

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Jarno Palonen
Jaakko Riippi

**TYÖHAASTATTELUJEN EROAVAISUUKSIA JA
YHTÄLÄISYYKSIÄ:
CASE UPM-KYMMENE JA RESOURCE CONSULTING
GROUP**

Liiketalouden Rauman yksikkö
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen – suuntautumisvaihtoehto
2008

TIIVISTELMÄ

TYÖHAASTATTELUIJEN EROAVAISUUKSIA JA YHTÄLÄISYYKSIÄ: CASE UPM-KYMMENE JA RESOURCE CONSULTING GROUP

Jarno Palonen
Jaakko Riippi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden Rauman yksikkö
Satamakatu 26, 26100 RAUMA
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Toukokuu 2008
Heinonen, Eila
Sivumäärä: 54

Avainsanat: työhaastattelu, haastattelu- ja kysymystyypit, työhaastatteluprosessi

Opinnäytetyössä tutkittiin suomalaisen sekä kahden amerikkalaisen kohdeyrityksen työhaastatteluissa ilmeneviä eroja. Kohdeorganisaatioina olivat UPM-Kymmenen Rauman ja Chicagon toimipisteet sekä Orlandolainen Resource Consulting Group.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyritysten työhaastattelut eroavat toisistaan. Teoriaosassa käsiteltiin työhaastattelun tutkimusta, haastattelu- ja kysymystyyppejä, sekä itse prosessia.

Empiirisessä osassa tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä kyselylomakkeet kohdeyritysten henkilöstöjohtajille. Kyselylomake laadittiin sekä Suomen-, että Englannin kielellä. Se sisälsi 16 avointa kysymystä. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää.

Tutkimus osoitti, että työhaastatteluissa esiintyy eroja eri yritysten välillä. Maan kulttuuri vaikuttaa siihen, mitä työntekijässä arvostetaan ja mitä ominaisuuksia pidetään tärkeinä. Myös haastattelutapojen välillä löytyy eroja. Siinä missä amerikkalaiset luottavat behavioristiseen haastatteluun, käyttävät suomalaiset tavanomaisempia menetelmiä. Laki luo rajoitteita rekrytoinnille. Sallittuja kysymyksiä kontrolloivat meillä Suomen ja EU:n lait, Amerikassa osavaltion ja hallituksen lait.

ABSTRACT

DIFFERENCES AND EQUALITIES IN JOB INTERVIEW: CASE UPM-KYMMENE AND RESOURCE CONSULTING GROUP

Jarno Palonen
Jaakko Riippi
Satakunta University of Applied Sciences
School of Business Rauma
Satamakatu 26, 26100 RAUMA
Organisations and Human Resources Management
May 2008
Heinonen, Eila
Pages: 54

Keywords: job interview, interview questions, job interview process

The thesis examined the differences of job interviews between one Finnish and two American companies. The target companies were UPM Kymmene in Rauma's and its Chicago office and Resource Consulting Group in Orlando in the United States.

The aim of the study was to investigate how the job interviews between the target companies differ. In the theory section of the study we analysed the literature on job interview, questions, their nature and the interview.

In the empirical study, the material was collected by sending the questionnaires to HR-managers of the target companies. The questionnaire was prepared in both Finnish and English and it included 16 open-ended questions. We used the qualitative research method.

The study demonstrated that there are differences in job interviews between companies. The culture of the country has an influence on the fact what qualities of the applicant will be appreciated and what sort of qualifications are essential. There are also differences in the interview procedures, Americans rely on behavioristic interviews, Finnish method is more conventional. The job interview is controlled by law. In Finland, the national and the EU legislation must be observed. In America, the job interview rules are subject to state and federal law.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.2 Teemahaastatteluihin valitut yritykset: UPM-Kymmene Chicagon ja Rauman toimipisteet, Resource consulting group, Orlando.....	6
2 TYÖHAASTATTELU.....	9
2.1 Tavoitteet.....	10
2.2 Työhaastattelun käyttöalueet.....	12
2.3 Päätekniikat.....	12
2.3.1 Haastattelurunko	13
2.3.2 Strukturoimaton eli vapaamuotoinen työhaastattelu.....	14
2.3.3 Strukturoitu eli jäsennetty työhaastattelu	15
2.3.4 Yhdistelmätekniikka	17
2.4 Haastattelijan rooli	17
3 HAASTATTELU- JA KYSYMYSTYYPIT	19
3.1 Haastattelutyypit	19
3.1.1 Tavanomainen haastattelu.....	19
3.1.2 Ryhmähaastattelu	19
3.1.3 Behavioristinen haastattelu	21
3.2 Haastattelutavat.....	22
3.2 Kysymystyytit	23
3.2.1 Sallitut ja kielletyt kysymykset	25
4 TYÖHAASTATTELUPROSESSI	27
4.1 Tyypillisiä työhaastattelun aiheita.....	30
4.2 Valmistautuminen	32
4.3 Toteutus.....	33
4.3.1 Haastattelussa selvitettäviä asioita	34
4.4 Lopetus.....	37
5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	38
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	39
6.1 Tutkimusmenetelmät ja valintaperusteet.....	39
6.2 Tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuus	40
6.3 Tutkimusaineiston keräys	41
7 TUTKIMUSTULOKSET	42
7.1 Kyselylomakkeiden vastausten yhteenveto.....	42
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	50
LÄHDELUETTELO.....	53
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihealueena on suomalainen ja amerikkalainen työhaastattelu. Mielenkiintomme aiheeseen heräsi opiskelun kautta. Tulevaisuuden työnkuvaamme saattaa liittyä olennaisena osana rekrytointi ja sitä kautta työhaastattelu. Pidimme tärkeänä tehdä työn sellaisesta aiheesta, josta olisi tulevaisuutta ajatellen hyötyä.

Työhaastattelu nousee suureen arvoon, kun etsitään oikeaa henkilöä täyttämään avoinna oleva paikka organisaatiossa. Virheellinen valinta voi tulla kalliiksi yritykselle, joten on järkevää laatia selkeät ohjeet, työnjako ja etenemistavat haastattelijalle sekä muille asiantuntijoille, jotka ovat mahdollisesti mukana työhaastattelussa. Haastattelu ei ole automaattisesti paras ja aukoton henkilöarviointimenetelmä. Vaikka sitä pidetäänkin tärkeimpänä osana henkilöarviointimenetelmää, on se kuitenkin saanut vain vähän arvostusta osakseen. Jos erilaiset työhaastatteluun liittyvät tekniikat ovat tuntemattomia, on arviointi todella vaikeaa. Oikein suoritettuna haastattelu on kuitenkin yksi luotettavimmista henkilöarviointimenetelmistä. Amerikassa työhaastattelua arviointimenetelmänä arvostetaan ja siitä onkin tullut muita suositumpi testausmenetelmä. Tämä johtunee siitä, että sen ei ole huomattu syrjivän etnisiä vähemmistöjä. Haastattelua taitona pidetään usein itsestään selvyytenä, mutta kokeneetkin haastattelijat saattavat sortua lapsuksiin. Epäonnistuneiden rekrytointien taustalla ovatkin useimmiten huonosti suoritettut haastattelut.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kahden eri kansallisuutta edustavan yrityksen käyttämää työhaastattelua ja pyritään löytämään niiden välisiä eroavaisuuksia. Tutkimusongelmana on selvittää, millaisia erot ja yhtäläisyydet ovat. Työhaastatteluprosessi pitää sisällään valmistautumisen, aloituksen, itse haastattelutilanteen ja lopetuksen. Ennen varsinaista haastattelua käydään kuitenkin

läpi pitkä prosessi. Siihen kuuluu esimerkiksi valintakriteerien selvittäminen, haastattelutekniikan valitseminen, kysymystyyppien laatiminen, sekä valitsijaraadin / haastattelijoiden valinta.

Metodimme on haastattelu. Kohteemme ovat rahoitusalan yritys (*Resource consulting group, Orlando*), sekä metsäteollisuudenalan yritys Suomessa ja Pohjois-Amerikassa (*UPM-Kymmene, Chicago ja Rauma*).

1.2 Teemahaastatteluihin valitut yritykset: UPM-Kymmene Chicagon ja Rauman toimipisteet, Resource consulting group, Orlando.

Yhteyshenkilöinäimme UPM:llä olivat Raimo Vahanto Raumalla ja Kevin Fitzpatrick Chicagossa, joka on toiminut UPM:n Pohjois-Amerikan varajohtajana vuodesta 2001 lähtien. Hänet rekrytoitiin suoraan tähän virkaan ja hänellä on vuosien kokemus johtamisesta. Hän vastaa henkilöstöjohtamisen strategian muodostamisesta. Fitzpatrick on valmistunut maisteriksi Chicagon yliopistosta, jossa hänen pääaineensa oli johtaminen. Hän on suorittanut myös lakiointoja Marquetteen yliopistossa Milwaukeeessa. Vahannolla on monen vuoden kokemus henkilöstöjohtamisesta. Hänen vastuualueeseensa kuuluu Rauman tehtaalla henkilöstöpolitiikka. Hän päättää myös rekrytointiasioista.

Valitsimme kohdeorganisaatioksemme UPM-Kymmenen, koska meillä oli jo entuudestaan suhteita heihin Raumalla. Rauman toimipiste auttoi saamaan kontaktin myös heidän Pohjois-Amerikan organisaatioonsa. Valintaan vaikutti myös se, että UPM-Kymmene on johtava metsäteollisuusyhtiö maailmalla ja sillä on pitkälle kehittynyt henkilöstöjohtamisen kulttuuri.

UPM-Kymmene on johtavimpia metsäteollisuusyhtiöitä maailmassa. Se keskittyy painopapereihin, tarramateriaaleihin ja puutuotteisiin. Tuotantoa sillä on 14 eri maassa ja henkilöstöä on noin 26 000. UPM:n tärkeimmät tehtaot sijaitsevat Euroopassa, kuten Suomessa, Saksassa, Ranskassa, Iso-Britanniassa, Itävallassa sekä Amerikassa ja Kiinassa.

UPM:n Rauman tehdas on yksi maailman suurimmista aikakauslehtipaperitehtaista. Tehdas valmistaa päällystettyä ja päällystämätöntä aikakauslehtipaperia neljällä paperikoneella (1,2 miljoonaa tonnia) ja revintämassaa sellun kuivauskoneella (150 000 tonnia) vuodessa. Revintämassaa käytetään hygieniatuotteiden valmistukseen. Paperi menee aikakauslehtien, myyntikuvastojen ja sanomalehtien ynnä muiden raaka-aineeksi, josta suurin osa suuntaa ulkomaille. Kuusipuu ja kuusihake ovat sen tärkeimmät raaka-aineet. Rauman tehtaan tavoitteena on käyttää raaka-aineita mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti.

Henkilöstön koko on 1 100. UPM:n markkinoinnista vastaa heidän oma myyntiverkostonsa ympäri maailmaa.

Tehtaalla on käytössään ISO 9001-laaturjestelmä, ISO 14001-ympäristöjärjestelmä, sekä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä ISO 18001. Sen ympäristösuojelutoiminta on hyväksytty EU:n EMAS-rekisteriin. 70 prosenttia käytetystä puusta tulee hoitometsistä, jotka noudattavat kestävä kehityksen periaatteita. Tämän johdosta voidaan käyttää puun alkuperämerkkiä (PEFC). Koko tuotanto täyttää pohjoismaisen Joutsen-merkin vaatimat kriteerit. Tuhka on suurin tehtaan valmistusprosessista poistettava sivutuote. Tavoitteena on lisätä sen käyttöä maanrakennuksessa. Ilmaan aiheutuvat päästöt koostuvat savukaasuista, jotka sisältävät vesihöyryjä, rikin ja typen oksideja, sekä hiilidioksidia. (Rauman kauppakamari.)

UPM-Kymmene (Pohjois-Amerikka) avasi alueellisen päämajansa Chicagoon vuonna 2000, mihin se keskitti kaikki yritysjohtoon toiminnot. Yritysjohto työllistää ympäri Pohjois-Amerikkaa keskimäärin 100 työntekijää. UPM (Pohjois-Amerikka) valmistaa paperia, joka menee aikakauslehtien ja katalogien materiaaliksi. Vuosittainen kapasiteetti on 345 tuhatta tonnia. Sen osuus koko UPM-konsernin paperin myynnistä oli vuonna 2007 12 prosenttia ja oli toiseksi suurin markkina-alue Euroopan jälkeen. (UPM-Kymmene.)

Toiseksi kohdeorganisaatioksemme valitsimme Resource Consulting Groupin, jossa yhteyshenkilönämme oli Ann Prince. Hänellä on myös vankka kokemus johtamisen alalta. Koulutukseltaan hän on kauppatieteiden kandidaatti Phoenixin yliopistosta. Princen vastuualueeseen kuuluvat yrityksen henkilöstöön liittyvä toiminta sekä päivittäiset toimistotehtävät.

Valintaan vaikutti pääasiassa suhteet yrityksen henkilöstöön. Suhteiden ansiosta meidät otettiin heti alusta alkaen vakavasti ja yhteistyö sujui moitteettomasti. Lisäksi oli tärkeää saada vertailupohjaa kahden amerikkalaisen yrityksen välille.

Resource Consulting Group on perustettu vuonna 1988, Orlandossa. Yritys työllistää tällä hetkellä 24 työntekijää, joista kaksi on perustajajäseniä ja yhdeksän sijoitus- ja rahoitusneuvoja. RCG ei varsinaisesti myy mitään omia investointituotteita kuten rahastoja tai vakuutuksia, vaan antaa rahoitus- ja sijoitusneuvontaa yksityishenkilöille ja joidenkin yhtiöiden omille eläkerahastoille käyttäen jo markkinoilla olevia investointituotteita. Asiakkaiden sijoitettavan omaisuuden tulee olla yli miljoona dollaria tai normaalien vuositulojen yli \$300,000. Yhtiön päätarkoituksena on luoda realistinen suunnitelma jokaiselle asiakkaalle heidän kapasiteetteihin perustuen siitä, miten asiakas saavuttaa haluamansa niin rahalliset kuin elämänlaatuun perustuvat tavoitteet. RCG on Yhdysvalloissa rekisteröity ja hyväksytty sijoitusneuvontaa harjoittava yritys. Asiakaskunta, joka koostuu 320 asiakkaasta, ylettyy kuuden eri osavaltion alueelle ympäri Yhdysvaltoja, vaikkakin suurin osa asiakaskunnasta Floridan osavaltion alueella. Asiakkaan henkilökohtaisen taloudellisen suunnitelman hinta perustuu sen kompleksisuuteen ja määritellään heti asiakassuhteen alkuvaiheessa. Asiakkaan henkilökohtaista suunnitelmaa monitoroidaan vuosittain ja päivitetään tarpeen mukaan. Vuosittainen päivitys on normaalisti 40 prosenttia alkuperäisen suunnitelman arvosta. Minimi kustannus heidän vuosittaiselle neuvonnalleen on 9000 dollaria. (Resource consulting group.)

2 TYÖHAASTATTELU

Työhaastattelu on yleisin henkilöarviointimenetelmä, jota käytetään apuna, kun valitaan henkilöitä vapaisiin työtehtäviin (Heinonen & Järvinen 1997, 137–138). Nimenä haastattelu voi antaa hiukan harhaanjohtavan kuvan, sillä parhaimmillaan se on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne (Kauhanen 1996, 78–79). Haastattelua pidetään myös virallisena informaatio- sekä keskustelutilaisuutena, jossa yrityksen edustajilla on mahdollisuus saada tietoa hakijasta, sekä hakijan tavasta kommunikoida, esiintyä tai esittää omia näkemyksiään asioihin. Työnhakijalle tilaisuus taas antaa mahdollisuuden saada enemmän tietoa yrityksestä ja sen henkilöstöstä. (Heinonen & Järvinen 1997, 137–138.)

Työhaastattelua osana henkilöarviointimenetelmää on alettu tutkia viimeisten vuosikymmenien aikana yhä enemmän, jonka seurauksena siitä on saatavilla runsaasti tietoa. Tekniikka on mahdollistanut erilaiset testit, jotka ovat vieneet painoarvoa perinteiseltä työhaastattelulta. (Niitamo 2003, 22.)

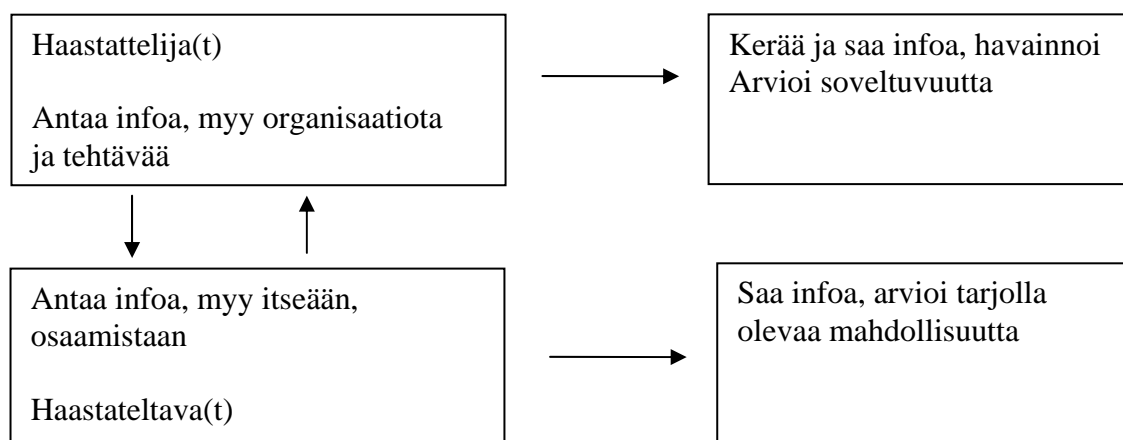
Työhaastattelu on periaatteessa tulevaisuuden ennustamista, sillä siinä arvioidaan, miten hakija tulee mahdollisesti menestymään tehtävässään. Onnistumiseen haastattelussa ei tarvita välttämättä kaikkien tekniikoiden osaamista, mutta niistä on toki hyötyä. Rauhallinen ja asiallinen käyttäytyminen ovat jo hyvä alku, mutta perustekniikat on silti hyvä osata. Haastattelu eroaa keskustelusta siinä määrin, että sillä on aina jokin päämäärä ja tavoite. (Koivisto 2004, 58–59; Clifford 2006, 25.)

Viisaat valinnat kirjan tekijät jakavat työhaastattelun hyvät periaatteet kymmeneen osaan.

1. Haastattelu on hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä.
2. Haastattelussa tulisi muistaa sen päämäärä eli arviointi.
3. Puheenvuoro kuuluu suurimmaksi osaksi aikaa haastateltavalle.

4. Haastattelijan täytyy pysyä neutraalina.
5. Arviointia tulee jatkaa läpi haastattelun.
6. Haastattelurunkoa tulisi hyödyntää joustavasti.
7. Johdattelevat kysymykset ovat tarpeettomia.
8. Avoimet kysymykset antavat paljon tietoa.
9. Kysymyksiin tulisi aina saada vastaus.
10. Haastateltavaa tulee kunnioittaa.

(Honkaniemi ym. 2006, 66.)



Kuvio 1. Työhaastattelu (Järvinen & Korosuo 1992, 190).

2.1 Tavoitteet

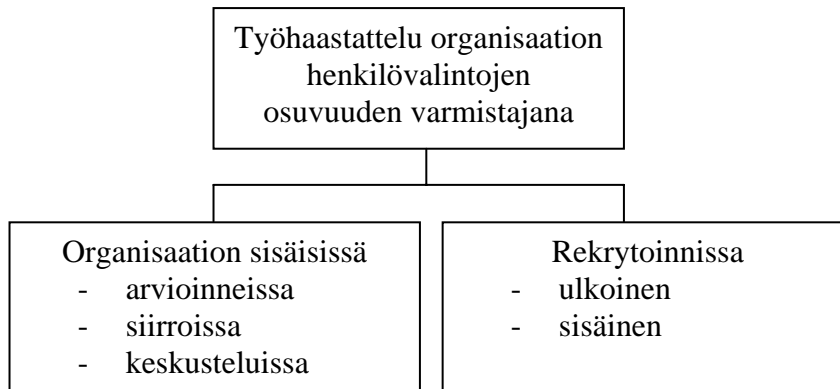
Työnantajan tavoitteena on luoda kokonaiskuva hakijasta sekä löytää hänestä sellaisia puolia, jotka täyttävät vapaaseen työtehtävään vaadittavat kriteerit. Näin vältetään vääriä valintoja. Haastattelijan tulee kirjata tärkeimmät seikat haastateltavasta ja samalla vertailla kaikkia ehdokkaita toisiinsa, jotta oikea henkilö tulisi valittua. Jokaisella hakijalla on omat vahvuutensa, joita he tarjoavat työnantajalle. Hakijan on syytä muistaa määrittää oma hintansa, jolla hän olisi valmis tekemään töitä yrityksen tulevaisuuden eteen. Häntä voidaan siis kutsua myyjäksi, joka myy itsensä työnantajalle. Työnantaja vuorostaan määrittelee hakijan hinta-laatusuhdetta

saamallaan tiedoilla, sekä hänen käytettävyyttään tulevaisuutta ajatellen. (Markkanen 2002, 53–54.)

Työhaastattelussa ei saa käyttää kuulustelukeinoja, sillä ne voivat saada haastateltavan vetäytymään kuoreensa. Tämän kaltainen menettely ei johda haluttuun lopputulokseen eli oikeanlaisen kuvan saamiseen hakijasta. (Koivisto 2004, 60–63.) Rekrytointitapahtumassa keskitytään lähinnä ammatilliseen osaamiseen, sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Haastattelijan tulee vertailla, miten hänen ja työnhakijan henkilökemiat sopivat yhteen, kun taas ammatillisen osaamisen runkona käytetään hakijan ansioluetteloa tai hakemusta, josta nähdään hänen koulutuksensa ja työkokemus. Rekrytoijan on helpompi arvioida hakijan työkokemusta tai ammatillista osaamista kuin henkilökohtaisia ominaisuuksia, koska tosiasioita ei tarvitse tulkita samalla tavalla kuin persoonallisuuteen liittyviä seikkoja. Arvot ja asenteet nousevat tärkeään rooliin hakijan, sekä tulevan esimiehen välisessä yhteistyössä, mutta niitä on vaikea selvittää haastattelun lyhyiden vuoksi. Haastattelijan kannattaakin tehdä sellaisia kysymyksiä, joista hän saa näkemyksiä hakijan arvomaailmasta ja asenteista työtä kohtaan. Jokainen työhaastattelu ratkeaa päätöksentekoon. (Markkanen 2002, 55–56.)

Onnistuneen työhaastattelun avainsana on joustavuus. Tilanteita, joissa joustavuutta tarvitaan, ovat esimerkiksi kysymysten muotoilu ja niiden esittämisjärjestys. (Koivisto 2004, 60–63.)

2.2 Työhaastattelun käyttöalueet



Kuvio 2. Työhaastattelun käyttöalueet (Järvinen & Korosuo 1992, 183).

Työhaastattelua käytetään ulkoisen- ja sisäisen rekrytoinnin, sekä henkilösiirtojen tukena. Esimerkkejä sisäisistä käyttöalueista:

1. Sisäinen siirto, jolla pyritään auttamaan henkilön kehittämistä.
2. Sisäinen rekrytointi ulkoisen sijaan.
3. Esimies-alaiskeskustelut

(Korosuo & Järvinen 1992, 183).

2.3 Päätekniikat

Työhaastattelu voidaan jakaa kahteen päätekniikkaan: strukturoimattomaan eli vapaamuotoiseen ja strukturoituun eli jäsenettyyn. Nämä kaksi tekniikkaa ovat toistensa vastakohdat. Näiden yhdistelmää kutsutaan yhdistelmätekniikaksi.

	Vapaamuotoinen	Strukturoitu
Monta	3. Vaativa, työnjakoa edellyttävä-ennustearvoltaan epävarma	1. Huolellisesti valmisteltuna ja taiten tehtynä ennustearvoltaan hyvä
Haastattelijoiden lukumäärä		
Yksi	4. Vaativa, ammattitaitoa edellyttävä- muuten ennustearvoltaan huono	2. Taiten tehtynä ennustearvoltaan hyvä

Kuvio 3. Haastattelumuoto (Järvinen & Korosuo 1992, 205).

2.3.1 Haastattelurunko

Haastattelurunko tarkoittaa järjestelmällisesti esitettävien kysymysten sarjaa, jotka ovat aina samat. (Niitamo 2001, 65). Haastattelija voi helpottaa työtään tekemällä valmiin kysymyslistan. Näin hän pystyy keskittämään huomionsa kuuntelemiseen ja havaintojen tekemiseen. (Honkanen 2005, 111). Rungon kysymykset voidaan esittää hakulomakkeen läpikäymisen yhteydessä, pelkästään muistinvaraisesti tai erillisenä listana. Rungon kysymykset jaetaan kahteen pääluokkaan, jotka ovat yleiskysymykset ja tehtäväkohtaiset kysymykset. Rungossa käsitellään ensimmäisenä hakijan koulutustaustaa. Tämän jälkeen perehdytään haastateltavan mahdolliseen nykyiseen työtehtävään, sekä vapaana olevaan tehtävään. Viimeisenä tiedustellaan hakijan työnhakuun liittyviä motiiveja. (Niitamo 2001, 65–66.) Rungon pitää myötäillä itse haastattelua ja sille asetettuja tavoitteita, joten se ei voi olla samanlainen joka kerta (Korosuo & Järvinen 1992, 208–211).

Kuvitteellinen haastattelurunko:

- Henkilötiedot
- Koulutustausta
- Työkokemus ja motiivit
- Kiinnostukset
- Poikkeavuudet
- Kunnianhimo
- Suosittelijat

Kaikkia näitä asioita ei välttämättä tarvitse käydä tarkkaan läpi, jos rekrytoija on saanut niistä tietoa jo aiemmin, esimerkiksi henkilötietolomakkeesta. (Korosuo & Järvinen 1992, 208–211; Maitland 1994, 98–99.)

2.3.2 Strukturoimaton eli vapaamuotoinen työhaastattelu

Ainoa erotettavissa oleva haastattelutekniikka ennen jäsenettyä työhaastattelua on ollut strukturoimaton eli vapaamuotoinen työhaastattelu, joka on edelleenkin yleisimmin käytetty tekniikka. (Syrjänen 2007, 23.)

Tätä tekniikkaa käytettäessä työhaastattelu etenee ilman tiettyä kaavaa. Työhaastattelutapahtuman kulkua ohjaa vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelijalla esittää avoimia ja yleismaailmallisia kysymyksiä, joiden avulla saadaan kuva haastateltavasta henkilöstä. Vapaamuotoinen työhaastattelu on kuin dialogi kahden ihmisen arkipäiväisessä elämässä. Haastattelua leimaa sen keskusteleva tyyli. Sekä haastattelijalla(t), että haastateltavalla(t) voivat esittää toisilleen kysymyksiä ja viedä haastattelua eteenpäin. Tällä tavoin luodaan mahdollisimman rento ja luonnollinen keskusteluympäristö, jolloin hakija tuntee olonsa turvalliseksi ja tuo esiin todellisen minänsä. Vapaamuotoisen työhaastattelun etuihin lukeutuu se, että rekrytoija pystyy tekemään paremmin havaintoja haastateltavan persoonallisuudesta, kuin jäsenetyssä, paljon muodollisemmassa työhaastattelussa.

On kuitenkin muistettava, että ihmisen luotettava ja syvälinen persoonallisuuden arviointi kestää paljon kauemmin suhteessa työhaastattelussa käytettävissä olevaan aikaan. Arvioinnissa voidaan epäonnistua, sillä ihmisellä on taipumus luulla tunnistavansa toisen ihmisen persoonallisuuden todellisuutta paremmin.

Vapaamuotoiset työhaastattelut ovat oivia keinoja valita työntekijä, jos haastattelija valitsee itselleen esimerkiksi työparia. Haastattelussa mitä todennäköisimmin tulee ilmi, kohtaavatko haastattelijan ja haastateltavan henkilökemiat, joka taas kertoo, kykenisivätkö he toimimaan työpareina. Henkilökemioille ei kuitenkaan saisi antaa liikaa valtaa, sillä muuten työtehtäviin valitaan vain niin sanottuja ”hyviä tyyppejä”, eikä kaikkein soveltuvimpia.

Entisaikojen työorganisaatioissa henkilövalinnat tehtiin pitkälti sen mukaan, oliko haastateltava sopiva työhön haastattelijan mielestä, eikä sen perusteella, oliko haastateltavalla tarvittavat ominaisuudet työn suorittamiseen. Ei voida sanoa, että ennen haastattelutekniikka oli väärä, vaan silloin työhaastatteluissa korostettiin eri asioita kuin nykyään. Tänä päivänä sopivuus työhön on toki tärkeää, mutta myös asioiden osaamisella on suuri merkitys. Voidaankin siis sanoa, että jäsennetty eli strukturoitu työhaastattelu vastaa paremmin nykypäivän tarpeita. (Niitamo 2003, 27–31.)

2.3.3 Strukturoitu eli jäsennetty työhaastattelu

Jäsennetyssä työhaastattelussa on tietynlainen runko ja toistuva kaava, jota noudatetaan. Se tarkoittaa, että kaikille hakijoille esitetään samat kysymykset. Tutkimusten avulla on kyetty havaitsemaan 15 erilaista tapaa jäsentää haastattelu, joita ovat mm. eksaktien muistiinpanojen tekeminen ja vastausten järjestelmällinen arviointi esim. asteikkojen avulla. Schmidt & Rader mukaan tiukasti jäsennetyillä haastatteluilla (esim. puhelin) voidaan ennakoida tulevaa työmenestystä yhtä menestyksekkäästi, kuin kasvotusten tehdyllä haastattelulla.

Jäsennetyin työhaastattelun tärkein ominaisuus on, että sen avulla kyetään luomaan vertailu haastateltavien välille. Haastattelurunkoa noudattamalla pystytään vertailemaan, miten haastateltavien vastaukset poikkeavat toisistaan. Tässä tapauksessa on toivottua, että haastattelijoiden havainnot haastateltavista vastaavat toisiaan. Salgadon & Moscoson 1995 tehdyn tutkimuksen mukaan kyseistä tekniikkaa käyttävien haastattelijoiden reliabiliteetti oli 0,75. Reliabiliteetilla saadaan selville, antaako käytettävissä oleva mittari samat tulokset eri mittauskerroilla.

Jäsennetty haastattelutekniikka luo haastattelijalle vapauden keskittää energiansa oleelliseen. Etukäteen laadittu haastattelurunko ja vielä tarkemmin sanottuna laaditut kysymykset mahdollistavat sen, että rekrytoija kykenee keskittymään haastateltavan vastauksiin ja niiden arviointiin.

Käytettäessä jäsennettyä tekniikkaa mikään oleellinen asia ei jää käsittelemättä. Haastattelurunkoa seuraamalla haastattelija käy läpi jokaisen tärkeän asian. Tämä pitää haastattelijan hereillä, sillä jokaisen kysymyksen jälkeen tulee olla valmis analysoimaan ja arvioimaan hakijan vastausta. Vapaamuotoista tekniikkaa käyttävät saattavat huomaamattaan jättää joitain tärkeitä asioita käsittelemättä, sillä se on niin lähellä normaalia sosiaalista tapahtumaa. Jäsennetyssä haastattelussa kysymykset keskittyvät enemmän konkreettiseen toimintaan, kun taas vapaamuotoisessa käsitellään niitä asioita, mitkä sattuvat esiin tulemaan. Vapaamuotoisella haastattelulla, kuten myös jäsennetylläkin on omat ongelmansa ja uhkansa. Niitä voivat olla esimerkiksi orjallinen kaavamaisuus, joka johtaa pahimmillaan jäykkään haastatteluun. Näin ollen vuorovaikutus jää syntymättä. Parhaimmillaan jäsennetty haastattelu on organisoitua, mutta myös samalla joustavaa henkilöarviointia. (Niitamo 2003, 31–33.)

2.3.4 Yhdistelmätekniikka

Yhdistelmätekniikassa on otettu hyvät puolet molemmista edellä käsitellyistä tekniikoista ja laitettu ne yhteen. Jäsennettyyn haastatteluun lisätään avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen ei ole kovin kaavamaista. Esitettävät kysymykset ovat vakiot, eli ne eivät muutu. Haastattelussa noudatetaan jäsennettyä haastattelurunkoa.

Yhdistelmätekniikkaa kutsutaan myös nimellä näyttämötekniikka. Nimitys tulee siitä, että haastattelutilanne pyritään luomaan kuin tyhjäksi näyttämöksi. Haastateltava laitetaan sellaisen tilanteen eteen, jossa hän joutuu käyttämään koko osaamistaan. Pelkkä orjallinen vastaaminen rekrytoijan kysymyksiin ei riitä, vaan on oltava valmis laittamaan itsensä likoon. Tällainen tilanne luodaan esittämällä mahdollisimman avoimia kysymyksiä. Tekniikan perustuksen luovat jäsennetyt eli ennalta laaditut avoimet kysymykset, joita noudatetaan haastattelurungon puitteissa. Haastattelijan on oltava ajan tasalla täytettävän paikan vaatimuksista, jotta hän kykenee arvioimaan vastauksia. (Niitamo 2003, 34–36.)

2.4 Haastattelijan rooli

Haastattelijoiden tulee tuntea työhaastatteluun liittyvät perusasiat, kuten yksityisyyden suoja ja syrjintäkielto, sekä erilaiset tekniikat. On tärkeää esitellä hakijalle kaikki tilanteessa mukana olevat henkilöt. Jos näin ei toimita, se luo ilmapiirin epämiellyttäväksi haastateltavan kannalta, koska silloin hän ei tiedä millainen rooli kullakin on. Olisi parempi, että haastattelijoita on useampi kuin yksi, mutta liian suurta määrää tulee kuitenkin välttää, sillä siitä johtuen arvioitava saattaa tuntea olonsa ahdistetuksi. (Vaahtio 2007, 81–83.)

Ilmapiiristä täytyy luoda mahdollisimman vapautunut. Sen on oltava asiallinen, mutta ei liian läheinen. Tämä on haastattelijoiden tehtävä. Haastattelu on korrekti tilanne, eikä siellä ole tilaa ystävyyssuhteille. Kyse ei ole eriarvoisuudesta vaan siitä, että

työhaastattelussa rekrytoijilla on erilainen asema kuin arvioitavilla. Jos roolit ovat epäselviä, haastattelu todennäköisesti epäonnistuu. Hyvä haastattelija paneutuu huolellisesti haastateltavan tietoihin. Tämä edesauttaa onnistumista ja luo samalla haastateltavalle sellaisen kuvan, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. Joillain rekrytoijilla on tapana aloittaa työhaastattelu kertomalla yrityksestä ja minkälaista henkilöä he etsivät. Tämä ei ole välttämättä hyvä tapa, sillä se antaa arvioitavalle mahdollisuuden vastata ”oikein” esitettäviin kysymyksiin ja vaikeuttaa myös hakijoiden vertailua. Haastattelijoilla on tapana olla liikaa äänessä. Heidän tulisi ennemminkin ohjata keskustelua ja antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda esille kykynsä ja persoonansa. (Vaahtio 2007, 84–86.)

Hyvä ilmapiiri koostuu Kari Koiviston mukaan:

- Miten hakijaa tervehditään.
- Haastattelutilan ilmapiiristä.
- Tavasta, jolla haastattelu aloitetaan. (Koivisto 2004, 70.)

Rekrytoijan tulee pystyä säilyttämään objektiivisuutensa koko työhaastattelun ajan. Voi olla kiusallista toimia haastattelijana, jos arvioitava on hyvä tuttu. Tällaisissa tilanteissa saattaa helposti olla sokea, joten on hyvä kuunnella tarkkaan mitä mieltä muut rekrytoijat ovat. Nykyajan yhteiskunnassa korostetaan piirteitä, kuten ulospäin suuntautuneisuus ja sosiaalisuus, mutta sisäänpäin kääntyneetkin ihmiset voivat olla yhtäläillä soveltuvia. (Vaahtio 2007, 86–89.)

3 HAASTATTELU- JA KYSYMYSTYYPIT

3.1 Haastattelutyypit

3.1.1 Tavanomainen haastattelu

Tavanomaisessa haastattelutilanteessa ovat sekä haastattelija, että haastateltava. Se on luultavimmin yleisimmin käytetty työhaastattelumuoto. Yleensä on helppoa sopia kahden ihmisen välisestä tapaamisesta, sen paikasta ja ajasta. Tavanomainen työhaastattelu on suhteellisen epämuodollinen ympäristö, joka vapauttaa ilmapiiriä. Täten luodaan hyvä ympäristö haastattelutapahtumalle. Tavanomainen haastattelu voi olla myös epäluotettavin arviointimenetelmä, jos haastattelija ei ole ajan tasalla, eikä omaa tarpeeksi kokemusta ja tietoa tarvittavista asioista. Työhaastattelussa voi esiintyä ennakkoluuloja sukupuolta, siviilisäätystä, sekä rotua kohtaan. Ne saattavat johtaa prosessin epäonnistumiseen.

Haastattelua ei suositella pidettävän yksin, jos haastattelijalla ei ole aiempaa kokemusta työhaastatteluista. (Maitland 1994, 91–94.)

3.1.2 Ryhmähaastattelu

Yksi tapa analysoida haastatteluja on tutkia niiden toteuttamistapoja. Niin muualla maailmassa kuin Suomessakin on yleisesti käytössä ryhmähaastattelut, joita kutsutaan myös paneelihaastatteluiksi. Näissä tilanteissa haastattelijoina toimii useampi henkilö. Haastattelijoilla, jotka ovat yleensä oman yksikkönsä asiantuntijoita tai jäseniä, on samaan aikaan arvioitavana yksi tai useampi henkilö.

Kyseiset tutkimukset osoittavat, että niiden ennustuskyky on varsin hyvä. Wiesner & Cronshaw 1988 meta-analyysissä huomattiin, että paneelihaastatteluilla on korkeampi ennustettavuus, kuin vapaamuotoisilla haastatteluilla. Niiden korrelaatiokertoimet olivat (0,37 ja 0,20). (Niitamo 2003, 24–26.) Meta-analyysi tarkoittaa tilastotieteellistä menetelmää, jonka avulla tutkimusten tulokset saadaan yhdistettyä. Tulokseksi saadaan laajoja tutkimusilmiöitä koskevia yleistyksiä. Se voi sisältää satoja yksittäisiä tutkimuksia, jotka taas voivat pitää sisällään havaintoja jopa kymmenistä tuhansista yksilöistä. (Niitamo 2001, 17–18.) Korrelaatiokertoimella lasketaan aineistosta saatujen havaintojen välistä riippuvuutta, mutta ei ole riippuvainen käytetystä yksiköstä. Korrelaatiokertoimen etäisyys nolasta ilmoittaa, kuinka voimakas muuttujien välinen riippuvuus on. Jos arvo on 1, muuttujien välillä on täydellinen lineaarinen riippuvuus. –1 taas tarkoittaa täydellistä negatiivista riippuvuutta. (Wikipedia.) Meta-analyysissä todettiin myös, että jäsenneyillä ryhmä- ja yksilöhaastatteluilla ei ollut eroa, vaan ne tuottivat liki samanlaiset ennuskertoimet. Myös poikkeavia tutkimustuloksia on saatu. McDaniel 1994 mukaan yksilöhaastattelut olivat paremmin ennustettavissa kuin ryhmähaastattelut (0,43 ja 0,32).

Ryhmähaastattelu on ensisijaisesti sosiaalinen esiintymiskoe, jossa tehdään johtopäätöksiä ulkoisista olemuksista ja käytöksestä. Haastattelun avulla saadaan selville ihmisen kyky selviytyä sosiaalisesta stressitilanteesta. Hakijat arvioidaan heidän sosiaalisten taitojensa tai niiden puuttumisen mukaan. Tämän vuoksi ryhmähaastattelu suosii sosiaalisia ja itsevarmoja henkilöitä. Tulee kuitenkin muistaa, että ihmisen kyvyt koostuvat muistakin ominaisuuksista, kuin sillä hetkellä tulee esiin. (Niitamo 2003, 24–26.) Ryhmähaastattelutilanteissa käytetään joskus myös tehtävän ratkaisua. Tällä tavoin seurataan haastateltavien välistä keskustelua ja tehdään huomioita, miten roolit ryhmän sisällä muokkautuvat. (Vaahtio 2007, 89–90.)

Ryhmähaastattelu on hyvä arviointimenetelmä, kun haetaan henkilöä tehtävään, joka vaatii korkeaa stressinsietokykyä. Se ei pysty kokonaan korvaamaan yksilöhaastattelua, koska syvällisempää ja yksilön huomioon ottavaa haastattelua ei voida sillä toteuttaa. (Niitamo 2003, 24–26.)

Ryhmähaastattelua käytetään usein myös ensimmäisenä haastatteluna, josta jatkoon ja tavanomaiseen haastatteluun pääsevät vain sopivimmat. Voidaan toimia myös päinvastaisella tavalla. Eeva-Leena Vaahtion mukaan sopivan ryhmän koko on neljä tai viisi henkilöä. Ryhmähaastattelua ohjaavat samat perussäännöt, kuin yksittäisiäkin arviointeja. Haastattelijoiden tulee säilyttää samalla tavalla objektiivisuutensa ja muistaa olla menemästä henkilökohtaisuuksiin. (Vaahtio 2007, 89–90.) Jos järjestetään ryhmähaastattelu, täytyy hakijoille ilmoittaa tästä etukäteen, jotta he pystyvät valmistautumaan siihen tai jopa jättäytymään pois (Heinonen & Järvinen 1997, 137–138).

3.1.3 Behavioristinen haastattelu

Behavioristisessa työhaastattelussa käytetään jäsennettyä kyselytekniikkaa, joka on suunniteltu tutkimaan hakijan aikaisempaa käytöstä tietyissä tilanteissa ja niiden mahdollista vaikutusta kriittisissä työtaphtumissa. Metodi perustuu siihen oletukseen, että mennyt käyttäytyminen ennustaa parhaiten tulevaa käyttäytymistä. Behavioristinen työhaastattelu voi pohjautua kahteen erilaiseen lähestymistapaan. 1) Mitä tuoreempaa aikaisempi käyttäytyminen on, tai 2) mitä pidempi kestoisempaa se on, sitä parempi ennustettavuus sillä on koskien haastateltavan tulevaa käytöstä. Näiden vuoksi siitä on tullut yksi suosituimmista haastattelutyypeistä Amerikassa. (Schmidt & Conaway 1999, 69–72; Career information and resources for The United States 2006, 95; Bradley 2003, 12–16) Behavioristinen haastattelu antaa rekrytoijalle mahdollisuuden ”seurata” haastateltavan suoriutumista työpaikalla hänen kertomiensa kokemusten kautta. Joissain tapauksissa haastateltavan on vaikea antaa edesmenneitä tarkkoja tapahtumakuvauksia.

Saattaa olla, että hänellä ei edes ole sen kaltaisia kokemuksia, mistä haastattelija kysyy, tai hänen on vaikea pukea niitä sanoiksi. Tällaisissa tilanteissa kärsivällinen haastattelija voi kuitenkin saada tärkeää tietoa haastateltavasta.

Yksi behavioristisen haastattelun onnistumiseen vaikuttava tekijä on ns. ”game plan”, suunnitelma siitä, mitä haastattelussa tulee käydä läpi. Suunnitelma laaditaan sen toimen pohjalta, mihin työntekijää haetaan. Toisekseen haastattelijan tulee suunnitella kysymystensä rakenne eli järjestys. Haastattelussa tulee selvittää niin positiivisia (saavutukset, menestys), kuin negatiivisiakin asioita (vaikeudet, ongelmat). Näiden kysymysten painotusten suositellaan olevan 60/40 tai 70/30, pääpaino aina positiivisissa asioissa. Behavioristinen työhaastattelu tulee suorittaa sillä tavoin, että haastateltava on äänessä suurimman osan ajasta. Tällä tyypillä on useita etuja verrattuna tavanomaiseen haastatteluun. Haastattelija toimii tietyn kaavan pohjalta, jonka seurauksena kaikki joutuvat suoriutumaan suhteellisen samankaltaisista tilanteista. Kysymykset ovat kaikki läheisesti työhön liittyviä ja keskittyvät sellaisiin suorituksiin, missä on huomattu olevan eroja tehokkaan ja tehottoman suorittajan välillä. Kriittisiä seikkoja tässä haastattelutyypissä ovat sen ylimalkainen keskittyminen työhön. Se jättää huomioimatta monet persoonallisuuteen liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat henkilön mahdolliseen suoriutumiseensa työssä. Vaikka behavioristisella työhaastattelulla on omat rajansa ja se on aikaa vievää, on sen todettu olevan tarkempi haastattelumenetelmä, kuin tavanomaisen työhaastattelun. (Schmidt & Conaway 1999, 69–72.)

3.2 Haastattelutavat

1. Peräkkäishaastattelu

Peräkkäishaastattelu on haastattelutavoista yleisimmin käytössä oleva. Valinnat työhaastatteluun pääsijöistä tekee organisaatiossa hiukan alempana oleva henkilöstöasioista vastaava henkilö. Jatkohaastatteluihin pääsevät valitsee rekrytoiva esimies ja haastattelijaraati. Tällä tavoin pyritään helpottamaan koko rekrytointiprosessia.

Voi kuitenkin olla, että meneteltäessä näin hyvät hakijat karsiutuvat jo alussa.

2. Sarjahaastattelu

Sarjahaastattelussa henkilöstöasioista vastaavat ihmiset valitsevat sopivat hakijat yleisten ohjeiden mukaisesti. He eivät voi hylätä yhtäkään ehdokasta, vaan tekevät kaikista yhteenvedon lomakkeella. Näiden yhteenvetojen pohjalta päätetään, keitä esitetään rekrytoivalle esimiehelle, joka tekee lopullisen päätöksen. Tämän tapaisessa haastattelussa negatiivisia puolia ovat sen hitaus ja kustannukset. Nämä voivat aiheuttaa hakijoiden kaikkoamisen muiden työnantajien luo. (Koivisto 2004, 63–65.)

3.2 Kysymystyypit

Työhaastattelun kysymystyypit jaotellaan Kahn & Cannellin (1957) mukaan suljettuihin ja avoimiin kysymyksiin. Suljetut ovat ennalta rajattuja. Ne ovat kysymyksiä, joihin ei ole olemassa, kuin tietynlainen vastaus, kuten ”Mikä sinun nimesi on?”. Avoimet ovat taas sellaisia, joihin voi vastata suhteellisen vapaasti, esimerkiksi: ”Mitä odotat tulevalta työpaikaltasi?”. McClelland (1980,1981) puolestaan on jakanut kysymykset reaktiivisiin (respondent), sekä proaktiivisiin (operant), jotka mittaavat persoonallisuutta. Reaktiiviset ovat etukäteen rajattuja ja jäsenettyjä. Proaktiivisia ei ole jäsenetty ja niihin vastaaminen on vapaamuotoisempaa. Näillä menetelmillä mitataan persoonallisuuden eri tasoja. Reaktiivinen mittaa tietyissä raameissa käyttäytymistä, kun taas proaktiivinen omaehtoista käyttäytymistä. (Niitamo 2003, 38–39.)

Yleisesti kysymystyypit voidaan jakaa niiden esitystavan mukaan, kuten:

1. Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset alkavat sanoilla, kuten ”miksi” tai ”kuinka”. Ne kannustavat haastateltavaa kertomaan itsestään. Tällaisilla kysymyksillä peilataan hakijan persoonallisuutta, tunteita ja mielipiteitä.

- Miksi haet tätä tehtävää?

- Miten kuvailisit itseäsi?

Avoimia kysymyksiä ei tulisi esittää heti haastattelun alussa varsinkaan, jos haastateltava on kokematon. Tämä saattaa hämmentää ja luoda kiusallisia hiljaisia hetkiä. Kysymyksiä aletaan esittää, kunhan ilmapiiri ensin rentoutuu. Sopiva hetki saattaa olla sen jälkeen, kun haastattelija on esitellyt yrityksen ja tarkistanut hakijan tiedot.

2. Suljetut kysymykset

Suljettuihin kysymyksiin ei saa välttämättä, kuin ”kyllä” tai ”ei” vastauksia, sillä ne ovat hyvin tarkkoja ja rajattuja. Tällaisilla kysymyksillä on kuitenkin tarkoituksensa. Näillä pystytään todentamaan faktoja ja niitä on helppo analysoida. Niillä saadaan myös rönsyilevä keskustelu takaisin raiteilleen.

- Piditkö koulunkäynnistä?
- Seuraatko oman alasi uutisia?

3. Rajoitetut kysymykset

Kysymykset aloitetaan sanoilla kuka, milloin ja missä. Rajoitetuilla kysymyksillä saadaan rajoitettu ja lyhyt vastaus.

- Milloin aloitit edellisessä työpaikassasi?

Tämän tyyppisillä kysymyksillä pidetään keskustelua yllä ja tarkennetaan faktoja. Käyttämällä näitä liikaa, haastattelusta tulee helposti veltto.

4. Hypoteettiset kysymykset

Näillä kysymyksillä pyritään selvittämään, miten haastateltava toimisi tietynlaisessa tilanteessa. Hän joutuu tekemään valinnan vastatessaan. Hypoteettisia kysymyksiä käytetään harvoin, koska vastaukset ovat usein vähemmän abstrakteja ja niitä on vaikea tulkita. Kysymysten tulee olla myös oleellisia työn kannalta.

- Miten suhtautuisit räyhäävään asiakkaaseen?

5. Johdattelevat kysymykset

Johdattelevat kysymykset paljastavat, mitä haastatteliija ajaa takaa.

- Sinä kykenet toimimaan kovan paineen alla, eikö totta?

Tällaisia kysymyksiä ei tulisi oikeastaan edes esittää, sillä ellei haastatteleva ole todella rehellinen ja hieman naiivi, kertoo hän vain mitä haastateltava haluaa kuulla.

6. Moninaiset kysymykset

Moninainen kysymys pitää sisällään monta kysymystä.

- Mikä oli ensimmäinen työ valmistumisesi jälkeen? Piditkö siitä? Saitko hyviä kokemuksia?

Kysymykset tulee esittää erikseen, muuten haastateltava saattaa hämmentyä. Hän ei ehkä tiedä mihin kysymykseen vastaisi ensin.

7. Syrjivät kysymykset

Syrjiviä kysymyksiä ei saa lain mukaan esittää. Tässä muutamia esimerkkejä:

- Aiotko hankkia tulevaisuudessa lapsia?
- Aiotko mennä pian naimisiin?
- Onko sinulle ongelma tehdä töitä tummaihoisten kanssa?

(Schmidt & Conaway 1999, 34–37; Maitland 1994, 103–107.)

3.2.1 Sallitut ja kielletyt kysymykset

Eri maiden lainsäädännöt määrittelevät, mitkä kysymykset ovat sallittuja. Haastattelutilanne on toisinaan niin haastava, että haastatteliija saattaa epähuomiossa kysyä myös kiellettyjä kysymyksiä. Amerikassa on tehty tarkkoja ohjeita haastattelijalle, jotka ovat avuksi, kun käsitellään esimerkiksi hakijan yksityiselämää. Ne ohjeistavat, mitkä kysymystyytit ovat laittomia. Euroopan Unionin lainsäädäntö, joka koskee muun muassa ikäsyrjintää, on suurelta osin samankaltainen kuin Amerikassakin. Oikeusjuttuja koskien kiellettyjä kysymyksiä esiintyy kuitenkin erittäin harvoin. Lainsäädännön rajoittava merkitys onkin siis paljon vähäisempää kuin Amerikassa.

Marjut Nieminen listaa kirjassaan *Interview Power* syitä, joiden vuoksi työnhakijoita ei voi syrjiä. Näitä ovat mm. ikä, sukupuoli, rotu, ihonväri, uskonto, seksuaalinen suuntautuneisuus ja kansallisuus. Nykyään monissa maissa on sääntönä, että työhaastattelussa kysytään pelkästään asioita, jotka liittyvät työhön. Kysymyksiä haastateltavan perhesuhteista ei pidetä suotavina. Mikäli haettava tehtävä niin vaatii, on sallittua kysyä henkilökohtaisistakin asioista. Laki rajoittaa työhaastattelussa esitettäviä kysymyksiä varsinkin Amerikassa, mutta kiellettyjä kysymyksiä on mahdollisuus muotoilla niin, että ne ovat lain puitteissa. On esimerkiksi kiellettyä kysyä suoraan haastateltavan fyysisiä rajoitteita, kun taas on sallittua kysyä, onko hänellä joitain puutteita, mitkä estävät häntä tekemästä työtä. Jos haastattelija haluaa välttämättä tietää jotain henkilökohtaista, on haastateltavalla mahdollisuus esittää vastakysymys: Miksi haastattelijan täytyy tietää? (Nieminen 2006, 91–93; Uranus.fi.)

4 TYÖHAASTATTELUPROSESSI

Markkanen jakaa rekrytointiprosessin kolmeen osaan kirjassaan Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Ensimmäiselle haastattelukierrokselle valitaan 3-10 mielenkiintoisinta hakijaa. Tavoitteena on saada kokonaiskuva hakijoiden osaamisesta. Toiselle kierrokselle valitaan hakijat, jotka täyttävät kriteerit koskien työn suorittamista. Valitun henkilömäärän koko on 2-5 ehdokasta. Kolmanteen eli lopulliseen valintaan tähtäävälle haastattelukierrokselle pääsee korkeintaan kaksi ehdokasta, mikäli he ovat tasavertaisia keskenään. (Markkanen 1999, 121.)

Eeva-Leena Vaahtio määrittelee kirjassaan ”Pestaa paras – rekrytinnin opas esimiehelle”, että on oikeampi tapa kutsua haastattelua arvioinniksi ja haastattelihoita arvioijiksi. Nyrkkisääntönä on, että järjestetyssä työhaastattelussa on koko prosessin ajan samat haastattelijat. Jos esimerkiksi yhdellä haastattelihoista jää väliin joku haastateltavista, menettää hän kykynsä verrata ehdokkaita toisiinsa. Haastattelujen tulee olla tarkoin suunniteltuja, että ne pysyisivät aikataulussa. On tasapuolista kaikkia kohtaan, että haastattelu aika on jokaiselle sama. Tilaisuuden pituus riippuu luonnollisesti haettavan tehtävän vaativuudesta. Niiden väliin tulee jättää pieni hengähdystauko, jotta haastatteliho pystyy arvioimaan ja kirjoittamaan tuntojaan ylös ehdokkaista. Tämä estää myös jonojen syntymistä ja mukavoittaa koko prosessia.

Tärkeää on myös haastattelupaikan valitseminen ja varaaminen. Huoneen tulee olla rauhallinen ja muutenkin sellainen tila, missä haastatteliho pystytään suorittamaan häiriöttä. Esimerkiksi kännyköiden ei saa antaa häiritä. Tilaisuuden keskeytyminen aiheuttaa negatiivisia reaktioita, sekä haastattelijassa, että haastateltavassa. Voi siis olla, että tällaisten tilanteiden takia aitoa vuoro vaikutusta ei pääse syntymään.

Työhaastattelutilaisuudessa voidaan tarjoilla juotavaa ja ruokaa. On makuasia, mitä tarjoilua järjestetään, mutta olisi kuitenkin hyvä jos haastateltavilla olisi mahdollisuus juoda jotain haastattelun aikana.

Ratkaiseva hetki työhaastattelutilanteessa saattaa olla jo haastateltavan astuminen haastattelutilaan, sillä ensivaikutelma syntyy jo muutamassa sekunnissa. Ensivaikutelma voi muuttua, mutta ei kovin helposti. Arviointiin on siis panostettava alusta alkaen molemmin puolin. (Vaahtio 2007, 77–80.)

Suomalaiset eivät ole hyviä kehuaan saatikka myymään itseään työnantajalle, vaikka kyky kertoa omista saavutuksistaan ja vahvuuksistaan olisi hakijalle eduksi. Suomalaiset ovat ylpeitä täsmällisyydestään ja organisointitaidoistaan. He odottavat sitä myös muilta, joten on erittäin tärkeää olla täsmällinen ja saapua paikalle sovittuun kellon aikaan. Haastateltavan odotetaan kättelevän kaikkia paikalla olijoita. Olisi kohteliasta puhutella haastattelijaa sukunimellä, ennen kuin ilmapiiri on vapautunut, ellei sinun kauppoja tehdä heti alussa. Fyysinen kontakti kättelyä lukuun ottamatta ei ole hyväksyttävää. Myös kädet taskussa puhumista pidetään paheksuttavana.

Small talk jää usein lyhyeksi suomalaisessa keskustelussa. Tapana onkin mennä suoraan asiaan, mutta ei ole silti soveliasta tiedustella palkasta tai eduista heti haastattelun alussa. Suomalaisissa työhaastatteluissa tulee normaalisti myös hiljaisia hetkiä. Niitä tulee kunnioittaa välttämällä turhaa puhumista. Osoittamalla aloitekykynsä kysymyksen haastateltava antaa positiivisen kuvan itsestään. Suomalaisessa työhaastattelussa hakijat haastatellaan usein erikseen, mutta joskus pidetään ryhmähaastatteluita, jolloin hakijasta halutaan kuva tiimissä toimimiseen. Aktiivisuutta pidetään yhtä tärkeänä kuin toisten hakijoiden kuunteluakin. (Career information and resources of Finland 2006, 105.)

Amerikkalaiset rekrytoijat odottavat hakijoiden osaavan kertoa heidän yrityksestään, sen kilpailijoista ja asiakkaista. Haastateltavalta kysytään tiimityön merkityksestä ja omista onnistumisista ryhmässä. Rekrytoija saa positiivisen kuvan hakijasta, kun hän

osoittaa luovuutta, vastuun ottamista sekä nopeita ratkaisuja. Amerikkalaisilla työhaastattelijoilla on tapana kysyä myös menneistä virheistä, mitä hakija on saattanut työssään tehdä.

On siis hyvä, että haastateltava on miettinyt valmiiksi muutamia tällaisia esimerkkejä uraltaan. Amerikkalaisiin rekrytoijiin tekee vaikutuksen haastateltavan tehokkuus, luovuus, ryhmässä toimiminen ja työskentely itsenäisesti. Positiivisella asenteella, tunnollisuudella sekä tarkkuudella on myös suuri merkitys.

Useita tunteja kestävä paneelahaastattelun käyttö, jossa on kahdesta neljään rekrytoijaa, on Amerikassa yhä yleisempää. Tällä säästetään aikaa ja se antaa mahdollisuuden nähdä ja kuulla useampaa haastateltavaa samaan aikaan. Työhaastattelusta ei haluta kuulustelunomaista tai pelottavaa, mutta katsekontakti ja molemminpuolinen luottamus ovat tärkeitä. Kysymyksiin tulee vastata suoraan ja ytimekkäästi.

Rekrytoijia pitäisi kutsua heidän titteliensä mukaan, elleivät he anna lupaa sinutteluun. Amerikassa työhaastatteluissa ei ole viisasta keskustella politiikasta, uskonnosta tai etnisestä taustasta.

Haastateltavan kannalta on erittäin tärkeää, että hän käyttäytyy kaikille ihmisille asiallisesti. Rekrytoija voi kysyä vaikkapa sihteeriltään millaisen ensivaikutelman hän sai hakijasta, jos oli ollut tämän kanssa tekemisissä. Sellainen ihminen, joka tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa, on paremmassa asemassa kuin sellainen joka ei tule. Monet amerikkalaiset yritykset tekevät hakijoille kirjallisia ja suullisia testejä arvioidakseen heidän persoonallisuutta ja sopivuutta vapaana olevaan paikkaan. Tällaisiin testeihin ei voi valmistautua. Paras tapa on olla oma itsensä ja vastata kysymyksiin rehellisesti. Negatiivisia asioita omasta taustasta ei silti tarvitse tuoda esiin, ellei niitä erikseen kysytä. Jotkut yrityskulttuurit ovat muodollisempia kuin toiset. Työhaastatteluun tulee siis mieluummin ylipukeutua kuin alipukeutua. Puku on varmin keino, jos ei ole varma etiketistä. (Career information and resources

for The United States 2006, 95–96.) Työnantaja vetää omat johtopäätöksensä hakijan pukeutumisesta. Silmiinpistävää on esimerkiksi, jos puku on liian iso tai hame liian lyhyt. (Staffieri 2007, 3-5.)

Useimmat amerikkalaiset työnantajat odottavat hakijoilta itsevarmuutta ja positiivista olemusta. Amerikassa on soveliasta olla jalan mitan etäisyydellä puhuttaessa seisaaltaan. Siellä arvostetaan myös kunnianhimoa menestyä urallaan.

Amerikkalaiseen tapaan on kohteliasta lähettää rekrytoijalle lyhyt kiitos-kirje työhaastattelun jälkeen. Tämä voi olla myös se viimeinen kriteeri, jolla hakija paikan mahdollisesti saa. (Career information and resources for The United States 2006, 95–96.)

4.1 Tyypillisiä työhaastattelun aiheita

Hakijan koulutustaustan, osaamisen ja työhistorian tiedusteleminen vie eniten aikaa työhaastattelussa. Hakijan sen hetkinen elämäntilanne ja käsitys omista vahvuuksista jää vähemmälle huomiolle, vaikka nekin ovat tärkeitä osa-alueita. Aiheita on kuitenkin paljon ja haastattelijan tulee valita omasta mielestään keskeisemmät asiakokonaisuudet.

Seuraavat aiheet voivat antaa haastattelijalle olennaisia tietoja hakijasta:

1. Kesätyöt: Mitä erilaisia töitä hakija on mahdollisesti tehnyt opiskelun ohella. Ovatko ne olleet haettavaa tehtävää vastaavia vai ei.
2. Perhe: Onko hakija valinnut alansa omasta halustaan vai sisarusten ja vanhempiensa ohjaamana.

3. Armeija: Saiko hakija esimieskokemusta varusmiesajalta vai onko hakija ylipäänsä suorittanut varusmieskoulutusta. Jos ei, niin miksi. Näitä ei saa Suomessa työsyRJintälain perusteella pitää erottelevana kriteerinä. (Rikoslaki, luku 47 3 §)

4. Terveystila ja alkoholinkäyttö: Lopullinen vastuu koituu näissä aiheissa lääkärille, joka tekee työhönottotarkastuksen työsuhteen solmimisen yhteydessä. Nykyään myös huumetestit ovat yleistyneet. Näissäkin asioissa terveystilan käyttäminen kriteerinä on työsyRJintää. (Rikoslaki, luku 47 3 §)

5. Ajokortti: Erittäin tärkeää tiedustella, jos se on työn suorittamisen kannalta pakollinen.

6. Irtisanomisaika: Tästä aiheesta on syytä keskustella, jotta se tulee selväksi molemmille osapuolille. Hakijalla voi esimerkiksi olla joitakin sitoumuksia nykyisessä työpaikassa. Tässä yhteydessä nousevat esille myös kilpailurajoitteet.

7. Suosittelijat: Suosittelijan täytyy tuntea riittävän hyvin hakijan tavat toimia, jotta kysyjällä on syy uskoa saamaansa arvioon. Tämä aihe käydään läpi yleensä haastattelun loppupuolella, jos hakija ei ole merkinnyt suosittelijaa hakulomakkeeseen.

8. Harrastukset: Näistä haastateltava pystyy puhumaan vapautuneemmin.

Haastattelijan kuuluu vertailla, tapahtuiko hakijan käyttäytymisessä erityisiä eroja haastattelun eri vaiheissa ja jos tapahtui, niin minkälaisia. Ovatko ne positiivisia vai negatiivisia. (Markkanen 2002, 83–86.)

4.2 Valmistautuminen

Valmistautuminen on olennainen osa onnistunutta työhaastattelua. Haastattelijoille pitää olla selvillä, kuinka paljon heillä on aikaa kullekin haastateltavalle. Pitää ottaa huomioon myös, että haastattelut voidaan joutua suorittamaan työajan ulkopuolella, koska työtehtäviä voi olla niin paljon, ettei kaikkia haastatteluita ehditä tekemään työajalla. Haastatteluiden välillä on oltava sen verran aikaa, että haastatteliija ehtii keskittymään seuraavaan haastatteluun.

Työhaastattelupaikka, aika, kontaktihenkilön nimi ja hänen yhteystietonsa on ilmoitettava riittävän ajoissa jokaiselle hakijalle. Hakijan tiedot tulee olla selvillä mahdollisen peruuntumisen vuoksi, vaikka sovitusta tulisikin viimeiseen asti pitää kiinni.

Asko Järvisen ja Heikki Korosuon mukaan työhaastatteluun vaikuttavat myös

- työvuoden rytmi
- lomat
- työkomennukset
- matkat

Työhaastatteluun voidaan käyttää esimerkiksi oman työpaikan kokoustilaa tai jotain ulkopuolelta varattua tilaa. Jälkimmäistä vaihtoehtoa käytetään yleensä, jos hakijan henkilöllisyyttä ei hänen tunnettavuutensa vuoksi haluta paljastaa. Työhaastattelupaikka voidaan järjestää myös lähemmäksi hakijaa, mikäli tilanne niin vaatii. Paikka, jossa työhaastattelu järjestetään, tulee olla muuan muassa sellainen, ettei haastateltava istu haastattelijaa alempana, eikä vasten valoa. Puitteiden pitää olla kaikin puolin kunnossa. (Korosuo & Järvinen 1992, 199–200.)

4.3 Toteutus

Työhaastattelu alkaa jo ensimmäisestä kädenpuristuksesta, kun haastateltava on saapunut paikalle ja haastattelija tulee häntä vastaan. Ideaalitalanne työhaastattelun alussa on, että haastattelija saisi luotua rennon ilmapiirin, jossa nautittaisiin molemminpuolista luottamusta. Haastattelija voi kysyä aluksi esimerkiksi päivän kuulumisia tai joitain muita ilmapiiriä keventäviä kysymyksiä. Alkutilanteessa, joka voi kestää muutamasta minuutista jopa kymmeneen, luovat sekä haastattelija, että haastateltava kuvan toisistaan. Tämän jälkeen siirrytään tiedonkeruuvaiheeseen, joka sisältää vaikeimmat kysymykset. Loppuvaiheessa hakijalle esitetään helpompia kysymyksiä ja annetaan esittää omiaan haastattelijalle. (Markkanen 2002, 57–58; Österberg 2005, 79–80.)

Työhaastattelutilanteessa haastateltavan tulisi olla äänessä suurimman osan ajasta n. 70 % ja haastattelijan 30 % (Karhu 1999, 63). Ensimmäisellä haastattelukierroksella riittää, että haastattelun suorittaa henkilöstöasiantuntija. Vasta loppuvaiheessa mukana on ehdottomasti oltava myös rekrytoiva esimies. Näin he voivat yhdessä haastatella loppusuoralle päässeitä hakijoita. Mikäli esimies haluaa tehdä kaikki haastattelut itse, voi henkilöstöasiantuntija olla tarkkailijan roolissa. Kyseinen roolijako voidaan tarvittaessa tehdä myös toisinpäin.

Haastattelijoiden tulisi Österbergin mukaan havainnoida työnhakijoista seuraavia piirteitä:

- Pukeutumistyyli ja yleiskuva
- Täsmällisyys sovittujen aikojen kanssa
- Kädenpuristus sekä katsekontakti
- Hakijan ennakkotiedot yrityksestä
- Miksi hakija on kiinnostunut vapaana olevasta tehtävästä yrityksessä
- Persoonallisuus, tavoitteet sekä kiinnostuksen kohteet

Haastattelijan tulisi myös pohtia syitä, miksi juuri kyseinen hakija olisi paras vaihtoehto vapaana olevaan tehtävään, sekä arvioida ovatko haastateltavan vastaukset todenmukaisia. (Österberg 2005, 79–80). Viimeisenä hänelle kerrotaan jatkotoimenpiteistä, jonka avulla välttyään myös turhilta yhteydenotoilta. (Markkanen 2002, 79–80).

4.3.1 Haastattelussa selvitettäviä asioita

1. Koulutustausta

Rekrytointi-ilmoituksissa ilmenevä suoritettu tutkinto/ koulutus rajaa hakijajoukkoa. Koulutuksen kautta hankittu ammattitaito on ensimmäisessä hakijoiden karsintavaiheessa oleellinen. Esimerkiksi juridiikan hallintaa vaativa tehtävä on tarkoitettu etusijassa näitä asioita hallitseville ihmisille. Jatkovaiheessa nousevat esille hakijan motivaatio, sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Hyvin menneiden opintojen painoarvo ei välttämättä ole yhtä suuri, kuin vapaana olevan työtehtävän kannalta mielenkiintoinen opinnäytetyö. Opintojen erikoistumisvaihe on siis merkityksellisempi työelämän kriteerien kannalta. Se kertoo samalla myös hakijan motivaatiosta. Opinnäytetyö sekä teorian ja käytännön yhteensovittaminen antavat työnhakijalle arvokasta tietoa ja osaamista. Kesken jääneet opinnot eivät aina ole haitta työelämässä, mutta ne voivat koitua kohtaloksi työnhaussa, jos työnantaja pitää loppututkintoa arvossaan.

Erikoistuminen johonkin tiettyyn alaan tai itsensä lisäkouluttaminen työsuhteen aikana nostaa työntekijän pisteitä työmarkkinoilla, koska työelämässä tapahtuu muutoksia nopeaan tahtiin. Haastattelutilanteessa haastattelija voi Mikko Markkasen mukaan käsitellä koulutukseen liittyviä asioita mm. seuraavista näkökulmista:

- Miksi työnhakija on valinnut juuri tietyn koulutuksen?
- Mikäli kiinnostuksen kohteet hakijalla muuttuivat opintojen aikana, niin miten ja miksi?
- Miksi hakija teki opinnäytetyön tietystä aiheesta?

- Ilmenikö ongelmia työelämään siirtymisessä?
- Tekisikö hakija valintansa toisella tavalla, jos saisi siihen mahdollisuuden jne.

(Markkanen 2002, 63–65.)

2. Elämäntilanne

Jokaisella työhaastattelijalla on omat henkilökohtaiset kokemuspohjaiset tulkintasääntönsä, jotka kaventavat hänen näkökulmiaan. Tämän johdosta haastattelijan tulee olla tarkkana, miten hän arvioi ja tekee päätöksiä työnhakijasta. Seurauksena voi olla liian voimakas johtopäätös sellaisten asioiden perusteella, jotka eivät suoranaisesti liity ammatilliseen osaamiseen. Vuonna 2001 Suomessa voimaan astunut laki yksityisyyden suojasta rajoittaa haastattelijan valtuuksia tiedustella hakijan yksityiselämästä. Raja sallittujen ja kiellettyjen kysymysten välillä on kuitenkin vaikeaa erottaa. Työnantajan on hyvä tietää hakijan mahdollisuuksista matkustaa työn perässä, jos työ sitä vaatii. Näin esille nousee mm. hakijan tämän hetkinen perhetilanne. Aiheesta on hyötyä myös hakijalle, jotta mahdolliset joustot työajoissa eivät tulisi yllätyksenä työsuhteen alussa. Jos työpaikan vastaanottaminen vaatii muuttoa toiselle paikkakunnalle, kannattaa haastattelijan ottaa selvää, miten haastateltava mahdollisesti hoitaisi käytännön järjestelyt. (Markkanen 2002, 66–67.)

3. Työhistoria

Työnhakijan kannalta tärkein kriteeri on työhistoria silloin, kun hakijoita valitaan seuraavalle kierrokselle hakemusten perusteella. Hakijan hyvällä maineella ihmisenä ja työntekijänä ei tässä vaiheessa ole juurikaan painoarvoa, jos hänen työhistoriansa ei vastaa vapaana olevaan työpaikkaan tarvittavia arvoja. Jatkossa tilanne kääntyy toisinpäin, silloin hakijan mielipiteillä ja olemuksella on suurempi painoarvo. Haastattelijan on hyvä käydä läpi kaikki haastateltavan aiemmat työpaikat. Näin saadaan varmuudella tieto siitä, mistä asioista hän vastasi ja mikä oli hänen työnkuvansa. Haastateltavalla voi olla työhistoriassaan lyhyitäkin työsuhteita. Niistä on syytä kysyä, miksi työsuhde on jäänyt niin lyhyeksi. (Markkanen 2002, 67–70.)

4. Työmotivaatio

Käsiteltäessä motivaatiota lähtökohdaksi tulisi ottaa hakijan sen hetkinen työ- tai opiskelutilanne. Haastattelijan tulee selvittää aiheuttaako haastateltavan mahdollinen opiskelu ongelmia, mikäli paikka uudessa organisaatiossa aukeaa. Haastatteliija saa Mikko Markkasen mukaan tietoa hakijan motivaatiosta työtä kohtaan ottamalla selvää mm. seuraavista asioista:

- Mikä tai mitkä olivat hakijan mielekkäimpiä työtehtäviä aiemmissa työpaikoissa?
- Mitä hakija odottaa uudelta työnantajaltaan?
- Mitkä seikat vaikuttavat eniten hakijan tyotehokkuuteen?
- Mikä tehtävä olisi sellainen, jota hakija ei tekisi mistään hinnasta?
- Mikä olisi hakijan mielekkäin tehtävä uudessa työssä?

Haastattelijalla on suuri vastuu arvioidessaan haastateltavan motivaatiota, koska se voi ailahdella työsuhteen edetessä. Syinä voi olla esimerkiksi erimielisyydet työkavereiden kanssa, huonosti menneet asiakassuhteet, taloudellinen tilanne tai elämäntilanteessa tapahtuva muutos. (Markkanen 2002, 71–74.)

5. Erityistaidot

Erityisosaaminen luo hyvät edellytykset työssä menestymiselle. Sitä voidaan tiedustella suorilla kysymyksillä. Erityisosaamisen tiedusteluun on syytä paneutua syvemmin, jos työtehtävässä vaaditaan jotain tiettyä osaamista. Haastateltavalle voidaan teettää työhaastattelussa konkreettisia harjoituksia. Näin saadaan heti tietynlainen kuva osaamisesta ja siitä miten hyvin hän hallitsee vaadittavat osa-alueet. Johtamiskokemusta pidetään erityisosaamisena ja sen laajuutta voi haastatteliija kysyä haastateltavalta tiedustelemalla hänen alaistensa määrää, heidän koulutustasoaan ja tehtäviä, joita he ovat joutuneet tekemään. Haastattelijan voi myös kysyä haastateltavalta tämän omakohtaisia kokemuksia tilanteista, joissa hän on saanut johtaa tilannetta ja mitkä asiat ovat olleet vaikeita tai helppoja. (Markkanen 2002, 75–76.)

4.4 Lopetus

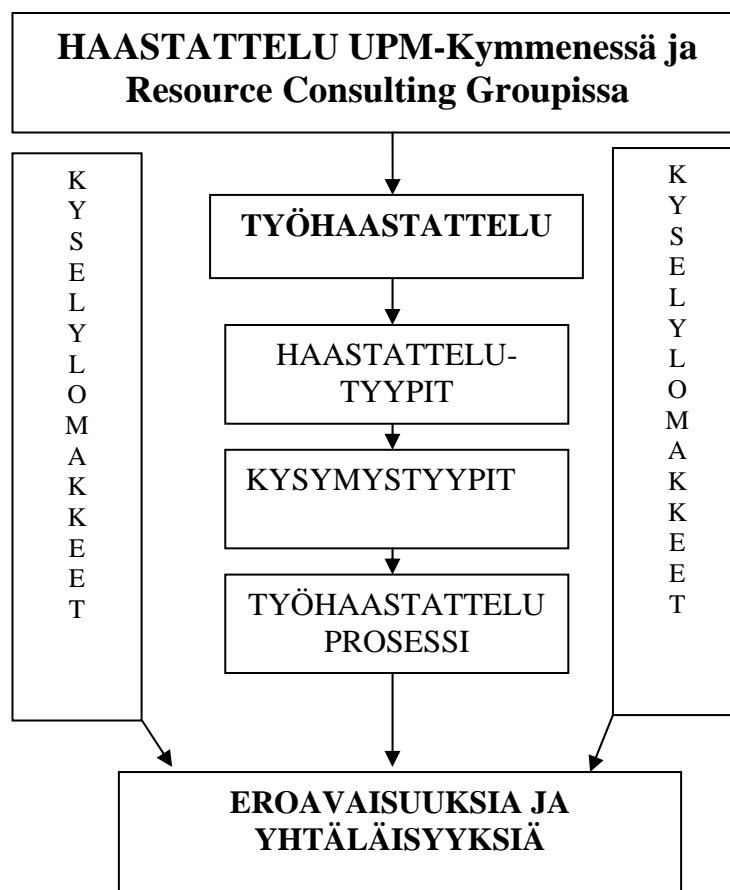
Haastattelun lopussa jää ehkä noin viidestä kymmeneen minuuttia aikaa lopetukselle. Tämän ajan voi käyttää tehokkaasti hyväksi. Haastattelun lopettaminen on tiedonkeruun kannalta tärkeä vaihe. Samalla haastattelijalla on mahdollisuus arvioida haastateltavan kysymysten sisältöä. Tämä vaihe antaa hakijalle mahdollisuuden erottautua muista positiivisella tavalla esittämällä oleellisia kysymyksiä koskien esimerkiksi työtä, yritystä ja prosessin etenemistä. (Markkanen 1999, 144.) Haastattelijoiden vastausten tulee olla rehellisiä ja totuudenmukaisia. Työtarjousta ei tule koskaan tehdä haastattelun päätteeksi, vaikka vaikuttaisikin siltä, että hakija on juuri sopiva. Päätökset tulisi tehdä vasta siinä vaiheessa, kun kaikki haastateltavat on käyty läpi ja analysoitu. (Maitland 1994, 107–108.)

Analyysointi tulee tehdä erikseen jokaisen haastattelun jälkeen, sillä muistin määrä on rajallinen (Korosuo & Järvinen 1992, 216). Lopuksi tulee aina kiittää haastateltavia (Vaahtio 2007, 99–100).

Mikko Markkasen mukaan haastattelijan tulee paneutua haastattelun lopetuksessa seuraaviin asioihin:

- Tilanne täytyy luoda miellyttäväksi ja paineettomaksi.
- Ehdokkaalle tulee antaa mahdollisuus esittää kysymyksiä.
- Haettava tehtävä tulee kuvata mahdollisimman tarkasti.
- Hakijalle tulee kertoa aikataulu millä asiat etenevät ja prosessin seuraavat vaiheet. (Markkanen 1999, 145.)

5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS



Kuvio 4. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmät ja valintaperusteet

Olemme käyttäneet tässä opinnäytetyössä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Päädyimme tähän, koska halusimme saada tarkkaa informaatiota case-yritysten työhaastatteluprosessista. Kvalitatiivinen menetelmä sopi työhömmе, koska koimme, että tehdyn kyselylomakkeen vastausten analysointiin ei voinut käyttää numeerista eli kvantitatiivista metodologia. Tavoitteenamme oli löytää tosiasioita ja yksityiskohtaisia rakenteita. (kts.esim.Hirsjärvi ym. 2001, 152; Metsämuuronen 2005, 43–44; Niskanen 1994, 104.)

Menetelmänä päädyimme kyselylomakkeeseen, koska arvelimme, että sen avulla pystyisi ehkä parhaiten saamaan vastauksen haluamiimme kysymyksiin ja vertailemaan yritysten vastauksia toisiinsa. Ensin varmistimme teorian avulla, että asia jota tutkimme, oli mitattavissa. Tämän jälkeen pystyimme siirtymään teoreettiselta tasolta empiiriselle. Kyselylomakkeen vastausten tulkintavaiheessa peilasimme teoreettista tasoa. Kysymysten valinta pitää aina perustella kyselylomakkeessa vasten tutkimukseen tehtyä teoreettista viitekehystä eli kysymysten tulee myötäillä käsiteltyä teoriaa. Toisin sanoen kyselylomakkeessa ei kysytä asioita mielivaltaisesti. Kyselylomakkeen tulee mitata täsmälleen sitä, mitä teoreettisilla käsitteillä mitataan. (Vilka 2005, 81.) Lomakkeet laadittiin sekä suomeksi että englanniksi. Englanninkielinen kyselylomake tarkistutettiin kielten opettajalla, mikä lisää lomakkeen luotettavuutta. Lomakkeen kysymykset määritimme teorian avulla. Kysymykset käsitteivät tärkeimmiksi kokemiamme asioita.

6.2 Tutkimusaineiston analysointi ja luotettavuus

Vastausten luotettavuutta lisäsi mielestämme se, että tunsimme case-yritysten henkilöstöä entuudestaan. Kohdeyrityksille oli jo hyvissä ajoin ennen lomakkeiden lähettämistä ilmoitettu asiasta ja he olivat hyvin myönteisiä asian suhteen. Luotettavuutta vähensi kuitenkin opinnäytetyön avoimuus. Työn ollessa julkinen, voivat vastaukset olla ehkä hiukan varovaisiakin, eikä täydellistä totuutta saada välttämättä esille. Analysointi oli kuitenkin helppoa, koska vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla kuin ne oli tarkoitettukin. Tutkimuksen kannalta negatiivinen seikka saattaa olla, että emme päässeet haastattelemaan kasvotusten. Näin ollen luotettavuus oli parantunut entuudestaan ja olisimme voineet esittää tarkentavia kysymyksiä. Se ei kuitenkaan ollut mahdollista ja olemme nykyiseenkin tulokseen erittäin tyytyväisiä.

Reliaabeliudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja vielä tarkemmin sanottuna sitä, että samalle henkilölle tehdään kaksi eri mittausta ja näistä saadaan sama tulos, vaikka tutkija olisi eri. Tutkimus on aina luotettava ajassa ja paikassa. Näin ollen tuloksia ei tulisi yleistää pätevyysalueiden ulkopuolelle. Omassa työssämme voimme mielestämme määritellä reliaabeliuden kuin edellä on mainittu. Laadimme yhdessä kyselylomakkeen, analysoimme sen ja päädyimme samoihin johtopäätöksiin.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se ilmaisee erilaisten mittareiden tai menetelmien kykyä mitata, mitä tutkimuksessa kulloinkin mitataan. Pätevyys tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että tutkimuksessa ei saisi olla virhettä. Haastateltavien täytyy siis ymmärtää kyselylomakkeen kysymykset. Tutkimus saattaa antaa väärän tuloksen, jos vastaaja ja tutkijat ymmärtävät kysymykset eri tavalla. Pohjimmiltaan validiteetissa on kyse myös siitä, miten tutkijat onnistuvat sisällyttämään teorian kyselylomakkeeseen. Luotettavuus ja pätevyys yhdessä muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Mielestämme onnistuimme sisällyttämään validiteetin lomakkeessamme, koska haastateltavat ymmärsivät kysymyksemme niin kuin olimme ne tarkoittaneetkin. (Vilka 2005, 161–162.)

6.3 Tutkimusaineiston keräys

Vastaajat olivat yritysten henkilöstöhallinnosta ja sitä kautta rekrytoinnista vastaavia ihmisiä. Valitsimme haastatteluun kaksi amerikkalaista yritystä, koska halusimme saada enemmän tietoa juuri siitä kulttuurista, suomalaisen ollessa jo hiukan tutumpi. Tavoitteena oli päästä pintaa syvemmälle tarkasteltaessa työhaastattelun eroja eri maiden näkökulmista. Kyselylomakkeen avulla saimme vastauksia siihen, kuinka työhaastattelut eri yrityksissä eri maiden välillä erosivat. Kyselylomakkeet toimitettiin maaliskuun lopussa ja vastaukset saimme kuukauden sisällä tästä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Kyselylomakkeiden vastausten yhteenvetoa

UPM-Kymmene, Rauman tehdas: Raimo Vahanto, Recruitment Manager

Vahanto määrittelee työhaastattelun hetkeksi, jossa työnhakija saa tilaisuuden kertoa, miksi hän on paras hakija vapaana olevaan tehtävään ja miten hänen parhaat ominaisuutensa puoltavat menestymistä haettavassa työtehtävässä. Onnistuneeseen työhaastatteluun päästään, kun haastateltava on vapautunut kertomaan itsestään avoimesti ja rehellisesti. Haastattelu on Vahannon mukaan epäonnistunut, jos haastateltava jännittää ja tilanne menee haastattelijan liialliseksi kyselemiseksi.

UPM-Kymmenen Rauman toimipisteen työhaastattelut suorittaa sen oma HR-organisaatio yhdessä yksikössä olevan esimiehen kanssa. Haastattelijan tulee osata ”lukea” hakijaa alusta alkaen, tehdä oikeita johtopäätöksiä ja analysoida niitä lopullisessa päätöksessä. Vahannon mielestä haastattelijan tulee tuntea myös käyttäytymisen psykologiaa ja hänellä on oltava taito eritellä haastateltavat keskenään. Haastattelijalta vaaditaan soveltuva peruskoulutus, sekä hänellä täytyy olla käytyä erilaisia kursseja koskien rekrytointia. Yritys tarjoaa rekrytoijilleen koulutusta kurssien muodossa. Lisäksi he järjestävät erilaisia tapaamisia vuosittain.

Työhaastattelun vaikeimmiksi seikoiksi hän kokee suuren haastateltavien joukon saman päivän aikana. Tällöin saattaa olla vaikeaa säilyttää objektiivisuus. Hakijoissa UPM-Rauma arvostavat yhteistyökykyä, asennetta ja motivaatioita, rasituksensieto- ja ongelmanratkaisukykyä sekä alan koulutusta.

Haastattelijä valmistautuu työhaastattelutilanteeseen tutustumalla huolellisesti hakemukseen. Sen kautta hän saa paljon aiheita koskien esitettäviä kysymyksiä. Itse

haastatteluun valitaan keskimäärin viidestä kuuteen hakijaa. Yritys käyttää ryhmähaastattelua tilanteessa, jossa valittavaksi tulee useampi henkilö samaan työryhmään. Tätä haastattelutyyppiä käytetään siis silloin, jos valittavat henkilöt tulevat työskentelemään toistensa kanssa tiiviisti. Ryhmähaastattelussa on enimmillään kahdeksan henkilöä. Työhaastattelukierroksia on normaalisti kaksi. Ensimmäinen on normaali työhaastattelu ja toisessa tarkennetaan joitakin osa-alueita, neuvotellaan työn aloittamismahdollisuudesta ja palkasta. Haastateltavien esikarsinnan suorittaa henkilöstöhallinto, jonka jälkeen rekrytoiva esimies ja yksikkö osallistuvat hakemusten käsittelyyn. Vahannon mielestä tilan, jossa haastattelu suoritetaan, tulee olla luotettava ja rauhallinen. Haastattelua varten tehtävän budjetin laatii henkilöstöhallinto ja siinä huomioidaan ilmoitus-, haastateltavien matka-, tarjoilu- ja mahdolliset soveltuvuusarviointikustannukset.

Haastatteluilmapiiiristä saadaan hänen mukaansa luotua hyvä kertomalla aluksi työskentelykulttuurista yksikössä ja käymällä läpi erilaisten henkilöiden työskentelytyylejä sekä selvittämällä mitä työskentely yksiköissä tarkoittaa. Haastattelurungossa he käyttävät 27:tä kysymystä. Rungon käytöllä he hyötyvät siitä, että hakijoiden kanssa saadaan samansisältöinen haastatteluhetki. Haastattelutilanteessa selvitetään ongelmanratkaisukykyä, rasituksen sietoa, suoritusmotivaatiota, harrastuksia, sekä asennetta työntekoon. Rekrytoijat kiinnittävät hakijassa huomiota hänen käyttäytymiseensä, rauhallisuuteen, vastausten loogisuuteen, sekä kysymyksiin ja tilanteeseen suhtautumista. Haastateltavalta kysytään vain fiksuja kysymyksiä ja tilanteen pitää olla molempia kunnioittava. Yritys tarjoaa hakijoille kahvia ja joskus myös aterian. Haastattelupäivästä maksetaan myös päiväraha sekä matkakorvaus. Tyypillinen työhaastattelu yrityksessä kestää noin yhden tunnin. Päätökset koskien valintoja tekee henkilöstöhallinto ja yksikkö, mutta lopullisen valinnan suorittaa aina esimies. Valituksi tulemisesta, jatkokon pääsystä tai karsiutumisesta ilmoitetaan tällä hetkellä puhelimitse, mutta jos hakijoita on useita kymmeniä, ilmoitus tehdään sähköpostin välityksellä. Haastattelun jälkeen tehdään lopullinen valinta, tehtävän vaativa työterveystarkastus, sekä muut

aloittamiseen vaikuttavat asiat kuten asunto, työn aloittaminen, perehdyttäminen ja työnopastus.

UPM-Kymmene, Chicago: Kevin Fitzpatrick: HR Vice President

Kyselylomake laadittiin englannin kielellä ja lähetettiin sähköpostin välityksellä.

Kevin Fitzpatrickin mukaan työhaastattelu voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: Esivalintaan ja itse haastatteluun. Esivalinnassa hakija kertoo omasta taustastaan, jonka avulla palkkaava esimies saa luotua hänestä realistisen profiilin. Ainoa esivalinnassa tehtävä päätös on se, onko molemmilla osapuolilla halu jatkaa varsinaiseen haastatteluun. Toinen vaihe on strukturoitu, behavioristinen paneelihaastattelu. Paneeli eli haastattelijaraati koostuu palkkaavasta esimiehestä, henkilöstöhallinnon edustajasta ja toisesta esimiehestä. He vievät haastattelua eteenpäin esittämällä sarjan kysymyksiä, jotka sisältävät sekä ennalta laadittuja, että improvisoituja kysymyksiä. Kysymykset käsittelevät 1) työhistoriaa, 2) ihmissuhdetaitoja ja 3) sopivuutta organisaatioon ja työhön. Haastattelun jälkeen hakijat rankataan asteikolla 1-10 jokaisessa edellä mainitussa kategoriassa, jonka jälkeen niistä muodostetaan yhteinen arvosana. Työhaastattelun ohella he suorittavat arvioinnin, joka käsittää kirjallisen osion, mittaa ajattelutyyliä, uravalintoja ja behavioristisia taipumuksia. Hakija saa lopullisen arvosanansa haastatteluista ja testeistä saatujen pisteiden perusteella. Keskimääräisesti he haastattelevat viidestä seitsemään hakijaa jokaista vakanssia kohden, joista 2-3 pääsee varsinaiseen haastatteluun. Korkeimman arvostelun saanut palkataan.

Fitzpatrick määrittelee onnistuneeksi työhaastatteluksi sellaisen, jossa tehtävään palkataan teknisesti pätevä, mutta samalla myös sellainen henkilö, joka tulee toimeen ihmisten kanssa ja sulautuu organisaation arvoihin ja normeihin. Epäonnistunut haastattelu on hänen mukaansa sellainen jossa paikan saa teknisesti pätevä, mutta ei tule toimeen ihmisten kanssa.

Heidän organisaatiossaan haastattelut suorittavat palkkaava esimies, henkilöstöhallinnossa työskentelevä henkilö, sekä toinen esimies. Työhaastattelu koostuu esivalinnasta ja itse haastattelusta. Haastatteliijoilta vaaditaan koulutus, jonka yritys itse järjestää. Heillä ei ole vakituisia, työhaastatteliijoiksi nimettyjä henkilöitä. Kaikki ne, jotka haastatteluihin osallistuvat, käyvät läpi rekrytointi- ja valintakoulutuksen, joka kestää noin kolme tuntia.

Vaikeimmiksi asioiksi Fitzpatrick luettelee tulevan käyttäytymisen ja suoritusten ennustamisen. Paras indikaattori näiden ennustamiseen on hänen mukaansa mennyt käyttäytyminen. Tämän vuoksi heidän haastattelijansa ovat koulutettuja kysymään menneeseen käyttäytymiseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi heitä rohkaistaan esittämään kysymyksiä, joilla hakija saadaan kertomaan esimerkkejä menneestä. Kysymykset menneestä käyttäytymisestä, jotka ovat ehkä hiukan tunkeileviakin, ovat paras informaation lähde.

Hakijoissa he arvostavat ammattimaisuutta, koulutusta, eteenpäin pyrkimistä, henkistä tasapainoa, hyviä ihmissuhdetaitoja ja eettisyyttä.

Haastatteluihin valmistutaan tutkimalla hakijoiden hakulomakkeita, tekemällä kysymykset, laatimalla yhteenveto testeistä, sekä käymällä läpi laillisia seikkoja koskien rekrytointia ja valintaa. Haastattelijat tarkastelevat kaikkea sitä materiaalia, jota hakijasta on saatavilla ja laativat myös omia kysymyksiään ennalta määriteltyjen lisäksi. Tällaiset vaihtoehtoiset kysymykset voivat liittyä esimerkiksi matemaattiseen järkeilyyn tai verbaalisiin taitoihin. Ne voivat koskea myös haastavia seikkoja, jotka liittyvät erityisesti haettavaan paikkaan.

Fitzpatrickin mukaan paneelihaastattelu on kaikista tehokkain haastattelumuoto. Se mahdollistaa muistiinpanojen ja havaintojen yhtäaikaisen tekemisen. Toinen haastatteliijoista voi keskittyä kysymysten esittämiseen ja toinen muistiinpanoihin sekä havainnointiin. On myös yleistä, että haastattelijat tekevät hakijasta erilaisia

havaintoja. Haastattelun jälkeinen keskustelu ja hakijoiden rankkaus ovat arvokkain vaihe prosessissa. Se mahdollistaa heitä rajaamaan haastattelun yhteen kierrokseen.

UPM-Kymmenellä on Pohjois-Amerikassa säännöksiä, jotka koskevat työhaastattelua. Säännökset on sisällytetty koulutuspakettiin, joka järjestetään kaikille haastatteluihin osallistuville. Fitzpatrickin mukaan säännökset eivät vaikuta merkittävästi haastatteluihin, koska haastattelijat tietävät mitä he voivat ja toisaalta eivät voi kysyä. Kielletyt kysymykset ovat sellaisia, jotka voivat johtaa virheelliseen valintapäätökseen perustuen lailla suojattuihin asioihin, joita työnantajien tulee Amerikassa noudattaa. Tällaisia seikkoja ovat: ikä, rotu, kansalaisuus, sukupuoli, fyysinen rajoittuneisuus, siviilisääty ja seksuaalinen suuntautuneisuus.

Tyypillinen haastattelu kestää noin kaksi tuntia. He eivät yleensä järjestä tarjoilua, mutta joissain tapauksissa kylläkin. Päätökset lopullisesta valinnasta tekee palkkaava esimies ja henkilöstöihminen on vastuussa siitä, että prosessi sujuu normien mukaan. Valituksi tulleita informoi itse palkkaava esimies. Se tehdään yleensä puhelimitse. Esimies ja henkilöstöihminen laativat virallisen kirjeen koskien työsopimusta, joka toimitetaan muutaman päivän kuluessa valitulle. Tämä kirje sisältää keskeisimmät edut ja käytännöt.

Resource Consulting Group, Orlando: Ann Prince: Firm Administrator

Myös heille kyselylomake laadittiin englannin kielellä ja lähetettiin sähköpostin välityksellä.

RCG määrittelee työhaastattelun tilaisuudeksi kerätä informaatiota hakijoiden taidoista, vahvuuksista, heikkouksista ja sopivuudesta vapaana olevaan tehtävään. Se antaa myös mahdollisuuden tarjota tarkkaa tietoa hakijoille haettavasta paikasta ja yrityksestä. Princen mielestä työhaastattelu on onnistunut kun: 1. Hakija on eniten äänessä ja vastaa avoimiin kysymyksiin 2. Hän on valmistautunut ja ottanut yrityksestä selvää 3. Kysyy hyviä kysymyksiä ja antaa esimerkkejä menneistä

samankaltaisista kokemuksista, mitä haettavassa tehtävässäkin tulee esiintymään, 4. Haastattelija saa selvän kuvan siitä, onko hakija pätevä ja kyvykäs tehtävään vai ei 5. Haastateltavalle jää yrityksestä hyvä vaikutelma ja halu työskennellä siellä. Princen mielestä haastattelu on epäonnistunut kun: 1. Hakija on ylivalmistautunut ja opetellut ulkoa valmiit vastaukset kysymyksiin 2. Haastattelija on epäonnistunut keräämään olennaista tietoa päätöksenteon kannalta 3. Henkilökohtaiset ennakkoluulot vaikuttavat valintapäätökseen 4. Hakijalle esitetään epätodennukaista tietoa työtehtävästä, yrityksestä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

RCG:ssä useimmissa tapauksissa työhaastattelukierroksia on kaksi. Ensimmäisen ja niin sanotun seulontahaastattelun suorittaa henkilöstöhallinnossa työskentelevä henkilö. Tässä haastatteluvaiheessa kaikki hakijat ovat vielä mukana. Toisen kierroksen suorittaa palkkaava esimies ja siihen osallistuvat kaikki seulonnasta valitut hakijat. Joissakin tapauksissa myös toiset palkkausosaston henkilöt keskustelevat tehtävän edellyttämistä vaatimuksista hakijoiden kanssa.

Ann Princella palkkaavana esimiehenä on yli 20 vuoden työkokemus henkilöstöhallinnosta. Eri osastojen päälliköiden tulee olla ensisijaisesti tutkinnon suorittaneita yksilöitä tai sellaisia, joilla on aikaisempaa kokemusta työhaastatteluista. Kaikilla haastattelijoilla on yleinen ymmärrys vaatimuksista, joita täytettävä työtehtävä edellyttää. Uusille työntekijöille, jotka tulevat haastattelemaan hakijoita, järjestetään koulutusta. Koulutuksen johon kuuluu ohjeistus haastattelun suorittamisesta, antaa henkilöstöhallintoon kuuluva henkilö. Selvitettäviä asioita ovat myös laittomien kysymysten esittäminen. Kysymysten esittämistä rajaavat osavaltion ja hallituksen työlait.

Vaikeiksi koettuja seikkoja ovat RCG:n mielestä täsmällisen tiedon saanti hakijasta, hyvien päätösten teko perustuen käytävissä olevaan tietoon ja onko hakija kykenevä suoriutumaan tehtävästä vai ei. Hakijassa yritys arvostaa rehellisyyttä, älykkyyttä, luotettavuutta ja uskollisuutta.

Haastattelija valmistautuu haastatteluun kertaamalla työnkuvan, päättämällä parhaan lähteen hakijoiden löytämiseksi, määrittämällä tarkemmin minkälaisia henkilöitä he hakevat pitäen mielessä tehtävän vaatimukset ja määrittelemällä sellaisten henkilöiden luonteenpiirteet, jotka ovat suoriutuneet hyvin samassa tehtävässä. Haastatteluun valitaan normaalisti neljästä kuuteen hakijaa. Yritys käyttää molempia sekä ryhmä-, että yksilöhaastattelua. Yksilöhaastattelu mahdollistaa tiedon keräämisen itsenäisesti, haastateltavien vastausten vertailemisen ja niiden johdonmukaisuuden tarkastelemisen. Joissain tapauksissa henkilöstöhallinto haluaa kerätä tietoa mitä ei voi jakaa muiden haastateltavien läsnä ollessa, esimerkiksi palkkavaatimukset. Yksilöhaastattelu mahdollistaa haastattelujen jaon toimintoihin (faktojen selvittäminen vastaan informaation tarjoaminen hakijalle). Ryhmähaastattelut mahdollistavat arvioinnin siitä, miten hakijan vuorovaikutus eroaa ryhmä- ja kahdenkeskisessä kanssakäymisessä. Sen avulla toinen haastattelijoista voi keskittyä kysymyksiin ja toinen vastauksiin. Tyypillisesti haastattelutilanteessa on hakija ja kaksi haastattelijaa. RCG suorittaa ensin seulontahaastattelun ja hakijan testaamisen. Toisen haastattelukierroksen suorittaa palkkaava esimies. On myös mahdollista, että järjestetään kolmas kierros, jos on tarvetta koota enemmän tietoa tai vertailla laajemmin hakijoita keskenään. RCG karsii hakijoita koulutuksen, kokemuksen, testitulosten ja persoonallisuuden perusteella. Työhaastattelut he järjestävät tietyissä työhuoneissa tai konferenssituloissa. Kaikki tilat ovat ikkunallisia ja ne on sisustettu asialliseen bisnes-tyyliin. Järjestettyihin työhaastatteluihin hakijat ovat yleensä paikallisia henkilöitä, joten kustannukset ovat pienet. Talouspäällikkö laatii vuosittain budjetin työhaastatteluiden kustannuksista.

Princen mukaan hyvä haastatteluilmapiiri luodaan toivottamalla hakija tervetulleeksi ja tekemällä heidän olonsa mukavaksi. Tämä tarkoittaa prosessin selventämistä, avoimien kysymysten esittämistä ja annetaan haastateltavalle mahdollisuus esittää omia kysymyksiä. Häiriöitä kuten puhelimen ääniä ei saisi tulla. Yritys järjestää hakijoille kestitystä joko aamupalan, lounaan tai päivällisen merkeissä.

Yritys käyttää haastattelurunkoa, joka mahdollistaa hakijoiden yhdenmukaisen arvioinnin. Tärkeimpiä selvitettäviä kysymyksiä ovat: 1. Onko hakijalla oikeanlaista kokemusta ja koulutusta tehtävän suorittamiseen? 2. Sopiiko hän työyhteisöön? 3. Osaako hän työskennellä ryhmässä? 4. Onko hänellä mahdollisuuksia edetä urallaan yrityksessä? ja 5. Onko hänellä kyky samaistua asiakkaisiin? Haastattelutilanteessa hakijassa tarkkaillaan esiintymistä, ammattimaisuutta, luottamusta ja kommunikointikykyä.

Resource Consulting Group esittää hakijalle vain työhön liittyviä kysymyksiä. Tämä pitää prosessin oikeudenmukaisena ja kaikki hakijat arvioidaan heidän kykyjensä mukaan, eikä ulkoisten henkilökohtaisten tekijöiden, jotka eivät ole oleellisia.

Tyypillinen ensimmäisen kierroksen työhaastattelu kestää heidän yrityksessään 2,5 tuntia, joka sisältää itse haastattelun ja testaukset. Toinen haastattelu on kestoltaan tunnista kahteen, riippuen haastateltavien määrästä. Valinnat jatkoon pääsystä, valinnasta tehtävään tai karsiutumisesta tekee palkkaava esimies. Ilmoitukset jatkoon pääsystä tai tehtävään valituksi tulemisesta ilmoitetaan puhelimitse. Ilmoitus karsiutumisesta tehdään kirjeellä tai puhelimitse. Haastatteluiden jälkeen haastattelijat viimeistelevät arviointilomakkeet rankatakseen hakijat. Henkilöstöhallinto kokoaa tiedot ja osastonjohtaja tekee päätöksen siitä kuka palkataan. Tämän jälkeen henkilöstöhallinto ilmoittaa valituksi tulemisesta puhelimitse, kirjoittavat työtarjouskirjeen yksityiskohdat ja postittavat sen valitulle.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten valitsemiemme kohdeyritysten työhaastattelut eroavat toisistaan organisaation sisällä ja toisaalta eri maissa. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, miten haastattelutavat eroavat toisistaan ja miten koko prosessi etenee aloittamisesta lopettamiseen.

Jo teoriaosaa tehdessä tuli selväksi, että amerikkalaiset luottavat behavioristiseen työhaastatteluun, kun taas Suomessa suositaan tavanomaisempaa menetelmää. Amerikkalaiset antavat suuren painoarvon sille, miten työnhakija on tietyissä tilanteissa menneisyydessään toiminut. Se ennustaa heidän mielestään hakijoiden menestymistä tulevissa tehtävissä. Tutkimus osoitti myös sen, että molemmat Amerikkalaiset organisaatiot jakoivat työhaastattelun kahteen erilliseen vaiheeseen: Seulontahaastatteluun ja varsinaiseen työhaastatteluun. Seulontavaiheessa, jossa muodostetaan kokonaisprofiilit, ovat mukana kaikki haastateltavat. Varsinaiseen työhaastatteluun pääsevät parhaimmat hakijat ja heidän joukostaan valitaan palkattava henkilö. UPM-Kymmene Rauman toimipisteessä varsinainen työhaastattelu pidetään ensin, jonka jälkeen suoritetaan vielä tarkentava haastattelu, jossa keskustellaan esimerkiksi palkasta.

Kyselyjen perusteella voidaan todeta, että työhaastattelun määritelmä, sekä sen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät ovat samat. Kyselyt tukivat teoriaa, jonka mukaan haastatteluun ratkaisevasti vaikuttavia tekijöitä ovat haastateltavan rentous ja paineeton olotila, sekä puheenvuorojen jakautuminen suurimmaksi osaksi haastateltavalle. Kyselylomakkeiden vastausten perusteella yritysten työhaastattelujen suorittamista voisi kuvata yhdellä sanalla: Tiimityö. Työhaastatteluprosessi on aina enemmän tai vähemmän ryhmätyötä. Teorian mukaan useampi kuin yksi haastattelijaa saa useimmiten paremman kuvan hakijasta.

Kevin Fitzpatrickin vastauksista tulikin ilmi juuri se seikka, että eri ihmiset huomaavat toisistaan erilaisia asioita. Useamman rekrytoijan haastattelua puoltaa myös se, että toiset voivat tehdä havaintoja ja kirjoittaa niitä ylös ja toiset voivat keskittyä kyselemiseen. Näin ollen todennäköisyys sille, että jotain jää kysymättä tai havaitsematta pienenee merkittävästi.

Tutkimuksessa selvisi, että haastattelijoiden osaamista ja koulutusta pidetään erittäin tärkeänä. Heillä tulee olla rekrytoinnin kannalta oleellinen koulutus, kokemusta ja ihmissuhdetaitoja. Haastattelijalle on tärkeää osata tulkita hakijoita, sekä nähdä heidän vastaustensa taakse. Kaikki tutkimuksen kohteena olleet järjestivät rekrytoijilleen koulutusta. UPM-Kymmenen Rauman tehtaan henkilöstöhallinnon ihmiset osallistuvat koulutuksen lisäksi myös erilaisille tapaamisille, jotka avartavat varmasti näkökulmia ja kehittävät heitä haastattelijoina.

Vaikeimmiksi asioiksi koettiin erilaisia tekijöitä. Raimo Vahanto piti haasteelliseksi säilyttää objektiivisuus haastateltaessa suurta joukkoa. Behavioristista työhaastattelua käyttävät amerikkalaiset taas pitivät vaikeimpana ennustaa hakijan menestymistä haettavassa toimessa. Hakijoissa kohdeyritykset arvostivat hyvin samanlaisia asioita, kuten asennetta, motivaatiota, ihmissuhdetaitoja, koulutusta, rehellisyyttä ja stressinsietokykyä. Tämän päivän suuntausten mukaisesti Fitzpatrick luetteli hyvän hakijan ominaisuudeksi myös eettisyyden.

Yksi suurimmista kiinnostuksen kohteistamme oli kielletyt kysymykset ja miten ne vaikuttavat työhaastatteluun. Vastausten perusteella kohdeyritystemme rekrytoijilla on selvä näkemys siitä, mitä haastattelutilanteessa saa ja on soveliaasta kysyä. Suomessa laki ei rajoita työhaastattelua niin voimakkaasti kuin Amerikassa. Tämä tuli esille myös kyselylomakkeiden vastauksista, sillä näitä asioita käydään läpi jo haastattelijaille järjestetyssä koulutuksessa.

Case-yrityksemme käyttivät kaikki haastattelurunkoa. Sen eduiksi lueteltiin haastateltavien samansisältöinen arviointi, sekä tarkempien havaintojen tekeminen.

Päätökset koskien lopullista valintaa tekee aina palkkaava esimies. Päätös tehdään itsenäisesti tai yhdessä muiden henkilöstöhallinnon esimiesten kanssa. Kun päätös uudesta työntekijästä on tehty, hänelle ilmoitetaan asiasta kirjeitse tai puhelimen välityksellä. Hakijoille, joita ei valittu, lähetetään kirje tai sähköposti.

Olemme tyytyväisiä lopputulokseen, sillä lähdimme työtä aloittaessamme keräämään teoriaa siitä, miten suomalainen ja amerikkalainen työhaastattelu eroavat toisistaan. Aluksi tuntui olevan vaikeaa löytää paljoakaan aineistoa, mutta pitkäjänteisellä etsinnällä alkoi teoriaa eroista löytyä. Käytännössä erot koskevat tapaa, jolla haastattelu toteutetaan. Myös eri maiden lait luovat eroja haastattelujen välille.

Olemme molemmat sitä mieltä, että behavioristista haastattelua voisi käyttää myös Suomessa. On totta, että mennyt käyttäytyminen voi antaa paljonkin tietoa siitä, miten ihminen käyttäytyy tulevaisuudessa. Työelämä on nykyisin jatkuvasti muutoksessa, samalla myös työhaastattelu muuttuu. Haastattelussa läpikäytävät perusasiat tulevat todennäköisesti säilymään aina, mutta tapa jolla ne selvitetään, luultavasti muuttuu. Sekä hakijan, että rekrytoijan tulee olla valmis tähän muutokseen. Rekrytoijien tulee kouluttautua säännöllisesti ja hakijoiden täytyy olla valmiina yhä haastavampiin työhaastatteluihin.

Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla esimerkiksi erojen ja yhtäläisyyksien analysointi paikanpäällä oikeassa haastattelutilanteessa. Tällöin reliaabeliuskin saattaisi olla tutkimuksessa korkeampi. Lisäksi voisi tutkia sitä, miksi amerikkalaiset luottavat niin paljon behavioristiseen haastattelumuotoon ja mitkä ovat sen käytön todelliset hyödyt.

Tutkimuksen tekeminen oli yleisesti ottaen mielenkiintoista ja antoisaa, mutta samalla raskasta ja haastavaa. Aihe oli erittäin ajankohtainen ja tiedon kerääminen tutkimusta varten oli tulevaisuuttamme ajatellen enemmän kuin tärkeää.

LÄHDELUETTELO

- Bradley, E. 2003. Hiring The Best. *Women in Business* 55 (4), 12–16.
- Clifford, L. 2006. *Steps to Success: Interview Others*. Huntingdon: A&C Black. [Viitattu 20.2.2008]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/Doc?id=10196645&ppg=34>
- Career information and resources for Finland. 2006. Mobile, AL: Going Global, Inc. [Viitattu 16.3.2008]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/Doc?id=10152470&ppg=105>
- Career information and resources for The United States. 2006. Mobile, AL: Going Global, Inc. [Viitattu 20.2.2008]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/Doc?id=10152451&ppg=95>
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2005. *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. *Viisaat valinnat*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Wikipedia sähköinen sanakirja. [Viitattu 20.3.2008]. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Korrelaatio>
- Rauman Kauppakamarin - www-sivusto. [Viitattu 1.4.2008]. Saatavissa: <http://www.rauma.chamber.fi/suhone/upm2.phtml>
- Resource consulting group - www-sivusto. [Viitattu 13.4.2008]. Saatavissa: <https://www.resourceconsulting.com/RESOURCECONSULTING/WEB/me.get?web.home&>
- UPM-Kymmene - www-sivusto. [Viitattu 13.4.2008]. Saatavissa: <http://w3.upm-kymmene.com/>
- Uranus.fi - www-sivusto. [Viitattu 13.4.2008]. Saatavissa: <http://www.uranus.fi/tyonhaku/artikkelit/open.php?id=13022&SESSIONID=4ef857d35557e7a947271914df1ba6eb>
- Järvinen, A. & Korosuo, H. 1992. *Rekrytoijan käsikirja*. Espoo: Weilin + göös.

- Karhu, M. 1999. Haastattelut työyhteisössä. Jyväskylä: Gummerus.
- Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (5. painos). Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta – Rekrytoinnin menetelmät (1.painos). Jyväskylä: Gummerus.
- Maitland, I. 1994. How to recruit. England. Gower Publishing.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, Arvioi, Valitse -Onnistunut rekrytointi. Helsinki: Wsoy.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: Wsoy.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. painos. Helsinki: International Methelp Ky.
- Nieminen, M. 2006. Interview Power – Työhaastattelut englanniksi. Helsinki: Wsoy.
- Niitamo, P. 2001. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä (1.painos). Jyväskylä: Gummerus.
- Niskanen, V. 1994. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Schmidt, W & Conaway, R. 1999. Result-oriented interviewing. United States: Allyn & Bacon A Viacom Company.
- Staffieri, N. 2007. Interviewing techniques: Looking for that perfect employee. Supervision 68 (5), 3-5.
- Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyydensuoja. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vahtio, E-L. 2007. Rekrytoinnin opas esimiehille. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

LIITTEET

LIITE 1

Kyselylomake

1. Miten määrittelette työhaastattelun?
2. Mitkä ovat mielestänne onnistuneen työhaastattelun ominaisuudet? Esimerkkejä?
 - 2.1 Epäonnistuneen työhaastattelun piirteet? Esimerkkejä?
3. Kuka tai ketkä suorittavat haastattelun yrityksessänne? Montako heitä on? Minkälaisessa asemassa he ovat organisaatiossanne?
 - 3.1 Mitä ominaisuuksia, osaamista ja koulutusta haastattelijalta yrityksessänne vaaditaan?
 - 3.2 Antaako yrityksenne koulutusta rekrytoijille ja jos antaa niin minkälaista?
4. Mitkä ovat vaikeimmiksi kokemanne seikat koskien työhaastattelua?
5. Mitä ominaisuuksia yrityksenne arvostaa hakijassa?
6. Kuinka yrityksenne valmistautuu työhaastatteluihin?
 - 6.1 Montako hakijaa valitaan työhaastatteluun?
 - 6.2 Syyt miksi käytätte juuri yksilö- tai ryhmähaastattelua?
 - 6.3 Jos käytätte ryhmähaastatteluja, monenko hengen ryhmiä haastattelette kerrallaan?
 - 6.4 Jos työhaastattelukierroksia on useampi kuin yksi niin montako niitä on ja miksi?
 - 6.4.1 Kuinka haastateltavien karsinta tapahtuu?
 - 6.5 Kertokaa tilasta, jossa järjestätte haastattelun?
 - 6.6 Ketkä laativat budjetin työhaastattelua varten ja mitä siinä huomioidaan?
7. Miten luotte hyvän ilmapiirin työhaastattelussa?
8. Käytättekö haastattelurunkoa?
 - 8.1 Mitä hyötyä siitä on?

9. Haastattelussa selvitettävät asiat?
10. Mihin rekrytoijat kiinnittävät huomiota hakijassa haastattelun aikana?
11. Onko yrityksellänne ohjeita koskien kiellettyjä kysymyksiä?
 - 11.1 Kuinka ne vaikuttavat työhaastatteluun?
12. Minkälaista tarjoilua yrityksenne järjestää työhaastattelutilanteeseen?
13. Kuinka kauan tyypillinen työhaastattelu yrityksessänne kestää?
14. Kuka tekee päätökset koskien valintoja? (seuraavalle kierrokselle pääsijät, lopullinen valinta)
15. Kuinka hakijalle ilmoitetaan a) valituksi tulemisesta, b) jatkoon pääsystä tai c) karsiutumisesta?
16. Miten yrityksenne etenee haastattelujen jälkeen?

LIITE 2

Questionnaire

1. How do you define a job interview?
2. Characteristics of successful job interview? Examples?
 - 2.1 Characteristics of unsuccessful job interview? Examples?
3. Who conducts job interviews in your company? Number of interviewers? What is their position in your company?
 - 3.1 Characteristics, qualifications and education does your company requires from the interviewer?
 - 3.2 Does your company provide training to the recruiters? What kind of training?
4. What are the most difficult issues concerning a job interview?
5. What qualities of the applicant does your company appreciate?
6. How does your company prepare for job interviews?
 - 6.1 How many short-listed candidates do you choose for the job interview?
 - 6.2 Reasons why you use single or group interviews?
 - 6.3 If you use group interviews, what is the size of the group?
 - 6.4 If there is more than one interview round, how many and why?
 - 6.4.1 How do you eliminate candidates?
 - 6.5 Describe the room or space where you conduct the interviews?
 - 6.6 Who prepares the budget of the interviews? What kind of issues you have to pay attention to?
7. How do you create a good interview atmosphere?
8. Do you use a frame of questions?
 - 8.1 What are the advantages of using it?
9. Things that you want to find out with the interview?

10. What kind of things do the interviewers/recruiters observe about the interviewee?
11. Does your company have regulations concerning improper questions?
 - 11.1 How do they affect the interview?
12. Does your company arrange catering for the interviewees?
13. How long does a typical interview last in your company?
14. Who makes the decisions concerning selections? (for the next interview round, final decision)
15. How do you inform the candidates? a) If he or she is chosen for the position, b) he or she is short-listed for the next round c) elimination?
16. How does your company proceed after the interviews?