittelevät *tiedonluomisvertauskuvan*, jota he käyttävät ottaakseen tietoyhteiskunnan edellyttämät jatkuvan tarkoituksellisen muutoksen ja innovaatiot paremmin huomioon kirjoittaessaan oppimisesta ja asiantuntijuuden kehittymisestä. Tärkeä elementti tässä vertauskuvassa ovat niin sanotut jaetut kohteet, joilla Hakkarainen ja Paavola tarkoittavat yhteisöllisesti ja pitkän ajan kuluessa kehitettyjä oppimisen kohteita. Esimerkkejä tällaisista kohteista ovat akateemiset ja ei-akateemiset tutkimusraportit, muistiot, tutkimusaineistot sekä kirjalliset suunnitelmat ja ohjelmat. Nämä oppimisen kohteet voivat tässä vertauskuvassa olla luonteeltaan käsitteellisiä (esim. kysymykset ja teorit) tai materiaalisia (esim. konkreettiset tuotteet) tai edustaa käytäntöjä, joita on yhteisöllisesti kehitetty ja reflektoitu (Hakkarainen ja Paavola 2008, 61). Tiedonluomisen prosessin seurauksena voidaan ajatella syntyvän kollektiivinen tietämysverkosto, joka myös kehittyy ja muuttaa koko ajan muotoaan. Yhtenä esimerkkinä tämä kolmas vertauskuva tuo mieleen akateemisen tiedon luomisprosessin, jossa uutta tietoa mahdollisesti luodaan tutkijakollektiivien kesken ja luotu tieto muodostaa pohjan myöhemmille tutkimuksellisille kerroksille.

Kun Hakkarainen ja Paavola käsittelevät esiteltyjen kolmen vertauskuvan kautta hiljaisen tiedon ja asiantuntijuuden välistä yhteyttä lähinnä pilkkomalla osiin ja analysoimalla erilaisia tiedon rakentumisen mekanismeja tai tapoja, Rahkamo (2016) puolestaan perehtyy omassa väitöstutkimuksessaan siihen, minkälainen merkitys luovuudella ja monilla hiljaiseenkin tietoon rinnastetuilla elementeillä on huippuasiantuntijaksi kehittämisessä. Hän piirtää eron hyvien ja huippujen välille ja tarkastelee sitä, kuinka hyväksi voi kehittyä ja uutta osaamista saavuttaa pelkällä harjoittelullakin, mutta huippuasiantuntijaksi kehittämiseen tarvitaan vielä enemmän. Rahkamo kuvailee huippuasiantuntijan kognitiivista prosessia muun muassa siten, että ”huippu tietää, että näin se menee, vaikka ei aina tiedäkään, mistä sen tietää”. Kahnemanin mukaan (Rahkamo 2016, 49) asiantuntijat pystyvät hyödyntämään jo valmiiksi olemassa olevia tietorakenteitaan ja ”valmiita [kognitiivisia] polkuja”, mikä mahdollistaa aloittelijoita parempien intuitiivisten päätösten tekemisen. Sekä Rahkamon että hänen esittelemänsä Kahnemanin kuvailema huippuasiantuntijan kognitiivisen prosessin kulku ovat hyvin lähellä esimerkiksi Polanyin esimerkkejä hiljaisen tiedon ilmenemisyhteyksistä (ks. luku 3.3).

Rahkamon mukaan huippuasiantuntijan erottaa hyvästä karkeasti ottaen kaksi toisistaan riippuvaa kokonaisuutta: kollektiivisen toiminnan seurauksena syntyvä ”kollektiivinen kipinöinti” [jona luovuus ilmenee] sekä huippuosajaksi kehittymisen spiraali, joka käsittää jo mainittujen kipinöiden lisäksi kuusi kriittistä elementtiä: 1) kysyminen ja ajatusten pallottelu, 2) näkemyksen muodostaminen, 3) soveltaminen, 4) usko omaan tekemiseen, 5) sisäinen palo ja 6) periksiantamaton työ (Rahkamo 2016, 47). Jos tätä ajattelua vertaa Hakkaraisen ja Paavolan näkemyksiin, Rahkamon johtopäätöksissä huippuasiantuntijaksi kehittämisestä korostuu Hakkaraisen ja Paavolan mainitsema osallistumisvertauskuva ja uusien ideoiden muodostuminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Rahkamon ajatusmalli voidaan tiivistää esimerkiksi mielikuvaksi kuuden kriittisen elementin muodostamasta kehästä, jonka pyörimisen ”polttoaineena” voidaan nähdä yksilön oma kehittymismotivaatio ja jossa huippuasiantuntijuuden realisoitumisen edellytys on kuudes kriittinen elementti, periksiantamaton harjoittelu.

Rahkamon artikkelissa kuuden kriittisen elementin ”pyörää pyörittävän polttoaineen”, sisäisen palon, määrittely jää kuitenkin siinä mielessä pintapuoliseksi, että se ei juuri saa syvällisempää merkitystä kuin rinnastuksen intohimoon, intoon tai innostukseen (2016,

49). Vaikuttaa siis siltä, että Rahkamon näkemyksen mukaan huippuasiantuntijaksi kehittymisen prosessissa ratkaisevia tekijöitä kovan työnteon ohella ovat sosiaalisessa kontekstissa ilmenevä luova ”kipinöinti” sekä yksinkertaisesti yksilön kokema intohimo omaa asiantuntijuusalueitaan kohtaan.

### **3.4.1 Intuitio asiantuntijuuden kehittymisen tarkastelun työkaluna**

Rahkamon kuvaukseen huippuasiantuntijuudesta liittyy olennaisesti se, ettei henkilö tietoisesti välttämättä tunnista, miten hän toimii ja tekee päätöksiä tietyissä yksittäisissä tilanteissa. Ilmiötä voidaan lähestyä esimerkiksi intuition käsitteen avulla. Muun muassa Sinclairin ja Ashkanasyn mukaan (2005, 4) on empiirisiä todisteita siitä, että esimerkiksi epäselvissä tilanteissa päätöksenteossa intuitio yhdistyy rationaaliseen toimintaan, mikä näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa (ks. erityisesti luvut 6.2.2 ja 6.3). Useat intuition roolia päätöksenteossa käsitelleet tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka päätöksentekijät usein luottavat intuition toiminnassaan, sen käyttöön vaikuttavat toki useat kontekstuaaliset tekijät, kuten työskentelyala, kulttuuri ja yksilölliset piirteet (Sinclair & Ashkanasy 2005, 4).

Intuitio voidaan määritellä esimerkiksi ”ei-lineaariseksi tiedonkäsittelytilaksi, joka koostuu sekä kognitiivisista että affektiivisista elementeistä ja joka johtaa suoraan tietämiseen ilman tietoista perustelua”. Useimmat intuition määritelmät pitävät sisällään kolme yhteistä tekijää: 1) intuitiiviset tapahtumat ovat tiedostamattomia, 2) intuitiossa tietoa käsitellään holistisesti ja 3) intuitiivisiin havaintoihin liittyy usein myös emootioita. (Sinclair & Ashkanasy 2005, 7.) Raami ja Mielonen (2011, 244) puolestaan määrittelevät intuition yleisesti ”tietämisen tavaksi, jonka prosessi ei ole tietoisuuden tavoitettavissa, vaikka lopputulos onkin”. Näiltä osin intuitiolla on myös yhteistä rajapintaa hiljaisen tiedon kanssa.

Jos huippuasiantuntijuuteen ajatellaan kuuluvan taito käyttää intuitiota optimaalisella tavalla päätöksentekotilanteissa ja huippuasiantuntijuudessa ajatellaan olevan opittavissa olevia elementtejä, herää kysymys siitä, miten intuition tehokkaan käytön oppiminen ja opettelu mahdollisesti tapahtuvat. Dane ja Pratt (2007, 44–46; 50) esittävät, että intuition tehokkaampaa käyttöä voi todennäköisesti oppia sekä suoran (eksplisiittisen) että epäsuoran (implisiittisen) oppimisprosessin kautta, joissa muodostuu monimutkaisia

alakohtaisia skeemoja. Eksplisiittisessä oppimisprosessissa, jossa oppija on tietoinen muistiedustustensa muutoksista, skeemojen muodostumisen kannalta olennaisimmat elementit ovat harjoitusten kesto, toisto ja palaute. Jotta yksilö sisäistäisi kausaalisuhteen päätöksenteossa, käytännön toiminnassa ja seurauksissa, on harjoituksista saatavan palautteen lisäksi oltava välitöntä ja tarkkaa. Implisiittinen oppiminen poikkeaa eksplisiittisestä siten, että siinä oppimisprosessi ja skeemojen muodostuminen on tiedostamatonta. Lisäksi implisiittisen tiedon on osoitettu tallentuvan aivoihin muusta tiedosta poikkeavalla tavalla.

Myös Raamin ja Mielosen (2011, 244–245; 253) mukaan sekä intuitiivista että tietoista, rationaalista ajattelua on mahdollista kehittää. Heidän mukaansa lähtökohtana kehittymiselle on henkilökohtaisten intuitiivisten kokemusten havainnointi, intuitiivisen tiedon hyödyntäminen ja sen testaaminen päätöksissä ja valinnoissa (Raami & Mielonen 2011, 252). Voisi siis yhteenvetona ajatella, että kokeneelle rekrytoijalle on rakentunut rekrytointiin ja tarkemmin esimerkiksi työhaastatteluun liittyviä skeemoja, joita hän hyödyntää henkilöarvioinnin toteuttamisessa sekä tiedostaen että tiedostamatta.

### **3.5 Tiedon ja hiljaisen tiedon käsitteet tässä tutkimuksessa**

Kuten aikaisemmissa luvuissa on esitetty, hiljainen tieto luokitellaan usein eräänlaiseksi tiedon esiasteeksi, josta ”vahvempana” muotona kielellisesti ilmaistavissa oleva tieto voidaan nähdä. Mäki-Kulmala (2004, 30) sanoo kuitenkin olevan ”ilmeistä, että hiljainen tieto on paljon [propositionaalista tietoa] vanhempi ja alkuperäisempi kerrostuma”. Mielenkiintoiseksi tiedon ja hiljaisen tiedon käsitteiden rajapinnan tekee se, että klassinen tiedon määritelmään tuntuu käsittelevän vain propositionaalista tietoa, vaikka muun muassa Niiniluoto (1989) sisällyttääkin hiljaisen tiedon omaan tiedon luokitteluunsa. Mäki-Kulmala (2004, 29) viittaakin tiedon klassisen määritelmän lähtökohtaan ja kysyy, onko ”tietämisen akti” aina sellainen, että tavallaan sanomme mielessämme jonkin toden väitelauseen, mahdollisesti perusteineen. Tällainen rajaus jättäisi tiedon käsitteen ulkopuolelle monet kykymme tai taitomme, jotka esimerkiksi todentuvat lapsen oppiessa kävelemään tai käyttämään äidinkieltään, vaikka hän ei osaisikaan niihin liittyviä prosesseja ”klassisessa mielessä” eksplikoida.

Henkilöarvioinnin ja henkilöstön valinnan kontekstissa yksi tärkeä näkökulma onkin nähdäkseni tunnistaa tiedon ja erityisesti hiljaisen tiedon yhteneväisyys ja päällekkäisyys sille läheisten käsitteiden kuten taidon, kompetenssin ja tietotaidon käsitteiden kanssa (Toom 2008, 44) ja toisaalta erottaa tiedon käsite merkityksistä, joihin en sitä tässä tutkimuksessa yhdistä. Esimerkiksi Vaahtio (2004, 49) nostaa esiin sen, kuinka hiljaisen tiedon käsite saatetaan virheellisesti rinnastaa kokemukseen. Kokemus liittyy ja sitä edellytetään varmasti usein taitojen, kompetenssien ja hiljaisen tiedon karttumiseen, mutta hiljainen tieto ei kartu ilman kokemusta.

Jos hiljaisen tiedon nähdään kehittyvän ajan kuluessa ja kokemuksen karttuessa, tutkimustuloksilta pitäisi olla odotettavissa tiettyjä hiljaisen tiedon representaatioita: on todennäköistä, että tulokset osoittavat hiljaisen tiedon antavan rekryointihaastattelijalle ”työkaluja” (uransa eri vaiheessa oleville ja toki tässä tutkimuksessa vertailtavien ryhmien sisäisestikin keskenään erilaisia työkaluja) toimia haastattelussa tarkoituksenmukaisesti tavalla, joka ei ole sattumanvarainen, ja toisaalta mahdollisuuden saada haastateltavasta sellaista lisätietoa, joka mahdollistaa sellaisen kuvan muodostamisen hakijasta, joka ei olisi mahdollista pelkästään hakudokumentteihin tutustumalla. Sivuhuomiona mainittakoon, että tältä osin tässä tutkimuksessa käsitys tiedon rakentumisesta on yhtenevä Bereiterin ja Scardamalian (1998, 486–487) kanssa siinä mielessä, että taustaoletuksena on hakijaa koskevan lisätiedon muodostuminen työhaastattelutilanteessa eli tiedon rakentuminen ensisijaisesti sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena.

Tässä tutkimuksessa myötäilen Niiniluodon esittämää näkemystä tiedon jaottelusta sekä tiedon ja hiljaisen tiedon käsitteiden suhteesta useassakin mielessä. Ensinnäkin hiljainen tieto käsitetään tässä tutkimuksessa tiedon alalajina ja tarkemmin määriteltyinä enemmän alalajina kuin esiasteena; kuten Mäki-Kulmalakin omassa artikkelissaan (2004) tuo esiin, inhimillinen toiminta käsittää paljon sellaista osaamista, jota ei voida pukea sanoiksi. Lisäksi tässä tutkimuksessa käsitys tiedosta edustaa niin kutsuttua *kriittistä tieteellistä realismia* eli näkemystä, jonka mukaan voimme kutsua tiedoksi sellaisia väitteitä, joille meillä on toistaiseksi paras perustelu, vaikka epäilisimmekin niiden paikkansapitävyyttä ja olisimme tässä oikeassa. Tässä näkemyksessä evidenssin, uusien käsitteiden ja teorioiden myötä tieto kehittyy ja paranee lähestymällä totuutta ja näin tulemalla koko ajan ”totuudenkaltaisemmaksi”. (Niiniluoto 1989, 60.)

Tiedon käsite on filosofisessa mielessä hyvin monitulkintainen ja saa arkikielessä etymologisestikin monenlaisia merkityksiä kontekstista ja kielen käyttäjästä riippuen. Vaikka filosofinen tieto-oppi voidaan mieltää käynnissä olevaksi ja keskeneräiseksi projektiksi, on epistemologian kentällä nähtävissä yhtenäisyyttä sekä tiedon intersubjektiivisuuden että objektiivisuuden vaatimusten osalta. Toisin sanoen epistemologiassa vallitsee laaja konsensus siitä, että tiedon tulee nojata julkisiin perusteisiin ja tiedon perustelun pyrkiä objektiivisuuteen. (Niiniluoto 1989, 60–61.) Tässä tutkimuksessa tietoon suhtaudutaan myös näitä näkemyksiä kunnioittaen.

## 4 TUTKIMUSASETELMA

### 4.1 Tutkimusongelma ja tutkimustehtävä

Kuten luvussa 2.3 todettiin, työhaastattelu on yksityisellä sektorilla selvästi käytetyin henkilöarviointimenetelmä rekrytinnin seulontavaiheessa hakemusten tarkastelun jälkeen (Syrjänen 2007, 23), mikä on myös yksi merkittävä peruste sille, että tässä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan työhaastattelutilanteen ja hiljaisen tiedon rajapintoja. Mihin työhaastattelun käyttämisellä henkilöarviointimenetelmänä sitten pyritään? Varsinkin asiantuntijapositioneihin rekrytoitaessa työhaastattelun relevanssia henkilöarvioinnissa voidaan perustella erityisesti sillä, että keskustelemalla hakijan kanssa haastattelijan voidaan ajatella saavan hakijasta sellaista tietoa, jota hänen ei olisi mahdollista tavoittaa pelkästään hakijan toimittamaan hakemuskirjeeseen tai ansioluetteloon tutustumalla (jotka voidaan luokitella propositionaaliseksi tiedoksi hakijasta, ks. luku 3.1).

Rekrytointiprosessissa on nähdäkseni kyettävä tarkastelemaan mielikuvien muodostumista hakijasta hyvin monesta näkökulmasta ja mahdollisimman objektiivisesti, jotta rekrytointiprosessi olisi eettisesti kestävä, oikeudenmukainen ja toisaalta myös tuottaisi toivotun tuloksen eli onnistuneen rekrytinnin niin rekrytoivan organisaation kuin tehtävään valittavan henkilönkin näkökulmasta. Henkilöstönhankintatoiminnalle on asetettu useita työläinsäädännöllisiä raameja, joiden puitteissa rekrytinnin on tapahduttava; rekrytointiprosessin eri vaiheet ja lopullinen valinta on pystyttävä perustelevaan asianmukaisesti (Vaahtio 2007, 56). Tätä kontekstia vasten rekrytoijan on oltava tietoinen siitä, mihin hän rekrytointiprosessin aikana kiinnittää huomionsa ja millä perustein.

Päätöksentekoon rekrytointiprosessissa liittyy kuitenkin merkittävää problematiikkaa siinä mielessä, että paradoksaalisesti rekrytoijan hiljaisen tiedon kriittinen tarkastelu vaikuttaa olevan hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta, mikäli hiljainen tieto käsitetään ilmaistavissa olemattomaksi tiedoksi. Tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin siihen, minkälaisia näkemyksiä ja käytäntöjä uransa eri vaiheissa olevilla rekrytoijilla on työhaastattelun relevanssista henkilöarvioinnin työkaluna, miten he käytännössä toimivat

työhaastattelutilanteessa, minkälaista tietoa he haluavat työhaastattelussa saada ja minkälaisen tiedon varassa he tekevät rekrytointiin liittyviä päätöksiä. Tätä kautta pyritään saamaan viitteitä siitä, minkälaisena rekrytoijien ammatillinen hiljainen tieto näyttäytyy työhaastattelutilanteessa.

Vaikka hiljaista tietoa on tutkittu rekrytoinnin näkökulmasta aikaisemminkin (ks. esim. Vaahtio 2007, 86–91; Syrjänen 2007, 40–41), aikaisemmissa tutkimuksissa koin rekrytoijan hiljaisen tiedon karttumisen käsittelyn jäävän varsin vähälle ottaen huomioon sen merkityksen rekrytoijan kyvyssä suoriutua työstään laadukkaasti. Tästä syystä tässä tutkimuksessa syvennytään myös siihen, miten rekrytointiurallaan pidemmälle edenneiden toiminta työhaastattelutilanteessa mahdollisesti poikkeaa rekrytoijan uraansa aloittelevien vastaavasta. Esimerkiksi Hakkarainen ja Paavola (2008, 60) kytkevät hiljaisen tiedon asiantuntijuuden kehittymiseen ja oppimisprosesseihin, mikä antaa aihetta olettaa, että rekrytointikokemuksensa pituuden suhteen toisistaan eroavien henkilöiden hiljaisen tiedon muodoissa on eroja, vaikka rekrytointiuran pituutta ei nähtäisikään ainoana ja itsestään selvästi hiljaista tietoa syventävänä tekijänä. Kysyn tässä tutkimuksessa, onko mahdollista tunnistaa joitain kokeneemmille rekrytoijille ominaisia hiljaisen tiedon osa-alueita, jotka olisi mahdollista ilmaista siten, että niitä voitaisiin jopa hyödyntää uusien rekrytoijien perehdyttämisessä. Tältä osin tutkimukseni sivuaa myös profession ja asiantuntijuuden kehittymisen tutkimusta.

On myös hyvä huomioida, että vaikka rekrytointiin liittyvän hiljaisen tiedon karttumisen nähtäisiin liittyvän rekrytointikokemuksen pituuteen, sen kehittymiseen vaikuttavat myös monet muut yksilökohtaiset tekijät. Olisi siis harhaanjohtavaa ajatella, että senioriteetiltaan samantasoisten rekrytoijien ammatillinen hiljainen tieto olisi automaattisesti keskenään samanlaista.

Aihetta rajatakseni keskityn tarkastelemaan rekrytoijan toimintaa erityisesti työhaastattelutilanteessa, vaikka aihetta voisi käsitellä laajemmin perehtymällä kaikkiin rekrytointiprosessin vaiheisiin. Tarkemmin ajateltuna kyse on jo syntyneen mielikuvan tarkentumisesta; työhaastattelussa haastattelijalla on todennäköisesti jo jonkinlainen ennakkokäsitys hakijasta hänen toimittamansa hakemuksen, ansioluettelon tai yhteisen kontaktin kuvauksen perusteella riippuen siitä, millä tavalla työtä hakeva henkilö on päätenyt hakemaan tehtävää. Keskeisiä mielenkiinnon kohteitani ovat se, kuinka

haastattelija rakentaa ja täydentää käsitystään hakijasta työhaastattelun pohjalta, mihin hän haastateltavassa ja tämän vastauksissa kiinnittää huomiota ja minkälaista tietoa rekrytoija toisaalta koittaa saada työhaastattelun perusteella aikaisemmin saamansa tiedon lisäksi yleisellä tasolla (ts. minkälaista lisäarvoa nimenomaan työhaastattelu tuo rekrytointiprosessiin ja rekrytoijan päätöksentekoon). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kunkin tutkimuskysymyksen osalta myös sitä, poikkeavatko uransa alkuvaiheessa olevien ja jo kokeneempien rekrytoijien vastaukset toisistaan. Tätä kautta kysytään myös, heijastavatko ryhmien väliset mahdolliset erot ajan myötä karttunutta ammatillista hiljaista tietoa.

## 4.2 Tutkimuskysymykset

Kysyn tutkimuksessani seuraavia asioita:

1. *Minkälaisia asioita rekrytoijat kertovat haluavansa selvittää työhaastattelun avulla?*
2. *Mihin asioihin hakijassa rekrytoijat kertovat kiinnittävänsä huomiota ennen työhaastattelua, sen aikana ja päätöksenteossa sen jälkeen?*
3. *Minkälaista hiljaista tietoa uransa eri vaiheissa olevilla rekrytoijilla on työhaastatteluun ja päätöksentekoon liittyen rekrytointiprosessissa?*

Tutkimuskysymyksellä 1 pyritään kartoittamaan sitä, minkälaisia funktioita rekrytoija näkee työhaastattelulla olevan yleisellä tasolla. Pyrin tämän tutkimuskysymyksen avulla siis selvittämään, minkälaista lisäarvoa rekrytoijat näkevät juuri *työhaastattelulla yleisesti* olevan koko rekrytointiprosessin kannalta.

Tutkimuskysymyksellä 2 tarkastellaan aineistoa siitä näkökulmasta, miten rekrytoijat kertovat *käytännössä* keräävänsä lisätietoa toteuttaakseen aikaisemmin mainittuja työhaastattelun funktioita ja saavansa sitä lisätietoa, joka heidän näkökulmastaan tekee työhaastattelusta ylipäätään relevantin henkilöarviointimenetelmän.

Tutkimuskysymyksellä 3 tarkastellaan sitä, miten ja missä muodoissa haastateltavien rekrytoijien hiljainen tieto mahdollisesti näyttäytyy tutkimusaineistossa.

### **4.3 Tutkimusmenetelmät**

Tässä luvussa positioidaan tämä tutkimus laadullisen tutkimuksen kentällä siten, että tutkimuksen tekemiseen vaikuttaneet näkemykset ja asenteet (jotka on mahdollista esittää myös erilaisten tutkimuksellisten perinteiden kautta) tulisivat mahdollisimman läpinäkyviksi ja tutkimuksen kulun arviointi olisi mahdollisimman helppoa ja selkeää. Kuten Tuomi ja Sarajärvi toteavat (2009, 22), empiirisen analyysin raportissa korostuu se, miten metodit ohjaavat ”ihmisjärjen suorittamaa henkistä analyysiä”. Ensin käsitellään sitä, miten tutkimus positioituu laadullisen tutkimuksen kentällä, minkä jälkeen tarkastellaan tässä tutkimuksessa käytettyä aineistonkeruumenetelmää, puolistrukturoitua teemahaastattelua.

#### **4.3.1 Laadullinen tutkimusote**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan rekrytointia työkseen tekevien henkilöiden näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä tutkimushaastatteluin, joiden avulla kerätty aineisto analysoidaan käyttämällä fenomenografista sisällönanalyysitapaa. Kyseessä on siis laadullinen, kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus nähdään usein suhteessa määrälliseen, kvantitatiiviseen tutkimukseen, ja laadulliselle tutkimukselle onkin tässä suhteessa löydettävissä ainakin 34 erilaista tunnusmerkkiä, mikä ainakin Tuomen ja Sarajärven mukaan kertoo lähinnä siitä, kuinka moninaisia käsityksiä liittyy niin laadulliseen kuin määrälliseenkin tutkimukseen. Laadullinen tutkimus on toisinaan myös määritelty aineistonkeruumenetelmien kautta nähtynä, jolloin yleisimmin mainitaan havainnointi, syvähaastattelu ja kirjallisen aineiston analyysi. Suomenkielisissä laadullisen tutkimuksen oppaissa käytetään usein ilmaisuja laadullinen, kvalitatiivinen, ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus, vaikkakin on huomioitava, etteivät nämä termit riitä kuvaamaan laadullisen tutkimuksen koko kirjoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9–11.)

Havaintojen ”teoriapitoisuus” on yksi perustavanlaatuinen elementti laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimustulokset eivät ole koskaan objektiivisia (vaikka objektiivisuus olisikin yksi koko tutkimusprosessin läpäisevä tavoite), vaan niiden muodostumiseen vaikuttavat niin tutkimusentekijä kuin käytetty tutkimusmetodikin. Tutkija siis päättää tutkimusmetodista oman tietämyksensä varassa, minkä myötä korostuu teoriapitoisuuden merkitys laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ja sen perusteluissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.) Esimerkiksi tässä tutkimuksessa olen itse valinnut tutkimusmetodin, jonka avulla koen saavani mahdollisimman todenmukaisen kuvan tutkimuskohteestani eli työkseen rekrytointia tekevien henkilöiden näkemyksistä. Tutkimustulokset perustuvat silti täysin siihen, miten itse asetan kysymykseni haastatteluissa, tulkitsen ja jaottelen tuloksia ja esitän ne tässä tutkimusraportissa. Ei ole siis mahdollista, että tämän tutkielman tulokset olisivat täysin objektiivisia. Voidaankin ajatella, että laadullisessa tutkimuksessa kirjoittamisella on enemmän painoarvoa ja esimerkiksi uutta luovempi asema kuin teoriapohjaisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 266).

Yksi tieteellisen tutkimuksen kategorisointitapa on tietämisen tapaan liittyvä erottelu, joka perustuu Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 28) ajatukseen siitä, että ilmiötä voi joko ymmärtää tai selittää. Jos ajatellaan tieteellisen tutkimuksen jakautuvan selittävään ja ymmärtävään tutkimukseen (karkeassa jaossa perinteisesti luonnontieteet nähdään selittävinä ja ihmistieteen ymmärtävinä tieteinä), tämä laadullinen tutkimus lukeutuu luonnollisestikin ymmärtävän tutkimuksen piiriin. Kuten Tuomi ja Sarajärvi osuvasti ilmaisevat, ”ymmärtäminen ihmisistä tutkivien tieteiden metodina on eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin” (2009, 28). Tässä tutkimuksessa yksi oleellinen osa käsityksen muodostamista rekrytointihaastattelussa käytettävistä hiljaisen tiedon muodoista on haastateltavien henkilöiden esittämien ajatusten intentionaalinen ymmärtäminen.

Tutkimusotettani voisi kuvailla myös hermeneuttiseksi. Ihmistieteellinen metodologia liitetään filosofisista valtavirroista hermeneutiikkaan, joka puolestaan on hyvin laaja, useita suuntauksia käsittävä kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 32). Aristoteelista perinnettä edustavan hermeneutiikan tutkimuskohteen voidaan ajatella olevan hyvin eri tavalla kuin fyysiset esineet – kuten Varto (1992, 85) asian ilmaisee, ”ihmistutkimus on aina ilmiöiden tutkimusta, sen tutkimusta, kuinka maailma on ihmiselle merkityksinä”. Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitä, minkälaisia merkityksiä työhaastattelutilanteella on

haastattelemilleni henkilöille. Voidaan esimerkiksi ajatella, että ihmistä ympäröivä fyysinen maailma on olemassa ihmisestä riippumatta, mutta yhteiskunnalliset käytännöt ovat olemassa vain ihmisen kautta ja ne voidaan käsittää vain niiden tarkoitusten ja merkitysten kautta, koska käytännöt ovat toimijoille tarkoituksellisia ja merkityksellisiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 32.) Toisaalta Raunio (1999, 228) huomauttaa, ettei ihmistieteellistä perinnettä tarvitse pitää aristoteelisen perinteen suoranaisena jatkeena, vaan pikemminkin ihmistieteellinen perinne syntyi ”vastareaktion sille, että modernia luonnontieteellistä metodologiaa sovellettiin inhimillisen elämän ilmiöiden tutkimiseen”.

Yksi hermeneutiikan sateenvarjon alle lukeutuvista tutkimusperinteistä on fenomenologis-hermeneuttinen perinne. Jos ajatellaan fenomenologisesti, että ihmisen maailmasuhteen perusmuoto on kokemuksellisuus tai elämyksellisyys, voidaan ihmistä fenomenologian mukaan ymmärtää tätä maailmasuhdetta tutkimalla. Toisin sanoen fenomenologisen tutkimuksen kohteeksi tarkentuvat inhimillisen kokemuksen merkitykset, joiksi tämän tutkimuksen kontekstissa voidaan lukea haastateltavien kertomukset työssään tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen ilmentymismuodoista. Tämä fenomenologinen merkitysteoria sisältää oletukset yksilön yhteisöllisyydestä ja siitä, että inhimillinen toiminta on ainakin suurelta osin tarkoituksellista (eli merkityksillä ”ladattua”). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34.) Fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta voidaan kutsua myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi, mikä liittyy Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 35) siihen, että fenomenologisen tutkimuksen hermeneuttinen ulottuvuus ilmenee tulkinnan tarpeen myötä.

Tutkimukseni voidaan ajatella edustavan *metodologista eklektismiä*. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 61) viittaavat sillä oletukseen siitä, että empiiristä tiedonmuodostusta koskevilla ratkaisuilla ei ole yksiselitteistä yhteyttä todellisuuden käsitteellistämistapoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että lähestyn tutkimuskohdettani sen kannalta, mitä tietoa tarvitaan tutkimusongelman konkreettiseen ratkaisemiseen. Tällöin käyttämäni tutkimusmetodin merkitys liittyy siis ensisijaisesti siihen, että pystyn sen avulla ratkaisemaan asettamani tutkimusongelman, enkä niinkään korosta tutkimusmetodini perustana olevia todellisuuskäsityksiä.

Laadullisen tutkimuksen kokonaisuuden kysymys voidaan palauttaa kysymykseen ”miten voin ymmärtää toista?”. Kysymys liittyy laajemmin länsimaisessa filosofiassa

tärkeään ongelmaan minän tietoisuudesta itsestään, joka jakaa maailman minään ja ei-minään (subjekti ja objekti). Mainitusta jaosta nousee hyvin perustavanlaatuinen kysymys siitä, ”kuinka subjektiivinen minä voi tietää objektiivisesta minästä, siis miten minä voin ymmärtää toista”. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68.) On hyväksyttävä ajatus siitä, ettei välttämättä koskaan ole täysin mahdollista ymmärtää toista, eikä ihmistieteellisessä tutkimuksessa ole tässä mielessä mahdollista tavoittaa samalla tavalla absoluuttisia tuloksia kuin ”kovemmissa” tieteissä. Meidän on kuitenkin mahdollista tehdä sivistyneitä arvioita ja hahmotelmia todellisuudesta ja sosiaalisista ilmiöistä. Voisimme ajatella, ettei laadullisten tutkimusten päämääränä olekaan löytää absoluuttisia lainalaisuuksia tai ymmärtää *täysin*, vaan ymmärtää *paremmin, enemmän*. Tämän tutkimuksen kontekstissa pyrin siis ymmärtämään rekrytoijien näkemyksiä työhaastattelusta ja toimintaa työhaastattelutilanteessa paremmin ja enemmän.

#### **4.3.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä**

Esitin haastattelutilanteissa etukäteen muodostamiani haastattelukysymyksiä, jotka oli jaoteltu tutkimuskysymysten suhteen johdonmukaisiin ja osittain yhteneviin teemoihin (*Haastateltavan taustatiedot, 1. Työhaastattelu henkilöarviointimenetelmänä, 2. Työhaastatteluun valmistautuminen, työhaastattelutilanteessa toimiminen ja siihen perustuva päätöksenteko sekä 3. Edellisen rekrytointi- tai esittelypäätökseen johtaneen haastattelun reflektointi*). Haastattelurunko sisälsi yhteensä 22 kysymystä, jotka on esitelty liitteessä 1. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka valikoitui tutkimusmetodiksi siitä syystä, että koen keskustelunomaisen haastattelutilanteen olevan tarkoituksenmukainen tapa kerätä tietoa juuri rekrytoijien omista subjektiivisista mielipiteistä ja näkemyksistä henkilöstön valintaan liittyen. Saadakseni tutkimuksessani vertailukelpoisia ja johtopäätösten tekemisen mahdollistavia tuloksia oli mielestäni tärkeää, että haastateltava kokisi olonsa haastattelutilanteessa luonnolliseksi, luottavaiseksi ja rennoksi, mikä myös puolsi juuri puolistrukturoidun teemahaastattelun valitsemista tutkimusmetodiksi. Strukturoitu haastattelumetodi olisi saattanut tehdä haastattelutilanteesta jäykemmän, mikä puolestaan olisi voinut vaikuttaa haastatteluissa vallinneeseen ilmapiiriin negatiivisesti ja mahdollisesti vastauksia rajoittavasti.

Haastattelukysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja samassa järjestyksessä, mutta saatoinkin haastattelijana muuttaa kysymysten sanamuotoa haastattelutilanteessa haastateltavan aikaisempien vastausten ja reaktioiden mukaan, mikä onkin puolistrukturoidulle haastattelulle ominaista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Teemahaastatteluksi tutkimusmetodini määrittyi siksi, että kysymykset oli jaoteltu teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Viimeisessä kysymysryhmässä tai teemassa lähestyin työhaastattelussa tehtävää henkilöarviointia ja rekrytoijan toimintaa esimerkkitapauksen kautta. Olin pyytänyt haastateltavia etukäteen palauttamaan mieleensä ja pohtimaan yhtä viimeaikaista rekrytointiprosessia ja yhtä hakijaa, jonka he olivat joko valinneet tehtävään tai esitelleen eteenpäin rekrytointipäätöksen tekeväälle taholle mielestään potentiaalisimpana hakijana tehtävään. Viimeisen teeman kysymykset koskivat rekrytoijan toimintaa ja ajattelua juuri näissä yksittäisissä rekrytointiprosesseissa. Westeran mukaan (2001, 78) ainoa tapa mitata tai testata kognitiivisia taitoja on synnyttää havainnoitavaa käyttäytymistä, joka on suoraan yhdistettävissä mitattavaan taitoon. Vaikka en havainnoinut itse työhaastattelutilanteita, halusin viimeisen teeman esimerkkien kautta päästä mahdollisimman lähelle haastattelemieni rekrytoijien toimintaa käytännössä.

Annoin haastateltaville lisäksi mahdollisuuden haastattelun lopuksi vielä täydentää, täsmentää, kommentoida ja muuten vain lisätä jotakin, mikäli heistä siltä tuntui, jotta haastateltavat saisivat mahdollisimman vapaan sanan, kuitenkin aihepiirin raamien sisällä. Kaikki haastateltavani käyttivät tämän mahdollisuuden.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tutkin henkilökohtaisia kokemuksia, elämäntilanteita (vrt. Syrjänen 2007,40) ja näkemyksiä sellaisen aiheen piiristä, josta vapaasti ja totuudenmukaisesti keskusteleminen saattaisi vaikuttaa haastateltavien asemaan heidän työyhteisössään ja -verkostoissaan, mikäli haastattelut oltaisiin toteutettu useamman rekrytoijan ryhmähaastatteluina. Tällainen tilanne olisi voinut vaikuttaa myös heidän edustamiensa organisaatioiden asemaan, mikäli haastateltavat olisivat tunnistaneet toisensa tai toistensa edustamat organisaatiot. Odotettavissa olisi siis ollut, että haastateltavat olisivat ryhmähaastattelussa saattaneet joutua sensuroimana omia vastauksiaan. Tässä tapauksessa myös tulokseni olisivat todennäköisesti jääneet suppeammiksi ja vastanneet vähemmän todellisuutta.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tehdään näkyväksi tutkimuksen käytännön toteutusprosessi haastateltavien valinnasta haastattelujen toteutukseen ja aineiston analyysiin. Tarkoituksena on yksinkertaisesti tarjota lukijalle mahdollisuus arvioida tämän tutkimuksen luotettavuutta sekä selostaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tarkasti ne asiat, jotka ovat lukijan näkökulmasta välttämättömiä tutkimusprosessin ymmärtämiseksi (Hirsjärvi ym. 2012, 261).

### 5.1 Haastateltavien valinta

Haastattelin tutkimukseeni kahdeksaa henkilöä, jotka ovat töissä rekrytoijina tai joiden työtehtäviin kuuluu rekrytointi. Aineiston monimuotoisuuden takaamiseksi etsin haastateltavani hakemalla eri alojen yksityisistä organisaatioista rekrytointiin ja henkilöstöhallintoon viittaavilla nimikkeillä työskenteleviä henkilöitä. Hyödynsin haastateltavien etsimisessä ja valitsemisessa LinkedIn-alustaa, jonka avulla sain myös alustavaa tietoa potentiaalisten haastateltavien taustoista rekrytointitehtävissä, sillä kyseisen alustan käyttäjät useimmiten avaavat ansioluettelon omaisesti työskentelyhistoriaansa sivustolla. Arvioin potentiaalisten haastateltavien rekrytointikokemuksen pituutta alustavasti laskemalla yhteen heidän LinkedInissä mainitsemiensa työkokemusten pituudet. Tavoitteenani oli tutkia rekrytoijia ammattikuntana, eikä keskittyä vain esimerkiksi tietyn alan rekrytoijiin tai rekrytointeihin. Tästä syystä en myöskään nähnyt aiheelliseksi rajata potentiaalisia haastateltavia sen perusteella, millä alalla heidän organisaationsa toimii. Käytännössä ainoa kriteerini haastateltaville oli siis työskentely pääasiallisesti rekrytointitehtävissä. Olin löytämiini potentiaaliin haastateltaviin yhteydessä sähköpostitse kysyäkseni heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseeni. Kahta haastateltavaa lähestyin LinkedInin sisäisen viestitoiminnon avulla. Kaikki, joita pyysin haastateltavaksi, suostuivat haastatteluun.

Kahdeksan haastateltavaa ei toki takaa tutkimustuloksille juuri minkäänlaista yleistettävyyttä, eikä tämä ole tutkimukseni tarkoituskaan. Jotta keräämässäni aineistossa kuitenkin olisi hieman moniäänisyyttä ja jotta se tarjoaisi moniulotteisen perspektiivin

rekrytointitilanteeseen, pyysin haastateltaviksi henkilöitä sekä viidestä eri organisaatiosta että eri pituisilla rekrytointikokemustaustoilla. Haastateltavaksi tavoiteltiin henkilöitä alun perin vähintään neljästä erilaisesta ja eri alalla toimivasta organisaatiosta, mutta pyysin haastateltavia viidestä eri organisaatiosta, sillä otin huomioon sen mahdollisuuden, että kaikki haastateltavaksi pyydyt eivät suostuisi haastatteluun. Potentiaalisten haastateltavien rekrytointikokemustaustojen pituus liittyi keskeiseen tavoitteeseeni saada tässä tutkimuksessa tietoa siitä, poikkeavatko eri rekrytointiuransa vaiheissa olevien henkilöiden tavat muodostaa kuva hakijasta toisistaan. Tavoittelin haastatteluaineistoa, joka tarjoaisi tietoa siitä, miten jo kokeneempien rekrytoijien aikaisempi kokemus on vaikuttanut heidän tapaansa muodostaa kuvansa hakijan hiljaisesta tiedosta ja toisaalta myös siitä, onko alan uudemmilla tulokkailla näkemyksiä, jotka poikkeavat totutusta tai mahdollisesti jopa haastavat alan käytäntöjä.

Alun perin tavoitteena oli jakaa aineisto haastateltavien kokemusvuosien perusteella kahteen vertailtavissa olevaan ryhmään. Haastatteluiden myötä kuva haastateltavien rekrytointikokemuksen pituudesta kuitenkin täsmentyi ja kävi ilmi, että vaikka haastattelijoukko voidaan jakaa kahteen neljän hengen ryhmään asettamalla raja kolmen työvuoden kokemustaustaan rekrytointitehtävistä, ryhmien sisällä on niin merkittävää vaihtelua kokemusvuosien määrässä, että on mielekkäämpää olla asettamatta ryhmiä lähtökohtaisesti ”vastakkain” vertailuun ja ennemminkin nostaa ryhmien eroja esiin tuloksissa vain siinä tapauksessa, että ryhmien välillä ilmenee selkeitä eroja heidän näkemyksissään. Ryhmät eivät siis missään tapauksessa ole sisäisesti homogeenisia, vaan tulosten tulkinnassa on huomioitava niiden väliset erot lähinnä suuntaa-antavina signaaleina kokemusvuosien määrän yhteydestä rekrytoijan toimintaan.

Haastateltavista neljä oli työskennellyt rekrytoinnin parissa noin alle kolme vuotta ja puolet noin kolme vuotta tai enemmän. Pidempään rekrytointitehtävissä työskennelleiden keskuudessa rekrytointiuran pituuksien vaihtelu oli suurta, vaihdellen kolmesta vuodesta aina 14 vuoteen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että henkilön työkokemuksen pituus ei välttämättä korreloi suoraan ammatillisen kehityskäyrän kanssa, sillä yksilön ammatillisen kehityksen tahtiin ja laatuun liittyvät sekä yksilön omat henkilökohtaiset ominaisuudet että se, minkälaisessa tai minkälaisissa organisaatioissa hän on osaamistaan kartuttanut.

Aineistoni osalta on huomattava, että se on sukupuolen mukaan painottunutta, sillä haastateltavista seitsemän kahdeksasta on naisia ja yksi mies. Tässä kohtaa on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että henkilöstöhallinto on keskimäärin naisvaltainen ala; Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksen mukaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, 7) naisten ja miesten jakautumisessa johto- ja esimiestehtäviin on eroja: miehet toimivat naisia useammin operatiivisessa johdossa, kun taas naiset työskentelevät tyypillisemmin esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja viestinnän tehtävissä. Olisi siis voinut olla tarkoituksenmukaista tietoisesti ottaa haastateltavaksi enemmän naisia kuin miehiä, jotta tutkimustulokseni vastaisivat mahdollisimman hyvin todellisuutta, vaikka tällaista tietoista valintaa en haastateltavia valitessani tehnyt. Valinta perustui puhtaasti työnkuvaan ja työkokemuksen arvioituun pituuteen rekrytoinnin parissa.

En tiedustellut tai selvittänyt haastateltavien koulutustaustaa missään tutkimuksen vaiheessa, koska sillä ei nähdäkseni ole merkittävää yhteyttä tutkimuskysymyksiin. Henkilöstöhallintoon, jonka osa-alueeksi rekrytointi useimmiten määritellään ja käsitetään, erikoistuneita koulutusohjelmia on sekä yliopistoissa että ammattikorkeakouluissa, ja koulutuspolkuja rekrytoijaksi on siis myös lukuisia. Esimerkiksi Talouselämä-lehden artikkelissa (Jabe 2014) siteeratun selvityksen mukaan HR-johtajiksi on tultu hyvin moninaisia reittejä; haastateltujen joukossa oli eniten talous- ja hallinto-osaajia, mutta koulutustaustoista löytyi myös muun muassa politiikkaa, lakia ja psykologiaa opiskelleita. Tähän selvitykseen haastatelluista 25:stä HR-johtajasta 80 prosentilla oli vähintään maisteritasoinen tutkinto. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko ei kuitenkaan muodostu pelkästään HR-johtajista, joten ei voida olettaa, että haastateltaviin pätisi vastaava painottuneisuus ylempään korkeakoulutaustaan.

## **5.2 Haastattelujen toteutus**

Tutkimuksen aineiston keräämiseksi haastateltiin siis kahdeksaa henkilöä. Kaikkia haastateltavia haastateltiin kerran. Tarjouduin tekemään haastattelut haastateltavan itsensä valitsemassa paikassa varmistuakseni siitä, että haastattelut tehdään haastateltavaa miellyttävässä ympäristössä, ja seitsemän haastateltavan kanssa haastattelupaikaksi valikoitui heidän ehdotuksestaan heidän oma työpaikkansa, ja haastatteluajankohta nivoutui näissä tapauksissa osaksi heidän työpäiväänsä. Yhden haastateltavan kanssa

työhaastattelu sovittiin toteutettavaksi omalla työpaikallani, jotta haastattelu toteutettaisiin tarpeeksi rauhallisessa ympäristössä.

Haastattelut toteutettiin 7.4.2018 ja 6.5.2018 välisenä aikana. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 34 minuutista 71 minuuttiin. Nauhoitin haastattelut haastateltavien luvalla puhelimeni ääninauhurilla, minkä jälkeen litteroin haastattelut analysointia ja johtopäätösten tekemistä varten. Suurin osa haastatteluista, viisi kappaletta, kesti noin 40 minuuttia. Palaan haastattelujen käytännön toteutukseen tutkimuksen luotettavuuspohdinnan näkökulmasta luvussa 7.

### **5.3 Aineiston kuvaus**

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu siis kahdeksasta rekrytoijan litteroidusta haastattelusta. Litteroinnit toteutettiin sanatarkasti, jotta aineiston analysoiminen erilaisia merkitysyksiköitä ja ilmauksia tulkitsemalla olisi mahdollista. Näin tutkimusaineistoon tutustuminen ja johtopäätösteni tarkasteleminen kriittisesti on lisäksi mahdollista myös ulkopuoliselle henkilölle. Vaikka haastatteluissa käytiin läpi tietty ennalta määrittelemäni kysymyspatteristo, käytännössä haastatteluissa tapahtui luonnollisesti myös paljon kommunikaatiota, jota ei pysty tekstuaalisesti välittämään. Olen pyrkinyt tästä syystä rikastamaan litterointejani esimerkiksi hymiöillä kohdissa, joissa haastateltava on naurahtanut, välittääkseni kyseisellä hetkellä vallinneen tunnelman myös litteroituun tekstiin. Litteroitua tekstiaineistoa kertyi yhteensä 73 liuskaa (fontti Times New Roman, fonttikoko 12, riviväli 1). Tutkimukseen on liitetty myös litterointinäyte (ks. liite 2).

Esittelen seuraavassa haastattelijoukkoni tarkemmin. Hyödynnän esittelyissä haastatteluiden aluksi käymämme keskusteluja haastateltavien taustasta rekrytoinnin parissa (ks. liite 1). Viittaaan heihin jatkossa tässä tutkimuksessa haastattelijärjestyksen mukaisin lyhentein (esim. ensimmäinen haastateltava = H1, toinen haastateltava = H2), jotta haastateltavien yksilöiminen pysyy mahdollisena ja selkeänä tässä tutkimuksessa.

**Haastateltava 1 (H1)** toimii asiakasvastuullisena rekrytointipäällikkönä rekrytointialan yrityksessä. Hänellä on kokemusta rekrytointitehtävistä noin kahden vuoden verran. Rekrytoinnit muodostavat suurimman osan hänen työnkuvastaan, vaikka työnkuvaan kuuluu myös muita vastuita, kuten yritysmielikuvaan liittyviä työtehtäviä.

**Haastateltava 2 (H2)** työskentelee rekryointipäällikön nimikkeellä rekryointialan yrityksessä. Myös hänen ydintyönkuvansa muodostuu rekrytoinneista asiakasyrityksille, vaikka tehtäväkuvaan kuuluu myös muita vastuita. Hänellä on kokemusta päätoimisista rekryointitehtävistä noin kolmen kuukauden verran, mutta hän on aikaisemmissa työtehtävissään tehnyt rekryointia pienenä osana työnkuvaansa.

**Haastateltava 3 (H3)** työskentelee kansainvälisesti toimivassa IT-alan organisaatiossa HR- ja rekryointitehtävissä. Rekryointi muodostaa suurimman osan hänen työtehtävistään, vaikka työnkuvaan kuuluu myös paljon muita vastuita henkilöstötiimin pienestä koosta johtuen. H3:lla on kokemusta rekryointitehtävistä noin kolmen vuoden ajalta.

**Haastateltava 4 (H4)** toimii esimiestehtävissä kansainvälisessä rekryointialan yrityksessä. Hänen työaikansa jakautuu esimiesroolin mukanaan tuomien tehtävien (joista osa myös liittyy epäsuorasti rekryointeihin), sisäisten ja ulkoisten rekryointien sekä muiden tehtävien kesken. H4:llä on kokemusta rekryointitehtävistä noin kaksi vuotta.

**Haastateltava 5 (H5)** toimii rekryointipäällikkönä rekryointi- ja henkilöstöalan yrityksessä. Rekryointikokemusta hänellä on noin puolitoista vuotta. Pääasiallisesti hänen toimenkuvansa muodostuu asiakkaille toteutettavista rekryointitoimeksiannoista, mutta työnkuva käsittää myös muita vastuualueita.

**Haastateltava 6 (H6)** työskentelee rekryointikonsulttina rekryointi- ja henkilöstöalan yrityksessä. Hänen toimenkuvansa sisältää enimmäkseen asiakasvastuullista myynti- ja rekryointiprosessien hoitamista. Hänen työnkuvastaan rekryointia on noin puolet. Rekryointien parissa H6 on työskennellyt noin kolme vuotta.

**Haastateltava 7 (H7)** toimii kansainvälisesti toimivassa pankkialan yrityksessä henkilöstöpäällikkönä. Hän ei nykyisessä roolissaan juuri tee rekryointia operatiivisella tasolla, mutta vastaa rekryointitoiminnasta, kehittämisestä ja koordinoinnista esimiesroolissa sekä osallistuu toisinaan ylemmän tason rekryointeihin. Käytännön rekryointitoimintaan liittyviä kysymyksiä hän lähestyy tässä tutkimushaastattelussa enimmäkseen aikaisempien tehtäviensä näkökulmasta, joissa hän itse osallistui nykyistä

roolia enemmän operatiiviseen rekryointitoimintaan. Rekryointikokemusta hänellä on yhteensä noin viidestä kuuteen vuotta.

**Haastateltava 8 (H8)** työskentelee henkilöstöjohtajana asiantuntijapalveluyrityksessä. Hän vastaa johtoryhmätasolla yrityksensä henkilöstöhallinnosta ja vastaa siis muun muassa henkilöstöön liittyvästä strategisesta suunnittelusta, rekrytoinneista ja laajasta skaalasta muita henkilöstöhallinnon vastuualueita. Rekrytoinneista hänellä on kokemusta jo 14 vuoden ajalta. H8 johtaa tiimiä, joka tekee paljon junioritason rekrytointeja ja on itse mukana lähinnä vaativammissa kokeneempien henkilöiden rekrytoinneissa, erityisesti, jos kyse on suora hakuprosessista.

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 91) sisällönanalyysiä voidaan pitää ja käyttää sekä yksittäisenä metodina että teoreettisena viitekehyksenä, ja se soveltuu monenlaisiin analyysikokonaisuuksiin. Heidän mukaansa myös useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimusperinteen analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin, mikäli sillä viitataan ”kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiin väljänä teoreettisena viitekehyksenä”. Vaikka analyysitapa sisältää monenlaisia ”pullonkauloja”, joista mainittakoon relevanttien tutkimusasioiden poimimisen haastavuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92) ja sen myötä tutkijan inhimillisyyden mukanaan tuoma erehtymisen ja subjektiivisuuden mahdollisuus, se toisaalta myös mahdollistaa aineistosta löytyvän tutkimusongelman kannalta oleellisen tiedon systemaattisen löytämisen ja löydöksiä vertailun keskenään. Seuraavassa esitellään tarkemmin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä yhtenä analyysitapana, minkä jälkeen esittelen tässä tutkimuksessa toteutetun aineiston analyysin vaiheet.

### **5.4.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa käytettävät analyysiyksiköt valitaan aineistosta sen mukaan, mikä on tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten asettelun mukaista, eikä niitä ole etukäteen sovittu tai harkittu. Teoria näkyy metodologiassa lähinnä siten, että tutkimuksessa aikaisemmin julkilausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysin tekemistä. Koska analyysin oletetaan olevan nimenomaan aineistolähtöistä, tutkittavaan ilmiöön liittyvillä aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei tulisi olla yhteyttä analyysin käytännön toteuttamisen tai tulosten kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.)

Erotuksena esimerkiksi teoriaohjaavasta analyysitavasta analyysin loppuvaiheessa ei tuoda analyysiä ohjaavaksi tekijäksi mitään valmista, teoreettisen kontekstin pohjalta muodostettua teoriakehikkoa tai valmista jaottelua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Sen sijaan tässä tutkimuksessa aineiston analysointi tehdään haastattelurungossa olevia, tutkimuskysymyksiä noudattelevia teemoja mukaillen, jotka eivät kuitenkaan ole liitoksissa mihinkään yksittäiseen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyyn kokonaisuuteen.

Kuten Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat (2009, 100), sisällönanalyysissä on kyse keksimisen logiikasta, eikä siihen ole tarjolla minkäänlaista oikoreittia tai valmista metodia, jota noudattamalla tutkimus tuottaisi itsestään viisaita ajatuksia. ”- ei ole olemassa sellaista tieteellistä metodia, joka takaisi totuuden etsinnän menestyksen”, he toteavat. Sen sijaan sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, joka kasaa vastuun analyysin viisauden tuottamisesta tutkijalle. Metodien noudattamisen ohella merkityksellisiä seikkoja ovat tutkijan vastaanottokyvyn herkkyys, oivalluskyky ja jossain määrin onnekkuuskin.

### **5.4.2 Aineiston analyysin vaiheet**

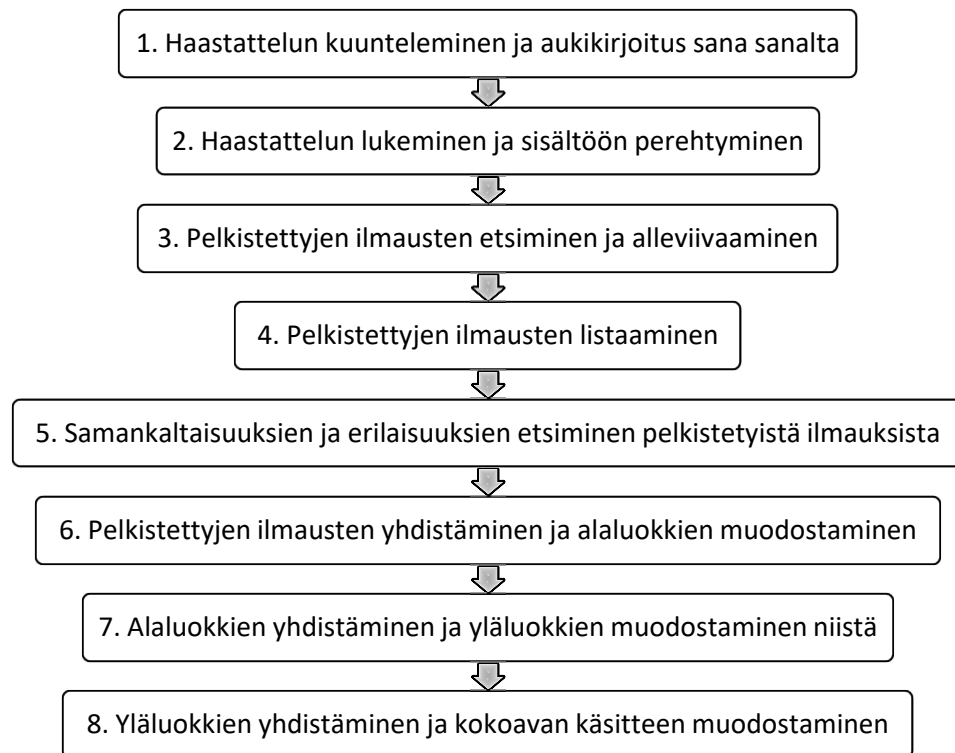
Tässä tutkimuksessa käytetään Milesin ja Hubermanin esittelemää aineistolähtöistä analyysimallia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113), joka viittaa laadullisen tutkimuksen yhdysvaltalaiseen perinteeseen. Tässä mallissa ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään aineiston alkuperäisilmaukset, ja aineistolta ikään kuin kysytään tutkimusongelmien

kanssa linjassa olevia kysymyksiä. Tässä vaiheessa siis tunnistetaan tutkimusaiheen kannalta relevantit asiat, joita kuvaavia lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmauksiksi (*reduointi*), jotka puolestaan ryhmitellään keskenään yhteneväisten ilmausten joukoiksi (*klusterointi*). Samaa tarkoittavista ilmausjoukoista muodostetaan siis alakategorioita, jotka nimetään niiden sisältöä kuvaavasti, minkä jälkeen analyysiä jatketaan muodostamalla toisiaan muistuttavista alakategorioista yläkategorioita. Myös yläkategoriat nimetään niiden sisältöä kuvaavalla tavalla. Analyysin viimeisessä vaiheessa kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi, kaikkia kategorioita kuvaavaksi kategoriaksi. Eri kategoriatasojen avulla vastataan aineistolle esitettyihin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.) Luokkien muodostamisvaiheesta, johon myös klusterointi lasketaan kuuluvaksi, puhutaan myös *abstrahointina* (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–111).

On tärkeää huomata, että sisällönanalyysi on yksi keino saada kerätty aineisto järjestettyä johtopäätösten tekoa varten (Grönfors 1982, 161). Sisällönanalyysi ei siis itsessään tarjoa valmiita tuloksia, vaan ainoastaan mahdollistaa aineiston hajottamisen osiin, käsitteellistämisen ja kokoamisen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Kuviossa 6 on havainnollistettu aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.

Kuvion 6 mukaisessa *vaiheessa 1* toteutettu haastattelun kuunteleminen ja aukikirjoitus sana sanalta on kuvattu yksityiskohtaisemmin aineiston esittelyn yhteydessä luvussa 5.3. *Vaiheiden 2 ja 3* toteuttaminen yhdistettiin siten, että haastattelut luettiin uudestaan läpi ja samalla aineistoon merkattiin eri väreillä

- a) yleisesti työhaastattelun funktioihin ja työhaastattelun avulla tavoiteltavaan tietoon liittyvät ilmaukset sekä
- b) sellaiset ilmaukset, joilla haastateltava viittaa siihen, mihin hän itse kiinnittää huomiota ennen työhaastattelua, sen aikana ja päätöksenteossa sen jälkeen sekä siihen, miten hän itse kertoo käytännössä tavoittelevansa tarpeelliseksi katsomaansa tietoa hakijasta.



*KUVIO 6. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)*

Analyysiyksikkönä käytettiin tutkimuskysymystä koskevaa ajatuskokonaisuutta. Näiden kokonaisuuksien pituudet vaihtelivat kontekstista riippuen yksittäisistä sanoista usean lauseen virkkeisiin. Kirjallisen aineiston koodaamisen jälkeen kustakin haastattelusta tehtiin muistiinpanoja haastattelusta nousevista tendensseistä, yhteyksistä ja liittymäkohdista tutkimuskysymyksiin.

Ennen neljännen vaiheen toteuttamista analyysi ikään kuin haarautui. Tässä vaiheessa aineisto jaettiin kahtia haastateltavien rekryointikokemuksen pituuden mukaan siten, että toisessa ryhmässä olevilla on alle kolme vuotta rekryointikokemusta (H1, H2, H4 ja H5) ja toisessa ryhmässä olevilla yli kolme vuotta rekryointikokemusta (H3, H6, H7 ja H8). Kokeneempien rekrytoijien ryhmässä rekryointikokemusvuosien keskiarvo on 6,38 vuotta (vaihteluväli 3–14 vuotta). Toisessa joukossa vastaava keskiarvo on 1,44 vuotta (vaihteluväli 0,25–2 vuotta). Neljännessä vaiheesta alkaen aineiston analysointi on toteutettu kummallekin ryhmälle erikseen, jotta analyysien jälkeen olisi mahdollista

vertailla ryhmien analyysien tuloksia keskenään ja tarkastella niistä mahdollisesti nousevia eroavaisuuksia.

On syytä kuitenkin huomioida, että ryhmät eivät ole sisäisesti homogeenisia. Haastateltavien kokemustaustat kummankin ryhmän sisällä poikkeavat toisistaan, ja erityisesti kokeneempien rekrytoijien ryhmässä haastateltavien rekrytointikokemuksen pituudet vaihtelevat huomattavasti toisistaan. Lisäksi molemmat ryhmät muodostuvat keskenään eri aloilla ja erilaisten rekrytointien parissa työskentelevistä rekrytoijista. Tutkimustuloksia tulkittaessa on siis otettava huomioon, etteivät haastateltavat vertailtavien ryhmien sisällä välttämättä jaa keskenään samanlaisia näkemyksiä, ajatuksia tai ihmiskuvaa, vaikka tulosten analyysissä tutkimusjoukkoja vertaillaankin toisiinsa.

*Vaiheessa 4* litteroituihin haastatteluihin merkityt pelkistetyt ilmaukset merkattiin taulukkoon. Mikäli sama ilmaus olisi voinut sopia useampaan kuin yhteen yläkategoriaan, valitsin sen yläkategorian, joka kuvasi ilmausta tekstikontekstin perusteella vahvemmin. Tässä vaiheessa myös muutamia alun perin aineistoon merkattuja pelkistettyjä ilmauksia jätettiin pois analyysistä, sillä niiden yhteys aineistolle esitettyihin kysymyksiin todettiin liian hataraksi. Näin haluttiin varmistaa, että analyysissä ovat mukana vain sellaiset ilmaukset, joilla on yhteys tutkimuskysymyksiin.

*Vaiheissa 5 ja 6* tulkintani mukaan samankaltaisista pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia. Näin muodostetuista alaluokista etsittiin vielä *vaiheessa 7* keskinäistä yhteneväisyyttä ja yhdistettiin samankaltaisiksi havaitut alaluokat yläluokiksi, jotka puolestaan yhdistettiin kokoavan käsitteen muodostamiseksi viimeisessä *vaiheessa 8*. Luokkien muodostamisvaiheessa on ollut mahdollista, että eri analyyseissä on muodostettu keskenään samannimisiä luokkia, jotka kuitenkin on luokiteltu yläluokkiin toisistaan poikkeavalla tavalla. Tämä johtuu siitä, että ne ilmaukset, joista alaluokat on muodostettu, eivät ole eri analyyseissä olleet keskenään identtisiä, jolloin alaluokkien merkitykset ovat yhtenevistä nimistään huolimatta hieman toisistaan poikkeavat. Liitteiden 3 ja 4 graafisissa tulosavaruuksissa eritellään analyysiyksikkötasolta alkaen, kuinka tämän tutkimuksen aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi kokonaisuudessaan tehtiin kuviossa 6 esitettyä aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisjärjestyttä mukaillen.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, joita validoidaan ja havainnollistetaan tekstiin tuoduilla taulukoilla sekä haastatteluaineistosta poimituilla sitaateilla. Kuhunkin tutkimuskysymykseen vastataan omissa alaluvuissaan. Tässä luvussa pureudutaan ensisijaisesti haastateltavien vastauksissa eniten painottuneisiin asioihin, koska haastattelujoukko muodostuu vain kahdeksasta henkilöstä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 22) pohtivat, kannattaako alkuperäisiä sitaatteja kirjoittaa näkyviin tutkimusraporttiin, sillä he epäilevät tutkijan mahdollisuuksia antaa niiden kautta esimerkkejä tai todella täydentää jotain. Koska tutkijan roolissa joudun luottamaan omaan arviointi- ja päättelykykyyni haastateltavien ilmauksia tulkitessani, hämärtyy tutkimuksen objektiivisuus saman tien. Tästä syystä koin tarpeelliseksi tarjota lukijalle mahdollisuuden mahdollisimman yksityiskohtaisesti arvioida tulosten muodostamisen taustalla olevaa päättelyketjua, ja tässä tutkimuksessa valittiin tuoda tekstiin alkuperäisiä sitaatteja haastatteluista. Samoin perustein koin tarpeelliseksi tarjota lukijalle mahdollisuuden seurata päätöksentekologiikkaani graafisista tulosavaruuksista (ks. liitteet 3 ja 4) poimimieni taulukoiden avulla.

Analyysien perusteella näyttää siltä, että rekrytoijat haluavat käyttää työhaastattelua rekrytointiprosessien henkilöarvioinnissa selvittääkseen hyvin samanoloisia asioita riippumatta siitä, kuinka pitkä heidän työkokemuksensa rekrytoinnin parissa on (ensimmäinen tutkimuskysymys, jolla aineistolta kysyttiin, mitä asioita työhaastattelulla ylipäätään tulisi selvittää). Sekä kokemustaustaltaan tuorempien että kokeneempien rekrytoijien vastauksista tärkeimmiksi selvitettäviksi asioiksi tai työhaastattelun funktioiksi nousevat, vielä samassa järjestyksessä ja samalla tavalla painottuneina, hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, hakijaan liittyvä validointi ja hakijan sopivuus työyhteisöön. Myös tehtävänsisältöihin liittyvän substanssiosaamisen selvittäminen oli molempien ryhmien viiden tärkeimmän selvitettävän asiakokonaisuuden joukossa. Samankaltaisuus ryhmien välillä saattaa liittyä esimerkiksi siihen, että vastaukset heijastavat varsin yleisesti rekrytointidiskurssissa esitettyjä, loogisia ja perinteisiä työhaastattelun funktioita, jotka rekrytoijien on uransa pituudesta huolimatta helppo nimetä.

Eroja tuoreempien ja kokeneempien rekrytoijien välillä näyttää olevan siltä osin, että vähemmän rekrytointikokemusta kartuttaneet tekivät haastatteluita kokeneita rekrytoijia useammin vain puhelinhaastatteluina ja toimeksiantajaorganisaation puolesta, minkä nähtiin osittain vähentävän haastattelemisen tuomaa lisäarvoa rekrytointiprosessiin verrattuna kasvokkain tehtävään haastatteluun. Puhelimitse tehtävien haastattelujen tärkeiksi funktioiksi näyttikin nousevan hakijoiden seulominen sekä niin sanottu ”sanity checkin” tekeminen. Puhelinhaastatteluista jää siis pois non-verbaali kanssakäyminen haastateltavan ja haastattelijan välillä, mikä näyttää vaikuttavan haastattelijan tapaan kokea työhaastattelun mielekkyys henkilöarviointimenetelmänä. Kokeneemmat rekrytoijat puolestaan ilmaisivat haluavansa työhaastattelussa selvittää haastateltavan urakehitykseen liittyviä asioita ja muun muassa varmistaa, että haettava tehtävä olisi hakijan urakehityksen kannalta looginen seuraava askel.

Vertailtavien ryhmien välillä vaikuttaa olevan enemmän eroja siinä, mihin asioihin hakijassa he kertovat kiinnittävänsä käytännössä huomiota ennen työhaastattelua, sen aikana ja rekrytointiin liittyvässä päätöksenteossa sen jälkeen (toinen tutkimuskysymys, jolla aineistolta haluttiin kysyä, miten rekrytoijat käytännössä pyrkivät toteuttamaan aikaisemmin mainitsemaansa työhaastattelun funktiot). Siinä missä tuoreemmat rekrytoijat kertoivat kiinnittävänsä haastateltavassa huomiota erityisesti tehtävän kannalta riittävästä substanssiosaamisesta kertoviin asioihin sekä sellaisiin asioihin, joiden myötä he itse vakuuttuisivat hakijan pätevyydestä, kokeneemmat rekrytoijat kertoivat kiinnittävänsä huomiota erityisesti soveltuvuuteen kohdeorganisaatioon sekä tapoihin, joilla hakija osoittaa kiinnostustaan haettavaa tehtävää, organisaatiota ja alaa kohtaan. Vaikka molempien ryhmien vastauksissa korostuivat luonteenpiirteisiin liittyvät asiat ja yhtenäisen ”tarinan” muodostuminen hakijasta, kokeneemmat rekrytoijat korostivat hakijasta saamansa intuitiivisen vaikutelman merkitystä rekrytointiprosessissa. Tämä saattaa liittyä siihen, että kokeneemmille rekrytoijille karttunut kokemus auttaa heitä luottamaan vahvemmin omaan intuitioonsa hakijasta. Kokeneempien rekrytoijien vaikutti olevan haastavaa pureutua tarkemmin siihen, mistä heidän hakijasta saamansa intuitio on peräisin tai kuvailla sitä tarkemmin, mikä on tunnusomaista hiljaiselle tiedolle. Tuoreemmat rekrytoijat saattavat sen sijaan joutua työhaastattelussa keskittymään kokeneita rekrytoijia enemmän hakijan osaamisen ja tehtävään sopivuuden validointiin, koska heillä ei vielä ole päätöksentekonsa tukena kokemuksen myötä kehittyntä

intuitiota tai ammatillista itsevarmuutta, jota voitaisiin mahdollisesti kutsua myös rekrytoijan ammatilliseksi hiljaiseksi tiedoksi.

## 6.1 Työhaastattelun avulla saatava tieto ja työhaastattelun funktiot

Tässä luvussa tarkastellaan analyysien perusteella sitä, minkälaisia asioita rekrytoijat kertovat haluavansa selvittää työhaastattelun avulla. Tässä alaluvussa vastataan siis *ensimmäiseen tutkimuskysymykseen* ja siihen, minkälaisia asioita rekrytoijat kokevat olevan rekrytointiprosessin osalta tärkeää selvittää *yleisellä tasolla*.

Analyysien tuloksena muodostuneet analyysiyksiköiden pääluokat sekä kokeneempien että nuorempien rekrytoijien osalta on esitetty taulukossa 1. Sulkeissa oleva luku indikoi ilmausten määrää aineistossa, ja taulukossa on ilmoitettu prosenttein, kuinka suuri osa ryhmän analysoiduista ilmauksista lukeutuu kyseiseen kategoriaan. Näin lukijan on mahdollista hahmottaa paremmin, mitä asioita kunkin ryhmän vastauksissa on painotettu. Rekrytoijien tärkeimmiksi kokemat työhaastattelulla selvitettävät asiat vaikuttavat olevan hyvin samanlaisia siitä riippumatta, kuinka pitkä heidän rekrytointiuransa on, mistä kertoo se, että molempien ryhmien vastauksissa merkittävimmiten asioiksi muodostuivat hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, hakijaan liittyvä validointi ja hakijan sopivuus [hakemaansa työ]yhteisöön. Painotukset ryhmien sisällä ja kesken olivat hyvin yhtenevät kolmen rekrytoijien vastauksissaan eniten mainitseman työhaastattelun funktion osalta.

Tuorempien rekrytoijien vastauksissa *Hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin* (48 ilmausta, 28 % osajoukon ilmauksista) luettiin kuuluvaksi ilmausten yläluokat *Persoona*, *Kognitiiviset taidot* ja *Motivaatio*, joista jälkimmäinen mainittiin kirkkaasti useimmiten, 34 analyysiyksikössä. Motivaation selvittämisen tärkeyden koettiin korostuvan varsinkin tilanteissa, joissa haastateltavalla ei ole paljon aikaisempaa relevanttia työkokemusta.

TAULUKKO 1. Asiat, joita rekrytoijat kertovat haluavansa selvittää työhaastattelun avulla

Analyyssiyksiköiden pääluokat (haastateltavat, joilla on alle kolme vuotta rekryointikokemusta, yht. 171 ilmausta)	Analyyssiyksiköiden pääluokat (haastateltavat, joilla on yli kolme vuotta rekryointikokemusta, yht. 116 ilmausta)
Hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet (48) 28 %	Hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet (35) 30 %
Validointi (36) 21 %	Validointi (26) 22 %
Sopivuus yhteisöön (26) 15 %	Sopivuus yhteisöön (16) 14 %
Työvaiheiden suorittaminen toimeksiantajan puolesta (16) 9 %	Tehtävänsisältöihin liittyvät edellytykset (13) 11 %
Tehtävänsisältöihin liittyvät edellytykset (14) 8 %	Seulonta (8) 7 %
Varautuminen tulevaan (10) 6 %	Hakijan informoiminen (6) 5 %
Funktiot vaihtelevat (8) 5 %	Hakijan urakehitys (4) 3 %
Hakijan informoiminen (6) 4 %	Hakijan käytännön olosuhteet (3) 3 %
Seulonta (5) 3 %	Funktiot vaihtelevat (3) 3 %
Hakijan käytännön olosuhteet (2) 1 %	Strateginen rekryointi (2) 2 %

Motivaatio esiintyi aineistossa hyvin usein sidoksissa muihin asioihin, joista rekrytoijat toivoivat saavansa lisätietoa juuri työhaastattelun avulla, ja sen nähtiin olevan yhteydessä esimerkiksi tehtävässä menestymiseen.

*”En mä tie, ehkä me tehdään tosi paljon sellasii rekryointei, et ihmisil ei oo viel sitä osaamista, niin sit se motivaatio korostuu.” (H1)*

*”Kyl mä ehkä ite koen, et sen haastattelun osalta on just motivaation selvittäminen puolin ja toisin. Et miks henkilö on hakenut sitä tehtävää, ihan niinku siihen positioon, siihen yritykseen ja miks se ite kokee, et hän saa siit jotain ja minkä takia se vie sitten eteenpäin. Koska ainaki jotenki mul on tullut vahva fiilis siitä, et kokee et motivaatio on tosi merkittävä asia just sen yleisen tehtävässä menestymisen kannalta puolin ja toisin. Ja toisaalt sit just et se haastattelutilanne on semmonen, mis päästään keskustelele mahdollisimman rehellisesti sellasist henkilön motivaatioon liittyivistä asioista.” (H4)*

Kuten nähdään taulukosta 1, myös kokeneempien rekrytoijien vastauksissa motivaatioon liittyvillä ilmauksilla pääluokassa *Hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet* (35 ilmausta,

30 % kokeneempien rekrytoijien ilmauksista) oli merkittävä osuus (14 ilmausta) *Persoonan* ohella (13 ilmausta). Kokeneemmista rekrytoijista kaksi mainitsi juuri hakijan motivaation yhtenä tärkeimmistä työhaastattelussa selvitettävistä asioista. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, ettei motivaatiota voi opettaa uudelle työntekijälle, vaan sitä pitää jo olla, ja se on jotain, joka on liitoksissa myös esimerkiksi työhön sitoutuneisuuteen. Persoonaa puolestaan nähtiin tärkeänä työhaastattelussa selvitettävänä asiana siitä näkökulmasta, että persoonallisuus ei juurikaan välity hakudokumenteista, minkä lisäksi haastattelu mahdollistaa esimerkiksi hakijan käytöksen, paineensietokyvyn, ajattelutavan ja sosiaalisuuden arvioinnin. Motivaatioon ja persoonaan liittyvistä vastauksista välittyi selkeä kuva ideaalityönhakijasta, joka osaa kertoa aidon tuntuisesti ja pintaa syvemmällä tasolla motivaatiostaan haettua tehtävää kohtaan, on ulkoiselta olemukseltaan haastattelijan toiveiden mukainen ja osaa jättää työhaastattelusta itsestään persoonallisen vaikutelman.

*”Ite mä aina mietin, et kaiken muun voi opettaa paitsi sen asenteen ja motivaation. Niin se ulkoinen olemus ja kaikki kiinnostus ja nää on aika pitkälti sitä motivaatio ja asennetta tehtävää kohtaan, et kyl mä nostan ne aika ylös.” (H6)*

*”No itte jos miettii, mitä tietoo pyrin saamaan siitä työhaastattelutilanteesta, no tietysti persoonahan ei välity kauheen hyvin [haku]dokumenttien kautta. Yleensä ne on kuitenkin suhteellisen samankaltaisii 95 % niist hakudokumenteist, tottakai voi olla poikkeuksii mukana. Et se persoonahan siin tulee.” (H7)*

*Validointi* nähtiin sekä tuoreempien rekrytoijien (36 ilmausta, 21 % ryhmän ilmauksista) että kokeneempien rekrytoijien (26 ilmausta, 22 % ryhmän ilmauksista) keskuudessa merkittävänä työhaastattelun funktiona. Validointi sanana voi toki viitata hyvin monenlaisiin asioihin, mutta tässä tutkimuksessa se kytkeytyi tuoreempien rekrytoijien vastauksissa heidän oman tulevan rekrytointipäätöksensä perustelemiseen, hakijan vertaamiseen haettavan tehtävän vaatimukseen, hakijasta muodostuneen hypoteesin vahvistamiseen tai kumoamiseen sekä hakudokumenteissa mainittujen asioiden todentamiseen. On hyvä huomata, että nämä ovat positiivisia havaintoja siitä näkökulmasta, että rekrytointipäätöksen asiallinen perustelu ja hakijan osaamisen

peilaaminen haetun tehtävän osaamisvaatimukseen kertovat oikeudenmukaisesta ja asiaperustaisesta rekrytointiprosessista. Kokeneempien rekrytoijien vastauksissa validointi liittyi erityisesti käsityksen syventämiseen hakijasta sekä hakijasta muodostuneen hypoteesin vahvistamiseen tai kumoamiseen – heidän vastauksissaan validointi vietiin siis tuoreempia rekrytoijia analyttisemmälle tasolle.

*”- - sähän validoit. - - sähän käyt sitä tietenki CV:tä läpi työkokemusmielessä, mut ku sä saat ihmisen itse kertomaan, sä voit kiinnittää huomiota, miten se kertoo, sä voit tavallaan todentaa sitä CV-tietoa ja hakemustietoa.” (H8)*

*Sopivuus työyhteisöön* nähtiin niin ikään sekä tuoreempien (26 ilmausta, 15 % kaikista osajoukon ilmauksista) rekrytoijien että kokeneempien rekrytoijien (16 ilmausta, 14 % osajoukon ilmauksista) keskuudessa hyvin tärkeänä työhaastattelussa selvitettävänä tekijänä ja yhtenä työhaastattelun funktioista. Tähän kategoriaan lukeutuivat muun muassa viittaukset ”tiimifittiin”, ”organisaatiofittiin” ja ”kulttuurifittiin”. Ammatillisesti nuorempien rekrytoijien vastauksista tähän pääluokkaan katsottiin kuuluvaksi näiden kulttuurillista sopivuutta ilmaisevien analyysiyksiköiden lisäksi kommunikaatioon liittyvät analyysiyksiköt. Kokeneempien rekrytoijien vastauksista tähän kategoriaan kuuluivat vastaavasti kulttuurillista yhteensopivuutta ja kommunikaatiota koskevat analyysiyksiköt.

Lisäksi *Tehtäväsisisältöihin liittyvien edellytysten selvittäminen* nousi molempien ryhmien vastauksissa tärkeäksi työhaastattelussa selvitettäväksi asiaksi. Tämä ilmausluokka käsitti tuoreempien rekrytoijien vastauksissa substanssiosaamisen, kvalifikaatioiden ja aikaisemman kokemuksen selvittämiseen liittyvät ilmaukset ja kokeneempien rekrytoijien keskuudessa substanssiosaamisen selvittämiseen sekä tehtävän osaamisvaatimusten täyttämiseen liittyvät ilmaukset.

*”- - sä et kuitenkaan hakudokumenttienkaan perusteella sen ihmisen osaamisesta niin paljon kuvaa, ja toisaalta teknisissä rooleissa korostuu tosi paljon se tekninen osaaminen.” (H5)*

Ryhmissä oli kuitenkin havaittavissa myös eroja sen suhteen, mitä haastatellut kokivat tarpeelliseksi selvittää työhaastattelussa ja mitkä voidaan nähdä työhaastattelumenetelmän tärkeimpinä funktioina. Tuoreemmista haastatelluista rekrytoijista kolme neljästä sanoi tekevänsä työhaastattelut enimmäkseen puhelinhaastatteluina (vaikka tämän lisäksi heidän työnkuvaansa kuuluisi muitakin työhaastattelutyyppisiä) ja asiakastoimeksiantoina, mikä selvästi heijastui heidän näkemykseensä siitä, mikä työhaastattelun merkitys on heidän työkontekstissaan. Sen merkitys rekrytointiprosessin lisäarvon tuottajana myös kyseenalaistettiin, osin aikapaineen ja osin sen takia, että lopullinen vastuu rekrytointipäätöksen tekemisestä on kuitenkin useimmiten toimeksiantajayrityksellä, mikäli kyseessä on rekrytointitoimeksianto. Kokeneemmista rekrytoijista sen sijaan vain yksi kertoi työskentelevänsä enimmäkseen toimeksiantojen ja siten ulkoisten rekrytointien parissa. Mahdollisesti näistä painotuseroista johtuen tuoreempien rekrytoijien keskuudessa korostui näkemys työhaastattelusta lähinnä ”sanity checkina”, asiakasyrityksen puolesta toteutettavana hakijan ”tarkistuksena” (*Työvaiheiden suorittaminen toimeksiantajan puolesta*, 16 ilmausta, 9 % osajoukon ilmauksista).

*”- - se usein toimii sellasena pienenä sanity checkina ihan sen takii, et me ei loppujen lopuks tehdä sitä päätöstä siitä, et kuka niinku rekrytoidaan, joten jos sielt ei niinku, jos se pitää suht hyvin paikkaansa verrattuna hakudokumentteihin se, mitä ne sanoo, niin mä koen, et se niinku matchaa siihen tehtävään niin ei sil oo ihan hirveesti lisäarvo.” (H1)*

*”- - usein se on liian pintaraapaisu. - - mut kyl mä luulen, et se on tosi isokin se arvo. Et se ois aika iso riski laittaa joku pelkkien hakudokumenttien perusteella eteenpäin.” (H5)*

Kokeneempien rekrytoijien vastauksissa korostui sen sijaan *Seulonta*, jolla tässä kontekstissa viitataan siihen, että he painottivat vastauksissaan työhaastattelun merkitystä sekä eräänlaisena ”porttina” eteenpäin rekrytointiprosessissa että eron tekemisen mahdollistavana välineenä hakijoiden välillä. He myös vaikuttivat pitävän työhaastattelua keinona saada parempi käsitys haettavan tehtävän loogisuudesta osana hänen uraansa (*Hakijan urakehitys*).

## 6.2 Rekrytoijien huomioimat asiat työtä hakevassa henkilössä

Tässä alaluvussa vastataan *toiseen tutkimuskysymykseen* ja pureudutaan siihen, mitä asioita huomioimalla haastatellut rekrytoijat *käytännön tasolla* etsivät vastauksia toteuttaakseen edellisessä alaluvussa käsiteltyihin yleisemmän tason työhaastattelun funktioihin.

Aineistosta nousi esiin myös kokonaisuuksia, jotka saattavat vaikuttaa osittain päällekkäisiltä luvussa 6.1 taulukossa 1 jo esitettyjen kokonaisuuksien kanssa, mutta tarkemmin tarkasteltuna näkökulma on eri. Esimerkiksi taulukossa 1 on sekä kokeneempien että tuoreempien rekrytoijien osalta mainittu *Sopivuus yhteisöön*, ja taulukosta 2 löytyy puolestaan *Soveltuvuus organisaatioon*, jotka liippaavat toisiaan läheltä. Ensimmäisessä tapauksessa haastatellut ovat kuitenkin tarkoittaneet yhteisöön sopivuuden selvittämisen olevan yksi työhaastattelun funktioista henkilöarvioinnin osana, ja toisessa tapauksessa analyysiluokkia osiin purkamalla (ks. liite 4) nähdään, että pääluokka muodostuu käytännönläheisiä asioita koskevista asioista, jotka liittyvät muun muassa hakijan työskentelytyyliä koskeviin havaintoihin.

Toiseen tutkimuskysymykseen (*Mihin asioihin hakijassa rekrytoijat kertovat kiinnostavansa huomiota ennen työhaastattelua, sen aikana ja päätöksenteossa sen jälkeen?*) linkittyvässä taulukossa 2 on ilmaistu, mihin tämän tutkimuksen analyysien perusteella uransa eri vaiheissa olevat rekrytoijat kiinnittävät huomiota hakijassa rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja erityisesti työhaastatteluun liittyen. Sulkeissa oleva luku indikoi ilmausten määrää aineistossa. Prosenttiluku puolestaan ilmaisee, kuinka suuri osa ryhmän analysoiduista ilmauksista lukeutuu kyseiseen kategoriaan.

Kuten voimme todeta taulukon 2 perusteella, vertailtavien ryhmien välillä on huomattavia eroja siinä, mitä he näyttävät painottavan vastauksissaan kysymykseen siitä, mihin asioihin hakijassa he kiinnittävät huomiota. Vaikka eniten mainittujen, taulukkoon lihavoitujen aineiston pääluokkien joukossa on osittain samannimisiäkin kategorioita, näidenkin välillä on painotuseroja vastaajaryhmien välillä. Tästä syystä taulukossa 2 esitetyt tulokset käsitellään tarkemmin erillisissä alaluvuissaan 6.2.1 ja 6.2.2.

TAULUKKO 2. Rekrytoijien hakijassa huomioimat asiat työhaastattelun yhteydessä

Analyysiyksiköiden pääluokat (haastateltavat, joilla on alle kolme vuotta rekryointikokemusta, yht. 170 ilmausta)	Analyysiyksiköiden pääluokat (haastateltavat, joilla on yli kolme vuotta rekryointikokemusta, yht. 156 ilmausta)
Riittävä substanssiosaaminen (45) 26 %	Soveltuvuus organisaatioon (23) 15 %
Haastattelijan vakuuttaminen (29) 17 %	Kiinnostuksen osoittaminen (23) 15 %
Kiinnostuksen osoittaminen (24) 14 %	Riittävä substanssiosaaminen (22) 14 %
Luonteenpiirteet (19) 11 %	Intuitio (18) 12 %
Yhtenäinen ”tarina” hakijasta (12) 7 %	Yhtenäinen ”tarina” hakijasta (18) 12 %
Soveltuvuus organisaatioon (11) 6 %	Luonteenpiirteet (18) 12 %
Intuitio (10) 6 %	Haastattelijan vakuuttaminen (8) 5 %
Kehittyminen (8) 5 %	Todenmukaisuus (8) 5 %
Todentaminen (7) 4 %	Käytös (7) 4 %
Habitus (3) 2 %	Habitus (5) 3 %
Eron tekeminen hakijoiden välille (2) 1 %	Käytäntö (3) 2 %
	Erottavat tekijät (3) 2 %

Erityisesti eroa näyttäisi aineiston analyysien perusteella olevan siinä, että tuoreemmat rekrytoijat ilmaisivat kiinnittävänsä hakijassa huomiota ensisijaisesti riittävään substanssiosaamiseen (45 ilmausta, 26 % kaikista osajoukon ilmauksista), kun taas kokeneemmat rekrytoijat eivät painottaneet vastaavaa pääluokkaa yhtä paljon (*Riittävä substanssiosaaminen*, 22 ilmausta, 14 % osajoukon ilmauksista). Luvut olivat sen sijaan käänteiset esimerkiksi sen suhteen, kuinka vertailtavien ryhmien vastauksissa painotettiin *soveltuvuutta organisaatioon* (tuoreemmilla rekrytoijilla 11 ilmausta, 6 % kaikista osajoukon ilmauksista, kokeneemmilla rekrytoijilla 23 ilmausta, 15 % osajoukon ilmauksista). Tämä ero voidaan tulkita esimerkiksi niin, että kokeneemmat rekrytoijat ovat uransa aikana nähneet ”organisaatiofitin” olevan tärkeää työssä menestymisen kannalta.

Huomionarvoista on myös, että kokeneemmat rekrytoijat painottivat vastauksissaan intuitiivisen vaikutelman syntymistä hakijasta tuoreita rekrytoijia voimakkaammin. Ryhmät painottivat vastauksissaan suurin piirtein samalla tavalla huomion kiinnittämistä *kiinnostuksen osoittamiseen* haettavaa tehtävää, organisaatiota ja alaa kohtaan sekä hakijan *luonteenpiirteisiin*. Luonteenpiirteiden osalta painottuivat tuoreempien rekrytoijien keskuudessa eniten yläluokat *Oma-aloitteisuus* (11 ilmausta) ja *Ulospäinsuuntautuneisuus* (5 ilmausta). Kokeneempien rekrytoijien osalta luonteenpiirteistä eniten mainintoja saivat yläluokat *Ulospäinsuuntautuneisuus* (7 ilmausta) ja *Persoona* (11 ilmausta).

## 6.2.1 Ammatilliselta iältään nuorempien rekrytoijien näkökulma

Tuorempien rekrytoijien ryhmässä näytetään siis analyysien perusteella kiinnittävän huomiota hakijassa ennen työhaastattelua, sen aikana ja sen jälkeen erityisesti riittävästä substanssiosaamisesta viestiviin asioihin. Pääluokka *Riittävä substanssiosaaminen* (45 ilmausta, 26 % kaikista osajoukon ilmauksista) pitää sisällään yläluokkiin *Profiilin vaatimukset*, *Tarvittavan tiedon saamisen varmistaminen*, *Koulutus* ja *Substanssiosaamisen validointi* kuuluvat ilmaukset, joka oli selkeästi painotetuin yläluokista (21 ilmausta). Näyttää siis siltä, että tuoreemmat rekrytoijat ovat vastauksissaan painottaneet kiinnittävänsä hakijassa huomiota sellaisiin asioihin, jotka kertovat siitä, että hakija täyttää tehtävän vaatimukset ja että erityisesti hakijan substanssiosaaminen on tehtävän edellyttämällä vähimmäistasolla.

Pääluokka *Haastattelijan vakuuttaminen* (29 ilmausta, 17 % osajoukon ilmauksista) painottui ammatilliselta iältään nuorempien rekrytoijien vastauksissa toiseksi eniten. Siihen kuuluvia ilmausten yläluokkia ovat *Aikaisempi kokemus* (8 ilmausta) ja *Haastattelijan vakuuttaminen* (21 ilmausta), joka puolestaan muodostuu alaluokista *Kyky kertoa osaamisestaan* (12 ilmausta), *Sulavuus haastattelutilanteessa* (4 ilmausta), *Vakuuttavuus* (2 ilmausta), *Vakuuttavat hakudokumentit* (2 ilmausta) ja *”Oikeiden” asioiden sanominen* (1 ilmaus). Tässä ryhmässä näytetään siis korostavan sitä, kuinka haastateltava onnistuu erityisesti haastattelutilanteessa kertomaan omasta osaamisestaan, sanomaan haastattelijan haluamia asioita ja olemaan sekä vakuuttava että supliikki. Vastauksista hahmottuu tuorempien rekrytoijien toive hakijan reflektiivisyydestä, sosiaalisesta sulavuudesta ja esimerkein tuetusta vakuuttavasta esiintymisestä.

*”Musta se, et pystyy konkreettisesti kertoo esimerkein niin se on aika hyvä merkki siitä, että osaa.” (H2)*

*”Mut kyl sen haastattelun tarkoitus on, et hän pystyy ite vielä kertomaan ja laajentamaan sitä mun käsitystä siitä hänen osaamistaan ja kertoo mulle esimerkiks omista projekteistaan ja työtehtävistä tai kaikesta, missä ollut mukana.” (H4)*

Tuoreempien rekrytoijien keskuudessa vastauksissa painottui myös pääluokka *Kiinnostuksen osoittaminen* (24 ilmausta, 14 % osajoukon ilmauksista), joka jakautuu yläluokkiin *Motivaation välittyminen* ja *Kiinnostuksen osoittaminen*, joka osaltaan jakautuu alaluokkiin *Kiinnostuksen välittyminen*, *Kysymysten esittäminen haastattelijalle* ja *Perehtyneisyys kohdeorganisaatioon*. Tässäkin yhteydessä vaikuttaa siltä, että tuoreemmat rekrytoijat kiinnittävät erityisesti huomiota siihen, kuinka hakija onnistuu viestimään motivaatiostaan ja kiinnostuksestaan työhaastattelutilanteessa.

*”- - mikä on se ydin, mikä siel kiinnostaa, mistä hän halua oppii lisää sen osalta. Tottakai myös se, kuinka paljon on ottanut selvää meistä, kuinka paljon tietää jo meistä, kuinka realistinen kuva on alasta, siit tehtävästä, kuinka realistisesti pystyy ajattelee niitä hyviä ja huonoja puolia siellä ja miten suhtautuu sitten niihin.” (H4)*

Mainittujen pääluokkien lisäksi ammatillisesti nuorempien rekrytoijien vastauksissa näyttivät analyyseissä painottuvan pääluokat *Luonteenpiirteet* ja *Yhtenäinen ”tarina” hakijasta*. Viimeksi mainittuun kuuluvat yläluokat *Urakoheus*, *Yhtenäinen kuva hakijasta prosessin aikana* ja *Saumaton kokonaisuus*. Voisi siis ajatella, että tuoreemmat haastattelijat näyttävän kiinnittävän huomiota siihen, että haastateltavan osalta ei juuri herää rekrytoinnin kannalta kriittisiä kysymyksiä prosessin aikana, rekrytoijan kuva hänestä säilyy suunnilleen samanlaisena prosessin läpi ja että hänen uransa kokonaisuutena vaikuttaa jokseenkin loogiselta.

*”- - miks jollain kandilla on tosi paljon ihan lyhyitä työsuhteita, sellanen nousee helposti esille.” (H1)*

*”Tosi paljon kans se kiinnostaa, miten se hlö ite kokee, et hän voi oppii siinä meillä työskentelystä ja miten se vie häntä eteenpäin urapolullaan.” (H4)*

Saattaa olla, että he kaipaavat hakijalta konkretiaa ja osaamisensa sekä kiinnostuksensa ”todistelua” johtuen osittain siitä, ettei heillä ole vielä vahvaa kokemusta, johon nojautuen itse muodostaa kokeneempien rekrytoijien lailla kuvaa hakijasta.

## 6.2.2 Kokeneempien rekrytoijien näkökulma

Kokeneempien rekrytoijien ryhmässä vastauksissa korostuivat erityisesti pääluokat *Soveltuvuus organisaatioon* ja *Kiinnostuksen osoittaminen*, joihin molempiin lukeutui 23 ilmausta (15 % osajoukon ilmauksista). *Soveltuvuus organisaatioon* käsittää muun muassa organisaatiokulttuuriin, kohdeorganisaation ajattelutavan kanssa yhtenevään ajattelutapaan sekä yhteistyökykyyn liittyviä ilmauksia.

*”- ei pelkästään just se konkreettinen työkokemus tai kompetenssi, joka sulla on, vaan se tapa ajatella asioita. Ja et se tietynlainen niinku näkemys, et ajatellaanko me samalla tavalla asioista.” (H8)*

*Kiinnostuksen osoittaminen* puolestaan jakautuu yläluokkiin *Kiinnostuksen välittyminen*, *Motivaation välittyminen* sekä *Aktiivisuus*. Vaikuttaa siis siltä, että kokeneemmat rekrytoijat kiinnittävät haastateltavassa huomiota siihen, kuinka hän onnistuu välittämään motivoituneisuutensa ja kiinnostuksensa haettavaa tehtävää kohtaan, mitä tukee hakijan aktiivinen ote työnhakuun ja esimerkiksi kohdeorganisaatioon perehtymiseen. Hakijan jännittyneisyys työhaastattelussa koettiin positiivisena, hakijan motivaatiosta kertovana asiana.

*”- - sehän on niinku hyvä asia, et jännittää, et sillonhan se tyyppi on miettiny, et wow!” (H8)*

*”- - sit myös tietenki, et miten henkilö esiintyy siin haastattelussa, et jos vaikuttaa kiinnostuneelta, esittää paljon kysymyksiä, ehkä jopa vähän jännittyny on aina hyvä merkki versus et on liian itsevarma.” (H3)*

Myös kokeneempien rekrytoijien vastauksissa painottui huomion kiinnittäminen niihin asioihin hakijassa, jotka antavat viitteitä haettavan tehtävän kannalta riittävästä substanssiosaamisen tasosta. Kokeneemmat rekrytoijat painottivat tämän osalta *Haettavaan profiliin peilaamista* (10 ilmausta), *Substanssiosaamisen todentamista* (4 ilmausta), *Kielitaitoa* (3 ilmausta) ja *Ainutlaatuista osaamista* (3 ilmausta). Kokeneemmat rekrytoijat vaikuttavat siis työhaastattelussa koittavan todentaa hakijan substanssiosaamista ja vertaavan todennettua osaamista haettavan profiilin vaatimukseen,

minkä ohella he näyttävät kiinnittävän huomiota myös organisaationsa näkökulmasta uuteen tai ainutlaatuiseen osaamiseen, mikä saattaa kertoa kokemuksen tuomasta kyvystä pohtia rekrytointia laajemminkin tapana hallita organisaatiossa olevaa osaamista.

*”- - painottuu aika pitkälti niihin faktoihin. Mul on aina ku haastattelen niin se rekrytointiprofiili mun edessä. Eli sillä välttää sen, et vaikka ois kuinka hyvä tyyppi niin aina palataan siihen profiiliin. Et kykeneeks se hoitaa näitä hommia ku täs on määritelty, pääseeks se tällasiin tuloksiin, et se kokemuspohja tuleeks siin kohtaa matchii vai ei.” (H7)*

*”Mut toki pitää pitää se profiili mielessä, et sä tavallaan tsekkaat sitä vasten - -” (H8)*

Kokeneempien rekrytoijien ryhmän erotti tuoreempien rekrytoijien ryhmästä esimerkiksi *Intuitio*-pääluokan vahvempi painottaminen (18 ilmausta, 12 % osajoukon ilmauksista). Tähän katsottiin kuuluvaksi yläluokat *Intuitio* (muodostuu alaluokista *Positiivisen kokonaisvaikutelman syntyminen*, *Intuitio* ja *Positiivisen yleisvaikutelman muodostuminen*) ja *Työnhaussa varoittaviksi tekijöiksi koetut asiat*. Toisin sanoen kokeneemmat rekrytoijat vaikuttavat kiinnittävän työhaastattelussa tuoreempia rekrytoijia enemmän huomiota intuitiivisen vaikutelman syntymiseen hakijasta. Intuition syntymiseen nähtiin vaikuttavan niin positiivisen kokonaisvaikutelman syntyminen kuin pieneltäkin tuntuvat hakijan habitukseen ja käyttäytymiseen liittyvät asiat.

*”Et yleensä niihin omiin vaistoihin kantsii luottaa. Tapaa kuitenkin satoja satoja satoja ihmisiä vuodessa niin kyl siit jonkinlainen hunch sit tulee, et miten täs tulee käymään ku tapaa ekaa kertaa.” (H7)*

*”- - osaaminen kohdillaan, ei sellanen epätoivo haissu.” (H7)*

*”Oikeestaan täl henkilöllä vaan kaikki palaset sopi kohdalleen.” (H3)*

*Yhtenäinen ”tarina” hakijasta* - ja *Luonteenpiirteet*-pääluokat painottuivat myös kokeneempien rekrytoijien vastauksissa. *Luonteenpiirteet*-pääluokkaa käsiteltiin jo aikaisemmin luvussa 6.1. Kokeneempien rekrytoijien ryhmässä *Yhtenäinen ”tarina”*

*hakijasta* -pääluokkaan lukeutuvat yläluokat *Urakoheesio* (14 ilmausta), *Hypoteesin muodostamien* (2 ilmausta) ja *Kokemus* (2 ilmausta). Näyttää siis siltä, että erityisesti kokeneet rekrytoijat kiinnittävät työhaastatteluissa huomiota hakijan uran johdonmukaisuuteen, työhistorian katkeamattomuuteen, kehityskelpoisuuteen sekä siihen, että ajoitus uudelle tehtävälle on hakijan uran kannalta optimaalinen. Kokeneilla rekrytoijilla todennäköisesti on tuoreempia rekrytoijia laajempi näkemys siitä, mitä kukin yksittäinen kokemus tai osa hakijan uraa saattaa kertoa hakijasta tai tarkoittaa tämän uran jatkon kannalta.

*” - jos tää siirtyminen meidän firmaan ei ikään kuin sovi tähän CV:hen - -  
” (H3)*

*”Hirveen sellanen luonnikas kaveri, alusta loppuun oma itsensä. Ei muuttunu missään vaihees prosessii.” (H7)*

Kokeneempien rekrytoijien vastauksista voidaan hahmottaa ajatus aktiivisesta ideaalityönhakijasta, joka on oma-aloitteisesti ottanut selvää haettavan tehtävän ja organisaation erityispiirteistä ja kykenee osoittamaan haetun tehtävän mielekkyyden oman urakehityksensä kannalta. Heidän vastauksistaan on myös tulkittavissa ajatus siitä, että ideaalitalanteessa hakija haluaa siirtyä uuteen tehtävään pitkälti oman kiinnostuksensa ja kehittymishalunsa siivittämänä, ei mielellään pakottavien, ylimääräisiä kysymyksiä herättävien olosuhteiden ajamana.

### **6.3 Rekrytoijien hiljaisen tiedon mahdollisia representaatioita tutkimusaineistossa**

Tässä alaluvussa vastataan *kolmanteen, rekrytoijien hiljaista tietoa koskevaan tutkimuskysymykseen*. Mikäli hiljaisen tiedon kehittymisen ajatellaan Vaahtiota (2004, 49) mukaillen edellyttävän kokemusta ja aikaa, olisi loogista, että hiljainen tieto paikantuisi tutkimusaineistossa kokeneempien ja tuoreempien rekrytoijien välillä havaittuihin eroihin, mikäli näiden erojen oletetaan juontuvan enimmäkseen työkokemuksen pituudesta.

Tässä yhteydessä on syytä huomioida, että tuorempien rekrytoijien ryhmässä kolme neljästä kertoi tekevänsä työhaastatteluja puhelinhaastatteluina, jotka ovat lähtökohtaisesti lyhyempiä ja toteutetaan yleensä aikaisemmassa vaiheessa rekrytointiprosessia ja laajemmalle hakijajoukolle kuin kasvokkain tehtävät haastattelut. Näin ollen ryhmien välillä havaitut erot saattavat osittain selittyä haastattelutyypin eroavaisuudella, eivät pelkästään kokemuksen karttuessa rekrytoijalle muodostuvalla hiljaisella tiedolla. Tutkimusaineiston perusteella tätä on kuitenkin erittäin vaikeaa erotella, joten tässä alaluvussa keskitytään ryhmien välillä havaittuihin niin selviin eroihin, että olisi epätodennäköistä, että ne liittyisivät mainittuihin eroavaisuuksiin haastateltavien käyttämissä työhaastattelutyypeissä.

Ensinnäkin kokeneemmat rekrytoijat nostivat tuoreemmista rekrytoijista poiketen yhdeksi työhaastattelun merkittävimmäksi funktioksi henkilöarviointimenetelmänä sen varmistamisen, että haettu tehtävä on hakijan urakehityksen kannalta looginen. Rekrytoijat luonnollisesti näkevät ja rakentavat työssään jatkuvasti erilaisia uria ja ovat etulinjassa seuraamassa työmarkkinoiden kehitystä, minkä seurauksena heille voidaan ajan myötä ajatella kehittyvän mahdollisuus peilata hakijoiden urakehitystä aikaisemmin näkemiinsä tapauksiin.

Tämän ohella he tuntuivat suhtautuvan työhaastatteluun henkilöarviointimenetelmänä toista ryhmää pragmaattisemmin – työhaastattelua ei niinkään nähty mahdollisuutena tutustua haastateltavaan yksilöön ja hänen taustansa, vaan he katsoivat työhaastattelun funktioita enemmän rekrytointiprosessin kokonaisuuden kautta ja näkivät sen muun muassa tapana ”seuloa” hakijoita.

Kuten luvussa 6.2 todettiin, kokeneemmat rekrytoijat vaikuttivat kiinnittävän haastateltavissa tuoreempia rekrytoijia enemmän huomiota hakijan soveltuvuuteen kohdeorganisaatioon sekä siihen, millä tavoin hakija osoittaa kiinnostusta haettavaa tehtävää, organisaatiota ja alaa kohtaan. Näyttäisi siis siltä, että kokeneemmat rekrytoijat tulkitsevat hakijaa ja hänen puheitaan toista ryhmää enemmän ”rivien välistä” ja kiinnittävät nuorempia rekrytoijia enemmän huomiota siihen, mitä muuta lisätietoa työhaastattelun avulla on selvitettävissä hakijasta kuin se, mitä hakija heille implisiittisesti kertoo.

Kulttuurisen yhteensopivuuden ja motivaatiotekijöiden esiin nostaminen saattaa viitata siihen, että kokeneemmat rekrytoijat ovat rekrytointiuransa aikana havainneet nämä keskeisiksi tekijöiksi rekrytoinnin onnistumisen kannalta, mikä ohjaa heidän huomionsa tiedostetusti tai tiedostamatta ennen työhaastattelutilannetta, sen aikana ja päätöksenteossa sen jälkeen juuri niistä kertoviin asioihin hakijassa. Tutkimusaineistossa kokeneemmat rekrytoijat nostivat esiin myös sen, kuinka heille hakijasta työhaastattelun yhteydessä muodostunut intuitiivinen vaikutelma on yhteydessä rekrytointiprosessissa tehtäviin päätöksiin.

Tutkimusaineisto antaa siis viitteitä siitä, että mikäli ryhmien välillä havaitut erot tulkitaan rekrytointikokemuksesta juontuviksi, rekrytoijalle kokemuksen myötä muodostuva hiljainen tieto liittyy erityisesti 1) kykyyn tulkita hakijaa ja hänen kertomaansa ”rivien välistä” (erityisesti hakijan kulttuurista sopivuutta kohdeorganisaatioon ja motivaatiotekijöitä), 2) peilata työhaastattelun avulla hakijasta saatua tietoa rekrytoijan itsensä aikaisempaan tietoon työurien kehityksestä sekä 3) tehdä näiden tietojen pohjalta muodostuvan intuition ohjaamia päätöksiä rekrytointiprosesseissa.

## 7 POHDINTA JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella uransa eri vaiheessa olevien rekrytoijien toimintaa ja ajattelua rekrytointiprosessin aikana ja erityisesti työhaastatteluvaiheeseen keskittyen. Tärkeänä näkökulmana oli myös tarkastella rekrytoijien työhaastatteluun liittyvää hiljaista tietoa sekä sitä, onko uransa eri vaiheissa olevien rekrytoijien työhaastatteluun liittyvässä ajattelussa, toiminnassa tai hiljaisessa tiedossa (sikäli kuin hiljaisesta tiedosta ylipäättään voidaan saada eksplikoitavissa olevia viitteitä, vrt. luku 3.3) eroja toisiinsa nähden.

Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että uransa eri vaiheissa olevat rekrytoijat haluavat selvittää työhaastattelun avulla keskenään hyvin samanlaisia asioita, joista eniten painotettiin hakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia, hakijaan liittyvää validointia ja hakijan sopivuutta yhteisöön. Kokemustaustan selvittämisen tärkeys onkin laajasti tunnistettu yhdeksi henkilöarvioinnin keskeisimmäksi osa-alueeksi henkilön persoonallisten ominaisuuksien ohella (ks. Syrjänen 2007, 7–8; 40). Tutkimustulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että ammatilliselta iältään nuoremmat rekrytoijat tavoittelevat näitä tietoja kohdistamalla huomionsa hakijassa ennen työhaastattelua, sen aikana ja sen jälkeen eri asioihin kuin kokeneemmat rekrytoijat. Tuoreemmat rekrytoijat painottivat vastauksissaan huomion kiinnittämistä hakijassa viitteisiin riittävästä substanssiosaamisesta, haastattelijan vakuuttamiseen sekä hänen kykynsä välittää rekrytoijalle motivoituneisuutensa ja kiinnostuksensa haettavaan tehtävään työhaastattelun yhteydessä. Kokeneemmat rekrytoijat sen sijaan painottivat huomion kiinnittämistä hakijan soveltuvuuteen organisaatioon, kiinnostuksen aktiiviseen osoittamiseen ja riittävään substanssiosaamiseen, mutta myös intuitiivisesti muodostuvaan vaikutelmaan ja yhtenäiseen ”tarinaan” hakijasta.

Ryhmien välisille eroille voi olla hyvin moninaisia syitä. Saattaa olla, että tuoreemmat rekrytoijat, joilla ei vielä välttämättä ole kokeneempien rekrytoijien kaltaista, ajan myötä kerrostunutta tietotaitoa työhaastatteluista, hakevat joko tiedostaen tai tiedostamatta erityisesti vahvistusta omalle hypotesilleen hakijan substanssiosaamisesta ja sopivuudesta haettuun tehtävään, koska tuntevat itsensä näiden osalta epävarmoiksi. Heille ei myöskään välttämättä ole ehtinyt muodostua samassa määrin työhaastatteluun

ja rekrytointiin liittyviä skeemoja kuin kokeneemmille rekrytoijille, jolloin vahvan intuition muodostuminen hakijan sopivuudesta haettuun tehtävään ei ole samalla tavalla mahdollista kuin pidempään rekrytoinnin parissa työskennelleille henkilöille (tämä näkemys on yhteneväinen Kahnemanin ajattelun kanssa, ks. luku 3.4). Tutkimus antoikin viitteitä siitä, että rekrytoijan ammatillinen hiljainen tieto liittyy erityisesti kykyyn tulkita hakijaa ”rivien välistä” ja peilata hänen osaamistaan rekrytoijan omaan tietämykseen työurien kehityksestä sekä rekrytoijalle muodostuvaan intuition hakijan soveltuvuudesta hakemaansa tehtävään.

Hakkaraisen ja Paavolan (2008) skeemojen rakentumista koskevaa ajattelua voisi olla mahdollista hyödyntää asiantuntijuuden järjestelmällisessä kehittämisessä, mitä tukee tämän tutkimuksen tarjoama näkemys siitä, että rekrytointikokemuksen pituudella saattaa olla yhteyttä rekrytoijan työhaastatteluun liittyvään hiljaiseen tietoon. Mikäli huippuasiantuntijuuden kehittymiseen liittyvien skeemojen rakentumista haluttaisiin tukea organisaatiossa järjestelmällisesti, kehittämiskokonaisuuden tulisi optimaalisesti pitää sisällään useita pitkällä aikavälillä toteutettuja harjoituksia, esimerkiksi intuitiiviseen päätöksentekoon liittyviä simulaatiotehtäviä, joista osallistujat saisivat nopeasti tarkkaa ja yksilöityä palautetta. Olisi myös tärkeää, että kehittämiskokonaisuuteen osallistuvien motivaatio varmennettaisiin ennen osallistumista. Harjoitukset ja palautteenanto tulisi myös toteuttaa sosiaalisessa kontekstissa. Harjoituksiin tulisi esimerkiksi osallistua samaan aikaan useampi henkilö, joiden kesken reflektoida ajatuksia, sekä mentoreita, jotka tukisivat oppimisprosessia.

Toisaalta tulosten tulkinnassa on otettava huomioon, että kaikki tässä tutkimuksessa rekrytointikokemuksensa pituuden perusteella tuoreemmiksi rekrytoijiksi lukeutuneet kertoivat työskentelevänsä rekrytointiyrityksessä ja tekevänsä rekrytointeja pääasiassa toimeksiantoina. Näin ollen heidän mahdollisuutensa pohtia hakijan soveltuvuutta tämän hakemaan työyhteisöön on huomattavasti rajallisempi kuin omaan organisaatioonsa rekrytoivan henkilön (ks. johdanto). Samasta syystä voi olla, että kokeneempien rekrytoijien vastauksissa painottui hakijoiden seulonta työhaastattelun funktiona ammatilliselta iältään nuorempia rekrytoijia enemmän – omaan organisaatioonsa rekrytoivilla henkilöillä on usein vastuu päätöksestä palkattavasta henkilöstä, kun taas rekrytointia toimeksiantoina tekevilla henkilöillä ei yleensä ole tätä vastuuta, vaikka he työnhakijoita rekrytointiprosesseissaan seulovatkin.

Lisäksi on huomioitava, että tutkimusjoukon rekryointikokemuksen pituuteen perustuva kahtiajako ei ole aukoton. Vaikka ryhmien rekryointikokemuksen pituuden keskiarvot poikkeavat selvästi toisistaan, erot kokeneempien rekrytoijien ryhmän kesken ovat suurempia kuin toisessa ryhmässä. Syynä tähän on se, että pyysin haastateltavia osallistumaan tutkimukseen osittain arvioituani heidän senioriteettiaan rekryointien parissa esimerkiksi LinkedIn-profiiliin merkätun työhistorian ja heidän ammattinimikkeensä perusteella, mutta sain vasta haastatteluisa tarkemmin tietoa heidän rekryointikokemuksensa pituudesta. Ongelman olisi voinut ehkäistä kysymällä potentiaalisilta haastateltavilta etukäteen tarkemmin heidän rekryointikokemuksestaan esimerkiksi haastattelukutsun yhteydessä.

Rekryointeja toimeksiantona tekevät tuntuivat kokevan, ettei puhelinhaastattelu työhaastattelun muotona mahdollista samanlaisia edellytyksiä arvioida hakijaa kuin kasvokkain haastattelemisen, osittain myös puhelinhaastatteluille varatun keskimäärin lyhyehkön ajan vuoksi. Puhelinhaastattelun ja kasvokkain tehtävän haastattelun eroja onkin tutkittu varsin vähän, mutta on käynyt ilmi, että puhelinhaastatteluisa sekä hakijat että haastattelijat toimivat hieman eri tavalla kuin kasvokkain haastateltaessa; puhelinhaastatteluisa hakijoiden on havaittu esittävän henkilökohtaisempia kausaalisuhteita, mahdollisesti puhelinkeskustelun anonymiteetin vähentämiseksi, ja toisaalta muun muassa haastattelijoiden on havaittu kysyvän enemmän suljettuja kysymyksiä kuin kasvokkain haastateltaessa. Toisaalta puhelinhaastatteluisa eri sukupuolta edustavia hakijoita on todettu kohdeltavan tasavertaisemmin kuin kasvokkain haastateltaessa. (Silvester & Anderson 2003, 3; 16; 19–20.) Omaan organisaatioonsa rekrytoivien vastauksissa nousikin esiin non-verbaalisen kommunikaation merkitys muodostettaessa kuvaa hakijan soveltuvuudesta tehtävään, mikä liittyy osaltaan tämän tutkimuksen taustaoletukseen tiedon rakentumisesta ensisijaisesti sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena (vrt. Bereiter & Scardamalia 1998, 486–487). Vaikka tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena tarkastella työhaastattelua henkilöarviointimenetelmänä mahdollisimman monipuolisesti ja siksi olla rajaamatta aineistonkeruuta työhaastattelutyypin perusteella, jatkotutkimuksen näkökulmasta saattaisi olla tarkoituksenmukaista perehtyä johonkin tiettyyn työhaastattelun muotoon – tai mahdollisesti vertailla eri työhaastattelumuotoja keskenään.

Tutkimusaineistosta nousut terminologia voisi myös tarjota lukuisia jatkotutkimusaiheita. Sekä nuoremmat että kokeneemmat rekrytoijat korostivat motivaation ja kulttuurillisen yhteensopivuuden, ”kulttuurifitin”, selvittämisen merkitystä työhaastattelun merkittävinä funktioina, mikä on linjassa Syrjäsen mainitsemien (2007, 21) henkilöarvioinnissa keskeisten mielenkiinnon kohteiden kanssa. Molemmat käsitteet saivat kuitenkin vastauksissa monenkirjavia muotoja, ja haastateltavat tuntuivat liittävän termit monenlaisiin asioihin. Myös osaaminen ja kokemus tuntuivat sekoittuvan vastauksissa, ja termien käsittely jäi abstraktille tasolle. Tämä saattaa liittyä siihen, että kyseiset termit ovat kytköksissä ja monesti virheellisesti sekoitetaan hiljaisen tiedon käsitteeseen, jonka kuvailu on aikaisemman tutkimuksen perusteella hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta (ks. Toom 2008, 44; Vaahtio 2004, 49). Rekrytoijien käsitystä mainituista termeistä voisi syventää kysymällä, miten he määrittelevät ne ja miten esimerkiksi motivaatiota tai kulttuurillista soveltuvuutta tarkkaan ottaen mitataan, mikäli se edes on mahdollista.

Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että erityisesti ”in-house -rekrytoijat” eli omaan organisaatioonsa rekrytoivat henkilöt joutuvat aktiivisesti tekemään töitä sen eteen, että työhaastattelut suoritetaan asianmukaisella ja lain (YksitL) edellyttämällä tavalla<sup>3</sup>. Rekrytointiprosessissa ja työhaastattelutilanteessa on usein mukana rekrytoiva esimies, jolla ei välttämättä ole kattavaa käsitystä hyvästä tai edes lain edellyttämästä rekrytointitavasta, mikä asettaa rekrytoijan varsin haastavaan tilanteeseen. Samaan aikaan on tietenkin ymmärrettävää, että tuleva esimies on mukana potentiaalisen tulevan alaisensa tai tiimiläisensä rekrytointiprosessissa. Lisätutkimus omaan organisaatioonsa rekrytoivien henkilöiden työssään kohtaamista haasteista voisi olla tarpeellista ja siitä näkökulmasta merkittävää, että se liittyy olennaisesti esimerkiksi syrjinnän ehkäisemiseen ja työnantajamielikuvan rakentamiseen rekrytointiprosessin aikana.

Tutkimuksen olisi mahdollisesti voinut suorittaa hieman erilaisella kysymyksenasettelulla myös kyselytutkimuksena käyttämällä avoimia kysymyksiä tai hyödyntää rekrytoijien kirjoitelmia aiheesta, mikä olisi mahdollistanut myös laajemman tutkimusjoukon käytettävissä olevan ajan puitteissa. Laadullinen tutkimusote ja

---

<sup>3</sup> Työelämän tietosuojalain (YksitL) mukaan työnantajalla on vastuu siitä, että henkilöarvioinnin tekijä on ihmisten työkäyttötymisen asiantuntija ja pätevä tehtävänsä.

puolistrukturoitu teemahaastattelu toimivat kuitenkin edukseen tässä tutkimuksessa. Tutkimuskysymyksiäni koskivat rekrytoijien näkemyksiä ja heidän hiljaista tietoaan, joten aineistoni monipuolisuuden ja syvyyden kannalta oli hyvä, että haastateltavilla oli mahdollisuus jäsentää ajatuksiaan puheen kautta ja halutessaan täydentää vastauksiaan tai lisätä niihin jotain haastattelun edetessä. Sain näin myös itse mahdollisuuden lisätä ja tarkentaa kysymyksiäni. Tulinkin tehneeksi näin useassa haastattelussa. Lisäksi useimmat haastateltavat ilmaisivat omien työhaastatteluun liittyvien käytäntöjensä pohtimisen olleen positiivinen asia. Kaikki haastateltavat tuntuivat suhtautuvan aiheeseen mielenkiinnolla ja puhuivat näkemyksistään avoimesti ja rehellisesti.

Tässä tutkimuksessa käytetyn Milesin ja Hubermanin sisällönanalyysimallin haastavimpia ja kriittisimpiä vaiheita on kategorioiden muodostaminen, sillä tässä vaiheessa tutkija päättää omaan tulkintaansa nojaten, kuuluvatko eri ilmaukset samaan vai eri kategoriaan ja millä perustein (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101). Sama problematiikka oli havaittavissa tämän tutkimuksen analyysivaiheessa; välillä oli hyvin haastavaa tulkita, mitkä kommentit haastateltava on tarkoittanut juuri samalla tavalla kuin itse ne tulkitsin. On siis mahdollista, että osa aineiston relevanteista kommentteista on jäänyt pois varsinaisesta analyysistä. Lisäksi vasta analyysiä tehdessäni kävi ilmi, että kaikki haastattelukysymykset eivät olisi olleet välttämättömiä tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta (esim. muihin haastateltavan organisaatiossa käytettäviin henkilöarviointimenetelmiin liittyvät kysymykset), vaikka toisaalta sain niiden avulla analyysiä ja ennen kaikkea tulosten tulkintaa tukevaa tietoa. Ongelmallista oli välillä myös pohtia eri analyysiyksiköiden välisiä rajoja, mikäli haastateltava mainitsi saman asian monta kertaa peräkkäin. Tällöin suhteutin ilmauksen yleensä kontekstiinsa ja otin huomioon yhden yhteisen pointin ja siitä kertovan ilmauksen.

Oman haasteensa koko tutkimusprosessin läpi muodosti se, että kaikki haastateltavat työskentelevät samalla [henkilöstö]alalla ja olivat tietoisia, että haastattelin tutkimukseeni myös muita rekrytoijia. Lisäksi tutkimusaiheeni koskee heidän työskentelyään arkaluontoisten päätöksentekoprosessien parissa, ja haastateltavien avoimuuden taustalla varmasti oli vahva luotto tutkimusprosessin eettisyyteen, jota haluan ehdottomasti kunnioittaa. Näistä syistä haastatelluista on kerrottu tutkimuksessa ainoastaan tutkimuksen tulkittamisen kannalta välttämättömät taustatiedot, ja tutkimusraporttiin on valikoitu sitaatit nämä seikat huomioiden.

Tulosten ja johtopäätösten muodostamisen osalta aineistoa pyrittiin lähestymään mahdollisimman objektiivisesti ja niin aineistolähtöisesti kuin suinkin mahdollista, vaikka puhdas aineistolähtöisyys onkin Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 96) erittäin vaikeaa toteuttaa. On tärkeää huomata, että tutkimusvastausten löytäminen ja muodostaminen edellytti vahvaa, toisinaan väistämättömästi subjektiivista tulkintaa. Tulosten ja johtopäätösten muodostamiseksi aineisto oli analysoitava yhteensä neljä erillistä kertaa (yksi kerta kumpaakin vertailtavaa ryhmää kohden sekä tutkimuskysymyksen 1 että tutkimuskysymyksen 2 osalta), ja jokaisessa analyysissä analyysiyksiköt yhdistettiin neljän eri vaiheen läpi yksittäisistä analyysiyksiköistä niitä yhdistäviksi luokiksi. Tulkintaa on siis jouduttu tekemään kunkin analyysiyksikön kohdalla useita kertoja. Tästä syystä olen tulosten tulkinnassa keskittynyt vain vastauksissa eniten painottuneisiin asioihin, perustellut ja selittänyt mahdollisimman tarkkaan käyttämäni tutkimusmenetelmät ja päättelyketjut sekä tukenut tuloksiani aineistoista poimituilla sitaateilla, jotta tutkimusvastaukseni olisivat mahdollisimman todenmukaisia.

Rekrytointiin liittyvä diskurssi keskittyy usein siihen, mitä työtä hakevan henkilön tulisi olla, tehdä, kirjoittaa ja sanoa tullakseen valituksi hakemaansa tehtävään. Tässä mielessä vastuuta kasataan hyvin paljon työtä hakevan henkilön harteille ja oletetaan, että rekrytoijat toimivat keskenään samanlaisella ja objektiivisellä tavalla. Tämä tutkimus voidaan nähdä kommenttina tähän keskusteluun, ja se nostaa esille rekrytoijan vastuun siitä, että hän todella toimii mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja reflektoi omaa toimintaansa rekrytointiprosessin aikana. Voidaan ajatella, että yksi tutkimuksen metatarkoitus oli myös tehdä rekrytoijien toimintaa ja ajattelutapaa aiempaa läpinäkyvämmäksi.

Yksi rekrytoinnin objektiivisuuden kannalta tärkeä lähestymistapa tutkimusaineistoon on pohtia, minkälainen ihmiskuva haastateltavien vastauksista välittyy. Vastaukset heijastelivat rekrytoijien toivetta siitä, että hakija ymmärtää, mitä haastattelija haluaa työhaastattelussa kuulla, osaa artikuloida asiansa tilanteen edellyttämällä tavalla ja osoittaa kontrolloivansa päämäärätietoisesti niin itseään kuin urakehitystäänkin. Rekrytoijat tuntuvat siis haluavan työhaastattelussa tavata positiivisella ja mutkattomalla asenteella toimivan henkilön, eivät olosuhteiden heittopussia. Hakijan sosiaalista kyvykkyyttä, artikulaatiivisuutta ja päämäärätietoisuutta koskevat odotukset vaikuttavat

olevan korkealla rekrytoijien keskuudessa, mikä osaltaan kertoo myös tällä hetkellä työelämässä arvostettavista ominaisuuksista.

Tämän tutkimuksen relevanssi perusteltiin lähtökohtaisesti sillä, että aihe koskettaa hyvin laajaa osaa väestöstä, eikä siihen ole perehdytty rekrytoijan näkökulmasta läheskään yhtä paljon kuin esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisen problematiikkaan organisaatioissa (ks. johdanto). Tutkimuksen todennäköisesti tärkeintä antia lienee sen tarjoama tieto siitä, millaista hiljaista tietoa uransa eri vaiheissa olevilla rekrytoijilla on työhaastatteluun liittyen ja miten se kytkeytyy heidän hakijasta muodostamiinsa käsityksiin rekrytointiprosessin aikana. Tämä tieto on hedelmällistä niin työtä hakevien henkilöiden kuin rekrytoinnin parissa työskentelevien henkilöidenkin näkökulmasta. Se tarjoaa myös uuden näkökulman yksityisen sektorin rekrytointitoimintaan Suomessa.

## LÄHTEET

- Argyris, C. & Schön D. A. 1974/1982. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th edition. London: Kogan Page Publishers.
- Aro, M. 2014. *Koulutusinflaatio. Koulutusekspansio ja koulutuksen arvo Suomessa 1970–2008*. *Annales Universitatis Turkuensis C* 376. Turku: Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden laitos.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. 1998. *Rethinking learning*. Teoksessa D.R. Olson & N. Torrance (toim.) *The handbook of education and human development: New models of learning, teaching and schooling*. London: Blackwell Publishers, 485–513.
- Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. 2010. *The psychology of personnel selection*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Cook, M. 2004. *Personnel selection: Adding value through people - a changing picture*. Chichester: Wiley.
- Dane, E. & Pratt, M. 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *The Academy of Management Review* 32(1), 33–54.
- Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013. *Naiset ja miehet työelämässä*. [Verkkodokumentti.] Viitattu 16.6.2017. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet\\_maaliskuu2013.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/naisetmiehet_maaliskuu2013.pdf)
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Helsinki: WSOY.

- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen: järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. Porvoo: WSOY.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimivuutta ja taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 59–82.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. & Nyman, K. (toim.) 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Suomen Psykologiliitto ry.
- Jabe, M. 2014. Mistä on hyvät HR-johtajat tehty? [Verkkodokumentti.] Viitattu 9.9.2017. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/mista-on-hyvat-hr-johtajat-tehty-3465843>
- Karjalainen, S. 2016. HR-johtaminen ei ole päässyt ansaitsemaansa asemaan. [Verkkodokumentti.] Viitattu 30.12.2017. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hr-johtaminen-ei-ole-paassyt-ansaitsemaansa-asemaan/pjAPqPww>
- Korthagen, F. A. J. 2004. In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education* 20(1), 77–97.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatustieteiden laitos. Turku.

- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759. Annettu Helsingissä 13.8.2004.  
Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>
- McCord, P. 2017. How to hire. [Verkkodokumentti.] Viitattu 30.12.2017. Saatavissa:  
<https://hbr.org/2018/01/how-to-hire>
- Mäki-Kulmala, H. 2004. Tiedon monimuotoisuus. *Aikuiskasvatus* 1, 28–35.
- Niiniluoto, I. 1984. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus.  
Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Niiniluoto, I. 1989. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Filosofinen käsiteanalyysi.  
Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Polanyi, M. 1958/1962/2003. Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy.  
London: Routledge.
- Polanyi, M. 1966/1983. The tacit dimension. Gloucester, MA: Peter Smith/Doubleday  
& Company, Inc.
- Pyöriä, P. 2005. Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa A. Kasvio, T.  
Inkinen & H. Liikala (toim.) Tietoyhteiskunta: Myytit ja todellisuus. Tampere:  
Tampere University Press, 155–172.
- Pyöriä, P. 2017 (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Raami, A. & Mielonen, S. 2011. Kokemuksia intuitiovalmennuksesta. Intuition  
implisiittisestä oppimisesta kohti tietoista kehittämistä. *Aikuiskasvatus* 31(4),  
244–254.
- Rahkamo, S. 2016. Huippuasiantuntijaksi kehittämisessä pelkkä kova työ ei riitä, myös  
luovuutta tarvitaan. [Verkkodokumentti.] Viitattu 7.1.2018. Saatavissa:  
[http://www.lts.fi/sites/default/files/page\\_attachment/lt-117\\_46-51\\_lowres.pdf](http://www.lts.fi/sites/default/files/page_attachment/lt-117_46-51_lowres.pdf)

- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede: sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Rolf, B. 1995. Profession, tradition och tyst kunskap. Lund: Nya Doxa.
- 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* 124(1), 262–274.
- Siivonen, V. & Martikainen, T. 2004. Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus. Helsinki: Palvelutyönantajat.
- Silvester, J. & Anderson, N., 2003. Technology and discourse: A comparison of face-to-face and telephone employment interviews. *International Journal of Selection and Assessment* 11(2-3). [Verkkodokumentti.] Viitattu 1.12.2018. Saatavissa: <http://openaccess.city.ac.uk/448/2/Silvester%20%20Anderson%20%282003%29%20technology%20and%20discourse.pdf>
- Sinclair, M. & Ashkanasy N. 2005. Intuition: Myth or decision-making tool? Griffith Business School and the University of Queensland. [Verkkodokumentti.] Viitattu 22.4.2018. Saatavissa: <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:13559>
- Spence, A. M. 1974. Market signaling: informational transfer in hiring and related screening processes. Cambridge, Massachusetts, and London, England: Harvard University Press.
- Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyydensuoja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimivuutta ja taitavuutta. *Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33–58.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Westera, W. 2001. Competencies in education: A confusion of tongues. *Journal of Curriculum Studies* 33(1), 75–88.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1: Teemahaastattelun runko**

#### **HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT**

**Teeman tavoite: saada tarkempi kuva haastateltavan ammatillisesta taustasta ja toimenkuvasta, positioida haastateltava rekrytointikentällä, pohjustaa varsinaista haastattelua**

1. Missä organisaatiossa työskentelet? Mikä on organisaatiosi ydintoiminta-alue?
2. Mikä on ammattinimikkeesi ja minkälainen on toimenkuvasi? Oletko erikoistunut joihinkin tietynlaisiin rekrytointeihin?
3. Miten pitkä kokemustausta sinulla yhteensä on rekrytointitehtävistä (kokopäiväinen työskentely)?

#### **TEEMA 1. TYÖHAASTATELUN HENKILÖARVIOINTIMENETELMÄNÄ**

**Teeman tavoite: saada haastateltava kertomaan, minkälaista tietoa rekrytoijat haluavat tavoittaa työhaastattelun avulla, minkälaisia funktioita he näkevät työhaastattelulla olevan henkilöarviointimenetelmänä ja yhdistävätkö he henkilöarvioinnissa haastattelun myös muihin menetelmiin**

4. Käytättekö organisaatiossanne työhaastattelua osana rekrytointiprosessia?
5. Minkälaisia funktioita työhaastattelulla mielestäsi on? Mitä sellaista tietoa voidaan saada työhaastattelussa, joka ei ilmene hakudokumenteista?
6. Mikä on mielestäsi työhaastattelun tärkein funktio ja miksi?
7. Käytättekö organisaatiossanne muita henkilöarviointimenetelmiä?  
→ kyllä: Osaatko kertoa, mitä menetelmiä, kuinka usein ja minkälaisissa yhteyksissä?  
→ ei: Kokisitko tarpeelliseksi käyttää myös muita henkilöarviointimenetelmiä? Mistä syistä?
8. Kuinka tärkeäksi arvioisit juuri työhaastattelun avulla saatavan lisätiedon hakijasta?

## **TEEMA 2. TYÖHAASTATTELUUN VALMISTAUTUMINEN, TYÖHAASTATTELUTILANTEESSA TOIMIMINEN JA SIIHEN PERUSTUVA PÄÄTÖKSENTEKO**

**Teeman tavoite: tarkastella sitä, mihin rekrytoijat kiinnittävät huomiota hakijassa ennen työhaastattelutilannetta, sen aikana ja sen jälkeen sekä miten he käyttävät hakijasta saamaansa tietoa päätöksenteossa työhaastattelun jälkeen**

9. Minkälaisia valmisteluja teet ennen työhaastattelutilannetta? Minkälaisia asioita hakijasta selvität ennen työhaastattelua ja miksi?
10. Kuinka paljon aikaa käytät yksittäiseen työhaastatteluun valmistautumiseen?
11. Minkälaisia ja minkä pituisia työhaastatteluja teet useimmiten (esim. kompetenssipohjaisia, strukturoituja / semistrukturoituja / strukturoimattomia, kuinka monta minuuttia, kuinka paljon kysymyksiä)?
12. Minkälaisia työhaastatteluja ajattelet tekeväsi muihin rekrytoijiin verrattuna?
13. Osallistuuko organisaatiossanne työhaastatteluun sinun lisäksi yleensä muita henkilöitä?
14. Miten käsittelet työhaastattelussasi saamiasi tietoja ja vastauksia työhaastattelun jälkeen?
15. Miten arvioit työnhakijan soveltuvuutta tehtävään työhaastattelun aikana / sen jälkeen?
16. Jos hakijoita on useita, miten vertaillet heitä keskenään työhaastattelujen jälkeen?
17. Onko työhaastattelutekniikassasi tai tavoissasi toimia työhaastattelutilanteessa tapahtunut muutoksia rekrytointiurasi aikana? Jos on, miten kuvailisit näitä muutoksia?

## **TEEMA 3. EDELLISEN REKRYTOINTI- TAI ESITTELYPÄÄTÖKSEEN JOHTANEEN HAASTATTELUN REFLEKTOINTI**

**Teeman tavoite: syventää edellistä teemaa refleктоimalla haastateltavan edellistä onnistunutta työhaastattelutilannettaan**

*Mieti hetki viimeisintä haastattelemaasi henkilöä, jonka päätit palkata tai jonka esittelit rekrytointipäätöksen tekeväälle taholle mielestäsi parhaana hakijana tehtävään.*

18. Minkälainen tehtävä oli kyseessä (titteli, ala, senioriteetti)?

19. Kerro lyhyesti, miten kyseinen rekrytointiprosessi eteni käytännössä.
20. Kuvaile mielikuvasi rakentumista tästä hakijasta rekrytointiprosessin aikana.  
Mitkä tekijät hänessä / hänen osaamisessaan koit erityisen positiivisina?
21. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttivat siihen, että kyseinen hakija erottui edukseen muista haastatelluista hakijoista? Mihin tekijöihin päätöksenteko lopulta palautui / kiteytyi?
22. Miten työhaastattelu vaikutti hakemuskäytännön perusteella saamaasi vaikutelmaan hakijasta? Miten kuvailist työhaastattelun merkitystä kyseisessä rekrytointiprosessissa?

Onko vielä jotain lisättävää tai kommentoitavaa johonkin, mistä olemme tässä haastattelussa keskustelleet?

## LIITE 2: Litterointinäyte

E = haastattelija

H = haastateltava

E: Minkälaisii funktioita työhaastattelulla sun mielestä on ylipäättään?

H: Riippuu jonkin verran siitä roolista, mitä haetaan. Jos haetaan junnumpia rooleja, vaikka trainee, työhaastattelu on aika isos roolissa. Et silloin ei tehdä noita soveltuvuusarviointeja, jos on tulossa vaikka tuntitöihin. Et silloin se on pirun tärkees roolissa, et se on se ”ainut portti” ennen ku mennään työhön. Mut jos ajatellaan korkeamman tason rekrytointeja ja henkilö on suorahaun kautta tullu, niin on jo ehkä suora hakukonsultti tavannu, tsekattu taustat, et kysytty ja haastattelu siinä on enemmänkin sellanen vahvistava tekijä ja katotaan, et kemiat pelaa. Et silloin meil on jo oletusarvoisesti taustat, ja taito tehtävään löytyy. Hyvin erilaisii funktioit eri prosesseissa, mut kyl sen yleensä pitäis johtaa seuraavaan vaiheeseen, onks se sit arviointi, suora palkkaus vai seuraavan kierroksen haastattelu niin riippuu sit prosessista.

E: Miten sellasta tietoo voidaan sun mielestä saada työhaastattelusta, mitä ei voida saada esim. jostain hakudokumenteista tai vaiks LinkedIn-profiilista?

H: No itte jos miettii, mitä tietoo pyrin saamaan siitä työhaastattelutilanteesta, no tietysti persoonahan ei välity kauheen hyvin dokumenttien kautta. Yleensä ne on kuitenkin suhteellisen samankaltaisii 95 % niist hakudokumenteista, tottakai voi olla poikkeuksii mukana. Et se persoonahan siin tulee. Ja sit tosi tärkee juttu on motivaatio. Miks se tekee tiettyjä ratkaisuja, miks on siirtynyt työpaikasta toiseen. Oikeestaan ne aukot, joita siit hakemuksessa tulee niin niihin vastaukset niin sen saaminen. Et siit henkilöstä on jonkinlainen hypoteesi muodostunut ku luet dokumentit, mut ku sä tapaat niin se joko vahvistuu tai kumoutuu. Niin ehkä sellast vahvistusta, selittävyyttä ja sit myöskin persoonapuoli.

E: Mikä sun mielestä näistä työhaastattelun funktioista tai tiedon muodoista ois tärkeintä, nouseeks joku?

H: Hyvä kysymys. :D Mä yleensä ajattelen suht. strukturoidusti noi työhaastattelut. Mä yleensä mielessäni jaan sen kolmeen osaan, jotka mun täytyy selvittää. 1. osa, ajallisesti 1/3 et henkilö tietää, mitä on hakemassa. Mä kerron paikasta, mä kerron firmasta, kulttuurista, et se niinku oikeesti ymmärtää... Et on reilu peli et tietää, mihin on hakemassa. Aikaisemmassa yrityksessä tietysti oli toimeksantoja ja asiakasyritys niin pyrin erittäin rehellisesti kertoo sen asiakasyrityksen tilanteesta. Et ei lähdetä ylimyymään sitä paikkaa kandidaatille. Toinen osa on se, mis kandi kertoo itsestään, täs tulee nää motivaatio ja miks on tehny tiettyjä ratkaisuja, mikä se osaaminen oikeesti on. Ja se kolmas osa, joka on tärkee niin se niinku yhdistää nää kaks edellistä: eli ensin on me, sit on kandi ja sit on me plus kandi, et miten se kandi sopis siihen paikkaan. Se on musta se kaikkein tärkein. Eli me voidaan tarjota jotain tiettyy, kandi voi tarjota tiettyy motivaatiota ja taustaa, mut jos se ei matchaa siin vikas osassa niin sit se ei oo sen paikka.

**LIITE 3: Sisällönanalyysin graafinen tulosavaruus, tutkimuskysymys 1 (Minkälaisia asioita rekrytoijat kertovat haluavansa selvittää työhaastattelun avulla?)**

*Haastateltavat, joilla on alle kolme vuotta työkokemusta rekrytointien parista (H1, H2, H4 ja H5), suluissa luokkaan kuuluvien analyysiyksikköjen lukumäärä aineistossa:*

<b>Esimerkkejä alkuperäisilmauksista</b>	<b>Alaluokka</b>
"Aika usein se motivaatio on sellanen asia." (H2)	Motivaation arviointi (19)
"- - työhaastattelusta pystytään sitä osaamista kartottaa vähän laajemmin." (H4) "On tosi vaikeeta saada kuvaa toisen osaamisesta, ku ei ite oo koodari." (H5)	Osaamisen arviointi (10)
"- - et miks just tää tehtävä ja miksi se yritys. Et mikä siinä kiinnostaa." (H2) "- - miksi hakee tätä tehtävää." (H5)	Kiinnostuksen selvittäminen kohdeorganisaatiota ja tehtävää kohtaan (9)
"- - ehkä just se kehittymishalukkuus - -" (H4)	Kehittymishalukkuuden arviointi (1)
"- - muutenkin tosi hyvä opintomenestys - -" (H2)	Opintomenestyksen arviointi (1)
"- - minkä takia haluaa olla ja tehdä just tällä alalla töitä, mitä siitä tosiaan niinku itselle saa, miks halua oppii tän alan asioita." (H4) "- - minkälaisista tehtävistä on kiinnostunut - -" (H5)	Kiinnostuksen kohteiden selvittäminen (4)
"- - no kyl se persoona ylipäättään - -" (H4) "- - persoonaan syventymiselle, millanen hlö on kyseessä, koska se harvemmin tulee ilmi vielä hakudokumenteista." (H5)	Persoonan arviointi (6)
"- - mitä se kokemus on opettanu." (H5)	Kokemustaustan arviointi (2)
"Et miten hyvästä massasta pystyttäis nostaa vielä semmoset sopivimmat henkilöt." (H2) "- - etten pysty tekee eroa hakijoiden välille". (H5)	Vertailtavan lisätiedon saaminen hakijasta (3)
"- - englanti on yhtä hyvää - -" (H1)	Kielitaidon arviointi (1)
"- - sitoutumisen ja tehtävien kannalta - -" (H5)	Sitoutuneisuuden arviointi kohdeorganisaatioon (1)
"- - miks se ite kokee, et hän saa siit jotain ja minkä takia se vie sitten eteenpäin." (H4) "Sit välil kysyn odotuksista tehtävää kohtaan - -" (H5)	Odotusten arviointi (3)
"- - mut jotenki sellasta ihan vaiks niinku non-verbaalista viestintää." (H4) "Kylhän meidän viestintä on niin paljon muutaku sanoja." (H5)	Non-verbaalisen kommunikaation arviointi (3)
"Myöskin sitten siitä, mihin suuntaan hän haluaa sitä osaamistaan kehittää." (H4)	Pitkän tähtäimen suunnitelmien arviointi (3)
"- - onkse niinku organisaatio ja se tyyppi keskenään hyvä fitti." (H1)	"Organisaatiofitin" arviointi (15)

<p>" - - mä ehkä perustan sen siihen, mitä se asiakas oli eniten halunnu ja katon, et matchaaks se siihen tyyppiin, et puhuaks se niistä oikeista asioista." (H1)</p> <p>"Usein menee yhteen mun ajatusten kanssa siitä, kuka ois sopiva." (H5)</p>	Toimeksiantajayrityksen asettamien odotusten täyttäminen (12)
"Henkilökemiat aika paljon - -" (H4)	Henkilökemian arviointi (2)
" - - mitä siel niinku ois tavallaan taustalla, mitä tukis sitä potentiaalia." (H2)	Valintaa tukevien asioiden hakeminen (2)
" - - onks nyt tosiaan se osaaminen, mitä haetaan tai et kohtaaks se - -" (H4)	Tehtävän vaatimuksiin suhteuttaminen (6)
" - - kohdistaa sen hlön osaamista siihen työtehtävään." (H5)	
" - - jos siin on vuorovaikutusta muiden kans, siin on mun mielest tosi tärkeätä tavata kasvatusten." (H5)	Haastattelun tarkoitus riippuu haettavasta profiilista (3)
" - - onks sil jotain sellastaki osaamista, jota ei olla ees tajuttu, et tarvittais tai et haluttais omaan organisaatioon." (H4)	Organisaatiolle uuden osaamisen kartoittaminen (1)
" - - et se on sitä, mitä väittää hakudokumenteissaan olevankin." (H5)	Vastaavuuden todentaminen suhteessa hakudokumenteissa annettuihin tietoihin (4)
"Must vähän tuntuu, et se on sellanen sanity check, et me ei kyl hirveen syvälle päästä siinä." (H5)	"Sanity check" (6)
" - - ihmisil ei oo viel sitä osaamista, niin sit se motivaatio korostuu." (H1)	Juniori-profiileissa korostuu motivaation arviointi (2)
"Miten sen nyt sanois, vähän lihaa luiden ympärille niihin paperidokumenteihin." (H2)	Hakudokumenttien ja suositusten perusteella hakijasta muodostetun hypoteesin vahvistaminen (3)
" - - oli sit linjassa sen kanssa, mitä oli ollu ja mitä oli kuullu - -" (H4)	
"Enemmän se toimi ehkä semmosena vahvistavana, et vois olla sellanen hyvä vaihtoehto." (H2)	Puhelinhaastattelussa ei ole tarkoitus saada syvällistä tietoa hakijasta, koska toimeksiantajayritys tekee päätöksen rekrytoinnista (4)
"Ja ku asiakas tapaa ne kuitenkin kasvatusten" (H5)	
" - - usein se on liian pintaraapaisu." (H5)	Puhelinhaastattelun tuoma lisäarvo haastatteluprosessiin kyseenalainen (2)
" - - ku se kokemuspohja niinkun on hyvin ohutta niin silleen vaikee ylipäätään saada mitään konkreettista ylipäätään irti osaamisesta." (H1)	Jos hakijalla ei ole kokemusta, osaamista on vaikea arvioida (2)
" - - sitä vaihetta ei voida skipata, et nähtäis kasvatusten." (H5)	Haastattelu toimii porttina jatkokonkreettisuudelle (2)
"Semmoset plussat, et mitä muuta sen kokemuksen lisäksi sillä hakijalla olis kertoa." (H2)	Lisätiedon saaminen hakijasta (7)
" - - haastattelu tai mielellään haastattelut kokonaisuutena on se merkittävin tapa saada lisätietoa siitä henkilöstä." (H4)	

"Sen tarkoitus on saada lisätietoa siitä hakijasta." (H5)	
"- - halutaan kokeilla sitä tiimifittii." (H1)	"Tiimifitin" arviointi (2)
"Voihan se olla, et ihmiset niitä keksii, mut en mä jotenki usko. Et sit se on helpompi saada ihminen kiinni siitä, jos pitää joku konkreettinen esimerkki keksii." (H5)	Epärehellisyyden tunnistaminen (2)
"- - saa konkreettisia esimerkkejä - -" (H5)	Esimerkkien saaminen (2)
"Et se henkilö pääsee ite kertoo ja tuomaan asioita esiin ja kysymään ja tavallaan siitä keskustelusta nousee semmonen tunne siitä - -" (H4) "- - millasen mielikuvan tai ajatuksen siitä ko. hakijasta sai." (H4)	Vaikutelmien muodostaminen (4)
"- - et näkeeks et se ihminen voi kehittyä niinku firman sisällä sit sillain erilaisiin rooleihin." (H1)	Kehittymispotentiaalin arviointi kohdeorganisaatiossa (1)
"- - kykyä tiivistää." (H1)	Tiivistämiskyvyn arviointi (1)
"- - selkeyttä - -" (H1)	Selkeyden arviointi (1)
"- - kyl mä luulen, et se on tosi isokin se arvo. Et se ois aika iso riski laittaa joku pelkkien hakudokumenttien perusteella eteenpäin." (H5)	Haastattelu on merkittävä osa henkilöarviointiprosessia (5)
"Et jos ihminen osaa sitä substanssia niin uskon, että se osaa puhua siitä." (H1)	Hakijan taito kertoa omasta substanssiosaamisestaan (1)
"- - työskentelytyylihän on merkittävä, et niinkun vaikka et sietääks jotain rutiineja." (H1)	Työskentelytyylin arviointi (2)
"- - pyrkis myös antaa informaatio siitä tehtävästä ja yrityksestä siinä haastattelun ohessa." (H2) "Et ihan yhtä tärkeätä on, et se haastateltava saa tietoo joko meidän yrityksestä tai siitä meidän asiakasyrityksestä, mihin rekrytoidaan." (H4)	Lisätiedon tarjoaminen työpaikasta haastateltavalle (5)
"- - kestää sen monesta suunnasta tulevan paineen - -" (H4)	Paineensietokyvyn arviointi (1)
"Sit kerron prosessista oma-aloitteisesti - -" (H5)	Lisätiedon tarjoaminen rekryointiprosessista (1)
"Se kyl vaikuttaa tosi paljon ylipäättään, minkä tyyppisii haastattelui me tehdään, et siin mä koen tosi vussin eron." (H1)	Haastattelutyyppi vaikuttaa siihen, mikä haastattelun merkitys on (1)
"Et niit käytännön asioitaki pitää huomioida siinä sit, et kenet esitellään." (H2)	Käytännön asioiden arviointi työsuhteeseen liittyen (2)
"- - onks jotain sellasii kysymysmerkkei, mist ei tiedä niiden pohjatietojen perusteella." (H4)	Hakemusdokumenttien "aukkojen" täyttäminen (1)

Alaluokka	Yläluokka
Motivaation arviointi (19) Kiinnostuksen selvittäminen kohdeorganisaatiota ja tehtävää kohtaan (9) Kiinnostuksen kohteiden selvittäminen (4)	Motivaatio (34)

Junioriprofiileissa korostuu motivaation arviointi (2)	
Osaamisen arviointi (10) Kielitaidon arviointi (1)	Substanssiosaaminen (11)
Kehittymishalukkuuden arviointi (1) Sitoutuneisuuden arviointi kohdeorganisaatioon (1) Pitkän tähtäimen suunnitelmien arviointi (3) Kehittymispotentiaalin arviointi kohdeorganisaatiossa (1)	Kehittyminen (6)
Opintomenestyksen arviointi (1)	Kvalifikaatiot (1)
Persoonan arviointi (6) "Sanity check" (6) Paineensietokyvyn arviointi (1)	Persoona (13)
Kokemustaustan arviointi (2)	Aikaisempi kokemus (2)
Vertailtavan lisätiedon saaminen hakijasta (3) Haastattelu toimii porttina jatkokon etenemiselle (2)	Eron tekeminen hakijoiden välillä (5)
Odotusten arviointi (3)	Toiveet (3)
Non-verbaalisen kommunikaation arviointi (3) Henkilökemian arviointi (2) Selkeyden arviointi (1) Hakijan taito kertoa omasta substanssiosaamisestaan (1)	Kommunikaatio (7)
"Organisaatiofitin" arviointi (15) "Tiimifitin" arviointi (2) Työskentelytyylin arviointi (2)	Kulttuurillinen sopivuus (19)
Toimeksiantajayrityksen asettamien odotusten täyttäminen (12) Puhelinhaastattelussa ei ole tarkoitus saada syvällistä tietoa hakijasta, koska toimeksiantajayritys tekee päätöksen rekrytoinnista (4)	Toimeksiannon toteuttaminen (16)
Valintaa tukevien asioiden hakeminen (2)	Rekryointipäätöksen validointi (2)
Tehtävän vaatimukseen suhteuttaminen (6)	Vaatimukseen vertaaminen (6)
Haastattelun tarkoitus riippuu haettavasta profiilista (3)	Funktiot vaihtelevat kontekstista riippuen (3)
Organisaatiolle uuden osaamisen kartoittaminen (1)	Uutta osaamista organisaatioon (1)
Vastaavuuden todentaminen suhteessa hakudokumenteissa annettuihin tietoihin (4) Hakudokumenttien ja suositusten perusteella hakijasta muodostetun hypoteesin vahvistaminen (3) Lisätiedon saaminen hakijasta (7) Vaikutelmien muodostaminen (4) Haastattelu on merkittävä osa henkilöarviointiprosessia (5) Hakemusdokumenttien "aukkojen" täyttäminen (1)	Hypoteesin vahvistaminen tai kumoaminen (24)
Epärehellisyyden tunnistaminen (2)	Todentaminen (4)

Esimerkkien saaminen (2)	
Puhelinhaastattelun tuoma lisäarvo haastatteluprosessiin kyseenalainen (2) Jos hakijalla ei ole kokemusta, osaamista on vaikea arvioida (2) Haastattelutyyppi vaikuttaa siihen, mikä haastattelun merkitys on (1)	Funktio ei selvä (5)
Lisätiedon tarjoaminen työpaikasta haastateltavalle (5) Lisätiedon tarjoaminen rekrytointiprosessista (1)	Lisätietoa hakijalle (6)
Käytännön asioiden arviointi työsuhteeseen liittyen (2)	Käytännön olosuhteet (2)
Tiivistämiskyvyn arviointi (1)	Kognitiiviset taidot (1)

Yläluokka	Pääluokka
Substanssiosaaminen (11) Kvalifikaatiot (1) Aikaisempi kokemus (2)	Tehtävänsisältöihin liittyvät edellytykset (14)
Kehittyminen (6) Toiveet (3) Uutta osaamista organisaatioon (1)	Varautuminen tulevaan (10)
Persoonaa (13) Kognitiiviset taidot (1) Motivaatio (34)	Hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet (48)
Eron tekeminen hakijoiden välillä (5)	Seulonta (5)
Kommunikaatio (7) Kulttuurillinen sopivuus (19)	Sopivuus yhteisöön (26)
Toimeksiannon toteuttaminen (16)	Työvaiheiden suorittaminen toimeksiantajan puolesta (16)
Rekrytointipäätöksen validointi (2) Vaatimuksiin vertaaminen (6) Hypoteesin vahvistaminen tai kumoaminen (24) Todentaminen (4)	Validointi (36)
Funktiot vaihtelevat kontekstista riippuen (3) Funktio ei selvä (5)	Funktiot vaihtelevat (8)
Lisätietoa hakijalle (6)	Hakijan informoiminen (6)
Käytännön olosuhteet (2)	Hakijan käytännön olosuhteet (2)

Pääluokka	Yhdistävä luokka
Hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet (48) Validointi (36) Sopivuus yhteisöön (26) Työvaiheiden suorittaminen toimeksiantajan puolesta (16) Tehtävänsisältöihin liittyvät edellytykset (14) Varautuminen tulevaan (10) Funktiot vaihtelevat (8) Hakijan informoiminen (6) Seulonta (5)	Minkälaisia asioita rekrytoijat ( <b>alle 3v rekrytointikokemusta</b> ) kertovat haluavansa selvittää työhaastattelun avulla?

Hakijan käytännön olosuhteet (2)	
----------------------------------	--

*Haastateltavat, joilla on yli kolme vuotta työkokemusta rekrytointien parista (H3, H6, H7 ja H8), suluissa luokkaan kuuluvien analyysiyksikköjen lukumäärä aineistossa:*

<b>Esimerkkejä alkuperäisilmauksista</b>	<b>Alaluokka</b>
"Katotaan, minkälaiset henkilöt on kiinnostuneet meidän paikoista - -" (H3)	Potentiaalisten työntekijöiden kartoittaminen (1)
"Aika lailla noi kaikki persoonallisuuspuolet - -" (H3) "- - persoonahan ei välity kauheen hyvin [haku]dokumenttien kautta." (H7)	Persoonallisuuden arviointi (6)
"- - mut ku sä saat ihmisen itse kertomaan, sä voit kiinnittää huomiota, miten se kertoo - -" (H8)	Kommunikaatiotaitojen arviointi (3)
"- - yhteistyökyky - -" (H3)	Yhteistyökyvyn arviointi (2)
"- - myös oikeestaan sopivuus sen organisaation kanssa." (H3) "- - et kuka sopii tai vois sopii persoonana sinne." (H6)	Organisaatiofitin arviointi (6)
"Et miten käyttäytyy - -" (H3)	Käytöksen arviointi (1)
"Ja se, miks se on hakenu. Et onks se hakenu siks, et aktiivimalli pakottaa vai siks, et se halua työllistyä ja halua siihen tehtävään töihin." (H6) "Ja sit tosi tärkeä juttu on motivaatio." (H7)	Motivaation arviointi (9)
"Asenne - -" (H6)	Asenteen arviointi (5)
"- - miten toimii paineen alla - -" (H3)	Paineensietokyvyn arviointi (4)
"- - englannin kieli - -" (H3)	Kielitaidon arviointi (1)
"Siin saa oikeestaan kaikki ne tiedot, mitä niistä muista saa yhteensä - -" (H3)	Haastattelu tarjoaa kaiken tarvittavan tiedon hakijasta (1)
"IT-firmassa mennään aika niiden IT-taitojen mukaan - -" (H3)	Teknisen osaamisen arviointi (2)
"- - et saa ne kaikki tarvittavat vastaukset, joiden perusteella pystyy tekemään päätöksen." (H3) "Et mmul on tarpeeksi materiaalia arvioida - -" (H8)	Lisätiedon saaminen päätöksenteon tueksi (3)
"- - sellanen myyntipuhelu meidän puolelta, et kerron meidän yrityksestä, minkä kokosii ollaan ja mitä tehdään." (H3) "Mä kerron paikasta, mä kerron firmasta, kulttuurista, et se niinku oikeesti ymmärtää... Et on reilu peli, et tietää, mihin on hakemassa." (H7) "- - halusin kans vähän niinku herättää hänet miettimään, et oikeesti jos sä nyt tuut niin tää on se, mitä meidän työyhteisö odottaa ja hakee ja nää hommat on tääl kuitenkin tehtävänä." (H8)	Lisätiedon tarjoaminen kohdeorganisaatiosta (5)

<p>"- ja kiinnostus niin se on melkein siinä." (H3)  "- onks se niinku kiinnostunu oikeesti siit tehtävästä." (H6)</p>	Kiinnostuksen arviointi (4)
<p>"Et me halutaan tarjota meidän hakijoille seuraava steppi heidän CV:nsä kannalta ja hyvä ponnahduslauta sit myös muihin paikkoihin. Et halutaa se loogisuus siihen, koska siin saattaa herää aina kysymys, et miks joku vaihtaa jostain haastavammasta, jos ei oo ihan hyvin perusteltu se urasiirtymä niin saattaa herättää kysymyksiä." (H3)  "Miks se tekee tiettyjä ratkaisuja, miks on siirtynyt työpaikasta toiseen." (H7)</p>	Urapolun johdonmukaisuuden arviointi (3)
<p>"Oikeestaan ne aukot, joita siit hakemuksessa tulee niin niihin vastaukset niin sen saaminen." (H7)</p>	Hakudokumenteista heränneisiin kysymyksiin vastaaminen (2)
<p>"- haastattelu on tosi tärkeä osa, koska sieltä paljastuu paljon asioita, mitä LI-profiilista ei tuu ilmi." (H3)  "Mut kylhän se kaiken ydin on se, mitä siel haastattelussa käydään läpi ja näin." (H8)</p>	Lisätiedon saaminen hakijasta (6)
<p>"Vaikutti niinku nimenomaan siltä, et tulee sopimaan tiimiin." (H3)</p>	Tiimifitin arviointi (1)
<p>"Et on ollu keissejä, joissa joku on näyttänyt paperilla tosi hyvältä ja se onkin sit ollu ihan no-no vaihtoehto." (H3)  "- sellanen vahvistava tekijä -" (H7)  "Et siit henkilöstä on jonkinlainen hypoteesi muodostunut, ku luet [haku]dokumentit, mut ku sä tapaavat niin se joko vahvistuu tai kumoutuu." (H7)</p>	Hakemusdokumenteista tai muuten aikaisemmin saadun tiedon validointi (10)
<p>"No ulkoinen olemus, se on mun mielestä." (H6)  "- se hänen olemus, miten hän kantaa itsensä ja asiansa -" (H8)</p>	Ulkoisen olemuksen arviointi (3)
<p>"- et siel pitää olla sitä taustaaki." (H6)</p>	Kokemustaustan arviointi (2)
<p>"Et siel on oikeenlainen tyyppi menossa sinne haastatteluun, vaikkei työpaikkaa välttämättä saiskaan." (H6)</p>	Työhaastattelu tarjoaa tietoa hakijasta kokonaisuutena (2)
<p>"- et sen koulutus ja työkokemus vastaa vaatimuksi -" (H6)  "- rekrytointiprofiili, minkä pohjalta pitäis mennä." (H7)</p>	Peilaaminen haettavan tehtävän vaatimuksiin (5)
<p>"Sit mä haluan selvittää, mikä sen ihmisen niinku tilanne on täl hetkellä, -" (H6)</p>	Hakijan käytännön tilanteen selvittäminen (1)
<p>"- et se pääsee sinne työpaikalle jotenki." (H6)  "- tiettyihin asioihin TÄYTYY saada vastaus, käytännön asiat, palkat, irtisanomisajat, kaikki." (H7)</p>	Työsuhteeseen liittyvien käytännön asioiden selvittäminen (2)
<p>"Et vaikka se ei mulla työllistyis, se voi auttaa sen työnhakuu jossain muus duunis." (H6)</p>	Työnhakutaitojen opettaminen (1)

"Ku ne ihmiset ei siin yrityksessä välttämättä kuuden kuukauden päästä oo, vaan ne haluu edetä toisiin hommiin." (H6)	Sitoutuneisuuden arviointi (1)
"- - katotaan, mitä siel pään sisällä ns. liikkuu." (H6)	Ajattelutavan arviointi (1)
"Riippuu jonkin verran siit roolista, mitä haetaan." (H7)	Haastattelun tarkoitus riippuu haettavasta profiilista (3)
"- - mä rekrytoin strategisesti, et sit pitkäl tähtäimellä mun on parempi investoida tällasen osaamisen rekrytoimiseen. Ja sit mä saan sitä kautta sit lisäarvoa tähän tiimiin." (H8)	Uuden osaamisen tuominen organisaatioon (1)
"- - on se 'ainut portti' ennen ku mennään työhön." (H7) "Et se finaalihaastattelu on se, mikä ratkasee." (H8)	Haastattelu toimii "porttina" eteenpäin hakuprosessissa. (5)
"Yleensä ne on kuitenkin suhteellisen samankaltaisii 95 % niist hakudokumenteista." (H7) "Ja joskus sit jos on äärivaikee niin voidaan vetää ihan plussat ja miinukset ja kysymysmerkit." (H8)	Eron tekeminen hakijoiden välillä (3)
"Mut mun tehtävä on myös olla hirvittävän objektiivinen niiden faktojen kans." (H7)	Faktojen selvittäminen (2)
"- - et kemiat pelaa." (H7)	Henkilökemian arviointi (3)
"- - mikä se osaaminen oikeesti on." (H7) "- - osaaks se tyyppi oikeesti ne asiat, mitä se on niinku tehny." (H7)	Osaamisen arviointi (3)
"Et sellanen sosiaalinen ulottuvuus siinä - -" (H8)	Sosiaalisuuden arviointi (1)
"- - ihan se läsnäolo - -" (H8)	Läsnäolon arviointi (1)
"Niin sit hei c'mon muista et tää on kahen kauppa, et et sä oo tääl niinku valitsemassa, vaan myös se hakija on myös valitsemas työpaikkaa." (H8)	Kohdeorganisaation markkinoiminen (1)

Alaluokka	Yläluokka
Potentiaalisten työntekijöiden kartoittaminen (1)	Hakijapoolin luominen (1)
Persoonallisuuden arviointi (6) Käytöksen arviointi (1) Paineensietokyvyn arviointi (4) Ajattelutavan arviointi (1) Sosiaalisuuden arviointi (1)	Persoonaa (13)
Kommunikaatiotaitojen arviointi (3) Yhteistyökyvyn arviointi (2) Henkilökemian arviointi (3) Läsnäolon arviointi (1)	Kommunikaatio (9)
Organisaatiofitin arviointi (6) Tiimifitin arviointi (1)	Kulttuurillinen yhteensopivuus (7)
Motivaation arviointi (9)	Motivaatio (14)

Kiinnostuksen arviointi (4) Sitoutuneisuuden arviointi (1)	
Asenteen arviointi (5)	Asenne (5)
Kielitaidon arviointi (1) Teknisen osaamisen arviointi (2) Kokemustaustan arviointi (2) Osaamisen arviointi (3)	Substanssiosaaminen (8)
Haastattelu tarjoaa kaiken tarvittavan tiedon hakijasta (1) Työhaastattelu tarjoaa tietoa hakijasta kokonaisuutena (2) Lisätiedon saaminen hakijasta (6) Faktojen selvittäminen (2)	Käsityksen syventäminen haastateltavasta (11)
Lisätiedon saaminen päätöksenteon tueksi (3) Hakudokumenteista heränneisiin kysymyksiin vastaaminen (2) Hakemusdokumenteista tai muuten aikaisemmin saadun tiedon validointi (10)	Hypoteesin vahvistaminen tai hylkääminen (15)
Lisätiedon tarjoaminen kohdeorganisaatiosta (5) Kohdeorganisaation markkinoiminen (1)	Lisätietoa hakijalle (6)
Urapolun johdonmukaisuuden arviointi (3)	Tehtävän loogisuus uran kannalta (3)
Ulkoisen olemuksen arviointi (3)	Habitus (3)
Peilaaminen haettavan tehtävän vaatimuksiin (5)	Vaatimusten täyttäminen (5)
Hakijan käytännön tilanteen selvittäminen (1) Työsuhteeseen liittyvien käytännön asioiden selvittäminen (2)	Käytännön asiat (3)
Työnhakutaitojen opettaminen (1)	Hakijan valmentaminen (1)
Haastattelun tarkoitus riippuu haettavasta profiilista (3)	Haastattelun funktio kontekstisidonnainen (3)
Uuden osaamisen tuominen organisaatioon (1)	Strateginen rekrytointi (1)
Haastattelu toimii ”porttina” eteenpäin hakuprosessissa. (5) Eron tekeminen hakijoiden välillä (3)	Seulonta (8)

Yläluokka	Päälouokka
Hakijapoolin luominen (1) Strateginen rekrytointi (1)	Strateginen rekrytointi (2)
Persoonaa (13) Motivaatio (14) Asenne (5) Habitus (3)	Hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet (35)
Kommunikaatio (9) Kulttuurillinen yhteensopivuus (7)	Sopivuus yhteisöön (16)
Substanssiosaaminen (8) Vaatimusten täyttäminen (5)	Tehtäväsältöihin liittyvät edellytykset (13)
Käsityksen syventäminen haastateltavasta (11) Hypoteesin vahvistaminen tai hylkääminen (15)	Validointi (26)
Lisätietoa hakijalle (6)	Hakijan informoiminen (6)

Käytännön asiat (3)	Hakijan käytännön olosuhteet (3)
Hakijan valmentaminen (1) Tehtävän loogisuus uran kannalta (3)	Hakijan urakehitys (4)
Haastattelun funktio kontekstisidonnainen (3)	Funktiot vaihtelevat (3)
Seulonta (8)	Seulonta (8)

<b>Pääloukka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
<b>Hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet (35)</b> <b>Validointi (26)</b> <b>Sopivuus yhteisöön (16)</b> <b>Tehtäväsältöihin liittyvät edellytykset (13)</b> <b>Seulonta (8)</b> <b>Hakijan informoiminen (6)</b> <b>Hakijan urakehitys (4)</b> <b>Hakijan käytännön olosuhteet (3)</b> <b>Funktiot vaihtelevat (3)</b> <b>Strateginen rekrytointi (2)</b>	Minkälaisia asioita rekrytoijat ( <b>yli 3v rekrytointikokemusta</b> ) kertovat haluavansa selvittää työhaastattelun avulla?

**LIITE 4: Sisällönanalyysin graafinen tulosavaruus, tutkimuskysymys 2 (Mihin asioihin hakijassa rekrytoijat kertovat kiinnittävänsä huomiota ennen työhaastattelua, sen aikana ja päätöksenteossa sen jälkeen?)**

*Haastateltavat, joilla on alle kolme vuotta työkokemusta rekrytointien parista (H1, H2, H4 ja H5), suluissa luokkaan kuuluvien analyysiyksikköjen lukumäärä aineistossa:*

<b>Esimerkkejä alkuperäisilmauksista</b>	<b>Alaluokka</b>
"Tai se on must outoo, jos joku on niin hyvä valehtelee siitä, mitä se sanoo siin haastattelussa niin ei yhtään kävis järkeen niinku siinä, miten se toimii jälkeenpäin." (H1)	Haastateltavan rehellisyys (3)
"- - aika puhtaasti periaatteessa mä vertaan sitä siihen, mitä työpaikkailmoituksessa on siinä odotamme-kohdassa, et kuinka hyvin se täyttää ne kohdat." (H1) "Jos siel nousee yhtäkkiä jotain hälyttävää, mitä se kandi sanoo, pureudun siihen - -" (H1)	Vaatimusten täyttäminen (8)
"Sopiiks sen motivaatio, tai niinku et tuoks se sitä kuin hyvin esille." (H1) "Erityisesti se innostus ja motivaatio on sellanen, mikä kyl aika selkeesti jo välittyy siinä keskustelun aikana - -" (H2) "- - just se motivaatio, mikä erityisesti kiinnostaa." (H4)	Motivaation välittyminen (8)
"- - miks jollain kandilla on tosi paljon ihan lyhyitä työsuhteita, sellanen nousee helposti esille." (H1)	Aikaisempien työsuhteiden pituus (1)
"- - eihän iän pitäis silleen vaikuttaa, kylhän sä voit alkaa opiskelee milloin vaan - -" (H1)	Ikä (1)
"- - mis järjestyksessä kandi tuo asioita esille." (H1) "- - et se on tosi flegmaattinen tai muuten vaan epäonnistunut täysin." (H1) "- - myöskin pyytämättä laittanut näit opintosuoritusotteina siihen mukaan - -" (H2) "- - ja otti itse yhteyttä - -" (H4)	Hakijan aktiivisuus (10)
"- - mä vaan haluan et niil tulee niinku mukavampi olo." (H1)	Haastattelutilanteen jännitteisyys (2)
"- - mikä siin firmas kiinnostaa, mikä siin tehtäväs kiinnostaa - -" (H1) "- - kiinnostus alaa ja tehtävää kohtaan - -" (H4)	Kiinnostuksen välittyminen (13)
"- - miten niiden aikaisempi työkokemus soveltuu - -" (H1)	Työkokemuksen soveltuminen (6)
"- - sellasii ns. kompetenssien arviointii. Jos siin tehtäväs on tärkeetä vaiks joku analyyttinen osaaminen niin ehkä jotain kuvailee sitä, kertoo vähän esimerkkei siitä - -" (H1)	Osaamisen validointi esimerkein (13)

<p>"Esimerkit on must sellasii aika hyvii, et jos pystyy esimerkkejä kertoo siitä osaamisestaan -" (H2)</p> <p>"- yritän kysyä kompetenssien kautta -" (H5)</p>	
<p>"- - sit vähän odotuksii -" (H1)</p>	<p>Odotukset tehtävää kohtaan (4)</p>
<p>"- - millanen työskentelytyyli on -" (H1)</p> <p>"Mut siinä työskentelytyylissä myös, mitä on painotettu." (H2)</p> <p>"Pyrin arvioimaan sitä, miten itsenäisesti pystyy tekemään." (H5)</p>	<p>Työskentelytyyli (7)</p>
<p>"- - vaan sen relevantin tiedon irti -" (H1)</p>	<p>Vain relevantin tiedon saaminen (3)</p>
<p>"Et mä pystyn todentaa, et se matchaa siihen, mitä se asiakas on odottanut ja sit esittelen eteenpäin." (H1)</p> <p>"- - mitä asiakas on painottanut esim. luonteenpiirteistä -" (H5)</p>	<p>Toimeksiantajan toiveisiin vastaaminen (6)</p>
<p>"- - jos se osaa kertoo suht. selkeesti ja antaa esimerkkejä, et mitä se on tehnyt jossain aiemmissä tehtävissä -" (H1)</p> <p>"- - perehtyneisyys kuuluu hyvin ja tietysti myös osaaminen välittyy aika hyvin." (H2)</p> <p>"- - miten se hlö ite nostaa siit omast osaamisestaan erityisesti esille." (H4)</p>	<p>Kyky kertoa osaamisestaan (12)</p>
<p>"- - jos sä oot opiskellu jossain tietys yliopistos tällasta ja tällasta -" (H1)</p>	<p>Opintotausta (7)</p>
<p>"Siis tietty kulttuurifitti on niinku meille tosi tärkeätä -" (H1)</p>	<p>Sopiva "kulttuurifit" (4)</p>
<p>"Mut kyl siin kulttuurifitissä on kans joku mutu." (H1)</p> <p>"- - jo sen ensimmäisen haastattelun kohdalta saatu fiilis siitä, et tää henkilö on oikeesti tosi motivoitunut niin oli tosi merkittävä sen koko niinku loppuprosessinkin osalta." (H4)</p>	<p>Intuitio (3)</p>
<p>"Jos sä pystyt määrällistää, se on helpompi oikeuttaa -" (H1)</p>	<p>Soveltuvuuden konkretisoiminen (1)</p>
<p>"Mä tavallaan ajattelen, et jos sä oot hyvä haastateltava, sä oot niinku skarppi tyyppi." (H1)</p>	<p>Sulavuus haastattelutilanteessa (4)</p>
<p>"Niin hän sanoi jo et tuntee ja on niinku skarppi tyyppi -" (H1)</p>	<p>Kolmannen osapuolen suositus (2)</p>
<p>"- - haastattelutilanteessa tyyppinä tosi - - vakuuttava -" (H1)</p>	<p>Vakuuttavuus (2)</p>
<p>"Niin siit muodostui sellanen mielikuva, että intressit kohtaa." (H1)</p> <p>"- - lokahti kohdilleen koko se lopputulema -" (H4)</p>	<p>Hyvän yleisvaikutelman muodostuminen (6)</p>
<p>"- - miten se kandidaatti suhteutuu muihin haastateltuihin ja miten se keskustelu suhteutuu muihin." (H2)</p>	<p>Vertailtavan tiedon saaminen (2)</p>
<p>"- - täysin sujuva enkku -" (H1)</p> <p>"- - puhu kolmea kieltä -" (H5)</p>	<p>Kielitaito (2)</p>

<p>" - - todensin sen, mitä sen hakudokumenteis luki - -" (H1)</p> <p>" - - vahvisti just sitä motivaatio ja sit niinku innostusta meitä, omaa tehtävää ja kaikkee kohtaan." (H4)</p>	Ennakkokäsitysten validointi (5)
<p>" - - et tavallaan kysymykset, esimerkit ja kaikki tällanen." (H2)</p> <p>" - - halus tosi paljon tietää, kyseli - -" (H4)</p>	Kysymysten esittäminen haastattelijalle (2)
<p>" - - kokemustausta on siellä - -" (H2)</p>	Kokemustausta (1)
<p>" - - jos on jotain kysymysmerkkejä, et mitä jää niinku miettimään sen haastattelun jälkeen niin ne on sellasii, mitä jää sen jälkeen vielä pohtimaan." (H2)</p>	Hakijaan liittyvien epäilysten eliminointi (1)
<p>" - - ehkä se tietynlainen termistö kuitenkin, mitä käyttää siinä - -" (H2)</p>	Hakijan käyttämä termistö (1)
<p>" - - niin oon käyttänyt sellastakin, et saa itsekin nostaa sellasii, mitkä on relevanteinta osaamista hakijan näkökulmasta." (H2)</p>	Kyky itsereflektioon (1)
<p>" - - miten hyvin soveltuis niihin haettaviin työtehtäviin." (H2)</p>	Tunne soveltuvuudesta (1)
<p>" - - sellasii pieniä nostoja, mitä mä ite sit yritän kuunnella." (H2)</p>	Mitä hakija sanoo "rivien välissä" (1)
<p>" - - erittäin hyvä opintomenestys ihan selkeesti - -" (H2)</p>	Opintomenestys (2)
<p>" - - extra-asioita, et oli esim. ollu ainejärjestöaktiivisuutta - -" (H2)</p>	Ainejärjestöaktiivisuus (1)
<p>" - - tai tiiminvetämistaustaa ja menestymistä siellä." (H2)</p>	Aikaisempi menestys (1)
<p>" - - hakemus oli selkee, napakka ja jotenkin semmonen, et kohdennettu ja innostunu." (H2)</p> <p>" - - mitä hän on dokumentoinut sitä osaamistaan ihan hakudokumentteihin tai siihen muuhun materiaaliin - -" (H4)</p>	Vakuuttavat hakudokumentit (2)
<p>" - - sellasta kansainvälistä aspektii - -" (H2)</p> <p>" - - oli sellanen kansainvälinen - -" (H5)</p>	Kansainvälisyys (2)
<p>"Halusivat siinä uransa tehdä tulevaisuudessa." (H2)</p> <p>" - - miten se vie häntä eteenpäin urapolullaan." (H4)</p>	Hakijan urasuunnitelmat (3)
<p>" - - sellanen hyvä potentiaali kuitenkin siellä - -" (H2)</p>	Potentiaali (2)
<p>" - - sellanen halu oppia - -" (H4)</p>	Into kehittyä (1)
<p>" - - vaiks sul olis ihan täydellinen tausta, mut sä et pysty niinku oikeesti perustelemaan, miks sua kiinnostais vaiks täl alal työskentely tai meidän firmas työskentely tai näin niin saattaa olla, et se ei vaan sit riittäis, et tulis valituks meille." (H4)</p> <p>"Välillä on tosi vaikee päätös, jos joku on ollut älyttömän mukava tyyppi ja juttu luistanut hyvin, mut jos ei vaan oo vaadittavaa osaamista</p>	Taustan ja persoonaominaisuuksien yhdistyminen (3)

- -se hlö menee edelle, jolla on vaadittava osaaminen.” (H5)	
” - - kuinka paljon on ottanut selvää meistä, kuinka paljon tietää jo meistä, kuinka realistinen kuva on alasta, siit tehtävästä, kuinka realistisesti pystyy ajattelee niit hyvii ja huonoi puolii siellä ja miten suhtautuu sitten niihin.” (H4)	Perehtyneisyys kohdeorganisaatioon (1)
” - - kuinka sitoutunut se saattaa olla siihen firmaan - - ” (H4)	Sitoutuneisuus kohdeorganisaatioon (1)
” - - millasen vaikutelman esim. antaa tälleen fyysisellä läsnäololla.” (H4) ”Eleet maneerit, miten sä käyttädyt...” (H5)	Fyysinen läsnäolo (2)
” - - sanoo sellasii asioita, joita mä haluan kuullakin :D - - ” (H5)	”Oikeiden” asioiden sanominen (1)
” - - sellanen pirteen olonen - - ” (H5)	Pirteys (1)
”Helposti lähestyttävä ja sellanen välitön, varauksettoman oloinen ihminen.” (H5)	Avoin persoona (4)

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Haastateltavan rehellisyys (3) Kolmannen osapuolen suositus (2)	Todenmukaisuuden varmistaminen (5)
Vaatimusten täyttäminen (8) Vain relevantin tiedon saaminen (3) Kielitaito (2)	Profiilin vaatimukset (13)
Motivaation välittyminen (8)	Motivaation välittyminen (8)
Aikaisempien työsuhteiden pituus (1) Hakijan urasuunnitelmat (3)	Urakoheesio (4)
Ikä (1) Fyysinen läsnäolo (2)	Fyysinen vaikutelma (3)
Hakijan aktiivisuus (10) Ainejärjestöaktiivisuus (1)	Oma-aloitteisuus (11)
Haastattelutilanteen jännitteisyys (2)	Tarvittavan tiedon saamisen varmistaminen (2)
Kiinnostuksen välittyminen (13) Kysymysten esittäminen haastattelijalle (2) Perehtyneisyys kohdeorganisaatioon (1)	Kiinnostuksen osoittaminen (16)
Osaamisen validointi esimerkein (13) Toimeksiantajan toiveisiin vastaaminen (6) Soveltuvuuden konkretisoiminen (1) Hakijan käyttämä termistö (1)	Substanssiosaamisen validointi (21)
Odotukset tehtävää kohtaan (4) Sitoutuneisuus kohdeorganisaatioon (1)	Odotukset (5)
Työskentelytyyli (7) Sopiva ”kulttuurifit” (4)	Sopivuus organisaatioon (11)
Kyky kertoa osaamisestaan (12) Sulavuus haastattelutilanteessa (4) Vakuuttavuus (2) Vakuuttavat hakudokumentit (2) ”Oikeiden” asioiden sanominen (1)	Haastattelijan vakuuttaminen (21)

Opintotausta (7) Opintomenestys (2)	Koulutus (9)
Intuitio (3) Hyvän yleisvaikutelman muodostuminen (6) Tunne soveltuvuudesta (1)	Intuitio (10)
Vertailtavan tiedon saaminen (2)	Erottavien tekijöiden löytäminen (2)
Ennakkokäsitysten validointi (5)	Yhtenäinen kuva hakijasta prosessin aikana (5)
Kokemustausta (1) Työkokemuksen soveltuminen (6) Aikaisempi menestys (1)	Aikaisempi kokemus (8)
Hakijaan liittyvien epäilysten eliminointi (1)	Epäilysten hälventäminen (1)
Kyky itsereflektioon (1)	Itsetuntemus (1)
Mitä hakija sanoo ”rivien välissä” (1)	Aitojen tarkoitusperien selvittäminen (1)
Kansainvälisyys (2)	Kansainvälisyys (2)
Potentiaali (2) Into kehittyä (1)	Kehittymispotentiaali (3)
Taustan ja persoonaominaisuuksien yhdistyminen (3)	Saumaton kokonaisuus (3)
Pirteys (1) Avoin persoona (4)	Ulospäinsuuntautuneisuus (5)

<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Todenmukaisuuden varmistaminen (5) Epäilysten hälventäminen (1) Aitojen tarkoitusperien selvittäminen (1)	Todentaminen (7)
Profiiliin vaatimukset (13) Tarvittavan tiedon saamisen varmistaminen (2) Substanssiosaamisen validointi (21) Koulutus (9)	Riittävä substanssiosaaminen (45)
Motivaation välittyminen (8) Kiinnostuksen osoittaminen (16)	Kiinnostuksen osoittaminen (24)
Urakoheesio (4) Yhtenäinen kuva hakijasta prosessin aikana (5) Saumaton kokonaisuus (3)	Yhtenäinen ”tarina” hakijasta (12)
Fyysinen vaikutelma (3)	Habitus (3)
Oma-aloitteisuus (11) Itsetuntemus (1) Kansainvälisyys (2) Ulospäinsuuntautuneisuus (5)	Luonteenpiirteet (19)
Odotukset (5) Kehittymispotentiaali (3)	Kehittyminen (8)
Sopivuus organisaatioon (11)	Soveltuvuus organisaatioon (11)
Haastattelijan vakuuttaminen (21) Aikaisempi kokemus (8)	Haastattelijan vakuuttaminen (29)
Intuitio (10)	Intuitio (10)
Erottavien tekijöiden löytäminen (2)	Eron tekeminen hakijoiden välille (2)

**Pääluokka**

**Yhdistävä luokka**

<b>Riittävä substanssiosaaminen (45)</b> <b>Haastattelijan vakuuttaminen (29)</b> <b>Kiinnostuksen osoittaminen (24)</b> <b>Luonteenpiirteet (19)</b> <b>Yhtenäinen ”tarina” hakijasta (12)</b> Soveltuvuus organisaatioon (11) Intuitio (10) Kehittyminen (8) Todentaminen (7) Habitus (3) Eron tekeminen hakijoiden välille (2)	Mihin asioihin hakijassa rekrytoijat ( <b>alle 3v rekrytointikokemusta</b> ) kertovat kiinnittävänsä huomiota ennen työhaastattelua, sen aikana ja päätöksenteossa sen jälkeen?
---	---

*Haastateltavat, joilla on yli kolme vuotta työkokemusta rekrytointien parista (H3, H6, H7 ja H8), suluissa luokkaan kuuluvien analyysiyksikköjen lukumäärä aineistossa:*

<b>Esimerkkejä alkuperäisilmauksista</b>	<b>Alaluokka</b>
” - - vaiks siel lukee englanti erinomainen niin sit se ei välttämättä haastattelutilantees oo.” (H3)	Kielitaito (3)
” - - kattooiko silmiin - -” (H3)	Katsekontakti (1)
” - - kuinka rohkeesti uskaltaa esim. puhuu - -” (H3) ” - - on pyydetty jatkoon niin henkilöön ei oo saanu enää mitään yhteyttä tai muuta.” (H7)	Hakijan aktiivisuus (3)
”Et sit keskitty enemmmänki niihin asioihin, joita ei vielä tiedetä.” (H3)	Uuden tiedon saaminen (1)
” - - puhelimes on pyritty käymään nää käytännön asiat aika hyvin läpi - -” (H3)	Käytännön asiat (3)
” - - haastattelussa vaan eniten kiinnitän huomiota siihen, miten se henkilö sopis meidän organisaatioon - -” (H3)	Soveltuvuus organisaatioon (11)
” - - miks se haluis vaihtaa tällaseen pienempään firmaan.” (H3)	Johdonmukaisuus hakijan uralla (7)
” - - kuinka motivoitunut hän on.” (H3) ” - - kiinnostunut siitä hänen motivaatiostaan - -” (H8)	Motivaation välittyminen (4)
” - - et sosisiko tiimiin ja lisääks sellasta hyvää tiimihenkee.” (H3)	Soveltuvuus tiimiin (2)
” - - keskityn siihen henkilön arvioimiseen.” (H3)	Persoonapiirteiden havainnointi (6)
” - - jos vaikuttaa kiinnostuneelta - -” (H3)	Kiinnostuksen välittyminen (9)
” - - ehkä jopa vähän jännittyny on aina hyvä merkki versus et on liian itsevarma.” (H3) ”Ja monesti ehkä käykin niin ja sehän on niinku hyvä asia, et jännittää, et sillonhan se tyyppi on miettiny, et wow!” (H8)	Jännittyneisyys on hyvästä (2)
” - - esittää paljon kysymyksiä - -” (H3) ” - - hänel oli hyvii kysymyksii - -” (H6)	Kysymysten esittäminen haastattelijalle (2)
” - - miten henkilö esiintyy siin haastattelussa - -” (H3) ”Mut kyl mä niit mittaan koko ajan ensimmäisest kättelyst alkaen.” (H6)	Käyttäytyminen haastattelussa (5)

" - - sit se yleensä särähtää korvaan, et mä en nää et toi henkilö viihtyy meil hirveen pitkään." (H3)	Sitoutuneisuus kohdeorganisaatioon (2)
"Ja meil on myös testit IT-puolella." (H3) "- - painottuu aika pitkälti niihin faktoihin." (H7)	Substanssiosaamisen todentaminen (4)
" - - heti alkuun näytti napilta se kokemus." (H3) "- - et se kokemuspohja tuleeks siin kohtaa matchii vai ei." (H7)	Kokemuksen soveltuvuus (2)
" - - hyvä ajoitus viestin lähettämisen kannalta, et henkilö on aidosti kiinnostunut vaihtaa työpaikkaa muualle." (H3)	Oikea ajoitus uudelle tehtävälle (1)
" - - tietynlaista pilkettä silmäkulmassa - -" (H3)	Pilke silmäkulmassa (2)
" - - sopii tiimiin - -" (H3)	"Tiimifit" (2)
" - - on sitä asiantuntijuutta." (H3)	Asiantuntijuuden välittyminen (2)
"Et en nähny mitään ongelmaa, miksei sopsis." (H3) "No jos sielt tulee jonkunnäkönen asia, joka mul pistää korvaan tai huomaan jonku asian, kyl mä samantien laitan jonkun notesin itelleni." (H6) "Et jos vaikka henkilön käsistä näkee jo, et tupakoiko, onko hermostunut, täriseekö." (H7)	Ilmaantuuko jotain negatiivista (6)
" - - oli myös sosiaalinen - -" (H3)	Sosiaalisuus (1)
" - - yhteistyökykyinen - -" (H3) "Et vaiks sä oisit kuinka taitava siin substanssissa, mut jos et sä pysty sen pienen ryhmän kans tekee tosi hands-on -yhteistyötä niin se ei toimi. Et se oli varmaan ehdottomasti se hänen valttikortti." (H7)	Yhteistyökyky (2)
"Oikeestaan täl henkilöllä vaan kaikki palaset sopi kohdalleen." (H3)	Positiivisen kokonaisvaikutelman syntyminen (5)
"No täs kävi oikeestaan tosi hyvin, et se työhaastattelu vastas niinku täysin sitä profiilia ja oikeestaan sitä kuvaa, jonka mä täst henkilöstä sieltä sain." (H3) "Et tavallaan se hypoteesi, mikä hänestä oli ollu niin tietyl tapaa vahvistui." (H7)	Hypoteesin vahvistaminen tai kumoaminen (5)
"Mut et tän hakijan kohdalla vaan tuli sellanen hyvä fiilis - -" (H3) "Joku siinä oli." (H6) "Et yleensä niihin omiin vaistoihin kantsii luottaa." (H7) "Tapaa kuitenkin satoja satoja satoja ihmisii vuodessa niin kyl siit jonkinlainen hunch sit tulee et miten täs tulee käymään ku tapaa ekaa kertaa." (H7)	Intuitio (4)
" - - miten hakija on valmistautunu ja millai hän on ja miten hän on niinku ottanu selvää - -" (H6)	Perehtyneisyys kohdeorganisaatioon (3)
" - - ja ne välittyy." (H6)	Hyvän asenteen välittyminen (2)
" - - miten se puhuu - -" (H6)	Puhetapa (2)
"Kaikest fiiliksestä - -" (H6)	Positiivisen yleisvaikutelman muodostuminen (2)

" - - miten se on pukeutunu - -" (H6)	Pukeutuminen (2)
" - - ja se ois jotenki olennaista tähän tehtävään." (H6) "Mul on aina ku haastattelen niin se rekrytointiprofiili mun edessä." (H7) "Mut toki pitää pitää se profiili mielessä, et sä tavallaan tsekkaat sitä vasten, ooksä saanu kaiken tiedon." (H8)	Haettavaan profiiliin peilaaminen (10)
"Ja kuka sit saa parhaat pisteet, menee eteenpäin. Vaik ei mul oo mitään pistesysteemii, mut sellanen päässä oleva pistesysteemi." (H6)	Vertailtavien tietojen hakeminen (2)
"No kyl sellanen iloinen persoona." (H6) " - - oikeen mukava kaveri oli, nauro ihan kauheesti ja sellanen tosi ilonen tyyppi." (H7)	Iloisuus (4)
" - - et oli just 21 täyttäny." (H6)	Ikä (1)
"Toi selvästi esiin, et haluaa oppia ja näyttää." (H6) "Mut sit taas tää kaveri pystyis joo, mut ei oo näyttöjä, mut uskallatko lähteä?" (H7)	Kehityskelpoisuus (4)
"Viimeiset viis vuotta hän ei oo ollut päivääkään ilman mitään työsuhdetta - -" (H6)	Työhistorian katkeamattomuus (2)
"Hän niinku pysty vakuuttaa mut haastattelussa tosi hyvin." (H6)	Vakuuttavuus (4)
" - - alusta loppuun oma itsensä." (H7) "No hän oli hyvin aito koko ajan." (H8)	Aitous (2)
" - - pääseeks se tällasiin tuloksiin - -" (H7)	Aikaisemmat näytöt (3)
" - - tullaan työtappoihin - -" (H7)	Työskentelytyyli (1)
"Mä katon kengät, kynnet, kellot, koitan niistä vetää jotain johtopäätöksiä." (H7)	Habitus (1)
" - - oli mun mielestä vähän huolimaton profiili." (H7)	Huolellisuus (2)
" - - ei sellanen epätoivo haissu - -" (H7)	Epätoivoisuus (1)
" - - hyvä itsetuntemus, mikä on mun mielestä tärkein kriteeri kandidaatille aina, on hyvä itsetuntemus." (H7)	Itselfreflektiivisyys (1)
" - - alusta loppuun samanlainen - -" (H8)	Samankaltainen vaikutelma alusta loppuun (1)
" - - näin tällasen, et no okei siel oli ehkä sellasta osaamista, mitä mun tiimistä puuttu - -" (H8)	Ainutlaatuinen osaaminen (3)
" - - sä oot mun musta hevonen." (H8)	Muista hakijoista erottuminen (1)
"Ja et se tietynlainen niinku näkemys, et ajatellaanko me samalla tavalla asioista." (H8)	Ajattelutavan yhteneväisyys kohdeorganisaation kanssa (3)

Alaluokka	Yläluokka
Kielitaito (3) Substanssiosaamisen todentaminen (4) Haettavaan profiiliin peilaaminen (10) Ainutlaatuinen osaaminen (3)	Substanssiosaaminen (20)
Katsekontakti (1)	Fyysinen vaikutelma (5)

Pukeutuminen (2) Ikä (1) Habitus (1)	
Hakijan aktiivisuus (3) Perehtyneisyys kohdeorganisaatioon (3)	Aktiivisuus (6)
Uuden tiedon saaminen (1) Samankaltainen vaikutelma alusta loppuun (1)	Hypoteesin muodostaminen (2)
Käytännön asiat (3)	Käytäntö (3)
Soveltuvuus organisaatioon (11) Soveltuvuus tiimiin (2) Sitoutuneisuus kohdeorganisaatioon (2) "Tiimifit" (2) Yhteistyökyky (2) Työskentelytyyli (1) Ajattelutavan yhteneväisyys kohdeorganisaation kanssa (3)	Kulttuurillinen sopivuus (23)
Johdonmukaisuus hakijan uralla (7) Oikea ajoitus uudelle tehtävälle (1) Kehityskelpoisuus (4) Työhistorian katkeamattomuus (2)	Urakoheesio (14)
Motivaation välittyminen (4)	Motivaation välittyminen (4)
Pilke silmäkulmassa (2) Sosiaalisuus (1) Iloisuus (4)	Ulospäinsuuntautuneisuus (7)
Persoonapiirteiden havainnointi (6) Aitous (2) Huolellisuus (2) Itsereflektiivisyys (1)	Persoonaa (11)
Kiinnostuksen välittyminen (9) Jännittyneisyys on hyvästä (2) Kysymysten esittäminen haastattelijalle (2)	Kiinnostuksen välittyminen (13)
Käyttäytyminen haastattelussa (5) Puhetapa (2)	Käytös (7)
Kokemuksen soveltuvuus (2)	Kokemus (2)
Asiantuntijuuden välittyminen (2) Hyvän asenteen välittyminen (2) Vakuuttavuus (4)	Haastattelijan vakuuttaminen (8)
Ilmaantuuko jotain negatiivista (6) Epätoivoisuus (1)	Työnsä varoittaviksi tekijöiksi koetut asiat (7)
Positiivisen kokonaisvaikutelman syntyminen (5) Intuitio (4) Positiivisen yleisvaikutelman muodostuminen (2)	Intuitio (11)
Hypoteesin vahvistaminen tai kumoaminen (5) Aikaisemmat näytöt (3)	Validointi (8)
Vertailtavien tietojen hakeminen (2) Muista hakijoista erottuminen (1)	Erottelu (3)

Yläluokka	Pääluokka
Substanssiosaaminen (20)	Riittävä substanssiosaaminen (22)

Kokemus (2)	
Fyysinen vaikutelma (5)	Habitus (5)
Hypoteesin muodostaminen (2) Urakoheesio (14) Kokemus (2)	Yhtenäinen ”tarina” hakijasta (18)
Käytäntö (3)	Käytäntö (3)
Kulttuurillinen sopivuus (23)	Soveltuvuus organisaatioon (23)
Motivaation välittyminen (4) Kiinnostuksen välittyminen (13) Aktiivisuus (6)	Kiinnostuksen osoittaminen (23)
Ulospäinsuuntautuneisuus (7) Persoona (11)	Luonteenpiirteet (18)
Käytös (7)	Käytös (7)
Haastattelijan vakuuttaminen (8)	Haastattelijan vakuuttaminen (8)
Työhaussa varoittaviksi tekijöiksi koetut asiat (7) Intuitio (11)	Intuitio (18)
Validointi (8)	Todenmukaisuus (8)
Erottelu (3)	Erottavat tekijät (3)

<b>Päälukokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
<b>Soveltuvuus organisaatioon (23)</b> <b>Kiinnostuksen osoittaminen (23)</b> <b>Riittävä substanssiosaaminen (22)</b> <b>Intuitio (18)</b> <b>Yhtenäinen ”tarina” hakijasta (18)</b> <b>Luonteenpiirteet (18)</b> Haastattelijan vakuuttaminen (8) Todennäköisyys (8) Käytös (7) Habitus (5) Käytäntö (3) Erottavat tekijät (3)	Mihin asioihin hakijassa rekrytoijat ( <b>yli 3v rekrytointikokemusta</b> ) kertovat kiinnittävänsä huomiota ennen työhaastattelua, sen aikana ja päätöksenteossa sen jälkeen?