

**REKRYTOIJIEN KÄSITYKSIÄ
TYÖNHAKIJOILTA EDELLYTETYSTÄ
VUOROVAIKUTUSOSAAMISESTA
JA VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN
ARVIOINNISTA REKRYTOINTIHAASTATTELUISSA**

Suvi Alainen
Maisterintutkielma
Viestintä
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2021

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Suvi Alainen	
Työn nimi Rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2021	Sivumäärä 83
Tiivistelmä <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta sekä työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastattelutilanteissa. Käsitteitä vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä selvitettiin taustaksi käsityksille työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista. Tutkielma toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Aineisto koostui 13 teemahaastattelusta. Haastateltavat olivat henkilöstöhallinnon ammattilaisia, rekrytointikonsultteja sekä henkilöstöpalvelualan yritysten asiantuntijoita. Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavasti teemoittamalla sekä etsimällä aineistosta tyypillisiä ja tyypillisestä poikkeavia käsityksiä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että rekrytoijien käsitykset vuorovaikutusosaamisesta ovat vaihtelevia. Vuorovaikutusosaamista luonnehditaan niin erilaisten määritelmien, hyvän viestijän ominaisuuksien kuin vuorovaikutusosaamisen merkityksenkin kautta. Tutkielman tulosten mukaan työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen määrittyy suhteessa työelämän vuorovaikutussuhteisiin, organisaatioon ja ammatteihin. Tulokset tarjoavatkin uutta, jäsentynyttä tietoa muun muassa työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ja kontekstin suhteesta. Tulosten perusteella näyttää siltä, että rekrytoijien käsitykset työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa ovat vaihtelevia. Rekrytoijien käsitysten mukaan vaihdella voivat niin arvioinnin painotukset kuin arviointitavat ja -menetelmätkin. Myös arvioinnin soveltavuuteen ja merkitykseen vaikuttaa liittyvän paljon erilaisia, osin jopa ristiriitaisia, käsityksiä. Tulosten perusteella arviointia näyttää lisäksi haastavan useat eri tekijät. Tulokset osoittavat, että työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytetään rekrytoijien käsitysten mukaan harvoin mittavia menetelmiä.</p> <p>Tulosten perusteella näyttää siltä, että rekrytoijien vuorovaikutusosaamista koskevat käsitykset heijastuvat käsityksiin työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta sekä vuorovaikutusosaamisen arvioinnista. Tuloksista voidaan päätellä työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnin kytkeytyvän kuitenkin vain löyhästi toisiinsa.</p> <p>Tuloksia on mahdollista hyödyntää ja soveltaa esimerkiksi rekrytointihaastattelukäytänteiden ja työnhakijoiden osaamisen arviointimenetelmien suunnittelun ja kehittämisen tukena. Toisaalta tämän tutkielman tulokset osoittavat myös tarpeen lisätutkimukselle.</p>	
Asiasanat arviointi, rekrytointi, rekrytointihaastattelu, työhaastattelu, viestintä, vuorovaikutusosaaminen, vuorovaikutustaidot	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

KUVIOT

KUVIO 1 Analyysin eteneminen vaiheittain.....	35
---	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston koodaamisesta.....	36
TAULUKKO 2 Esimerkki teemoittelusta.	37
TAULUKKO 3 Rekrytoijien tavat luonnehtia vuorovaikutusosaamista.	39
TAULUKKO 4 Työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen.....	45
TAULUKKO 5 Työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointi.....	50

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN	9
	2.1 Vuorovaikutusosaamisen käsite ja määritelmä	9
	2.2 Vuorovaikutusosaaminen työelämässä	15
3	VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN ARVIOINTI	17
4	REKRYTOINTI	21
	4.1 Rekrytointi prosessina.....	21
	4.2 Rekrytointihaastattelu interpersonaalisen vuorovaikutustilanteena	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
	5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	27
	5.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	28
	5.3 Tutkimusmenetelmä.....	29
	5.4 Haastateltavat ja aineiston kerääminen	30
	5.5 Aineiston käsittely ja analyysin toteutus.....	33
6	TULOKSET	39
	6.1 Rekrytoijien tavat luonnehtia vuorovaikutusosaamista	39
	6.2 Käsitykset työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta	45
	6.3 Käsitykset työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa.....	50
7	POHDINTA.....	58
8	ARVIOINTI	65
	8.1 Luotettavuuden arviointi	65
	8.2 Eettisyyden arviointi	68
9	PÄÄTÄNTÖ.....	70
	KIRJALLISUUS.....	75
	LIITTEET	80
	Liite 1: Haastattelurunko	80

1 JOHDANTO

Muutokset työelämässä (esim. globalisaatio, teknologioiden kehittyminen ja tietotyön lisääntyminen) ovat lisänneet vuorovaikutuksen merkitystä työssä entisestään (Laajalahti 2014, 11, 13). Vuorovaikutusosaamisesta onkin tullut menestystekijä, jonka avulla työelämässä luodaan niin hyvinvointia kuin tuloksellisuuttakin. Tämän voidaan nähdä heijastuvan myös rekrytointi-ilmoituksiin, joissa peräänkuulutetaan yhä useammin vuorovaikutusosaamista. Työnhakijoilta toivotaan esimerkiksi hyviä vuorovaikutus- tai tiimityötaitoja. Ei kuitenkaan ole tietoa tai varmuutta siitä, millaisia mahdollisesti tarkempia käsityksiä erityisesti rekrytoijilla on työnhakijoilta edellytetyistä vuorovaikutusosaamisesta. On myös mahdollista, että käsitykset ovat hyvinkin vaihtelevia tai toisistaan poikkeavia.

Yksinkertaistettuna vuorovaikutusosaamisessa voidaan sanoa olevan kyse kyvystä olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa (Laajalahti 2014, 20). Vaikka ihmiset ovatkin jatkuvasti vuorovaikutuksessa, ei se kuitenkaan tarkoita, että kaikki olisivat vuorovaikutuksessa taitavia (Hannawa & Spitzberg 2015, 3). Kun samanaikaisesti tiedetään ihmisten vuorovaikutusosaamisessa olevan tasoeroja (Hannawa & Spitzberg 2015, 3) ja vuorovaikutusosaamista kuitenkin vahvasti korostettavan osana työnhakijoilta edellytettyä osaamista (esim. Kokkonen & Almonkari 2015, 31, 32), pitäisi työnhakijoiden vuorovaikutusosaamista ehdottomasti pystyä myös arvioimaan.

Vuorovaikutusosaamista voidaan arvioida monin eri tavoin (Spitzberg 2015a, 573), mutta erityisesti työelämän tarkoituksiin kehitettyjä vuorovaikutusosaamisen arviointimenetelmiä on toistaiseksi kuitenkin vähän (Payne 2005, 65; Purhonen & Valkonen 2013). Vuorovaikutusosaamisen arviointia on useimmiten tutkittu lähinnä yleissivistävän koulutuksen näkökulmasta (esim. Valkonen 2003). Opetuksessa tai koulutuksessa käytetyt vuorovaikutusosaamisen arviointimenetelmät tai -kriteerit eivät kuitenkaan välttämättä vastaa esimerkiksi

rekrytointihaastattelutilanteen tarpeita. Keskittyminen sen selvittämiseen, miten työnhakijoiden vuorovaikutusosaamista rekrytointihaastatteluissa rekrytoijien käsitysten mukaan arvioidaan, onkin aiheellista.

Rekrytointi on merkittävä osa työelämää ja siitä on tullut keskeinen osa myös muuttuneeseen työelämään liittyvää keskustelua. Töiden määrittäessä yhä useammin esimerkiksi lyhytaikaisten projektien viitekehysessä (esim. Peipponen 2015, 29) on ymmärrettävää, ettei työntekijän rekrytoiminen ole enää pienissä tai keskisuurissakaan yrityksissä harvinainen tai vain harvakseltaan eteen tuleva tilanne, vaan yhä useammin toistuva tapahtuma. Uuden työntekijän palkkaaminen on kuitenkin edelleen yrityksille ja organisaatioille merkittävä päätös ja suuri taloudellinen investointi (Viitala 2015, 98). Rekrytoinnin onnistuminen on tärkeää, koska yrityksen tai organisaation tarpeita vastaava henkilöstö on sen menestyksen keskeinen edellytys (Viitala 2015, 98). Parhaimmillaan onnistunut rekrytointi vaikuttaaakin myönteisesti niin yrityksen tai organisaation toiminnan tehokkuuteen kuin laatuunkin (Sangeetha 2010, 94, 95). Toisaalta pahimmillaan epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä niin yritys tai organisaatio, asiakkaat kuin valittu henkilökkin (Viitala 2015, 98). Riippuen hieman rekrytoidun työntekijän positioista, on pelkästään epäonnistuneesta rekrytoinnista koituvien kustannusten arvioitu olevan noin valitun henkilön kolminkertaisen vuosipalkan verran (Shulman & Chiang 2007, 13).

Rekrytointia säätelevät useat lait ja asetukset (esim. Suomen perustuslaki, työsopimuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaki sekä EU:n tietosuojasetus; Österberg 2014, 99), mutta ei ole olemassa sääntöjä tai normeja sille, kuka rekrytointia saa tai voi toteuttaa. Tästä syystä esimerkiksi rekrytoijien työhistoriat ja koulutustaustat voivat olla toisistaan hyvin poikkeavia. Rekrytointiin on myös todettu liittyvän paljon epäformaalia arviointia ja julkilausumattomia kriteeristöjä (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 51–52). Nämä edellä mainitut tekijät saattavat osin selittää sitä, miksi rekrytointien on todettu olevan usein toteutustavoiltaan varsin vakiintumattomia (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 23).

Anonyymi rekrytointi on hiljalleen kasvattanut suosiotaan Suomessa (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 65, 78), erityisesti julkisella sektorilla (Lehtovaara & Koivunen 2021). Anonyymi rekrytointi on yksi mahdollinen tapa ehkäistä tiedostamattomia tai epäloogisia henkilövalintoja rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Anonyymissä rekrytoinnissa oleellista on, että

hakemuksista ja ansioluetteloista poistetaan tiedot, jotka eivät liity työssä edellytettyyn osaamiseen tai kelpoisuusvaatimukseen. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 65.) Keskeisenä ajatuksena on, että rekrytoijat kiinnittäisivät huomiota vain tehtävän kannalta olennaiseen osaamiseen. Tyypillisesti anonyymi rekrytointikaan ei kuitenkaan ole loppuun asti anonyymi, vaan rekrytointihaastattelu on usein keskeinen kohta, jossa anonyymiydestä luovutaan. (Lehtovaara & Koivunen 2021.) Anonyymi rekrytointi voi auttaa rekrytointihaastatteluun pääsemisessä (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 61), mutta valituksi tulemiseen sillä ei välttämättä ole vaikutusta. Itse asiassa anonyymiin rekrytointiin kriittisesti suhtautuvat argumentoivatkin usein sen puolesta, että rekrytointiin liittyvät haasteet (kuten arviointia vinouttavat tekijät) siirtyvät ja kasautuvat anonyymissä rekrytoinnissa erityisesti haastatteluvaiheeseen (Krause, Rinne & Zimmermann 2012, 15). Rekrytointihaastattelun ja haastattelun aikana tapahtuvan työnhakijan arvioinnin voidaankin rekrytointiprosessin luonteesta riippumatta ajatella olevan hyvin merkityksellisiä.

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetyistä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa. Taustaksi selvitetään kuitenkin myös käsityksiä vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä. Tutkielma sijoittuu työelämän interpersonaalisen viestinnän alueelle. Tässä tutkielmassa rekrytoijilla tarkoitetaan rekrytointia toteuttavia henkilöstöhallinnon ammattilaisia, rekrytointikonsultteja sekä henkilöstöpalvelualan yritysten asiantuntijoita. Rekrytoija voi täten olla niin työnantajan edustaja kuin ulkoisen rekrytointipalveluita tuottavan yrityksen työntekijäkin. Tarkastelun rajaaminen näin laajaan ryhmään on tarpeen, sillä kaikissa yrityksissä ei ole henkilöstövalintoihin erikoistunutta henkilöstöä ja rekrytointipalveluita tai niiden osia saatetaan tällöin ostaa ulkoisilta palveluntarjoajilta (Viitala 2015, 113). Rekrytoijien käsitysten tutkiminen on perusteltua, sillä usein rekrytoijilla on merkittävä rooli niin osana koko rekrytointiprosessia kuin rekrytointihaastatteluiden toteutustakin. Usein rekrytoijilla on myös valta tehdä henkilöstövalintaa koskevia päätöksiä tai ainakin he ovat aktiivisesti mukana päätöksenteossa. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 37; Dipboye & Johnson 2013, 483, 493.)

Vuorovaikutusosaamista koskevaa tutkimusta on tehty runsaasti eri tieteenaloilla (Valkonen 2003, 26–27; Wilson & Sabee 2003, 3). Vuorovaikutusosaamisen arviointiinkin on kehitetty vuosikymmenien ajan erilaisia mittareita (Backlund 1994, 215, Valkosen 2003, 53 mukaan).

Aiemmat tutkimukset ovat tuottaneet tietoa myös työssä edellytettyä vuorovaikutusosaamista (esim. Laajalahti 2014; Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009). Viestinnän alalla ei kuitenkaan ole aiemmin juurikaan tutkittu rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta tai vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa. On mielenkiintoista lähteä tarkastelemaan erityisesti rekrytoijien käsityksiä, koska vuorovaikutusosaamisen merkityksen ja keskeisyyden voidaan havaita korostuvan rekrytointi-ilmoituksissa (esim. Lehto 2018) ja nimenomaan rekrytoijilla tiedetään olevan merkittävä rooli rekrytointiprosesseissa (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 37).

2 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

2.1 Vuorovaikutusosaamisen käsite ja määritelmä

Vuorovaikutusosaamiseen voidaan viitata monin eri käsittein. Tilanteesta riippuen näitä lähi- ja rinnakkaiskäsitteitä ovat esimerkiksi viestintäosaaminen ja -kompetenssi sekä interpersonaalinen ja relationaalinen kompetenssi. Toisinaan vuorovaikutusosaamisen synonyymina saatetaan käyttää myös vuorovaikutustaitojen tai sosiaalisten taitojen käsitteitä. Osa edellä mainituista käsitteistä viittaa kuitenkin tuon usein moniulotteiseksi määritellyn ilmiön eri ulottuvuuksiin tai osittain jopa eri ilmiöön. (Laajalahti 2014, 17–18.) Koska käsitteiden kirjo on laaja eikä niiden käyttö ole vakiintunutta, onkin tärkeää tiedostaa, että vuorovaikutusosaamiseen voidaan toisinaan viitata samaa tarkoittaen eri käsitteillä ja toisinaan taas samalla käsitteellä voi olla eri merkityksiä (Spitzberg & Cupach 2011, 481–484, 490).

Vuorovaikutusosaamiselle on lukuisia erilaisia määritelmiä (Backlund & Morreale 2015, 19; Kokkonen & Koponen 2020, 12), koska ilmiötä on tutkittu runsaasti eri tieteenaloilla ja erilaisissa konteksteissa (Valkonen 2003, 26, 27; Wilson & Sabee 2003, 3). Usein vuorovaikutusosaamista kuitenkin lähestytään joko ihmisen suhteellisen pysyvänä ja piirrettyypisenä ominaisuutena tai tilannekohtaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä (Segrin & Givertz 2003, 136; Spitzberg 2015a, 560–561). Koska ei voida sanoa olevan olemassa yhtä ainoa oikeaa tapaa määritellä vuorovaikutusosaamista (Laajalahti 2014, 20), esitelläänkin tässä luvussa vuorovaikutusosaamisen määritelmistä viestinnän alalla vakiintunein ja myös yleisesti hyväksytyin (Horila & Valo 2016, 48).

Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet

Osaavaa ja laadukasta vuorovaikutusta lähestytään usein vuorovaikutuskäyttäytymisen näkökulmasta (Horila 2020, 166). Vaikka vuorovaikutus perustuukin kielelliseen ja nonverbaaliseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen (Valkonen & Laapotti 2011, 45), niin osaavassa vuorovaikutuksessa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään siitä, mitä vuorovaikutuksessa tehdään, vaan myös siitä, mitä vuorovaikutuksesta tiedetään ja kuinka motivoituneita ihmiset ovat olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Horila 2020, 166). Itse asiassa vuorovaikutusosaamisessa on kyse moniulotteisesta osaamisrakenteesta, joka muodostuu kolmesta eri ulottuvuudesta: 1) *kognitiivisesta*, 2) *affektiivisesta* ja 3) *behaviooraalisesta ulottuvuudesta* (esim.

Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 29–31, 36; Spitzberg 2013, 130; Spitzberg & Cupach 2011, 489–490;).

Vuorovaikutusosaamisen *kognitiivinen* ulottuvuus viittaa tietoon ja ymmärrykseen vuorovaikutuksesta sekä siihen, miten tietoa sovelletaan käytännössä (Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 30). Jotta vuorovaikutuskäyttäytyminen voisi olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista, tulisi viestijällä olla tietoa esimerkiksi vuorovaikutussuhteista, vuorovaikutuksen säännöistä ja normeista, vuorovaikutusstrategioista ja tilannekohtaisista menettelytavoista sekä vuorovaikutuksen tavoitteista (esim. Rubin 1994, 77–78, Valkosen 2003, 36–37 mukaan). Kognitiiviseen ulottuvuuteen sisältyy myös metakognitiivinen ulottuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutukseen liittyvien tietojen lisäksi viestijällä tulisi olla myös metakognitiivisia viestintätietoja ja -taitoja. Metakognitiivisilla viestintätiedoilla viitataan muun muassa viestijäkäsitykseen sekä tietoon vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. (Laajalahti 2014, 23.) Metakognitiiviset viestintätaidot ovat puolestaan taitoja, joita viestijä tarvitsee oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä ennakoimiseksi, suunnittelemiseksi ja säätelymiseksi sekä sen tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arvioimiseksi (Valkonen 2003, 234).

Vuorovaikutusosaamisen *affektiivinen* ulottuvuus heijastaa motivaatiota ja asenteita vuorovaikutusta kohtaan (Valkonen 2003, 37). Keskeistä affektiivisen ulottuvuuden näkökulmasta on esimerkiksi se, onko viestijä halukas osallistumaan vuorovaikutukseen (Spitzberg 2013, 130). Tiedosta tai vuorovaikutustaidoista ei todennäköisesti ole hyötyä, ellei ihminen halua, uskalla tai motivoitu osallistumaan vuorovaikutustilanteisiin (Greene & McNallie 2015, 214; Valkonen 2003, 37). Viestijän vuorovaikutukseen asennoitumiseen vaikuttavat yksilökohtaisesti esimerkiksi itsearvostus, itsetunto ja itseluottamus. Asennoitumiseen vaikuttavat myös viestijän vuorovaikutustilanne ja -suhdekohtaiset tuntemukset. (Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 29.) Erityisesti negatiiviset tunteet (esim. viha, pelko tai ahdistus) voivat heikentää halukkuutta olla vuorovaikutuksessa (Greene & McNallie 2015, 214; Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 29).

Keskustelu vuorovaikutusosaamisesta työelämässä saattaa usein keskittyä työn edellyttämiin vuorovaikutustaitoihin. Vuorovaikutustaidot käsitteenä viittaa kuitenkin vain vuorovaikutusosaamisen *behavioraaliseen*, eli havaittavissa olevaan, ulottuvuuteen (Spitzberg 2015b, 242). Kyse on siis vain vuorovaikutusosaamisen yhdestä ulottuvuudesta. Vuorovaikutustaitojen korostunutta merkitystä voi tosin selittää juuri niiden havaittavuus. Toisaalta

vuorovaikutustaitojen korostunutta merkitystä voidaan ehkä pitää myös perusteltuna, koska vasta niiden kautta tulevat ilmi viestijän vuorovaikutusta koskeva tieto ja ymmärrys sekä motivaatio ja asenteet (Horila 2020, 167).

Taitavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä ei koskaan ilmene sattumanvaraisesti tai sattumalta (Horila 2020, 167), sillä vuorovaikutustaidot ovat tavoitteellisia ja toistuvia käyttäytymismalleja (Spitzberg 2013, 130; 2015b, 242) ja vuorovaikutuskäyttäytyminen aina täten jollain tavoin intentionaalista (Horila 2020, 167). Erilaisia vuorovaikutustaitoja on tunnistettu paljon, mutta ne voidaan kuitenkin jakaa karkeasti neljään pääryhmään. Nämä pääryhmät ovat: 1) *tarkkaavaisuuden taidot*, 2) *levollisuuden taidot*, 3) *koordinoinnin taidot* ja 4) *ilmaisevuuden taidot* (Spitzberg 2013, 130; 2015a, 568). *Tarkkaavaisuuden taidot* liittyvät siihen, miten vuorovaikutuksessa kyetään esimerkiksi huomioimaan toiset ja osoittamaan kiinnostusta niin verbaalisesti kuin nonverbaalisestikin. *Levollisuuden taidot* tulevat ilmi esimerkiksi aktiivisuutena vuorovaikutuksessa ja muita kunnioittavana vuorovaikutuskäyttäytymisenä. *Koordinoinnin taitoa* osoittaa muun muassa kyky huolehtia tarkoituksenmukaisesta ajankäytöstä ja keskustelun etenemisestä. *Ilmaisevuuden taitoja* voidaan ilmentää elävöittämällä viestintää erilaisin verbaalisin ja nonverbaalisin keinoin (esim. ilmeillä, kertomuksilla ja erilaisilla kielellisillä valinnoilla). (Spitzberg 2013, 130.) On kuitenkin hyvä muistaa, että vuorovaikutustaitoja voidaan kuvata ja luokitella myös monella muulla tavalla (Spitzberg 2015a, 568), esimerkiksi tilanne- ja tehtäväkohtaisina vuorovaikutustaitoina.

On tärkeää tiedostaa, että vuorovaikutusosaamisen määritelmään sisältyvät vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet auttavat ymmärtämään vuorovaikutusosaamisen moniulotteisuutta, mutta ulottuvuudet kytkeytyvät aina vahvasti toisiinsa eikä niitä käytännössä ole täysin mahdollista erottaa toisistaan (Valkonen 2003, 39). Osaava vuorovaikutus edellyttääkin aina niin tietoa ja taitoa kuin motivaatiota ja rohkeuttakin.

Vuorovaikutusosaamisen kriteerit

Vuorovaikutusosaaminen määrittyy aina jonkun tai joidenkin tilannekohtaisena päätelmänä tai arviona (Hedman & Valkonen 2013, 6). Päätelmä tai arvio voi olla niin viestijän itsensä, vuorovaikutuskumppanin kuin ulkopuolisen havainnoijankin tekemä (Backlund & Morreale 2015, 19). Vuorovaikutusosaamisessa ei niinkään ole kyse pysyvästä ominaisuudesta, vaan pikemminkin vuorovaikutuskäyttäytymiseen perustuvasta tilanne- tai suhdekohtaisesta arviosta (Hedman & Valkonen 2013, 6). Tilanne- ja suhdekohtaisuudella tarkoitetaan sitä, että

vuorovaikutusosaamisessa ajatellaan olevan kyse yksilön tiedoista, taidoista ja motivaatiosta, mutta vuorovaikutusosapuolten ja kontekstin oletetaan kuitenkin vaikuttavan vuorovaikutusosaamiseen (Spitzberg & Changnon 2009, 43–44).

Vuorovaikutusosaamisesta tehtyjä arvioita ohjaavat aina jotkin kriteerit (Horila 2018, 18). Vuorovaikutusosaamiselle on esitetty useita eri kriteerejä (Laajalahti 2014, 20; Spitzberg 2013, 129), mutta tyypillisesti sitä kuvataan ja arvioidaan kuitenkin kahden peruskriteerin avulla – *tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden* (Spitzberg 2013, 129). *Tehokkuuden kriteerillä* viitataan siihen, saavutetaanko vuorovaikutuksessa sille asetettuja tavoitteita tai tuloksia (Spitzberg 2013, 129). Tavoitteet voivat olla tehtäväkeskeisiä tai suhdekeskeisiä (Horila & Valo 2016, 48). Työelämässä ja rekrytointihaastattelussa tehtäväkeskeisiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi tiedon jakaminen tai yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Esimerkkeinä suhdekeskeisistä tavoitteista voitaisiin puolestaan mainita tuen antaminen ja saaminen sekä yhdessä viihtyminen. *Tarkoituksenmukaisuuden kriteerillä* viitataan siihen, millaisena vuorovaikutuskäyttäytyminen nähdään suhteessa vuorovaikutustilanteeseen ja -suhteeseen (Spitzberg 2013, 129). Tarkoituksenmukaisuuden kriteeriä ei kuitenkaan voida tulkita yksiselitteisesti, sillä, niin työelämässä kuin muutoinkin, vuorovaikutukseen osallistuvat voivat määrittellä hyvin eri tavoin, minkä missäkin tilanteessa ajatellaan olevan odotusten mukaista tai sopivaa (Spitzberg & Cupach 2011, 496). Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerit ovat keskinäisriippuvaisia. Toisin sanoen sekä tehokkuuden että tarkoituksenmukaisuuden kriteerien tulisi täytyä, jotta voitaisiin puhua vuorovaikutusosaamisesta. (Hedman & Valkonen 2013, 6–7; Horila & Valo 2016, 48.)

Vuorovaikutuseettiset periaatteet

Vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella myös vuorovaikutuseettisten periaatteiden näkökulmasta. Vuorovaikutuseettisiin periaatteisiin viitataan toisinaan osana kriteereitä, joiden avulla vuorovaikutuskäyttäytymistä voidaan arvioida (esim. Laajalahti 2014, 21; Kokkonen & Koponen 2020, 12) ja toisinaan taas vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen kytkeytyvänä osatekijänä (esim. Valkonen 2003, 26, 38–39). Näkökulmasta riippumatta keskeistä kuitenkin on, että taitavan viestijän ajatellaan tekevän tietoisia päätöksiä välttääkseen esimerkiksi vuorovaikutusosapuolen tai -osapuolten loukkaamista, luottamuksen rikkomista tai vuorovaikutussuhteen jatkuvuuden vaarantumista. Vuorovaikutuseettiset periaatteet edellyttävät, että tiedon, taidon ja motivaation lisäksi ihmisellä on myös taitoa ja halukkuutta kantaa vastuuta vuorovaikutuksesta sekä osallistua vuorovaikutuksen eettisten ongelmien

ratkaisemiseen. (Valkonen 2003, 26, 38–39.) Toisaalta vuorovaikutuskäyttäytyminen, joka on tulkittavissa tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi, on todennäköisesti myös vuorovaikutuseettisten periaatteiden mukaista (Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 28).

Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus

Vaikka vuorovaikutusosaamiseen voivat vaikuttaa viestijän suhteellisen pysyvät ominaispiirteet, nähdään viestinnän alalla vuorovaikutusosaamisessa olevan kyse pikemminkin tilannekohtaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34–35; Spitzberg 2003, 96). Toisin sanoen vuorovaikutusosaamista määritellään kontekstuaalisena ilmiönä. Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, sillä kontekstia voidaan jäsentää monin tavoin ja tarkastella eri näkökulmista. Kontekstista, jossa vuorovaikutus tapahtuu ja vuorovaikutuskäyttäytymistä arvioidaan, voidaan erottaa viisi eri ulottuvuutta: 1) *kulttuurinen*, 2) *kronologinen*, 3) *relatiivinen*, 4) *situatiivinen* ja 5) *funktiivinen ulottuvuus*. (Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 31–33; Spitzberg 2013, 130.)

Kontekstin *kulttuurisella ulottuvuudella* voidaan tarkoittaa esimerkiksi tietyn tunnistettavissa olevan ryhmän (esim. työyhteisön) jaettuja sääntöjä, rituaaleja, uskomuksia ja arvoja (Spitzberg 2013, 130), jotka määrittelevät, millaista vuorovaikutuskäyttäytymistä ryhmässä arvostetaan tai pidetään tavoiteltavana. Laajalahden (2014, 36) mukaan kontekstin *kronologista, eli ajallista, ulottuvuutta* voidaan lähestyä sekä makro- että mikrotasolla. Ajallisen ulottuvuuden makrotasolla esimerkiksi viestijöiden ikää ja kehitysvaihetta voidaan ajatella vuorovaikutusosaamisen kontekstina. Mikrotasolla kontekstin ajallisella ulottuvuudella voidaan puolestaan tarkoittaa esimerkiksi viestinnän ajoitusta ja kestoa. Myös vuorovaikutussuhde voidaan ajatella yhtenä kontekstin ulottuvuutena (Spitzberg 2013, 130). Tämän *relatiivisen ulottuvuuden* näkökulmasta merkitystä on esimerkiksi vuorovaikutussuhteen luonteella ja läheisyyden asteella (esim. lähijohtaja–alainen, tuttu–tuntematon; Laajalahti 2014, 36; Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 32). Kontekstin *situatiivinen ulottuvuus* viittaa fyysiseen ympäristöön sekä konkreettiseen paikkaan ja vuorovaikutustilanteeseen (Spitzberg 2013, 130). *Funktiivisella ulottuvuudella* tarkoitetaan vuorovaikutuksen tehtävä- ja suhdekeskeisiä tavoitteita (Spitzberg 2013, 130), kuten esimerkiksi laadukkaan päätöksen tekemistä tai konfliktin ratkaisemista.

Kontekstin voidaan huomata viittaavan pelkkää vuorovaikutustilannetta laajempaan viitekehukseen. Vaikka konteksti vaikuttaakin siihen, millaisia tavoitteita vuorovaikutukselle

asetetaan ja miten vuorovaikutuskäyttäytymistä arvioidaan, niin huomionarvoista on, että kontekstia myös luodaan, ylläpidetään ja muokataan vuorovaikutuksessa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 35.) Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus vaikuttaakin merkittäväällä tavalla siihen, ettei vuorovaikutusosaamisen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta voida arvioida kaikissa tilanteissa samoista lähtökohdista (Spitzberg 2003, 96).

Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus

Edellä on keskitytty kuvaamaan vuorovaikutusosaamista lähinnä yksilön osaamisena. Vuorovaikutusosaamista voidaan kuitenkin tarkastella myös vuorovaikutussuhteessa syntyvänä ja siihen sijoittuvana, relationaalisenä, osaamisena (Hedman & Valkonen 2013, 7; Valkonen 2003, 34). Hedmanin ja Valkosen (2013, 7) mukaan vuorovaikutusosaamista itse asiassa lähtökohtaisesti luonnehtii relationaalisuus, sillä vuorovaikutus edellyttää aina vähintään kahta osapuolta. Relationaalisuuden näkökulmasta tarkasteltuna vuorovaikutusosaamisen voidaan ajatella määrittävän pikemminkin vuorovaikutussuhteen osapuolten yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden kautta (Hedman & Valkonen 2013, 7; Wiemann, Takai, Ota & Wiemann 1997, 26, Horilan 2015, 4 mukaan), ei niinkään yksilön tietoina, taitoina, asenteina tai motivaationa. Vaikka relationaalisuuden ajatellaan usein liittyvän vahvasti vuorovaikutusosaamisen perusolemukseen (Hedman & Valkonen 2013, 7), arviointitutkimuksissa vuorovaikutusosaamisen tiedetään kuitenkin useimmiten määrittävän ainoastaan yksilön osaamiseksi (Valkonen 2003, 150–151).

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta. Tutkielman fokus on työnhakijoilta edellytetyssä vuorovaikutusosaamisessa, mutta kuitenkin niin, että taustaksi tuotetaan rekrytoijien käsityksiin pohjautuvaa tietoa myös vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä. Tässä alaluvussa on esitelty suhteellisen vakiintunut tapa määritellä vuorovaikutusosaamista. Lisäksi vuorovaikutusosaamisen yksilökeskeisen määritelmän rinnalle on tuotu näkemys yhteistyössä muodostuvasta, relationaalisesta, osaamisesta. Aiempi tutkimuskirjallisuus tarjoaakin erilaisia jäsennyksiä ja määritelmiä vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä (Horila 2018, 16). Ei kuitenkaan voida tietää, miten hyvin nämä tavat määritellä vuorovaikutusosaamista sopivat kuvaamaan rekrytoijien mahdollisesti moninaiasiakin käsityksiä. Onkin mielenkiintoista ryhtyä tarkastelemaan, mistä vuorovaikutusosaamisessa on rekrytoijien käsitysten mukaan kyse. Rekrytoijien käsityksiin vuorovaikutusosaamisesta on erityisen mielenkiintoista ja perusteltua paneutua, sillä heidän merkityksenantonsa voidaan olettaa heijastuvan myös siihen, millaista

vuorovaikutusosaamista työnhakijoilta edellytetään ja miten työnhakijoiden vuorovaikutusosaamista arvioidaan (ks. Purhonen & Valkonen 2013).

2.2 Vuorovaikutusosaaminen työelämässä

Työelämässä ihmiset pyrkivät ymmärtämään ja tulemaan ymmärretyiksi, jakamaan tietoa, tuottamaan ideoita, antamaan ja vastaanottamaan palautetta, tekemään laadukkaita päätöksiä sekä määrittämään ja saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Samanaikaisesti he yrittävät rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita kollegoiden, työntekijöiden, lähijohtajien sekä esimerkiksi asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Horila 2020, 165.) Tämä kaikki tapahtuu vuorovaikutuksessa ja vaatii luonnollisestikin myös vuorovaikutukseen liittyvää osaamista.

Tyypillisesti ihmisten tiedetään hakeutuvan vuorovaikutukseen lähinnä sellaisten henkilöiden kanssa, joita he arvostavat ja joiden kanssa yhteistyön tekeminen koetaan helpoksi. Työelämän tai työyhteisöjen vuorovaikutussuhteet eivät kuitenkaan ole vapaaehtoisia eivätkä ihmiset useinkaan pääse valitsemaan esimerkiksi oman tiiminsä jäseniä. Työssä ja työpaikalla onkin tehtävä yhteistyötä myös sellaisten ihmisten kanssa, jotka saattavat tuntua etäisiltä tai heidän seuransa jopa ei-toivotulta. (Mikkola & Nykänen 2020, 15–16.) Tästä syystä vuorovaikutusosaamisen merkityksen voidaankin ajatella olevan työelämässä erityisen korostunut.

Vuorovaikutusosaamisen roolia ja merkitystä työelämässä on tutkittu. Tutkimuksissa taitavien viestijöiden on esimerkiksi todettu menestyvän muita paremmin erilaisissa työelämän vuorovaikutustilanteissa (Greene 2016, 2). Vuorovaikutusosaamisen on todettu myös kytkeytyvän muun muassa työssä menestymiseen (esim. Greene 2016, 2; Morreale & Pearson 2008, 232; Payne 2005, 72), työhyvinvointiin (esim. Segrin & Givertz 2003, 135; Spitzberg 2013, 127) ja työtyytyväisyyteen (esim. Madlock 2008, 72). Vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen on huomattu niin ikään vaikuttavan myönteisellä tavalla verkostoitumiseen (Kokkonen & Koponen 2020, 21), tiimien vuorovaikutukseen sekä organisaatioiden kehitykseen ja kilpailukykyyn (Jablin & Sias 2001, Horilan 2015, 2 mukaan). Vuorovaikutusosaamisen voidaankin nähdä olevan tärkeää, paitsi yksittäiselle ihmiselle tai työntekijälle, myös tiimeille, työyhteisöille ja organisaatioille.

Sen lisäksi, että on tutkittu vuorovaikutusosaamisen roolia ja merkitystä työelämässä, on tarkasteltu myös muun muassa, millaista vuorovaikutusosaamista työelämässä ja eri ammateissa

edellytetään. Aihetta on lähestytty esimerkiksi johtajien (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009) ja tutkijoiden (Laajalahti 2014) töiden näkökulmista. Tutkimukset ovat tuottaneet tietoa, paitsi työssä edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta, myös vuorovaikutusosaamisen luonteesta. Vaikka tämä aiempi tutkimustieto tarjoaakin mahdollisuuden ymmärtää esimerkiksi sitä, millaista vuorovaikutusosaamista tietyissä ammateissa työntekijöiltä edellytetään, eivät tutkimukset ole kuitenkaan tuottaneet tietoa rekrytoijien käsityksistä. Rekrytoijilla tiedetään kuitenkin olevan merkittävä rooli osana rekrytointiprosessia ja rekrytointihaastatteluita (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 37; Dipboye & Johnson 2013, 483, 493). Näin ollen heidän käsityksiään niin työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta kuin työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnistakin voidaan pitää merkityksellisinä. Rekrytoijien käsityksiin keskittyminen on mielenkiintoista myös siitä syystä, että rekrytoijat saattavat usein haastatella työnhakijoita lukuisiin erilaisiin työtehtäviin.

3 VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN ARVIOINTI

On erilaisia kuvauksia ja jäsennyksiä siitä, millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen todennäköisesti johtaa tulkintoihin vuorovaikutusosaamisesta. Esimerkkinä tämänkaltaisesta jäsennyksestä voidaan esittää Spitzbergin ja Cupachin (2011, 501–502) aiempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuva taksonomia. Spitzbergin ja Cupachin taksonomia koostuu seitsemästä luokasta: 1) *toisten huomioon ottaminen*, 2) *rauhallisuus ja levollisuus*, 3) *koordinaatio*, 4) *ilmaisevuus*, 5) *kontekstiin kytkeytyvä osaaminen*, 6) *makrotason taidot* ja 7) *vuorovaikutuksen tulokset*.

Toisten huomioon ottaminen ja siihen liittyvä osaaminen viittaa esimerkiksi hyväksyntään, auttamiseen, kykyyn osoittaa emotionaalista tukea ja kuunnella. *Rauhallisuus ja levollisuus* vuorovaikutusosaamisena tarkoittaa puolestaan senkaltaisia asioita, kuten stressinsietokykyä ja autonomiaa. *Koordinaatioon* liittyvä osaaminen on muun muassa keskustelutaitoa sekä kykyä vuorovaikutuksen hallintaan ja säätelyyn. *Ilmaisevuudella* vuorovaikutuksessa viitataan esimerkiksi aktiivisuuteen ja selkeyteen sekä verbaaliseen ja nonverbaaliseen viestinnän manipuloisuuteen. *Kontekstiin kytkeytyvää osaamista* edellytetään muun muassa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa (esim. konfliktitilanteissa). *Makrotason taitoina* voidaan pitää esimerkiksi sopeutumiskykyä, kykyä luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita sekä luovuutta. Tulkintoja vuorovaikutusosaamisesta voi muodostua myös *vuorovaikutuksen tuloksista*, kuten tavoitteiden saavuttamisesta ja vuorovaikutustyytyväisyydestä. (Spitzberg & Cupach 2011, 501–502.) Spitzbergin ja Cupachin (2011, 501–502) luokittelu osoittaa, että tulkintoja vuorovaikutusosaamisesta voidaan tehdä tarkastelemalla monia eri asioita, esimerkiksi sanoman sisältöä ja muotoa tai vuorovaikutuksen tuloksia.

Sen lisäksi, että on olemassa kuvauksia ja jäsennyksiä siitä, millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen todennäköisesti johtaa tulkintoihin vuorovaikutusosaamisesta, vuorovaikutusosaamisen arviointiin on olemassa myös lukuisia erilaisia mittareita ja testejä (Spitzberg 2003, 103–104, 106–116; 2015a, 563). Perustan vuorovaikutusosaamisen erilaisille arviointi- ja mittausmenetelmille luovat usein vaihtelevat tavat käsitteellistää ja määrittää vuorovaikutusosaamista (Purhonen & Valkonen 2013). Valkosen (2003, 52) mukaan erilaisia vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytettyjä mittareita ja niiden luotettavuutta onkin kritisoitu nimenomaan siitä, etteivät ne perustu yhtenäisiin vuorovaikutusosaamisen määritelmiin. Mittareiden määrää ja kirjoa voidaan kuitenkin perustella esimerkiksi sillä, että

vuorovaikutusosaamista ja sen arviointia lähestytään usein erilaisista teoreettisista ja metodologisista näkökulmista sekä erilaisin tavoittein (Wilson & Sabee 2003, 3, 36–37). Voidaankin ajatella, ettei olennaista välttämättä ole kaikkien olemassa olevien mittareiden keskinäinen yhteneväisyys tai soveltuvuus moniin erilaisiin arviointitilanteisiin, vaan se, että tiedetään, mitä ollaan arvioimassa ja arviointitavat ja -menetelmät ovat asetettuihin tavoitteisiin nähden sopivat (Spitzberg 2015a, 566).

Vuorovaikutusosaamista voidaan arvioida epäsuorin tai suorin menetelmin. Epäsuoria menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, skenaariotestit ja itsearviointit (esim. lomakkein). Suoriin menetelmiin lukeutuvat puolestaan sellaiset menetelmät, kuten havainnointi, simulaatiot ja roolileikit. (Spitzberg 2003, 103–104, 106; 2015a, 563; Wrench & Punyanunt-Carter 2015, 82–83.) Toisin kuin epäsuorat menetelmät, suorat menetelmät vaativat aina arviointia todellisessa vuorovaikutustilanteessa tai todellista vastaavassa tilanteessa (Wrench & Punyanunt-Carter 2015, 84). Apuna arvioinnissa voidaan kuitenkin tällöin käyttää esimerkiksi video- tai äänitallenteita (esim. Moore 1994, 92–93, Valkosen 2003, 51 mukaan).

Valkosen (2003, 51) mukaan epäsuoria menetelmiä (esim. itsearviointia) on käytetty vuorovaikutusosaamisen arviointiin usein myös silloin, kun tavoitteena on ollut arvioida vuorovaikutustaitoja. Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen havainnoiminen ja arvioiminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Tällaisessa tilanteessa onkin hyvä muistaa, että vuorovaikutusosaamisen tasosta voidaan saada tietoa myös muista näkökulmista. Arviointia voi, viestijän itsensä lisäksi, toteuttaa niin vuorovaikutusosapuoli tai -osapuolet kuin ulkopuolinen havainnoijakin (Backlund & Morreale 2015, 19–20; Wilson & Sabee 2003, 36). Tieto, jota eri näkökulmista tuotetaan, on kuitenkin luonteeltaan erilaista. Esimerkiksi itsearvioinneilla saadaan tietoa henkilökohtaisista tunteista, ajatuksista ja kokemuksista (Spitzberg & Cupach 1984, 165). Arviointitietoa vuorovaikutuksen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta saadaan puolestaan vuorovaikutusosapuolilta. Ulkopuolinen havainnoija voi arvioida vuorovaikutusta ja siihen liittyvää osaamista laajempien sosiaalisten tai normatiivisten kriteerien kautta. (Spitzberg & Cupach 1984, 94–95.) Eri näkökulmista tuotettua arviointitietoa voidaan kuitenkin yhdistää ja vertailla. Tämä on usein myös tarkoituksenmukaista, koska yhden arvioijan ja yhden arviointimenetelmän avulla toteutetun arvioinnin tiedetään olevan alttiimpaa arviointia vinouttaville tekijöille kuin monimenetelmäisen arvioinnin (Spitzberg 2015a, 569). Arviointia suunniteltaessa ja toteutettaessa on myös otettava huomioon, että viestijöiden on todettu arvioivan omaa vuorovaikutusosaamistaan lähinnä tavoitteiden saavuttamisen kautta (= tehokkuus), kun

vuorovaikutusosapuolet ovat usein alttiimpia arvioimaan vuorovaikutusosaamista sosiaalisten odotusten näkökulmasta (= tarkoituksenmukaisuus; Backlund & Morreale 2015, 22).

Vuorovaikutusosaamisen kaikkia kolmea keskeistä ulottuvuutta (kognitiivista, affektiivista ja behavioraalista) on mahdollista mitata ja arvioida (Spitzberg 2003, 106–107; Wilson & Sabee 2003, 36). Lisäksi voidaan arvioida vuorovaikutuksen tuloksia (Spitzberg 2015a, 563).

Useimmiten arvioinnissa kuitenkin keskitytään vuorovaikutusosaamisen havaittavissa olevaan (behavioraaliseen) ulottuvuuteen, eli vuorovaikutustaitoihin (Spitzberg & Cupach 1984, 95). Erilaisia vuorovaikutustaitojen arviointitapoja voidaan katsoa erottavan tarkastelun taso. Osassa keskitytään molekulaarisen tason arviointiin, osassa molaarisen, osassa sekä että. Molekulaarisella tasolla viitataan atomististen ja yksittäisten osataitojen arviointiin. Molaarisella tasolla puolestaan laajempien taitoalueiden tarkasteluun. (Spitzberg & Cupach 1984, 110–112; Rubin 1985, Valkosen 2003, 51 mukaan.)

Tavat arvioida vuorovaikutustaitoja voidaan jakaa neljään ryhmään: *1) atomistiseen, 2) analyttiseen, 3) holistiseen ja 4) yleisvaikutelmaan pohjautuvaan arviointitapaan.* Atomistinen arviointitapa on arviointitavoista yksityiskohtaisin, sillä siinä tarkastelu kohdistuu piirteisiin ja taidon pieniin osatekijöihin. Kun arviointia toteutetaan atomistisin menetelmin, kerätään tyypillisesti numeerista tietoa esimerkiksi erilaisten puheenvuorojen tai otettujen katsekontaktien lukumäärästä. (Goulden 1992, Valkosen 2003, 52–53 mukaan.)

Analyttisessä arvioinnissa vuorovaikutustaitojen arviointi ei perustu, atomistisen arvioinnin lailla, havaintojen lukumäärään, vaan ennalta määriteltyihin arviointikriteereihin. Vuorovaikutustaitojen analyttinen arviointi edellyttääkin niiden piirteiden erittelyä, joiden katsotaan olevan merkityksellisiä vuorovaikutustaidon osataitoja. Kokonaiskäsitys taitojen hallinnasta voidaan muodostaa osataidoista tehtyjen arvioiden pohjalta. (Goulden 1992; Rubin 1999, Valkosen 2003, 52 mukaan.) Rekrytointihaastattelussa analyttisesti voitaisiin arvioida esimerkiksi argumentointitaitoja. Argumentointitaitojen arvioimiseksi tulee ensin kuvata ne tekijät, jotka vaikuttavat argumentoinnin kiinnostettavuuteen, luotettavuuteen, ymmärrettävyyteen ja vaikuttavuuteen (ks. Valkonen 2003, 52). Argumentointitaitojen osataidoiksi voitaisiin tällöin määritellä esimerkiksi väitteen muotoilu, perusteleminen, johtopäätösten tekeminen sekä verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän ymmärrettävyys ja havainnollisuus.

Holistisessa arvioinnissa on kyse vuorovaikutustaitojen arvioinnista kokonaisuutena. Analyttisen arvioinnin tavoin holistiselle arvioinnille on kuitenkin tyypillistä, että

arviointikriteerit laaditaan etukäteen. Sopimalla kriteereistä ennen varsinaista arviointia, voidaan varmistaa, että kaikki arvioijat esimerkiksi kiinnittävät huomionsa samoihin, tavoitteiden kannalta keskeisiin arviointikohteisiin. Rekrytointihaastattelussa vuorovaikutustaitoja voidaan arvioida holistisesti sen perusteella, miten työnhakijan vuorovaikutuskäyttäytyminen suhteutuu ennalta määriteltyihin arviointikriteereihin, mutta myös esimerkiksi sen perusteella, miten hän onnistuu saavuttamaan haastattelulle asetetut tavoitteet. (Goulden 1992, Valkosen 2003, 53 mukaan.)

Yleisvaikutelmaan perustuvassa arvioinnissa ei hyödynnetä etukäteen laadittuja arviointikriteereitä. Tästä syystä se ei oikeastaan myöskään sovellu mittaavaksi arviointimenetelmäksi. Vaikka yleisvaikutelmaan perustuvaa arviointitapaa hyödyntämällä voitaisiin tehdä samankaltaisia päätelmiä vuorovaikutustaidoista kuin analyttisellä arvioinnilla, on kuitenkin hyvä tiedostaa, että ilman arviointikriteereitä toteutettu arviointi on usein altis arviointia vinouttaville tekijöille. Rekrytointihaastattelussa yleisvaikutelmaan perustuvan arvioinnin myötä voi kuitenkin muodostua vaikutelmia esimerkiksi työnhakijan luotettavuudesta. Arvioinnin perusteella ei kuitenkaan pystytä tarkemmin sanomaan, mihin nuo vaikutelmat perustuvat. Vaikutelmat ovatkin usein hyvin monitulkintaisia. (Valkonen 2003, 53.)

Huolimatta siitä, että vuorovaikutusosaamisen arviointiin on kehitetty lukuisia erilaisia menetelmiä jo 1950-luvulta lähtien (Backlund 1994, 215, Valkosen 2003, 53 mukaan) ja vuorovaikutusosaamisen merkitys työelämässä on tunnistettu (Wilson & Sabee 2003, 3), erityisesti työelämän tarkoituksiin kehitettyjä vuorovaikutusosaamisen arviointimenetelmiä on toistaiseksi vähän (Payne 2005, 65; Purhonen & Valkonen 2013). Kun kuitenkin tiedetään, että työnhakijoilta edellytetään yhä useammin vuorovaikutukseen liittyvää osaamista (esim. Heiskanen 2020; Kokkonen & Almonkari 2015, 31, 32; Lehto 2018; Tolvanen 2018), on mielekästä, mutta myös perusteltua, ryhtyä tarkastelemaan, millaisia käsityksiä rekrytoijilla on työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa. Vuorovaikutusosaamisen arviointia koskevien käsitysten tutkiminen on perusteltua myös siitä syystä, ettei rekrytoijien käsityksiin pohjautuva tieto työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta tai vuorovaikutusosaamisesta ilmiönä vielä kerro siitä, miten työnhakijan vuorovaikutusosaamista arvioidaan tai millaisia mahdollisuuksia arviointiin koetaan rekrytointihaastatteluissa olevan.

4 REKRYTOINTI

4.1 Rekrytointi prosessina

Rekrytointia on tutkittu runsaasti (Breugh 2008, 103–104; 2013, 391). Sisällöllisesti rekrytointia koskevan tutkimuksen voidaan tyypillisesti nähdä jakautuvan kahteen toisiinsa kytkeytyvään kokonaisuuteen. Toisaalta ollaan kiinnostuneita rekrytointiprosessista ja sen eri vaiheista, ja toisaalta taas kaivataan tietoa esimerkiksi taidoista, joita työssä ajatellaan tarvittavan ja jotka ovat merkityksellisiä myös työntekijöiden valintatilanteissa. (Huilaja 2014, 56.) Tämänkin tutkielman tavoitteen näkökulmasta on tärkeää pystyä hahmottamaan rekrytointiprosessin tyypillisiä vaiheita, jotta on mahdollista ymmärtää, milloin ja millaisista lähtökohdista työnhakijoilta edellytettyä osaamista useimmiten määritellään. Rekrytointiprosessia tarkastelemalla voidaan myös syventää ymmärrystä siitä, millainen rooli ja merkitys rekrytointihaastattelulla on työntekijän valinnassa ja osana koko rekrytointiprosessia.

Rekrytointi, eli henkilöstöhankinta, sisältää ne toimenpiteet, joilla yrityksen tai organisaation palvelukseen pyritään saamaan sen tarvitsemat henkilöt (Breugh 2008, 103; Sangeetha 2010, 93). Rekrytointiprosessit lähtevät aina liikkeelle jokaisen yrityksen tai organisaation kulloisestakin tilanteesta ja voivat muodostua täten toisistaan poikkeaviksi (Vaahtio 2005, 31). Karkeasti rekrytointiprosesseista voidaan kuitenkin erottaa kolme keskeistä vaihetta: *1) työvoiman tarpeen ja työtehtävän analyysi, 2) avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja 3) työntekijän valinta* (Huilaja 2014, 57; Vaahtio 2005, 31).

Rekrytointiprosessin *ensimmäisessä vaiheessa* työnantaja pohtii rekrytointitarvetta työyhteisön kokonaisuuden ja toimivuuden näkökulmasta (Österberg 2014, 92). Mikäli tarve rekrytoinnin käynnistämiseksi ja uuden työntekijän palkkaamiselle havaitaan, on tarpeen määrittellä, millaiseen tehtävään uutta työntekijää haetaan ja millaisin kriteerein hänet mahdollisesti valitaan (Vaahtio 2005, 31). Valintakriteerit ja osaamisvaatimukset voivat toisinaan olla hyvinkin tarkkaan määriteltyjä ja konkreettisia, mutta toisinaan taas hyvinkin abstrakteja (Vaahtio 2002, 65). Viitalan (2015, 99) mukaan uuden työntekijän valintaan hyödynnettävät kriteerit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: *1) organisaatiotason kriteereihin, 2) yksikkökohtaisiin kriteereihin ja 3) tehtäväkohtaisiin kriteereihin*. Organisaatiotason kriteerit pohjautuvat yrityksen strategiaan tavoitteisiin, toiminnan luonteeseen, organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin. Yksikkökohtaiset kriteerit perustuvat puolestaan siihen, millaista työpanosta uudelta

työntekijältä odotetaan ja millaisen työyhteisön, ryhmän tai tiimin jäseneksi hän mahdollisesti liittyisi. Tehtäväkohtaiset kriteerit määrittyvät suhteessa avoimna olevalle työlle tyypillisiin tehtäviin ja vuorovaikutustilanteisiin. Riippuu kuitenkin esimerkiksi liiketoiminnan tavoitteista ja yrityksen tai organisaation toimintatavoista, miten näitä kriteereitä kulloinkin rekrytointiprosessissa painotetaan.

Rekrytointiprosessin *toisessa vaiheessa* muodostetaan käsitys potentiaalisten ehdokkaiden joukosta. Potentiaalisten työnhakijoiden rajaaminen helpottaa rekrytointiviestinnässä hyödynnettävien kanavien valintaa ja viestinnän laajuuden määrittelyä. (Vaahtio 2005, 31.) Tässä vaiheessa myös työnhakijoille ilmaistaan esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksen muodossa, millaista osaamista heiltä toivotaan tai edellytetään. *Kolmannessa vaiheessa* valitaan hakijoiden joukosta parhaaksi ja sopivimmaksi katsottu henkilö (Vaahtio 2005, 31). Tiivistetysti voidaan kolmannen vaiheen sanoa sisältävän ne toimet, joilla hakijoita karsitaan ja sopivin pyritään löytämään (Huilaja 2014, 57). Yksi rekrytointiprosessin kolmannen vaiheen keskeinen toimi on rekrytointihaastattelu.

Rekrytointihaastattelua pidetään yhtenä tärkeimpänä menetelmänä tiedon keräämiseen työnhakijoista (Levashina, Hartwell, Morgeson & Champion 2014, 241; Österberg 2014, 101), mutta rekrytointihaastattelut ovat myös työhakemusten ja ansioluetteloiden ohella yksi käytetyimmistä työnhakijan osaamisen ja sopivuuden arviointiin hyödynnetyistä menetelmistä (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012). Työnhakijoiden osaamisen ja sopivuuden arviointi on tärkeää, sillä yrityksen menestyksen ja sen henkilöstön osaamisen voidaan nähdä kytkeytyvän toisiinsa (Vaahtio 2002, 62–63). Rekrytointihaastattelun aikana toteutettavan arvioinnin avulla voidaankin pyrkiä muun muassa ennustamaan työnhakijan työssä suoriutumista ja menestymistä tarkastelemalla esimerkiksi työnhakijan osaamista, ominaisuuksia ja käyttäytymistäipumuksia (Honkanen 2005, 12). Rekrytointihaastattelu itsessään voi olla osaamisen ja sopivuuden arviointimenetelmä (Levashina, Hartwell, Morgeson & Champion 2014, 241), mutta haastattelun aikana voidaan hyödyntää myös muita menetelmiä (Honkanen 2005, 12–13). Mikäli rekrytoija käyttää rekrytointihaastattelun aikana erityisiä mittaus- tai testausmenetelmiä, tulisi kuitenkin tarkkaan harkita niiden sopivuutta suhteessa työnhakijalta edellytettyn osaamiseen ja arviointitilanteeseen (Valkonen 2003, 273). Lisäksi rekrytoijalla tulisi olla riittävästi osaamista mittauksen tai testauksen suorittamiseksi (Honkanen 2005, 13). Tätä taustaa vasten onkin mielenkiintoista ryhtyä tarkastelemaan, millaisia käsityksiä rekrytoijilla on työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen rekrytointihaastatteluiden aikaisesta arvioinnista.

4.2 Rekrytointihaastattelu interpersonaalisenä vuorovaikutustilanteena

Rekrytointihaastattelut ovat kiinnostaneet tutkijoita erityisesti organisaatiopsykologian alalla (Latham & Millman 2001, 472). Rekrytointia koskevaa viestinnän tutkimusta on puolestaan tehty melko runsaasti esimerkiksi rekrytointiviestinnän näkökulmasta (tutkimuksia aiheesta esim. Aggerholm & Andersen 2018; Engstrom, Petre & Petre 2017). Vuorovaikutuksen näkökulmasta toteutettua rekrytointia, ja erityisesti rekrytointihaastatteluiden, tutkimusta on kuitenkin toistaiseksi vielä varsin vähän (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 432).

Tässä tutkielmassa rekrytointihaastattelu ymmärretään rekrytoijan ja työnhakijan väliseksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa sekä rekrytoija että työnhakija tekevät päätelmiä toisistaan. Vaikka tutkielman tavoitteena on kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa, on kuitenkin tärkeää perehtyä rekrytointihaastatteluun myös interpersonaalisenä, rekrytoijan ja työnhakijan välisenä vuorovaikutustilanteena.

Rekrytointihaastatteluvuorovaikutuksen ominaispiirteet

Vuorovaikutustilanteena rekrytointihaastattelu poikkeaa monista muista interpersonallisista vuorovaikutustilanteista, sillä työnhakija usein lähtökohtaisesti positioituu tavalla, jonka muut ovat hänelle ennakoineet (Huilaja 2014, 69). Rekrytointihaastattelut voivat olla strukturoinnin asteeltaan hyvin toisistaan poikkeavia (Millar & Tracey 2006, 454; Viitala 2015, 116), mutta usein haastattelulle on kuitenkin tyypillistä, että rekrytoija ohjaa ja kontrolloi keskustelun kulkua (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 434). Tällöin rekrytoijalle jää myös valta vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaista tietoa haastattelutilanteessa välitetään tai jaetaan. Odotettavaa toki on, että työnhakijalta kysytään esimerkiksi työkokemukseen, osaamiseen ja työn hakemiseen liittyvistä asioista. Haastateltavalla harvemmin kuitenkaan on etukäteen varmuutta esimerkiksi haastattelun tarkemmasta sisällöstä tai luonteesta. Rekrytointihaastattelu poikkeaa muista interpersonallisista vuorovaikutustilanteista myös esimerkiksi siten, että työnhakija ja rekrytoija harvoin tuntevat toisiaan entuudestaan. Lisäksi haastattelu on usein kestoltaan hyvin rajallinen. Tiivistetysti ominaista rekrytointihaastatteluvuorovaikutukselle voidaan sanoa olevan *ennalta määrittynyt roolit ja odotukset, erot valta-asemissa, epävarmuus haastattelun sisällöstä ja tyylistä, vuorovaikutusosapuolten tuntemattomuus ja vuorovaikutustilanteen keston rajallisuus*. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 433–434.)

Tavoitteet rekryointihaastattelussa

Jokainen rekrytoija tuo haastattelutilanteeseen omat mielikuvansa ja mieltymyksensä hyvästä tai sopivasta työntekijästä (Huilaja 2014, 68). Työntekijän osaamisen ja sopivuuden arviointi ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä tai ainoastaan rekrytoijan ehdoilla. Vaikka työnhakijan arvioimista pidetäänkin usein rekrytoijien ainoana tavoitteena rekryointihaastatteluissa (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012), on itse asiassa sekä rekrytoijilla että työnhakijoilla todettu haastattelutilanteessa olevan useita eri tavoitteita (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435). Huffcutt, Culbertson & Riforgiate (2015, 435–439) ovat luokitelleet rekryointihaastattelulle tyypillisiä tavoitteita seuraavasti: *epävarmuuden vähentämiseen ja ennustettavuuden parantamiseen liittyvät tavoitteet, instrumentaaliset tavoitteet, relationaaliset tavoitteet ja itsensä esittämisen tavoitteet*. Näitä tavoitteita voidaan tarkastella sekä rekrytoijan että työnhakijan näkökulmista.

Epävarmuuden vähentämiseen ja ennustettavuuden parantamiseen liittyvät tavoitteet. Rekryointihaastattelussa yhtenä keskeisenä tavoitteena voi olla epävarmuuden vähentäminen ja ennustettavuuden lisääminen, sillä kyse on tilanteesta, jossa kaksi todennäköisesti toisilleen en-tuudestaan tuntematonta ihmistä kohtaavat. Epävarmuuden vähentäminen ja ennustettavuuden parantaminen edellyttävät kykyä ennustaa tai selittää vuorovaikutusosapuolen asenteita ja vuorovaikutuskäyttäytymistä. (Berger & Calabrese 1975, 100–101). Epävarmuuden vähentämisessä voidaanakin yksinkertaistettuna sanoa olevan kyse tiedon keräämisestä. Lisääntynyt tietämys vuorovaikutusosapuolesta tarjoaa paremman käsityksen siitä, millaista vuorovaikutus voisi mahdollisesti tulla olemaan (Griffin 2012, 127). Epävarmuuden vähentämiseen ja täten ennustettavuuden parantamiseen voidaan pyrkiä *passiivisin, aktiivisin tai vuorovaikutteisien epävarmuuden vähentämisen strategiain*. *Passiivisilla* epävarmuuden vähentämisen strategioilla tarkoitetaan esimerkiksi havainnointia. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435–436.) Haastattelutilanteessa voidaan havainnoida sekä vuorovaikutusosapuolen verbaalista että nonverbaalista viestintää ja tehdä havaintojen pohjalta päätelmiä vuorovaikutusosapuolesta (Guerrero, Andersen & Afifi 2011, 85). *Aktiivisia* strategioita on kahdenlaisia: tiedon hakeminen kolmansilta osapuolilta (esim. suosittelijoilta) ja haastattelutilanteen tarkoituksellinen manipulointi (esim. omaa käytöstään muuttamalla rekrytoija pyrkii muuttamaan ilmapiiriä haastattelutilanteessa nähdäkseen, miten työnhakija reagoi muutokseen; Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 436). *Vuorovaikutteiset* strategiat viittaavat tiedon hakemiseen suoraan työnhakijalta (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 436). Käytännössä tämä voi

tarkoittaa esimerkiksi kysymysten esittämistä tai itsestä kertomiseen rohkaisemista (Guerrero, Andersen & Afifi 2011, 86–87). On hyvä muistaa, että epävarmuutta voi kuitenkin olla vuorovaikutusosapuolen lisäksi myös itsestä ja tilanteesta (Guerrero, Andersen & Afifi 2011, 76). Sekä rekrytoija että työnhakija voivat kokea epävarmuutta esimerkiksi oman osaamisensa riittävydestä. Työnhakijan näkökulmasta rekrytointihaastatteluun tilanteena voi puolestaan liittyä pelkoa valitsematta jäämisestä. Rekrytoija voi puolestaan pelätä mahdollista työpaikan menettämistä, mikäli haastattelut eivät esimerkiksi tuota organisaation näkökulmasta toivottua tulosta.

Instrumentaaliset tavoitteet. Rekrytoijilla ja työnhakijoilla on yksilöllisiä instrumentaalisia tavoitteita, jotka voivat muuttua ja muovautua vuorovaikutuksessa rekrytointihaastattelun aikana. Rekrytointihaastattelua toteuttavan rekrytoijan tyypillisin instrumentaalinen tavoite on löytää avoinna olevaan tehtävään parhaiten sopiva henkilö. Työnhakijan instrumentaalinen tavoite on puolestaan useimmiten saada työtarjous. Rekrytoijien ja työnhakijoiden instrumentaaliset tavoitteet voivat olla yhteensopivia. On myös mahdollista, että tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Tavoitteiden ristiriitaisuus voi johtua esimerkiksi siitä, että rekrytoija haluaisi palkata työnhakijan, mutta matalammalla palkalla tai erilaisiin työtehtäviin kuin työnhakija toivoisi. Tavoitteet eivät ole yhteensopivia myöskään silloin, jos rekrytoija arvioi hakijan pätevyyden ja sopivuuden tehtävään heikommaksi kuin muiden hakijoiden, eikä tee työtarjousta tälle kyseiselle työnhakijalle. On niin ikään mahdollista, että työnhakija vertailee keskenään tehtäviä, joita varten on tullut haastatelluksi, eikä hyväksy rekrytoijan esittämää työtarjousta. Tällaisessakaan tilanteessa tavoitteiden ei voida ajatella olevan yhteensopivia. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 436.)

Relationaaliset tavoitteet. Rekrytointihaastatteluun liittyy myös relationaalisia tavoitteita. Relationaalisiin tavoitteisiin liittyy olennaisella tavalla vuorovaikutussuhteen muodostaminen ja ylläpitäminen (Canary & Lakey 2012, 151). Usein relationaalisten tavoitteiden ajatellaan olevan rekrytointihaastatteluissa tärkeitä, koska rekrytoijan ja työnhakijan tulisi kyetä määrittämään, ovatko he valmiita jatkamaan vuorovaikutussuhdettaan tulevaisuudessa. Näkemykset vuorovaikutussuhteen jatkamisen mielekkyydestä ja tarkoituksenmukaisuudesta ovat merkittäviä siinäkin tapauksessa, etteivät rekrytoija ja työnhakija tulisi jatkossa aktiivisesti työskentelemään toistensa kanssa. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 437.) Tämä on huomionarvoista, sillä yritykset, joilla ei ole henkilövalintoihin erikoistunutta henkilöstöä saattavat ostaa rekrytointipalveluita tai niiden osia ulkoisilta palveluntarjoajilta (Viitala 2015, 113).

Tällöin rekrytoijan ja työnhakijan yhteydenpito päättyy todennäköisesti rekrytointiprosessin päättyessä.

Itsensä esittämisen tavoitteet. Sekä rekrytoijalla että työnhakijalla on rekrytointihaastattelussa itsensä esittämiseen liittyviä tavoitteita (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 438). Itsensä esittämisen tavoitteet liittyvät siihen, miten ihmiset pyrkivät vaikuttamaan heistä syntyviin vaikutelmiin. Itsensä esittämisen näkökulmasta keskeistä on, että ihmiset haluavat toimia vuorovaikutuksessa siten, että he kokevat tulevansa nähdyksi esimerkiksi asiantuntevina, pidettyinä ja merkityksellisinä. (Canary & Lakey 2012, 152.) Rekrytointihaastattelussa työnhakija pyrkii esimerkiksi luomaan rekrytoijalle vaikutelman itsestään osaavana, pätevänä ja palkkaamisen arvoisena. Samanaikaisesti rekrytoija haluaa tulla nähdyksi pätevänä niin yksilönä kuin organisaation edustajanakin. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 438.)

On hyvä tiedostaa, että rekrytointihaastattelussa tavoitteet kytkeytyvät myös toisiinsa. Esimerkiksi toimivaksi koetun vuorovaikutuksen (relaationaaliset tavoitteet) on todettu voivan vaikuttaa siihen, miten työnhakijan osaamista ja sopivuutta arvioidaan (instrumentaaliset tavoitteet). On myös mahdollista, että työnhakijoita, jotka ovat taitavia vuorovaikutuksessa, arvioidaan yleisesti ottaen positiivisemmassa valossa. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 437.) Erilaisten rekrytointihaastatteluun liittyvien tavoitteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä vuorovaikutuksen tehokkuutta voidaan arvioida vuorovaikutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta (Spitzberg 2013, 129; ks. myös luku 2.1).

Rekrytointihaastatteluilla on kiistämättä suuri merkitys osana henkilöstöhankintaa (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012; Millar & Tracey 2006, 453). Toisaalta niiden voidaan ajatella olevan erityisen merkityksellisiä myös vuorovaikutustilanteina, joissa rekrytoijat ja työnhakijat kohtaavat ja pääsevät vuorovaikutuksessa yhteensovittamaan tavoitteitaan ja neuvottelemaan yhteisistä merkityksistä (Huilaja 2014, 68; Murty 2014, 53). Kun kuitenkin huomioidaan rekrytointihaastatteluvuorovaikutuksen ominaispiirteet (*ennalta määrittyneet roolit ja odotukset, erot valta-asemissa, epävarmuus haastattelun sisällöstä ja tyylistä, vuorovaikutusosapuolten tuntemattomuus ja vuorovaikutustilanteen keston rajallisuus*), on mielekästä ryhtyä tarkastelemaan nimenomaan rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja erityisesti rekrytointihaastattelun aikana tapahtuvasta työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta sekä työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa. Vaikka tutkielman keskeisenä ilmiönä on vuorovaikutusosaaminen, tutkielmassa ei kuitenkaan sitouduta tiukasti yhteen tapaan määrittellä vuorovaikutusosaamista, sillä kiinnostuksenkohteena ovat rekrytoijien mahdollisesti moninaisetkin tavat määrittää ja käsitteellistää ilmiötä.

Tutkielman tavoite konkretisoituu kolmeksi tutkimuskysymykseksi:

1. Millaisia käsityksiä rekrytoijilla on vuorovaikutusosaamisesta?
2. Millaisia käsityksiä rekrytoijilla on haastattelemiltaan työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta?
3. Millaisia käsityksiä rekrytoijilla on rekrytointihaastatteluiden aikana tapahtuvasta työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haetaan vastauksia siihen, miten rekrytoijat määrittelevät vuorovaikutusosaamista ja millaisena ilmiönä vuorovaikutusosaamista hahmotetaan. Toisin sanoen pyritään selvittämään, mitä vuorovaikutusosaaminen rekrytoijien käsitysten mukaan on. Koska tässä tutkielmassa ei olla kiinnostuneita ala- tai ammattikohtaisesta vuorovaikutusosaamisesta, pyritään toisen tutkimuskysymyksen avulla hakemaan tietoa siitä, millaista vuorovaikutusosaamista työnhakijoilta yleisemmin edellytetään ja millä perusteilla työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen käsitetään määrittävän. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamalla voidaan saada tietoa rekrytoijien käsityksistä koskien työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointia rekrytointihaastatteluissa. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamalla voidaan tehdä päätelmiä työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnin välisestä yhteydestä.

5.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämä tutkielma on tutkimusotteeltaan laadullinen. Laadullista tutkimusta voidaan pitää perusteltuna valintana, koska tutkielmassa ollaan kiinnostuneita ihmisten käsityksistä koskien tiettyä ilmiötä (Silverman 2014, 5). On kuitenkin syytä muistaa, ettei laadullisessa tutkimuksessa ole kyse yhtenäisestä lähestymistavasta, vaan tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisista tieteenfilosofisista lähtökohdista (Silverman 2014, 23; Tuomi & Sarajärvi 2018, 76). Tämä tutkielma toteutetaan pohjautuen fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, eli tutkimusperinteeseen. Fenomenologia tutkimusperinteenä korostaa tutkittavien omia käsityksiä ja kokemuksia. Hermeneutiikassa puolestaan korostuvat ymmärrys ja tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 39–42.) Nämä kaksi edellä mainittua suuntausta yhdistyvät fenomenologis-hermeneuttisessa lähestymistavassa.

Tieteenfilosofia määrittää sitä, millaisena todellisuuden luonne (ontologia) nähdään. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ontologia puolestaan määrittää sitä, millaisena hahmotetaan esimerkiksi tiedon mahdollisuutta, luonnetta ja rajoja (epistemologia). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71.) Tässä tutkielmassa ontologia pohjautuu ajatukseen, että todellisuus on moninainen (ks. Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 342). Epistemologinen näkemys on puolestaan tulkinnallinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija nähdään osana tutkimaansa todellisuutta ja tieto ymmärretään luonteeltaan subjektiiviseksi (Heikkinen, Huttunen, Niglas & Tynjälä 2005, 342). Metodologisesti tämän tutkielman keskiössä voidaan nähdä olevan käsitysten kuvaamisen ja tulkitsemisen.

Tutkielmaan valitut tieteenfilosofiset lähtökohdat näkyvät metodologisen tason lisäksi myös käytetyissä metodeissa. Niin tutkimus- kuin analyysimenetelmätkin on pyritty valitsemaan siten, että ne tukevat mahdollisimman hyvin tutkielman fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että menetelmävalintoja on tehty pohtien, miten parhaalla mahdollisella tavalla saavutetaan tietoa, joka auttaa kuvaamaan ja jäsentämään rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa.

5.3 Tutkimusmenetelmä

Haastattelu on yksi käytetyimmistä aineiston keräämisen menetelmistä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34). Teemahaastattelu on haastattelun erityinen muoto, jossa puolistrukturoiduin kysymyksiin pyritään saamaan tietoa tutkimuksen tavoitteen kannalta keskeisistä aihepiireistä. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja sekä merkityksenantoja ja tuo haastateltavan äänen kuuluviin. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 27–28; Hirsjärvi & Hurme 2014, 47–48.) Haastattelun etuihin kuuluu myös, että tutkimusmenetelmänä se tarjoaa haastattelijalle ja haastateltavalle mahdollisuuden yhteisten merkitysten luomiselle (Tracy 2013, 132). Fenomenologis-hermeneuttisen tieteenfilosofian näkökulmasta tämä on merkityksellistä, sillä haastateltavien kuvauksia ei voida pitää objektiivisena faktatietona, vaan haastattelutilanteessa esiin tuotuna käsityksinä, joita haastattelijalla puolestaan pyrkii jo haastattelutilanteessa tulkitsemaan (Silverman 2014, 173).

Teemahaastattelua varten on tarpeen etukäteen määrittää aihepiirit, jotka jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi (Eskola & Suoranta 2014, 86). Tämän tutkielman haastattelurunko (liite 1) muodostui viidestä aihepiiristä, eli teemasta: *1) rekrytointihaastattelun toteutus, 2) rekrytointihaastattelu vuorovaikutustilanteena, 3) vuorovaikutusosaaminen työelämässä, 4) työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen ja 5) työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointi rekrytointihaastattelutilanteessa.* Teemat muodostettiin aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja tutkielman tavoitteeseen pohjautuen. Osa teemoista toimi toisia teemoja taustoittavina. Etukäteen oli esimerkiksi vaikea tietää, miten haastateltavat osaisivat kuvata käsityksiään työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista. Jotta tutkimushaastatteluissa oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä koskien arviointia, haluttiin taustaksi selvittää, miten haastateltavat toteuttavat rekrytointihaastatteluita ja millaisena vuorovaikutustilanteena he rekrytointihaastattelua pitävät.

Jokaisessa haastattelussa käytiin kaikki haastattelurunkoon suunnitellut teemat haastateltavien kanssa läpi. Kaikkien kanssa ei kuitenkaan keskusteltu yhtä syvällisesti kaikista aihepiireistä, vaan keskustelu saattoi haastateltavan käsityksistä ja kokemuksista riippuen painottua eri tavoin. Toisinaan haastateltavat kertoivat myös hyvin vapaasti haastattelurunkoon sisällyneistä teemoista, jolloin osa esimerkkikysymyksistä saattoi jäädä kokonaan esittämättä. Toisaalta haastattelun suurimpina etuina voidaankin pitää juuri sitä, että vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa pystytään aktiivisesti säätämään aineiston keruuta sekä syventämään

ja tarkentamaan saatavaa tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205, 208; Tuomi & Sa-
rajärvi 2018, 87–88).

Tämän tutkielman tavoitteiden näkökulmasta sopivaa aineistoa olisi voitu kerätä teemahaas-
tattelun sijaan myös esimerkiksi avoimella, eli avoimia kysymyksiä sisältävällä, kyselyllä.
Tämä olisi ollut perusteltua muun muassa siksi, että teemahaastattelu ja avoin kysely ovat
strukturoinnin asteeltaan samankaltaisia, eli puolistrukturoituja. Kysely olisi teemahaastatte-
lun tavoin mahdollistanut osallistujille vapaamuotoisen tavan kertoa omista näkemyksistään.
Kyselyn valintaa aineistonkeruumenetelmäksi olisi kuitenkin voitu perustella tehokkuudella.
Kyselyä pidetään usein nimittäin haastattelua tehokkaampana tapana kerätä laaja aineisto.
Kyselyn etuina voidaan pitää myös aineiston keräämisen nopeutta sekä aineiston käsittelyyn
kuluva aikaa (vrt. litterointi). Kyselyn heikkoutena pidetään kuitenkin usein haastatteluai-
neistoa pinnallisemmaksi ja suppeammaksi jäävää aineistoa, sillä mahdollisuutta tarkentaville
kysymyksille ei ole. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 194–195, 201, 205.) Koska vuoro-
vaikutusosaaminen on ilmiönä monitulkintainen ja tietoa aiheeseen liittyen haluttiin syventää,
voidaan haastattelua pitää kyselyä soveltuvampana menetelmävalintana.

5.4 Haastateltavat ja aineiston kerääminen

Haastatteluihin osallistui yhteensä 13 henkilöä. Haastateltavat olivat henkilöstöhallinnon am-
mattilaisia, rekrytointikonsultteja sekä henkilöstöpalvelualan yritysten asiantuntijoita. Osa
haastateltavista rekrytoi asiakasyrityksille ja osa omalle työnantajalleen – joissain tapauksissa
sekä että. Haastateltavat työskentelivät majoitus- ja ravitsemistoiminnan, sosiaali- ja tervey-
denhuollon, viestinnän ja markkinoinnin, rekrytoinnin, metsäteollisuuden ja informaatiotek-
nologian aloilla sekä energia-alalla. Tutkimukseen osallistuneilla oli työkokemusta kahdesta
vuodesta noin kahteenkymmeneen vuoteen. Osallistuneiden koulutustaustat olivat moninai-
set. Haastatelluilla oli seuraavia tutkintonimikkeitä: hallintotieteiden kandidaatti, hallintotie-
teiden maisteri, terveystieteiden maisteri, valtiotieteiden maisteri (sosiaalipsykologi), filoso-
fian maisteri (puheviestintä; historian ja yhteiskuntaopin opettaja), yhteiskuntatieteiden mais-
teri, kauppatieteiden maisteri (henkilöstöjohtaminen), diplomi-insinööri (kemiantekniikka),
restonomi (AMK), tradenomi (AMK) ja tuotantotalouden insinööri (AMK).

Haastateltavat rekrytoitiin harkinnanvaraisesti. Toisin sanoen haastateltaviksi etsittiin henkilöitä, joilla tiedettiin olevan tietoa ja kokemusta työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekryointihaastatteluissa. Tutkimukseen osallistuvien harkinnanvarainen valinta ei ole laadullisessa tutkimuksessa mitenkään poikkeuksellista, pikemminkin sille ominaista (Eskola & Suoranta 2008, 18, 61). Kriteereinä haastatteluihin osallistumiselle oli, että osallistujalla tuli olla rekryointitehtävistä vähintään vuoden kokemus ja hänen tuli työssään osallistua rekryointihaastatteluihin säännöllisesti. Viimeisimmästä rekryointikokemuksesta toivottiin haastatteluhetkellä olevan korkeintaan noin kolme kuukautta (tässä pyrittiin huomioimaan haastatteluiden ajankohta suhteessa Suomessa tyypilliseen kesälomakauteen). Aineiston keräämisen kannalta olennaisia taustatietoja olivat koulutus ja työuran kesto. Koska tässä tutkielmassa ei olla kiinnostuneita alakohtaisesta vuorovaikutusosaamisesta, ei aineistonkeruuta ammatti-, toimiala- tai toimialuekohtaisesti ollut tarkoituksenmukaista. Aineistoa pyrittiinkin keräämään mahdollisimman laajasti eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa rekryointia toteuttavilta henkilöiltä.

Haastateltavien löytämiseksi hyödynnettiin julkisia LinkedIn-profiileita sekä yritysten verkkosivuja. Haastateltavia lähestyttiin elo-syyskuussa 2020 LinkedIn-viestein ja sähköpostitse. Viesteissä kerrottiin tutkielman tavoitteista sekä aineiston keräämisestä ja käsittelystä. Ensimmäisissä yhteydenotoissa mainittiin myös osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Kiinnostuneille lähetettiin tutkimuksen tietosuojailmoitus tutustuttavaksi. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta, haastattelun tallentamisesta sekä aineiston käytöstä tutkimustarkoitukseen varmistettiin jokaiselta haastateltavalta suullisesti ennen haastattelun aloittamista.

Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita toteutettiin kaksi koehaastattelua. Ensimmäisellä koehaastattelulla varmistettiin haastattelurungon toimivuus. Toisen koehaastattelun tavoitteena oli lähinnä lisätä haastattelijan haastatteluvarmuutta. Koehaastatteluihin osallistuneet henkilöt täyttivät osin haastatteluihin osallistumiselle asetetut kriteerit. Koehaastatteluaineistoa ei kuitenkaan sisällytetty osaksi tutkimusaineistoa.

Tutkimushaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina teknologiavälitteisesti Zoomin ja Teamsin välityksellä syyskuussa 2020. Haastattelut tallennettiin (erillisellä äänitallentimella). Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 13 tuntia 43 minuuttia. Yksi haastattelu kesti keskimäärin noin 63 minuuttia, haastattelujen kesto vaihteli 44 minuutista 83 minuuttiin. Osa haastatteluista olisi voinut kestää pidempäänkin, mutta koska suurin osa haastatteluista toteutettiin

haastateltavien työaikana, oli keskustelulle varatun aikarajan sisällä tärkeää yrittää pysyä. Käytettävissä olevan ajan rajallisuus vaati toisinaan esimerkkikysymysten priorisointia.

Kaikki haastattelut aloitettiin lyhyellä vapaamuotoisella keskustelulla. Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään haastattelurunkoon valittuja teemoja (ks. liite 1). Puolistrukturoidut kysymykset vaikuttivat sopivan hyvin ohjaamaan haastateltavia pohtimaan käsityksiään vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä, työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa. Muodostunutta aineistoa voidaan kuvailla rikkaaksi, sillä sieltä on tunnistettavissa monenlaisia käsityksiä. Lisäksi aineisto sisältää runsaasti konkreettisia esimerkkejä.

Ensimmäisessä yhteydenottoviestissä haastateltaville kerrottiin, ettei heidän odotettu valmistautuvan haastatteluun. Osa haastateltavista ilmaisi kuitenkin ennen haastattelua epävarmuutta osallistumisestaan. Tätä epävarmuutta pyrittiin vähentämään kertomalla kaikille haastateltaville haastattelun teemoista etukäteen. Apukysymyksiä haastateltavat eivät kuitenkaan saaneet tietoonsa. Se, että teemat olivat haastateltavien tiedossa jo ennen haastattelua, voi kuitenkin näkyä aineistossa nimenomaan rikkautena, kuvailevuutena ja runsaana konkreettisten esimerkkien määränä. Varmuutta siitä, kuka haastateltavista on mahdollisesti valmistautunut haastatteluun ja missä määrin, ei kuitenkaan ole.

Haastattelusta kiinnostuneita rekrytoijia ilmoittautui enemmänkin kuin 13. Aineistoa kerätessä huomioitiin kuitenkin, ettei laadullisessa tutkimuksessa ole tarkoituksenmukaista kerätä liikaa aineistoa (Silverman 2014, 43). Tavoitteena kun ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, vaan tarjota teoreettisesti mielekäs kuvaus ja tulkinta (Eskola & Suoranta 2008, 61). Tästä syystä aineiston kokoa ja riittävyttä arvioitiinkin aineistonkeruun aikana. Kolmannentoista haastattelun kohdalla oli merkkejä siitä, että aineisto alkaa kylläntymään. Toisin sanoen aineisto ei enää vaikuttanut tuottavan tutkielman tavoitteen näkökulmasta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2008, 62). Koska aineiston kylläntyminen, eli saturaatio, on yksi tapa arvioida laadullisen aineiston riittävyttä (Eskola & Suoranta 2008, 62; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99), päätettiin aineiston kerääminen tässä vaiheessa lopettaa.

5.5 Aineiston käsittely ja analyysin toteutus

Tutkielman aineisto muodostui haastatteluaineistosta, joka oli tarkoituksenmukaista litteroida analysoinnin helpottamiseksi. Litterointi toteutettiin pääosin sanatarkasti. Ainoastaan haastattavien taustoihin liittyvät keskustelut saatettiin tekstimuotoon asiatarvasti. Litteroinnin tarkkuus määriteltiin tutkielman tavoitteen ja metodologisen lähestymistavan perusteella (ks. Ruusuvoori 2017, 424). Koska tavoitteena ei ollut analysoida esimerkiksi kielenkäyttöä, jätettiin sanatarkkoja litteraatteja tehdessä huomiotta täytesanat ja äännähdykset (*esim. öö, hmm, tavallaan, niinku, mutta, tota*), turhiksi tulkitut toistot sekä tutkielman aiheen näkökulmasta irrelevantit keskustelun osat (*esim. keskustelut haastateltavan työnantajayrityksestä tai koronasta*). Kirjalliseen muotoon saatettua aineistoa kertyi kaikkiaan 226 sivua (Times New Roman, pistekoko 12, riviväli 1,5).

Eskolan ja Suorannan (2008, 56–57) mukaan tutkimusaineistoa käsiteltäessä on tärkeää huomioida luotettavuus ja anonymiteetti. Tästä syystä aineisto anonymisoitiin litterointivaiheessa. Anonymisoinnilla tarkoitetaan sitä, että aineistosta poistettiin esimerkiksi henkilöitä ja organisaatioita koskevat nimi- ja sijaintitiedot. Lisäksi haastateltavien tunnistamisen mahdollistavat murreilmaisut muutettiin yleiskielisiksi. Litteroidussa aineistossa haastateltaviin viitattiin vain kirjain-numeroyhdistelmin, H1–H13. Numerointi ei viitannut haastattelujärjestykseen. Aineistoa säilytettiin salasanasuojatusti, ja vain tutkielman tekijällä oli pääsy aineistoon.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin laadullista tyypittelyä. Tyypittelyllä tarkoitetaan analyysimenetelmää, jossa aineistosta etsitään ja tiivistetään tyypillisiä käsityksiä. Toisaalta laadullinen tyypittely mahdollistaa myös tyypillisestä poikkeavien käsitysten tarkastelun. (Eskola & Suoranta 2014, 181–183.) Tyypittelyä voidaan pitää perusteltuna menetelmävalintana, kun halutaan muodostaa tiiviitä ja havainnollisia kuvauksia aineistosta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tyypittelyä voidaan luonnehtia myös lukijaystävälliseksi tavaksi esitellä aineistoa (Roos 1981; 1987, 42–43; 1988, 202, Eskolan & Suorannan 2008, 181 mukaan), sillä parhaimmillaan tyypit kuvaavat tiiviisti ja taloudellisesti, mutta silti laajasti ja mielenkiintoisesti (Eskola & Suoranta 2008, 181).

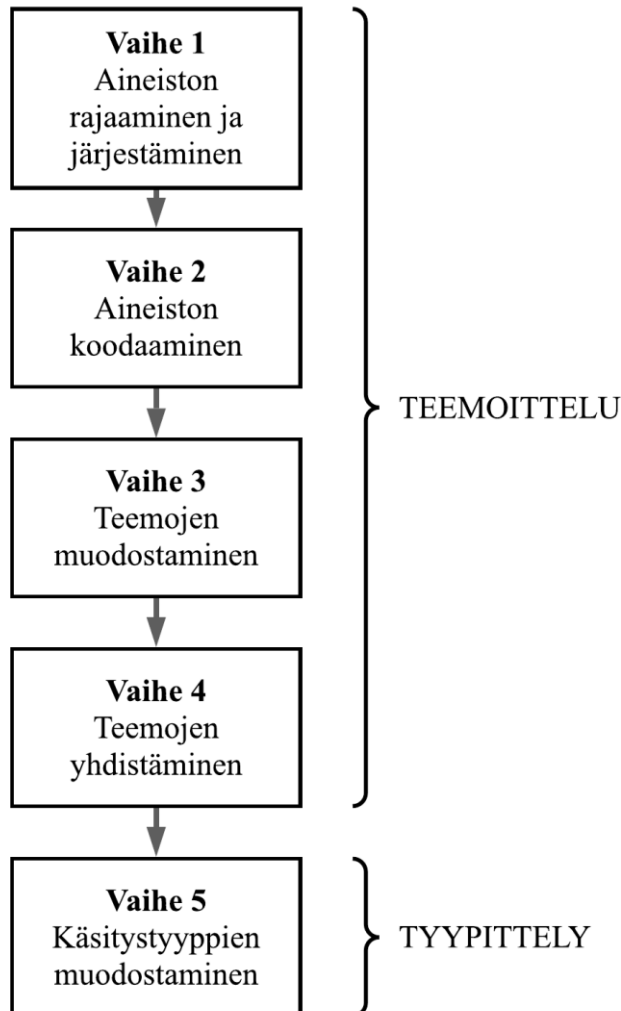
Huomionarvoista on, että tyypittely edellyttää kuitenkin aina aineiston aktiivista työstämistä jo ennen varsinaista tiivistämistä. Tyypit voidaankin muodostaa esimerkiksi teemoittelun avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemoittelu toimii siis ikään kuin tyypittelyn esivaiheena. Niin myös tässä tutkielmassa. Teemoittelussa voidaan yksinkertaistetusti sanoa olevan kyse aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja järjestämisestä aihepiireittäin. Teemoittelu yksinään olisi jo mahdollistanut tutkimuksen tavoitteen kannalta keskeisten aiheiden poimimisen aineistosta sekä aineistossa korostuvien teemojen vertailun. (Eskola & Suoranta 2014, 174–176.) Tyypittelyyn kuitenkin päädyttiin, koska teemoittelun jälkeen huomattiin, etteivät muodostuneet teemat kuvanneet riittävästi aineiston rikkautta. Tällä viitataan siihen, että teemoittelun jälkeen monet tutkimuskysymysten näkökulmasta keskeisiksi tulkitut asiat tai yksityiskohdat vaikuttivat vielä hukkuvan teemojen ja niiden sisältöjen runsauteen. Tyypittelemällä aineistoa pystyttiinkin kuvaamaan jäsentyneemmin ja tutkimuskysymyksiä paremmin vastaavalla tavalla. Huomionarvoista kuitenkin on, että kyseessä on yksi analyysiprosessi, josta voidaan erottaa teemoittelun ja tyypittelyn vaiheet.

Aineistossa esiintyi paljon keskenään eriäviä käsityksiä, ja niitä oli kiinnostavaa ryhtyä kuvaamaan sekä tyypillisten että tyypillisestä poikkeavien käsitystyyppien avulla. Tulee kuitenkin muistaa, että niin analyysin myötä muodostuneet teemat kuin tyypitkin ovat tutkielman tekijän muodostamia konstruktioita haastatteluaineiston pohjalta (Eskola & Suoranta 2008, 181). Huomionarvoista on myös, että tutkielmassa tyypillisyydellä viitataan vain aineiston mukaan tyypillisiin käsityksiin (ei esimerkiksi yleisesti tyypillisiin; ks. Raappana & Valo 2014, 27). Seuraavaksi esitellään analyysin vaiheet. Analyysin tuloksia kuvaan tarkemmin tulosluvussa (luku 6).

Analyysin toteutus vaiheittain

Aineistoa tarkasteltiin teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavuudella viitataan siihen, että analyysissa tehtiin tulkintoja aineistolähtöisesti, mutta siinä on myös teoreettisia kytkentöjä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110, 112). Analyysiprosessi sisälsi kokonaisuudessaan viisi vaihetta: *1) aineiston rajaaminen ja järjestäminen, 2) aineiston koodaaminen, 3) teemojen muodostaminen, 4) teemojen yhdistäminen ja 5) käsitystyyppien muodostaminen*. Näistä vaiheista neljä sisältyi osaksi teemoittelua ja yksi osaksi tyypittelyä. Analyysin etenemistä on kuvattu kuviossa 1. Vaikka esimerkiksi teemoitteluun on olemassa hyvinkin strukturoituja ohjeistuksia (ks. esim. Braun & Clarke 2006), ei voida sanoa olevan yhtä ainoaa oikeaa tapaa toteuttaa laadullisen

aineiston analyysia. Tästä syystä erityisen tärkeänä voidaankin pitää analyysiprosessin systemaattisuutta ja toteuttamisen vaiheiden tarkkaa kuvaamista.



KUVIO 1 Analyysin eteneminen vaiheittain.

Aineiston rajaaminen ja järjestäminen. Muodostunut aineisto oli laaja ja siitä oli tarpeen rajata analyysin ulkopuolelle tutkielman tavoitteen kannalta epäoleellinen sisältö. Vaikka jo litterointivaiheessa oli ollut mahdollista tutustua aineistoon, edellytti aineiston rajaaminen aiempaa syvällisempää perehtymistä. Aineiston analysointi aloitettiin tutustumalla jokaiseen haastatteluun yksitellen. Perehtymällä haastatteluihin perusteellisesti oli mahdollisuus muodostaa laaja kokonaiskuva aineistosta. Aineistoon tutustumalla voitiin myös todeta tutkimuskysymysten operationaalistamisen onnistuneen. Tutustumisen jälkeen aineiston

tarkastelua rajattiinkin tutkimuskysymysten perusteella kiinnostavaan aineistoon. Käytännössä rajaaminen tarkoitti sitä, että haastatteluaineistosta poimittiin kaikki sellainen sisältö, jossa rekrytoijat kuvasivat vuorovaikutusosaamisen ilmiötä, työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista ja vuorovaikutusosaamisen arviointia rekrytointihaastattelussa. Samalla rajattua aineistoa järjestettiin eri Word-tiedostoihin sen perusteella, mihin tutkimuskysymyksen poimitun sisällön katsottiin vastaavan. Soveltuvilta osin samaa tekstisisältöä saatettiin kuitenkin siirtää useampaankin tiedostoon.

Aineiston koodaaminen. Analyysin toisessa vaiheessa tutkimuskysymysten mukaan järjestettyä aineistoa käytiin aiempaa systemaattisemmin läpi ja pyrittiin arvioimaan, mitkä asiat aineistossa erityisesti korostuivat. Aineistoa myös pilkottiin pienempiin osiin, merkityskokonaisuuksiksi. Merkityskokonaisuudella tarkoitetaan tämän tutkielman yhteydessä sanojen, lauseiden tai lausumien muodostamaa yhtenäiseksi tulkittavissa olevaa kokonaisuutta (Tieteen termipankki 2019). Jokaiselle merkityskokonaisuudelle annettiin koodi merkityskokonaisuuden keskeiseksi tulkitun sisällön perusteella. Yksittäinen merkityskokonaisuus saattoi soveltuvuutensa mukaan saada useammankin koodin. Käytännössä merkityskokonaisuuksia koodattiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla erilaisia värikoodeja käyttäen. Taulukossa 1 havainnollistetaan koodaamisprosessia. Tässä analyysin toisessa vaiheessa aineistoa tarkasteltiin mahdollisimman aineistolähtöisesti. Ei voida kuitenkaan kiistää, etteikö aiempi tutkimustieto tai tutkielman tekijän teoreettinen tietämys aiheesta olisi voineet vaikuttaneet siihen, mihin aineistossa kiinnitettiin huomiota (ks. Eskola & Suoranta 2008, 156).

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston koodaamisesta.

Merkityskokonaisuus	Merkityskokonaisuudelle annettu koodi ja värikoodi
H6: ”[--] saatetaan sanoa, että meidän tiimi on tosi nuorekas. Ne on kaikki alle kolmekymppisiä, että siellä täytyy osata kommunikoida sillä tavalla kuin he kommunikoi. Tai sitten sanotaan, että nämä on kaikki sellasia viiskymppisiä insinöörejä meillä töissä, niin silloin tietysti sen henkilön, kuka siellä alottaa vaikka tiiminvetäjänä, ei tietysti tarte olla yli viiskymppinen insinööri, mutta täytyy osata sitten viestiä ja kommunikoida porukalle sillä tavalla, että hän pärjää siinä työssä ja sulautuu joukkoon.”	Koodi: Yhteys työyhteisöön Värikoodi: vihreä
H7: ”[--] se voi olla, että se ihminen on muuten taitava [vuorovaikutuksessa], mut just sun kanssa sillä ei kemiat kohtaa sillä tasolla, että vaan niinku lähtis lentoon se keskustelu tai jotenkin luontevasti esimerkiksi haastattelutilanteessa päästäis etenemään.”	Koodi: Yhteinen vuorovaikutusosaaminen Värikoodi: oranssi

Teemojen muodostaminen. Kolmannessa vaiheessa tarkasteltiin toisessa vaiheessa koodattujen merkityskokonaisuuksien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samalla merkityskokonaisuuksia ryhmiteltiin ja niistä muodostettiin koodeja yhdistäviä teemoja. Teemoittelua toteutettiin teoriaohjaavasti, analyysia ohjasivat niin tutkielman teoreettinen tausta kuin aineistolähtöiset tulkinnatkin. Muodostuneita teemoja oli tässä vaiheessa yhteensä 13. Teemat nimettiin alustavasti. Taulukossa 2 havainnollistetaan, miten teemoja muodostettiin koodien pohjalta.

TAULUKKO 2 Esimerkki teemoittelusta.

Esimerkkejä merkityskokonaisuuksille annetuista koodeista	Muodostunut teema
Kohteliaisuus Muiden huomioiminen Aktiivinen läsnäolo Rehellisyys Mielenpitojen ilmaiseminen Avoimuus Aitous	Hyvän viestijän ominaisuudet

Teemojen yhdistäminen. Analyysin neljännessä vaiheessa teemoja vertailtiin ja mahdollisuuksien mukaan yhdisteltiin aiempaa laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Muodostuneita teemoja myös nimettiin uudelleen. Esimerkiksi teemat “vuorovaikutusosaamisen vaateet organisaatiokohtaisesti” ja “vuorovaikutusosaamisen vaateet työyhteisökohtaisesti” yhdistettiin teemaksi ”vuorovaikutusosaamisen yhteys organisaatioon”. Analyysin neljännen vaiheen tuloksena teemat tiivistyivät 10 teemaan (*teemat nähtävissä tulosluvun taulukoissa 3–5*). Tässä vaiheessa arvioitiin myös teemakokonaisuuksien yhteneväisyyttä sekä kykyä kuvata aineistoa.

Käsitystyyppien muodostaminen. Analyysin viidennessä vaiheessa pyrittiin muodostamaan käsitystyyppisiä, jotka olisivat mahdollisimman yleisiä. Mahdollisimman yleisellä tyyppillä viitataan siihen, että tyyppihin on tiivistetty asioita, joita ei välttämättä esiintynyt kaikissa vastauksissa tai ollut sellaisenaan haastateltavien puheissa. Tyyppien muodostamisen näkökulmasta tärkeintä olikin aineiston sisäinen logiikka. (Vrt. Eskola & Suoranta 2008, 182; ks.

Raappana & Valo 2014, 27.) Tyyppeihin tiivistettiin asioita aiemmin muodostettujen teemojen pohjalta. Koska laaja aineisto ja laadullinen tyypittely mahdollistivat myös tyypillisestä poikkeavien käsitystyyppien etsimisen, tiivistettiin ja ryhmiteltiin aineistoa uudelleen niin aineistossa esiintyvien tyypillisten kuin tyypillisestä poikkeavienkin elementtien perusteella (ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Käsitystyyppien muodostaminen tapahtui teoriaohjaavasti. Tällä tarkoitetaan sitä, että analyysia ohjasivat pääosin aineistolähtöisesti tehdyt tulkinnat, mutta tyyppien nimeämisessä hyödynnettiin myös vuorovaikutusosaamiseen ja sen arviointiin liittyvää aiempaa tutkimustietoa. Analyysin myötä rekrytoijien tavat luonnehtia vuorovaikutusosaamista tiivistyivät 10 tyyppiin, käsitykset työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta tiivistyivät kahdeksaan tyyppiin ja käsitykset työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnista tiivistyivät 12 tyyppiin. (*Käsitystyyppit ovat koottuina tulosluvun taulukoihin 3–5.*)

Huomionarvoista on, ettei analyysiprosessi useinkaan etene lineaarisesti vaihe vaiheelta. Analyysissa saatetaankin toisinaan liikkua edestakaisin eri vaiheiden välillä ja vaiheet voivat toteutua myös osin limittäin tai samanaikaisesti. (Braun & Clarke 2006, 86.) Myös edellä kuvatun analyysiprosessin aikana esimerkiksi merkityskokonaisuuksille annettuja koodeja nimitettiin uudelleen ja koodausta muutettiin, kun aiemmin tehty nimeäminen tai koodaus osoitautui teemoitteluvaiheessa toimimattomaksi. Raportoidut analyysin vaiheet ovat kuitenkin niitä vaiheita, joiden puitteissa analyysi kokonaisuudessaan toteutui.

6 TULOKSET

6.1 Rekrytoijien tavat luonnehtia vuorovaikutusosaamista

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta sekä työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluiden aikana. Seuraavaksi esitellään tutkielman keskeisimmät tulokset. Tulosluvuissa edetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Kaikissa tulosluvuissa tuloksia esitellään teemoittain ja käsitystyypeittäin. Teemat ovat niitä aihepiirejä, jotka korostuivat rekrytoijien käsityksissä. Käsitystyyppit ovat puolestaan aineistossa tyypilliseksi tai tyypillisestä poikkeaviksi tulkittavia tapoja käsittää vuorovaikutusosaamista, työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista sekä vuorovaikutusosaamisen arviointia. (Raappana & Valo 2014, 27–28.) Tässä alaluvussa tarkastellaan rekrytoijien tapoja luonnehtia vuorovaikutusosaamista.

Haastateltavien käsitykset vuorovaikutusosaamisesta ovat vaihtelevia. Näyttää myös siltä, että työelämässä arvostettaviin ominaisuuksiin ja tavoiteltavaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen sekä vuorovaikutusosaamisen merkitykseen liittyy hyvin moninaisia käsityksiä. Analyysin myötä tiivistyneet rekrytoijien tavat luonnehtia vuorovaikutusosaamista kuvataan tuloksina taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Rekrytoijien tavat luonnehtia vuorovaikutusosaamista.

Teema	Tyyppi	Tyypillinen/ poikkeava
Käsitykset vuorovaikutusosaamisesta	”Vuorovaikutusosaaminen on synnynnäistä”	Tyypillinen
	”Vuorovaikutusosaaminen on tilannekohtaista”	Tyypillinen
	”Kukaan ei ole vuorovaikutuksessa taitava yksinään”	Tyypillinen
	”Vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä”	Poikkeava

Hyvän viestijän ominaisuudet	”Hyvä viestijä on rehellinen, hän myös osaa ja uskaltaa ilmaista mielipiteensä”	Tyypillinen
	”Hyvä viestijä on kohtelias”	Tyypillinen
	”Hyvä viestijä pyrkii varmistamaan yhteisen menestymisen”	Tyypillinen
	”Hyvä viestijä osaa kontrolloida ja koordinoida omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään”	Tyypillinen
Vuorovaikutusosaamisen merkitys	”Vuorovaikutusosaamisen merkitys suuri, vuorovaikutusosaaminen on työelämässä välttämätöntä”	Tyypillinen
	”Vuorovaikutusosaamisen merkitys pieni, vuorovaikutusosaamista korostetaan työelämässä turhaan tai liian paljon”	Poikkeava

Kuten taulukosta 3 on nähtävissä, rekrytoijien tavat kuvata vuorovaikutusosaamista tiivistyivät analyysin myötä kolmeen teemaan: 1) *käsitykset vuorovaikutusosaamisesta*, 2) *hyvän viestijän ominaisuudet* ja 3) *vuorovaikutusosaamisen merkitys*. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan käsitystyyppejä edellä mainittujen teemojen mukaisessa järjestyksessä.

Käsitykset vuorovaikutusosaamisesta

Haastateltavien käsitysten perusteella vuorovaikutusosaamista ilmiönä voidaan lähtökohtaisesti lähestyä hyvin erilaisista näkökulmista. Analyysin myötä jäsenyneet tavat määritellä vuorovaikutusosaamista on jaettavissa kolmeen yleiseen tyyppiin. Vuorovaikutusosaaminen nähtiin niin synnynnäisenä ominaisuutena, tilannekohtaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä kuin vuorovaikutusosapuolten yhteisenä osaamisenakin. Toisaalta tyypillisestä poiketen vuorovaikutusosaamisen ajateltiin olevan myös kehittyvää osaamista.

Vuorovaikutusosaamista pidetään yksilön *synnynnäisenä ominaisuutena*. Tämän tyypillisen käsityksen mukaan vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy vahvasti ihmisen persoonallisuuteen ja viestintäpiirteisiin. Taitavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä kuvaavat tyypillisesti esimerkiksi sellaiset suhteellisen pysyvät piirretyyppiset ominaisuudet kuten puheliaisuus, argumentatiivisuus ja aktiivisuus vuorovaikutuksen aikana. Tässä käsitystyyppissä korostuu ajatus siitä,

että toiset ovat ikään kuin lähtökohtaisesti taitavampia työelämän vuorovaikutuksessa kuin toiset.

Toisaalta vuorovaikutusosaamisessa voi olla kyse myös yksilön taitavasta *tilannekohtaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä*. Tämän käsitystyyppin mukaan vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta olennaista on konteksti, jossa vuorovaikutus toteutuu. Edellä esitettyyn käsitystyyppiin verrattuna vuorovaikutusosaamisessa ei ole kyse pelkästään synnynnäisestä ominaisuudesta, vaan vuorovaikutuskäyttäytymisestä tehtyihin tulkintoihin ja päätelmiin vaikuttavat esimerkiksi vuorovaikutustilanne ja -suhde, ympäröivä kulttuuri sekä vuorovaikutuksen tavoitteet. Siinä, missä esimerkiksi avointa puhetta ongelmista ja työhön liittyvistä haasteista voidaan pitää työyhteisössä suotavana, sitä ei välttämättä pidetä tehokkaana tai tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa.

Kukaan ole vuorovaikutuksessa taitava yksinään. Tämän tyypillisen käsityksen mukaan esimerkiksi vuorovaikutuksen sujuvuus ei ole selitettävissä ainoastaan sillä, millaista vuorovaikutusosaamista yksilöillä on. Kyse on pikemminkin siitä, miten esimerkiksi tavoitteista ja yhteisistä toimintatavoista kyetään neuvottelemaan vuorovaikutuksessa. Tämän käsitystyyppin mukaan vain yhteistyössä esimerkiksi rekrytoija ja haastateltava voivat ottaa selvää niin hakijan soveltuvuudesta avoinna olevaan työhön kuin työn soveltuvuudesta hakijallekin.

Edellä esiteltyihin tyypillisiin käsityksiin verrattuna on vähemmän tyypillistä, että *vuorovaikutusosaamista pidettäisiin kehittyvänä osaamisena*. Muutosten vuorovaikutusosaamisen ta-sossa ajatellaan olevan mahdollisia, mutta kehittyminen nähdään kuitenkin hitaana prosessina. Tästä syystä halutaankin lähtökohtaisesti palkata työnhakija, jonka vuorovaikutusosaamisen arvioidaan jo rekrytointihetkellä vastaavan työnhakijan vuorovaikutusosaamiselle asetettuja vaatimuksia. Huomionarvoista on, että tämän käsitystyyppin mukaan kehittyvä vuorovaikutusosaaminen on nimenomaan yksilön osaamista.

Tuloksista käy ilmi, että haastateltavien käsitysten mukaan vuorovaikutusosaamista voidaan määritellä moninaisin ja osin jopa ristiriitaisin tavoin. Erilaiset tavat hahmottaa ja määritellä vuorovaikutusosaamista eivät kuitenkaan ole täysin toisiaan poissulkevia tai selvärajaisia, vaan vuorovaikutusosaamisen voidaan kuvata olevan samanaikaisesti esimerkiksi sekä tilannekohtaista vuorovaikutuskäyttäytymistä että kehittyvää osaamista.

Hyvän viestijän ominaisuudet

Haastateltavien käsitysten mukaan vuorovaikutusosaamista voidaan luonnehtia myös kuvaamalla hyvän viestijän ominaisuuksia. Hyvää viestijää kuvataan tyypillisesti seuraavilla tavoilla:

- Hyvä viestijä on rehellinen, hän myös osaa ja uskaltaa ilmaista mielipiteitään.
- Hyvä viestijä on kohtelias.
- Hyvä viestijä pyrkii varmistamaan yhteisen menestymisen.
- Hyvä viestijä kykenee kontrolloimaan ja koordinoimaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään.

Hyvä viestijä on rehellinen, hän myös osaa ja uskaltaa ilmaista mielipiteitään. Tyypillisen käsityksen mukaan työelämässä pidetään tärkeänä, että vuorovaikutuksessa pyritään olemaan mahdollisimman vilpittömiä ja totuudenmukaisia. Tällöin on tärkeää, että tietoa jaetaan mitään peittelemättä ja pimittämättä. Lisäksi kaikessa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa pidetään tavoiteltavana avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Mielipiteiden ilmaiseminen käsitetään organisaatioiden, työyhteisöjen ja tiimien menestystekijäksi. Työntekijän viestintäarkuudesta sekä haluttomuudesta tai kykenemättömyydestä ilmaista mielipiteitä nähdään seuraavan esimerkiksi toiminnan tehottomuutta, koska tällöin työyhteisöjen tai tiimien käytössä ei todennäköisesti ole kaikkien sen jäsenten tietoa ja osaamista. Tämän tyypillisen käsityksen mukaan mielipiteiden ilmaisematta jättäminen, vilpillisyys ja avoimuuden puute voivat pahimmillaan johdattaa hyvin epätoivottaviin tilanteisiin, kuten asiakassuhteiden päättymiseen tai työntekijöiden irtisanoutumisiin.

Hyvä viestijä on myös kohtelias. Kuten elämässä muutoinkin, myös työelämässä olisi tyypillisen käsityksen mukaan tärkeää muistaa käyttäytyä kohteliaasti. Kohteliaisuutta pidetään ikään kuin työelämän vuorovaikutuksen perusedellytyksenä. Tämän käsitystyyppin mukaan tulkinnat kohteliaasta käyttäytymisestä ja täten vuorovaikutusosaamisesta muodostuvat havainnoista, joita tehdään koskien vuorovaikutusosapuolen kykyä huomioida muita ja välttää tahallista loukkaamista. Muiden huomioon ottaminen voi konkreettisesti näkyä esimerkiksi tervehtimisellä, kuuntelemisen aktiivisuutena sekä huomion tai tuen osoittamisena. Tahallisen loukkaamisen välttämällä viitataan vuorovaikutukseen, jossa pyritään suojaamaan vuorovaikutusosapuolta kasvojen menettämiseltä. Tämän käsitystyyppin mukaan kohteliaisuus voi lähentää työyhteisön jäseniä ja parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun ihmiset kiinnittävät

huomiota esimerkiksi toistensa mielenkiinnonkohteisiin ja ilmaisevat arvostustaan niitä kohtaan. Samalla kohteliaisuus voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla ilmapiiriin työyhteisössä.

Työelämässä arvostetaan tyypillisesti viestijää, joka *pyrkii varmistamaan yhteisen menestymisen*. Tämän tyypillisen käsityksen mukaan tärkeänä pidetään esimerkiksi yksilön halua tehdä yhteistyötä ja jakaa osaamistaan niin lähimmille kollegoilleen kuin laajemminkin tiimeissä ja työyhteisössä. Positiivinen suhtautuminen vuorovaikutukseen sekä muiden osaamisen ja asiantuntijuuden arvostaminen ovat niin ikään tekijöitä, joiden koetaan varmistavan yhteinen menestyminen.

Hyvän viestijä kykenee kontrolloimaan ja koordinoimaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään. Tämän tyypillisen käsityksen mukaan on tärkeää, että ihminen pystyy esimerkiksi suunnittelemaan ja säätelemään viestintäänsä kulloiseenkin vuorovaikutustilanteeseen sopivaksi. Hyvän viestijän erottaa esimerkiksi siitä, miten hän kykenee erilaisissa työelämän vuorovaikutustilanteissa hahmottamaan tilanteeseen sopivat keskustelunaiheet. Hyvän viestijän ajatellaan tietoisesti myös pohtivan, millaisia vaikutuksia hänen omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellään voi mahdollisesti olla esimerkiksi työyhteisön tai tiimien vuorovaikutussuhteiden jatkuvuudelle.

Hyvän viestijän ominaisuuksien voidaan todeta antavan viitteitä siitä, millaisia ominaisuuksia haastateltavien käsitysten mukaan työelämässä arvostetaan tai millaista vuorovaikutuskäyttäytymistä pidetään tavoiteltava. Käsitysten hyvän viestijän ominaisuuksista voidaan havaita korostavan nimenomaan yksilön ominaisuuksia ja kyvykkyyttä toimia työelämän vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutusosaamisen merkitys

Vuorovaikutusosaamisen merkitystä työelämässä voidaan haastateltavien käsitysten mukaan mieltää eri tavoin. Vuorovaikutusosaamisella ajatellaan olevan vaihtelevia seurauksia niin työntekijälle itselleen, työyhteisölle kuin työnantajaorganisaatiollekin. Tyypillisesti vuorovaikutusosaamisen merkitys nähdään suurena ja vuorovaikutusosaamista pidetään työelämässä jopa välttämättömänä. Tyypillisestä poiketen merkityksen voidaan kuitenkin ajatella olevan pieni ja vuorovaikutusosaamista ajatellaan myös korostettavan työelämässä turhaan tai mahdollisesti liian paljon.

Tyypillisen käsityksen mukaan *vuorovaikutusosaamisen merkitys on suuri. Lisäksi vuorovaikutusosaamisen koetaan olevan työelämässä välttämätöntä*. Vuorovaikutusosaamisen merkityksen korostumisen nähdään kytkeytyvän työelämän ja työn tekemisen tapojen muutoksiin. Työ tapahtuu yhä useammin tiimeissä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vuorovaikutusosaamisen nähdään olevan työelämässä välttämätöntä, koska se kytkeytyy olennaisesti muun muassa työssä menestymiseen, työhyvinvointiin ja työskentelyn sujuvuuteen. Samoista syistä vuorovaikutusosaamista myös arvostetaan. Tyypillisen käsityksen mukaan vuorovaikutusosaamisen välttämättömyyttä voidaan lähestyä myös vuorovaikutusosaamisen puutteista aiheutuvien seurausten näkökulmasta, seurausten ajatellaan olevan merkittäviä sekä työntekijälle itselleen että työnantajalle. Vuorovaikutusosaamisen puutteet voivat toisaalta johtaa esimerkiksi yksilön työvoiminnan ja motivaation heikkenemiseen, mutta toisaalta myös tehostamaan ja tuloksettomiaan työskentelyyn ja tätä kautta vaikuttaa negatiivisesti organisaation menestykseen.

Tyypillisestä poikkeavaa on, että *vuorovaikutusosaamisen merkityksen nähdään työelämässä olevan pieni ja vuorovaikutusosaamista myös korostettaisiin työelämässä turhaan tai mahdollisesti liian paljon*. Ominaista tälle käsitystyyppille on, että vuorovaikutusosaamisen vaatimuksista koetaan tulleen ikään kuin työelämän osaamisvaatimusten trendi. Ongelmalliseksi tämän koetaan muodostuvan erityisesti silloin, kun vuorovaikutusosaamisen, usein perusteettomiksi koetut, vaatimukset nostetaan tarkemmin määriteltyjen substanssiosaamisen vaatimusten rinnalle. Vuorovaikutusosaamisen liiallisen korostamisen ajatellaan myös mahdollisesti johtavan eriarvoistumiseen työelämässä. Eriarvoistumisella viitataan siihen, että rekrytoinnissa voidaan mahdollisesti suosia hakijoita, joiden vuorovaikutusosaamisen tason arvioidaan olevan korkealla. Samanaikaisesti rekrytoinnissa tullaan mahdollisesti syrjineeksi heitä, joille vuorovaikutuksessa oleminen tai onnistuminen ei ole yhtä luontaista. Tähän tyypillisestä poikkeavaan käsitykseen liittyy olennaisesti myös se, että vuorovaikutusosaamisesta voidaan nähdä aiheutuvan negatiivisia seurauksia. Yhtenä merkittävimmistä negatiivisista seurauksista tunnistetaan ja nimetään harhaanjohdetuksi tuleminen. Harhaanjohdetuksi voi tulla niin rekrytointihaastattelussa kuin työelämässä muutoinkin. Harhaanjohtamisella viitataan siihen, miten taitava viestijä voi esimerkiksi rekrytointihaastattelussa onnistua vakuuttamaan rekrytoijat substanssiosaamisestaan, vaikkei hänellä tällaista osaamista todellisuudessa olisikaan. Ominaista tälle käsitystyyppille on, että taitava viestijä voi vuorovaikutuksessa pyrkiä vaikuttamaan muiden käsityksiin tavalla, jota voidaan pitää jopa epäeettisenä. Tähän

käsitystyyppiin sisältyy myös ajatus siitä, että vuorovaikutusosaamisen negatiiviset seuraukset kohdistuvat nimenomaan taitavan viestijän vuorovaikutuskumppaneihin.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että niin tyypillisen kuin tyypillisestä poikkeavankin käsityksen mukaan vuorovaikutusosaamisen merkitystä korostetaan työelämässä aiempaa enemmän. Yksi suurimmista eroavaisuuksista käsitystyyppien välillä on kuitenkin se, miten perusteltuna vuorovaikutusosaamisen korostunutta merkitystä voidaan pitää.

6.2 Käsitukset työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta

Haastateltavien käsitysten mukaan työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista voidaan lähestyä monista erilaisista näkökulmista. Edellytettyä vuorovaikutusosaamista voidaan pohtia suhteessa niin vuorovaikutussuhteisiin, organisaatioon kuin ammatteihinkin. Käsitukset työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta esitellään analyysin myötä jäsentyneinä tuloksina taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen.

Teema	Tyyppi	Tyypillinen/ poikkeava
Vuorovaikutusosaamisen yhteys vuorovaikutussuhteisiin	”Työyhteisön vertaissuhteissa edellytetään vuorovaikutusosaamista”	Tyypillinen
	”Johtaja-alaissuhteissa edellytetään vuorovaikutusosaamista”	Tyypillinen
	”Ulkoisissa sidosryhmäsuhteissa edellytetään vuorovaikutusosaamista”	Tyypillinen
	”Tiimien erilaisissa vuorovaikutussuhteissa edellytetään vuorovaikutusosaamista”	Tyypillinen
Vuorovaikutusosaamisen yhteys organisaatioon	”Edellytetty vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy organisaation arvoihin ja kulttuuriin”	Tyypillinen
	”Edellytetty vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy organisaation perustehtävään”	Poikkeava

Vuorovaikutusosaamisen yhteys ammattiin	”Työssä edellytetään vuorovaikutusosaamista, jota muissa ammateissa ei välttämättä tarvita” ”Edellytetty vuorovaikutusosaaminen on samankaltaista ammatista riippumatta”	Tyypillinen Poikkeava
---	---	------------------------------

Kuten taulukosta 4 voidaan nähdä, käsitykset työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta tiivistyivät analyysin myötä kolmeen teemaan: 1) *vuorovaikutusosaamisen yhteys vuorovaikutussuhteisiin*, 2) *vuorovaikutusosaamisen yhteys organisaatioon sekä* 3) *vuorovaikutusosaamisen yhteys ammattiin*. Näiden teemojen pohjalta muodostui kahdeksan käsitystyyppiä. Seuraavaksi kuvataan käsitystyyppejä teemojen mukaisessa järjestyksessä.

Vuorovaikutusosaamisen yhteys vuorovaikutussuhteisiin

Työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy haastateltavien käsitysten mukaan vuorovaikutusosaamista edellyttäviin vuorovaikutussuhteisiin. Työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista voidaankin kuvata ja jäsentää sen perusteella, kenen tai keiden kanssa vuorovaikutusosaamista työelämässä tyypillisesti tarvitaan. Toisaalta tulosten perusteella näyttää myös siltä, että vuorovaikutussuhteet vaikuttavat siihen, millaista vuorovaikutusosaamista työnhakijoilta kulloinkin edellytetään. Työelämässä vuorovaikutusosaamista tarvitaan tyypillisesti työyhteisön vertaissuhteissa, johtaja-alaisuuksissa, ulkoisissa sidosryhmäsuhteissa ja tiimien erilaisissa vuorovaikutussuhteissa.

Tyypillisen käsityksen mukaan työelämässä vuorovaikutusosaamista edellytetään *työyhteisön vertaissuhteissa*. Työyhteisön vertaissuhteita ei kuitenkaan voida pitää kaikkia samankaltaisina, vaan tämän tyypillisen käsityksen mukaan edellytetty vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy myös vuorovaikutussuhteen läheisyyden asteeseen. Läheisimmät työystävyyssuhteet edellyttävät erityisesti suhdekeskeistä vuorovaikutusosaamista, kuten kykyä rohkaista ja tukea toisia sekä taitoa kuunnella. Formaalimmat vertaissuhteet puolestaan edellyttävät pikemminkin tehtäväkeskeistä osaamista, kuten kykyä välittää ja jakaa tietoa. Suhteen läheisyyden asteesta riippumatta työyhteisön vertaissuhteet vaikuttavat usein edellyttävän muiden arvostamista, kykyä neuvotella asioista ja tehdä päätöksiä sekä perustella mielipiteitä.

Myös *johtaja-alaisuuhteet* edellyttävät vuorovaikutusosaamista. Tyypillisen käsityksen mukaan erityisesti kyky jakaa tietoa muodostuu johtaja-alaisuuhteissa keskeiseksi. Vastavuoroinen tiedon jakaminen voi toisaalta auttaa johtajaa muun muassa päätöksenteossa, mutta toisaalta saatu tieto voi vähentää esimerkiksi alaisen työhön liittyvää epävarmuutta. Käsitystyypissä kuitenkin korostuu se, että työnhakijalta tarkemmin edellytetty vuorovaikutusosaaminen vaihtelee sen mukaan, millaiseen positioon uutta työntekijää ollaan rekrytoimassa. Vuorovaikutusosaamisen vaateet korostuvat usein johdon ja lähijohtajien tehtävissä. Esimerkiksi taito antaa palautetta mielletään tärkeäksi osaksi nimenomaan johtajien vuorovaikutusosaamista.

Tyypillinen käsitys on, että *ulkoisissa sidosryhmäsuhteissa* (kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa) tarvitaan vuorovaikutusosaamista. Ulkoisissa sidosryhmäsuhteissa edellytetään usein muun muassa ongelmanratkaisutaitoja sekä argumentointi- ja neuvottelutaitoja. Esimerkiksi asiakkaille on kyettävä määrittelemään ja rajaamaan ongelmia. Lisäksi etenemis- tai ratkaisuvaihtoehtoja perusteluineen on pystyttävä esittelemään useampia. Yhteistyökumppaneiden kanssa puolestaan on tarpeen kyetä neuvottelemaan esimerkiksi tehtävistä ja tavoitteista. Tähän käsitystyyppiin sisältyy ominaisena ajatus siitä, että ulkoisissa sidosryhmäsuhteissa tarvittava vuorovaikutusosaaminen on luonteeltaan erilaista kuin työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissa tarvittava osaaminen.

Työelämässä toimitaan usein tiimeissä. Tiimeissä on kuitenkin erilaisia vuorovaikutussuhteita, koska tiimien jäsenistö saattaa koostua niin työyhteisön jäsenistä kuin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden edustajistakin. Haastateltavien käsitysten mukaan nämä *tiimien erilaiset vuorovaikutussuhteet edellyttävät vuorovaikutusosaamista*. Tyypillisen käsityksen mukaan tiimeissä korostuu erityisesti kyky tehdä yhteistyötä. Tälle käsitystyyppille on kuitenkin ominaista, että yhteistyökyky nähdään ikään kuin työelämän perusedellytyksenä, jota ei ole tarpeen määritellä tarkemmin.

Kootusti voidaan todeta, että työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen vaihtelee haastateltavien käsitysten mukaan merkittäväällä tavalla vuorovaikutussuhteen luonteen ja läheisyyden asteen perusteella. Tuloksista käy myös ilmi, että vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta tarkasteltuna työnhakijoilta edellytetyssä vuorovaikutusosaamisessa korostuvat tyypillisesti erilaiset vuorovaikutustaidot.

Vuorovaikutusosaamisen yhteys organisaatioon

Haastateltavien käsitysten mukaan työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen määrittyy myös suhteessa organisaatioon. Tyypillisesti ideaalina pidetään sitä, että työnhakija sopii ominaisuuksiltaan yhteen työyhteisön vuorovaikutus- ja toimintakulttuuriin ja jakaa saman arvomaailman. Tyypillisestä poikkeavaa on, että työnhakijalta edellytettäisiin vuorovaikutusosaamista, jonka nähdään kytkeytyvän organisaation perustehtävään.

Tyypillisen käsityksen mukaan *työnhakijalta edellytettyä vuorovaikutusosaamista pohditaan suhteessa organisaation arvoihin ja kulttuuriin*. Työnhakijalta edellytettävää vuorovaikutusosaamista määriteltäessä on erityisen tärkeää miettiä, millainen henkilö persoonaltaan, asenteeltaan ja arvoiltaan sopisi osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Työnhakijan toivotaan ominaisuuksiltaan sopivan yhteen työyhteisön vuorovaikutus- ja toimintakulttuuriin. Tällä viitataan siihen, että esimerkiksi tiimityöskentelyyn keskittyneeseen organisaatioon ei välttämättä lähtökohtaisesti olla rekrytoimassa henkilöä, jolle on luontaista työskennellä hyvin itsenäisesti tai jolla ei ole osallistumishalukkuutta työyhteisön tai tiimin vuorovaikutukseen. Toisaalta, jos työyhteisössä on esimerkiksi tapana ilmaista ideoita ja ajatuksia aktiivisesti ja rohkeasti, voidaan tätä kaivata myös uudelta työntekijältä.

Tyypillisestä poikkeavan käsityksen mukaan *työnhakijalta edellytetty vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy organisaation perustehtävään*, eli siihen, miksi organisaatio on olemassa.

Työnhakijalta edellytetään vuorovaikutusosaamista, joka mahdollistaa perustehtävästä johdettujen tavoitteiden saavuttamisen. Esimerkiksi vahvasti asiakasrajapinnassa toimivan konsulttiyrityksen työntekijältä odotetaan senkaltaisia taitoja, kuten taitoa kehittää ja esittää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, taitoa mukauttaa viestintää vuorovaikutusosapuolten tietotasoon sopivaksi ja taitoa havaita väärinkäsityksiä.

Käsitykset vuorovaikutusosaamisen yhteydestä organisaatioon ovat hyvin toisistaan poikkeavia. Tulokset antavat viitteitä siitä, että persoonaan liittyvillä tekijöillä ja piirretyyppisillä ominaisuuksilla olisi erityisen suuri merkitys, kun työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista pohditaan organisaation arvojen ja kulttuurin näkökulmasta. Vuorovaikutustaitojen merkitys puolestaan korostuu, kun edellytettyä vuorovaikutusosaamista tarkastellaan organisaation perustehtävästä käsin.

Vuorovaikutusosaamisen yhteys ammattiin

Työnhakijalta edellytettyä vuorovaikutusosaamista voidaan haastateltavien käsitysten mukaan pohtia myös suhteessa ammattiin. Tyypillisen käsityksen mukaan työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ajatellaan olevan ammattispesifiä. On selvästi poikkeuksellista, että vuorovaikutusosaamista pidettäisiin samankaltaisena ammatista riippumatta.

Tyypillisesti *työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ajatellaan olevan ammattispesifiä, eli työssä edellytetään vuorovaikutusosaamista, jota muissa ammateissa ei välttämättä tarvita*. Vuorovaikutusosaamisen ammattispesifiydellä viitataan siihen, että työssä kohdattavat tilanteet ja työtehtävät vaativat aivan erityistä vuorovaikutusosaamista. Esimerkkinä mainintoja tällaisista tehtävistä ovat viestintä- ja markkinointityöt, myyntityöt sekä johtamistehtävät. Viestintä- ja markkinointityössä edellytetään esimerkiksi vaikuttamisen ja argumentoinnin sekä tiedon välittämisen taitoja. Myyntityössä tarvitaan niin ikään vaikuttamisen ja argumentoinnin taitoja, mutta lisäksi esimerkiksi kykyä neuvotella, ratkaista ongelmia ja luoda positiivista ilmapiiriä. Johtamistyössä edellytetään puolestaan senkaltaista osaamista, kuten kykyä antaa palautetta, sopia asioista ja jakaa tietoa. Toisaalta tähän käsitystyyppiin sisältyy myös tarkentava ajatus vuorovaikutusosaamisen tasovaateista ammateittain. Kuvataan esimerkiksi olevan ammatteja, joissa vuorovaikutusosaamisen tason ei tarvitse olla yhtä korkea kuin muissa ammateissa. Esimerkkinä tällaisesta ammatista mainitaan järjestelmäkehittäjä.

On tyypillisestä poikkeavaa, että *työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ajatellaan olevan samankaltaista ammatista riippumatta*. Tässä käsitystyyppissä korostuu ajatus siitä, että itse asiassa vuorovaikutusosaamisen edellytykset eivät vaihtelee esimerkiksi työssä kohdattavien tilanteiden tai työhön sisältyvien työtehtävien mukaan, vaan edellytysten voidaan ajatella olevan suhteellisen pysyviä ja olevan sovellettavissa laajemmin eri aloilla ja työelämässä ylipäätään.

Tuloksista käy ilmi, että haastateltavien käsitysten mukaan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä ammattiin voidaan lähestyä kahdesta hyvin erilaisesta näkökulmasta. Erilaiset tavat määrittellä vuorovaikutusosaamisen yhteyttä ammattiin eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia. Vaikka työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen käsitetäänkin tyypillisesti ammattispesifiksi (eli tiettyyn kontekstiin liittyväksi ja siitä riippuvaiseksi osaamiseksi), voidaan

samanaikaisesti kuvata olevan myös sellaista osaamista, joka on työelämässä yleispätevää (esim. kuuntelemisen taidot).

6.3 Käsitukset työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa

Työnhakijoiden vuorovaikutusosaamista arvioidaan rekrytointihaastatteluissa haastateltavien käsitysten mukaan varsin monin eri tavoin. Vaihdella voivat niin arvioinnin painotukset kuin arviointitavat ja -menetelmätkin. Myös arvioinnin soveltavuuteen ja merkitykseen vaikuttaa liittyvän paljon erilaisia käsityksiä. Toisaalta arviointia haastavia tekijöitäkin pystytään tunnistamaan ja nimeämään useampia. Käsitukset työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista kuvataan taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointi.

Teema	Tyyppi	Tyypillinen/ poikkeava
Arvioinnin painottuminen	”Viestintätapa ja -tyyli painottuvat työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa”	Tyypillinen
	”Puheenvuorojen sisällöt painottuvat työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa”	Tyypillinen
	”Rekrytointihaastattelun tehokkuus ja tuloksellisuus painottuvat työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa”	Tyypillinen
	”Rekrytointihaastattelun tarkoituksenmukaisuus painottuu työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa”	Tyypillinen
Arvioinnin soveltuvuus	”Vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytetyt menetelmät ovat vaihtelevia, mutta ne soveltuvat hyvin työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin”	Tyypillinen
	”Vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytetyt menetelmät ovat vaihtelevia ja ne soveltuvat heikosti työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin”	Tyypillinen

	”Vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytetyt menetelmät ovat yhdenmukaisia ja ne soveltuvat hyvin työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin”	Poikkeava
Arvioinnin haasteet	”Työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointi perustuu rekrytoijan omiin mieltymyksiin”	Tyypillinen
	”Työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin vaikuttavat ennakkokäsitykset työnhakijasta”	Tyypillinen
	”Rekryointihaastattelu ei ole tilanteena työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin sopiva”	Tyypillinen
Arvioinnin merkitys	”Vuorovaikutusosaamisen arviointi on merkittävä osa kokonaisarviointia, työnhakijan vuorovaikutusosaamisesta tehdyt arviot ja päätelmät voivat vaikuttaa ratkaisevalla tavalla rekryointipäätöksiin”	Tyypillinen
	”Vuorovaikutusosaamisen arviointi on vain pieni osa kokonaisarviointia, sille ei pidä antaa liian suurta painoarvoa”	Poikkeava

Kuten taulukosta 5 on nähtävissä, työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointia koskevat käsitykset jäsenyivät analyysin myötä neljään teemaan: 1) *arvioinnin painottuminen*, 2) *arvioinnin soveltuvuus*, 3) *arvioinnin haasteet* ja 4) *arvioinnin merkitys*. Näiden teemojen pohjalta muodostui 12 käsitystyyppiä. Seuraavaksi siirrytään jälleen tarkastelemaan käsitystyyppiä teemojen mukaisessa järjestyksessä.

Arvioinnin painottuminen

Työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa voidaan haastateltavien käsitysten mukaan kiinnittää huomiota erilaisiin asioihin. Tyypillisesti arvioinnissa näyttävät painottuvan: *työnhakijan viestintätapa ja -tyyli, työnhakijan puheenvuorojen sisällöt, rekryointihaastattelun tehokkuus ja tuloksellisuus sekä rekryointihaastattelun tarkoituksenmukaisuus*.

Tyypillisesti työnhakijan vuorovaikutusosaamista arvioitaessa tarkastelu kohdistuu työnhakijan *viestintätapaan ja -tyyliin*. Huomiota kiinnitetään esimerkiksi siihen, vaikuttaako työnhakija puheliaalta tai epäröikö hän. Lisäksi pyritään arvioimaan, millaista vuorovaikutustyyliä työnhakija mahdollisesti edustaa. Esimerkiksi liian dramaattiseksi tai hyökkääväksi arvioidun viestintätyylin kerrotaan todennäköisesti johtavan kielteiseen rekryointipäätökseen.

Viestintätapaa ja -tyyliä arvioidaan muun muassa suhteessa tulevan mahdollisen tiimin ja työyhteisön jäseniin. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kaikkien työyhteisön tai tiimin jäsenten tulisi ilmaista itseään samalla tavalla. Viestintätapaa ja -tyyliä voidaan arvioida sekä siitä näkökulmasta, miten samankaltaisia ne ovat muiden jäsenten viestintätapojen ja -tyylien kanssa, että vaihtoehtoisesti siitä näkökulmasta, millä tavoin ne täydentäisivät nykyisten jäsenten viestintätapoja ja -tyylejä.

Toisen tyyppillisen käsityksen mukaan arvioinnissa kiinnitetään huomiota *työnhakijan puheenvuorojen sisältöihin*. Puheenvuorojen sisältöjä arvioitaessa tarkastellaan erityisesti, millaisin perustein työnhakija perustelee näkemyksiään, miten hän kykenee tuomaan keskusteluun uusia näkökulmia ja miten hyvin hän osaa tiivistää keskeisimmät sisältönsä. Puheenvuorojen sisältöjen perusteella voidaan rekrytoijien mukaan tehdä päätelmiä myös siitä, miten vahvaa työnhakijan substanssiosaaminen on. Tämän tyyppillisen käsityksen mukaan vuorovaikutusosaaminen on keino osoittaa ammatillista osaamista.

Rekrytointihaastattelun tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta keskeistä on se, miten rekrytointihaastattelulle asetetut tavoitteet onnistutaan saavuttamaan. Tyyppillisesti rekrytointihaastattelun tehokkuutta ja tuloksellisuutta tarkastellaan rekrytoijan tilannekohtaisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Tällöin työnhakijalta odotetaan vuorovaikutuskäyttäytymistä, joka mahdollistaa erityisesti sen, että rekrytoija pystyy muodostamaan käsityksen työnhakijan soveltuvuudesta suhteessa avoinna olevaan tehtävään. Työnhakijan odotetaan muun muassa viestivän asiantuntevasti, selkeästi, ymmärrettävästi ja johdonmukaisesti.

Tarkoituksenmukaista vuorovaikutuskäyttäytymistä pidetään rekrytointihaastattelussa tärkeänä. Työnhakijan odotetaan käyttäytyvän haastattelutilanteessa tavalla, jota pidetään yleisesti rekrytointihaastatteluun sopivana. Tämän tyyppillisen käsityksen mukaan rekrytointihaastatteluun tilanteena liittyy sääntöjä ja normeja, joita työnhakijan odotetaan noudattavan. Työnhakijan odotetaan esimerkiksi huomioivan haastattelijat (mm. tervehtimällä, ottamalla katsekontakti ja kuuntelemalla) ja käyttävän puheaikaa järkevästi suhteessa haastattelun kokonaisaikaan. Ominaista tälle käsitystyyppille on, että sääntöjä ja normeja pidetään niin itseltään selvinä, ettei niitä välttämättä tarvitse erikseen työnhakijalle haastattelutilanteessa avata. Huomionarvoista kuitenkin on, että esimerkiksi puheajan käyttämiseen liittyvät odotukset vaikuttavat haastateltavien käsitysten mukaan olevan vaihtelevia.

Vuorovaikutusosaamisen arviointi rekrytointihaastattelutilanteessa voi painottua monin eri tavoin. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että haastateltavien käsitysten mukaan erilaisiin asioihin voidaan arvioinnissa kiinnittää huomiota samanaikaisesti eikä arvioinnin painoituksia välttämättä suunnitella tarkkaan etukäteen.

Arvioinnin soveltuvuus

Haastateltavien käsitykset työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnin soveltuvuudesta ovat vaihtelevia. Nämä käsitykset arvioinnin soveltuvuudesta on jaettavissa kahteen aineistossa yleiseen tyyppiin. Toisaalta työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytettyjen menetelmien koetaan olevan vaihtelevia, mutta niiden ajatellaan kuitenkin soveltuvan hyvin työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin. Toisaalta taas työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytettyjä menetelmiä pidetään vaihtelevina ja niiden koetaan soveltuvan heikosti työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin. Aineistosta voitiin tiivistää myös tyypillisestä poikkeava käsitystyyppi, jonka mukaan työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioimiseen käytetyt arviointimenetelmät ovat yhdenmukaisia ja ne soveltuvat hyvin työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin.

Tyypillisen käsityksen mukaan *työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytettyjen menetelmien koetaan olevan vaihtelevia, mutta menetelmien ajatellaan kuitenkin soveltuvan edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin hyvin*. Tämän käsitystyyppin mukaan vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytetään sekä suoria että epäsuoria menetelmiä (esim. havainnointia ja haastattelua). Tälle käsitystyyppille on ominaista, että arvioinnin luonnehditaan kuitenkin useimmiten olevan yleisvaikutelmaan pohjautuvaa. Päätelmiä työnhakijan vuorovaikutusosaamisesta tehdään esimerkiksi viestintätavan ja -tyylin sekä puheenvuorojen sisällön perusteella ilman etukäteen määriteltyjä arviointikriteerejä tai varsinaisia mittareita.

Edellisen käsitystyyppin tavoin tyypillistä on, että *työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytettyjä menetelmiä pidetään vaihtelevina, mutta niiden koetaan soveltuvan heikosti työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin*. Tämän käsitystyyppin mukaan vuorovaikutusosaamista voitaisiin arvioida suorin ja epäsuorin menetelmin (esim. havainnoiden ja haastatellen). Tähän käsitystyyppiin sisältyy kuitenkin ajatus, ettei arviointia itse asiassa useinkaan tapahdu käytännössä rekrytointihaastatteluissa. Arviointi olisi periaatteessa

mahdollista, mutta sitä ei tapahdu, koska arviointia varten tulisi valita aina kulloiseenkin tarpeeseen sopivat menetelmät ja eritellä ne vuorovaikutusosaamisen osa-alueet, joihin rekrytointihaastattelun aikana erityisesti kiinnitettäisiin huomiota. Tämän käsitystyyppin mukaan nykyisillä arviointimenetelmillä tai -tavoilla ei juurikaan saada tietoa niistä vuorovaikutusosaamisen osa-alueista, jotka olisivat kulloinkin avoinna olevan työn kannalta merkityksellisiä.

Haastatteluaineistosta voidaan tiivistää tyypillisestä poikkeava käsitys, jonka mukaan *työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioimiseen käytetyt menetelmät olisivat yhdenmukaisia ja ne soveltuisivat hyvin vuorovaikutusosaamisen arviointiin*. Edellisiin käsitystyyppeihin verrattuna tässä tyypissä korostuu havainnoinnin merkitys arviointimenetelmänä. Käsitystyyppille on ominaista, että arvioinnissa keskitytään hyvin yksityiskohtaiseen arviointiin. Arvioinnista ei koeta tarpeelliseksi keskustella esimerkiksi muiden rekrytoijien, rekrytoivien lähijohtajien tai rekrytointihaastattelussa mukana olevien työyhteisön jäsenten kanssa etukäteen, koska lähtökohtaisesti merkityksellisinä ajatellaan pidettävän samankaltaisia vuorovaikutuskäyttämisen piirteitä (esim. katsekontaktia, ilmeitä ja eleitä). Tämän käsitystyyppin mukaan arviointikohteista ei kuitenkaan varsinaisesti kerätä tietoa rekrytointihaastattelun aikana, vaan arvioinnissa luotetaan rekrytoijan omaan kykyyn arvioida vuorovaikutuskäyttämisen piirteitä silmämääräisesti haastattelun aikana.

Tulokset osoittavat, että haastateltavien käsitysten mukaan työnhakijoiden vuorovaikutusosaamista voidaan arvioida monin eri tavoin rekrytointihaastattelun aikana. Tulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytetään harvoin mittaavia arviointimenetelmiä.

Arvioinnin haasteet

Työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointia ei lähtökohtaisesti pidetä helppona, ja arviointiin näyttääkin haastateltavien käsitysten mukaan liittyvän useita haasteita. Tyypillisesti tällaisia arviointia haastavia tai vinouttavia tekijöitä ovat rekrytoijan omat mielilymykset, ennakkokäsitykset työnhakijasta ja epäsooiva arviointitilanne.

Haastatteluaineistosta voitiin tiivistää tyypillinen käsitys, jonka mukaan *työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointia voi haastaa arvioinnin perustuminen rekrytoijan omiin*

mieltymyksiin. Rekrytoijaa saattaa esimerkiksi miellyttää työnhakijan viestintätyyli, ja nämä subjektiiviset mieltymykset ohjaavatkin vuorovaikutusosaamisesta tehtyjä päätelmiä enemmän kuin tieto siitä, millaista vuorovaikutusosaamista työnhakijalta avoimena olevassa työssä edellytettäisiin. Tämä nähdään ongelmallisena, mutta sen ajatellaan olevan osin väistämätöntä niin kauan, kun vuorovaikutusosaamisen arviointia tekee ihminen.

Haastateltavat kertovat, että *ennakkokäsitykset työnhakijasta saattavat vaikuttaa vuorovaikutusosaamisen arviointiin.* Tästä syystä työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointi ei aina ole yhdenmukaista tai tasavertaista. Tyypillisesti ennakkokäsityksiä voidaan muodostaa esimerkiksi ansioluettelosta tai työhakemuksesta ilmi käyneen koulutustaustan tai työkokemuksen perusteella. Ennakkokäsitysten pohjalta on puolestaan mahdollista muodostaa ennako-odotuksia työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen tasosta. Esimerkiksi lähijohtajatehtävissä toimineelta odotetaan tietynkaltaista vuorovaikutusosaamista ja vuorovaikutusosaamisen tasoa. Riskinä tässä on, että arviointi tapahtuu lähinnä siitä näkökulmasta, miten työnhakija pystyy näihin rekrytoijan etukäteen muodostamiin odotuksiin vastaamaan. Tällöin työnhakijoiden arviointia ei tämän tyypillisen käsityksen mukaan toteuteta yhdenmukaisista tai tasavertaisista lähtökohdista.

Haastateltavien käsitysten mukaan työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointia tyypillisesti haastaa se, ettei *rekrytointihaastattelu tilanteena ole työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin sopiva.* Tilanteen sopivuuteen vaikuttavia tekijöitä tunnistetaan ja nimetään useita. Esimerkkimainintoja ovat haastattelun toteutusympäristö, haastatteluajan pituus ja haastattelutilanteen luonne suhteessa työssä tyypillisesti kohdattaviin vuorovaikutustilanteisiin. Haastattelun toteutusympäristöä voidaan tarkastella sekä kasvokkain toteutetun että teknologiavälitteisen haastattelun näkökulmista. Mikäli haastattelu toteutetaan kasvokkain, pidetään tärkeänä, että haastattelupaikka on riittävän rauhallinen. Jos ympäristö koetaan levottomaksi, voi työnhakijan olla vaikea keskittyä haastattelutilanteeseen ja vuorovaikutusosaamisen arvioinninkaan ei tällöin ajatella olevan lähtökohtaisesti tarkoituksenmukaista. Teknologiavälitteisyyden koetaan puolestaan haastavan vuorovaikutusosaamisen arviointia lähinnä nonverbaalisen viestinnän (esim. ilmeiden, eleiden ja liikkeiden) osalta. Pääsääntöisesti lyhyiden rekrytointihaastatteluiden koetaan harvoin antavan ylipäätään mahdollisuutta arvioida työnhakijan vuorovaikutusosaamista kovinkaan syvällisesti. Tietoa vuorovaikutusosaamisen “todellisesta” tasosta ajatellaankin oikeastaan saatavan vasta työsuhteen alettua.

Rekryointihaastattelun koetaan soveltuvan heikosti työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin myös siitä syystä, ettei se vastaa työelämän autenttisia vuorovaikutustilanteita. Kahdenkeskistä haastattelutilannetta ei esimerkiksi koeta sopivaksi tiimissä toimimisen ja tiimissä edellytettävien vuorovaikutustaitojen arvioinnille.

Tuloksista käy ilmi, että erityisesti arvioinnin subjektiivisuus nähdään usein työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointia haastavana tekijänä. Tulokset osoittavat myös, että usein joudutaan tasapainoilemaan erilaisten rekryointihaastattelun toteutustapojen välillä. Erilaisiin haastattelun toteutustapoihin liittyy nimittäin työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnin näkökulmasta omat haasteensa. Rekryointihaastattelua työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnin kontekstina voidaan tulosten perusteella myös kyseenalaistaa.

Arvioinnin merkitys

Työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnin merkitykseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti hyvin eri tavoin. Vuorovaikutusosaamisen arviointia voidaan tyypillisesti pitää merkittävänä osana rekryointihaastattelussa tehtävää työnhakijan kokonaisarviointia. Sen sijaan tyypillisestä poikkeava käsitys on, että työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointi on vain pieni osa kokonaisarviointia.

Työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointia rekryointihaastattelussa voidaan pitää merkittävänä osana työnhakijan kokonaisarviointia. Vuorovaikutusosaamisesta tehdyt arviot ja päätelmät voivat myös vaikuttaa ratkaisevalla tavalla rekryointipäätöksiin. Tämä on tyypillinen käsitys aineistossa. Huomionarvoista kuitenkin on, että tulosten mukaan on eroja siinä, miten vuorovaikutusosaamisen arvioinnin koetaan tällä hetkellä toteutuvan ja onnistuvan rekryointihaastatteluiden yhteydessä. Toisaalta vuorovaikutusosaamisen arviointia koetaan toteutettavan onnistuneesti jo tällä hetkellä. Toisaalta taas työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnin merkitys tunnustetaan ja tiedostetaan, mutta toistaiseksi tehokasta tai tarkoituksenmukaista arviointia ei vielä käytännössä ajatella juurikaan tapahtuvan.

Toisaalta, tyypillisestä poiketen, *työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointi voidaan nähdä vain pienenä osana kokonaisarviointia eikä sille pitäisi tällöin antaa liian suurta painoarvoa.* Tämän käsitystyyppin mukaan substanssiosaamista pidetään edelleen tärkeimpänä kriteerinä uuden työntekijän valinnalle. Vuorovaikutusosaamisen merkitystä tulisikin harkita

tarkkaan tehtäväkohtaisesti, ja työnhakijalta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta pitäisi tarvittaessa olla myös valmis joustamaan, mikäli työnhakijan substanssiin liittyvän asiantuntemuksen arvioidaan olevan laajaa ja syvällistä.

Kuten tulokset vuorovaikutusosaamisen merkityksestä, myös tulokset vuorovaikutusosaamisen arvioinnin merkityksestä ovat tulkittavissa ristiriitaisiksi. Tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, ettei vuorovaikutusosaamisen arvioinnilla välttämättä ole kovinkaan vakiintunutta roolia osana työnhakijan kokonaisarviointia rekrytointihaastattelussa.

7 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta sekä työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa. Tutkimuskysymysten avulla haettiin tarkemmin vastauksia siihen, millaisia käsityksiä rekrytoijilla on vuorovaikutusosaamisesta, haastattelemiltaan työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastattelun aikana. Seuraavaksi saatuja tuloksia suhteutetaan aikaisempiin tutkimustuloksiin sekä pohditaan tulosten merkitystä.

Vuorovaikutusosaaminen

Ei ole poikkeuksellista, että vuorovaikutusosaamista määritellään eri tavoin (Spitzberg 2003, 93). Tämän tutkielman tulosten mukaan vuorovaikutusosaamisessa voi olla kyse niin synnynäisestä ominaisuudesta, tilannekohtaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä kuin yhteisestä osaamisestakin. Vaikka vuorovaikutusosaamista koskevat käsitykset saattavat vaikuttaa osin ristiriitaisiltakin, saavat edellä esitellyt määritelmät kuitenkin vahvistusta niin aiemmasta tutkimuksesta kuin erilaisista teoreettisista lähestymistavoistakin (esim. Backlund & Morreale 2015, 19; Hedman & Valkonen 2013, 6–7; Spitzberg 2015a, 560–561). Käsitys vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä on viestinnän alalla varsin vakiintunut (Greene 2003, 51; Segrin & Givertz 2003, 137). Tämän tutkielman tuloksissa tuota käsitystä vahvistava käsitystyyppi oli kuitenkin tyypillisestä poikkeava.

Aiemman tiedon (esim. Segrin & Givertz 2003, 136) tavoin, tämän tutkielman tulokset osoittavat, että erilaiset tavat määritellä vuorovaikutusosaamista eivät ole täysin toisiaan poissulkevia. Tulokset osoittavat kuitenkin myös, ettei ole itsestään selvää, mitä vuorovaikutusosaamisella työelämässä tarkoitetaan. Tämän tutkielman tuloksia tarkasteltaessa sekä arvioitaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että käsityksiin vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä voivat heijastua esimerkiksi haastateltavien hyvin toisistaan poikkeavat koulutustaustat. Tämä huomio ei kuitenkaan poista, päinvastoin vahvistaa, tarvetta keskustelulle esimerkiksi siitä, kenen vuorovaikutusosaamisesta on kyse tai missä vuorovaikutusosaamisen mahdollisesti ajatellaan sijaitsevan.

Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on korostettu senkaltaisia ihmisten ominaisuuksia, kuten avoimuutta, ilmaisun tarkkuutta ja kykyä säädellä vuorovaikutusta. Näihin ominaisuuksiin on kiinnitetty erityistä huomiota, koska niiden on katsottu olevan merkittäviä muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteen ja yhteisen ymmärryksen rakentumiselle. (Valkonen 2003, 150.) Tämän tutkielman tulokset hyvän viestijän ominaisuuksista ovat osin linjassa näiden aiempien näkemysten kanssa. Toisaalta tämän tutkielman tuloksina jäsenyneiden hyvän viestijän ominaisuuksien voidaan havaita muistuttavan myös Spitzbergin ja Cupachin (2011, 501–502) kuvausta siitä, millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen todennäköisesti johtaa tulkitoihin vuorovaikutusosaamisesta. Tämän tutkielman tulokset tarjoavat kuitenkin tarkemmin rajautuneen kuvauksen siitä, millaisia yksilön ominaisuuksia ja millaista vuorovaikutuskäyttäytymistä työelämässä rekrytoijien käsitysten mukaan erityisesti arvostetaan tai pidetään tavoiteltavana. Tulee tietenkin ottaa huomioon, ettei tieto ole yleistettävissä, vaan kyseessä on tutkielman tekijän muodostamat tiivistykset 13 haastattelun pohjalta.

Kuten tämän tutkielman taustaluvuissa todettiin, on vuorovaikutusosaamisen merkityksestä ja tärkeydestä työelämässä runsaasti aiempaa tietoa (esim. Greene 2016, 2; Madlock 2008, 72; Segrin & Givertz 2003, 135; Spitzberg 2013, 127). Myös tämän tutkielman tulosten perusteella vuorovaikutusosaamisen merkitys käsitetään työelämässä tyypillisesti suureksi ja vuorovaikutusosaamisen ajatellaan olevan jopa välttämätöntä. Toisaalta, tyypillisestä poiketen, vuorovaikutusosaamisen merkityksen ajatellaan olevan pieni ja sen merkitystä korostettavan työelämässä turhaan tai liian paljon. Tutkielman tulosten voidaankin todeta olevan osin ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa. Tulokset eivät myöskään saa täysin vahvistusta aiemmista näkemyksistä koskien vuorovaikutuseettisten periaatteiden merkitystä osana taitavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä (ks. Valkonen 2003, 38–39). On tärkeää kuitenkin huomioida, että nyt saadut tulokset kuvaavat rekrytoijien käsityksiä vuorovaikutusosaamisen merkityksestä. Tämän tutkielmapirosessin aikana ei käynyt ilmi, että vuorovaikutusosaamista olisi rekrytoijien näkökulmasta aiemmin erityisen laajasti tutkittu. Tulosten voidaankin ajatella tuottavan uutta ja aiempaa syvällisempää tietoa vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä juuri kyseisestä näkökulmasta.

Tämän tutkielman tulokset luovat ja vahvistavat käsitystä vuorovaikutusosaamisen monitulkintaisuudesta (Laajalahti 2014, 20). Eheää tai yhtenäistä, haastateltavien käsityksiin pohjautuvaa, kuvaa vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä tulokset eivät sen sijaan pysty tarjoamaan.

Mielenkiintoista on, millä tavoin näiden erilaisten käsitysten vuorovaikutusosaamisesta voidaan nähdä heijastuvan edelleen käsityksiin työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa.

Työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen

On esitetty näkemyksiä vuorovaikutusosaamisen ja vuorovaikutussuhteiden välisestä yhteydestä (Spitzberg 2003, 96). Myös tämän tutkielman tulosten mukaan eräs keskeinen työnhakijoilta edellytettävään vuorovaikutusosaamiseen vaikuttava tekijä on työelämän vuorovaikutussuhteet. Haastateltavien käsitysten mukaan vuorovaikutusosaamista tarvitaan niin työyhteisön vertaissuhteissa, johtaja-alaisuuksissa, ulkoisissa sidosryhmäsuhteissa kuin tiimien erilaisissa vuorovaikutussuhteissakin. Haastateltavien käsitysten mukaan vuorovaikutussuhteen luonne ja läheisyyden aste vaikuttavat kuitenkin siihen, millaista vuorovaikutusosaamista vuorovaikutussuhteissa tarvitaan. Nämä tulokset saavat vahvistusta niin aiemmin esitetyistä näkemyksistä (Spitzberg 2003, 96) kuin tutkimustuloksistakin (esim. Laajalahti 2014, 126–132; Rouhiainen-Neuenhäuserer 2009, 92, 101–107). Kiinnostavaa on, että haastateltavien käsitysten mukaan vuorovaikutussuhteissa edellytetään useimmiten nimenomaan erilaisia vuorovaikutustaitoja. Haastateltavien käsitykset vuorovaikutustaidoista edustavat toisinaan taitoja kuitenkin melko abstraktilla tasolla (esim. yhteistyötaidot). Erityisesti työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnin näkökulmasta tämänkaltaiset vuorovaikutustaitojen hyvin abstraktit tai epätarkat määritelmät voivat osoittautua ongelmallisiksi (Valkonen 2003, 13, 53).

Viitalan (2015, 99) mukaan työnhakijoilta edellytetylle osaamiselle asetetaan organisaatiotason kriteereitä, jotka pohjautuvat yrityksen tai organisaation strategisiin tavoitteisiin, toiminnan luonteeseen, organisaatiokulttuuriin ja ilmapiiriin. Haastateltavien käsitysten mukaan työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy tyypillisesti organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Tyypillisestä poiketen työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen nähdään kytkeytyvän organisaation perustehtävään. Sekä tyypillinen että tyypillisestä poikkeava käsitystyyppi ovat linjassa rekrytointia koskevan kirjallisuuden kanssa. Tulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että persoonaan liittyvillä tekijöillä ja ihmisen piirretyypisillä ominaisuuksilla on erityisen suuri merkitys, kun työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista pohditaan organisaation arvojen ja kulttuurin näkökulmasta. Vuorovaikutustaitojen merkitys puolestaan korostuu, kun edellytettyä vuorovaikutusosaamista tarkastellaan

organisaation perustehtävästä käsin. Tutkielman tulokset osoittavat, ettei työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen yhteys organisaatioon ole yksiselitteistä.

Tämän tutkielman tulosten perusteella työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen käsitetään tyypillisesti ammattispesifiksi. Toisaalta tyypillisestä poiketen se on haastateltavien käsitysten mukaan samankaltaista ammatista riippumatta. Käsitysten vuorovaikutusosaamisen ammattispesifiydestä voidaan nähdä viittaavan vuorovaikutusosaamiseen kontekstuaalisena ilmiönä. Käsitykset vuorovaikutusosaamisen samankaltaisuudesta ammatista riippumatta viittaavat puolestaan vuorovaikutusosaamisen pysyvyyteen ja siirrettävyyteen kontekstista toiseen. Nämä erilaiset käsitykset vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuudesta ja toisaalta pysyvyydestä ja siirrettävyydestä ovat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa (esim. Laajalahti 2014, 149). Käsitysten työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen yhteydestä ammattiin voidaan päätellä kytkeytyvän erilaisiin käsityksiin vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä ylipäättään.

Tulosten perusteella työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista voidaan lähestyä eri näkökulmista. Tulokset tarjoavatkin uutta, jäsentynyttä tietoa muun muassa työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ja kontekstin suhteesta. Tuloksissa on kyse edellytettyä vuorovaikutusosaamista laajemmasta kuvauksesta, jossa jäsentyneesti esitellään myös niitä tekijöitä ja vuorovaikutusosaamisen käyttöyhteyksiä, joiden mukaan työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen rekrytoijien käsitysten mukaan määrittyy.

Työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointi

Vuorovaikutusosaamista voidaan arvioida erilaisin kriteerein (Spitzberg 2015a, 573). Haastateltavien käsitysten mukaan työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointi voi painottua työnhakijan viestintätapaan ja -tyyliin, puheenvuorojen sisältöön, rekrytointihaastattelun tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen kuin rekrytointihaastattelun tarkoituksenmukaisuuteenkin. Tuloksista voidaan päätellä, että työnhakijoiden vuorovaikutusosaamista arvioidaan rekrytointihaastattelussa sekä piirre- että tilannelähtöisesti. Sen, mitä pidetään vuorovaikutusosaamisena, voidaan nähdä heijastuvan myös vuorovaikutusosaamisen arviointiin. On mielenkiintoista, että vaikka vuorovaikutusosaamisen merkitys on haastateltavien käsitysten mukaan työelämässä tyypillisesti suuri ja työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista pystytään määrittelemään, niin tulosten perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että tarkkoja

arviointikriteereitä työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arvioimiseksi harvoin asetetaan.

Tämän tutkielman tulosten mukaan käsitykset työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytetyistä menetelmistä ja niiden soveltuvuudesta ovat hyvin ristiriitaisia. Arviointimenetelmät voidaan nähdä vaihtelevina, mutta niiden voidaan kokea soveltuvan hyvin työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin rekryointihaastattelussa. Toisaalta arviointimenetelmät voidaan nähdä vaihtelevina ja niiden voidaan kokea soveltuvan heikosti työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin. Tyypillisestä poiketen vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytettyjen menetelmien ajatellaan olevan yhdenmukaisia ja niiden soveltuvat hyvin työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin. Edellä esitettyjen käsitysten voidaan nähdä heijastelevan vuorovaikutusosaamisen moninaisia arviointitapoja ja -menetelmiä (Spitzberg & Cupach 1984, 110–112; ks. myös Goulden 1992, Valkosen 2003, 52–53 mukaan). Tämän tutkielman tulokset eivät viittaa suunnitelmalliseen tai systemaattiseen työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointiin. Tarkkoja arviointikriteerejä harvoin asetetaan etukäteen. Ei myöskään ole viitteitä siitä, että arviointitavoista tai -menetelmistä keskusteltaisiin yhdessä niiden henkilöiden kesken, jotka rekrytoinnin toteutukseen kulloinkin osallistuvat. Voi olla, että vuorovaikutusosaamista pidetään osin niin itseltään selvänä arviointikohteena, ettei siitä katsota tarpeelliseksi keskustella. Kuitenkin tämän tutkielman tulokset osoittavat, että niin vuorovaikutusosaamisen ilmiöön, työnhakijoilta edellytettävään vuorovaikutusosaamiseen kuin vuorovaikutusosaamisen arviointiin liittyy hyvin vaihtelevia käsityksiä. Kuten Spitzberg (2015a, 566–573) toteaa, olisi tärkeää aina ennen arviointia pohtia vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitä ollaan arvioimassa? Kuka arviointia toteuttaa? Milloin arvioidaan? Missä arvioidaan? Miten arvioidaan? Tämän tutkielman tulosten valossa tätä keskustelua voisi olla tarpeen käydä myös yhdessä muiden rekryointiin osallistuvien kanssa.

Vuorovaikutusosaamisen arviointia ei voida lähtökohtaisesti pitää helppona tai yksinkertaisena (Spitzberg 2015a, 575), ja tämänkin tutkielman tulosten mukaan työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointiin liittyy monia haasteita. Tulosten mukaan vuorovaikutusosaamisen arviointia rekryointihaastattelutilanteessa haastavat rekrytoijan omat mieltymykset sekä ennakkokäsitykset työnhakijasta. Tämä ei ole yllättävää, sillä tulokset arvioinnin subjektiivisuudesta saavat vahvistusta aiemmasta tutkimustiedosta (esim. Valkonen 2003, 178, 180,

182; Wiersma 2016, 232). Valitettavaa on, että rekryointihaastattelussa syntynyt subjektiivinen arvio ei läheskään aina vastaa työnhakijan osaamista tai kyvykkyyttä (Rivera 2015, 1340). Työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointia voivat tämän tutkielman tulosten mukaan haastaa lisäksi haastattelutilanteeseen liittyvät tekijät. Mielenkiintoista on, että tähän käsitystyyppiin sisältyy myös ajatus siitä, ettei rekryointihaastattelu itse asiassa ole lainkaan sopiva työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointiin, sillä tilanne ei vastaa työelämässä muutoin kohdattavia vuorovaikutustilanteita. Tämä tarkentava ajatus vahvistaa oletusta sekä kontekstin ja vuorovaikutusosaamisen välisestä yhteydestä (Spitzberg 2003, 96) että rekryointihaastattelutilanteen ainutlaatuisuudesta (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 433).

Tämän tutkielman tulosten perusteella työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointia pidetään tyypillisesti merkittävänä osana työnhakijan kokonaisarviointia. Työnhakijan vuorovaikutusosaamisesta tehtyjen arvioiden ja päätelmien ajatellaan vaikuttavan myös ratkaisevalla tavalla rekryointipäätöksiin. Aiempaa tutkimustietoa työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista ja sen merkityksestä rekryointihaastattelussa ei juuri ole. [Pl. esim. Spanon ja Zimmermannin (1995) tutkimus, joka on toteutettu opiskelijatutkimuksena simuloituissa haastattelutilanteissa.] Yleisesti työnhakijoiden osaamisen arvioinnin merkitystä pidetään kuitenkin suurena (Vaahtio 2002, 62–63). Kun tiedetään myös vuorovaikutusosaamisen korostunut merkitys työelämässä (Wilson & Sabeo 2003, 3), voidaan mahdollisesti työnhakijoiden osaamisen arvioinnin merkitystä koskevan tiedon ajatella olevan yleistettävissä koskemaan myös vuorovaikutusosaamisen arvioinnin merkitystä.

Toisaalta poikkeavan käsitystyyppin mukaan työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointi on vain pieni osa kokonaisarviointia, eikä sille pitäisi antaa liian suurta painoarvoa. Näitä tuloksia vahvistavia aiempia tutkimustuloksia ei tämän tutkielmapirosessin aikana löydetty. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että aineistosta tiivistyneet erilaiset käsitykset työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnin merkityksestä kytkeytyvät käsityksiin vuorovaikutusosaamisen merkityksestä työelämässä.

Tulokset osoittavat, että vuorovaikutusosaamista arvioidaan rekryointihaastatteluissa harvoin erityisen suunnitelmallisesti tai mittaavia arviointimenetelmiä käyttäen. Työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnin voidaankin tulosten perusteella todeta perustuvan useimmiten yleisvaikutelmaan ja rekrytoijan intuitioon (ks. Valkonen 2003, 53). Myös yhteys

työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ja rekryointihaastattelussa tapahtuvan vuorovaikutusosaamisen arvioinnin välillä vaikuttaa tulosten perusteella olevan varsin löyhä. Tällä viitataan siihen, että rekrytoijien käsitykset työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ovat huomattavasti laajempia ja monipuolisempia kuin, mitä rekryointihaastattelussa rekrytoijien käsitysten mukaan arvioidaan.

Kuten tutkielman taustaluvuissa mainittiin, niin huolimatta vuorovaikutusosaamisen perusolemuksesta luonnehtivasta relationaalisuudesta (Hedman & Valkonen 2013, 7), on arviointitutkimuksissa usein keskitytty tarkastelemaan yksilön vuorovaikutusosaamista (Valkonen 2003, 150–151). Vaikka tämänkin tutkielman tulosten perusteella vuorovaikutusosaaminen käsitellään myös yhteisenä, relationaalisena, osaamisena, niin vuorovaikutusosaamisen arviointi rekryointihaastattelutilanteessa vaikuttaa kuitenkin keskittyvän nimenomaan työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin. Tämä herättää kysymyksen mahdollisuuksista huomioida myös vuorovaikutusosaamisen relationaalinen ulottuvuus rekryointihaastattelutilanteessa.

Tulokset luovat rekrytoijien käsityksiin perustuvaa kuvaa työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekryointihaastattelussa. Tulokset vahvistivat tutkielman tekijän käsitystä siitä, ettei rekrytoijien käsityksiin pohjautuva tieto vuorovaikutusosaamisesta tai työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta vielä juurikaan kerro työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei käsityksiä tarkastelemalla välttämättä voida muodostaa kokonaiskuvaa siitä, miten työnhakijoiden vuorovaikutusosaamista lopulta konkreettisesti rekryointihaastattelutilanteissa arvioidaan.

8 ARVIOINTI

8.1 Luotettavuuden arviointi

Laadullista ja määrällistä tutkimusta ei välttämättä ole mielekästä tai tarkoituksenmukaista ajatella toistensa vastakohtina (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 135; Tuomi & Sarajärvi 2018, 72), mutta tutkimusten arviointi tapahtuu kuitenkin lähtökohtaisesti eri tavoin. Siinä, missä määrällisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tyypillisesti mittauksen luotettavuuden näkökulmasta, keskitytään laadullisen tutkimuksen arvioinnissa puolestaan tarkastelemaan tutkimusprosessin luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 208, 210–211.) Koska määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lähestytään erilaisista näkökulmista, tulisikin määrällisessä tutkimuksessa tyypillisesti käytetyt luotettavuutta kuvaavat käsitteet, validiteetti ja reliabiliteetti, korvata laadullisessa tutkimuksessa siihen paremmin sopivilla käsitteillä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–161).

Laadullisen tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin on kuitenkin olemassa erilaisia käsitteitä ja kriteeristöjä (ks. esim. Tracy 2013, 230–246; Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–162). Tämän tutkielmoproessin luotettavuutta arvioidaan *uskottavuuden*, *siirrettävyyden*, *varmuuden* ja *vahvistuvuuden* käsitteiden näkökulmista (Eskola & Suoranta 2008, 211–212; Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–162). Koska tutkija luo tutkimusasetelman ja tekee päätelmiä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119), on tutkijalla laadullisessa tutkimuksessa erittäin tärkeä rooli (Eskola & Suoranta 2008, 210). Tässä alaluvussa pohditaan erityisesti tutkielmoproessin aikana tehtyjä valintoja, jotka ovat mahdollisesti voineet vaikuttaa tutkielman laatuun.

Uskottavuus

Uskottavuudella viitataan siihen, vastaavatko tutkijan tekemät tulkinnat tutkittavien käsityksiä. Toisaalta ei voida varmaksi sanoa, että tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin parantaa esimerkiksi kysymällä tutkittavilta arvioita tehdyistä tulkinnoista. Tutkimukseen osallistuneetkaan eivät nimittäin voi tarkastella käsityksiään täysin objektiivisesti. (Eskola & Suoranta 2008, 210, 211.) Tässä tutkielmassa tulkintojen tekemistä haastoi erityisesti laaja ja rikas, mutta ristiriitainen aineisto. Haastateltavien käsityksissä oli kuitenkin paljon samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta käsitystyyppjä voitiin tiivistää.

Tutkimus- ja analyysimenetelmät valittiin siten, että ne olivat sekä tutkielman tavoitteen että fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan näkökulmasta tarkoituksenmukaisia. Tutkielman uskottavuutta pyrittiin parantamaan kuvaamalla haastateltavia ja aineiston keräämistä mahdollisimman tarkasti (yksityisyyden suojaamiseen liittyvät kysymykset kuitenkin huomioiden). Lisäksi uskottavuutta yritettiin lisätä kuvaamalla analyysimenetelmät ja raportoimalla analyysin toteutusvaiheet mahdollisimman huolellisesti. Analyysista ja sen toteutuksesta myös keskusteltiin niin maisteriseminaarin osallistujien kuin tutkielmatyön ohjaajankin kanssa. Analyysin uskottavuutta voi kuitenkin heikentää tutkielman tekijän melko vähäinen aiempi kokemus tyypittelystä.

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein aineistoesimerkkejä osoittamaan tulosten uskottavuutta (Tracy 2010, 840; 2013, 230). Tässä tutkielmassa aineistoa kuitenkin tyypiteltiin mahdollisimman yleisiin tyyppeihin (*eli tyyppeihin on tiivistetty asioita, joita ei välttämättä ollut sellaisenaan haastateltavien puheessa, tai kaikissa vastauksissa*), joten yksittäisin aineistoesimerkein olisi kyetty osin varsin heikosti tulosten luotettavuutta osoittamaan. Tästä syystä aineistoesimerkkejä ei hyödynnetty osana tulosten raportointia. Analyysiprosessin kuvauksessa poimintoja haastatteluaineistosta kuitenkin hyödynnettiin.

Siirrettävyys

Siirrettävyydellä ei tarkoiteta tulosten yleistettävyyttä (Tracy 2013, 239), vaan käsitteellä viitataan mahdollisuuden hyödyntää ja soveltaa tutkimustuloksia toisessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162). Tämän tutkielman tulosten siirrettävyyttä puoltavat laaja ja rikas aineisto sekä viitteet aineiston saturoitumisesta. Vaikka aineisto on ristiriitainen ja sisältää runsaasti erilaisia käsityksiä, siirrettävyys ei todennäköisesti olisi parantunut esimerkiksi suuremman aineiston myötä. Mahdollisuuksia hyödyntää ja soveltaa tämän tutkielman tuloksia on pyritty parantamaan kuvaamalla koko tutkimusprosessia ja sen aikana tehtyjä valintoja mahdollisimman tarkasti.

Rekrytointihaastattelutilanne on tilanteena monin tavoin ainutlaatuinen (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 433–434). Jos siirrettävyyttä kuitenkin pohditaan esimerkiksi siitä näkökulmasta, voisiko samankaltaisia tuloksia saada vastaavanlaisella tutkimusasetelmalla jossain toisessa kontekstissa, niin voisi tämän tutkielman tuloksia mahdollisesti hyödyntää ja soveltaa esimerkiksi ala- tai ammattikohtaisissa rekrytointihaastattelutilanteissa. Huomionarvoista kuitenkin on, että ihmistieteissä tutkimustulosten siirrettävyys on ylipäätään mahdollista vain

tietyin rajoituksin tai ehdoin, koska yleistyksset eivät (sosiaalisen todellisuuden moninaisuudesta johtuen) ole mahdollisia (Eskola & Suoranta 2008, 211–212).

Varmuus

Varmuus luotettavuuden arviointikriteerinä viittaa kykyyn ottaa tutkimusprosessissa tutkimuksen luotettavuutta heikentävät tekijät huomioon (Eskola & Suoranta 2008, 212). Haastatteluihin osallistuneet rekrytoijat valittiin harkinnanvaraisesti. Vaikka harkinnanvarainen otanta ei ole laadullisessa tutkimuksessa mitenkään poikkeuksellista (Eskola & Suoranta 2008, 18, 61), on se kuitenkin voinut vaikuttaa muodostuneisiin tuloksiin ja samalla koko työn luotettavuuteen. Haastateltavien valintaan sovellettuja kriteerejä harkittiin kuitenkin tarkoin ja niiden voidaan todeta olevan tämän tutkielman tavoitteen näkökulmasta perusteltuja.

Tutkielmaa varten kerätty aineisto oli monipuolinen ja rikas. Haastateltavien työhistoriat ja koulutustaustat olivat kuitenkin hyvin toisistaan poikkeavia. Osalla haastateltavista oli taustalla myös (puhe)viestinnän opintoja, mikä saattoi osin vaikuttaa siihen, että vuorovaikutusosaamisen ilmiötä pohdittiin syvällisemmin ja laajemmin näiden haastateltavien kuin muiden kanssa.

Haastatteluiden teemoista kerrottiin haastateltaville etukäteen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 85) mukaan tämä on perusteltua, kun tutkittavasta aiheesta halutaan mahdollisimman paljon tietoa. Toisaalta tiedetään kuitenkin, että usein haastateltavat pyrkivät antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206). Koska haastatteluihin oli aikaa valmistautua, on mahdollista, että myös sosiaalisesti suotaviksi katsottujen vastausten muotoilemiseen on käytetty etukäteen aikaa.

Vahvistuvuus

Vahvistuvuudella tarkoitetaan tulkintojen vastaavuutta muiden samaa ilmiötä tarkastelleiden tutkimusten kanssa (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tämän tutkielman tulokset saavat osin vahvistusta aiemmasta tutkimuksesta koskien vuorovaikutusosaamisen ilmiötä (esim. Hedman & Valkonen 2013, 6–7; Spitzberg 2015a, 560–561; Valkonen 2003, 27, 36), työssä edellytettyä vuorovaikutusosaamista (esim. Laajalahti 2014, 124–223) ja vuorovaikutusosaamisen arviointia (esim. Spitzberg 2015a, 573; Spitzberg & Cupach 1984, 110–112). Tulokset tarjoavat kuitenkin myös uutta, syventävää tietoa.

Tässä tutkielmassa oltiin kiinnostuneita vuorovaikutukseen liittyvästä osaamisesta, joten tuloksissa ei huomioitu käsityksiä, jotka koskivat esimerkiksi tiedottamiseen, kirjoittamiseen tai muuhun sisällöntuotantoon liittyvää osaamista. Tämä rajaus kytkeytyy tutkielman tekijän tapaan hahmottaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen käsitteiden välistä eroa. Rajaus kuitenkin osin vaikuttaa mahdollisuuksiin verrata nyt saatuja tuloksia aikaisempiin tutkimustuloksiin.

8.2 Eettisyyden arviointi

Eettiset kysymykset kytkeytyvät tiiviisti tutkimuksen tekemiseen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 149) mukaan tutkimuksen eettisyys on olennainen osa myös tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkielman eettisyyttä tarkastellaan, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeita soveltaen, *tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen, vahingoittamisen välttämisen ja yksityisyyden suojan takaamisen* näkökulmista.

Itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen

Tätä tutkielmaa toteutettaessa tutkittavien itsemääräämisoikeutta pyrittiin kunnioittamaan esimerkiksi siten, että jokaisella syksyn 2020 aikana kontaktoidulla rekrytoijalla oli oikeus itse päättää osallistumisestaan haastatteluun. Koska osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, osa rekrytoijista kieltäytyikin osallistumisesta. Tästä ei luonnollisestikaan koitunut heille mitään negatiivisia seurauksia (esim. painostusta).

Heti haastattelukutsussa kaikille kontaktoiduille rekrytoijille kerrottiin tutkielman aiheesta ja tavoitteesta. Lisäksi tarjottiin tietoa haastattelun toteutukseen liittyvistä yksityiskohdista. Toisaalta ensimmäisessä yhteydenotossa haluttiin myös korostaa, että haastattelut pyrittiin toteuttamaan haastatteluun osallistuville parhaiten sopivalla tavalla (esim. aikataulullisesti). Haastatteluista kiinnostuneiden esittämiin lisäkysymyksiin yritettiin vastata selkeästi ja viipymättä. Myös osallistumiseen liittyvistä hyödyistä ja haitoista pyrittiin tarjoamaan mahdollisimman realistinen kuvaus. Jokainen haastattelusta kiinnostunut ja osallistujaksi ilmoittautunut sai tutkimuksen tietosuojalomakkeen lisäksi kirjallisen suostumuslomakkeen etukäteen tutustuttavaksi. Varsinainen suostumus tutkimukseen osallistumisesta varmistettiin haastattelutilta kuitenkin suullisesti ennen haastattelun alkua. Suostumukset tallennettiin osaksi haastatteluaineistoa.

Haastateltavien vahingoittamisen välttäminen

Keskustelu tutkimushaastattelutilanteissa oli luontevaa, ja haastateltavat vaikuttivat kertovan avoimesti käsityksistään liittyen vuorovaikutusosaamisen ilmiöön, työnhakijoilta edellytettyn vuorovaikutusosaamiseen ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointiin rekrytointihaastatteluissa. Aihe ei ollut erityisen arkaluontoinen, mutta vuorovaikutusosaamisen ilmiön moniulotteisuuden ja -tulkintaisuuden vuoksi se miellettiin kuitenkin varsin haastavaksi tutkimusaiheeksi. Keskusteluiden aikana haastateltavia muistutettiin siitä, että tutkielmassa ollaan kiinnostuneita heidän käsityksistään, ei oikeista tai vääristä vastauksista. Myös lopulliset tulokset on pyritty raportoimaan haastateltavia kunnioittaen ja ketään arvostelematta.

Yksityisyyden takaaminen

Tietosuojasta ja haastateltavien anonymiteetista pyrittiin huolehtimaan tarkasti tutkimusprosessin eri vaiheissa. Niin haastatteluiden äänitallenteita kuin litteraattejakin säilytettiin salasanasuojatusti (vain tutkielman tekijällä oli pääsy aineistoon). Erillisestä tallennuslaitteesta jokainen haastattelu siirrettiin salasanasuojattuun kansioon heti haastattelun jälkeen. Tämän jälkeen äänitallentimen muisti tyhjennettiin.

Aineiston litteroinnin yhteydessä aineisto anonymisoitiin. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin poistamalla aineistosta nimet, paikkakunta- yritys-, organisaatio- ja yksikkötiedot sekä häivyttämällä murre-erot. Aineistoa on käytetty vain tätä tutkielmaa varten ja se hävitetään tutkielmaprosessin päätyttyä.

Yksityisyyden suojaamiseen liittyvät asiat kiinnostivat haastateltavia jo ennen varsinaisia haastatteluita. Tämä on ymmärrettävää, sillä tutkimusaihe kytkeytyy laajasti haastateltavien työhön. Tästä syystä yksityisyyden suojan takaamiseen liittyviä asioita pyrittiinkin avaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen tietosuojailmoituksessa.

9 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastattelussa. Tässä luvussa kootaan vielä tutkielman keskeiset tulokset sekä esitetään ajatuksia tulosten sovellettavuudesta. Lisäksi tehdään muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

Keskeiset tulokset tiivistetysti

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haettiin tietoa siitä, millaisia käsityksiä haastateltavilla on vuorovaikutusosaamisesta. Tulokset osoittivat, että haastateltavien käsitykset vuorovaikutusosaamisesta ovat vaihtelevia. Tyypillisten käsitysten mukaan vuorovaikutusosaamisessa voi olla kyse niin synnynnäisestä ominaisuudesta, tilannekohtaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä kuin vuorovaikutusosapuolten yhteisestä osaamisestakin. Tyypillisestä poiketen vuorovaikutusosaamista pidetään kehittyvänä osaamisena.

Tulosten mukaan työelämässä arvostettaviin ominaisuuksiin, tavoiteltavaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen sekä vuorovaikutusosaamisen merkitykseen liittyy myös hyvin moninaisia käsityksiä. Työelämässä arvostettavia ominaisuuksia sekä vuorovaikutuskäyttäytymistä kuvattiin hyvän viestijän ominaisuuksien kautta. Hyvän viestijän käsitettiin tyypillisesti olevan seuraavanlainen:

- Hyvä viestijä on rehellinen, hän myös osaa ja uskaltaa ilmaista mielipiteitään.
- Hyvä viestijä on kohtelias.
- Hyvä viestijä pyrkii varmistamaan yhteisen menestymisen.
- Hyvä viestijä kykenee kontrolloimaan ja koordinoimaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään.

Tulokset osoittivat, että tyypillisesti vuorovaikutusosaamisen merkitys nähdään suurena ja vuorovaikutusosaamista pidetään työelämässä jopa välttämättömänä. Lisäksi sitä arvostetaan. Tyypillisestä poiketen merkityksen voidaan kuitenkin ajatella olevan pieni ja vuorovaikutusosaamista ajatellaan myös korostettavan työelämässä turhaan tai mahdollisesti liian paljon.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin vastaamaan siihen, millaisia käsityksiä rekrytoijilla on haastattelemiltaan työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta. Haastateltavien käsitysten mukaan työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista voidaan lähestyä

monista erilaisista näkökulmista. Edellytettyä vuorovaikutusosaamista voidaan pohtia suhteessa niin vuorovaikutussuhteisiin, organisaatioon kuin ammatteihinkin. Tulosten mukaan, työelämässä vuorovaikutusosaamista tarvitaan tyypillisesti työyhteisön vertaissuhteissa, johtaja-alaisuuksissa, ulkoisissa sidosryhmäsuhteissa ja tiimien erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutussuhteen luonne ja läheisyyden aste vaikuttavat kuitenkin tarkemmin siihen, millaista osaamista suhteissa edellytetään.

Tulosten mukaan työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen määrittyy myös suhteessa organisaatioon. Tyypillisesti ideaalina pidetään sitä, että työnhakija sopii ominaisuuksiltaan yhteen työyhteisön vuorovaikutus- ja toimintakulttuuriin. Tyypillisestä poikkeavaa on, että työnhakijalta edellytettäisiin vuorovaikutusosaamista, jonka nähdään kytkeytyvän organisaation perustehtävään.

Työnhakijalta edellytettyä vuorovaikutusosaamista voidaan pohtia myös suhteessa ammattiin. Tyypillisen käsityksen mukaan työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ajatellaan olevan ammattispesifiä. On selvästi poikkeuksellisempaa, että vuorovaikutusosaamista pidettäisiin samankaltaisena ammatista riippumatta.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla etsittiin vastausta siihen, millaisia käsityksiä rekrytoijilla on työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastattelussa. Tulosten mukaan vuorovaikutusosaamista arvioidaan rekrytointihaastatteluissa varsin monin eri tavoin, mutta arvioinnissa keskitytään nimenomaan työnhakijoiden osaamisen arviointiin. Arvioinnissa voivat vaihdella niin arvioinnin painotukset kuin arviointitavat ja -menetelmätkin. Tulokset osoittavat myös arvioinnin soveltavuuteen ja merkitykseen liittyvän paljon erilaisia käsityksiä. Arviointia haastavia tekijöitäkin on tulosten perusteella useita.

Tulosten mukaan työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota erilaisiin asioihin. Tyypillisesti arvioinnissa näyttävät painottuvan työnhakijan viestintätapa ja -tyyli, työnhakijan puheenvuorojen sisältö, rekrytointihaastattelun tehokkuus ja tuloksellisuus sekä rekrytointihaastattelun tarkoituksenmukaisuus.

Tuloksista käy ilmi, että käsitykset työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnin soveltavuudesta ovat vaihtelevia. Toisaalta työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin

käytettyjen menetelmien koetaan olevan vaihtelevia, mutta menetelmien ajatellaan kuitenkin soveltuvan hyvin työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin. Toisaalta taas työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytettyjä menetelmiä pidetään vaihtelevina ja niiden koetaan soveltuvan heikosti työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin. Aineistosta voitiin tiivistää myös tyypillisestä poikkeava käsitystyyppi, jonka mukaan työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioimiseen käytetyt arviointimenetelmät ovat yhdenmukaisia ja ne soveltuvat hyvin työnhakijalta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen arviointiin.

Tuloksista käy ilmi, että työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointiin liittyy useita haasteita. Tyypillisesti tällaisia arviointia haastavia tai vinouttavia tekijöitä ovat rekrytoijan omat mielitymukset, ennakkokäsitykset työnhakijasta ja epäsoviva arviointitilanne. Työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arvioinnin merkitykseen suhtaudutaan lähtökohtaisesti hyvin eri tavoin. Vuorovaikutusosaamisen arviointia voidaan tyypillisesti pitää merkittävänä osana rekrytointihaastattelussa tehtävää työnhakijan kokonaisarviointia. Sen sijaan tyypillisestä poikkeava käsitys on, että työnhakijan vuorovaikutusosaamisen arviointi voidaan nähdä vain pienenä osana kokonaisarviointia.

Tulosten sovellettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkielman avulla voitiin kuvata ja jäsentää rekrytoijien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta, työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa. Sen lisäksi, että tämän tutkielman tulokset auttavat hahmottamaan ja ymmärtämään vuorovaikutusosaamisen monitulkintaisuutta aiempaa paremmin, antavat tulokset työnhakijoilta edellytetyn vuorovaikutusosaamisen ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnin välisestä hyvin löyhästä yhteydestä syynpohtia, millaiset arviointitavat ja -menetelmät olisivat rekrytointihaastatteluissa tarkoituksenmukaisia. Täten tutkielman tuloksia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi rekrytointihaastattelukäytänteiden ja työnhakijoiden osaamisen arviointimenetelmien kehittämisen ja suunnittelun tukena.

Kuten koko rekrytointiprosessia, myös rekrytointihaastattelua voidaan kuvata monivaiheisena prosessina (Dipboye & Johnson 2013, 479; Wiersma 2016, 233–236). Vaikka erilaiset prosessikuvaukset saattavat erota toisistaan esimerkiksi vaiheiden määrän suhteen, on niille

usein kuitenkin tyypillistä, että erityisesti yhden vaiheista nähdään keskittyvän työnhakijan osaamisen arviointiin. Esimerkiksi Wiersman (2016, 233–236) nelivaiheissa prosessikuvauksessa työnhakijan osaamisen arviointi on vaiheista kolmas. Tämänkaltainen jäsenitys rekrytointihaastattelusta ei kuitenkaan vaikuta tarkoituksenmukaiselta vuorovaikutusosaamisen arvioinnin näkökulmasta. Tätä ajatusta tukevat myös esimerkiksi haastateltavien käsitykset hyvän viestijän ominaisuuksista. Mikäli työnhakijalta odotetaan esimerkiksi kohteliaisuutta, joka voidaan havaita muun muassa tervehtimisellä, tulkintoja työnhakijan vuorovaikutusosaamisesta tehdään todennäköisesti jo heti rekrytoijan ja työnhakijan tavatessa. Tutkielman tulokset tarjoavat siis myös uudenlaista näkökulmaa rekrytointihaastattelussa tapahtuvan työnhakijan osaamisen arviointiin.

Työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen ja työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointi rekrytointihaastatteluissa ovat aiheita, joista kaivattaisiin niin laajempaa kuin syvällisempääkin tutkimusta. Vuorovaikutusosaamista merkityksennetään todennäköisesti eri tavoin eri organisaatioissa (Jablin & Sias 2001, 843–847, 855). Tästä syystä jatkotutkimusehdotuksena voitaisiinkin esittää vertailevaa tutkimusta työnhakijoilta edellytetystä vuorovaikutusosaamisesta esimerkiksi samalla alalla toimivien eri organisaatioiden välillä. Samalla voitaisiin mahdollisesti selvittää, olisiko työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista jontekin mahdollista arvioida useisiin organisaatioihin soveltuvin mittaisin menetelmin. Tämänkaltaista tutkimusta puoltaisi myös tutkimuskirjallisuudessa esitetty tarve pätevistä mitausmenetelmistä vuorovaikutusosaamisen operationaalistamiseksi (Payne 2005, 65).

Koska tämän tutkielman tulokset työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnista rekrytointihaastatteluissa olivat ristiriitaisia, olisi kiinnostavaa ryhtyä tutkimaan aihetta tarkemmin ja selvittää esimerkiksi, vahvistaisivatko aihetta koskevan määrällisen tutkimuksen tulokset tämän laadullisesti toteutetun tutkielman tuloksia. Tutkimusta voisi mahdollisesti myös kohdistaa rajatumminkin nimenomaan työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointiin.

Tämä tutkielman tuloksista kävi ilmi, että haastattelu ympäristö ja rekrytointihaastattelun toteutustapa haastavat vuorovaikutusosaamisen arviointia. Koska tässä tutkielmassa ei erityisesti keskitytty tarkastelemaan työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointia tietynkaltaisessa haastattelu ympäristössä, voisi olla mielenkiintoista tutkia, millaisia tuloksia saataisiin, jos esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen arviointia tarkasteltaisiin ainoastaan

teknologiavälitteisesti toteutettujen haastatteluiden näkökulmasta. Tämä voisi olla myös ajankohtainen lähestymistapa aiheeseen, sillä tähän tutkielmaan haastateltujen rekrytoijien mukaan rekrytointihaastatteluita on siirrytty enenevässä määrin toteuttamaan teknologiavälitteisesti (tämä tosin varmasti johtuu ainakin osin haastatteluhetkellä vallinneesta koronaepidemiasta).

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin (Breugh 2013, 391; Viitala 2015, 103). Sisäisellä rekrytoinnilla viitataan hakuprosessiin, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä yrityksen tai organisaation sisältä. Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan puolestaan hakuprosessia, jossa uusi työntekijä valitaan tyypillisesti yrityksen tai organisaation ulkopuolelta. (Viitala 2015, 104–105, 110–112.) Tässä tutkielmassa ei erityisesti tarkasteltu vuorovaikutusosaamisen arviointia rekrytointihaastatteluissa osana sisäistä tai ulkoista rekrytointiprosessia. Olisikin kiinnostavaa selvittää, poikkeaisivatko käsitykset esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen arvioinnin merkityksestä, jos aihetta tutkittaisiin vertaillen sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin näkökulmista.

Vuorovaikutuksen merkityksen on ennustettu tulevaisuudessa vain korostuvan työelämässä entisestään (Valo & Sivunen 2020, 198). Ennusteiden toteutuessa vuorovaikutusosaamisen vaatimusten voisi vähintään odottaa säilyttävän paikkansa osana työnhakijoilta edellytettävää osaamista. Tämä tutkielma osoitti, että erityisesti työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arvioinnin tutkimista olisi tarpeen jatkaa. Rekrytointihaastatteluiden ollessa kuitenkin useimmiten tilanteita, joihin tutkijoilla ei ole pääsyä (Lehtovaara & Koivunen 2021), tulee tulevaisuutta silmällä pitäen pohtia, millaisin tutkimusasetelmin tästä hankalasti tavoitettavasta, mutta työelämässä merkityksellisestä, asiasta voitaisiin saada lisää tietoa.

KIRJALLISUUS

- Aggerholm, H. K. & Andersen, S. E. 2018. Social media recruitment 3.0: Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*, 22 (2), 122–137.
- Backlund, P. M. 1994. Oral communication assessment: An overview. Teoksessa W. G. Christ (toim.) *Assessing communication education. A handbook for media, speech, and theatre educators*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 203–217.
- Backlund, P. M. & Morreale, S. P. 2015. Communication competence: Historical synopsis, definitions, applications, and looking to the future. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 11–38.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Berger, C. R. & Calabrese, R. J. 1975. Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1 (2), 99–112.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Breaugh, J. A. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J. A. 2013. Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416.
- Canary, D. J. & Lakey, S. G. 2012. *Strategic conflict*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Dipboye, R. & Johnson, S. 2013. Understanding and improving employee selection interviews. Teoksessa K. F. Geisinger, B. B. Bracken, J. F. Carlson, J.-I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, & M. C. Rodriguez (toim.) *APA handbook of testing and assessment in psychology, Vol. 1: Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 479–499.
- Dipboye, R., Macan, T. & Shahani-Denning, C. 2012. The selection interview from the interviewer and applicant perspectives: Can't have one without the other. Teoksessa N. Schmitt (toim.) *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. New York: Oxford University Press.
- Engstrom, C. L., Petre, J. T. & Petre, E. A. 2017. Rhetorical analysis of fast-growth businesses' job advertisements: Implications for job search. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80 (3), 336–364.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Goulden, N. R. 1992. Theory and vocabulary for communication assessments. *Communication Education*, 41, 258–269.
- Greene, J. O. 2003. Models of adult communication skill acquisition: Practice and the course of performance improvement. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 51–91.

- Greene, J. O. 2016. Communication skill and competence. Oxford Research Encyclopedia of Communication.
- Greene, J. O. & McNallie, J. 2015. Competence knowledge. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 213–235.
- Griffin, E. 2012. A first look at communication theory. 8. painos. New York: McGraw-Hill.
- Guerrero, L. K., Andersen, P. A. & Afifi, W. A. 2011. Close encounters: communication in relationships. California: Sage.
- Hannawa, A. F. & Spitzberg, B. H. 2015. Welcome to the handbook of communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 3–8.
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.) Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, 1–13.
- Heikkinen, L.T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. 2005. Kartta kasvatustieteen maastosta. Kasvatus, 36 (5), 340–354.
- Heiskanen, R. 2020. Monet yritykset etsivät rekrytoidessaan ”kulttuurista yhteensopivuutta” – mutta onko se hyvä asia? Helsingin Sanomat. 30.8.2020. Saatavana: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006618114.html> [Viitattu: 2.9.2020]
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarvioinnin käyttö organisaatioissa. Teoksessa H. Honkanen (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita
- Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.) Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto, 16–30.
- Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylä Studies in Humanities 344. Jyväskylän yliopisto.
- Horila, T. 2020. Communication competence in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 165–178.
- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimeissä. Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2016. Jyväskylä: Prologos ry, 46–58.
- Huilaja, H. 2014. Rekrytoinnin aika. Työhaun neuvoteltu konteksti. Sosiologia, 51 (1), 55–70.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S. & Rifogiate, S. E. 2015. Functional forms of competence: Interviewing. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 431–448.
- Jablin, F. & Sias, P. 2001. Communication competence. Teoksessa F. Jablin & L. Putnam (toim.) The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage, 819–864.
- Kokkonen, L. & Almonkari, M. 2015. Teaching networking: An interpersonal communication competence perspective. Teoksessa J. Jalkanen, E. Jokinen & P. Taalas (toim.) Voices of pedagogical development: Expanding, enchancing and exploring higher education language learning. Dublin: Research-publishing.net, 31–56.
- Kokkonen, L. & Koponen, J. 2020. Entrepreneurs’ interpersonal communication competence in networking. Teoksessa E. Kostiaainen, S. Ala-Kortesmaa, M.-L. Hyvärinen & I. A. Virtanen (toim.) Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2020. Jyväskylä: Prologos ry, 8–26.

- Krause, A., Rinne, U. & Zimmermann, K. 2012. Anonymous job applications in Europe. *IZA Journal of European Labor Studies*, 1 (1), 1–20.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 225. Jyväskylän yliopisto.
- Latham, G. & Millman, Z. 2001. Context and the employment interview. Teoksessa J. F. Gubrium & J. A. Holstein (toim.) *Handbook of interview research*. SAGE Publications, 472–485.
- Lehto, T. 2018. Yritykset valittavat koodaajapulaa – nämä 20 taitoa korostuvat työpaikkailmoituksissa. *Tekniikka & Talous*. 19.4.2018. Saatavana: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/yritykset-valittavat-koodaajapulaa-nama-20-taitoa-korostuvat-tyopaikkailmoituksissa/47e63baa-5750-3be7-8769-fce4333e0b05> [Viitattu: 2.9.2020]
- Lehtovaara, H. & Koivunen, T. 2021. Miksi anonyymia rekrytointia tarvitaan? Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. 2.6.2021. Saatavana: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/06/02/miksi-anonyymia-rekrytointia-tarvitaan/> [Viitattu: 13.6.2021]
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P. & Campion, M. A. 2014. The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67 (1), 241–293.
- Madlock, P. E. 2008. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 45 (1), 61–78.
- Mikkola, L. & Nykänen, H. 2020. Workplace relationships. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 15–27.
- Millar, R. & Tracey, A. 2006. The employment interview. Teoksessa O. Hargie (toim.) *The handbook of communication skills*. 3. painos. New York: Routledge, 453–479.
- Moore, M. R. 1994. Assessing speaking and listening performance: A review of issue and methods. Teoksessa *Speech Communication Association Summer Conference, 1994. Proceedings and prepared remarks from the 1994 summer conference on “Assessing college student competency in speech communication”*. Annandale: Speech Communication Association, 87–104.
- Morreale, S. P. & Pearson, J. C. 2008. Why communication education is important: The centrality of the discipline in the 21st century. *Communication Education* 57 (2), 224–240.
- Morreale, S. P., Spitzberg, B. H. & Barge, J. K. 2013. *Communication: Motivation, knowledge, skills*. 3. painos. New York : Peter Lang.
- Murty, G. 2014. Changed job market: The art of successfully navigating through job interviews. *IUP Journal of Management Research*, 13 (3), 50–67.
- Payne, H. J. 2005. Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (2), 63–77.
- Peipponen, L. 2015. Sosiaalisesti koettu ja jaettu työuupumus: Työuupumus puolison kokemuksena. *Dissertations in social sciences and business studies* 95. Itä-Suomen yliopisto: Joensuu.
- Purhonen, P. & Valkonen, T. 2013. Measuring interpersonal communication competence in SME internationalization. *Journal of Intercultural Communication*, 14 (33).
- Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 12 (1), 23–40.
- Rivera, L. A. 2015. Go with your gut: Emotion and evaluation in job interviews. *American Journal of Sociology*, 120 (5), 1339–1389.

- Roos, J. P. 1981. Elämäntapojen tyypeistä elämäkertojen valossa. *Sociologia*, 18 (4), 297–306.
- Roos, J. P. 1987. *Suomalainen elämä*. Hämeenlinna: SKS.
- Roos, J. P. 1988. *Elämäntavasta elämäkertaan* Jyväskylä: Tutkijaliitto.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.
- Rubin, R. B. 1985. The validity of the communication competency assessment instrument. *Communication Monographs* 52, 173–185.
- Rubin, R. B. 1994. Assessment of the cognitive component of communication competence. Teoksessa *Speech communication association summer conference, 1994. Proceedings and prepared remarks from the 1994 summer conference on “Assessing college student competency in speech communication”*. Annandale: Speech Communication Association, 73–86.
- Rubin, R. 1999. Evaluating the product. Teoksessa A. L. Vangelisti, J. A. Daly & G. W. Friedrich (toim.) *Teaching communication: Theory, research and methods*. 2. painos. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 425–444.
- Ruusuvuori, J. 2017. Litteroijan muistilista. Teoksessa P. Nikander, M. Hyvärinen & J. Ruusuvuori (toim.) *Haastattelun analyysi*. 4. painos. Tampere: Vastapaino, 424–431.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> [Viitattu: 15.11.2020]
- Sangeetha, K. 2010. Effective recruitment: A framework. *IUP Journal of Business Strategy*, 7 (1/2), 93–107.
- Schulman, B. & Chiang, G. 2007. When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship. *Employment Relations Today*, 34 (1), 13–19.
- Segrin, C. & Givertz, M. 2003. Methods of social skills training and development. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 135–176.
- Silverman, D. 2014. *Interpreting qualitative data*. 5. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Spano, S. & Zimmermann, S. 1995. Interpersonal communication competence in context: Assessing performance in the selection interview. *Communication Reports*, 8 (1), 18–26.
- Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 93–134.
- Spitzberg, B. H. 2013. (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research*, 2 (23), 126–135.
- Spitzberg, B. H. 2015a. Assessing the state of assessment: Communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 559–584.
- Spitzberg, B. H. 2015b. The composition of competence: Communication skills. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 237–269.
- Spitzberg, B. H. & Changnon, G. 2009. Conceptualizing intercultural competence. Teoksessa D. K. Deardorff (toim.) *The Sage handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks: Sage, 2–52.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills, California: Sage.

- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2011. Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. R. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage, 481–524.
- Tieteen termipankki. Saatavana: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Kielitiede:teksti> [Viitattu: 15.11.2020]
- Tolvanen, P. 2018. Nyt se on tutkittu: Työelämä suosii sosiaalisia ihmisiä – he sekä työllistyvät paremmin että ansaitsevat enemmän. *Yle Uutiset*. 22.2.2018. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-10084634> [Viitattu: 2.9.2020]
- Tracy, S. J. 2010. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16 (10), 837–851.
- Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavana: https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf [Viitattu: 23.4.2021]
- Vaahio, E.-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244. Helsinki: Työministeriö.
- Vaahio, E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä Studies in Humanities 7*. Jyväskylän yliopisto.
- Valkonen, T. & Laapotti, T. 2011. Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. Teoksessa M. Valo, A. Sivunen & V. Laaksonen (toim.) *Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2011*. Jyväskylä: Prologos ry, 44–73.
- Valo, M. & Sivunen, A. 2020. Future directions in workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 193–206.
- Viitala, R. 2015. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Kultalahti, S. & Luoma, M. 2017. Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä. Teoksessa M. Luoma & R. Viitala (toim.) *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Helsinki: BoD – Books on Demand, 23–38.
- Wiemann, J. M., Takai, J., Ota, H. & Wiemann, M. O. 1997. A relational model of communication competence. Teoksessa B. Kovačić (toim.) *Emerging theories of human communication*. Albany: State University of New York Press, 25–44.
- Wiersma, U. J. 2016. The four stages of the employment interview: Helping interviewers put two and two together. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4 (3), 232–239.
- Wilson, S. R. & Sabee, C. M. 2003. Explicating communicative competence as a theoretical term. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3–50.
- Wrench, J. S. & Punyanunt-Carter, N. 2015. Epistemological approaches to communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin; Boston: De Gruyter Mouton, 63–101.
- Österberg, M. 2014. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. painos. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

(Teema-alueet ja esimerkkejä kysymyksistä)

Taustatiedot

- Nykyinen työtehtävä ja tehtävänimike
- Työura nykyisessä tehtävässä
- Kokemus rekrytointiin liittyvistä työtehtävistä
- Arvio vuosittaisten rekrytointien määrästä
- Kulunut aika viimeisimmästä rekrytointihaastattelusta
- Koulutustausta

Rekrytointihaastattelun toteutus

- Miten toteutate yrityksessänne/organisaatiossanne rekrytointihaastatteluita?
- Millaisia mahdollisuuksia erilaiset toteutustavat luovat rekrytointihaastattelulle? Entä haasteita?
- Millaiset ovat mielestäsi rekrytointihaastattelun tavoitteet?
 - Millainen on mielestäsi onnistunut rekrytointihaastattelu?

Rekrytointihaastattelu vuorovaikutustilanteena

- Kuvaile, millainen rekrytointihaastattelu on vuorovaikutustilanteena.
 - Millainen vuorovaikutus on mielestäsi tyypillistä haastattelutilanteessa?
- Mitä pidät rekrytoijan ja työnhakijan välisessä vuorovaikutuksessa tärkeänä?
- Millainen merkitys mielestäsi on sillä, miten itse toimit haastattelutilanteessa?
- Jos mietit niitä rekrytointihaastatteluita, joihin olet osallistunut rekrytoijana, niin tuleeko sinulle mieleen sellaista haastattelutilannetta, jossa vuorovaikutus työnhakijan kanssa olisi tuntunut erityisen luontevalta/luonnolliselta.
 - Mistä tämä mielestäsi johtui?

- Jos edelleen mietit niitä rekrytointihaastatteluita, joihin olet osallistunut rekrytoijana, niin onko sinulla kokemuksia siitä, että vuorovaikutus työnhakijan kanssa olisi tuntunut erityisen haastavalta?
 - Mistä tämä mielestäsi johtui?

Vuorovaikutusosaaminen työelämässä

- Mikä merkitys vuorovaikutuksella on mielestäsi työelämässä?
 - Miksi vuorovaikutus on työelämässä tärkeää? Miksi vuorovaikutuksessa ollaan?
- Millaista viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista työelämässä mielestäsi nykyään tarvitaan?
- Millaiset työelämän viestintä- ja vuorovaikutustilanteet ovat mielestäsi välttämättömiä tai erityisen merkittäviä?
 - Jos mietit äsken kuvaamiasi tilanteita, niin millaista osaamista tilanteet mielestäsi edellyttävät?
- Miten tärkeänä näet viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen työelämässä?

Työnhakijoilta edellytetty vuorovaikutusosaaminen

- Jos mietit jälleen rekrytointeja, joissa olet ollut mukana rekrytoijana, niin millaiseen työhön / millaisiin työtehtäviin on kokemuksesi mukaan erityisesti vaadittu viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista?
 - Tuleeko mieleesi jokin sellainen työ, johon ei olisi lainkaan edellytetty vuorovaikutusosaamista? Jos, niin mikä?
- Jos nyt palautat mieleesi sellaisen rekrytointihaastattelun, jossa työnhakijalta on työssä menestyäkseen edellytetty viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista, niin millaista osaamista hakijalta on tarkemmin vaadittu?
 - Millaiset viestintä- ja vuorovaikutustaidot vaatimuksissa ovat korostuneet?
 - Mikä on käsityksesi siitä, miksi juuri tämänkaltaisen osaamisen on katsottu olevan keskeistä? / Miksi juuri tämänkaltaisten taitojen on katsottu olevan merkittäviä?

Työnhakijoiden vuorovaikutusosaamisen arviointi rekrytointihaastattelutilanteessa

- Millaista (viestintä- ja vuorovaikutus)käyttäytymistä odotat työnhakijalta haastattelutilanteessa?
 - Millaisia asioita erityisesti arvostat työnhakijan toiminnassa tai käyttäytymisessä rekrytointihaastattelun aikana?
 - Millaisiin seikkoihin kiinnität huomiota?
- Jos nyt muistelet esimerkiksi viimeisintä rekrytointihaastattelua, jossa työnhakijalta on edellytetty työssä menestyäkseen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista, niin:
 - Millaisia odotuksia sinulla oli työnhakijan (vuorovaikutus)käyttäytymiselle kyseisessä haastattelutilanteessa?
 - Miten odotuksesi mahdollisesti täyttyivät? Eivät täyttyneet?
 - Mistä teit päätelmiä hakijan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvästä osaamisesta?
- Jos edelleen mietit tuota viimeisintä rekrytointihaastattelua, niin:
 - Miten viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista arvioitiin?
 - Annettiinko arviointiin mahdollisesti ohjeita, neuvoja, vaatimuksia, mittareita?
 - Arvioitiinko mahdollisesti:
 - havainnoimalla
 - haastattelemalla
 - skenaariotestaamalla (hakija arvioi osaamistaan esimerkiksi luonnehtimalla tyypillistä käyttäytymistään tietynkaltaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa)
 - hakijan täyttämän itsearviointilomakkeen pohjalta
 - Mihin huomio arvioinnissa kiinnittyi?
 - Kiinnittyikö huomio esimerkiksi:
 - katsekontaktiin, ilmeisiin, eleisiin, epäröimiseen, käytettyyn puhe aikaan
 - aktiivisuuteen, mukautumiseen, levollisuuteen, muiden huomioon ottamiseen

- puheen sisältöihin, kielellisen ja nonverbaalisen ilmaisun ymmärrettävyyteen, kykyyn argumentoida
 - Sovittiinko osaamisen arvioinnille kriteerejä?
 - Mikäli haastattelihoita oli useampia, kiinnittävätkö kaikki esimerkiksi huomiota samoihin arviointikohteisiin?
- Mikä on käsityksesi siitä, miten vaihtelevin tavoin viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista arvioidaan rekrytointihaastatteluissa?
 - Onko arviointia koskien olemassa yhdessä sovittuja käytänteitä?
 - Millaisia? Kenen kanssa käytänteistä on sovittu?
- Mitä mieltä olet arviointiin käytetyistä menetelmistä?
 - Voiko arvioinnissa jokin mennä pieleen? Miksi?
 - Voiko jokin olla epäedullista työnhakijan kannalta? Miten?
 - Mikä on käsityksesi siitä, miten hyvin tai tarkasti menetelmillä voidaan arvioida sellaista viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista, jota työnhakijalta edellytetään?
- Millaisena näet työnhakijan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvän arvioinnin merkityksen rekrytointihaastattelussa?
 - Mikä on käsityksesi siitä, voivatko työnhakijan vuorovaikutusosaaminen ja siitä tehdyt arviot vaikuttaa merkittäväällä tavalla työpaikan saamiseen?
 - Miksi? Miksi ei?
- Onko sinulla ajatusta siitä, miten työnhakijan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen arviointia voitaisiin kehittää?

Lopuksi

- Onko jotain, mitä haluaisit vielä kertoa koskien työnhakijoilta edellytettyä vuorovaikutusosaamista tai osaamisen arviointia?