

REKRYTOIJIEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA SIIHEN LIITTYVÄT HAASTEET TYÖHAASTATTELUISSA

Essi Salminen
Maisterintutkielma
Viestintä
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2021

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Essi Salminen	
Työn nimi Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen ja siihen liittyvät haasteet työhaastatteluissa	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2021	Sivumäärä 95
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rekrytoijilla on työhaastattelutilanteessa tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta, sen merkityksestä sekä vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä haasteista. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisella tarkoitettiin tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä työhaastattelutilanteessa, motivaatiota ja taitoa toimia haastatteluissa tavalla, jonka vuorovaikutusosapuolet kokevat olevan tehokasta ja tarkoituksenmukaista, taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä noudattaa eettisiä periaatteita, jotka eivät vaaranna vuorovaikutussuhteita eivätkä loukkaa vuorovaikutusosapuolia. Tutkielman aineisto kerättiin teknologiavälitteisesti toteutettujen teemahaastatteluiden avulla. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti teemoittelun ja luokittelun keinoin.</p> <p>Työhaastattelutilanne edellyttää rekrytoijilta monipuolisesti vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen onkin miltei keskeisin edellytys rekrytoijien työlle. Työhaastattelu vaatii rekrytoijilta ymmärrystä työhaastatteluvuorovaikutuksesta, omasta roolistaan ja työhaastattelun tavoitteista, mutta myös taitoa ennakoida ja suunnitella työhaastatteluvuorovaikutusta. Rekrytoijien on kyettävä arvioimaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään, motivoitumaan työhaastattelemisesta, tunnistamaan ja kontrolloimaan omia tunnetilojaan, luomaan toimiva viestintäilmapiiri, kyseenalaistamaan omia ennakkokäsityksiään, omaksumaan positiivinen asenne ja tarkoituksenmukainen viestintätyyli, mukauttamaan omaa viestintäkäyttäytymistään, noudattamaan haastatteluetikettiä, kuuntelemaan aktiivisesti, argumentoimaan vakuuttavasti sekä toisaalta antamaan että vastaanottamaan palautetta. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen työhaastattelussa liittyy kuitenkin useita erilaisia haasteita. Rekrytoijien voi olla haasteellista reagoida tarkoituksenmukaisesti hakijoiden voimakkaisiin tunnereaktioihin, hyödyntää huumoria, mukauttaa vuorovaikutuskäyttäytymistään, johtaa keskustelua tai kuunnella. Myös substanssiosaamisen puute, toimivan viestintäilmapiirin epäonnistunut luominen sekä heikko valmistautuminen työhaastatteluun tuottavat rekrytoijille haasteita. Rekrytoijien negatiivinen mieliala, asennoitumishaasteet ja motivaation puute nekin osaltaan vaikeuttavat työhaastattelemista. Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen ja sen haasteet teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa olivat pitkälti samankaltaisia kuin kasvokkaishaastatteluissa, joskin joitain yksittäisiä erityispiirteitä oli löydettävissä.</p> <p>Tämä tutkielma lisää ymmärrystä rekrytoijien vuorovaikutusosaamisesta ja siihen kytkeytyvistä haasteista työhaastattelutilanteessa. Tulokset ovat hyödyllisiä niin rekrytoijille, hakijoille kuin organisaatioillekin ja ovat hyödynnettävissä laajasti esimerkiksi rekrytoijien koulutuksessa. Toisaalta tämä tutkielma vahvistaa myös tutkimustarpeen vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle työelämän kontekstissa.</p>	
Asiasanat Rekrytoija, rekrytointi, työhaastattelija, työhaastattelu, viestintä, vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖHAASTATELUVUOROVAIKUTUS.....	4
2.1	Työhaastattelu vuorovaikutustilanteena	4
2.2	Työhaastattelu vuorovaikutuksen erityispiirteet	6
2.3	Haastattelijan tavoitteet työhaastattelussa	8
2.4	Teknologiavälitteinen työhaastattelu	11
3	HAASTATELIJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TYÖHAASTATELUTILANTEESSA	15
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	20
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	20
4.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	21
4.3	Haastateltavat ja haastattelujen toteutus	22
4.4	Aineiston käsittely ja laadullinen sisällönanalyysi	24
5	TULOKSET	29
5.1	Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet.....	29
5.1.1	Työhaastattelu vuorovaikutukseen liittyvä tieto ja ymmärrys	29
5.1.2	Asenteet, tunteet ja motivaatio	35
5.1.3	Viestintäkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot.....	38
5.1.4	Eettiset periaatteet ja säännöt	44
5.2	Rekrytoijien teknologiavälitteinen vuorovaikutusosaaminen	48
5.3	Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen merkitys.....	49
5.4	Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksiin liittyvät haasteet työhaastatteluissa	52
5.4.1	Työhaastattelu vuorovaikutukseen liittyvän tiedon ja ymmärryksen haasteet.....	52
5.4.2	Asenteisiin, tunteisiin ja motivaatioon liittyvät haasteet	55
5.4.3	Viestintäkäyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät haasteet.....	57
5.5	Vuorovaikutusosaamisen haasteet teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa	59
6	POHDINTA.....	62
7	PÄÄTÄNTÖ.....	74

7.1 Tutkimuksen arviointi.....	74
7.2 Jatkotutkimushaasteet	79
KIRJALLISUUS	82
LIITTEET	88
Liite 1 Teemahaastattelurunko	88
Liite 2 Tutkimuskutsu LinkedIn-palvelussa.....	91

1 JOHDANTO

Uuden työntekijän valitseminen on aikaa vievä prosessi. Työnantajien ei tule ainoastaan rekrytoida päteviä hakijoita, vaan heidän tulee myös tunnistaa parhaat hakijat potentiaalisesti suuresta määrästä hakijoita. (Thorsteinson 2018, 1.) Yleisimmin käytetty uusien työntekijöiden valintametodi on työhaastattelu, joka on useimmiten rekrytointiprosessin ainoa valintamenetelmä (Dipboye & Johnson 2013, 493). Usein työhaastattelu on myös ainoa metodi, jota käytetään hakijoiden arvioimiseen (Levashina, Hartwell, Morgeson & Champion 2014, 241). Vaikka rekrytointiprosessissa käytettäisiin muitakin arviointimenetelmiä, niiden tuloksia tarkastellaan usein työhaastattelijan tekemien arvioiden pohjalta (Dipboye & Johnson 2013, 493). Näin ollen työhaastattelijan asemaa rekrytoinnissa ja työhaastatteluissa voidaan pitää kiistämättömän merkityksellisenä. Työhaastatteluiden voidaan nähdä olevan yksi keskeisimmistä yksittäisistä tapahtumista työelämässä, koska työhaastattelut määrittävät pitkälti sen, saavatko ihmiset haluamansa työn. Toisaalta työhaastattelut luovat samalla myös pohjan koko urakehitykselle. (Dipboye & Johnson 2013, 483.) Haastattelijoiden työtä leimaa siis suuri vastuu, koska heidän tekemillään rekrytointipäätöksillä voi olla potentiaalisesti jopa ihmiselämän mittaiset seuraukset.

Koska työhaastattelijalla on niin merkittävä rooli ja vastuu työhaastattelussa, on mielekästä tarkastella työhaastatteluja nimenomaan haastattelijan näkökulmasta. Työhaastattelu on vuorovaikutustilanne yhden tai useamman haastattelijan ja hakijan välillä (Latham & Millman 2001, 473) ja sitä voidaan pitää niin ikään alustana, jolla työntekijän edustaja ja mahdollinen tuleva työntekijä tapaavat vaihtaa tietoa, testataksensa toistensa sopivuutta ja neuvotellakseen työsuhteen ehdoista (Murty 2014, 52). Haastattelu onkin ikään kuin oma taiteenlajinsa. Työhaastattelijan tulisi rajallisen ajan sisällä kyetä määrittämään, onko hakijalla tarvittavat taidot ja olisiko hänen kanssaan mahdollista työskennellä tulevaisuudessa. Lisäksi haastattelijan on pidettävä huolta siitä, että hakijalle jää positiivinen kuva organisaatiosta. (Matsudaira 2017, 56.) Tällaisessa vuorovaikutustilanteessa menestyksekkäästi onnistuminen vaatii työhaastattelijalta vuorovaikutusosaamista.

Vuorovaikutusosaaminen voidaan tiivistetysti ilmaista olevan yksilön kyky viestiä tarkoituksenmukaisesti tietyssä kontekstissa (Spitzberg & Cupach 1984, 66),

mutta sen voidaan myös nähdä olevan tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, motivaatiota ja taitoa toimia viestintätilanteissa tavalla, jota vuorovaikutukseen osallistuvat pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena, taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä sellaisten viestinnän eettisten periaatteiden noudattamista, jotka eivät vaaranna viestintäsuhteita eivätkä loukkaa muita (Valkonen 2003, 26). Tässä tutkielmassa rekrytoijien vuorovaikutusosaamista määritellään Valkosta (2003, 26) mukailleen, jolloin rekrytoijien vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan rekrytoijien tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä työhaastattelutilanteessa, motivaatiota ja taitoa toimia työhaastatteluissa tavalla, jonka työhaastatteluun osallistuvat kokevat olevan tehokasta ja tarkoituksenmukaista, taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistään sekä taitoa noudattaa työhaastattelutilanteessa päteviä eettisiä periaatteita, jotka eivät vaaranna vuorovaikutussuhteita eivätkä loukkaa työhaastattelun eri osapuolia.

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää rekrytoijien käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta, sen merkityksestä ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä haasteista työhaastattelutilanteessa. Tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla rekrytoijien vuorovaikutusosaamista ja siihen liittyviä haasteita rekrytoijien omien käsitysten ja kokemusten kautta, koska halutaan ymmärtää heidän omia subjektiivisia käsityksiään aiheesta. Vuorovaikutusosaaminen on aina tilanne- ja kontekstidonnaista (Spitzberg 2003, 96), joten onkin todennäköistä, että rekrytoijien työhaastatteluissa tarvitsema vuorovaikutusosaaminen on erilaista esimerkiksi muihin työelämän interpersonaalisiin vuorovaikutustilanteisiin verrattuna. Toisaalta työhaastattelutilanne itsessään on varsin ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne (ks. esim. Huffcutt, Culbertson & Culbertson 2015, 433), joten rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen tutkiminen nimenomaan työhaastattelutilanteessa näyttää erityisen kiinnostavana.

Vuorovaikutusosaaminen on hyödyllinen teoreettinen tarkastelukehys, jonka avulla voidaan pyrkiä selvittämään, miten yksilöt hyödyntävät samanaikaisesti sekä tehokkuutta että tarkoituksenmukaisuutta omien ja muiden tavoitteiden toteuttamiseksi työhaastattelun aikana (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 443). Vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle on tarvetta erityisesti työelämän eri vuorovaikutustilanteissa (Laajalahti 2014, 33). Tämä tutkielma pyrkii omalta osaltaan vastaamaan tähän tutkimustarpeeseen, koska tarkastelussa on vuorovaikutusosaaminen yhdessä työelämän merkityksellisimmistä vuorovaikutustilanteista eli työhaastattelussa. Koska työhaastattelun onnistunut toteuttaminen vaatii haastattelijalta vuorovaikutusosaamista, on tarkoituksenmukaista tarkastella nimenomaan sitä, millaista rekrytoijan vuorovaikutusosaaminen on, millainen merkitys rekrytoijien vuorovaikutusosaamisella on ja millaisia haasteita rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyy työhaastattelutilanteessa. Rekrytoijalla on yksittäisenä henkilönä niin suuri vaikutus paitsi

työhaastattelutilanteeseen ja hakijaan myös organisaatioon, että on perusteltua tutkia nimenomaan rekrytoijien vuorovaikutusosaamista.

Tutkimuksen aihealue voi syntyä käytännön kokemusten, asiantuntijoilta saatujen vihjeiden tai kirjallisuuden ja opiskelun perusteella. Syvällisemmän kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen tutkimusongelma on mahdollista rajata ja täsmentää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 13.) Kiinnostus tutkia vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita työhaastattelutilanteessa syntyi käytännön kokemusten myötä edellisessä työssäni, jossa työskentelin yhdessä rekrytoijien kanssa. Rekrytoijat kuvasivat työhaastatteluihin liittyvän usein erilaisia viestinnällisiä haasteita, mutta rekrytoijien työhaastatteluisissa kohtaamista haasteista ei kuitenkaan ole tehty juurikaan tutkimusta. Kiinnostus tarkastella rekrytoijien vuorovaikutusosaamista ja sen merkitystä työhaastattelutilanteessa taas nousi kirjallisuudesta, ja vuorovaikutusosaaminen toimiikin tämän tutkielman teoreettisena viitekehysenä.

2 TYÖHAASTATTELUVUOROVAIKUTUS

2.1 Työhaastattelu vuorovaikutustilanteena

Tässä alaluvussa määrittelen ensin työhaastattelun vuorovaikutustilanteena. Sen jälkeen kuvaan, mitä työhaastatteluiden kontekstissa on tutkittu. Tämän jälkeen siirryn tarkastelemaan, millaisia vaiheita työhaastatteluihin tyypillisesti kuuluu. Viimeisenä pyrin jäsentämään sen, mitä työhaastattelulla tarkoitetaan nimenomaan tässä tutkielmassa.

Työhaastattelu ei ole vain kokoelma kysymyksiä, vaan organisaation edustajan ja työnhakijan välinen vuorovaikutustilanne. Työhaastattelutilanteessa kummallakin osapuolella on omat tavoitteensa. (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 323.) Työnhakija pyrkii paitsi osoittamaan pätevyytensä myös vakuuttamaan haastattelijan tästä pätevyydestä. Haastattelijaa taas pyrkii keräämään haastateltavasta mahdollisimman paljon tietoa arvioidakseen haastateltavan sopivuutta tämän hakemaan tehtävään. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 431–432.) Työhaastattelut eivät siis ole testejä, vaan ennemminkin kyseessä on vuorovaikutustilanne, jossa vuorovaikutusosapuolet ovat sitoutuneet selvittämään yhteisiä asioita, joilla on merkitystä työn suorittamisen kannalta (Murty 2014, 53). Vuorovaikutus työhaastatteluissa sisältää tyypillisesti nonverbaalisia ja kielellisiä viestejä sekä hakijan että haastattelijan puolelta. Jopa strukturoiduissa haastatteluissa, joissa pyritään rajoittamaan vapaata vuorovaikutusta, haastattelijat voivat käyttää nonverbaalisia ja parakielellisiä viestejä, jotka vaikuttavat hakijoihin. (Dipboye & Johnson 2013, 481–482.) Juuri vapaamuotoinen vuorovaikutus haastattelijan ja hakijan välillä työhaastattelun alussa on perinteisesti nähty korvaamattomana mahdollisuutena rohkaista hakijaa jakamaan informaatiota haastattelun alkaessa ja saada hakija rentoutumaan (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 329).

Työhaastatteluiden tutkimuksella on pitkä historia erityisesti organisaatiopsykologian puolella (Latham & Millman 2001, 473) ja suurin osa työhaastatteluiden tutkimuksesta onkin tehty johtamisen ja soveltavan psykologian tutkimusaloilla (Zhang & Li 2014, 9–10). Työhaastatteluiden viestinnällinen näkökulma on kuitenkin yksi vähiten tutkituista työhaastatteluita koskevien tutkimusten aihealueista (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 432), vaikka niitäkin tutkimuksia on lukuisia. Erityisesti rekrytoijien näkökulmasta työhaastatteluista ei ole saatavilla kovinkaan paljoa tietoa, joten rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen tutkiminen työhaastatteluiden kontekstissa on perusteltua. Aiemmin työhaastatteluiden tutkimuksessa on tarkasteltu esimerkiksi ensivaikutelmien muodostumista (ks. esim. Florea, Valcea, Hamdani & Dougherty 2019; Swider, Barrick, Harris & Stoverink 2011), haastatteluiden struktuuraatiota (ks. esim. Levashina, Hartwell, Morgeson & Campion 2014), huumorin käyttöä työhaastattelussa (ks. esim. Van De Mierop & Schnurr 2018), arviointia (ks. esim. Huffcutt 2011), vaikutelmien hallintaa (ks. esim. Barrick, Shaffer & Degrassi 2009; Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020; Roulin, Bangerter & Levashina 2014), haastattelijoiden koulutusta (ks. esim. Camp, Schulz, Vielhaber & Wagner-Marsh 2011) sekä vertailtu kasvokkaishaastatteluista ja teknologiavälitteisiä haastatteluista (ks. esim. Chapman, Uggerslev & Webster 2003; Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan 2013; Straus, Miles & Levesque 2001). Työhaastatteluista koskeva tutkimus on siis ollut varsin moninaista, ja työhaastatteluiden kontekstissa on tutkittu lukuisia eri ilmiöitä useilla tieteenaloilla.

Työhaastattelu on monivaiheinen prosessi, jonka voidaan kuvata jakautuvan neljään eri vaiheeseen niiden luontaisen tapahtumakulun mukaisesti. Ensimmäinen vaihe on ensivaikutelmien muodostaminen työhaastattelun ensimmäisten hetkien aikana, kun haastattelijat ja hakijat tapaavat toisensa ensimmäistä kertaa. Toisessa vaiheessa pyritään luomaan työhaastattelutilanteeseen toimiva viestintäilmapiiri, jotta työhaastattelun kumpikin osapuoli tuntisi olonsa mukavaksi. Kolmas vaihe on itse haastattelun pääosa, jolloin käsitellään työssä tarvittavia taitoja ja muita keskeisiä teemoja. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa haastattelijat tiedustelee usein vielä hakijan mahdollisesti heränneitä kysymyksiä ja sen jälkeen haastattelu päätetään. Jakaamalla työhaastattelu konkreettisiin vaiheisiin haastattelijat voivat tulla tietoisemmiksi erilaisista piilevistä riskeistä haastattelun eri vaiheissa, jolloin he voivat käyttää mahdollisten virheiden korjaamiseen tutkimuksellisesti toimiviksi todettuja keinoja. (Wiersma 2016, 232.) Rekrytoijan vuorovaikutusosaaminen työhaastattelun eri vaiheissa voi tulla ilmi ja näkyä erilaisin tavoin. Esimerkiksi työhaastattelun kolmas vaihe, jossa käsitellään työn kannalta olennaisia tekijöitä, vaatii rekrytoijalta runsaasti ymmärrystä siitä, mitä työhaastattelussa on tarkoituksenmukaista kysyä, minkä voidaan katsoa kuuluvan rekrytoijan tietoon ja ymmärrykseen työhaastatteluvuorovaikutuksesta. Toisaalta myös vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet voivat vaihdella työhaastattelun vaiheen mukaan. Esimerkiksi työhaastattelun toisen vaiheen

niin ikään keskeinen tavoite luoda työhaastattelutilanteeseen toimiva viestintäilma-
piiri voi aiheuttaa epäonnistuuksaan rekrytoijalle haasteita saada haastattelu kuiten-
kin toteutettua tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Tässä tutkielmassa työhaastatteluiden nähdään olevan yhden tai useamman työ-
haastattelijan ja hakijan välinen vuorovaikutustilanne, jonka keskeisimpänä tavoit-
teena on määrittää hakijan soveltuvuus työhön. Koska tutkielman tavoitteena on tar-
kastella rekrytoijien vuorovaikutusosaamista, sen merkitystä ja vuorovaikutusosa-
amiseen liittyviä haasteita nimenomaan työhaastattelutilanteessa, on tärkeää ymmär-
tää työhaastatteluvuorovaikutuksen erityispiirteitä, joita käsittelen tarkemmin seu-
raavassa alaluvussa.

2.2 Työhaastatteluvuorovaikutuksen erityispiirteet

Vuorovaikutus työhaastatteluissa on ainutlaatuista. Huffcuttin, Culbertsonin ja Rifor-
giaten (2015, 433) jaottelun mukaan työhaastattelun vuorovaikutuksesta ainutlaa-
tuista tekee viisi keskeistä tekijää: *vuorovaikutusosapuolien tuntemattomuus, vuorovaiku-
tuksen keston rajallisuus, vuorovaikutustilanteen ennalta määrittäneet roolit ja odotukset,
haastattelun sisällön ja tyylin epävarmuus sekä erot valta-asemissa*. Nämä viisi tekijää eivät
ole millään tapaa poikkeuksellisia, mutta yhdessä ne muodostavat ainutlaatuisen dy-
namiikan työhaastattelutilanteeseen.

Ensimmäinen työhaastatteluvuorovaikutuksen erityispiirre on vuorovaikutus-
osapuolien tuntemattomuus. Useimmiten työnhakija ja haastattelijat eivät tunne toisi-
aan entuudestaan, jolloin he tapaavat toisensa työhaastattelutilanteessa ensimmäistä
kertaa. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 433.) Työhaastattelua voidaankin pi-
tää vaiheittaisena prosessina, jossa haastattelijat ikään kuin astuu hänelle tuntematto-
man hakijan sisäiseen elämään arvioidakseen tämän sopivuutta työhön (Murty 2014,
52), mutta vain hetkellisesti, kuten seuraava työhaastatteluvuorovaikutuksen erityis-
piirre paljastaa.

Toinen erityispiirre työhaastatteluvuorovaikutuksessa on vuorovaikutuksen
keston rajallisuus, koska vuorovaikutus haastattelijan ja hakijan välillä on tyyppisesti
ajallisesti hyvin rajallista. Kun työhaastattelu on ohi, myös vuorovaikutus yleisesti
ottaen päättyy. Poikkeuksena voidaan pitää tilannetta, jossa hakija kutsutaan esimer-
kiksi toiseen haastatteluun, jossa on sama haastattelijat. Silloinkin heidän keskinäiseen
vuorovaikutukseensa käyttämänsä aika on kuitenkin verrattain vähäistä. (Huffcutt,
Culbertson & Riforgiate 2015, 433–434.) Haastattelijan ja hakijan kohtaaminen on tyy-
pillisesti siis ajallisesti hyvin rajallinen kahden entuudestaan tuntemattoman henkilön
yhteinen kohtaaminen (Dipboye & Johnson 2013, 483).

Kolmas työhaastatteluiden vuorovaikutuksen erityispiirre on vuorovaikutusti-
lanteen roolit ja odotukset, jotka ovat selvästi ennalta määritellyjä. Vaikka haastattelijat

ja työnhakija ovat vasta tavanneet ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään vain lyhyen aikaa, molemmat tietävät oman roolinsa ja heillä kummallakin on omat selkeät odotuksensa työhaastattelulta. Työnhakija osaa odottaa häneltä kysyttävän omasta taustastaan, osaamisestaan ja motivaatiostaan. Hakijan tavoitteena on esittää itsensä parhaassa mahdollisessa valossa, jolloin hakijan itsensä esittäminen voi olla varsin valikoivaa. Työhaastattelija taas puolestaan tietää, että hänen odotetaan johtavan keskustelua, ja hänen keskeinen tavoitteensa on saada selville mahdollisimman paljon relevanttia informaatiota haastateltavasta. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 434.) Keräämänsä informaation pohjalta haastattelija taas pyrkii tekemään valintoja (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 323).

Neljäs erityispiirre työhaastatteluvuorovaikutuksessa on epävarmuus, joka liittyy työhaastattelun sisältöön tai tyyliin (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 434). Epävarmuuden voidaan määritellä olevan kognitiivinen tila, jossa yksilöt kokevat heitä ympäröivän fyysisen ja sosiaalisen maailman olevan ennalta-arvaamaton, mihin heillä ei itsellään ole mahdollisuutta vaikuttaa (Hogg & Belavadi 2017). Toisaalta yleensäkin, kun yksilöt tapaavat toisensa ensimmäistä kertaa, vuorovaikutusta ohjaavat todennäköisesti erilaiset epävarmuuteen ja itsensä esittämiseen liittyvät tekijät (Douglas 2008), joten on mahdollista, että työhaastattelussa työhaastattelijan ja hakijan tavatessa toisensa ensimmäistä kertaa epävarmuutta voi liittyä paitsi työhaastattelun sisältöön ja tyyliin myös itsensä esittämiseen sekä itse työhaastatteluvuorovaikutukseen. Vaikka työhaastatteluun voidaan liittää tietyt roolit ja odotukset, työnhakijoilla ei useinkaan ole selvää kuvaa haastattelun etenemisestä tiettyjä muodollisuuksia, kuten esittäytymistä, lukuun ottamatta. Hakija voi myös odottaa joitain tiettyjä kysymyksiä, mutta hänen ei ole mahdollista tietää kaikkia niistä. Hän ei myöskään voi tietää onko haastattelija eloisa ja puhelias vai hiljainen tai toisaalta edes sitä, pitääkö haastattelija hakijasta. Haastattelija taas ei tiedä, onko hakija eloisa ja innostunut vai ennemmin ujo ja vetäytynyt. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 434.) Tällainen epävarmuus voi mahdollisesti aiheuttaa erilaisia vuorovaikutuksellisia haasteita.

Viides vuorovaikutuksen erityispiirre työhaastatteluissa on huomattava ero valta-asemissa (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 434). Valtaa määritellesä sen voidaan tyypillisesti nähdä sisältävän epätasapainoisen vuorovaikutussuhteen vähintään kahden yksilön välillä (Vine 2008). Valta-asetelma muovautuu vuorovaikutuksessa, mutta se vaikuttaa myös itsessään vuorovaikutukseen (Berger 2008). Valta jakautuu työhaastatteluissa yleensä epätasaisesti, ja työhaastattelijalla on tyypillisesti työhaastattelutilanteessa selvästi enemmän valtaa hakijaan nähden (Millar & Tracey 2006, 471), koska on haastattelijan päätäntävällän alla tehdä valinta, kenet organisaatioon palkataan. Haastattelijalla onkin valta tehdä päätös, joka voi vaikuttaa hakijan koko loppuelämään. On kuitenkin huomattava, että myös joillain työnhakijoilla voi olla valtaa, mutta ei vain samassa merkityksessä. Kun työtarjous on esitetty, valta

siirtyy työnhakijalle, koska hakija voi päättää ottaako työn vastaan vai edellyttääkö tämä joitain vaatimuksia ja pyrkii neuvottelemaan sopimuksesta. Etenkin sellaiset työntekijät, jotka ovat monen organisaation tavoittelemia, voivat hyötyä neuvottelemisesta ja ehtojen asettamisesta. Useimmiten työhaastatteluvuorovaikutuksessa haastattelija on kuitenkin se osapuoli, jolla on enemmän valtaa. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 434.) Erot valta-asemissa nostavat kuitenkin esiin eettisiä kysymyksiä, koska kuten Fletcher (1992, 365) huomauttaa, siellä missä on valtaa, on myös vääjäämättä potentiaalinen riski väärinkäyttää sitä valtaa. Tällöin voidaan puhua yksilön oikeuksia loukkaavasta epäeettisestä toiminnasta.

Tiivistetysti voidaan siis todeta, että vuorovaikutus työhaastattelussa sisältää hetkellistä vuorovaikutusta kahden entuudestaan tuntemattoman yksilön välillä. Työhaastatteluvuorovaikutusta määrittävät selkeät tavoitteet ja odotukset sekä merkittävä ero valta-asemissa, mutta silti epävarmuuden määrä työhaastattelutilanteessa voi olla suuri. Vaikka on useita vuorovaikutuksen konteksteja, jotka sisältävät joitain näistä ominaisuuksista, vain harvassa tilanteessa on kaikki nämä viisi piirrettä (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 434–435). Koska vuorovaikutus työhaastattelussa on ainutlaatuista, myös työhaastattelussa tarvittavan vuorovaikutusosaamisen voidaan odottaa olevan erilaista kuin muissa interpersonaalisisissa vuorovaikutustilanteissa. Tätä tukee toisaalta Spitzbergin (2003, 96) ajatus siitä, että vuorovaikutusosaaminen on aina tilanne- ja kontekstisidonnaista, jolloin se, mikä on yhdessä kontekstissa vuorovaikutusosaamista, ei välttämättä olekaan sitä toisessa kontekstissa. Näin ollen rekrytoijien työhaastattelussa tarvitseman vuorovaikutusosaamisen voidaan ajatella olevan ainutlaatuista.

2.3 Haastattelijan tavoitteet työhaastattelussa

Työhaastattelu ei ole vain kokoelma kysymyksiä, vaan organisaation edustajan ja työnhakijan välinen vuorovaikutustilanne, jossa kummallakin osapuolella on omat tavoitteensa (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 323). Sekä työnhakijalla että haastattelijalla on työhaastattelutilanteessa lukuisia erilaisia tavoitteita (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435). Suurin osa työhaastatteluiden tutkimuksesta haastattelijoiden näkökulmasta on pohjautunut ajatukselle, jonka mukaan sopivan henkilön valitseminen työhön on haastattelijan ainoa tavoite (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 327; Millar & Tracey 2006, 454), mutta tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Huffcuttin, Culbertsonin ja Riforgiaten jaottelun (2015, 435) mukaan haastattelijoilla on lisäksi *epävarmuuden vähentämisen ja ennustettavuuden edistämisen tavoitteita, instrumentaalisia tavoitteita, relationaalisia tavoitteita* sekä *itsensä esittämisen tavoitteita*. Seuraavaksi tarkastelen näitä tavoitteita pääsääntöisesti haastattelijan näkökulmasta.

Työhaastattelijoiden tavoitteena työhaastattelussa voi olla epävarmuuden vähentäminen ja ennustettavuuden edistäminen (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435–436). Kun kaksi toisilleen tuntematonta yksilöä tapaavat ensimmäistä kertaa, heidän huomionsa keskittyy pitkälti epävarmuuden vähentämiseen ja ennustettavuuden lisäämiseen vuorovaikutuksessa (Berger & Calabrese 1975, 100). Vaikka haastattelut luovat kognitiivista epävarmuutta (epäröintiä liittyen omiin ja muiden uskomuksiin ja asenteisiin), ne ovat tyypillisesti hyvin rutinoituneita eivätkä luo merkittävää behavioraalista epävarmuutta (huolia tai epäilyksiä käyttäytymisen ennustettavuudesta tietyissä tilanteissa). Työhaastattelijan nimenomainen tavoite on varmistua työnhakijan potentiaalista työntekijänä ja arvioida sitä, miten hyvin hakija pärjäisi työssä. Työhaastattelussa haastattelijan tyypillisesti ollessa valta-asemassa työnhakijaan nähden haastattelijat voivat todennäköisesti vähentää epävarmuutta monin eri keinoin. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435–436.) Vähentääkseen epävarmuutta ja lisätäkseen vuorovaikutustilanteen ennustettavuutta yksilön on pyrittävä luomaan ennusteita toisesta vuorovaikutusosapuolesta (Berger & Calabrese 1975, 101). Hyödynnettiin työhaastattelutilanteessa sitten passiivisia (hakijoiden tarkkailu), aktiivisia (tiedon hakeminen kolmansilta osapuolilta) tai vuorovaikutteisia (tiedon hakeminen suoraan hakijoilta) epävarmuuden vähentämisen ja ennustettavuuden lisäämisen strategioita, haastattelijat voivat saada selville informaatiota, jonka avulla he voivat vähentää epävarmuutta hakijoihin liittyen, ja saavuttaa siten omia vuorovaikutuksellisia tavoitteitaan. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435–436.)

Haastattelijoiden on myös yksilöllisiä instrumentaalisia tavoitteita, jotka vaihtelevat haastattelun edetessä ja muovautuvat vuorovaikutuksessa (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 436). Instrumentaaliset tavoitteet ovat tyypillisesti tärkeimpien vuorovaikutuksellisten tavoitteiden joukossa. Instrumentaaliset tavoitteet on helppo havaita, koska ne keskittyvät demonstroitavissa oleviin tuloksiin. (Cupach, Canary & Spitzberg 2010, 26.) Haastattelijan tyypillisin instrumentaalinen tavoite on usein sopivimman hakijan löytäminen tehtävään (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 436). Yleensä työhaastattelijoiden on työhaastattelutilanteessa ajatuksia siitä, millainen henkilö tehtävään tulisi palkata ja mitä menetelmiä sellaisen henkilön löytäminen vaatii. Haastattelijat käsittävät ideaalin hakijan olevan todennäköisimmin joku, jolla on tietyt ominaisuudet, joita tehtävä nimenomaisesti vaatii. On kuitenkin todennäköistä, että haastattelijoiden on yleisiä uskomuksia ja odotuksia, jotka voivat vaikuttaa lopulliseen arvioon henkilön sopivuudesta tehtävään. (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 326.) Hakijan tyypillisin instrumentaalinen tavoite taas on työtarjouksen saaminen. Työhaastattelijan ja hakijan tavoitteet voivat olla toistensa kanssa yhteensopivia, mutta jos haastattelijalla on kuitenkin monta hakijaa haastateltavana, haastattelijan ja hakijan tavoitteet voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Jos haastattelijalla esimerkiksi haluaa palkata jonkun tietyn henkilön, mutta tarjoaa tälle matalampaa palkkaa tai erilaisia työtehtäviä kuin hakija toivoo, hakija voi hylätä työtarjouksen. Toisaalta

työnhakija voi myös vertailla työtarjousta muihin saamiinsa työtarjouksiin ja näin ollen kieltäytyä tarjotusta tehtävästä. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 436.)

Työhaastattelijoilla on myös relationaalisia tavoitteita (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 437). Relationaaliset tavoitteet käsittelevät vuorovaikutussuhteen tavoittelemista, ylläpitämistä ja heikentymistä (Canary & Lakey 2013, 151). Relationaaliset tavoitteet ovat työhaastattelussa tärkeitä, koska sekä haastattelijan että työnhakijan on määritettävä, haluaisivatko he jatkaa työhön liittyvää vuorovaikutussuhdetta toisiinsa myös tulevaisuudessa. Haastattelijat tunnistavat usein vuorovaikutusosapuolien välisen toimivan yhteyden rakentamisen tärkeyden, ja viestivät työhaastattelussa siksi myös strukturoimattoman vuorovaikutuksen mukaisesti ja sisällyttävät työhaastattelutilanteeseen esimerkiksi vapaaluontoista keskustelua (small talk). (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 437.) Vuorovaikutusprosessit, joilla pyritään rakentamaan toimivaa yhteyttä vuorovaikutusosapuolien välille (rapport-building), vaikuttavat myöhemminkin valintaprosessissa. On esimerkiksi havaittu, että toimivan yhteyden rakentaminen vuorovaikutusosapuolien välille vaikuttaa haastattelijan arvioon hakijoista, vaikka käsitelty informaatio ei olisikaan työhön liittyvää. (Barrick, Swider & Stewart 2010, 1169.) Tätä ei ole kuitenkaan tutkittu riittävästi. Voi esimerkiksi olla, että hakijat, jotka hallitsevat vapaaluontoisen keskustelun, saavat haastattelijat näkemään heidät positiivisemmin ja näin ollen kysymään helpompia kysymyksiä. Haastattelijan ja työnhakijan kummankin on joka tapauksessa kyettävä näkemään vuorovaikutussuhde jatkamisen arvoisena, vaikka haastattelijalla ei tulisikaan jatkossa aktiivisesti työskentelemään työnhakijan kanssa. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 437.) Relationaaliset tavoitteet työhaastattelutilanteessa koskevat siis tyypillisesti toimivan yhteyden luomista, jotta sekä hakija että haastattelijalla näkevät vuorovaikutussuhteen kannattavana ja riittävän hyvänä, jotta sitä olisi mielekästä jatkaa myös tulevaisuudessa.

Työhaastattelijoilla on myös tavoitteita, jotka liittyvät itsensä esittämiseen. Haastattelijalla haluaa tyypillisesti tulla nähdyksi kompetenttina sekä yksilönä että organisaation edustajana. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 437–438.) Tyypillinen lähestymistapa työhaastatteluihin on pohjautunut ajatukselle, jossa haastattelijalla toimii yksin kerätäkseen informaatiota, arvioidakseen hakijaa ja tehdäkseen päätöksiä. Todellisuudessa haastattelijalla on myös vaikutelmien hallinnan tavoitteita paitsi hakijan silmissä myös muiden organisaation jäsenten silmissä. Vaikutelmat, joita haastattelijat pyrkivät tuomaan esille, voivat vaikuttaa heidän tekemiinsä päätöksiin. (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 327.) Haastattelijat saattavat esimerkiksi pyrkiä ilmaisemaan omaa kompetenssiaan arvioimalla hakijoita ankarasti (Amabile 1983, 146). Vaikka on ajateltu, että sopivan henkilön valitseminen rekrytoitavaan työhön on haastattelijan ainoa tavoite (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 327), voidaan työhaastattelijoiden tavoitteita nähdä olevan myös lukuisia muita. Työhaastattelijan tavoitteisiin kuuluvat epävarmuuden vähentämisen ja ennustettavuuden

edistämisen tavoitteet, instrumentaaliset tavoitteet, relationaaliset tavoitteet sekä itsensä esittämisen tavoitteet (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435).

2.4 Teknologiavälitteinen työhaastattelu

Keväällä 2020 koronapandemia mullisti maailmaa ja vääjäämättä se vaikutti myös työhaastatteluiden toteuttamiseen. Erilaiset teknologiavälitteiset työhaastattelut olivatkin ainoa keino toteuttaa työhaastatteluita kokoontumisrajoitusten ja fyysisten tapaamisten välttämisen takia. Onneksi työhaastattelut ovat aikojen saatossa saaneet kasvokkaishaastatteluiden ohelle useita muita teknologiavälitteisiä haastattelumuotoja, kuten puhelinhaastattelut ja verkkovälitteiset haastattelut (ks. esim. Blacksmith, Willford & Behrend 2016), joten työhaastatteluiden toteuttaminen oli mahdollista koronapandemiasta huolimatta. Erityisesti verkkovälitteiset haastattelut ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina, ja suosio jatkaa kasvuaan teknologisten kehitysten mukana (ks. esim. Blacksmith, Willford & Behrend 2016; Levashina, Hartwell, Morgeson & Champion 2014). Edullisten henkilökohtaisten tietokoneiden, matkapuhelinten ja verrattain halpojen web-kameroiden ja videosovellusten räjähdysmäisen kasvun myötä työnantajat ovat alkaneet hyödyntää kehittynyttä teknologiaa, joka on suurimmalle osalle hakijoista käytettävissä (Gorman, Robinson & Gamble 2018, 130).

Verkkovälitteiset videohaastattelut voidaan jakaa kahteen ryhmään: asynkroniset videohaastattelut ja synkroniset videohaastattelut. Asynkroniset videohaastattelut (käytetään myös nimitystä digitaalinen haastattelu, ks. esim. Langer, König & Krause 2017) ovat toinen verkkovälitteisten työhaastatteluiden toteutustapa. Asynkronisessa videohaastattelussa hakijat näkevät näytöltä haastattelukysymykset, joihin he nauhoittavat omat vastauksensa kameran ja mikrofonin avulla. Hakijoiden vastaukset arvioidaan myöhemmin, joten vuorovaikutus haastattelijan ja hakijan välillä ei tapahdu samanaikaisesti. (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 286.) Synkronisten videohaastatteluiden avulla taas voidaan välittää verkon avulla interaktiivista videokuvaa, ääntä ja dataa kahden tai useamman maantieteellisesti erillään olevan paikan välillä (Chapman & Webster 2001, 2518), mutta kameran ja mikrofonin välityksellä vuorovaikutustilanne muistuttaa melko läheisesti kasvokkaishaastatteluja vain sillä erotuksella, etteivät haastattelijat ja hakijat istu samassa huoneessa ja kameran välityksellä heistä näkyy vain osa (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 286). Videohaastatteluista hakijat suosivat yleisesti enemmän synkronisia videohaastatteluita kuin asynkronisia videohaastatteluita (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 294). Tässä tutkielmassa asynkroniset videohaastattelut on rajattu tarkastelun ulkopuolelle, koska ei ole mielekää tarkastella rekrytoijien vuorovaikutusosaamista ja siihen liittyviä haasteita sellaisessa työhaastattelutilanteessa, jossa haastattelijan ja hakijan vuorovaikutus tapahtuu eri aikaan.

Teknologiavälitteisiä työhaastatteluita on tutkittu useasta eri näkökulmasta. Teknologiavälitteisten työhaastatteluiden tutkimus on käsitellyt esimerkiksi hakijan ja haastattelijan käsityksiä videohaastatteluista (ks. esim. Chapman & Rowe 2002), asynkronisia videohaastatteluita (ks. esim. Gorman, Robinson & Gamble 2018; Mejia & Torres 2018), teknologiavälitteisten työhaastatteluiden koulutusta (ks. esim. Langer, König, Gebhard & André 2016) sekä hakijan vaikutelmien hallintaa teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa (ks. esim. Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020). Rekrytoijien vuorovaikutusosaamista teknologiavälitteisissä työhaastattelutilanteissa ei kuitenkaan oman tietämykseni valossa ole vielä tutkittu, joten tässä tutkielmassa on perusteltua pyrkiä selvittämään rekrytoijien vuorovaikutusosaamista ja siihen liittyviä haasteita myös teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa.

Teknologiaa käytetään yhä enemmän työhaastatteluiden toteuttamiseen kustannusten vähentämiseksi (Ryan & Ployhart 2014, 700). Teknologiavälitteiset työhaastattelut voivatkin tuottaa varsin merkittäviä kustannussäästöjä organisaatioille (Chapman, Uggerslev & Webster 2003, 950). Teknologiavälitteiset työhaastattelut lisäävät työhaastatteluiden tehokkuutta ja niiden avulla on helppo saada alustava ensivaikutelma hakijoista ennen kasvokkaishaastatteluiden toteuttamista (Langer, König & Krause 2017, 371). Teknologiavälitteiset työhaastattelut voivat olla jopa kasvokkain toteutettuja työhaastatteluja parempi vaihtoehto, mikäli hakijan mahdollinen tuleva työ itsessään sisältää samankaltaisten teknologioiden käyttöä (Chapman, Uggerslev & Webster 2003, 950). On kuitenkin huomattava, että vaikka teknologiavälitteiset haastattelut tuovat mukanaan useita hyötyjä, on yhä monia vastaamattomia kysymyksiä eri haastattelukanavien vertailukelpoisuudesta (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 285).

Teknologiavälitteisillä työhaastatteluilla on myös huonot puolensa. Organisaatiot, jotka hyödyntävät rekrytoinneissaan teknologiavälitteisiä työhaastatteluita, ottavat riskin, koska suuri osa hakijoista voi suhtautua negatiivisesti teknologiavälitteisiin haastatteluihin (Chapman, Uggerslev & Webster 2003, 950). Tutkimukset ovat osoittaneet teknologiavälitteisillä haastatteluilla olevan negatiivisia vaikutuksia hakijan reaktioihin ja hakijan työhaastattelussa suoriutumiseen tehtyihin arvioihin (ks. esim. Blacksmith, Willford & Behrend 2016; Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan 2013). Teknologiavälitteiset videohaastattelut eivät välttämättä myöskään tuo esille hakijan nonverbaalisen viestinnän koko potentiaalia, jonka voisi kasvokkaishaastatteluissa havaita (Gorman, Robinson & Gamble 2018, 139). Teknologiavälitteisten työhaastatteluiden haastattelu ympäristö asettaa myös omat haasteensa. Vastuun antaminen hakijoille heidän omasta haastattelu ympäristöstään ei tarkoita, että he osaisivat tehdä oikeita valintoja (esimerkiksi miten lähellä kameraa pitää olla, missä asennossa istua, mitä kuvassa näkyy taustalla) tai että heillä olisi kontrolli ympäristöstään (häiritsevät äänet ja keskeytykset). Nämä tekijät voivat vaikuttaa negatiivisesti haastattelijan tekemään arvioon hakijasta. (Ryan & Ployhart 2014, 700.) Hakijat voivat myös suhtautua

yleisesti ottaen myönteisemmin kasvokkaishaastatteluihin kuin teknologiavälitteisiin haastatteluihin (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 294; Chapman, Uggerslev & Webster 2003, 949). Huolimatta siis huomattavasta teknologisesta kehityksestä ja teknologiavälitteisten haastatteluiden yleisyydestä, hakijat suosivat yhä suoraa vuorovaikutusta ja kasvokkaiskohtaisia enemmän kuin teknologiavälitteisiä haastatteluita (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 294).

Jos organisaatio haluaa hyödyntää teknologiavälitteisiä haastatteluita, niiden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia tulisi pyrkiä aktiivisesti vähentämään. Jotta voidaan esimerkiksi edesauttaa hakijoiden käsityksiä oikeudenmukaisesta prosessista, organisaatioiden tulisi tarjota hakijoille etukäteen sekä yksityiskohtaista informaatiota videohaastatteluprosessista että riittävästi aikaa tarkastella saatua informaatiota ja mukautua siihen. (Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan 2013, 1746.) Videohaastattelut voivat olla joillekin hakijoille suhteellisen vieraita, joten organisaatioiden olisi hyvä harkita tarjoavansa hakijoille mahdollisuus harjoitella videohaastattelua etukäteen (Gorman, Robinson & Gamble 2018, 139) tai antaa hakijoille jonkinlaista valmistautumismateriaalia ennen haastattelua (esimerkiksi käytännön vinkkejä, miten valmistautua videohaastatteluihin ja siitä, miten ne poikkeavat kasvokkaishaastatteluista) varmistaakseen kaikille hakijoille samat lähtökohdat riippumatta siitä, miten kokeneita he ovat videohaastatteluiden ja haastatteluiden suhteen (Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan 2013, 1746).

Videohaastatteluita olisi kannattavinta hyödyntää vain valintaprosessin alkuvaiheissa hakijoiden alustavan seulonnan yhteydessä, ei rekrytointiprosessin loppuvaiheessa viimeisten hakijoiden täsmällisessä arvioinnissa (Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan 2013, 1746). Eri haastattelumenetelmiä ei myöskään tulisi käyttää samassa valintavaiheessa, vaan kaikki saman vaiheen haastattelut tulisi toteuttaa yhdenmukaisesti samalla haastattelumenetelmällä (Langer, König & Krause 2017, 379), jotta jokaisella hakijalla olisi yhdenvertaiset mahdollisuudet onnistua työhaastattelussa ja hakijat arvioitaisiin oikeudenmukaisesti. Kun videohaastatteluita hyödynnetään seulontavaiheessa, kasvokkaishaastatteluita tulisi kuitenkin käyttää rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa (Gorman, Robinson & Gamble 2018, 139), koska siten voidaan pyrkiä vähentämään tai ehkäisemään hakijoiden teknologiavälitteisyydestä johtuvaa mahdollista negatiivista suhtautumista. Siinä missä videohaastattelut tarjoavat potentiaalisesti monia käytännön hyötyjä organisaatioille (esimerkiksi matkakustannusten väheneminen), tutkimustulokset hakijoiden suhtautumisesta teknologiavälitteisiin työhaastatteluihin nostavat esiin huolen haastattelumenetelmän valintaa koskien (Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan 2013, 1746).

On kuitenkin huomattava, että valtaosassa teknologiavälitteisiä työhaastatteluita koskevista tutkimuksista tarkastelu on kohdentunut yksinomaan puhelinhaastatteluihin, interaktiivisiin ääneen pohjautuviin haastatteluihin tai synkronisiin videohaastatteluihin. Suuri osa tutkimuksista on myös toteutettu ennen edellistä

vuosikymmentä, jolloin haastattelut modernien videokokouspalveluiden, kuten Skypen tai Google Hangoutsin, avulla eivät olleet useimmiten vielä saatavilla. Silloin saatavilla olleessa teknologiassa oli miltei poikkeuksetta ongelmia esimerkiksi hitaan yhteyden kanssa. Nämä tekijät ovat voineet vaikuttaa negatiivisesti hakijoiden käsityksiin teknologiavälitteisistä työhaastatteluista. Teknologisen kehityksen myötä teknologiavälitteiset työhaastattelut ovat kuitenkin kehittyneet merkittävästi viimeisen kahden vuosikymmenen aikana, ja myös hakijat ovat huomattavan paljon tottuneempia näiden uusien teknologioiden käyttämiseen. Tämä rajoittaakin aiempien tutkimustulosten yleistämisen mahdollisuutta enää nykypäivänä. (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 286-287.)

Käsitykset eri haastattelukanavista ovat yhteydessä eroihin koetussa sosiaalisessa läsnäolossa ja mahdollisissa vaikutelmien hallinnan taktiikoissa. Mieltymys teknologiaan on myös yhteydessä tapaan, jolla yksilöt suhtautuvat uusiin haastatteluteknologioihin. Yksilöt, jotka olivat mieltyneitä teknologiaan, arvioivat synkroniset videohaastattelut oikeudenmukaisemmiksi. Koska teknologiaan mieltyneet yksilöt ovat todennäköisesti tottuneempia teknologian käyttämiseen, voidaan heidän myös olettaa olevan valmiita kokeilemaan uusia teknologioita. (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 295.) Organisaatioiden tulee näin ollen arvioida teknologiavälitteisistä haastatteluista saatuja hyötyjä (kuten kulujen väheneminen ja käytännöllisyyden lisääntyminen) verrattuna mahdollisiin menetyksiin, jotka voivat tulla huippuhakijoiden menettämisestä valitun haastattelumenetelmän takia. Kun pohditaan sopivinta haastattelumenetelmää, organisaatioiden tulisi arvioida sopivien hakijoiden määrää, organisaation taloudellista tilaa ja toimialan yleisiä käytänteitä. (Chapman, Uggerslev & Webster 2003, 950.) Toisaalta on syytä myös pohtia sitä, millaista vuorovaikutusosaamista nimenomaan teknologiavälitteiset työhaastattelut edellyttävät työhaastatteliijoilta ja millaisia haasteita vuorovaikutusosaamiseen liittyy teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa.

3 HAASTATTELIJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TYÖHAASTATTELUTILANTEESSA

Vuorovaikutusosaaminen (interpersonal communication competence) ei ole yksittäinen ja yhtenäinen teoria, vaan siitä on luotu useita erilaisia malleja ja käsitteellisiä työkaluja, jotka ohjaavat vuorovaikutusosaamisen tutkimusta (Horila 2018, 16). Vuorovaikutusosaamisella on myös muita lähi- ja rinnakkaiskäsitteitä, kuten *viestintäosaaminen* sekä *sosiaalinen, relationaalinen, interpersonaalinen* ja *kielellinen* kompetenssi, ja osin näitä käsitteitä käytetään jopa synonyymisesti (Laajalahti 2014, 17). Esimerkiksi viestintäosaaminen käsite koskee kuitenkin myös kirjoittamisen ja lukemisen taitoja sekä medialukutaitoja (Valkonen 2003, 25), minkä vuoksi vuorovaikutusosaamisen voidaan katsoa olevan niin ikään viestintäosaamisen alakäsite. Tässä tutkielmassa käytetään läpi työn käsitettä vuorovaikutusosaaminen, ja tarkastelussa on nimenomaan rekrytoijien työhaastatteluissa ilmenevä vuorovaikutusosaaminen.

Vuorovaikutusosaamista on pyritty määrittelemään monin eri tavoin, ja siitä onkin miltei yhtä monta määritelmää kuin on siitä kiinnostunutta tutkijaa (Jablin & Sias 2001, 820). Vuorovaikutusosaamisen määrittelyyn on kuitenkin vakiintunut yleisesti hyväksytty tapa määritellä vuorovaikutusosaaminen sen eri ulottuvuuksien avulla, joita ovat kognitiivinen, affektiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus (Spitzberg 1983, 323; Spitzberg 2015a, 563; Valkonen 2003, 35–39). Vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen sisältyvät vuorovaikutukseen liittyvä tieto ja ymmärrys, affektiiviseen ulottuvuuteen asenteet, tunteet ja motivaatio ja behavioraaliseen ulottuvuuteen viestintäkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot (Valkonen 2003, 35–39). Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet heijastavat ajatusta siitä, että vuorovaikutusosaamisessa on kyse moniulotteisesta ja -muotoisesta ilmiöstä, joka koostuu viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista, metakognitiivisista taidoista sekä motivaatiosta olla vuorovaikutuksessa muiden yksilöiden kanssa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31.) Seuraavaksi tarkastelen jokaista ulottuvuutta tarkemmin.

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan yksilön vuorovaikutukseen liittyviä tiedollisia resursseja ja metakognitiivisia viestintätaitoja

(Valkonen 2003, 25), eli mitä yksilö tietää viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja miten tämä soveltaa tietoa käytännössä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31). Tieto koostuu yksilön tiedosta tai kyvystä omaksua sellaista tarvittavaa tietoa, jonka avulla yksilön on mahdollista toimia taitavasti erilaisissa interpersonaalisisissa vuorovaikutustilanteissa (Spitzberg & Cupach 1984, 123). Tieto sinänsä ei kuitenkaan tee yksilöstä taitavaa viestijää (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 32), eikä näin ollen voida olettaa, että mikäli yksilöllä on tarvittava tieto vuorovaikutuksesta, tällä olisi automaattisesti vuorovaikutusosaamista. Voikin olla esimerkiksi mahdollista, että työhaastattelijat tietävät mikä on taitavaa vuorovaikutusta työhaastattelutilanteessa, mutta eivät kuitenkaan toimi sen mukaisesti. Tieto vaatii rinnalleen siis myös motivaatiota viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen voidaan katsoa kuuluvan myös metakognitiiviset tiedot ja taidot, joilla tarkoitetaan taitoa suunnitella ja ennakoida vuorovaikutustilanteen kannalta olennaisia tekijöitä, taitoa ennakoida omia viestintävalintoja ja -strategioita ja niiden seurauksia sekä kykyä valita tehokkain ja tarkoituksenmukaisin tapa toimia (Valkonen 2003, 25, 234). Rekrytoijilla tulisi siis olla taitoa ennakoida ja suunnitella työhaastattelutilanteen kannalta olennaisia tekijöitä, taitoa ennakoida työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyviä viestintävalintoja ja -strategioita ja niiden seurauksia, sekä tietoista kykyä toimia työhaastattelutilanteessa mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat yksilön motivaatio osallistua vuorovaikutukseen tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla (Sawyer & Richmond 2015, 206) sekä asennoituminen viestintää ja vuorovaikutustilannetta kohtaan (Valkonen 2003, 37). Yksilön asennoituminen voi tulla ilmi esimerkiksi myönteisenä viestintäasenteena ja -motivaationa tai haluna ja rohkeutena olla vuorovaikutuksessa, mutta toisaalta se voi tulla ilmi myös viestintäarkuutena (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 33). Jotkut affektiiviseen ulottuvuuteen vaikuttavista tekijöistä, muun muassa viestintäarkuus, ovatkin ainakin jossain määrin sidonnaisia temperamenttiin ja muihin synnynnäisiin ominaisuuksiin. Affektiivinen ulottuvuus voi kuitenkin kehittyä ja muuttua. (Sawyer & Richmond 2015, 202–203.) Vaikka yksilöllä olisikin tietoa taitavasta vuorovaikutuksesta ja taidot toimia tiedon mukaan, erilaiset negatiiviset tunteet voivat vaikuttaa heikentävästi yksilön halukkuuteen viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Greene & McNallie 2015, 214). Rekrytoijilla on siis oltava riittävästi motivaatiota osallistua työhaastatteluvuorovaikutukseen tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla, mutta sen lisäksi heidän on oltava sopivalla ja positiivisella tavalla asennoituneita työhaastattelutilanteeseen. Voi kuitenkin olla, että rekrytoijien mahdolliset negatiiviset tunteet vaikuttavat heikentävästi motivaatioon ja asennoitumiseen.

Vuorovaikutusosaamisen behavioraalinen ulottuvuus sisältää vuorovaikutuksen havaittavissa olevan elementin eli viestintäkäyttäytymisen ja vuorovaikutustaidot (Spitzberg 2015b, 242; Valkonen 2003, 25). Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan

tietyssä kontekstissa tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen toteuttamista (Valkonen 2003, 38), mikä mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen vuorovaikutuksessa (Spitzberg 2015b, 242). Vuorovaikutusosaamisen tutkimus on painottunut vahvasti viestintäkäyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin (Horila 2018, 17), mikä voi johtua kyseisen ulottuvuuden havaittavuudesta. Toisin kuin affektiivisen ja kognitiivisen ulottuvuuden kohdalla, behavioraalisen ulottuvuuden havainnointi ja arvioiminen on ulkopuolisena havainnoijana mahdollista, koska se on vuorovaikutusosaamisen näkyvä ulottuvuus (Sawyer & Richmond 2015, 200). Rekrytoijien tulee siis useiden erilaisten tavoitteidensa (ks. esim. Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015) saavuttamiseksi toteuttaa työhaastatteluissa tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintäkäyttäytymistä. Rekrytoijilla tulee lisäksi olla monipuolisesti erilaisia vuorovaikutustaitoja.

Vuorovaikutusosaamisen arvioimiseen on vakiintunut kaksi keskeistä kriteeriä, jotka ovat tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus (Valkonen 2003, 145). Tehokkuudella tarkoitetaan yksilön tekemää arviota, joka koskee hänen kykyään saavuttaa tavoitteitaan vuorovaikutuksen tuloksena. Vuorovaikutusta voidaan pitää tehokkaana, mikäli yksilö kokee saavuttaneensa halutut tavoitteet. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435.) Toinen keskeinen vuorovaikutusosaamisen arviointikriteeri on tarkoituksenmukaisuus, jonka jokainen vuorovaikutusosapuoli määrittää itse. Tarkoituksenmukaisuus on yksilön subjektiivinen arvio siitä, missä määrin toinen osapuoli on odotustenmukainen ja noudattaa sosiaalisia normeja, jotka tilanteessa pätevät. (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 440.) Tarkoituksenmukaisuudella voidaan siis määrittää, miten hyväksyttävää vuorovaikutus on tietyssä kontekstissa (Horila 2020, 169). On kuitenkin huomattava, että tehtävä, tilanne ja vuorovaikutussuhde vaikuttavat yksilöiden käsityksiin tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta (Jablin & Sias 2001, 828–829, 836). Työhaastattelun tehtävä, työhaastattelutilanne sekä rekrytoijan ja hakijan välinen vuorovaikutussuhde voivat siis vaikuttaa käsityksiin vuorovaikutusosapuolten tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta.

Vuorovaikutusosaamisen määrittelyyn tulee liittää myös vuorovaikutusetiikan tarkastelu ja eettiset periaatteet (Jablin & Sias 2001, 832; Valkonen 2003, 39). Monet vuorovaikutusosaamisen kriteereistä kohdistuvat nimenomaan vuorovaikutuksen lopputulokseen ja seurauksiin, mutta vuorovaikutuksen eettisyyden kriteeri huomioi myös tavat, joilla tavoitteita pyritään saavuttamaan (Spitzberg & Cupach 2002, 582–583). Vuorovaikutuksen eettisillä periaatteilla tarkoitetaan esimerkiksi yksilön kykyä tehdä valideja arvioita ja päätöksiä siitä, miten oikeutettua ja moraalista oma toiminta on sekä omien tavoitteiden että muiden hyvinvoinnin kannalta. Vuorovaikutuksen eettisiin periaatteisiin lukeutuu myös yksilön kyky toimia vuorovaikutustilanteessa siten, ettei vaaranna vuorovaikutussuhteita tai loukkaa muita vuorovaikutusosapuolia. (Valkonen 2003, 26, 38.) Eettisten periaatteiden noudattamisen voidaan katsoa sisältyvän vuorovaikutusosaamisen tarkoituksenmukaisuuteen. Jos vuorovaikutus on

sekä tehokasta että tarkoituksenmukaista, on todennäköistä, että vuorovaikutus on myös eettistä. (Spitzberg & Cupach 2002, 583.) Yksilö, jolla on vuorovaikutusosaamista, kykenee saavuttamaan omat vuorovaikutukselliset tavoitteensa, mutta samalla myös noudattamaan tilanteeseen liittyviä standardeja asianmukaisesta käyttäytymisestä (Greene 2016) eli yksilö on yhtä aikaa tehokas ja tarkoituksenmukainen ja toimii eettisten periaatteiden mukaisesti.

Tehokas ja tarkoituksenmukainen tieto, taito ja motivaatio eivät kuitenkaan välttämättä tarkoita, että yksilöllä on lisäksi kykyä ja halukkuutta ottaa moraalista vastuuta, noudattaa viestinnän eettisiä periaatteita ja ratkaista eettisiä ongelmia (Valkonen 2003, 38), eikä epäeettistä toimintaa voidakaan pitää lainkaan vuorovaikutusosaamisena. Yksilön on toki mahdollista saavuttaa tavoitteensa vuorovaikutuksessa epäeettisin keinoin esimerkiksi uhkailemalla tai kiusaamalla tai toisaalta toimia kohteliaasti ja kunnioittavasti saavuttamatta omia tavoitteitaan, mutta kummassakaan tapauksessa toiminta ei täytä vuorovaikutusosaamisen kriteereitä (Greene 2016). Työhaastattelussa työhaastattelija voisi siis esimerkiksi uhkailemalla kerätä tietoja hakijasta ja siten täyttää oman tavoitteensa informaation saamisesta, mutta tällöin toiminta olisi eettisesti väärin, eikä siksi täyttäisi vuorovaikutusosaamisen kriteereitä. Samoin tilanteessa, jossa työhaastattelija toimii tarkoituksenmukaisesti ja eettisesti, mutta ei saa oman toimintansa vuoksi kerättyä hakijasta riittävästi informaatiota, ei myöskään olisi mahdollista puhua vuorovaikutusosaamisesta.

Vuorovaikutusosaamista on tutkittu laajalti eri tieteenaloilla ja vuorovaikutusosaamisella onkin monitieteinen tutkimushistoria. Vuorovaikutusosaamista on tutkittu muun muassa sosiaalipsykologian, psykologian, kielitieteiden ja yhteiskuntatieteiden tutkimusaloilla. (Valkonen 2003, 26–27.) Laaja ja pitkäaikainen tutkimuksellinen kiinnostus viestintätaitoja ja vuorovaikutusosaamista kohtaan saattaa pohjautua siihen, että ihmiset eroavat keskenään merkittävästikin vuorovaikutusosaamisen osalta. Lisäksi yksilön vuorovaikutuksellinen taidokkuus vaikuttaa huomattavasti sekä ammatilliseen että henkilökohtaiseen menestymiseen ja tyytyväisyyteen. (Greene 2016.) Tästä näkökulmasta on kiinnostava selvittää rekrytoijien omia käsityksiä heidän vuorovaikutusosaamisestaan, koska ne voivat erota keskenään merkittävästikin, ja voivat siksi vaikuttaa heidän ammatilliseen ja henkilökohtaiseen menestymiseensä sekä tyytyväisyyteensä. Toisaalta suurin osa työhaastatteliijoista luottaa sekä haastatteluihin valintamenetelmänä että omaan kykyynsä arvioida hakijoita (Chapman & Zweig 2005, 673), joten voi olla, että rekrytoijien näkemykset työhaastatteluissa tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta ovat samankaltaisia.

On kuitenkin huomioitava, että vuorovaikutusosaaminen on aina tilanne- ja kontekstisidonnaista. Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat muun muassa aika, kulttuuri ja vuorovaikutussuhde. Se, mitä voidaan pitää vuorovaikutusosaamisena yhdessä kontekstissa, ei välttämättä ole sitä toisessa kontekstissa. (Spitzberg 2003, 96.) Näin ollen tekijät, jotka yhdistetään vuorovaikutusosaamiseen yleisesti, eivät

välttämättä tule ilmi haastattelutilanteessa, koska työhaastattelu on muodollisempi, strukturoidumpi ja tehtäväkeskeisempi kuin monet muut interpersonaaliset vuorovaikutustilanteet (Spano & Zimmermann 1995, 23–24). Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen voi siis työhaastattelutilanteessa olla hyvinkin erilaista verrattuna muihin kohtaamisiin esimerkiksi työelämässä.

Näkemykset kasvokkaisen vuorovaikutusosaamisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen samankaltaisuudesta ovat ristiriitaisia. Spitzbergin (2006, 652) mukaan teknologiavälitteinen vuorovaikutusosaaminen on hyvin pitkälti samankaltaista kuin kasvokkainen vuorovaikutusosaaminen, kun taas Schulzen, Schultzen ja Krummin (2017, 297) näkemyksen mukaan kasvokkaisella ja teknologiavälitteisellä vuorovaikutusosaamisella on enemmän eroavaisuuksia kuin samankaltaisuuksia, eikä niitä täten tulisi tarkastella yhtenäisenä rakenteena. Onkin mielenkiintoista tarkastella tässä tutkielmassa myös sitä, ovatko rekrytoijien näkemykset vuorovaikutusosaamisesta, sen merkityksestä ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä haasteista erilaisia teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa verrattuna perinteisiin kasvokkain järjestettyihin työhaastatteluihin.

Tässä tutkielmassa rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen määrittelyyn sovelletaan Valkosen (2003, 26) määritelmää viestintäkompetenssista. Näin ollen rekrytoijien vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä työhaastattelutilanteessa, motivaatiota ja taitoa toimia haastatteluissa tavalla, jonka haastatteluun osallistuvat kokevat olevan tehokasta ja tarkoituksenmukaista, taitoa ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä noudattaa eettisiä periaatteita, jotka eivät vaaranna vuorovaikutussuhteita eivätkä loukkaa työhaastattelun eri osapuolia.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rekrytoijilla on haastattelijoiden työhaastattelutilanteessa tarvitsemasta vuorovaikutusosaamisesta ja sen merkityksestä sekä millaisia vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita työhaastattelijat voivat kohdata työhaastatteluiden aikana. Tutkielman tarkoituksena on siis kartoittaa rekrytoijien näkemyksiä työhaastattelijoiden vuorovaikutusosaamisesta ja sen ominaisuuksista, joiden voidaan nähdä vaikuttavan työhaastattelun onnistumiseen ja siinä kohdattuihin vuorovaikutusosaamiseen liittyviin haasteisiin. Tässä tutkielmassa pyrin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia käsityksiä ja kokemuksia rekrytoijilla on työhaastatteluissa tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta ja sen merkityksestä?
2. Millaisia haasteita rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyy työhaastattelutilanteessa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin kuvaamaan sitä, millaista vuorovaikutusosaamista rekrytoijat kokevat työhaastattelijoiden tarvitsevan työhaastatteluissa, millaisia tekijöitä vuorovaikutusosaamiseen liittyy ja millainen merkitys rekrytoijien vuorovaikutusosaamisella on työhaastatteluissa. Toisella tutkimuskysymyksellä taas haluan kartoittaa rekrytoijien näkemyksiä siitä, millaisia vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita työhaastattelijat voivat kohdata työhaastatteluissa. Nämä haasteet voivat olla esimerkiksi taitojen puutetta, asennoitumisvaikeuksia tai puutteellista ymmärrystä työhaastatteluvuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusosaaminen on saanut paljon tutkimuksellista huomiota erilaisissa relationaalisissa, institutionaalisissa ja kulttuurisissa konteksteissa. Menestyminen niin henkilökohtaisissa kuin

ammattillisissakin vuorovaikutussuhteissa riippuu pitkälti vuorovaikutusosaamisesta. (Wilson & Sabee 2003, 3.) Näin rekrytoijien työhaastattelussa menestymisen voidaan ajatella olevan suurelta osin riippuvaista heidän vuorovaikutusosaamisestaan.

4.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Kun halutaan tarkastella yksilöiden käsityksiä ja kokemuksia tietystä ilmiöstä, laadullinen tutkimusote on sopiva valinta (Silverman 2014, 5). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin tutkittavien omat näkemykset tai tulkinnat ja tarkastella aineistoa tarkasti ja eri merkityksenantojen kautta (Tracy 2013, 26). Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan rekrytoijien käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta, sen merkityksestä ja siihen liittyvistä haasteista, laadullinen tutkimusote on tarkoituksenmukainen valinta.

Tämän tutkielman aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten pohjalta. Haastatteluiden perusajatus on varsin yksinkertainen. Kun halutaan tietää, mitä yksilö ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tapaa, on perusteltua kysyä asiaa häneltä itseltään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84, 87.) Haastatteluiden avulla voidaan myös tutkia moniulotteisia ja komplekseja ilmiöitä, joista saattaisi muilla menetelmillä jäädä jotain näkymättömiin (Tracy 2013, 132). Koska vuorovaikutusosaamista voidaan pitää varsin moniulotteisena ja -tahoisena ilmiönä, haastattelumenetelmä oli erinomainen ja tarkoituksenmukainen valinta aineistonkeruuta varten.

Toinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä vuorovaikutusosaamista tutkittaessa voisi olla havainnointi. Vuorovaikutusosaamisen behavioraalinen ulottuvuus on kuitenkin ainoa vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksista, joka on ulkopuolisen havaittavissa (Sawyer & Richmond 2015, 200), eikä vuorovaikutusosaamisen kaikkia ulottuvuuksia ole näin ollen mahdollista tarkastella kuin yksilön omien käsitysten ja kokemusten kautta. Tästä syystä on perusteltua käyttää tutkimusmenetelmänä haastattelua, jotta vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella sen kaikkien ulottuvuuksien kautta.

Haastatteluiden suurin etu on niiden joustavuus. Haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys tarvittaessa, täsmentää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä tilanteen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Haastatteluissa myös kysymysten muoto voi vaihdella (Tiittula & Ruusujärvi 2005, 11). Tarkoituksenani olikin rakentaa haastattelurunko siten, että laaditut apukysymykset ohjaavat keskustelua, mutta niiden järjestystä voidaan tarvittaessa vaihtaa ja tarpeettomia kysymyksiä jättää myös kokonaan pois. Ensimmäisen haastattelun jälkeen muokkasinkin haastattelurunkoa

havaitsemieni muutostarpeiden mukaan, jolloin esimerkiksi vaihdoin joidenkin kysymysten paikkaa ja poistin joitain päällekkäisiä kysymyksiä.

Teemahaastatteluiden teemat pohjautuvat usein tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88), joten laadin teemahaastattelurungon taustakirjallisuuteen nojaten, mutta samalla oman tutkielmani tavoitetta silmällä pitäen. Vuorovaikutusosaamisen operationalisoiminen perustui vuorovaikutusosaamisen teoreettiseen jäsentelyyn sen eri ulottuvuuksien kautta (ks. esim. Sawyer & Richmond 2015, 194; Spitzberg & Cupach 2002, 574–575; Valkonen 2003, 35–38). Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet otettiin huomioon haastattelukysymyksissä, joten kysymykset kohdentuivat koskemaan rekrytoijien tietoja (kognitiivinen ulottuvuus), asenteita, tunteita ja motivaatiota työhaastatteluvuorovaikutusta kohtaan (affektiivinen ulottuvuus) sekä viestintätaitoja ja -käyttäytymistä (behavoraalinen ulottuvuus) sekä työhaastattelutilanteen eettisiä periaatteita ja sääntöjä (eettinen ulottuvuus). Tarkastelin vuorovaikutusosaamista rekrytoijien näkökulmasta eli vuorovaikutusosaaminen on operationaalistettu rekrytoijien käsityksiksi työhaastattelutilanteeseen liittyvistä osaamistarpeista.

Vuorovaikutusosaamista arvioidaan usein tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerein (Valkonen 2003, 145). Tehokkuudella viitataan yksilön kykyyn saavuttaa tavoitteitaan vuorovaikutuksessa (Sawyer & Richmond 2015, 194) ja tarkoituksenmukaisuudella viestintäkäyttäytymisen sopivuuteen suhteessa tilanteessa päteviin sosiaalisiin normeihin ja odotuksiin (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 440). Koska tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerien voidaan nähdä kytkeytyvän tiiviisti vuorovaikutuksen tavoitteisiin, sisällytin haastattelurunkoon vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien ohella kysymyksiä rekrytoijien tavoitteista työhaastattelutilanteessa. Tämän lisäksi kysymykset koskivat myös vuorovaikutusosaamisen merkitystä. Haastattelurungon pääteemoiksi valikoitui näin ollen *työhaastattelutilanne, rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen työhaastatteluissa, rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet työhaastattelussa ja rekrytoijien tavoitteet ja odotukset työhaastattelussa*. Haastattelurunko löytyy tutkielman liitteistä (liite 1).

4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleensä kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan mielekäs teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa haetaan, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on omakohtaista kokemusta asiasta. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, ei satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tässä tutkielmassa hain haastateltaviksi rekrytoinnin ammattilaisia, joiden

työnkuvaan kuuluu työhaastatteluiden toteuttaminen, joten tiedonantajien valintaa voidaan pitää harkittuna.

Tutkittavat haettiin LinkedIn:ssä julkaistun tutkimuskutsun (liite 2) avulla omia verkostojaani hyödyntäen joulukuussa 2020. Haastateltavia saatiin yhteensä kahdeksan. Ennen haastattelua sovin tutkittavien kanssa sopivan haastatteluajan, jonka haastateltava sai itse valita useista ehdottamistani ajoista. Lisäksi lähetin jokaiselle haastateltavalle sähköpostitse viimeistään pari päivää ennen haastattelua tutkimuksen tiedotteen, tietosuojailmoituksen sekä suostumuslomakkeen. Kaikki haastattelut järjestettiin teknologiavälitteisesti ja ne taltioitiin sekä video- että äänimuodossa. Seitsemän haastatteluista pidettiin Zoomissa ja yksi Teamsissa. Haastattelut järjestettiin aikavälillä 15.12.2020-30.12.2020. Haastattelun alussa ja tallennuksen alettua haastateltavilta pyydettiin vielä varmistus siitä, että he olivat tutustuneet etukäteen tutkimuksen tiedotteeseen, tietosuojailmoitukseen sekä suostumuslomakkeeseen ja ymmärtäneet niiden sisällön.

Haastateltavat olivat henkilöstöhallinnon ammattilaisia, joiden työtehtäviin kuului työhaastattelemisen. Osa haastateltavista työskenteli erilaisten asiakasyritysten rekrytointien parissa, kun taas osa rekrytoi yksinomaan omalle työnantajaorganisaatiolleen. Haastateltavilla oli kokemusta työhaastattelemisesta puolestoista vuodesta kuuteentoista vuoteen, keskimäärin seitsemän vuotta ja neljä kuukautta. Haastateltavien koulutustausta oli vaihteleva, mutta yleisimmät koulutustaustat pohjautuivat tradenomin tai kasvatustieteiden korkeakouluopintoihin. Haastateltavien tutkintonimikkeitä olivat hallintotieteiden maisteri, myyntityön tradenomi, tradenomi, valtiotieteiden maisteri ja kasvatustieteiden maisteri.

Tehdäkseni eron haastattelemieni työhaastattelijoiden ja kirjallisuuden kautta esille tuotavien työhaastattelijoiden välille, käytän kaikista haastattelemistani työhaastatteliijoista selvyuden vuoksi nimitystä *rekrytoija*. Tutkielman taustoituksessa käytetään kuitenkin käsitettä *työhaastatteliija*. Koska työhaastattelijalla ei välttämättä tarkoiteta tutkimuskirjallisuudessa nimenomaisesti rekrytoinnin ammattilaisia, on tarkoituksenmukaista tehdä ero tämän tutkielman työhaastattelijoiden ja kirjallisuudessa esiintyvien työhaastattelijoiden välille.

Koska haastattelut järjestettiin teknologiavälitteisesti, ne oli mahdollista taltioida verkkokokouspalvelun oman tallennusominaisuuden avulla. Tämän lisäksi äänitalensin kaikki haastattelut erillisellä ääninauhurilla ikään kuin varmuuskopiona, jos tietokoneella tehty tallennus jostain syystä epäonnistuisi. Tallensin haastattelutallenteet henkilökohtaiselle tietokoneelleni, joka on salasanalla suojattu. Lisäksi tein kaikista haastattelutallenteista varmuuskopiot, joita säilytin salanasuojatulla muistitikulla. Haastattelut kestivät 43 minuutista 64 minuuttiin ja olivat keskimäärin pituudeltaan 55 minuuttia. Haastattelutallenteiden kokonaiskesto oli yhteensä 7 tuntia ja 20 minuuttia.

4.4 Aineiston käsittely ja laadullinen sisällönanalyysi

Aloitin aineiston käsittelyn haastatteluiden litteroinnilla eli kuuntelemalla haastatellut tallenteelta ja kirjaamalla ne tekstimuotoon. Litteroin aineiston sanatarkasti, mutta jätin litteraateista kuitenkin pääosin pois usein toistuneet täytesanat sekä äännähdykset, kuten *niinku*, *tota*, *öö* ja *hmm* sekä haastattelujen lopetuskeskustelut, jotka eivät enää liittyneet tutkimukseen. Aineisto pseudonymisoitiin litterointivaiheessa eli aineistosta poistettiin haastateltavien nimet, yritysten ja organisaatioiden nimet sekä sijaintitiedot, jotta haastateltavien henkilöllisyyttä tai muita henkilötietoja ei olisi mahdollista tunnistaa aineistosta. Annoin haastateltaville tunnusteen satunnaisessa järjestyksessä H1-H8. Litteraatin kokonaispituus oli tekstitiedostona 111 sivua fontilla Times New Roman, pistekoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Aineisto oli rikasta ja monipuolista ja se sisälsi sekä haastateltavien omia kokemuksia että myös yleisiä käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta ja vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä haasteista työhaastattelutilanteessa.

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on saada luotua aineistosta kokonaisuus, jonka myötä voidaan tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa 2020, 148). Toteutin analyysin teoriaohjaavana analyysinä. Teoriaohjaavassa analyysissä (toiselta nimitykseltään teorialähtöinen analyysi) teoria toimii apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia. Analyysistä on siis tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tarkoituksena ei ole testata aikaisempaa tietoa vaan ennemmin avata uusia näkökulmia. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 109.) Tällainen analyysitapa mahdollistaa aineistosta esille nousevat teemat, joiden ei ole välttämätöntä perustua teoriaan. Toisaalta joillekin teemoille voidaan kuitenkin hakea selitystä ja vahvistusta teoreettisesta viitekehyksestä, jolloin tutkielman tuloksia ja johtopäätöksiä on mahdollista suhteuttaa aiempaan tutkimukseen ja tietoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Koska tutkielman teoreettisessa taustassa käsitellään työhaastatteluita ja vuorovaikutusosaamista aiemman tutkimustiedon pohjalta ja haastattelurunko nojaa vahvasti aiempaan tutkimustietoon, voidaan myös analyysin odottaa nojautuvan osin aiempaan tutkimustietoon. Aineisto analysoitiin kuitenkin siten, ettei aiempi tutkimustieto liiaksi ohjaa analyysia, vaan aineistosta voi nousta esiin myös täysin uusia näkökulmia. Aineiston analyysi toteutettiin siis iteratiivisen lähestymistavan keinoin. Iteratiivisessa lähestymistavassa analyysia ei toteuteta täysin aineistolähtöisesti, vaan esimerkiksi ilmiöstä jo tiedetty aiempi tutkimustieto ohjaa aineiston analyysia ja aineistosta nousevia tuloksia reflektoidaan suhteessa olemassa olevaan tietoon. Iteratiiviselle prosessille tyypillisesti analyysi ei etene järjestyksessä, vaan aineiston ja teorian välillä tapahtuu vaihtelua. (Tracy 2013, 184.)

Aineistoa ei ole mahdollista analysoida, mikäli sitä ei ensin lueta läpi perusteellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143), joten aloitin aineiston analyysin lukemalla tekstimuotoon saatetun haastatteluaineiston läpi useaan kertaan. Jo tässä vaiheessa aloin huomata selkeitä yhteyksiä asettamiini tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysiprosessi alkaakin jo itse litteroinnin aikana sekä litteraatteja lukemalla (Tracy 2013, 184). Litteraatteja lukiessa pyrin tunnistamaan aineistosta ne kohdat, jotka olivat tutkimuskysymysten kannalta olennaista sisältöä, jolloin analysoitavaa aineistoa kyettiin rajamaan. Analyysiyksiköksi valitsin yhden merkityskokonaisuuden. Merkityskokonaisuudella tarkoitan tässä tutkielmassa tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä ajatuskokonaisuuksia, jotka voivat olla yksittäisiä sanoja, lauseita tai useamman virkkeen muodostamia kokonaisuuksia. Esimerkiksi H8:n puheenvuoro *"Alussa on aina vähän sellaista, että vähän haetaan sitä et minkälainen se tunnelma siinä on, et kuka istuu mihinkin. Et on tosi tyyppillistä esimerkiksi et huoneessa on pöytä ja istutaan jollain tavalla eri päähän pöytää."* muodostaa yhden merkityskokonaisuuden, kun taas H4:n puheenvuorosta alleviivattu kohta muodosti yhden merkityskokonaisuuden: *"No en mä nyt osaa kuvailla. Mä sanoisin jotenkin, että se tilanteen on oltava semmoinen niin kuin normaali tilanne, että siitä ei saa tehdä hankalaa tai sen ei pidä olla hankala mitenkään puolin. Niin no ehkä jatkan sitten sen verran että toki perus ns kohteliaisuudet pitää huomioida sitten, että ihan perus esittäytymiset siinä alkuun ja kertoa miksi näin tapahtuu ja kiittää lopuksi ja nekin kuuluu tosi tärkeänä osana siihen että kunnioittaa sitä sen haastateltavan aikaa siinä kiittämällä ja kertomalla miten prosessi etenee ja muuten näin."* Hain siis aineistosta sellaisia merkityskokonaisuuksia, jotka liittyivät rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen, sen merkitykseen tai siihen liittyviin haasteisiin työhaastattelutilanteessa. Samalla poistin sellaiset epäolennaiset kohdat, joilla ei ollut tutkimusaiheen kannalta merkitystä. Koin merkityskokonaisuuden olevan tutkielmani näkökulmasta tarkoituksenmukaisin analyysiyksikkö, koska se antoi mahdollisuuden tarkastella aineistoa välillä hyvinkin yksityiskohtaisesti, mutta välillä taas laajemmin. Teemoittelun avulla koodattu aineisto voidaan koota uusiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi tutkimuskysymysten pohjalta (Silvasti 2014, 44–45), joten jaoin merkityskokonaisuudet omiin tiedostoihinsa sen mukaan, kumpaan tutkimuskysymykseen ne vastasivat.

Tämän jälkeen koodasin aineiston eli jaoin aineiston pienempiin yksiköihin. Yleisesti ottaen aineiston koodaaminen voidaan tehdä joko tutkimuskysymysten ja teoriataustan ohjaamana tai puhtaasti aineistolähtöisesti (Braun & Clarke 2006, 84). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä koodit luodaan teorioiden ohjaamana, mutta koodeja voi muodostua myös suoraan aineistosta (Silvasti 2014, 43–44). Tässä tutkielmassa koodaaminen tehtiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti eli osittain aiemman tutkimustiedon ohjaamana, mutta koodeja nousi myös suoraan aineistosta. Tällaisessa tavassa analyysia siis ohjaa aiempi tutkimustieto ja teoreettiset viitekehykset, mutta niitä tarkastellaan suhteessa aineistoon ja siinä ilmeneviin aiheisiin ja teemoihin (Tracy 2013, 184). Jo tässä vaiheessa koodeista alkoi hahmottua erilaisia kokonaisuuksia, joista aloin muodostaa teemoja. Vuorovaikutusosaamisen määritelmässä

esitetty ulottuvuudet loivat pohjan analyysille, joten analyysi toteutui teoriaohjaavasti teemoittelua hyödyntäen. Koska rekrytoijien vuorovaikutusosaamista ja osaamiseen liittyviä haasteita tutkittiin vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien kautta, oli perusteltua hyödyntää ulottuvuuksia myös teemoittelun perustana. Aineistosta pyrittiin siis tunnistamaan merkityskokonaisuuksia, jotka liittyivät vuorovaikutusosaamisen merkitykseen tai vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen, behavioraaliseen, affektiiviseen tai eettiseen ulottuvuuteen tai johonkin näistä ulottuvuuksista liittyviin haasteisiin. Alla olevassa esimerkissä havainnollistan koodaamisprosessia. Haastateltavan usean virkkeen puheenvuoro on koodattu kokonaisuudessaan koodilla *Viestinnän mukauttaminen*. Viestinnän mukauttaminen taas on sijoitettu vuorovaikutusosaamisen behavioraalisen ulottuvuuden alle, joka on yksi alateemoista.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston koodauksesta

Koodi	Merkityskokonaisuus	Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuus
Viestinnän mukauttaminen	H2: Koska se et mä oon peruluonteeltani aika energinen ja puhun tosi nopeesti pahimmillaan niin mun mielest mun täytyy osata huomioida se et jos on tosi paljon rauhallisempi hakija. Niin et osaa mukauttaa omaa vuorovaikutustaan, et antaa enemmän tilaa toiselle ajatella, kertoo asiat rauhallisempaan sävyyn ja myös se, että jos on sit taas tosi paljon nopeempi temponen hakija, niin sit myös osaa mukauttaa sitä omaa vuorovaikutustaan siihen.	Behavioraalinen ulottuvuus

Yksi yleisimmistä tavoista analysoida laadullista aineistoa on järjestää se useisiin eri teemoihin tai luokkiin (Tracy 2013, 262), ja tällaista lähestymistapaa hyödynsin myös tässä tutkielmassa. Tässä tutkielmassa aineisto rajattiin tutkimuskysymysten mukaan kahteen pääteemaan: rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen työhaastattelussa sekä rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet työhaastattelussa. Pääteemoihin erottamisen jälkeen aineisto jaettiin alateemoihin. Pääteemat paitsi mukailevat tutkimuskysymyksiä, auttavat myös jäsentämään kokonaisuutta. Näin pyrittiin tunnistamaan aineistosta tutkimuskysymyksiin vastaavat merkityskokonaisuudet ja niiden jäsentely varsinaisiin teemoihin helpottui. Jos aineisto kootaan suoraan valmiiden haastattelurungon teemojen alle, voi syntyä virheellinen kuvitelma sen olevan analysointia (Braun & Clarke 2006, 94). Tämän välttämiseksi aineisto pyrittiin tietoisesti jakamaan pieniksi osiksi siten, että aineistoa käsiteltiin kokonaisuutena irrallaan yksittäisistä haastattelukysymyksistä ja haastatteluteemoista, jolloin vähennettiin

omien mahdollisten ennakkokäsitysteni vaikutusta aineiston analyysiin ja tulkintaan. Aineiston analyysia ohjasivat kuitenkin vahvasti tutkimuskysymykset.

On tärkeä huomata, ettei analyysi useinkaan etene suoraviivaisesti tietyn järjestyksen mukaisesti. Analyysi ei siis ole lineaarinen prosessi, jossa vain siirrytään vaiheesta toiseen. Analyysi on ennemminkin itseään toistava prosessi, jossa liikutaan tarpeen mukaan eri vaiheiden välillä. (Braun & Clarke 2006, 86.) Myös tämän tutkielman aineiston analyysin aikana eri vaiheiden välillä jouduttiin liikkumaan, kun esimerkiksi palattiin tarkentamaan koodattuja merkityskokonaisuuksia tai yhdistelemään koodeja sekä teemoja. Esimerkiksi alateemaa *kielelliset taidot* oli tarpeen tarkentaa siten, että se jaettiin kahdeksi erilliseksi alateemaksi, joita olivat *argumentointitaidot* ja *palautetaidot*. Kun aineisto oli koodattu ja koodit alustavasti jaettu kahden pääteeman alle, aineistoa ryhdyttiin jäsentelemään tarkemmin kokoamalla samankaltaisia merkityskokonaisuuksia yhteen eri teemojen alle, jotka luotiin teoriaohjaavasti eli taustakirjallisuuden tukemana aineistoa kuunnellen. Tämän vaiheen aikana aineistoa jaettiin tarpeen mukaan useampaan osaan tai samankaltaisia sisältöjä yhdisteltiin. Koodauksen ja teemoittelun pohjalta muodostettiin lopulliset luokat, joiden avulla jäsennettiin rekrytoijien käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta, sen merkityksestä sekä siihen liittyvistä haasteista työhaastattelussa. Nämä luokat ohjaavat myös tulosten raportointia. Teemoiteltu ja luokiteltu kokonaisuus muodostui lopulta seuraavien taulukoiden mukaiseksi.

TAULUKKO 2 Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen teemoittain

Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen työhaastattelussa	
Yläteema	Alateema
Rekrytoijien tieto ja ymmärrys työhaastatteluvuorovaikutuksesta (kognitiivinen ulottuvuus)	Ymmärrys työhaastatteluvuorovaikutuksen luonteesta
	Rekrytoijan roolin tiedostaminen
	Ymmärrys työhaastattelun tavoitteista
	Työhaastatteluvuorovaikutuksen ennakointi ja suunnittelu
Rekrytoijien tunteet, asenne ja motivaatio (affektiivinen ulottuvuus)	Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointi
	Motivaatiotekijät
	Omien tunnetilojen tunnistaminen ja kontrollointi
	Omien ennakkokäsitysten kyseenalaistaminen
Rekrytoijien viestintäkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot (behavioraalinen ulottuvuus)	Positiivinen asenne
	Viestintäkäyttäytymisen mukauttaminen
	Tarkoituksenmukainen viestintätäytyli
	Kuuntelutaidot
	Argumentointitaidot
	Palautetaidot
	Toimivan viestintäilmapiirin luominen
	Haastatteluetiketin noudattaminen
	Luottamuksellisuus

Rekrytoijien eettiset säännöt ja periaatteet (eettinen ulottuvuus)	Tasavertaisuus
	Kunnioittavuus
	Rehellisyys
	Vastuullisuus
Rekrytoijien teknologiavälitteinen vuorovaikutusosaaminen	Uudelleen asennoituminen muutokseen
	Nonverbaalisen viestinnän rajallisuus
Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen merkitys	Rekrytoijien työn perusedellytys
	Hyöty organisaatiolle
	Hyöty hakijalle

Yllä olevasta taulukosta voidaan havaita, että rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen työhaastattelutilanteessa on laaja ja moniulotteinen osaamisrakenne. Taulukosta on myös huomattavissa, että aineistosta löytyi tekijöitä vuorovaikutusosaamisen jokaisesta ulottuvuudesta (kognitiivinen, affektiivinen, behavioraalinen ja eettinen ulottuvuus) sekä niiden lisäksi teemoja, jotka kytkeytyivät sekä rekrytoijien teknologiavälitteiseen vuorovaikutusosaamiseen että rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen merkitykseen.

TAULUKKO 3 Rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet teemoittain

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet työhaastattelutilanteessa	
Yläteema	Alateema
Rekrytoijien työhaastatteluvuorovaikutuksen tietoihin ja ymmärrykseen liittyvät haasteet (kognitiivinen ulottuvuus)	Voimakkaisiin tunnereaktioihin tarkoituksellinen mukainen reagoiminen
	Huumori
	Substanssiosaamisen puute
	Heikko valmistautuminen työhaastatteluihin
Rekrytoijien asenteisiin, tunteisiin ja motivaatioon liittyvät haasteet (affektiivinen ulottuvuus)	Negatiivinen mieliala
	Asennoitumishaasteet
	Motivaation puute
Rekrytoijien viestintäkäyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät haasteet (behavioraalinen ulottuvuus)	Viestinnän mukauttamisen haaste
	Keskustelun johtamisen haaste
	Toimivan viestintäilmapiirin epäonnistunut luominen
	Kuuntelemisen haaste
Rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa	Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kriittinen tarkkailu
	Haaste johtaa keskustelua teknologiavälitteisesti
	Haaste luoda toimiva viestintäilmapiiri teknologiavälitteisesti

Jälkimmäinen taulukko havainnollistaa rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita työhaastattelutilanteessa. Kuten taulukko osoittaa, haasteita liittyy rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen jokaiseen ulottuvuuteen. Tämän lisäksi tiettyjä haasteita liittyi nimenomaisesti teknologiavälitteisiin työhaastatteluihin. Seuraavassa luvussa tarkastelen tarkemmin, millaisia käsityksiä ja kokemuksia rekrytoijilla on vuorovaikutusosaamisesta ja millaisia haasteita siihen liittyy.

5 TULOKSET

5.1 Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet

Tämän tutkielman tavoitteena on kuvata ja ymmärtää rekrytoijien käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta ja sen merkityksestä työhaastattelutilanteessa, ja näin kasvattaa ymmärrystä rekrytoijien työssä tarvitsemasta vuorovaikutusosaamisesta. Tässä luvussa 5.1 tarkastelen rekrytoijien vuorovaikutusosaamista sen eri ulottuvuuksien kautta, joita ovat kognitiivinen (tieto ja ymmärrys), affektiivinen (asenteet, tunteet ja motivaatio), behavioraalinen (viestintäkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot) sekä eettinen ulottuvuus. Seuraavassa 5.2 alaluvussa taas käsittelen rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen merkitystä ja tärkeyttä. Tämän jälkeen siirryn alaluvussa 5.3 tarkastelemaan rekrytoijien teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa tarvitsemaa vuorovaikutusosaamista.

5.1.1 Työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyvä tieto ja ymmärrys

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiivinen ulottuvuus sisältää rekrytoijan työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyvät tiedolliset resurssit. Työhaastattelu on vuorovaikutustilanteena ainutlaatuinen, joten rekrytoijalla on oltava runsaasti tietoa ja ymmärrystä nimenomaan työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista ja taidoista. Näin ollen rekrytoijien kognitiivista ulottuvuutta voidaan pitää erityisen tärkeänä vuorovaikutusosaamisen ulottuvuutena. Tulosten perusteella rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen voidaan katsoa kuuluvan:

- Ymmärrys työhaastatteluvuorovaikutuksen luonteesta
- Rekrytoijan roolin tiedostaminen
- Ymmärrys työhaastattelun tavoitteista

- Työhaastatteluvuorovaikutuksen ennakointi ja suunnittelu
- Rekrytoijan vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointi

Ymmärrys työhaastatteluvuorovaikutuksen luonteesta. Tulosten mukaan rekrytoijilla on tärkeää olla laaja ymmärrys työhaastatteluvuorovaikutuksen luonteesta. Rekrytoijien näkemysten mukaan työhaastatteluvuorovaikutuksen luonne on keskustelunomainen, tasavertainen ja vastavuoroinen. Tulosten mukaan haastattelu ei sanana kuvaa parhaiten työhaastattelua, koska rekrytoijien tavoitteena on heidän näkemyksensä mukaan luoda tilanteesta mahdollisimman rento ja keskustelunomainen. Vuorovaikutuksen tulisi siis työhaastattelutilanteessa olla vastavuoroista ja tasavertaista keskustelua rekrytoijan ja hakijan välillä. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat luonnehtivat työhaastattelua keskusteluna, jota voidaan pitää vastavuoroisena lisätietojen hankkimisena:

H1: Se on siis keskustelua. Siis työhaastattelussa, jopa niin silloin, kun ollaan ekaa kertaa kandidaatin kanssa tekemisissä, niin vois sanoa et mun mielestä se aika jakautuu lähes puoliksi sen kanssa mitä kandi itse kertoo itsestään mun kysymyksiin pohjautuen ja siihen et mitä mä kerron siitä yrityksestä ja sen nykytilanteesta ja siitä roolista eli ne saattaa mennä jopa ajallisesti puoliksi. Eli se ei missään nimessä oo semmoinen asetelma et minä kysyn - kandidaatti vastaa vaan se on asetelma jossa me keskustellaan siitä paikasta.

H3: No kyl mä sanoisin että yleensä se yleensä päästään aika hyvään semmoseen keskustelemaan ilmapiiriin. Se haastattelu on sanana vähän ehkä semmoinen huono ja vähän vanhanaikainen ottaen huomioon että siinä kuitenkin tavoitellaan sellasta keskustelua ja aika hyvin me päästään jo semmoiseen keskusteluvaisuuteen sitten niissä kuitenkin. Ja sitte ehkä myöskin semmoinen vastavuoroisuus mikä ehkä on osin rinnakkainen ilmiö sille keskusteluvuudelle, että se on semmoista puolin ja toisin lisätietojen hankkimista siihen omaan päätöksentekoon ja näin.

Ymmärrys työhaastatteluvuorovaikutuksen luonteesta edellyttää myös sen, että rekrytoijien on otettava huomioon lisäksi se, millainen hakija on kyseessä, jotta vuorovaikutus työhaastattelussa olisi mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Työhaastatteluvuorovaikutuksen luonteeseen vaikuttaa rekrytoijien näkemysten mukaan nimittäin myös hakijan kokeneisuus. Rekrytoijien mukaan on kyettävä ottamaan huomioon, miten kokenut hakija on kyseessä, koska sillä on vaikutusta siihen, miten keskustelunomainen työhaastattelutilanteesta voi tulla. Seuraavassa esimerkissä rekrytoija kuvaa, kuinka haastateltavan kokeneisuus vaikuttaa työhaastatteluvuorovaikutukseen:

H5: Se on jossain määrin konstruoitua. Siinä mielessä et se kuitenkin osittain perustuu vielä siihen kysymys-vastausmalliin, mutta mä ainakin itse pyrin siihen, että siitä päästäisiin enemmän siihen keskusteluntyyppiseen vuorovaikutukseen ja aidosti siihen vuoropuheluun osana sitä, että se ei ole nimensä mukaisesti niin haastattelu vaan siit tulis enemmän keskustelua. Ja ehkä varsinkin korostuu tehtävissä, jossa meillä on seniorimpi hakija. No junnilla varmasti sitten heillä ei ole niin paljon ehkä kysymyksiäkään et he haluaa vaan sen ensimmäisen työpaikan ja kohtuu mukavan työyhteisön ja missä voi oppia ja that's pretty much enough. Mutta sitten kun mennään senioreihin, niin tavallaan siellä ollaan usein jo työpaikassa niin sit se tavallaan muuttaa myös sitä asetelmaa siinä, et se haluaa yhtä lailla tietoo siitä työpaikasta se seniorihakija ja sitä kautta me myös myydään meitä hänelle siinä samalla tavalla.

Rekrytoijan roolin tiedostaminen. Rekrytoijien tulee olla tietoisia myös lukuisista erilaisista rooleistaan, jotka vaihtelevat eri hakijaryhmien välillä. Eräs rekrytoijista kuvasi haastattelijan työn olevan "salapoliisityötä", koska rekrytoijan on osattava kysyä hakijalta juuri oikeita kysymyksiä siten, että pystyy tunnistamaan hakijan yksilöllisen tuen tarpeen ja tarvittaessa auttamaan hakijaa oman osaamisen sanoittamisessa. Rekrytoijan tarkoituksenmukainen rooli työhaastattelutilanteessa vaikuttaa tämän vuorovaikutuskäyttäytymiseen, koska rekrytoijan on osattava mukauttaa viestintää rooliinsa sopivaksi. Rekrytoijan on roolissaan myös huolehdittava haastattelun struktuurista ja keskustelun sujuvuudesta. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat erilaisia tilanne- ja hakijasidonnaisia roolejaan, joihin tulosten mukaan lukeutuu esimerkiksi "markkinoija", "tasaveroinen keskustelukumppani", mutta myös "sparraaja" erityisesti silloin, kun hakija on kokematon:

H1: Ehkä se on kuitenkin enemmän tämmönen ehkä roolista riippuen siis siitä haettavasta roolista riippuen niin se voi yhtä lailla olla markkinoija, jos hakija on esimerkiksi houkuteltu hakuun mukaan et suorahaettu siihen, jolloin sä joudut markkinoimaan sitä yritystä ja positiota sille hakijalle mut se on myös tasaveroinen keskustelukumppani. Mutta toisaalta se on myös sparraaja silloin puhutaan esimerkiks tämmösestä nuoresta, joka hakee sitä ensimmäistä paikkaa niin sä et anna pelkästään tietoa siitä tehtävästä vaan annat joskus jopa työelämästä tietoa hakijalle.

H3: No mä sanoisin et semmonen struktuurin asettaja ja semmoinen keskustelun eteenpäin viejä ja huolehdiin sitten myös siitä et pysytään suurin piirtein asiassa ja et pysytään aika-aulussa. Ja sit jos jostain syystä keskustelu tosiaan lähtee sivuraiteille niin sitten palautan sen siihen ikään kuin asiaan aika nopeesti.

H8: No ehkä haastattelija on se, joka on enemmän aktiivinen ja hän mahdollistaa niitä paikkoja tälle hakijalle kertoa osaamisesta ja motivaatiosta. Ja tietyllä tavalla se on semmosta salapoliisityötä, että täytyy osata kysyä oikeita kysymyksiä, jotta voi saada omiin kysymyksiinsä vastauksia. Ja sit tietyllä tavalla siinä täytyy olla hyvinkin herkkä sille, minkälainen se toinen ihminen on, et kuinka paljon esimerkiks hän haluaa apua siinä oman osaamisensa sanottamisessa. [...] Et ei kaikkien tarte olla aina niin ekstrovertteja, vaan on paljon tehtäviä, jossa introverttiys, jos nyt vähän kärjistetään et on kahden tyyppistä ihmistä, niin voi olla sit ehkä parempikin. Et tavallaan pystyy auttaa kumpaakin tyyppiä, jos nyt vähän kärjistetään.

Toisaalta rekrytoijan on myös huomioitava roolissaan oma vastuunsa organisaation edustajana. Koska rekrytoija on useimmiten hakijan ensimmäinen kontakti rekrytoivaan organisaatioon, rekrytoijalla on suuri vastuu luoda hakijalle positiivinen, mutta silti realistinen mielikuva organisaatiosta. Rekrytoijien näkemysten mukaan haastattelijan toiminnalla on erityisen suuri merkitys, koska sen myötä hakijan kiinnostus organisaatiota kohtaan joko lisääntyy tai vähenee. Rekrytoijan tulee kyetä luomaan hakijalle positiivinen mielikuva organisaatiosta ja siten ikään kuin myymään organisaatiota hakijalle potentiaalisena työnantajana. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat luonnehtivat rooliaan organisaation edustajana:

H1: Onhan se tärkeä, ku se haastattelija on kuitenkin usein se ensimmäinen kontakti siihen yritykseen. Että tavallaan sen mukana kiinnostus syttyy tai lisääntyy tai vähenee eli haastattelijan pitää pystyä luomaan hakijalle realistisen positiivinen kuva siitä tehtävästä ja yrityksestä.

H8: Ja sit ehkä se viel nyt ku toisaalta siinä on sellainen rooli, et siinä edustetaan aina sitä yritystä, että tietyllä tavalla siin on tällainen yritysmielikuvallinen roolikin, eli sit myydään tietyllä tavalla sitä, että tämä yritys on tämänlainen ja tämä tehtävä on tämänlainen ja yritetään saada sitä henkilöä kiinnostumaan siitä tehtävästä. Et on siin semmonen tietty myyntiroolikin aina.

Ymmärrys työhaastattelun tavoitteista. Ymmärrys työhaastattelun tavoitteista on myös oleellinen rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen ulottuvuuden osa-alue, koska työhaastattelu on aina tavoitteellinen vuorovaikutustilanne. Työhaastattelun tavoitteet ovat rekrytoijien kuvausten perusteella varsin monipuolisia ja vaihtelevia. Rekrytoijien tavoitteita työhaastattelussa ovat tulosten mukaan hyvän hakijakokemuksen mahdollistaminen, hakijan tehtävään soveltuvuuden onnistunut arviointi löytämällä asetettuihin kriteereihin ja kysymyksiin vastauksia sekä toisaalta myös positiivisen yritysmielikuvan ylläpitäminen, kuten seuraavista aineistoesimerkeistä käy ilmi:

H6: Mä ite ajattelen myöskin et yks tavote tärkeimpiä on se, että siitä haastattelusta jää hyvä fiilis sille hakijalle. Se on semmonen henkilökohtainen, mulle henkilökohtaisesti tärkeä asia et mä haluan että se hakija kokee saaneensa sellaisen ympäristön siihen, jossa hän on oikeesti saanut kerrottua ne asiat mitä hän on halunnutkin kertoa ja mitä hän on halunnut tuoda itsestensä esiin ja mahdollisesti jopa pystynyt tuomaan niitä vähän paremmin esiin sen haastattelijan ansiosta tai sen kysymys siitä tunnelmasta johtuen.

H8: No tavoitteena on saada niihin omiin kriteereihin tai kysymyksiin vastauksia. Se on ainakin tosi tärkeä tavote. Ja sitä kautta tavoitteena on löytää se pätevin osaaja tai et saada eroja niiden hyvien osaajien välille. Et jos haastattelulla ei saada mitään eroja niin sitten se on oma haasteensa sit että sitte täytyy miettiä, et haastatellaanko uudestaan vai mitä tehdään. Ja toisaalta siinä on aina tavoitteena se positiivisen hakijakokemuksen luominen ja positiivisen yrityskuvan ylläpito tai luominen.

Työhaastatteluvuorovaikutuksen ennakointi ja suunnittelu. Työhaastatteluvuorovaikutuksen ennakkoinnin ja suunnittelun tärkeys korostui rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiivisessa ulottuvuudessa. Rekrytoijien on kyettävä suunnittelemaan ja ennakoimaan työhaastatteluvuorovaikutuksen kannalta olennaisia tekijöitä ja tässä erityisen tärkeänä näyttäytyy hakijan materiaaleihin tutustuminen etukäteen, haastattelurungon laatiminen ja hyvän pohjatyön tekeminen. Rekrytoijien on tulosten mukaan myös kyettävä varmistamaan työhaastattelulle häiriötön ja rauhallinen tila sekä kasvokkaishaastattelussa että teknologiavälitteisessä työhaastattelussa. Lisäksi rekrytoijilla täytyy olla taitoa havaita työhaastatteluvuorovaikutuksen kannalta merkityksellisiä tekijöitä, joiden pohjalta rekrytoijien on osattava kontrolloida ja mukauttaa omaa käyttäytymistään. Seuraavissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat luonnehtivat työhaastatteluvuorovaikutuksen ennakointia ja suunnittelua:

H1: No tietysti luen hakijan paperit ja papereilla tarkoitan käytännössä sähköstä hakemusta, jossa usein on CV tai LinkedIn-profiili, joskus molemmat, hakukirjeen ja sitten jos on ollu jotain ennakkotehtäviä tai videokysymyksiä, niin tutustun niihin myöskin. [...] Ja sit mun pitää varmistaa häiriötön tila sen haastattelun ajaksi eli käytännössä kommentaa jälkikasvu pysymään eri tilassa ja "tätä ovea ei saa avata ellei talo syty tuleen" -tyyppisellä mentaliteetillä et tän tyyppiset asiat. Ja mun pitää myös huolehtia et mulla on nenäliinoja ja juomalasi vieressä niin mä en niiskuttele siellä sitten ja ei tuu sellasia keskeytyksiä että ääni katoaa.

H8: No jos mä aattelen ihan työhaastattelua niin se pitää olla tietyllä tavalla suunnitelmalista eli pitää tietää ja miettiä etukäteen, et mitä asioita halutaan selville, jotta osaa sitten rakentaa runkoo sille tekemiselle. Ja se auttaa myöskin siinä et pystytään tietyllä tavalla olemaan eettisiä eli kaikilta hakijoilta kysytään samoja kysymyksiä, jota pystytään sitten tasapuolisesti vertaamaan. Ja sitten kun sen on rakentanut hyvin niin sitten pystyy myös miettimään millä tavalla näitä asioita kannattaa viestiä, kysyä, jotta me saadaan niitä tuloksia ja vastauksia tai sitä materiaalia päätöksenteon taustaksi.

Työhaastatteluvuorovaikutuksen ennakointiin ja suunnitteluun lukeutuu myös taito suunnitella ja ennakoida itse työhaastattelutilanteen kannalta olennaisia tekijöitä. Koska rekrytoijat tarvitsevat tietoa ja ymmärrystä työhaastatteluvuorovaikutuksesta, heidän on myös tarpeen ymmärtää työhaastattelutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä ja ottaa siten huomioon työhaastattelun konteksti. Rekrytoijien on oltava tietoisia erilaisista artefakteista, jotka ovat merkityksellisiä työhaastattelutilanteen kannalta. Tulosten mukaan työhaastatteluissa rekrytoijan keskeisin artefakti on pukeutuminen, jonka rekrytoijat pyrkivät mukauttamaan paitsi työtehtävään myös työyhteisöön sopivaksi. Artefakteilla voi olla rekrytoijien mukaan hyvinkin suuri vaikutus siihen, miten hakija suhtautuu työhaastatteluun. Parhaimmillaan sopiva pukeutuminen voi tehdä rekrytoijasta helposti lähestyttävän. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat käsityksiään artefakteista ja niiden merkityksestä työhaastattelutilanteessa:

H5: Tuodaan sitä omaa habitusta ilmi selkeästi siihen bisneskontekstiin, mutta siihen kyseisen työtehtävän kontekstiin liittyen sitten et ehkä mallinnetaan sitä sitten vielä tehokkaammin. Jossain bisnesehtävässä, niin kuin fina-tehtävässä ni ollaan jakkupuvuissa. [...] Ja sitten taas kun mennään ohjelmistopuolelle ni jos joku tulee ihan jakkupuvussa niin sitten ollaan vähän että "mitäs nyt tapahtuu". Että odotetaan tavallaan sitä hyvin stereotyyppistä ehkä käyttäjätyyppistä puolin ja toisin tietyllä tavalla. Että sit jos me ollaan siellä jakkupuvussa vastassa meidän jotain embedded-koodaria niin sitten tavallaan se habitus pitää sopeuttaa siihen meininkiin siellä. [...] Tavallaan sen työyhteisön normien mukaan niin niitä mallinnan voimakkaasti. Ja sitten taas no se tietysti heijastuu siihen vuorovaikutukseen suoraan. Et vuorovaikutus on tietyn tyyppistä mitä yritetään presentoida myös kaikella sillä että minkälainen paikka tää on.

H6: Eli jotenkin itellä se on lähtenyt aina siitä lähtökohdasta, että ku väreillä on merkitystä ja kaikella on merkitystä, että tavallaan on sellainen helposti lähestyttävä jo siitä lähtien. [...] Että jos mä menisin tiukasti kauluspaidassa ja jakkupuvussa ja kauheen tiukalla tukkanutturalla sinne niin kyllähän se asetelma on ihan erilainen kuin se että mä meen sinne tennarit jalassa ja vaikka villatakki päällä [...] Joskus tästä käytiin jopa keskustelua kun oon ollu kuitenkin aika konservatiivisessa yrityksessä töissä ja pamahdin joskus tai aina itseasiassa pankkiin esimerkiksi tekemään haastatteluja tennareilla ja t-paidalla niin siitä joskus tuli vähän sanomista. Mutta siinä kohtaa mä just sanoin että "joo kyllähän mä voisin pukeutua samanlailla kuin kaikki pankin muutkin tekijät koska hakijatkin oli pukeutunut niin" mut toisaalta mä koin että joka kerta kun se hakija tuli sinne ja näki että haastattelija oli tennarit ja t-paita päällä niin se joka tapauksessa rikko sitä tilannetta niin paljon, että se oli jo vapaampi se keskustelu. Et joko sen takia että se ihmetteli, että mitä ihmettä täällä tapahtuu et miksi toi tyyppi on tommosis vaatteissa tai sitten se aatteli et ai se on noin rento et hänkin voi ottaa vähän rennommin.

Työhaastatteluvuorovaikutuksen ennakointiin ja suunnitteluun kuuluu paitsi huolellinen valmistautuminen ja artefaktien huomioiminen myös erilaisten työhaastattelutilanteeseen liittyvien ja merkityksellisten proksemisten eli tilankäyttöön liittyvien tekijöiden huomioiminen. Rekrytoijien on työhaastattelutilanteessa osattava ottaa huomioon esimerkiksi useita tilankäyttöön liittyviä proksemisia tekijöitä, kuten

istumajärjestys ja spatiaalinen orientaatio eli missä suunnassa ja miten rekrytoija asetautuu tilassa hakijaan nähden. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat, miten proksemiikka on mahdollista huomioida työhaastattelutilanteessa:

H6: Ja juuri tosiaan nimenomaan mitenkä se asetelma, et pelkästään et kuka istuu missäkin paikassa pöytää ja niin edespäin, onko sulla kone ja mihin, avaaks sä koneen sen sun ja henkilön, haastateltavan henkilön väliin ja ihan kaikki.

H7: Ja sitten just sitä että asemoidutaan siinä haastattelussa niin, että kaikki ei oo sillä yhellä puolella pöytää ja sitten kandi toisella puolella, vaan mä usein oon sijottunu kandin kanssa samalle puolelle ja käännän rintamasuunnan häneen.

Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointi. Rekrytoijan oman vuorovaikutuskäyttäytymisen tarkastelu ja arviointi työhaastattelutilanteen jälkeen voi rekrytoijien näkemysten mukaan helpottaa tulevien työhaastatteluiden vuorovaikutuksen ennakoimista ja suunnittelua. Tulosten mukaan rekrytoijien on tärkeää osata arvioida jälkikäteen suoriutumistaan työhaastattelussa, jotta rekrytoijien olisi mahdollista tunnistaa asioita ja toimintamalleja, jotka joko toimivat tai eivät toimi. Tällöin rekrytoijien on mahdollista päästä hyödyntämään tätä kokemuksen kautta kertynyttä tietoa myös tulevissa haastatteluissa. Rekrytoijien työssä korostuukin tulosten mukaan taito arvioida työhaastattelutilanteen jälkeen oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Tällöin rekrytoijien on myös mahdollista kehittyä omassa työssään. Seuraavassa aineistoesimerkissä rekrytoija avaa tarkemmin oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointia työhaastattelun jälkeen:

H2: Niin kyllä mä tunnistan, jos mä oon niissä itse ryssinyt, että mä en oo osannut niitä tarpeeksi selkeästi esittää. Niin kyl mä kelaan sitä omaa vuorovaikutusta että "okei et mikä tähän vaikutti", että "miksi mä sanoin tämän näin", "miten mä voisin selittää tämän selkeämmin ensi kerralla". Ja sit mä tunnistan helposti, jos mä rupeen toistaa jotain sanoja et esimerkiksi "tavallaan" on sellanen mikä tosi usein tippuu mun suusta niin mä kiinnitän niihin tosi paljon huomioo. Ja sit se et mä korvamerkitsen niit asioita mikä toimii ja ei toimi ja sit mä pyrin peilaa sitä siinä omassa toiminnassani et jos mä huomaan niit uudelleen nii sit mä kiinnitän aina huomiota et "okei tää oli se mitä mun pitää muuttaa jotta mä pystyn ole parempi siinä mitä mä teen".

Tulosten perusteella rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiivinen ulottuvuus sisältää siis ymmärryksen työhaastatteluvuorovaikutuksen luonteesta, kyvyn tunnistaa rekrytoijan lukuisat eri roolit, taidon ennakoida ja suunnitella työhaastatteluvuorovaikutusta sekä kyvyn arvioida omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä työhaastattelutilanteen jälkeen. Yksistään tieto ja ymmärrys työhaastatteluvuorovaikutuksesta eivät kuitenkaan riitä, vaan tämän lisäksi rekrytoijan on oltava tarkoituksenmukaisesti asennoitunut ja motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa hakijan kanssa. Seuraavassa alaluvussa käsittelen rekrytoijien asenteita, tunteita ja motivaatiota eli rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiivista ulottuvuutta.

5.1.2 Asenteet, tunteet ja motivaatio

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen sisältyvät rekrytoijan asenteet, tunteet ja motivaatio. Kaikilla rekrytoijilla on työhaastatteluihin tullessaan aina olemassa omat asenteensa, tunteensa ja motivaatiotekijänsä, joilla voi olla hyvinkin suuri merkitys työhaastattelun onnistumisen kannalta. Olen jäsentänyt tulosten perusteella rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen kuuluvan seuraavat osa-alueet:

- Motivaatiotekijät
- Omien tunnetilojen tunnistaminen ja kontrollointi
- Omien ennakkokäsitysten kyseenalaistaminen
- Positiivinen asenne

Motivaatiotekijät. Jotta rekrytoija voi onnistua työhaastattelussa, hänen tulee olla riittävän motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa hakijan kanssa. Tulosten mukaan työhaastatteluvuorovaikutukseen rekrytoijia motivoivat useat eri tekijät, joita ovat hakijan auttaminen, haastattelun flow ja uuden oppiminen.

Tulosten mukaan rekrytoijia motivoi hakijan auttaminen siten, että hakijan olisi mahdollista onnistua työhaastattelussa. Rekrytoijien mukaan hakijaa voidaan auttaa työhaastattelussa tunnistamalla hakijan vahvuuksia, saamalla hakija suoriutumaan työhaastattelusta parhaalla mahdollisella tavalla sekä tukemalla hakijaa. Parhaimmillaan hakijan auttaminen voi olla erityisen luontevaa rekrytoijien omia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä hyödyntäen. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat hakijan auttamista motivaationlähteenä työhaastatteluissa:

H3: No kyl se ehkä se varmaan semmoinen analyttinen luonne mikä mulla on. Että tavallaan mä koen että ne vahvuudet mitä mulla on niin mä pystyn niitä hyödyntämään esimerkiksi juuri näissä haastatteluissa. Ja sit toisaalta, kun mä en ole mikään semmoinen yltiösozialinen tyyppi niin se tavallaan siinäkin mielessä mä hirveän mielelläni pidän niitä haastatteluja koska siinä se ajatus ei ole se, että mä olen mahdollisimman paljon äänessä vaan se että saadaan siitä hakijasta se ikään kuin paras mahdollinen irti siin tilanteessa.

H6: No haluisin sanoo, että se ihmisten auttaminen, niin hullulta ku se ehkä kuulostaakin. Mutta tavallaan kyl mä siihen lopputulemaan on päätynt, ku mä mietin et miks mä tykkään haastatella niin siinä on oikeesti se motivaatio on se, että mä haluan omalta osaltani auttaa sitä hakijaa onnistumaan.

Toisaalta työhaastatteluissa rekrytoijia motivoi myös flow-tilaan pääseminen, kun vuorovaikutus rekrytoijan ja hakijan välillä on sujuvaa ja hakijasta saadaan paljon irti varsin rajallisessa ajassa. Flow-tilaan pääseminen voi myös luoda rekrytoijalle tunteen oman työnsä mielekkyydestä ja samalla lisätä kiinnostusta omaa työtä kohtaan. Seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa, miten eräs rekrytoija kuvasi tunnetta, kun työhaastattelun aikana päästään flow-tilaan:

H2: Ja se on siis se tunne vaan kun pääsee siihen haastattelun flowhun ja siin yhden tunnin aikana pystyy saamaan ihmisestä ihan sairaan paljon irti niin se on vaan niin antoisaa. Ja siis joka kerta, jos on hetken tauko haastatteluista ja pääsee uudelleen siihen on silleen et "vitsi, tää on se minkä takia mä tätä duunia teen" et kyl siin vaan on vaan jotain niin kutkuttavaa.

Mahdollisuus oppia uutta toimii myös rekrytoijien yhtenä motivaationlähteenä työhaastatteluissa. Tulosten mukaan rekrytoijat voivat oppia työhaastattelutilanteissa uusia asioita esimerkiksi erilaisista käyttöjärjestelmistä, ihmisten yksilöllisyydestä ja erilaisista ajattelumalleista. Näitä opittuja asioita rekrytoijien on tulosten mukaan mahdollista hyödyntää myös tulevaisuudessa. Alla olevissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat kuvailevat sitä, kuinka uuden oppiminen voi motivoida työhaastatteluissa:

H1: Ja parhaimmillaanhan ne on hyviä keskusteluja josta itsekin oppii paljon sitten. Muun muassa olen erilaisia Javan tämmösiä versioita oppinu tuntee haastattelun myötä ja joka kerta tarttuu jotain tietoa mukaan mitä voi ite hyödyntää taas jatkossa.

H6: Ja toinen on tietenkin se, että ite on sillai pohjattoman utelias tyyppi ja aina halunnu oppia uusia juttuja niin kyllähän haastattelut ja erilaisten ihmisten kanssa keskusteleminen, niin se on ihan valtavan mielenkiintoista. Ja se on, siinä oppii aina jotain uutta itsestänsä tai ihmisistä ylipäättänsä. [...] mulla oli tapana yhdessä kohdassa kysyä yks kysymys kaikilta samalla tavalla, ja joka kerta mä sain erilaisen vastauksen. Joka kerta mä odotin, että nyt tää ainakin vastaa samalla tavalla tai samalla idealla kuin joku toinen, niin ei. Aina tuli joku uus näkökulma siihen asiaan ja se oli joka kerta mulle yhtä iso semmoinen tavallaan hauska asia, että oikeesti tähän asiaan, yksittäiseen asiaan, joka sinänsä on simppele asia, niin voi vastata näin monella tavalla ja tän voi ajatella näin monella tapaa et se oli semmoinen hyvä itelle sellainen motivaation lähde, että oikeesti ymmärtää ja oppii sen että joka ikinen ihminen ajattelee omalla tavallansa.

Omien tunnetilojen tunnistaminen ja kontrollointi. Rekrytoijien on kyettävä tunnistamaan ja kontrolloimaan omia tunnetilojaan työhaastatteluissa, koska se mahdollistaa neutraalin suhtautumisen jokaiseen hakijaan ja työhaastattelutilanteeseen. Negatiivinen tunnetila johtuen esimerkiksi kiireestä ja stressistä on rekrytoijien mukaan kyettävä tietoisesti tasaamaan ennen intensiiviseen työhaastattelutilanteeseen menemistä. Tulosten mukaan rekrytoijien negatiivinen tunnetila ei saisi näkyä hakijoille, koska se voi vaikuttaa heikentävästi hakijoiden keskinäiseen tasavertaisuuteen. Seuraavissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat havainnollistavat sitä, miten rekrytoijan tulisi suhtautua omiin negatiivisiin tunnetiloihinsa:

H2: Näist puhutaan paljon tai siis liian vähän mutta kuitenkin nää nousee pinnalle, että rekrytoijat etsivät itsensä näköisiä tekijöitä ja rekrytoijilla kaikki vaikuttaa, mut mun mielestä, kun lähtee rekrytoijaksi niin pitää ymmärtää se, että ei käytännös ei voi olla huonoi päiviä. Koska se että jos ois huonoi päivii mitkä näkyis hakijan suuntaan niin silloinhan ne hakijat ketkä ois siinä hetkessä sen päivän haastattelussa, niin nehän jäis tosi paljon huonompaan asemaan kuin ne muut hakijat. Et varmasti jokasella ihmisellä on huonoi päiviä tai et ei ole yhtä virkee joka päivä mut mun mielestä rekrytoijan arjessa se ei ikinä saa näkyä hakijan suuntaan, se ei saa näkyä siihen, miten sitä hakijaa arvioidaan, se ei saa näkyä siinä, miten se hakija etenee, vaan kaikkien hakijoiden pitää olla yhtäläisessä arvossa ja asemassa ja mahdollisuuksissa.

H6: Mut toki sitten ehkä varsinkin, jos itsellä on jollakin tavalla ollu tosi kiireinen päivä tai huono päivä tai joku muu niin sithän se täytyy tavallaan pysähtyä, että vähän hengitellä,

että pääsee ite tavallaan siihen tilaan. Kun se on kuitenkin tosi intensiivinen aina sen haastattelutilanne nii sun täytyy olla siinä skarppina. Niin tavallaan sitten, jos on hirveästi ollut hässäkkää ja kiirettä niin siihen joutuu vähän pysähtymään siihen tilanteeseen.

Omien ennakkokäsitysten kyseenalaistaminen. Kaikilla ihmisillä on omat ennakkokäsityksensä ja ennakkoasenteensa, myös rekrytoijilla. Rekrytoijien työssä on kuitenkin erityisen tärkeää tiedostaa kaikki hakijoihin liittyvät ennakkokäsitykset ja -asenteet, jotta ne eivät vaikuta liiaksi itse rekrytointiprosessiin tai hakijoiden arviointiin. Rekrytoijien mukaan ihmisillä on taipumus suosia itsensä kaltaisia ihmisiä, mutta nämä ennakkoajatukset ja ajatusvääristymät olisi hyvä tiedostaa ja kyetä siirtämään sivuun haastattelutilanteessa, jotta voidaan taata jokaiselle hakijalle tasavertaiset mahdollisuudet työhaastattelutilanteessa. Omat ajatusvääristymänsä tiedostamalla on tulosten mukaan mahdollista myös oppia aidosti arvostamaan ihmisten erilaisuutta. Rekrytoijan on siis kyettävä omaksumaan ennakkoluuloton asenne ennen työhaastattelutilanteeseen menemistä. Se voi kuitenkin tulosten mukaan olla rekrytoijille jo itsestään selvä toimintatapa. Seuraavissa esimerkeissä luonnehditaan rekrytoijien omien ennakkokäsitysten ja ennakkoasenteiden tiedostamista:

H3: Kyllähän siihen sitten ehkä siit itsetuntemuksesta, jos jatkaa niin sitten sitä kautta ehkä syntyy semmoinen ymmärrys ihmisten erilaisuudesta ja sitten sen huomioiminen, että kun sitä hirveen mielellään preferoi ihmisiä, jotka on sellaisia kuin minä olen ja sitten kun tulee jotenkin tietoiseksi tästä asiasta niin pystyy ehkä tietosemmin väistämään siihen liittyviä sudenkuoppia ja ikään kuin aidosti arvostamaan semmoisii erilaisia ihmisiä.

H6: No kyllähän tietenkin itellä aina lähtökohta on se, että tavallaan lähetään sitten nolllanteesta tietyllä tavalla. Et jokainen hakija on täysin tasavertainen tilanteessa ja sehän nyt, jos aatellaan psykologisesti niin sehän on täysin mahdoton tilanne luoda, koska sul on sun omat aivot ja kokemukset siellä taustalla mutta toki haastattelijan täytyy pyrkiä siihen, että ne omat ennakkokäsitykset ja ajatukset ja muuten siirretään aina sivuun siinä kohtaa ku mennään haastatteluun. Ja jälkikäteen varsinkin pyritään sitä aina tarkastelee kriittisesti sitä haastattelua että joku fiilis tai joku kokemus hakijan vastauksista on tullu, nii onko se ollu nimenomaan omista vaikutteista vai onko se on aito. [...] Mutta ei sitä sillä tavalla tule aktiivisesti ehkä ajateltua ite, kun se on niin automaattinen, että totta kai näin toimitaan.

Rekrytoijien omat ennakkokäsitykset eivät kuitenkaan aina vaadi huomiotta jättämistä, koska tulosten mukaan rekrytoijien ennakkokäsitykset voivat toisaalta olla myös positiivinen kannuste tuleviin työhaastatteluihin. Rekrytoijien näkemysten mukaan aikaisempi onnistunut kokemus työhaastatteluista lisää itseluottamusta sekä vahvistaa rekrytoijien käsitystä omista kyvyistään työhaastattelijana. Aikaisempi onnistunut työhaastattelu voi näin ollen vahvistaa positiivista asennetta työhaastatteluista kohtaan, kuten seuraava aineistoesimerkki osoittaa:

H4: Ja toisaalta myös sitten se, että mitä paremmat taidot mulla on itse niitä suorittaa, sitä paremmin mä niistä suoriudun niin sitä parempi myös tämmöinen varmuus minulla itselläni on niitä jatkossa tehdä. Ja tämmöinen tietynlainen itseluottamus myös sitten siihen, että mä selvisin tästä ja mä osaan niin kyl mä seuraavistakin selviän.

Positiivinen asenne. Rekrytoijan asenteen tulisi tulosten mukaan olla työhaastattelutilanteessa positiivinen. Rekrytoijien näkemysten mukaan rekrytoijan avoin,

positiivinen ja iloinen asenne työhaastattelutilanteessa edesauttaa keskustelun jouhevuu-
vuutta. Rekrytoijan positiivinen asenne tulee ilmi aitona kiinnostuksena hakijaa koh-
taan, jolloin rekrytoijat keskittyvät olemaan aidosti läsnä haastattelutilanteessa. Rek-
rytoijien positiivinen asenne vaikuttaa rekrytoijan omaan viestintäkäyttäytymiseen.
Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat rekrytoijien positiivista asennetta työ-
haastatteluissa:

H4: No siis ihan, jos mä mietin, niin sen tekee siitä että siitä keskustelusta tulisi jouhevaa ja
muuta niin semmoinen oma positiivinen ja tämmöinen suht iloinen olemus ja asenne. Ei
tietenkään mikään ylipirtee mutta siis semmoinen että mä näytän, että mä oon oikeesti kiin-
nostunut siitä. Mä en tee samaan aikaan koneella mitään muuta, vaan mä oikeesti keskityn
siihen henkilöön ja siihen haastattelutilanteeseen.

H6: No toki ihan ensimmäinen asia on se, että mitenkä ite käyttäytyy. Eli miten tervehtii ja
miten, mistä asioista sinä alkuun keskustelee ja muuta, että kyllä ihan ensimmäisenä on se,
että mä koitan ite olla hyvin sellanen positiivinen ja avoin.

Tulosten perusteella rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottu-
vuuteen sisältyy siis useita erilaisia motivaatiotekijöitä, kyky tunnistaa sekä kontrol-
loida omia tunnetiloja, kyky kyseenalaistaa omia ennakkokäsityksiä sekä positiivinen
asenne ja suhtautuminen sekä työhaastattelutilannetta että hakijaa kohtaan. Seuraa-
vaksi tarkastelen rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen behavioraalista ulottuvuutta
eli rekrytoijien viestintäkäyttäytymistä ja vuorovaikutustaitoja työhaastattelutilan-
teessa.

5.1.3 Viestintäkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen behavioraalinen ulottuvuus käsittää rekrytoi-
jien viestintäkäyttäytymisen ja vuorovaikutustaidot. Tulosten mukaan rekrytoijien
viestintäkäyttäytymisen tulee olla työhaastattelutilanteessa tehokasta ja tarkoituksen-
mukaista, jotta työhaastattelulle asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa työ-
haastattelutilanteeseen sopivalla tavalla. Rekrytoijan työhaastatteluissa ilmenevän
vuorovaikutusosaamisen behavioraaliseen ulottuvuuteen oli tuloksista tunnistetta-
vissa seuraavat osa-alueet:

- Viestintäkäyttäytymisen mukauttaminen
- Tarkoituksenmukainen viestintätyyli
- Kuuntelutaidot
- Argumentointitaidot
- Palautetaidot
- Toimivan viestintäilmapiirin luominen
- Haastattelu-etiketin noudattaminen

Viestintäkäyttäjien mukauttaminen. Oman viestintäkäyttäjien mukauttamisen tärkeys korostui tuloksissa erityisen selkeästi. Tulosten mukaan rekrytoijien on oltava taitavia tulkitsemaan hakijaa ja työhaastattelutilannetta sekä mukauttamaan omaa viestintäänsä sopivalla tilanteen ja hakijan vaatimalla tavalla. Rekrytoijien näkemysten mukaan oman viestintäkäyttäjien mukauttaminen voi olla helpompaa, jos rekrytoijalla on teoretietoaa vuorovaikutuksesta, mutta jos yksistään aiemmat kokemukset ja niistä oppiminen voivat tukea taitoa mukauttaa omaa viestintäkäyttäjien mukauttamista. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat havainnollistavat viestintäkäyttäjien mukauttamista työhaastattelutilanteessa:

H2: Mun mielestä se on mukauttavaa. Se et ei missään nimessä sitä et ois eri rooli eri haastattelutavien kanssa mut mun mielestä sen vuorovaikutuksen pitää mukautua sen haastateltavan mukaan. Koska se et mä oon perusluonteeltani aika energinen ja puhun tosi nopeesti pahimmillaan niin mun mielestä mun täytyy osata huomioida se, et jos on tosi paljon rauhallisempi hakija niin et osaa mukauttaa omaa vuorovaikutustaan et antaa enemmän tilaa toiselle ajatella, kertoo asiat rauhallisempaan sävyyn ja myös se, että jos on sit taas tosi paljon nopeempi temponen hakija niin sit myös osaa mukauttaa sitä omaa vuorovaikutustaan siihen.

H6: Tokihan sitten vuorovaikutustaitoihin lukeutuu mun mielestä myöskin se, että sä pystyt sitä tilannetta tavallaan vähän muokkaamaan sen tilanteen vaatimalla tavalla eli pystyt tavallaan omaa kommunikaatiotapaas tai olemustas tai muuta siinä mielessä muokkaamaan tarpeen mukaan et se tilanne varmasti on kaikille osapuolille helppo. Ja tokihan sit siinä tietenkin auttaa, jos sulla on teoretietoaa ja muuta siitä, että mitenkä vuorovaikutus ihmisten välillä toimii tai että mitä tavallaan on niitä tyypillisimpiä tapoja jos tulee vaikka semmoinen hiljainen, vaikee tilanne että mitenkä sitä voi lähteä purkamaan tai muuta. Mut kyl mä ite oon kokenu, että mulle kaikista hyödyllisin tietotaito on ollut se, että on vaan ollut työuran varrella paljon ihmisten kans tekemisissä ja oppinu sen, että et mitenkä erilaisten ihmisten kanssa vaan kommunikoidaan.

Paitsi että rekrytoijat pyrkivät mukauttamaan viestintäkäyttäjien mukauttamista yksilöllisesti kullekin työhaastattelutilanteelle ja hakijalle sopivalla tavalla, rekrytoijat voivat mukauttaa viestintäänsä eri hakijaryhmien mukaan. Tulosten mukaan rekrytoijat saattavat luoda tiettyjä ennakkoon suunniteltuja lähestymistapoja erilaisia hakijaryhmiä ajatellen aiempien kokemustensa pohjalta. Rekrytoijien mukaan jotkut hakijaryhmät saattavat esimerkiksi olla vähäsanaisempia kuin toiset hakijaryhmät. Rekrytoijien näkemysten mukaan on kuitenkin tärkeää tunnistaa, etteivät eri hakijaryhmistä muodostetut yleistyksiset päde jokaiseen hakijaan. Tulosten mukaan on silti löydettävissä tiettyjä säännönmukaisuuksia, joita eri hakijaryhmiin kuuluu ja niitä säännönmukaisuuksia hyödyntämällä hakijan voi saada avautumaan työhaastattelutilanteessa. Rekrytoijat nimesivät eri hakijaryhmistä insinöörit, humanistit ja koodarit, joista jokainen hakijaryhmä edellyttää jollain tapaa omanlaisensa lähestymistavan, kuten seuraavissa aineistolainauksissa kuvaillaan:

H1: Mahdollisimman erilaisten ihmisten kanssa, kun toimii ja säännönmukaisesti asettaa itseään tilanteisiin joissa joutuu olemaan jossain uuden äärellä uudenlaisen ihmisen kanssa niin siinä oppii. Et vähintäänkin oppii jotakin siitä semmosesta henkilötyypistä tai ammattiryhmästä mitä tää sit henkilö saattaa edustaa. Toki se on kaikki, kukaan ei edusta koko kuvaa mutta tiettyjä semmosia säännönmukaisuuksia tulee. Et esimerkiksi insinöörien

kanssa käytän vähän erilaista lähestymistapaa kuin ehkä humanistin kanssa et eri asiat saattaa kiinnostaa.

H3: Kyl mä huomaa, että mä oon myös sellaisist hakijaryhmistä mitkä yleisesti on vähäsanasia niin sillä että mä oon ite pyrkiny mieltii mikä niissä hakijakohderyhmissä antaa parhaat väylät menestyä sen vuorovaikutuksen kautta niin on onnistunut tosi hyvin. Et esimerkiksi introvertimmat koodarit mä oon saanu avautuu tosi hienosti ja oikeesti puhkee siihen keskusteluun. Sama tosi vahvasti insinööripainotteiset haastattelut niin et on oikeesti saanut niistä hakijoista ihan sairaasti irti. Mut se on tullut sen kautta, että toki nää on tietyl taval yleistyksiä tietyssä kohderyhmässä on tällaisia tekijöitä mut se, että mä oon ite pyrkiny vertailee kaikki ne haastattelut mitä oon niihin itse aikaisemmin tehnyt niin sen kautta, että mitä haasteita niihin eri kohderyhmiin liittyy. Et onks siel jotain mitä mä tunnistan, että vaikka et noilla on vähäsanasemmat vastaukset yleensä. Ja mä pyrin myös kohderyhmänomaisesti tunnistaa, että mitä mä pystyn itse tekee paremmin niihin liittyen et mä saisin niille kohderyhmille parhaat edellytykset menestyä niissä tilanteissa.

Tarkoituksenmukainen viestintätyyli. Tulosten mukaan rekrytoijien on osattava omaksua työhaastattelutilanteessa tarkoituksenmukainen viestintätyyli. Rekrytoijien näkemysten mukaan rekrytoijien tavoiteltavia viestintätyylejä ovat avoimuus, jämäkkyys ja selkeys. Avoimen viestintätyylin mukaisesti rekrytoija voi esimerkiksi kertoa jotain itsestään, omasta taustastaan ja osaamisestaan. Viestimällä jämäkästi rekrytoijan taas on mahdollista palauttaa keskustelu tarvittaessa haastattelun kannalta keskeisiin asioihin ja ”keskeyttää sivurönsy”. Selkeän viestintätyylin avulla rekrytoijan on mahdollista varmistaa, että asiat tulevat esitellyksi selkeästi ja ymmärrettävästi. Seuraavissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat kuvailevat edellä lueteltuja viestintätyylejä osana työhaastattelua:

H1: No tietysti semmonen avoimuus. Ja ihan ensin se, että mä esittelen itseni ja oman taustani ja roolini siinä rekrytoinnissa. Kerron myös, miten pitkään mä oon ollut asiakkaan kans tekemisissä ja tavallaan miltä pohjalta mä voin antaa lisätietoa asiakkaasta. Että tavallaan hän tietää sen mitä hän voi multa kysyä ja mihin mä osaan ottaa kantaa. Ja myöskin tuon sen esiin millon mä puhun tavallaan omista vaikutelmistani eli myöskin se, että tuon omia mielipiteitä. Sit se et mä oon avoin itseni ja osaamiseni suhteen niin mä taustotan myös omaa taustaa jonkun verran jollon se hakija tietää sitten, että kenen kanssa se puhuu. [...] Että se on ehkä semmonen struktuuri, semmonen järjestelmällisyys ja asioiden palauttaminen tavallaan siihen alkuperäiseen järjestykseen, jos tulee jotain sivuraiteita. Niin ehkä semmonen jämäkkyys ja kyky tarttua ja tarvittaessa keskeyttääkin joku sivurönsy.

H2: No kyl pitää osata olla tosi selkeä et osata selkeesti esitellä asioita.

Viestintätyylin on kuitenkin oltava myös siinä mielessä tarkoituksenmukainen, että rekrytoija viestii työhaastattelutilanteessa rauhallisesti ja ammattimaisesti ja pystyy siten ilmentämään omaa ammattitaitoaan. Rekrytoijalla tulee siis olla myös ammattimainen viestintätyyli. Ammattimainen viestintätyyli edellyttää rekrytoijalta oman viestintäkäyttäytymisen tiedostamista ja hallintaa, mihin sisältyy esimerkiksi omien ilmeiden, eleiden ja reaktioiden tiedostaminen ja kontrollointi, minkä avulla rekrytoija voi ylläpitää muiden käsitystä omasta ammattitaidostaan. Oman viestintäkäyttäytymisen kontrollointi voi tulosten mukaan myös auttaa rekrytoijaa ohjaamaan keskustelua. Ammattimaisuus ja kyky kontrolloida omaa viestintäkäyttäytymistään voikin rekrytoijien näkemysten mukaan olla tekijä, joka erottaa hakijan haastattelijasta.

Rekrytoijien viestintäkäyttäytymisen hallintaa luonnehditaan aineistoesimerkeissä seuraavalla tavalla:

H2: Ja se että mitä palautetta nykyään saa on se, että ei näy ilmeistä eikä eleistä, että mikään asia asiakkaiden suuntaan tai hakijoiden suuntaan siis mikään sellainen, että joku kertoo jonku järkyttävän asiaa et ois silleen haastattelussa et "mitä tässä tapahtu" vaan et osaa hallita niitä ilmeitä ja eleitä.

H6: Ja se haastattelijan taito siinä on mun mielestä se, että et sä pystyt hallitsemaan sitä tilannetta niin että sä pystyt hallitsemaan tavallaan niitä omia reaktioita siten, että ne ei vaikuta liikaa siihen haastattelutilanteeseen ja pystyt nimenomaan ohjaamaan sitä tilannetta, olemaan se ohjaaja, joka auttaa sitä haastateltavaa pääsemään eteenpäin. Et tavallaan se on se mun mielestä se kriittisin taito et pystyy oleen oikeesti tavallaan oman itsensä herra siinä [...] Mutta just se, että pystyy siinä kohtaa kuitenkin siirtämään sen jännityksen sivuun ja ottaa tavallaan sen ammattitaidon sieltä esiin niin se on se tärkeä ominaisuus ja ehkä erotus sitten sen hakijan ja haastattelijan välillä.

Kuuntelutaidot. Kuuntelemisen taito on yksi keskeisimmistä rekrytoijien tarvitsemista vuorovaikutustaidoista työhaastatteluissa. Rekrytoijien näkemysten mukaan kuunteleminen vaatii rekrytoijalta aitoa läsnäoloa ja tilanteeseen keskittymistä. Rekrytoijan on kyettävä arvioimaan hakijan kertomia asioita ja suhteuttamaan niitä rekrytoitavaan rooliin sekä muodostamaan hakijan koko haastattelun aikana kertomista asioista laajempi kokonaisuus. Kuuntelutaitoihin lukeutuu myös kyky saada hakija kertomaan sellaisista asioista, jotka ovat rekrytoinnin kannalta oleellisia. Seuraavissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat kuvaavat kuuntelemista työhaastatteluissa:

H2: Et en mä ikinä kuuntele vaan sitä yhtä vastausta, vaan mä niin linkitän niit mun päässä kaikkiin niihin vastauksiin ja siit syntyy sellanen kokonaiskuva ja silloin pystyy myös huomioimaan niitä aikaisempia vastauksia, tarkentaa tarvittaes mut myös se, että ei tule sellaisia tuplakysymyksiä jos toinen on jo vastannu johonkin aikaisemmas tilanteessa että et osaa mukautua myös sen kautta niin kyllä sillä on vaikutusta.

H6: Se on sellainen ensimmäinen asia, että pitää pystyä kuuntelemaan ja olla läsnä siinä tilanteessa mitä se hakija sanoo. [...] Toinen ehkä sellainen ohjaaja tietyllä tavalla eli mun tavoitteena on aina haastattelussa ohjata sitä hakijaa niin, että hän pystyy kertomaan mahdollisimman parhaalla tavalla ja mahdollisimman omalla tavallaan sen ne omat vahvuutensa ja asiansa eli tavallaanhan mä ohjaan häntä kertomaan itsestänsä ja tavallaan ohjaan myöskin kertomaan niitä asioita, jotka siinä tilanteessa on olennaisia. Ja toki sitten kuuntelen kaikilla mahdollisilla korvilla, että saan sen tiedon mitä hän sieltä välittää

H8: Mut sitte tosi tärkeä on myöskin se kuuntelupuoli, et pitää pystyä kuuntelemaan ja saamaan niistä hakijan vastauksista sitä informaatiota siihen tueksi.

Argumentointitaidot. Kuuntelutaitojen lisäksi työhaastattelutilanne edellyttää rekrytoijilta myös argumentointitaitoja. Rekrytoijalla on tulosten mukaan oltava hyvät argumentointitaidot, koska tämän tavoitteena on niin ikään myydä organisaatiota ja sen houkuttelevuutta hakijalle. Tulosten mukaan rekrytoijilla ei useinkaan ole samaa substanssiosaamista, jota hakijoilla on, mutta silti rekrytoijat ovat kompetentteja työhaastattelijoina, koska heillä on osaamista työhaastatteluihin ja työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyen. Tulosten mukaan voi kuitenkin käydä niin, että hakija on epäileväinen rekrytoijan osaamisesta, eikä omien ennakkoluulojensa takia osallistu

työhaastatteluvuorovaikutukseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Rekrytoijien mukaan argumentointitaitoja on kuitenkin vaatinut myös koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot ja siten hakijoiden epävarmuus työllistymiseen liittyen. Rekrytoijien on täytynyt osata poikkeuksellisissa olosuhteissa vakuuttamaan hakijat siitä, että rekrytointi toteutuu varmasti ja mahdollisista viivästyksistä ilmoitettaisiin hakijalle viiveettä. Ensimmäinen aineistoesimerkki havainnollistaa rekrytoijien tarvitsemia argumentointitaitoja koronaviruksen takia, toinen esimerkki taas kuvastaa argumentointitaitojen tarvetta tilanteessa, jossa rekrytoijan on kyettävä vakuuttamaan hakija omasta kompetenssistaan työhaastattelijana:

H2: No alkuun paikkoja oli toki vähemmän, tilanteet eli tosi paljon mikä sit taas näky toki hakijoiden sellasessa apatiassa ja epätoivossa alussa. Sit paikkoi rupes tulee enemmän mut uutisointi oli vähän jälkikädessä siihen todelliseen maailmaan ja oli tosi vahvasti silleen et mitään paikkoja ei oo. Niin piti tosi paljon vakuuttaa hakijoita, että kaikki on hyvin ja kaikki tulee järjestyään. Mut haastattelutilanteissa itessään toki jotkut saatto nostaa huoli esille siitä että ”no toteutuus tää prosessi” tai siin kohtaa, ku oli ekoi kertoi yhteydessä niin vähän sellaista skeptisyyttä. Mut sit kun vaan osaa kertoa ja perustella rauhallisesti että ”hei ei ole mitään hätää, et tää on ihan satavarmasti paikka mikä menee kyllä oikeasti siihen että joku henkilö tähän työllistetään ja jos tulis mitä tahansa viivästyksiä ja niin aidosti kyl pidetään sut ajan tasalla”.

H6: Et ite huomannu, ku oon tehnyt kuitenkin melkein sen kymmenen vuotta näitä it-alan haastatteluja niin kyllä aika monta kertaa haastattelun alku on mennyt siihen, että mä jollakin tavalla joudun todistamaan sen, että vaikka mulla on semmonen kovan luokan it-asiantuntija siinä haastateltavana niin me pystytään kuitenkin keskustelemaan. Koska sen hakijan asenne on ollut se, että hänen ei tarvitse tolle sanoa mitään, kun ei toi kuitenkaan ymmärrä mistä mä puhun. [...] Ne ennakoasenteet on tosi iso juttu, että niihin saattaa monesti niin kun itellä on saattanut mennä monesti puolet siitä haastatteluajasta siihen, että on tavallaan rakentanut sitä pohjaa sille keskustelulle. Totta kai kaikki etenee koko ajan mut huomaa, että vasta suurin piirtein puoles välis haastattelua päästään siihen itse asiaan, että siinä kohtaa vasta on ylitetty nämä ennakoasenteet.

Palautetaidot. Argumentointitaitojen ohella rekrytoijat tarvitsevat työhaastattelutilanteessa hyviä palautetaitoja, joihin kuuluvat sekä palautteen antamiseen että vastaanottamiseen liittyvät taidot. Rekrytoijien näkemysten mukaan rekrytoijan antama palaute voi olla hakijalle hyvinkin arvokasta, koska se voi auttaa hakijaa suoriutumaan paremmin myöhemmistäkin työhaastatteluista. Rekrytoija itse voi saada palautetta omaan viestintäkäyttäytymiseensä, kuten esimerkiksi puheeseen ja eleisiin, liittyen. Rekrytoijien mukaan henkilökohtaiseen palautteeseen voi olla aluksi vaikea suhtautua oikein, mutta useimmiten palautteen pohjalta on mahdollista kehittyä ja kehittää omaa viestintäkäyttäytymistään. Rekrytoijien on tulosten mukaan kyettävä ajoittain ottamaan vastaan palautetta myös organisaation puolesta, kun hakija antaa työhaastattelussa palautetta itse tehtävästä tai organisaatiosta. Tällaisessa tilanteessa rekrytoijien olisi tulosten mukaan kyettävä reagoimaan palautteeseen siten, ettei vahingossa tule paljastaneeksi esimerkiksi organisaation sisäisiä asioita tai muita salaisiksi luokiteltavia sisältöjä. Seuraavissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat luonnehtivat sekä palautteen antamista että vastaanottamista:

H2: Et mun mielestä on ihanaa myös antaa palautetta haastattelun loppupuolella niistä asioista missä henkilö on onnistunut tai sitten jos on jotain mitä huomaa että tietää että vaik et on ollut jo useimmat haastattelut että okei että tämä on nyt selvästi kevyempitaustainen henkilö, että suurella todennäköisyydellä ei etene tässä haussa [...] Niin se et pyrkii myös selvittää että "hei et onks ok jos mä annan ihan pari vinkkiä, et ensi kerralla niin jos pystyt huomioimaan näitä asioita niin mä tiedän et sä tuut menestyy ihan sikapaljon paremmin". [...] Koska se että kun mä ite aloitin oman urani niin kyllä mä sain tosi paljon palautetta just vuorovaikuttamiseen liittyen et puhuin liian nopeesti ja se että jos jännitti niin intonaatiosta tuli palautetta ja sitten siitä, että miten juuri omat ilmeet ja eleet et miten ne linkitty siihen vuorovaikuttamiseen ja sit kun niistä palautetta niin totta kai se oli silleen et "okei milläpä näihin nyt sitten vaikutat" -tyyppinen ajattelu alkuun, mut kyl niihin on kaikkiin pystynyt vaikuttaa.

H4: Että jos henkilö alkaa antamaan vaikka palautetta nyt jotenkin tehtävästä tai yrityksestä että miten siinä suhtautuu oikein ettei lähde siihen keskusteluun vaikka mukaan tai avamaan liikaa mitä ei saa, ettei kerro mitään ns liian salaista tietoa tai muuten.

Toimivan viestintäilmapiirin luominen. Rekrytoijien on kyettävä luomaan työhaastattelutilanteeseen toimiva viestintäilmapiiri oman viestintäkäyttäytymisensä ja omien vuorovaikutustaitojensa avulla, jotta työhaastattelu onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Rekrytoijien näkemysten mukaan toimiva viestintäilmapiiri on hyvä ja turvallinen viestintäympäristö, jossa hakija voi kertoa avoimesti omia näkemyksiään. Toimivaa viestintäilmapiiriä voi rekrytoijien näkemysten mukaan pyrkiä luomaan paitsi turvallinen ja hyvä viestintäympäristö varmistamalla myös itsestä kertomisen keinoin. Tulosten mukaan itsestä kertominen on kuitenkin varsin harkittua ja useimmiten rekrytoijien itsestään esille tuomat asiat liittyvät joko työhaastattelussa käsiteltyyn aihepiiriin tai joihinkin arkipäiväisiin teemoihin. Rekrytoijien mukaan toimivan viestintäilmapiirin luominen on ensiarvoisen tärkeää työhaastattelun onnistumisen kannalta. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat toimivan viestintäilmapiirin luomista sekä sitä, millainen merkitys toimivan viestintäilmapiirin luomisella on:

H1: Ja ehkä semmonen vois olla vielä että pyrin pienillä jutuilla haastattelun aikana tavallaan luomaan sitä yhteyttä niin että jaan ehkä ittestänikin jotakin tiedonmurusia siinä samalla. Jos hakija kertoo jotakin että esimerkiksi että "mun pitää uskoa siihen mitä johto kertoo, että mä voin sitoutua siihen yritykseen" niin saatan sanoa "hei itseasias mulla on aivan sama todella tärkeä ja oon joskus vaihtanu työpaikkaakin sen takia". Et tavallaan jaan jotakin semmosta siihen aihepiiriin liittyvää, joka vois tavallaan myöskin antaa hakijalle semmosen ajatuksen, että mä oon hänen puolella.

H8: Kyllä mä koen, et se on tosi tärkeä. Kun sitten jos mitään yhteyttä ei oo, niin sit se toinen ei välttämättä avaudu ja kerro niitä asioita mitä me halutaan kuulla. Tai sitten voi olla niin jännittynyt tai ahdistunut siitä tilanteesta, että sit menee täysin lukkoon ja sit ei saa mitään vastauksia ja se on sit taas huono homma kummankin kannalta. Että mä koen, että se tunnelman luonti tai tällanen vuorovaikutuksen tai luottamuksen luonti siihen alkuun, niin se tietyllä tavalla mahdollistaa sen haastattelun onnistumisen ja sitä kautta meidän tavoitteisiin pääsemisen.

Haastatteluetiketin noudattaminen. Haastatteluetiketin noudattamista voidaan pitää yhtenä rekrytoijien behavioraaliseen ulottuvuuteen liittyvänä osa-alueena. Työhaastattelu on yleisesti muodollinen vuorovaikutustilanne, johon liittyy tietynlaisia vakiintuneita tapoja ja rituaaleja, joiden mukaisesti työhaastattelussa tyypillisesti

toimitaan ja viestitään. Rekrytoijien haastattelurituuaaleihin kuuluvat esimerkiksi tervehtiminen, esittäytyminen, kiittäminen sekä rekrytointiprosessista tarvittavien lisätietojen kertominen hakijalle haastattelun lopussa. Haastatteluetiketin noudattaminen on osin kohteliaisuutta, mutta samalla se on myös tietyllä tavalla haastattelutilanteen normatiivisuutta. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat työhaastatteluihin liittyviä rituaaleja ja haastatteluetiketin noudattamista:

H4: Niin no ehkä jatkan sitten sen verran että toki perus ns. kohteliaisuudet pitää huomioida sitten, että ihan perusesittäytymiset siinä alkuun ja kertoa miksi näin tapahtuu ja kiittää lopuksi ja nekin kuuluu tosi tärkeänä osana siihen että kunnioittaa sitä sen haastateltavan aikaa siinä kiittämällä ja kertomalla miten prosessi etenee ja muuten näin.

H5: Muuten sitten alussa ja lopussa nää tietyt alkuseremoniat, toivotetaan tervetulleeksi ja mukavaa että olet täällä ja istu alas, ota kahvia tai jotain että mukavaa että oot siellä langan päässä tällä hetkellä, mutta että kuitenkin se tietty tervehtimisen normatiivisuus. Ja sitten sama tietysti lopussa, et kiitetään puolin ja toisin ja toivotetaan ja kerrotaan miten prosessit jatkuu ja nää sitten siinä.

Rekrytoijan vuorovaikutusosaamisen behavioraaliseen ulottuvuuteen kuuluvat viestintäkäyttäytymisen mukauttaminen, tarkoituksenmukainen viestintätyyli, kuuntelutaidot, argumentointitaidot, palautetaidot, toimivan viestintäilmapiirin luominen sekä haastatteluetiketin noudattaminen. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamista tarkasteltaessa on vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen, affektiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden lisäksi kuitenkin syytä ottaa huomioon myös vuorovaikutusosaamisen eettinen ulottuvuus, jota tarkastelenkin seuraavaksi.

5.1.4 Eettiset periaatteet ja säännöt

Rekrytoijien työ on vastuullista työtä, johon liittyy useita eettisiä kysymyksiä erityisesti työhaastattelutilanteessa. Työhaastattelu on usein varsin merkityksellinen vuorovaikutustilanne etenkin hakijalle, jonka tavoitteena on onnistua työhaastattelussa ja siten työllistyä. Rekrytoijien on siis syytä ottaa huomioon useita eettisiä kysymyksiä ja työhaastatteluihin voidaankin nähdä liittyvän useita erilaisia eettisiä periaatteita. Rekrytoijien eettinen toiminta ja eettiset periaatteet korostuivat haastatteluissa, ja rekrytoijien näkemysten mukaan se on yksi tärkeimmistä työhaastatteluissa huomioitavaista osa-alueista. Tuloksista oli tunnistettavissa seuraavanlaisia työhaastatteluissa toteutuvia rekrytoijien eettisiä periaatteita:

- Luottamuksellisuus
- Tasavertaisuus
- Kunnioittavuus
- Rehellisyys
- Vastuullisuus

Luottamuksellisuus. Luottamuksellisuus on tulosten mukaan yksi niistä eettisistä periaatteista, joita rekrytoijien on noudatettava työhaastatteluissa. Luottamuksellisuuden periaatteen mukaisesti kaikki hakijan kertoma informaatio on luottamuksellista, eikä tietoja luovuteta missään tilanteessa ulkopuolisille. Luottamuksellisuus on paitsi eettinen periaate, myös lain asettama velvoite rekrytoijalle, koska rekrytoijan on aina otettava huomioon hakijan yksityisyydensuoja. Luottamuksellisuuteen ja yksityisyydensuojaan liittyvissä asioissa kannattaa rekrytoijien näkemysten mukaan olla ennemmin liian varovainen kuin liian varomaton. Seuraavat aineistoesimerkit havainnollistavat rekrytoijien näkemyksiä luottamuksellisuudesta:

H3: No varmaan täst luottamuksellisuudesta niin tulee mieleen sitten tämmöinen yksityisyydensuoja ja siihen liittyvä ihan lainsäädäntökin, että eihän me ihan mitä tahansa voida kysellä niin että tuota se pitää aina pitää mielessä, että mikä, mitkä tiedot on meille tarpeellisia että sitte siltä pohjalta viedä sitä keskustelua eteenpäin.

H4: Kyllä ja ne on varmaan niitä myös mitä kuuluukin huomioida sitten, että ihan kaikki se että mitään mitä mä kuulen, mitään mitä mä kysyn niin ei tietenkään ei kerrota mihinkään ulkopuolisille etä päin ja niihin ei saa ku mä perustelen sitten jotakin mun näkökulmaa esimiehelleni, ei niihin saa tulla mitään liian henkilökohtaista mukaan tai mitään. Että totta kai nää on tosi tärkeää huomioida. Mä ainakin ite koen, että mieluummin mä oon niiden osalta liian varovainen kuin sitten jotenkin sivuttaisin sitä ja olisin ns vähän tyhmänrohkea ja jättäisin tommosii asioita sitten miettimättä.

Tasavertaisuus. Hakijoiden tasavertaisuus on toinen eettinen periaate, joka rekrytoijien on otettava huomioon työhaastatteluissa. Hakijoiden tasavertaisuudella tarkoitetaan, että kaikkien hakijoiden on oltava yhtäläisessä arvossa ja asemassa siten, että jokaisella on tasavertaiset mahdollisuudet onnistua työhaastattelussa ja tulla valituksi rekrytoitavaan tehtävään. Tulosten mukaan hakijoiden tasavertaisuus voidaan pyrkiä varmistamaan esimerkiksi yhdenmukaisella ja hyvin suunnitellulla haastattelurungolla, jolloin kaikilta hakijoilta kysytään samat kysymykset. Tällöin hakijoilla on tasavertaiset mahdollisuudet työhaastattelussa, ja hakijoiden vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään, mutta vertailtavissa myös suhteessa haettuun tehtävään. Tulosten mukaan tasavertaisuus voi olla jopa ”ammattiylypeys-, ammattimoraali- ja ammattieettisyystekijä”. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat luonnehtivat tasavertaisuuden periaatetta työhaastattelussa:

H2: Kaikkien hakijoiden pitää olla yhtäläisessä arvossa ja asemassa ja mahdollisuuksissa. Ja mun mielest myös rehellisyyden nimissä, se on mun mielestä rekrytoijan kyvyttömyyttä toimia, jos katsoo vain itsensä näköisiä hakijoita koska mun mielestä rekrytoijan pitää ymmärtää se, että millainen henkilö menestyy missäkin tehtävässä ja millaista henkilöä mihinkin tehtävään haetaan ja mahdollistaa kaikille hakijoille tasa-arvoiset lähtökohdat ponnistaa siihen hakuun Et kyl tää on mun mielest sellanen ammattiylypeys-, ammattimoraali- ja ammattieettisyystekijä.

H7: Eli sillä tavalla tuntee teorian ja käytännön tasolla niitä vuorovaikutuksen lainalaisuuksia ja elementtejä [...] pystyy olemaan ohjaamatta kandia sillä tavalla. että kysyy avoimia kysymyksiä, kysyy kysymyksiä, joilla on joku tietty tavoite ja funktio siinä kokonaisuudessa, luo vähintään puolistrukturoidun haastattelurungon, jotta pystytään sillä tavalla tasamittaisemmin kandeja, ei välttämättä vertailemaan keskenään, vaan vertailemaan siihen paikkaan.

H8: No jos mä aattelen ihan työhaastattelua, niin se pitää olla tietyllä tavalla suunnitelmalista eli pitää tietää ja miettiä etukäteen, et mitä asioita halutaan selville, jotta osaa sitten rakentaa runkoo sille tekemiselle. Ja se auttaa myöskin siinä, et pystytään tietyllä tavalla olemaan eettisiä eli kaikilta hakijoilta kysytään samoja kysymyksiä, jota pystytään sitten tasapuolisesti vertaamaan.

Kunnioittavuus. Rekrytoijien on myös kunnioitettava hakijaa työhaastattelutilanteessa eli heidän on otettava huomioon kunnioittavuuden periaate. Rekrytoijien tulisi heidän mukaansa kohdella hakijoita siten, että hakija on aina etusijalla työhaastattelutilanteessa. Hakijan kunnioittamiseen kuuluu rekrytoijien näkemysten mukaan myös se, ettei rekrytoija oleta asioita, vaan kysyy asioita suoraan hakijalta itseltään. Tulosten mukaan tällöin hakijalla on mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä. Seuraavissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat luonnehtivat hakijoiden kunnioittamisen periaatetta:

H3: Se on semmosta olennaiseen keskittymistä ja sen olennaisen ymmärtämistä ja sit toisaalta semmoista aina sitä haastateltavaa kunnioittavaa et se on mun mielestä aika tärkeitä.

H4: Ja sit jos menee sitten siihen, miten ite keskustelee ja muuten niin tosi tärkeä osata esittää ja puhua asiat kohdistuen ne siihen henkilöön ja koska se on hänen oma työhaastattelunsa, että niin kun huomioi sen henkilön, huomioi hänen tilanteensa, hänen vastauksensa ja kysyy kysymyksiä ja nimenomaan häneltä. Ei saa olettaen kysyä vaan niin että antaa myös hänelle itselleen tilaa vastata mutta osoittaa sen kysymyksen hänelle, mutta antaa sen tilan vastata kuitenkin miten haluaa. Ja toki ihan perus kaikki, että puhuu ymmärrettävästi ja kunnioittavasti ja muuten.

H6: Mä jotenkin ite oon aina aatellu, kun mun lähtökohta on aina ollu se, että on se sitten työntekijä tai työnhakija, niin hänen tavallaan asiansa tulee aina ensin. Siis siinä mielessä, että kyl mä pyrin kaikilla mahdollisilla tavoilla tekemään sen tilanteen ja kokonaisuuden sel-laseks.

Rehellisyys. Rekrytoijien tulee aina olla työhaastatteluissa rehellisiä hakijoita kohtaan. Tulosten mukaan hakijalle annetun informaation tulee aina olla paikkansapitävää ja ajankohtaista. Rekrytoijien näkemysten mukaan on rekrytointiprosessin jokaisen osapuolen rahan ja ajan tuhlausta, mikäli jossain rekrytointiprosessin vaiheessa käy ilmi, etteivät työhaastattelussa annetut tiedot pidäkään paikkaansa. Tulosten perusteella työhaastattelua voidaan pitää vastavuoroisena myyntitilanteena, jossa organisaatio ja hakija myyvät itseään toisilleen. Jos organisaation puolelta annettu informaatio on virheellistä, seurauksia voi tulla hyvinkin nopeasti, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä käy ilmi:

H7: Että ite oon mahdollisimman aidon ja rehdin ja semmosen reilun työhaastattelutilanteen ja vuorovaikutuksen ihminen, koska on rahan tuhlausta ja ajan tuhlausta, jos yritetään antaa kuvaa jostain muusta, joka ei ole totta ja sit ihminen aloittaa työt ja toteaa että no ei tää ollu kyllä yhtään sitä mistä hänelle työhaastattelussa puhuttiin. Eli työhaastattelu on myyntitilanne toki puolin ja toisin. Yksilö myy osaamistaan ja yritys ja organisaatio myy työpaikkaansa mutta jos me myydään jotain muuta kuin mikä on totta, niin se tulee aika nopeasti takaisin. Ja sen vuoksi sen pitää olla mahdollisimman aitoa ja sillä tavalla rehtiä ja että voi kysyä kaikkia mieleen tulevia kysymyksiä puolin ja toisin.

Vastuullisuus. Vastuullisuus leimaa rekrytoijien työtä työhaastattelussa vahvasti, koska rekrytoija on keskeisin vastuunkantaja työhaastattelutilanteessa. On rekrytoijan vastuulla, että työhaastattelussa esitetyt kysymykset ovat haetun tehtävän ja työn kannalta olennaisia. Epäasialliset kysymykset voivat rekrytoijien mukaan koskea esimerkiksi yksilön sukujuuria tai nuorten naisten aikeita äitiydestä. Kaikki epäasialliset ja sopimattomat kysymykset ovat kuitenkin työhaastatteluissa täysin tarpeettomia ja voivat pahimmillaan loukata hakijaa ja tämän oikeuksia. Tulosten mukaan hakijaa ei ikinä saisi asettaa ristiriitaiseen tilanteeseen, jossa tämä joutuu itse pohtimaan, ovatko rekrytoijan esittämät kysymykset sopivia, vaan vastuu tarkoituksenmukaisten kysymysten esittämisestä tulisi aina olla rekrytoijalla. Rekrytoijien mukaan rekrytoivan henkilön on kyettävä muistamaan, että vaikka työhaastattelut voivat hänelle itselleen rutiininomaista perustyötä, ne voivat hakijalle olla yksi elämän suurimpia asioita ja siksi rekrytoijan olisi kannettava vastuuta sen mukaisesti. Tuloksissa vastuullisuutta kuvataan esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

H2: Niin vaiks mä oon täs painottanu rentoutta ja sellast vuorovaikutusta ja keskusteluu niin totta kai siel on tietyt normit taustalla et mitä saa kysyä, mitä ei saa kysyä, mitkä vaikuttaa, mitkä ei ja miten kaikki tulee etenemään, millanen tilanne se on kokonaisuudessaan. [...] Et mun mielest kaikki taustaraamit, mitä ei saa, mitä saa, eettisyyteen liittyvät asiat niin mun mielestä niiden kaikkien pitää olla sen rekrytoijan harteilla ja vastuulla. Et mun mielestä haastateltavalle sen tilanteen pitäa olla sellanen et sen ei tarvii miettii et miten näitten asioitten kuuluu mennä tai mitä hän voi kertoo tai mitään muutakaan. Et koska hirveimpiä tilanteit on ne ku kuulee et hakijat on sillee et on kyselty vaikka nuorilt naisilta et koska aikoo tulla raskaaks tai aikooks hankkii lapsia tai miten jotkut sukujuuret vaikuttaa tai muuta. Niin ei mun mielest kenenkään hakijan pitäis joutuu sellasiin tilanteisiin et on ristiriidassa sen kanssa et "no onks tää mun työllistyminen kiinni siitä et vastaanks mä näihin vaiks mä en haluais" tai "mun ei tarvii vastata eikä kuuluis kysyy tällasia".

H6: Se miten mä sitä ite oon aina sanonu niin on ehkä sitten enemmänkin näitten esimiesten ja muitten kans, kenen kans näitä valintoja on tehty, että tavallaan heidän pitää pitää mielessä, että vaikka tää on meille sellainen päivittäinen rutiini niin tälle yksittäiselle työnhakijalle se voi olla kuitenkin elämän isoimpia asioita et siihen pitää suhtautua sillä tavalla. Että me ei voida vaan mennä tänne kädet heiluen rutiininomaisesti vaan sitä kautta että siinä on oikeasti yhdelle ihmiselle tosi iso tilanne kyseessä.

Rekrytoijien on kyettävä siis ottamaan työhaastatteluissa huomioon useita erilaisia eettisiä periaatteita, koska kyseessä on varsin vastuullinen ja merkityksellinen työ, jolla on potentiaalisesti suuri vaikutus hakijoiden tulevaisuuteen. Rekrytoijien eettisiin periaatteisiin työhaastatteluissa lukeutuvat luottamuksellisuus, tasavertaisuus, kunnioittavuus, rehellisyys ja vastuullisuus. Rekrytoijien on noudatettava näistä periaatteista jokaista, jotta heidän toimintansa työhaastattelutilanteessa kestää eettisen tarkastelun. Seuraavassa alaluvussa siirryn tarkastelemaan rekrytoijien vuorovaikutusosaamista teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa.

5.2 Rekrytoijien teknologiavälitteinen vuorovaikutusosaaminen

Rekrytoijien mukaan keväästä 2020 lähtien miltei kaikki työhaastattelut on toteutettu teknologiavälitteisesti. Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen on tulosten mukaan kuitenkin pitkälti samankaltaista kanavasta riippumatta eli kasvokkaisissa työhaastatteluissa tarvittava vuorovaikutusosaaminen on varsin samankaltaista kuin teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa. Tuloksista oli kuitenkin löydettävissä joitain erityispiirteitä, jotka liittyivät nimenomaan teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa tarvittavaan vuorovaikutusosaamiseen. Näitä tekijöitä olivat:

- Uudelleen asennoituminen muutokseen
- Nonverbaalisen viestinnän rajallisuus

Uudelleen asennoituminen muutokseen. Koronapandemian aiheuttama etätyöskentelysuositus ja fyysisten tapaamisten välttäminen siirsi myös työhaastattelut miltei täysin verkkoon keväästä 2020 lähtien. Tämä on tulosten mukaan vaatinut rekrytoijilta jonkinlaista asennemuutosta ja ”uudelleen virittäytymistä” muuttuneisiin olosuhteisiin, mutta muutos ei ole kuitenkaan ollut radikaali. Rekrytoijien affektiiviseen ulottuvuuteen liittyvä asennoituminen työhaastatteluihin voi kuitenkin olla hieman erilaista teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa verrattuna kasvokkaishaastatteluihin, mikä käy ilmi seuraavista aineistoesimerkeistä:

H3: No kyllähän siinä on se teknologiavälitteisyshän tuo siihen sitten niitä muita vaikutuksia mut ei varmaan mitään semmoista äärimmäisen radikaalia sitten kuitenkaan ehkä sen teknologian lisäksi. Et semmoista pientä, miten sen sanois, uudelleen virittäytymistä johtuen siitä tekniikasta.

H6: Että kuten sanottua niin ihan yhtä lailla niitä pystyy sitä kautta tekemään ja ihan varmasti saa hyvät lopputulokset sitä kauttakkin mutta niihin täytyy vaan sitten ihan pikkasen eri tavalla tavallaan suhtautua.

Nonverbaalisen viestinnän rajallisuus. Teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa rekrytoijien on osattava huomioida nonverbaalisen viestinnän rajallisuus ja mukauttaa omaa viestintäänsä sen mukaisesti. Nonverbaalinen viestintä vaatii rekrytoijalta ajoittain enemmän keskittymistä teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa, koska rekrytoijan on keskityttävä tarkemmin siihen mitä hakija sanoo, ei siihen miten hän asiansa kertoo. Tulosten mukaan rekrytoijan jotkin eleet saattavat vaikuttaa hakijalle hyvinkin erilaisilta teknologiavälitteisesti verrattuna kasvokkaishaastatteluun. Hakijalle voi esimerkiksi syntyä hyvin erilainen kuva tilanteesta, jos rekrytoija vilkaisee ulos ikkunasta videohaastattelun aikana verrattuna tilanteeseen, jossa sama tapahtuisi kasvokkaishaastattelun aikana samassa huoneessa oltaessa. Seuraavissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat luonnehtivat nonverbaalisen viestinnän rajallisuutta teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa:

H1: On se varmasti sinänsä, että kun sulla on ihmisestä vaan pää versus koko kehonkieli niin sä joudut vielä enemmän tarkemmin siinä hetkessä jotenkin keskittyy siihen mitä hän sanoo eikä ehkä niin paljon siihen miten hän sanoo sen. Että jotenkin siinä on ite skar-pimpana kun on pakko olla tossa ruudun välityksellä.

H8: Koska nyt kun on aika paljon vetänyt esimerkiksi Teamsilla haastatteluita niin siinä ollaan tai tässäkin ollaan niin intensiivisesti et tavallaan jokainen pieni ilme tai ele tai se että sä katot vaikka vähän aikaa johonkin toisaalle tai kirjoitat että miltä se näyttää nii sekin saattaa jotenkin viestiä jotain tiettyjä asioita. Että silloin ku ollaan kasvokkain ja vaikka jossain vähän isommassa huoneessa nii sitten ehkä tällainen nonverbaali viestintä saattaa vähän hukkaa johonkin. Et sillä ei oo niin väliä et jos sä vaikka katot vähän aikaa ulos tai jotain mutta tässä se korostuu ihan eri lailla. Et sit jos mä kattelen tonne pihalle niin se näyttää ihan erilaiselta ja sit se saattaa sille kandidaatille vaikuttaa erilaiselta. Et ehkä se on tietyllä tavalla intensiivisempää ja ehkä armottomampaa koska tässä ollaan niin, ku sit vaan tuijotetaan tätä ruutua ja keskitytään näihin juttuihin.

Nonverbaalisen viestinnän rajallisuuden vuoksi teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa rekrytoijien on myös kyettävä paikkaamaan nonverbaalisen viestinnän vähyyttä sanallisesti. Sanoilla joutuu siis ikään kuin korvaamaan nonverbaalista viestintää, ja rekrytoijien voikin olla tarpeen pyrkiä sanoittamaan omaa nonverbaalia viestintäänsä. Seuraavassa aineistoesimerkissä rekrytoija luonnehtii sanoittamisen korostumista teknologiavälitteisessä työhaastattelussa nonverbaalisen viestinnän rajallisuudesta johtuen:

H5: Mä näkisin, että tähän olet tietyllä tavalla automaattisesti läsnä siinä jos sä olet siinä face to face-haastattelussa. Sä olet enemmän kehollisesti myös läsnä siinä tilanteessa mutta se kehollisuus puuttuu siitä sitten taas online-haastattelusta tai välitteisestä haastattelusta niin silloin tavallaan, kun siitä vuorovaikutuksesta tulee välitteistä niin sun pitää sanoilla kompata enemmän sitten sitä. Ja puhumalla sitä kehollista vuorovaikutusta mitä sä et pysty antamaan siinä samalla. Se nyt ehkä yksi selkeä.

Rekrytoijien teknologiavälitteinen vuorovaikutusosaaminen on siis hyvin samankaltaista kuin kasvokkaishaastatteluissa tarvittava vuorovaikutusosaaminen. Tulosten mukaan lähinnä kyse on siitä, että rekrytoijien on osattava huomioida teknologian asettamia rajoituksia ja tiettyjä säännönmukaisuuksia.

5.3 Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen merkitys

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen voidaan tulosten valossa nähdä olevan äärimmäisen tärkeää useasta eri näkökulmasta. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen merkityksestä ja tärkeydestä tuloksissa nousivat esiin seuraavat huomiot:

- Rekrytoijien työn perusedellytys
- Hyöty organisaatiolle
- Hyöty hakijalle

Rekrytoijien työn perusedellytys. Vuorovaikutusosaaminen on rekrytoijien näkemysten mukaan rekrytoijien koko työn perusedellytys. Tulosten mukaan rekrytoijan vuorovaikutusosaaminen on koko rekrytoijan työn ydin. Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen on jopa niin keskeinen osa työhaastattelemista, että ilman vuorovaikutusosaamista ei olisi mahdollista onnistua työhaastattelussa tai ylipäänsä edes haastatella. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat luonnehtivat vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä ja merkitystä oman työnsä kannalta:

H4: Ehdottoman tärkeitä koska se on kuitenkin kuten sanoin kun sen haastattelu on vuorovaikutustilanne ja se että sä saat sen ihmisen tuntemaan olonsa hyväksi siinä ja muuten niin se on mun mielestä tosi tärkeitä. [...] Ja toki se, että mitä paremmat taidot sinulla on haastatella ja olla siinä vuorovaikutustilanteessa niin sitä enemmän sulla on mahdollisuus saada tietoa siitä henkilöstä, onko se sitten sopiva siihen tehtävään, jolloin sä pystyt sitten konsultoimaan esimiestä valintapäätöksessä että kannattaako tätä henkilöä valita. Että asteikolla yhestä kymmppiin niin sanoisin että kymmenen on oltava vuorovaikutustaidot aika lailla parhaimpaan lopputulokseen.

H7: No ihan koko tekemisen ydin. Et jos ei oo vuorovaikutusosaamista ni et sä voi haastatella. Että se on ihan se kaikki, mitä sulla on. Yksilö, tiimi, organisaatio, yhteiskunta. Ihan siis kaikki se, että meillä tehdään laadukasta rekrytointia tässä yhteiskunnassa ja jokainen ihminen saa asiallisen, avuliaan, ystävällisen, lämpimän kohtelun kaikissa työhaastattelutilanteissa on mulle ihan elämäntehtävänä tärkeitä.

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamista pidetään tulosten mukaan tärkeämpänä kuin minkään tietyn alan asiantuntijuutta tai substanssiosaamista. Myöskään yksinomaan haastatteluosaaminen ei riitä, vaan rekrytoijalla on oltava nimenomaan vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaamisen avulla rekrytoijien on mahdollista saada hakijasta selville muutakin kuin pelkkä hakijan ammattiosaaminen. Vuorovaikutusosaamista voidaan siis perustellusti pitää rekrytoijien työn perusedellytyksenä, kuten seuraavat aineistoesimerkit osoittavat:

H6: Aatellaan vaan että esimerkiksi hyvä asiantuntija ja syvä asiantuntija on paras haastattelija, vaikka se ei välttämättä ole näin. Toki voi olla niin mutta ei välttämättä ole näin. Jos henkilöllä ei oo sitä vuorovaikutusosaamista ni se ei auta, vaikka hän ois kuinka kova asiantuntija siinä mihinkä tehtävään haetaan ihmisiä koska sillon hän osaa kaivaa sieltä ainoastaan vaan sen toisen henkilön ammatilliset osaamiset, ehkä, jos saa sen keskustelutilanteen sellaseks, että toinen edes pystyy niitä kertomaan, ettei se mee semmoseks kukkotappeluks.

H7: Että ehkä ydin siinä on nimenomaan just se, että kyllä mä ainakin ite koen, että ne vuorovaikutustaidot on olennaisimmat asiat sen haastattelijan työssä. Et se, että sulla on ammattiosaamista, vaikka siitä alasta mihinkä henkilöä ollaan rekrytoimassa niin ei se mee vuorovaikutustaitojen yli eikä mee se vaikka sä oisit käyny kuinka monta haastattelukoulutusta tai mitä tahansa. Jos ei sulla oo niitä vuorovaikutustaitoja niin jollakin tavalla se homma todennäköisesti menee mönkään, pienesti tai isosti. Et ei sitä voi liikaa korostaa.

Hyöty organisaatiolle. Etenkin organisaatioiden näkökulmasta rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen tärkeyden voidaan nähdä korostuneen nykypäivänä. Rekrytoijien näkemysten mukaan aiemmin työhaastatteluiden luonne oli hyvinkin erilainen. Ennen työhaastatteluissa saatettiin esimerkiksi painostaa tai ”prässätä” hakijoita, mutta nykyään joillain aloilla on niin kovaa kilpailua työntekijöistä, ettei työhaastatteluiden

epäonnistumiselle ole varaa organisaation puolelta. Koska rekrytoija on usein hakijan ensimmäinen kontakti organisaatioon, rekrytoijan vuorovaikutusosaamisella voi olla hyvinkin paljon painoarvoa organisaation näkökulmasta. Rekrytointi itsessään kuitenkin on erittäin kallis prosessi, joten rekrytoijan vuorovaikutusosaamisella voi olla myös taloudellista merkitystä organisaatiolle, vaikka rekrytoijien mukaan kaikki organisaatiot eivät sitä olekaan vielä ymmärtäneet. Seuraavat aineistoesimerkit luonnehtivat rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen merkitystä ja hyötyjä organisaatioiden näkökulmasta:

H6: Niin kyllähän rekrytoijan vuorovaikutustaidot, se rekrytointihan on kriittistä jokaiselle organisaatiolle. Plus että se on ihan älyttömän kallista. Niin jos rekrytoijan, haastattelijan vuorovaikutustaidot ei oo kunnossa ja sen takia päädytään esimerkiksi virherekrytointiin niin eihän, sen osaa kuka tahansa laskee, että kuinka paljon se firma menettää siinä, että on se mun nähdäkseni ihan olennaisen tärkeätä, vaikka niin iso osa organisaatioista ei sitä tunnustakaa tietyllä tavalla tai ei oo tajunnut, että se on yksi niistä asioista.

H8: Ja aikaisemmin ehkä oli enemmän sen tyyppisiä haastatteluja, että siellä prässättiin tai painostettiin ja kokeiltiin et kestäkö hakija mutta kyl viime vuosina se haastatteluiden ilmapiiri on muuttunut hyvin semmoiseksi keskustelelevammaks ja pyritty luomaan sellanen lämmin tunnelma. Ja ehkä ymmärretty sekin, että se haastattelutilanne on tietyllä tavalla puolin ja toisin myyntitilanne eli sen lisäksi, että hakija yrittää myydä omaa osaamistansa ja sitä omaa panostansa. Niin yrityksetkin etenkin sellaisilla aloilla, joissa on haastetta löytää työntekijöitä niin on kiinnittäny enemmän huomiota siihen, että heidänkin täytyy myydä heidän yritystään et saadaan houkuteltua ne parhaat tekijät, että ei voi prässätä ja olettaa vaan et nyt me voidaan olla mimmoisia vaan siel haastattelussa ja sit tää hakija vaan haluaa meille vaan että niistä hyvistä hakijoista kilpaillaan.

Hyöty hakijalle. Rekrytoijien näkemysten mukaan myös hakijan näkökulmasta rekrytoijan vuorovaikutusosaamisella on suuri merkitys. Jos hakijalla eikä rekrytoijalla kummallakaan ole riittävästi vuorovaikutusosaamista, hakijan ei ole mahdollista onnistua työhaastattelussa. Tulosten mukaan rekrytoijan kuuluisi kuitenkin olla työhaastattelutilanteen ”kapellimestari” ja ”orkestraattori”, joka varmistaa, että työhaastattelu toteutuu tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Seuraavassa esimerkissä rekrytoija kuvailee tällaista tilannetta:

H7: Ja sitten tavallaan sillä vuorovaikutusosaamisella, vaikka et jos ajatellaan kompetenttia viestintää, tehokasta ja tarkoituksenmukaista ja muuta nii sitte, ku kandeissaha on niin monenlaisia ja niitä, joille se vuorovaikutusosaaminen on vaikeaa ja hankalaa niin jos se haastattelija, rekrytoija ei hallitse vuorovaikutusta ja hänen vuorovaikutusosaaminen ei ole riittävällä tasolla niin tavallaan ei kandi voi onnistua silloin. Et se on sen haastattelijan, hän on se orkestraattori siinä ja se kapellimestari, että hänen tehtävä huolehtia siitä, että se kokonaisuus toteutuu tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti niin ku pitää.

Rekrytoijan vuorovaikutusosaamisen keskeistä merkitystä ja tärkeyttä on siis tulosten valossa mahdotonta kiistää. Rekrytoijan vuorovaikutusosaaminen paitsi mahdollistaa työhaastattelemisen, tuo merkittäviä hyötyjä sekä organisaatioille että hakijoille. Rekrytoijat pitivätkin vuorovaikutusosaamista koko tekemisensä ytimenä ja keskeisimpänä osana omaa työtään.

5.4 Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksiin liittyvät haasteet työhaastatteluissa

Tämän tutkielman tavoitteena on myös kuvata ja ymmärtää rekrytoijien käsityksiä ja kokemuksia rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä haasteista työhaastattelutilanteessa. Seuraavaksi käsittelen rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen, affektiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuksien kautta. Sen jälkeen siirryn tarkastelemaan nimenomaan teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa ilmeneviä rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita.

5.4.1 Työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyvän tiedon ja ymmärryksen haasteet

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyvät haasteet kohdentuvat rekrytoijien työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyvään tietoon ja ymmärrykseen, jolloin rekrytoijan voi olla vaikea löytää sopivia toimintatapoja työhaastattelussa. Haasteet rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiivisessa ulottuvuudessa ilmenevät puutteellisena tietona tai ymmärryksenä haastatteluvuorovaikutuksesta. Tulosten perusteella rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyviä haasteita työhaastatteluissa ovat:

- Voimakkaisiin tunnereaktioihin tarkoituksenmukainen reagoiminen
- Huumori
- Substanssiosaamisen puute
- Heikko valmistautuminen työhaastatteluun

Voimakkaisiin tunnereaktioihin tarkoituksenmukainen reagoiminen. Tulosten mukaan hakijan voimakkaaseen tunnereaktioon reagoiminen tarkoituksenmukaisella tavalla voi aiheuttaa rekrytoijalle haasteita, koska rekrytoijilla ei useinkaan ole riittävästi tietoa siitä, miten kyseisessä vaikeassa tilanteessa olisi toimittava. Hakijan tunnereaktioihin reagoiminen voi olla erityisen haastavaa, koska siihen ei voi varautua etukäteen. Lisäksi hakija on useimmiten rekrytoijalle tuntematon henkilö, eikä rekrytoijan ole näin ollen mahdollista tietää, mikä olisi sopivin tapa reagoida juuri kyseistä henkilöä ajatellen. Rekrytoijien näkemysten mukaan pahimmillaan voi käydä jopa niin, että työhaastattelutilannetta on vaikea jatkaa hakijan tunnepurkauksen jälkeen. Tulosten valossa näyttää siis siltä, että juuri tuntemattomuus rekrytoijan ja hakijan välillä tuottaa haasteita voimakkaisiin tunnereaktioihin reagoimisessa, koska rekrytoijan on mahdotonta tietää, mikä olisi oikea tapa tukea kyseistä hakijaa. Seuraavissa aineisto-esimerkeissä rekrytoijat kuvailevat haasteita reagoida hakijan voimakkaaseen tunnereaktioon:

H7: No sit vois tulla tämmöinen joku niin voimakas tunnepurkaus et sitten se luo haastetta sille tilanteelle. Haasteita on niin monen kokoisia, että isoja ja pieniä että päästäänkö sen jälkeen jatkamaan, että jos joku asia tai joku laukaisee jonkun sellaisen voimakkaan reaktion.

H8: No kyllä ainakin se, kun hakija rupes itkemään. Tai mul on useammankin kerran ollut sellanen tilanne vähän et hakija itkee jostain syystä. Yleensä ei minun aiheuttamana vaan et se tilanne on vaikka liian jännittävä tai siinä on kova paine. Nii en voi sanoo et mä oon kauheen hyvä niissä tilanteissa. Et on kauheen vaikea löytää niitä oikeita sanoja ja tapaa reagoida siihen. Kun sitte tavallaan voi olla et sä oot ollut vasta viis minuuttia sen ihmisen kanssa siinä tilanteessa ja sä et tiedä siitä vielä yhtään mitään ja sitten ku hän itkee niin sit ei tiedä et millä tavalla just hänelle kannattais nyt, sanoo asioita. Et ne on hankalia, joissa mä tiedän, että mä en oo kauheen hyvä, ku mä en tiedä mitä mun pitäis sanoo. Sit yrittää vaan jotenkin lohduttaa ja kuunnella ja tsempata. Mut ne ovat hankalii, ei semmoseen osaa etukäteen varautua, et mitä mun pitäis sanoo. Ja sit ku ei tunne niin mä oon tosi huono niissä.

Huumori. Huumori voi parhaimmillaan olla tehokas keino rentouttaa hakijaa työhaastattelutilanteessa, mutta joillekin rekrytoijille se voi olla myös haaste. Tulosten mukaan rekrytoijille ei välttämättä ole itselleen luontaista hyödyntää huumoria työhaastattelutilanteessa. Rekrytoijien mukaan huumori keventää työhaastattelun ilmapiiriä ja siitä voi olla hyötyä erityisesti työhaastattelun alkupuolella. Rekrytoijat voivatkin kokea haasteeksi sen, jos eivät itse kykene käyttämään erilaisia huumorin keinoja työhaastattelussa, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

H3: Just kun mä sanoin tuossa aiemmin, että kun mä en oo semmonen yltiösosiaalinen niin joskushan siitä ois ihan hyötyä et osais heittää semmosta hyvää, hauskaa, kevyttä läppää ja sellaista humoristista semmoista mikä keventää sitä ilmapiiriä tai jotenkin nasevasti jotenkin kommentoida johonkin. Mutta se ei ole ollenkaan mun vahvuus mutta kyllä mä olen huomannut, että siitä joskus olis hyötyä. Varsinkin siinä haastattelun ihan alussa, että osais myös puhua ihan muusta kuin siitä itse asiasta sen ilmapiirin keventämiseksi niin se on ehkä semmonen missä mä en ole vahvimmillani.

Substanssiosaamisen puute. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä haasteista juuri substanssiosaamisen puute korostui tuloksissa. Substanssiosaamisen puute saattaa osoittautua hyvinkin merkittäväksi haasteeksi rekrytoijille työhaastattelussa. Työhaastatteluvuorovaikutus edellyttää rekrytoijilta paitsi ymmärrystä työhaastatteluvuorovaikutuksesta yleisesti myös ymmärrystä rekrytoitavasta tehtävästä. Rekrytoitavaan rooliin liittyvä substanssiosaamisen puute korostui tuloksissa yleisimpänä tekijänä, joka aiheuttaa rekrytoijille tiedollisia haasteita työhaastatteluissa. Substanssiosaamisen puute voi aiheuttaa haasteita, koska rekrytoijan olisi kyettävä arvioimaan hakijan soveltuvuutta tehtävään, vaikka rekrytoijalla itsellään ei ole riittävä ymmärrystä tehtävän vaatimuksista ja siinä tarvittavista tiedoista ja taidoista. Substanssiosaamisen puutteen myötä rekrytoija ei aina pysty tulkitsemaan ja arvioimaan hakijan osaamista, koska se on niin täynnä vieraan alan termejä. Rekrytoijien näkemysten mukaan substanssiosaamisen puute voi myös vaikeuttaa kysymysten esittämistä ja kuuntelemista. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat substanssiosaamisen puutteen vuoksi kohtaamiaan haasteita:

H7: Ja sitten vaikka se, että rekrytoijana sitten kun mäkin olin, mun tehtävä oli siellä it-puolella arvioida niin kuin sitä social skillsiä ja culture fit, social fit puolta, niin enhän mä

tuntenut sitä teknologiapuolta enkä sitä teknistä puolta ollenkaan. [...] Niin sitten olihan nekin tosi jännittäviä itelle tavallaan siinä alusta varsinkin, että et siis niin ”ymmärsinkö mä nyt, että niin millä teknologioilla sä oot koodannu” ja ”minkälaista c++:aa” ja ”osaaks sä nää lambda function -jutut ja ajureista ylemmäs vai minkä tyyppistä sä oot tehnyt”. Ja sit kun mun piti kommunikoida sitä, vaikka organisaatiossa eteenpäin, niin sit silleen että ”ymmärsinkö mä nyt, että minkä alan osaaja tämä on ja mitä teknologioita tämä on käyttänyt”. Et sitte, jos ei se ole niin spesifi se rekrytoija, että se voi vaan keskittyä siihen ihmiseen vaan sen pitää myös pystyä arvioimaan sitä osaamista eikä tunne sitä ydinkompetenssia niin onhan silloin ihan ilmeiset vuorovaikutushaasteet sekä kysymisessä että kuuntelemisessa.

H8: Ja sitte aina välillä on sellaisia tilanteita, kun esimerkiksi henkilö, jonka kanssa keskustele, on aika paljon kokeneempi työuran kannalta ja sitten täytyis selvittää sellaisia asioita substanssipuolesta, mitkä on minulle täysin uusia. Ja vaikka mä tiedän mitä mä olen kysymässä mutta sitten henkilö vastaa alan termeillä ja niin syvällä siinä substanssissa et mä en ymmärrä siitä mitään. Eli et se on liian täynnä niitä alan termejä ja sitä osaamista et tavallaan se mun osaaminen ei riitä tulkitsemaan sitä. Et ne on joskus vähän haastavia et sit joutuu vähän kysymään että, tai muotoilemaan sillä tavalla, että ”niin et mä en nyt ihan päässy kaikessa kärryille et tarkoittiko tällaista”, et joutuu vähän kysymään siitä vielä. Et jos toinen vois selittää sillä tavalla, että mä ymmärtäisin jotain. Et ne on aika haastavia tilanteita kanssa.

Heikko valmistautuminen työhaastatteluihin. Myös heikko valmistautuminen työhaastatteluun voi rekrytoijien näkemysten mukaan aiheuttaa haasteita työhaastattelutilanteessa. Jos rekrytoija ei ole valmistautunut huolellisesti työhaastatteluun, hän ei ole esimerkiksi ehtinyt välttämättä perehtyä kaikkien hakijoiden papereihin riittävästi ja tehdä kunnollista pohjatyötä ennen työhaastattelua. Tällöin rekrytoijan valmistautumista työhaastatteluun voidaan pitää heikkona sen puutteellisuuden vuoksi. Tulosten mukaan tämä taas vaikeuttaa tulosten mukaan työhaastatteluvuorovaikutuksen tehokasta ja tarkoituksenmukaista toteutumista. Rekrytoijien kuvausten perusteella valmistautumisen puute voi toisaalta heijastua myös rekrytoijien viestintäkäyttäytymiseen. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat heikkoa valmistautumista työhaastatteluun:

H1: Kyl se varmasti heijastuu (viestintäkäyttäytymiseen), jos haastattelija jännittää tilannetta tai ei oo valmistautunut niin se varmaan voi heijastua siihen.

H7: Ja kuinka hyvin se pohjatyö on tehty niin sekin vaikuttaa sitten niihin vuorovaikutustilanteisiin, että ootko sä ehtinyt perehtyä kaikkien papereihin riittävästi.

Tulokset osoittavat, että rekrytoijan vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen eli rekrytoijien työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyvään tietoon ja ymmärrykseen kytkeytyviä haasteita ovat voimakkaisiin tunnereaktioihin tarkoituksenmukainen reagoiminen, huumori, rekrytoitavaan rooliin liittyvä substanssiosaamisen puute sekä heikko tai puutteellinen valmistautuminen työhaastatteluun. Seuraavassa alaluvussa käsitellään haasteita, jotka kytkeytyvät rekrytoijien asenteisiin, tunteisiin ja motivaatioon eli rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen.

5.4.2 Asenteisiin, tunteisiin ja motivaatioon liittyvät haasteet

Paitsi että rekrytoijat tarvitsevat työhaastatteluissa tietoa ja ymmärrystä työhaastatteluvuorovaikutuksesta, heidän täytyy myös olla oikealla tavalla asennoituneita työhaastatteluun. Lisäksi rekrytoijien on oltava riittävän motivoituneita olemaan vuorovaikutuksessa hakijoiden kanssa. Rekrytoijat voivat kuitenkin kohdata työhaastatteluissa erilaisia haasteita koskien omia asenteitaan, tunteitaan ja motivaatiotaan. Olen jäsentänyt tulosten perusteella rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen kuuluvan seuraavat haasteet:

- Negatiivinen mieliala
- Asennoitumishaasteet
- Motivaation puute

Negatiivinen mieliala. Rekrytoijien negatiivinen mieliala ja negatiiviset tunteet voivat vaikuttaa myös työhaastattelutilanteeseen negatiivisesti. Rekrytoijien negatiivinen mieliala voi tulosten mukaan johtua esimerkiksi rekrytoijien omasta väsymyksestä tai huolista muilla elämän osa-alueilla. Rekrytoijien näkemysten mukaan negatiivinen mieliala voi heikentää rekrytoijan keskittymiskykyä, jolloin työhaastattelutilanteeseen keskittyminen vaatii rekrytoijalta erityistä panostusta. Väsymystä voi tulosten mukaan toisaalta aiheuttaa myös tiheä haastattelutahti, kun rekrytoijilla on peräkkäin lukuisia työhaastatteluja. Tällöin rekrytoijat voivat tulosten mukaan myös tehdä helpommin virheitä, koska heillä voi olla vaikeuksia erottaa haastattelut toisistaan ja muistaa, keneltä on jo kysynyt mitään. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat negatiivisen mielialan syitä ja sen vaikutuksia omaan suoriutumiseen työhaastattelussa:

H6: Niin ku tos just aikaisemmin sanoin et tavallaan, jos on tosi kiire päivä ollut tai vaikeeta muuten tai on vaikka nukkunu huonosti. Muistan lukemattomia kertoja, kun muksut on valvottanut koko yön ja sitten sä tiedät, että sul on edessä päivä et sä lähdet kuuden junalla *paikkakunnan nimi* ja sul on viis haastattelua päivässä, niin kyllä siinä joutuu oikeasti miettimään, että A: miten mä pysyn hereillä tän päivän ja B: että miten mä pystyn vielä skarppina kaikki nämä viis haastattelua. Et totta kai niissä on paljon mitä ihan itse siihen haastattelijaan liittyy.

H8: No siis kyllähän mullakin on tilanteita et mä saatan olla tosi väsynyt siinä haastattelussa. Et joskus on niitä pitkiä päiviä, että mulla saattaa olla vaikka kuus tai kahdeksan haastattelua sinä päivänä ja ne on kaikki ihan silleen aikataulutettu putkeen. Niin mä kyllä tykkään hirveesti haastatteluista, ja ne on yks mun lemppariosa mun työtä mutta voin sanoa et ku päivän kuudes tai kaheksas haastattelu tulee niin en mä pysty olemaan niin hyvä ku niissä alkupäivän jutuissa. Et sit tulee jotain virheitä et saattaa kysyä vahingossa samaa asiaa tai jos ne kaikki haastattelut on jotenkin hirveen samanlaisia että kaikkien profiilit on, et ne on kaikki tehnyt jotain tiettyä roolia aikaisemmin ja ne on kaikki samalta alueelta ja melkein käyny samat koulutkin tai että niissä ei oo kauheasti eroja niin sitte on tosi vaikeeta välillä keskittyä siihen että oonko mä kysynyt tän asian jo, vastahan se mulle näin. Et rupee epäilemään itseä. [...] Ei kaikilla oo aina hyvä päivä et ihmisiä täälläkin vaan ollaan.

Asennoitumishaasteet. Rekrytoijien voi olla vaikea asennoitua haastatteluun taroituksenmukaisella tavalla esimerkiksi haastavan hakijan takia. Rekrytoijien näkemysten mukaan hakija voi esimerkiksi olla niin vähäsanainen, ettei työhaastattelun tavoitteiden ole mahdollista täyttyä. Tämä taas voi aiheuttaa rekrytoijalle haasteita saada hakija kertomaan riittävästi tietoa oman päätöksentekonsa tueksi. Tällöin rekrytoijalta vaaditaan taitoa saada hakija jakamaan kuitenkin siinä määrin riittävästi informaatiota, että rekrytointipäätös on mahdollista ylipäänsä tehdä. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat havainnollistavat haastavia hakijoita, jotka ovat ajoittain liian vähäsanaisia:

H1: No esimerkiksi hakija, joka ei oo valmis antamaan itsestään mitään tietoa et vastaa hyvin lyhyin ja jos mahdollista "kyllä ei" -vastauksin niin siitä on tosi vaikeeta saada myöskään henkilöä tai sit toimintatyylistä kuvaa.

H5: Ehkä haastavimpia on joko se, että se henkilö ei vuorovaikuta oikein ollenkaan eli hänestä ei saa mitään tietoa hän ei meinaa siis ei vaan verbalisoi yhtään mitään et vastaukset on joko kyllä tai ei -tyyppisiä ja tavallaan pitää nyhtää ja nyhtää sitä tietoa sieltä henkilöstä. Niin se on hankalaa koska tarkoitus on kuitenkin miettiä, että mitä hän osaa ja mitä hän haluaisi tehdä ja jos sitä ei saada niin se on tosi vaikeeta tehdä mitään päätöksiä.

H7: No sitten vastaavasti semmoinen on haastavaa, kun hakija vastaa vain yhdellä sanalla. Ja sitten yrität, että vähän jotenkin auttaa, että josko vielä tulisi jotain lisää, niin sit se on aina vaan jotenkin että "joo", "ehkä", "kyllä", "on", "joskus". Näin. Siis se on jotenkin semmoista kauheen pyöreätä se viestintä et siitä et meinaa saaha oikein mistään kiinni.

Motivaation puute. Toisaalta rekrytoijien oma vähäinen tai puutteellinen motivaatio voi tulosten mukaan myös aiheuttaa rekrytoijille haasteita työhaastattelussa. Jotta rekrytoija voisi osallistua työhaastatteluun tehokkaalla ja taroituksenmukaisella tavalla, tällä tulisi olla riittävästi motivaatiota olla vuorovaikutuksessa hakijan kanssa. Tulosten mukaan esimerkiksi oman työn kuormittavuus voi kuitenkin aiheuttaa motivaation puutetta, kun yhteen työpäivään joudutaan sisällyttämään liian monta haastattelua peräkkäin. Tällöin työn kuormittavuus voi aiheuttaa tilanteen, jossa rekrytoijan on vaikeeta saada itsensä motivoitua päivän viimeisiin työhaastatteluihin. Toisaalta motivaation puutetta voi aiheuttaa myös oman päätäntävällän menettäminen, jos rekrytoija joutuu tilanteeseen, jossa hänet määrätään haastattelemaan tietty hakija ilman rekrytoijan omaa halukkuutta haastatella kyseistä hakijaa. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat tilanteita, joissa voi olla haastava motivoitua työhaastattelutilanteeseen:

H3: Ne on ehkä enemmän sit liittynyt siihen, että jos mä oon ikään kuin joutunut haastattelemaan sellast henkilöä, jota mä en haluaisi haastatella mutta mulle on ikään kuin kerrottu että "nyt sinä haastattele tämän henkilön" eli ikään kuin joku muu on tehnyt mun puolesta sen päätöksen siitä, että tämä henkilö haastatellaan.

H4: Ja toki sitten se mitä varsinkin nyt tässä on ollut aika kiireinen tämä loppuvuosi niin se että jos päivässä tekee monta haastattelua niin siinä vaiheessa kun alkaa olemaan ne omat ns voimavarat siltä päivältä käytetty ettei vaan enää oikeastaan jaksais puhua tai muuten keskustella ja kuunnella ja se vaatii kuitenkin tosi paljon keskittymistä niin kyllä ne tilanteet

on myös semmoset, että täytyy itseään hieman keräillä ja sitä motivaation boostia jostakin pikkusen löytää että siihen hyppää.

Negatiivinen mieliala, asennoitumishaasteet sekä motivaation puute ovat haasteita, jotka tulosten mukaan kytkeytyvät rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen. Seuraavassa alaluvussa siirryn tarkastelemaan rekrytoijan vuorovaikutusosaamisen behavioraaliseen ulottuvuuteen eli viestintäkäyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä haasteita.

5.4.3 Viestintäkäyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyvät haasteet

Rekrytoijat saattavat kohdata työhaastattelutilanteessa haasteita myös omaan viestintäkäyttäytymiseensä ja vuorovaikutustaitoihinsa liittyen. Tällöin voidaan puhua haasteista rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen behavioraalisessa ulottuvuudessa. Tämän tutkielman tulosten mukaan rekrytoijien viestintäkäyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyviä haasteita työhaastattelutilanteessa ovat seuraavanlaiset haasteet:

- Viestinnän mukauttamisen haaste
- Keskustelun johtamisen haaste
- Toimivan viestintäilmapiiirin epäonnistunut luominen
- Kuuntelemisen haaste

Viestinnän mukauttamisen haaste. Vaikka rekrytoijien tulisi kyetä mukauttamaan viestintäänsä tilanteeseen ja hakijaan sopivalla tavalla, se ei aina onnistu. Tulosten mukaan viestinnän mukauttamisen haaste voi tulla ilmi liiallisena rutiininomaisuutena, jolloin rekrytoija menee jokaiseen työhaastatteluun samalla tavalla ja rutiinilla toistaen samat sanat jokaiselle hakijalle. Tulosten mukaan tällaisella toimintatavalla rekrytoijan on toki mahdollista toteuttaa työhaastattelu käytännössä, mutta tällöin ei välttämättä saavuteta parhaita mahdollisia tuloksia. Rekrytoijien näkemysten mukaan liiallinen rutiininomaisuus ja kyvyttömyys mukauttaa viestintää tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla voi saada aikaan tilanteen, jossa rekrytoija menee niin ikään hakemaan haastattelusta jotain, kun rekrytoijan kuuluisi mennä työhaastatteluun kuulemaan, mitä hakija aidosti haluaa itse kertoa. Näin ollen hakija on vaarassa jäädä eriarvoiseen asemaan koko rekrytointiprosessissa. Seuraavissa esimerkeissä rekrytoijat kuvaavat viestinnän mukauttamisen haasteita:

H2: Että kyllä sillä on vaikutusta sekä siihen haastateltavan rooliin mut myös siihen haastattelijan rooliin koska se että jos haastattelijal ei oo niitä taitoja mukautua ja vuorovaikuttaa laadukkaasti niin kyllä mä sanoisin, että myös se haastateltava jää vähän eriarvoiseen asemaan siin prosessissa.

H6: No edelleenkin mä ehkä tuun siihen mitä mä oon todennu et mikä tavallaan ei toimi. Että jos sä et jollakin tavalla osaa mukautua siihen haastateltavaan tai siihen haastattelutilanteeseen. Eli jos sä meet aina sillä samalla tavalla aina sillä samalla rutiinilla aina niillä

samoilla sanoilla niin jokaisen sellaisen haastattelun saa kyllä vedettyä läpi mutta mä en ollenkaan vakuuttunu siitä, että saako siitä silloin irti sitä mitä oikeesti se haastateltava haluaa kertoa vai saako sitä irti sen mitä haastattelija on mennyt hakemaan.

Keskustelun johtamisen haaste. Myös keskustelun johtaminen voi tuottaa rekrytoijille haasteita työhaastattelutilanteessa. Tulosten mukaan rekrytoijan voi esimerkiksi olla haastavaa keskeyttää hakijan puheenvuoro. Työhaastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa hakijan on tarkoitus kertoa itsestään erilaisia asioita, mutta hakija voi rekrytoijien mukaan välillä puhua jopa liikaa. Tällöin hakija kyllä jakaa informaatiota, mutta keskustelussa ei silti päästä riittävän syvälliselle tasolle. Tällaisessa tilanteessa rekrytoijan olisi tulosten mukaan kyettävä omia vuorovaikutustaitojaan hyödyntäen keskeyttämään hakija, mutta kuitenkin siten, ettei hakija koe tullessaan loukatuksi tai jyrätyksi. Keskeyttämistä voi rekrytoijien mukaan kuitenkin tietoisesti harjoitella. Toisaalta keskustelun johtamista voi tulosten mukaan vaikeuttaa myös dominoiva hakija, joka pyrkiikin itse johtamaan keskustelua, vaikka se olisi rekrytoijan tehtävä. Ensimmäisessä aineistoesimerkissä rekrytoija luonnehtii keskustelun johtamisen haastetta sellaisessa työhaastattelutilanteessa, jossa hakija puhuu liikaa. Jälkimmäisessä aineistoesimerkissä toinen rekrytoija kuvailee keskustelun johtamisen haastetta dominoivan hakijan takia:

H5: Ja sit toinen on se, että jos henkilö joko meinaa koko ajan puhua päälle, jaarittelee hurjan paljon koko ajan niin sitten taas sen stoppaaminen kohteliaalla tavalla. Et siis mä oon itse niin peruskiltti ihminen, että mulla on vaikea tai jyrätä haastattelussa ja stopata silleen et "hei nyt vaan mennään eteenpäin". Niin se on kans ainakin, mä itse koen sen hankalaksi. Tai sen itse tasapainoilun siinä, että se kandi samalla kokee et "hei tässä mennään kivasti eteenpäin" eikä häntä taas sitte jyrätä.

H7: No sitten on, jos on joku tämmönen tosi päällepäsmäri kandi, joka on ottaa tilan tällä tavalla haltuun ja rupee vähän omavaltaisesti ikään kuin toimimaan siinä ja viemään ja ohjaamaan sitä haastattelua, jolloin se muuttuu jo vähän muuksi kuin keskusteluksi siitä, että oisko hän meille sopiva kandi. [...] Ja sitten varsinkin just semmonen, et jos vastaa, mulla on vähän sitä ongelmaa, että vastaan niin pitkästi niin että sitten tuntuu että ja ihan asian vierestä vielä niin ne on tosi vaikeita sitten välillä mulle keskeyttää että "hei että mulla ois nää kysymykset tässä" ja näin ja näin. Et semmoisia niin ku just nää, että puhuu niin pitkästi, ei vastaa kysymykseen, esiintyy.

Toimivan viestintäilmapiirin epäonnistunut luominen. Toimivan viestintäilmapiirin luominen luo pohjan koko työhaastattelutilanteelle, mutta silti se ei aina onnistu, mikä voi aiheuttaa rekrytoijalle ja tämän työlle merkittäviä haasteita työhaastatteluissa. Toimivan viestintäilmapiirin avulla rekrytoijan on mahdollista saada työhaastattelutilanteessa selville tarvitsemansa tiedot hakijasta. Toimimattomassa viestintäilmapiirissä rekrytoijan ei taas ole mahdollista saada haastattelusta ja hakijasta riittävästi informaatiota, jota tarvittaisiin rekrytointipäätösten tekemiseksi. Ilman toimivaa viestintäilmapiiriä rekrytoijan on mahdollista esittää aikomansa kysymykset, mutta rekrytoijalle jää silti todennäköisesti paljon epäselvyyksiä, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä havainnollistaa:

H6: No se on kaiken a ja o. Ilman sitä niin mä en saa siitä haastattelusta irti sitä mitä mä haen. Että ja monesti ku aatellaan tavallaan et mullahan on siinä tietenkä oma agendani et mitä haastattelijana tavallaan hakijasta haluan saada irti, niin jos en mä saa siihen luotua jonkunäköistä yhteyttä ja keskusteluyhteyttä niin eihän, sithän se hakija vastaa jotakin, mutta mulle jää silti tosi paljon epäselvyyksiä.

Kuuntelemisen haaste. Aito kuunteleminen ja hyvät kuuntelutaidot ovat tärkeä osa rekrytoijan vuorovaikutusosaamista, mutta tulosten mukaan rekrytoijan omat luonteenpiirteet voivat ajoittain tehdä kuuntelemisesta haastavaa. Tulosten mukaan rekrytoijan on hyvä tiedostaa esimerkiksi oma puheliaisuutensa, koska tällöin rekrytoijan on mahdollista ottaa se huomioon myös työhaastattelutilanteessa. Rekrytoijien oma puheliaisuus voi tulosten mukaan haastaa kuuntelemista, koska rekrytoijat voivat kokea haastavaksi malttaa olla hiljaa ja keskittyä kuuntelemaan hakijaa keskeytyksettä. Seuraavassa aineistoesimerkissä rekrytoija havainnollisata kuuntelemisen haastetta työhaastattelutilanteessa:

H8: Mut sitte tosi tärkeä on myöskin se kuuntelupuoli et pitää pystyä kuuntelemaan ja saamaan niistä hakijan vastauksista sitä informaatiota siihen tueksi. Et jos mäkin oon kauheen puhelias ihminen niin se on aina oma haasteensa et malttaa pysyä hiljaa ja kuunnella mitä se toinen sanoo.

Tulosten mukaan rekrytoijan vuorovaikutusosaamisen behavioraalisen ulottuvuuden haasteet koskevat siis viestinnän mukauttamista, keskustelun johtamista, toimivan viestintäilmapiirin luomista sekä kuuntelemista. Seuraavaksi siirryn käsittelemään rekrytoijan vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita, jotka ilmenevät nimenomaan teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa.

5.5 Vuorovaikutusosaamisen haasteet teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa

Tulosten mukaan rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen voidaan nähdä olevan teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa pitkälti samankaltaista kuin kasvokkain toteutuissa työhaastatteluissa. Sama periaate pätee tulosten mukaan myös rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyviin haasteisiin työhaastattelutilanteessa, sillä tulokset osoittavat haasteiden olevan pääosin samankaltaisia sekä kasvokkaisissa että teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa. Tulosten mukaan rekrytoijat kohtaavat teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa samankaltaisia haasteita kuin kasvokkaishaastatteluissakin, mutta teknologian aiheuttamat käytännön tason haasteet ovat niin ikään ”bonus-pala” työhaastatteluihin, kuten eräs rekrytoijista sanoittaa seuraavassa aineistoesimerkissä:

H6: No ehkä se on semmoinen bonus-pala niihin, että jos tehdään teknologiavälitteisenä ne kaikki samat haasteet kuin mitä live-hommassakin on olemassa siellä mutta bonuksena tulee sitten vielä päälle se, että just jos joku on ääni ei kuulu tai video pätkii tai sitten

ylipäättänsäkin se, et kun ei ole se livetilanne niin kyllähän se tavallaan se tietynlainen yksi aistikanava jää kokonaan pois.

Tuloksista oli kuitenkin tunnistettavissa joitain yksittäisiä rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita, jotka kytkeytyivät nimenomaan teknologiavälitteisesti toteutettuihin työhaastatteluihin. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa olivat tämän tutkielman tulosten mukaan seuraavia:

- Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kriittinen tarkkailu
- Haaste johtaa keskustelua teknologiavälitteisesti
- Haaste luoda toimiva viestintäilmapiiiri teknologiavälitteisesti

Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kriittinen tarkkailu. Rekrytoijien näkemysten mukaan oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kriittinen tarkkailu korostuu erityisesti teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa. Teknologiavälitteisessä videohaastattelussa rekrytoija näkee näyttöpäätteeltä yhtä aikaa sekä hakijan että itsensä, toisin kuin kasvokkaishaastattelussa, jossa rekrytoija voi keskittyä täysin hakijaan, kun itseään ei luonnollisesti ole mahdollista nähdä. Rekrytoijien näkemysten mukaan oman kuvan jatkuva näkeminen tietokoneen näytöltä voi saada rekrytoijan arvioimaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään ylipäänsä enemmän, mutta myös kriittisemmin. Näin ollen teknologiavälitteisyys on tietyllä tavalla lisännyt rekrytoijien kriittisyyttä omaa itseään kohtaan työhaastatteluissa, kuten seuraava aineistoesimerkki havainnollistaa:

H2: Ja sit ehkä se, että koska niis tilanteis ei nää itseään ollenkaan, että se on ehkä sellainen minkä huomaa, että kiinnittää enemmän huomiota siihen omaan vuorovaikuttamiseen myös siinä, että miten se vuorovaikutus tulee liikkeisiin ja siihen, miten toimii, kun näkee sen pikkukuvan itsestään niin kyl se siihen vaikuttaa. Että ehkä arvioi itseään enemmän ja kriittisemmin kun siinä että on face to face -tilanteessa. Et tietty kriittisyys on ehkä lisääntyny sen kautta.

Haaste johtaa keskustelua teknologiavälitteisesti. Vaikka rekrytoijat kokevat myös kasvokkaisissa työhaastatteluissa haasteita keskustelun johtamiseen liittyen, tulosten mukaan rekrytoijat kokevat keskustelun johtamisen vieläkin haastavammaksi teknologiavälitteisessä työhaastattelussa verrattuna kasvokkaishaastatteluihin. Tulosten mukaan teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa hakijaa voi olla entistäkin vaikeampi keskeyttää. Rekrytoijien kertoman mukaan hakijat voivat kokea olonsa rennommaksi teknologiavälitteisessä työhaastattelussa, jonka saavat tehdä kotoa käsin. Tämä taas voi johtaa hakijan jaaritteluun, jolloin rekrytoijan voi olla vaikea johtaa keskustelua. Hakijoiden ylenpalttisen puheen takia teknologiavälitteiset työhaastattelut voivat rekrytoijien mukaan myös kestää pidempään kuin vastaava haastattelu kestäisi kasvokkain toteutettuna. Toisaalta haasteita aiheuttaa myös se, että teknologiavälitteisessä työhaastattelussa keskustelun johtaminen on puhtaasti rekrytoijan kielellisen viestinnän varassa nonverbaalisen viestinnän rajallisuudesta johtuen. Näin ollen

rekrytoijien on tulosten mukaan kiinnitettävä erityistä huomiota sanavalintoihinsa. Seuraavissa aineistoesimerkeissä rekrytoijat kuvailevat haasteita johtaa keskustelua teknologiavälitteisessä työhaastattelussa:

H2: No kyl mä oon huomannut, että rönsyilyy on paljon enemmän. Mä en tiedä mistä se johtuu mutta videohaastatteluissa niin enemmän oon kohdannut sitä, että ihmiset lähtee pulputtamaan sitä tietoa minuuttitolkulla ilman mitään loppua näkyvissä. Et kun ehkä jotenkin, kun sellaista tietynlaista jännitystä ei oo niin se näkyy siinä et ihmiset moniin asioihin avaa asioita paljon enemmän kuin sitten taas kun ollaan siinä juuri neuvotteluhuoneessa saman pöydän ääressä niin mä huomaan että siin ihmiset on tietyllä tavalla pidättyväisempiä mikä näkyy sit taas siinä että se aika on usein tosi paljon kompaktimpi että mulla on mennyt enemmän aikaa etähaastatteluissa kun sitten taas face to face -haastatteluissa.

H5: Mutta siis joo ehkä se tavallaan, ku sä et voi viestiä vartalonkielellä ehkä tiettyä tyyppiä pääntymistä tai sitä että okei että nyt alkaa mennä vähän nii eteenpäin et ei voi tehdä tiettyjä asioita niin hyvin. Tai en ole tavannut seisoa kokovartaloihmisenä tuossa. Niin voisi tietysti tehdä ja sitten näkys, että vois vaikka viittoosille henkilölle jos haluaisi ja sekin olisi ihan mahdollista. Mutta että juuri ehkä sen keskustelun ohjaaminen on vielä enemmän se verbaalisen viestinnän varassa kuin sitten muuten. [...] Ja tosiaan sitten se keskustelun ohjaaminen, ku se on pelkästään sen verbaalisen varassa niin pitäisi verbaalisesti ehkä miettiä sanansa vielä tarkemmin jotta sit siinä on fiksummin.

Haaste luoda toimiva viestintäilmapiiri teknologiavälitteisesti. Toimivan viestintäilmapiirin luominen teknologiavälitteisessä työhaastattelussa voi tulosten mukaan olla myös välillä haastavampaa kuin kasvokkain toteutetussa työhaastattelussa. Tunnelman luominen ja tilanteen rentouttaminen on rekrytoijien näkemysten mukaan haastavampaa teknologiavälitteisessä työhaastattelussa, koska rekrytoijien ei ole mahdollista tavata hakijoita fyysisesti, kätellä heitä ja tarjota heille esimerkiksi vettä tai kahvia. Tietyt haastattelurituuaalit ja perinteisen haastatteluetiketin noudattaminen jäävät siis ainakin osittain pois. Rekrytoijien mukaan tilanteen rentouttaminen on siis helpompaa kasvokkaishaastatteluissa kuin teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa, kuten seuraavasta aineistoesimerkistä käy ilmi:

H8: Ja sit taas sen tietynlaisen tunnelman luominen ja tämmöinen rentoutuminen ei välttämättä sitten oo helppoo siinä tilanteessa, ku ollaan verkon välityksellä. Et se on helpompi, jos pääsee ihmisiä tapaamaan ja kättelemään ja vaikka tarjoon jotain vettä tai kahvia tai jotain muuta siinä et sitä pystyy sitä tilannetta rentouttaan ihan eri lailla ku se että on sillai ruutu vasten ruutua. Että ne ehkä sit jää siitä pois ennemmin.

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet ovat pitkälti samankaltaisia sekä teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa että kasvokkaisissa työhaastatteluissa. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että rekrytoijien teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa tarvitsemaan vuorovaikutusosaamiseen liittyy joitain spesifejä haasteita, joita ei ainakaan samalla tapaa esiinny kasvokkaishaastatteluissa. Tulokset osoittavat, että haasteita rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa aiheuttavat oman viestintäkäyttäytymisen kriittinen tarkkailu, keskustelun johtaminen sekä toimivan viestintäilmapiirin luominen.

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tulosten mukaan rekrytoijat tarvitsevat työhaastatteluissa monipuolisesti erilaista vuorovaikutusosaamista ja se onkin miltei keskeisin heidän työnsä edellytyksistä. Vuorovaikutusosaamista kuvataan usein osaamisrakenteena, johon kuuluvat kognitiivinen, affektiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus (Spitzberg & Cupach 2002, 574–575; Valkonen 2003, 35–38) ja sama jäsenitys toimii myös tässä tutkielmassa ohjaavana näkökulmana rekrytoijien vuorovaikutusosaamista tarkasteltaessa. Koska vuorovaikutusosaaminen edellyttää jokaisen ulottuvuuden hallitsemista (Laajalahti 2014, 23), oli ilahduttavaa huomata myös tämän tutkielman tulosten sisältävän kuvauksia jokaisesta vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudesta. Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ovat toisiinsa kietoutuneita ja vaikuttavat toinen toisiinsa (Horila 2020, 166), joten en kuitenkaan jäsennä pohdintaa vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien avulla, vaan nostan esiin yleisesti tutkielmani keskeisimpiä tuloksia suhteuttaen niitä samalla aiempaan tutkimustietoon.

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat tulosten mukaan ymmärrys työhaastatteluvuorovaikutuksen luonteesta, rekrytoijien oman roolin tiedostaminen, ymmärrys työhaastattelun tavoitteista, työhaastattelu- vuorovaikutuksen ennakointi ja suunnittelu, sekä oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointi. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen taas voidaan tulosten valossa liittää motivaatiotekijät, omien tunnetilojen tunnistaminen ja kontrollointi, omien ennakkokäsitysten kyseenalaistaminen sekä positiivinen asenne. Behavioraaliseen ulottuvuuteen taas kytkeytyvät viestintäkäyttäytymisen mukauttaminen, tarkoituksenmukainen viestintätyyli, kuuntelutaidot, argumentointitaidot, palautetaidot, toimivan viestintäilmapiirin luominen sekä haastattelu-etiketin noudattaminen. Eettinen ulottuvuus puolestaan piti sisällään sellaisia eettisiä periaatteita kuin luottamuksellisuus, tasavertaisuus, kunnioittavuus, rehellisyys ja vastuullisuus. Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen työhaastattelutilanteessa on siis varsin

laaja ja moniulotteinen osaamisrakenne, johon kuuluu tekijöitä jokaisesta vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudesta.

Tulosten mukaan haastattelu ei sanana kuvaa työhaastattelua enää kovin hyvin, koska vuorovaikutuksen tulisi olla työhaastattelussa rekrytoijan ja hakijan välistä vastavuoroista keskustelua. Asetelma ei siis enää nykyisin ole se, että rekrytoija kysyy ja hakija vastaa, vaan kummallakin on mahdollisuus sekä esittää omia kysymyksiään että vastata toisen esittämiin kysymyksiin ja ylläpitää näin omalta osaltaan keskustelun sujuvuutta. Työhaastattelut eivät suinkaan ole hakijan testejä tai kuulusteluja, vaan kyse on ennemminkin keskustelusta, jossa kaikki osapuolet ovat sitoutuneet selvittämään sellaisia yhteisiä asioita, jotka ovat työn kannalta merkityksellisiä (Murty 2014, 53). Tulosten mukaan vuorovaikutuksen vastavuoroisuus ja tasapuolisuus korostuu etenkin sellaisissa työhaastatteluissa, joissa hakijalla on runsaasti työkokemusta tai jos tämä työskentelee sellaisella alalla, jolla on pulaa osaavista työnhakijoista. Tähän voidaan toisaalta nähdä kytkeytyvän myös tuloksissa ilmi tullut muutos rekrytoijan ja hakijan välisissä valta-asetelmissa, jota käsitellen seuraavaksi.

Aiemmin on ajateltu, että työhaastatteluvuorovaikutusta määrittää merkittävä tavalla huomattava ero valta-asemissa siten, että haastattelijalla on se osapuoli, jolla on enemmän valtaa (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 434; Millar & Tracey 2006, 471). Onkin kiinnostavaa, että tämän tutkielman tulosten mukaan ero valta-asemissa on nykypäivänä kaventunut, koska työnhakijoita ei voida enää pitää itsestäänselvyytenä, vaan heistä käydään organisaatioiden välillä kovaa kilpailua. Työntekijäpula sekä lisääntynyt kunnioitus ja arvostus hyviä työntekijöitä kohtaan ovat siis kaventaaneet eroa valta-asemissa hakijan ja haastattelijan välillä. Toisaalta ajoittain valta-asetemat ovat kääntyneet jopa kokonaan uusiksi, kun hakija onkin se osapuoli työhaastattelutilanteessa, jolla on enemmän valtaa. Myös tämä kytkeytyy tulosten mukaan puolaan hyvistä hakijoista etenkin tietyillä kasvavilla aloilla.

Avain menestykseen ja hyvään työhaastattelukokemukseen kummankin työhaastattelun osapuolen näkökulmasta on hyvä valmistautuminen. Suunnittelemisen avulla haastattelijalla on mahdollista toteuttaa työhaastattelu onnistuneesti siten, että haastattelijalla paitsi saa tarvitsemansa informaation, onnistuu myös jättämään hakijalle positiivisen kuvan työhaastattelusta ja organisaatiosta. (Matsudaira 2017, 56.) Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiivisessa ulottuvuudessa korostuivatkin työhaastatteluvuorovaikutuksen ja -tilanteen suunnitteluun ja ennakointiin liittyvät tekijät. Toisaalta myös oman vuorovaikutuksen arviointi jälkikäteen nousi esiin keskeisenä tekijänä rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiivisessa ulottuvuudessa. Kirjallisuudessa tämänkaltaisista taidoista puhutaan metakognitiivisina taitoina. Metakognitiivisilla taidoilla tarkoitetaan yksilön taitoa suunnitella ja ennakoida vuorovaikutustilanteelle olennaisia tekijöitä sekä taitoa ennakoida omia viestintävalintoja ja -strategioita ja niiden seurauksia, mutta myös yksilön kykyä valita tehokkain ja tarkoituksenmukaisin tapa toimia (Valkonen 2003, 25, 234). Metakognitiivisten taitojen

korostuminen rekrytoijien vuorovaikutusosaamisessa voi johtua esimerkiksi siitä, että työhaastattelu on suhteellisen konstruoitu ja tavoitteellinen vuorovaikutustilanne, joka edellyttää rekrytoijilta ennakoitua ja vuorovaikutuksen suunnittelua työhaastattelun onnistumisen takaamiseksi. Työhaastattelulla on usein merkittäviä tavoitteita, jotka rekrytoijan olisi kuitenkin saavutettava vuorovaikutuksen avulla suhteellisen lyhyessä ajassa. Rekrytoijilla on siksi oltava riittävästi taitoa suunnitella ja ennakoida työhaastattelutilanteen kannalta olennaisia tekijöitä, taitoa ennakoida omia viestintävalintojaan ja -strategioitaan ja niiden seurauksia sekä kykyä valita tehokkain ja tarkoituksenmukaisin tapa toimia työhaastattelussa.

Tulosten mukaan pelkkä haastattelutilanteen suunnittelu ja ennakointi ei kuitenkaan riitä, vaan sen lisäksi rekrytoijalla tulisi olla työhaastattelutilanteessa myös positiivinen asenne. Haastattelijan positiivinen mieliala on yhteydessä hakijan käsitykseen informatiivisuudesta ja kompetenssista, mikä taas vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen (Chen, Hsu & Tsai 2013, 376). Myös työhaastattelijan informatiivisuuden ja miellyttävyyden on nähty olevan yhteydessä hakijoiden käsityksiin työn houkuttelevuudesta (Nikolaou 2011, 2198). Työhaastattelijan tulisi pyrkiä pitämään positiivinen asenne koko haastattelun ajan, koska on tärkeää, että hakijalle jää hyvä kokemus organisaatiosta ja työhaastattelusta. Hyväntuulisuus lisää todennäköisyyttä, että hakija vastaanottaa mahdollisen työtarjouksen. (Matsudaira 2017, 58.) Hakijoiden tyytyväisyys työhaastatteluvuorovaikutukseen taas on merkittävästi yhteydessä hakijan aikomukseen ottaa vastaan myöhempiä haastattelukutsuja (Ralston 1993, 60–61). Vaikka hakija ei siis saisikaan työtarjousta juuri sillä hetkellä hakemastaan työstä, rekrytoijien positiivisen asenteen myötä hakija saattaa myöhemmin vastata myöntävästi saman organisaation haastattelukutsuun. Koska yhä useammalla alalla kärsitään nykypäivänä työvoimapulasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019), rekrytoijien positiivinen asenne ja hakijalle jäävä positiivinen kuva organisaatiosta on näin ollen erityisen tärkeää myös pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Positiivisen asenteen avulla rekrytoijien voi myös olla helpompaa saavuttaa työhaastattelutilanteessa omia tavoitteitaan, joita käsittelen seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

Rekrytoijat pyrkivät vuorovaikutuksen avulla saavuttamaan työhaastattelutilanteelle asettamia tavoitteita. Koska vuorovaikutuksen tehokkuutta arvioidaan sen mukaan, missä määrin asetettuja tavoitteita saavutetaan vuorovaikutuksen avulla (Spitzberg 2015a, 562) ja vuorovaikutusosaamisen arviointiin käytetään yleisimmin tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereitä (Sawyer & Richmond 2015 193–194), myös tässä tutkielmassa on perusteltua tarkastella rekrytoijien erilaisia tavoitteita työhaastatteluissa. Työhaastattelijoilla on haastattelutilanteessa tyypillisesti useita eri tavoitteita, joita he pyrkivät saavuttamaan vuorovaikutuksessa. Työhaastattelijat pyrkivät tekemään onnistuneita arvioita hakijoiden soveltuvuudesta työhön ja organisaatioon sekä varmistamaan, että valitut hakijat hyväksyvät työtarjouksen. (Millar & Tracey 2006, 454.) Rekrytoijilla on myös tämän tutkielman tulosten mukaan

monenlaisia tavoitteita työhaastatteluissa. Näihin tavoitteisiin lukeutuvat hakijan tehtävään sopivuuden onnistunut arviointi, hyvän hakijakokemuksen mahdollistaminen sekä positiivisen yritysmielikuvan ylläpitäminen. Valtaosa työhaastatteluiden tutkimuksesta on kuitenkin pohjautunut ajatukselle, jonka mukaan sopivan henkilön valitseminen työhön on työhaastattelijan ainoa tavoite (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 327; Millar & Tracey 2006, 454), mutta kuten tämänkin tutkielman tulokset antavat ymmärtää, se ei pidä paikkaansa. Sopivimman hakijan valinta on työhaastattelijoiden tyypillisin instrumentaalinen tavoite, mutta sen lisäksi haastattelijoiden voi olla epävarmuuden vähentämisen ja ennustettavuuden edistämisen tavoitteita, relationaalisia tavoitteita sekä itsensä esittämisen tavoitteita (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435–436). Tämän tutkielman tuloksissa tuli ilmi näistä tavoitteista jo kaista. Kiinnostavaa on kuitenkin se, ettei monikaan näistä tavoitteista tullut esille haastatteluissa siinä osassa, jolloin haastatteluteemoista juuri tavoitteet ja odotukset työhaastattelussa olivat käsiteltävänä. Sen sijaan monet näistä tavoitteista tulivat ilmi rekrytoijien kerronnassa eri kohdissa haastatteluista. Voikin siis olla, että useimmat näistä kirjallisuudessa esitellyistä tavoitteista ovat rekrytoijille niin ikään tiedostamattomia tavoitteita, mutta silti kuitenkin samalla osa rekrytoijien tavoitteellista toimintaa työhaastatteluissa. Rekrytoijat siis pyrkivät toimimaan näiden tavoitteiden mukaisesti, mutta eivät välttämättä osaa nimetä niitä tietoisiksi tavoitteikseen työhaastattelutilanteissa.

Rekrytoijat toivat esille instrumentaaliset tavoitteensa, jotka koskivat sopivimman hakijan löytämistä ja siten onnistunutta rekrytointia. Epävarmuuden vähentämisen ja ennustettavuuden edistämisen tavoitteita rekrytoijien kerronnassa taas edustivat kuvailut, jotka koskivat rekrytoijien omiin tai hakijoiden uskomuksiin tai asenteisiin liittyvää epävarmuutta. On ajateltu, että työhaastattelijoiden on haastattelutilanteessa enemmän valtaa, jolloin heidän on mahdollista vähentää epävarmuutta monin eri keinoin (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435–436), mutta kuten tämän tutkielman tulokset osoittavat, valta-asema hakijan ja rekrytoijan välillä työhaastattelutilanteessa on kaventunut. Näin ollen voitaisiin ajatella, että myös rekrytoijien keinot vähentää epävarmuutta ovat samalla vähentyneet. On kuitenkin huomattava, että työhaastattelut ovat tyypillisesti varsin rutinoituneita vuorovaikutustilanteita eivätkä siksi luo merkittävää behavioraalista epävarmuutta (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 435–436) ja myös tämän tutkielman tulosten valossa vaikuttaa siltä, että rekrytoijilla on edelleen riittävästi keinoja vähentää epävarmuutta työhaastattelutilanteessa. Työhaastattelijoiden relationaaliset tavoitteet koskevat yleisesti vuorovaikutussuhteen tavoittelemista, ylläpitämistä ja heikentymistä (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 437), mutta tässä tutkielmassa rekrytoijien relationaaliset tavoitteet koskivat yksinomaan toimivan viestintäilmapiirin luomista työhaastattelutilanteeseen. Rekrytoijat kuvasivat usein toimivan viestintäilmapiirin luomista toimivana yhteytenä. Huffcuttin, Culbertsonin ja Riforgiaten (2015, 437) mukaan työhaastattelijat

tiedostavat toimivan yhteyden tärkeyden ja sisällyttävät työhaastatteluun siksi myös vapaamuotoisempaa keskustelua. Itsensä esittämisen tavoitteiden mukaisesti myös työhaastattelijoilla on tavoitteena hallita vaikutelmia työhaastattelutilanteessa sekä hakijan että organisaation jäsenten silmissä (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 327). Rekrytoijien itsensä esittämisen tavoitteet tulivat ilmi esimerkiksi rekrytoijien pyrkimyksenä vaikuttaa hakijoiden silmissä ammattimaiselta ja kompetentilta. Rekrytoijilla on siis lukuisia erilaisia tavoitteita työhaastattelutilanteessa eivätkä ne ole yksinomaan instrumentaalisia tavoitteita, vaan rekrytoijien tavoitteisiin työhaastattelutilanteessa kuuluu myös epävarmuuden vähentämisen ja ennustettavuuden tavoitteita, relationaalisia tavoitteita sekä itsensä esittämisen tavoitteita.

Työhaastattelu on kompleksinen vuorovaikutustilanne, jota määrittelevät useat ohjeistukset ja säännöt, joita vuorovaikutusosapuolten odotetaan tilanteessa noudattavan (Millar & Tracey 2006, 471). Näistä säännöistä useat ovat eettisiä normeja ja sääntöjä. Työhaastatteluihin liittyvien eettisten kysymysten tarkastelu on oleellista, koska se voi auttaa selvittämään, mikä on moraalisesti hyväksyttävää ja ei-hyväksyttävää käytöstä työhaastattelutilanteessa. Tämä taas voi osaltaan auttaa sekä työhaastattelijaa että hakijaa välttämään tilanteita, jotka aiheuttavat kummallekaan osapuolelle vaikeuksia. (Fletcher 1992, 361.) Tulosten mukaan rekrytoijat kokevat työhaastatteluissa erityisen tärkeäksi eettisen toiminnan, ja näin ollen vuorovaikutusosaamisen eettisen ulottuvuuden voidaan nähdä korostuvan rekrytoijien vuorovaikutusosaamisessa. Työhaastattelu on rekrytoijille osa heidän perustyötään, mutta hakijoille työhaastattelu voi olla hyvinkin suuri ja merkittävä tapahtuma, jolla on potentiaalisesti vaikutusta heidän koko loppuelämäänsä. Tästä syystä rekrytoijilla voidaan tämän tutkielman tulosten valossa nähdä olevan suuri vastuu ja velvollisuus kohdella hakijoita kunnioittavasti ja kaikkien eettisten periaatteiden mukaisesti, jotta jokaiselle hakijalle voidaan taata oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Hakijoille tulisikin jäädä paitsi hyvä ja positiivinen kuva työhaastattelusta myös kokemus siitä, että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti. Jotta työhaastattelijaa voi varmistaa näin käyvän, tämän tulisi pyrkiä laatimaan kysymyksistä hakijalle mahdollisimman helposti lähestyttäviä ja pyrkiä tietoisesti välttämään tilanteita, joissa hakija joutuisi kokemaan olonsa loukatuksi tai tyhmäksi. Työhaastattelijaa on kuitenkin työhaastattelutilanteessa se, jolla on jo työpaikka ja useimmiten hakijoita jännittää, joten on vain kohtuullista antaa hakijoille reilu mahdollisuus onnistua työhaastattelussa. (Matsudaira 2017, 58.) Haastattelijat, jotka joko tietoisesti tai tiedostamattaan aiheuttavat omalla toiminnallaan hakijoille epämuokavuutta, madaltunutta itsetuntoa, stressiä tai suuttumusta, toimivat epäeettisesti (Millar & Tracey 2006, 471) ja tätä olisi viimeiseen saakka vältettävä.

Jokaisen työhaastattelijan on siis perustettava haastattelutekniikkansa syrjimättömyydelle ja tasavertaisille mahdollisuuksille (Florea & Duica 2016, 113). Eettisten periaatteiden toteutumista ja hakijoiden tasa-arvoa työhaastatteluissa voidaan edistää esimerkiksi työhaastattelun strukturaatiolla. Työhaastatteluiden strukturaation

voidaan kuvata olevan työhaastattelussa esitettyjen kysymysten sekä hakijoiden arvioinnin rajoitteiden aste (Levashina, Hartwell, Morgeson & Champion 2014, 244) eli käytännössä, miten tarkkaan haastattelurunko, haastattelukysymykset ja hakijoiden arviointimenetelmä on etukäteen määritelty ja miten strukturoitua työhaastatteluvuorovaikutus on. Kun kaikilta hakijoilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja heidän vastauksiaan arvioidaan samoin arviointikriteerein ja -menetelmin, on selvää, että se parantaa hakijoiden keskinäistä tasa-arvoa ja tarjoaa kaikille yhtäläiset mahdollisuudet onnistua työhaastattelussa. On kuitenkin huomattava, että on olemassa raja, johon saakka haastattelusta voidaan tehdä strukturoitu, ennen kuin siitä tulee persoonaton ja mekaaninen prosessi (Barrick, Dustin, Giluk, Stewart, Shaffer & Swider 2012, 331), eikä eettisyydenkään nimissä ole syytä menettää työhaastattelun ainutlaatuista vuorovaikutteista luonnetta, joten rekrytoijien tulee harkita työhaastattelun struktuurin astetta tarkkaan ja aina tilannekohtaisesti.

Työhaastattelun strukturoitu rakenne ei kuitenkaan ole vain keino varmistaa hakijoiden keskinäinen tasa-arvo, vaan työhaastatteluprosessissa organisaation on mahdollista myös viestiä omista pyrkimyksistään ja arvoistaan. Todella strukturoidulla ja täsmällisellä prosessilla voidaan viestiä sitä, että vain kaikista taitavimmat työntekijät palkataan ja työskentely kyseisessä organisaatiossa on ikään kuin etuoikeus. Toisaalta taas strukturoimattomalla ja rennolla prosessilla voidaan tuoda ilmi organisaation arvostusta innovatiivisuutta ja luovuutta kohtaan. Näiden sanattomien signaalien tiedostaminen olisi tärkeää organisaatioille, koska niiden avulla voidaan viestiä työnhakijoille siitä, mikä organisaatiolle on tärkeää ja mikä siinä on uniikkia. (Dipboye 2014, 47.) Rekrytoijien olisi siis kyettävä ottamaan huomioon vastuunsa organisaation edustajana myös työhaastattelun strukturaation astetta harkittaessa, koska sillä voi olla yllättävän suuri merkitys hakijoiden mielikuviin organisaatiosta.

Rekrytoijien on oltava muutoinkin tietoisia omasta roolistaan organisaation edustajina, koska useimmiten rekrytoija on hakijan ensimmäinen kontakti organisaatioon. On ensiarvoisen tärkeää, että haastattelijat kykenevät hyödyntämään erilaisia haastattelutaktiikoita ja hyödyntämään interpersonaalisia vuorovaikutustaitojaan, koska heillä on keskeinen vastuu toteuttaa haastattelu onnistuneesti (Millar & Tracey 2006, 461). Rekrytoijien näkemysten mukaan onkin osin heidän omalla vastuullaan luoda ja ylläpitää positiivista yritysmielikuvaa. Hakijan positiivista mielikuvaa voidaan pyrkiä edistämään noudattamalla työhaastatteluille tarkoituksenmukaista haastatteluetikettiä. Haastatteluetiketillä viitataan tavanomaisiin sääntöihin kohteliaasta käyttäytymisestä, jota työhaastattelun osapuolien tulisi noudattaa ollessaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Tews, Stafford & Michel 2018, 165). Tulosten mukaan työhaastatteluetikettiin kuuluu tiettyjen haastattelurituaalien noudattaminen, joita ovat tervehtiminen, esittäytyminen sekä kiittäminen. Haastattelu rituaalien noudattaminen on osin kohteliaisuutta, mutta myös tietyllä tavalla haastattelu tilanteen normatiivisuutta.

Ottaen huomioon työhaastattelijan keskeisen roolin koko rekrytointiprosessissa ja työhaastattelussa, heidän olisi tärkeää olla asianmukaisesti koulutettuja (Millar & Tracey 2006, 469). Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että vain harva haastatteleminen rekrytoijista oli saanut koulutusta nimenomaan työhaastatteluihin liittyen. Rekrytoijat kokivat työhaastatteluihin liittyvälle vuorovaikutuskoulutukselle kuitenkin olevan tarvetta. Yksi syy miksi organisaatiot eivät tarjoa koulutusta haastatteliijoille, voi olla se, että kouluttajat puhuvat yleensä strukturoitujen haastatteluiden puolesta (Camp, Schulz, Vielhaber & Warner-Marsh 2011, 251), joita järjestetään yhä käytännössä kuitenkin vain harvoin (Florea, Valcea, Hamdani & Dougherty 2019, 251). Työhaastattelijoiden kouluttamisen on osoitettu vähentävän yleisimpiä ja räikeimpiä virheitä, joita haastattelijat tekevät (ks. esim. Chapman & Rowe 2002), joten koulutuksen hyötyjä voidaan pitää kiistämättöminä. Työhaastattelijoiden olisi hyvä saada koulutusta, joka kohdentuu muun muassa mielenkiinnon ilmaisemiseen, positiivisen palautteen antamiseen, avoimuuden viestimiseen, mahdollisuuksien luomiseen hakijoille itsensä ilmaisemista varten ja vuorovaikutuksen sujuvuuden edistämiseen (Ralston 1993, 61). Useat tutkimukset ovat myös osoittaneet haastattelijoiden kouluttamisen lisäävän haastattelijoiden tekemien valintapäätösten laatua merkittävästi (Camp, Schulz, Vielhaber & Warner-Marsh 2011, 251).

Pidetään todennäköisenä, että työhaastattelijalla on yleisiä uskomuksia ja odotuksia, jotka vaikuttavat hänen tekemäänsä arvioon hakijan sopivuudesta tämän hakemaan tehtävään (Dipboye, Macan & Shahani-Denning 2012, 326). Tämän tutkielman tulokset tukevat tätä oletusta. Rekrytoijilla oli monenlaisia ennakko-oletuksia ja -ajatuksia hakijoista, mutta sitäkin tärkeämmäksi tuloksissa osoittautui näistä ennakkoajatuksista tietoisiksi tuleminen, niiden kyseenalaistaminen ja tarvittaessa huomiotta jättäminen. Jotta rekrytoijat kykenevät paitsi tiedostamaan myös kyseenalaistamaan omat ennakkoajatuksensa, heillä on oltava huomattavaa vuorovaikutusosaamista. Työhaastattelu edellyttää siis rekrytoijalta myös paljon itsereflektiota. Työhaastatteleminen voidaankin pitää kognitiivisesti vaativana prosessina, joka vaatii haastattelijalta itsesäätelyä eli omien ajatusten ja käyttäytymisen tarkkailua. Itsetarkkailun avulla työhaastattelijat voivat pyrkiä luomaan itsestään asiantuntevaa ja kompetenttia kuvaa, jolloin he ikään kuin myyvät itseään organisaation edustajana hakijalle. (Nordstrom 1996, 713–714.)

Tehokas haastatteleminen vaatii strategioiden ja taitojen ymmärrystä, mutta myös niiden taitavaa hyödyntämistä (Millar & Tracey 2006, 453). Yhtenä rekrytoijien keskeisimmistä taidoista voidaan pitää kuuntelutaitoja. Kuunteleminen ei ole vain mekaaninen prosessi, jossa rekrytoija yksinomaan kuuntelee ja ymmärtää hakijaa, vaan tulosten mukaan rekrytoijan on kyettävä sen lisäksi arvioimaan hakijan kertomia asioita ja suhteuttamaan niitä rekrytoitavaan rooliin, sekä muodostamaan hakijan koko haastattelun aikana kertomista asioista laajempi kokonaisuus. Työhaastattelu- vuorovaikutuksen erityispiirteistä tuntemattomuus tuo kuuntelemiseen kiinnostavan

puolen. Kahdenvälisissä vuorovaikutustilanteissa, joissa vuorovaikutusosapuolet tapaavat ensimmäistä kertaa, aktiivisella kuuntelemisella on erityisen suuri merkitys. Aktiivinen kuunteleminen saa vuorovaikutusosapuolet tuntemaan itsensä paremmin ymmärretyiksi, jolloin he ovat tyytyväisempiä vuorovaikutukseen kuin tilanteissa, joissa heitä ei kuunnella aktiivisesti. (Weger, Castle Bell, Minei & Robinson 2014, 27.) Näin ollen kuuntelemisen taitoja voidaan pitää erityisen merkityksellisinä rekrytoijan ja hakijan ensikohtaamisessa työhaastattelussa.

Teknologiavälitteinen työhaastattelu poikkeaa merkittävästi perinteisestä kasvokkaisesta työhaastattelusta (Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan 2013, 1733), joten kiinnostavaksi osoittautui selvittää, eroaako rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen riippuen siitä, ovatko työhaastattelut kasvokkaisia vai teknologiavälitteisiä. Aiemmat tutkimukselliset näkemykset kasvokkaisen vuorovaikutusosaamisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen yhtäläisyyksistä ja eroista ovat ristiriitaisia. Toisaalta teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen on ajateltu olevan valtaosin samankaltaista kuin kasvokkainen vuorovaikutusosaaminen (Spitzberg 2006, 652), kun taas toisaalta teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen on nähty olevan hyvinkin erilaista verrattuna kasvokkaiseen vuorovaikutusosaamiseen (Schulze, Schultze & Krumm 2017, 297). Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen on tämän tutkielman tulosten mukaan pitkälti samankaltaista niin kasvokkaisissa kuin teknologiavälitteisissäkin haastatteluissa, vaikka tuloksista olikin tunnistettavissa yksittäisiä nimenomaan teknologiavälitteiseen vuorovaikutusosaamiseen liittyviä tekijöitä.

Työhaastattelu on ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne (ks. esim. Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015), ja tämän tutkielman tulosten mukaan myös rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen työhaastattelutilanteessa on ainutlaatuista. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamista määrittävät tietyt työhaastatteluvuorovaikutuksen ominaisuudet ja rajoitukset, jotka tekevät työhaastattelusta uniikin vuorovaikutustilanteen. Rekrytoijien on kyettävä rajallisessa ajassa saavuttamaan työhaastattelulle asettamansa tavoitteet huolimatta siitä, että usein hakija on rekrytoijalle uusi tuttavuus, eikä rekrytoijalla voi näin ollen olla tietoa siitä, miten tämän tietyn hakijan kanssa olisi sopivinta toimia. Rekrytoijien on myös siedettävä työhaastatteluihin liittyvää epävarmuutta sekä kyettävä ottamaan huomioon erot valta-asemissa, joskin erot valta-asemissa ovat tulosten mukaan kaventuneet ja ajoittain jopa kääntyneet toisin päin. Toisaalta myös työhaastattelutilanteen vahvasti ennalta määrittyneet roolit ja odotukset asettavat tiettyjä reunaehdoja rekrytoijan vuorovaikutukselle ja määrittävät osin rekrytoijan vuorovaikutusosaamista. Selvää kuitenkin on, että työhaastattelu vaatii rekrytoijilta monipuolisesti erilaista vuorovaikutusosaamista, josta hyötyvät niin rekrytoija itse kuin hakijat ja organisaatiotkin.

Tämän tutkielman tuloksista voidaan huomata, että rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita löytyy vuorovaikutusosaamisen jokaisesta ulottuvuudesta. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluvia

haasteita ovat tulosten mukaan hakijoiden voimakkaisiin tunnereaktioihin tarkoituk-
senmukainen reagoiminen, huumori, substanssiosaamisen puute sekä heikko valmis-
tautuminen työhaastatteluihin. Rekrytoijien asenteisiin, tunteisiin ja motivaatioon eli
rekrytoijien affektiiviseen ulottuvuuteen kytkeytyviin haasteisiin voidaan tulosten va-
lossa liittää negatiivinen mieliala, asennoitumishaasteet ja motivaation puute. Rekry-
toijien vuorovaikutusosaamisen behavioraalisen ulottuvuuden haasteiksi osoittautui-
vat tulosten perusteella paitsi haasteet mukauttaa viestintää ja johtaa keskustelua
myös toimivan viestintäilmapiirin epäonnistunut luominen sekä kuunteleminen. Ni-
menomaisesti teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa rekrytoijien vuorovaikutus-
osaamiseen liittyvät haasteet olivat oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kriittinen
tarkkailu, keskustelun johtaminen sekä toimivan viestintäilmapiirin luominen tekno-
logiavälitteisesti.

Erityisen haastavana rekrytoijien työssä näyttäytyy tämän tutkielman tulosten
perusteella nimenomaan substanssiosaamisen puute. Työhaastattelemineen vaatii rek-
rytoijalta paitsi ymmärrystä haastatteluvuorovaikutuksesta myös rekrytoitavasta teh-
tävästä. Tähän kytkeytyy kiinnostava ongelma. Useimmiten työhaastattelun kysy-
mykset laatii haastattelija, jolloin ne heijastavat tämän käsitystä tehtävässä tarvitta-
vista tietämyksestä, taidoista ja informaatiosta. Se, miten haastattelija määrittelee,
mikä on tärkeää, pohjautuu tämän yksilöllisiin kokemuksiin, koulutukseen ja tietä-
mykseen kyseisestä työstä. Täten kaksi haastattelijaa voisivat muodostaa samaa teh-
tävää varten täysin erilaiset haastattelukysymykset, jolloin he keräisivät hakijoilta var-
sin erilaista informaatiota. Koska kerätty informaatio vaihtelisi, hakijoita arvioitaisiin
eri tavoin, eikä voitaisi olla varmoja siitä, kumman haastattelijan keräämät vastaukset
ovat työn kannalta relevantimpia. (Millman 2016, 298.) Ilman riittävää substanssiosa-
amista rekrytoijien voikin olla hyvin haasteellista laatia tarkoituksenmukaisia haastat-
telukysymyksiä. Toisaalta haastattelijat muodostavat haastattelukysymykset usein
pohtimatta sitä, miten hakijoiden vastauksia kysymyksiin voisi arvioida. Hyvä vas-
taus olisi sellainen, joka osoittaa hakijan täyttävän työssä tarvittavan osaamisen kri-
teerit ja huono vastaus olisi päinvastainen. Sitä on kuitenkin vaikea määrittää ilman
täsmennettyjä kriteereitä tehtävän suorittamiseen. Haastattelijan täytyy arvioida ha-
kijan vastaukset kysymyksiin pohjautuen omaan rajalliseen käsitykseensä työstä.
(Millman 2016, 298.) On siis aiempienkin käsitysten valossa ymmärrettävää, että rek-
rytoitavaan tehtävään liittyvä puutteellinen substanssiosaaminen tuottaa rekrytoijille
haasteita.

Usein työhaastattelijat vertaavat hakijoita keskenään eivätkä haetun tehtävän
kriteereihin. Näin ollen hakija, joka suoriutuu haastattelusta tehokkaimmin vaikutel-
mien hallinnan avulla, tulee käsitetyksi parhaana hakijana. (Millman 2016, 298.) Tä-
män tutkielman tulokset kuitenkin haastavat tätä käsitystä. Haastattelemieni rekry-
toijien mukaan hakijoiden vastauksia on syytä vertailla nimenomaan rekrytoitavaan
tehtävään eikä toisiinsa. Myös tässä voi kuitenkin osoittautua haasteeksi tarvittavan

substanssiosaamisen puute. Jos rekrytoijalla ei ole riittävästi tietämystä tehtävästä, tämän voi olla hyvin haastavaa arvioida hakijaa suhteessa haetun tehtävän kriteereihin.

Vuorovaikutusosaamisen affektiivisen ulottuvuuden yhtenä osa-alueista pidetään tunteita (Valkonen 2003, 39), jotka voivat kuitenkin aiheuttaa rekrytoijille myös haasteita. Tällöin negatiivisia tunteita voidaan pitää rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen kuuluvana haasteena. Rekrytoijien väsymyksestä, kiireestä tai muista omaan elämään liittyvistä huolista johtuvat negatiiviset tunteet ja negatiivinen mieliala voivat vaikuttaa rekrytoijan kykyyn keskittyä, jolloin rekrytoijat saattavat tehdä enemmän virheitä kuin yleensä. Rekrytoijien negatiivisella mielialalla voi kuitenkin potentiaalisesti olla vaikutusta rekrytoijien oman työhaastattelusta suoriutumisen ohella myös hakijoihin. Dipboye ja Johnson (2013, 485) kuvaavat emotionaalisen tarttuvuuden (emotional contagion) pätevän myös työhaastatteluihin. Emotionaalisella tarttuvuudella tarkoitetaan ihmisten välistä tiedostamatonta toimintaa, jossa yksilöt jäljittelevät muiden ihmisten ilmeitä, äänensävyä ja liikkeitä (Hatfield, Cacioppo & Rapson 1992, 152). On siis mahdollista, että työhaastattelija, joka tuo ilmi negatiivisia tunteitaan, siirtää niitä samalla myös hakijalle (Dipboye & Johnson 2013, 485). Tästä syystä rekrytoijien tulisi olla erityisen tarkkana omien tunnetilojensa tiedostamisessa ja kontrolloinnissa, koska epätarkoituksenmukaista negatiivisten tunteiden heijastamista hakijaan olisi toki syytä välttää.

Toisaalta myös hakijoiden tunteet voivat aiheuttaa rekrytoijille haasteita. Työhaastattelut ovat yksi keskeisimmistä tapahtumista työelämässä, mutta silti työhaastattelijan ja hakijan kohtaaminen on yleisesti ottaen ajallisesti varsin rajallinen kohtaaminen kahden entuudestaan tuntemattoman henkilön välillä (Dipboye & Johnson 2013, 483). Juuri tuntemattomuus työhaastatteluun osallistuvien osapuolien välillä, joka on yksi työhaastatteluvuorovaikutuksen erityispiirteistä (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 433), asettaa tämän tutkielman tulosten valossa erityisiä haasteita rekrytoijille. Rekrytoijien ei ole tulosten mukaan mahdollista tietää, miten olisi parasta toimia kunkin hakijan kanssa. Erityisesti vaikeat tilanteet, joissa rekrytoijien olisi kyettävä reagoimaan hakijan voimakkaaseen tunnereaktioon, voivat olla rekrytoijille haastavia. Tällöin kyse on siis puutteellisesta tiedosta siitä, miten vaikeassa tilanteessa tulisi toimia, mutta koska jokainen vuorovaikutustilanne ja hakija on ainutlaatuinen, tietämystä olisi myöskään vaikea kartuttaa ainakaan järin kattavasti etukäteen. Toisaalta työhaastattelussa koetut tunteet voivat parantaa työhaastattelijan käsitystä hakijan soveltuvuudesta tehtävään ja haastattelussa suoriutumisesta (Dipboye & Johnson 2013, 485), joten vaikka voimakkaisiin tunnereaktioihin voi olla vaikea suhtautua ja reagoida sopivalla tavalla, niistä voi olla myös hyötyä. On kuitenkin pohdittava sitä, miten voimakkaita tunteet voivat olla, jotta niistä olisi apua rekrytoijalle tämän arvioidessa hakijaa. Jos hakija on kykenemätön jatkamaan työhaastattelua voimakkaan tunnepurkauksen jälkeen, siitä tuskin on apua arvioitaessa hakijan soveltuvuutta tehtävään.

Rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen haasteet teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa koskivat rekrytoijien behavioraalista ulottuvuutta (haaste johtaa keskustelua ja haaste luoda toimiva viestintäilmapiiri teknologiavälitteisesti) sekä rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen kognitiivista ulottuvuutta (oman vuorovaikutuskäyttäytymisen kriittinen tarkkailu). Yksikään teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen haasteista ei siis sisältynyt vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen. Tämä voikin viitata esimerkiksi siihen, että rekrytoijat voivat olla niin tottuneita hyödyntämään teknologiavälitteisiä ratkaisuja rekrytoinneissa, ettei haasteita ilmennyt rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen affektiivisessä ulottuvuudessa esimerkiksi puutteellisena motivaationa tai negatiivisena asennoitumisena teknologiavälitteisiä työhaastatteluja kohtaan. Yhtä lailla on kuitenkin myös mahdollista, että haasteet rekrytoijien asenteissa, tunteissa ja motivaatiossa liittyen teknologiavälitteisen työhaastatteluvuorovaikutukseen ovat tiedostamattomia, jolloin ne luonnollisesti eivät nousseet esiin rekrytoijien näkemyksissä.

Rekrytoijat hyödyntävät teknologiaa työssään, mikäli uskovat siitä olevan hyötyä ja sen käyttäminen on suhteellisen vaivatonta (Ostrom, van der Linden, Born & van der Molen 2013, 2411). Korona-aika ei kuitenkaan ole antanut rekrytoijille mahdollisuutta valita, vaan valtaosa työhaastatteluista on voitu järjestää ainoastaan teknologiavälitteisesti. Työhaastattelijat voivat kokea haasteellisemmaksi säännellä keskustelua ja päästä yhteisymmärrykseen hakijan kanssa teknologiavälitteisessä videohaastattelussa verrattuna kasvokkain toteutettuun työhaastatteluun. Teknologiavälitteisyys ei kuitenkaan vaikuta työhaastattelijoiden tekemiin arvioihin hakijoista. Voi olla, että työhaastattelijat tunnistavat teknologian mukanaan tuomat haasteet ja mukauttavat odotuksensa haastattelulta sen mukaisesti. (Straus, Miles & Levesque 2001, 363.) Tämän tutkielman tulokset tukevat tätä ajatusta. Rekrytoijat kokivat tulosten mukaan keskustelun johtamisen haasteellisemmaksi teknologiavälitteisissä haastatteluissa kuin kasvokkaisissa työhaastatteluissa, mutta kokivat kykenevänsä kuitenkin yhtä lailla toteuttamaan työhaastattelun tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti haastattelukanavasta riippumatta. Rekrytoijat vaikuttavat siis tunnistavan teknologian mukanaan tuomat haasteet ja mukauttavan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään sen mukaisesti.

Tämän tutkielman tuloksista käy ilmi, että vaikka huumori voi olla tehokas keino luoda yhteyttä hakijan ja työhaastattelijan välille, se voi olla myös haaste. Tulosten mukaan rekrytoijan kyvyttömyys hyödyntää huumoria osana työhaastatteluvuorovaikutusta voidaan kokea haasteelliseksi, koska rekrytoijat tunnistavat selkeästi tilanteita, joissa taidosta käyttää huumoria olisi hyötyä. Huumori työhaastatteluissa onkin varsin vähän tutkittu aihe (Van De Mieroop & Schnurr 2018, 44), joten tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa tutkia myös rekrytoijien huumorinkäyttöä työhaastattelu-tilanteessa.

Vuorovaikutukseen liittyviin haasteisiin voidaan pyrkiä vastaamaan erilaisilla helpotuksilla. Ollessaan vuorovaikutuksessa hakijoiden kanssa työhaastattelijat voivat käyttää erilaisia arvioinnin helpotuksia tai hyödyntää erilaisia teorioita, jotka on suunniteltu yksinkertaistamaan arviointia ja valinnan tekemistä. Työhaastattelijat voivat esimerkiksi turvautua käsityksiin ja odotuksiin helposti saatavilla olevista vihjeistä (esim. demografinen data) tai vihjeisiin, joiden kuvitellaan virheellisesti ennustavan työssä suoriutumista (esim. puh nopeuden yhdistäminen työmoraaliin). Luomalla subjektiivisesta datasta yksinkertaiset ja hallittavissa olevat käsitykset työhaastattelijat voivat onnistua vähentämään omaa kognitiivista kuormitustaan ja aikapainettaan. (Florea, Valcea, Hamdani & Dougherty, 2019, 251.) Myös tämän tutkielman tuloksissa tuli esiin erilaisia helpotuksia, joita rekrytoijat hyödyntävät työssään. Rekrytoijat luovat erilaisia lähestymistapoja ja haastattelutekniikoita pohjautuen tiettyihin hakija- tai ammattiryhmiin. Näiden ennakkoon luotujen lähestymistapojen tarkoituksena on tulosten mukaan helpottaa rekrytoijien työtä vähentämällä työhaastatteluun liittyvää epävarmuutta, sekä antamalla rekrytoijille työkaluja toimia erilaisten ihmisten kanssa ja suunnitella työhaastatteluja etukäteen. Vähemmän strukturoiduissa haastatteluissa sisään rakentunut joustavuus ja tarkkojen ohjenuorien puuttuminen vastausten arvioimisessa voivat lisätä haastattelijoiden tukeutumista oikeuksiin, ja koska täysin strukturoituja työhaastatteluja toteutetaan harvoin haastatteluissa oikeasti (Florea, Valcea, Hamdani & Dougherty, 2019, 251), oli ymmärrettävää, että rekrytoijien kerronnasta oli löydettävissä erilaisia oikeuskeinoja.

Vuorovaikutusosaaminen edellyttää jokaisen ulottuvuuden hallitsemista (Laajalahti 2014, 23), mutta ajoittain rekrytoijien vuorovaikutusosaamista voivat haastaa esimerkiksi puute tai muu haaste jossain ulottuvuudessa. Monet rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä haasteista ovat tämän tutkielman tulosten valossa kumulatiivisia, sillä haasteilla on tulosten mukaan taipumus kertyä ja haaste yhdellä osa-alueella voikin aiheuttaa toisen haasteen toisella osa-alueella. Esimerkiksi rekrytoitavaan tehtävään liittyvä substanssiosaamisen puute voi aiheuttaa rekrytoijille haasteita asennoitua tai motivoitua työhaastatteluun. Tästä syystä voidaan pitää erityisen tärkeänä sitä, että rekrytoijien työhaastattelutilanteissa kohtaamat haasteet tunnistetaan ja niihin pyritään suhtautumaan oikein, jotta haasteet eivät ala kasaantua ja pääse näin ollen vaikeuttamaan liikaa rekrytoijien työtä työhaastattelutilanteessa.

7 PÄÄTÄNTÖ

7.1 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää rekrytoijien käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta, sen merkityksestä ja siihen liittyvistä haasteista työhaastattelutilanteessa. Tutkimus oli otteeltaan laadullinen, joten sitä arvioidaan laadullisen tutkimuksen arvioinnin menetelmin. Tutkielmani luotettavuuden arvioinnin toteutan hyödyntäen Tracyn (2010, 840; 2013, 230) hyvän laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristöä, joihin kuuluvat: (1) varteenotettava aihe (worthy topic), (2) tutkimusasetelman perusteellisuus (rich rigor), (3) vilpittömyys (sincerity), (4) uskottavuus (credibility), (5) resonanssi (resonance), (6) merkityksellinen kontribuutio (significant contribution), (7) eettisyys sekä (8) johdonmukaisuus (meaningful coherence).

Varteenotettavalla aiheella tarkoitetaan, että tutkimuksen aihe on relevantti, ajankohtainen ja merkityksellinen. Varteenotettava aihe koskee usein erilaisia ajankohtaisia yhteiskunnallisia aiheita. (Tracy 2010, 840–841.) Tämän tutkielman tutkimusaihetta voidaan pitää arvokkaana ja varteenotettavana, joten sen voidaan nähdä täyttävän hyvän laadullisen tutkimusaiheen kriteerit. Työhaastatteluvuorovaikutukseen liittyvä tutkimus on ollut verrattain vähäistä viestinnän tutkimusalalla, vaikka kyseessä on varsin uniikki ja aina ajankohtainen vuorovaikutustilanne. Etenkään rekrytoijien vuorovaikutusosaamista tai vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita työhaastatteluissa ei ole juuri tutkittu, joten tutkimusaihetta voidaan pitää erityisen merkityksellisenä. Tämä tutkielma tuottaa rekrytoijien vuorovaikutusosaamisesta ja siihen liittyvistä haasteista työhaastattelutilanteessa ajankohtaista, uutta ja tärkeää tietoa, jollaista ei tietääkseni ole vielä toistaiseksi tuotettu aiemmin.

Tutkimusasetelman perusteellisuudella viitataan siihen, että tutkimuksen toteutukseen liittyvät valinnat ovat olleet tarkoituksenmukaisia ja huolella tehtyjä eli tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ovat olleet sopivat, aineisto on kerätty huolellisesti,

aineisto on riittävää ja rikasta ja analyysin toteutus johdonmukaista (Tracy 2010, 841). Oman tutkielmani tutkimusasetelman perusteellisuutta voidaan perustella useasta eri näkökulmasta. Ennen aineistonkeruuta tutustuin huolellisesti kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustietoon vuorovaikutusosaamisesta ja työhaastatteluvuorovaikutuksesta, jolla pystyin paitsi varmistamaan riittävän ymmärryksen aiheesta ennen aineistonkeruun aloittamista myös luomaan tarkoituksenmukaisen teemahaastattelurunгон. Teemahaastatteluiden myötä kerätty aineisto oli rikas ja laaja. Kerätyn aineiston avulla voitiin vastata asettamiini tutkimuskysymyksiin, joten aineistonkeruuta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimusasetelman perusteellisuus on välttämätön kriteeri laadukkaalle kvalitatiiviselle tutkimukselle, mutta se ei yksistään ole riittävä osoitus kvalitatiivisesta laadukkuudesta (Tracy 2010, 841), joten on tarpeen arvioida tutkimukseni luotettavuutta myös muiden kriteerien avulla.

Vilpittömyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan saavuttaa tutkijan oman itse-reflektoinnin, rehellisyyden ja läpinäkyvyyden avulla. Vilpittömyydellä tarkoitetaan siis sitä, että tutkimus on toteutettu rehellisesti ja läpinäkyvästi siten, että tutkija ottaa huomioon omat vinoumansa, tavoitteensa sekä heikkoutensa. Tutkijan on siis noudatettava avoimuutta ja läpinäkyvyyttä tutkimuksen eri vaiheissa. (Tracy 2010, 841–842.) Tämän tutkielman teossa on noudatettu vilpittömyyden kriteeriä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Oma aiempi työkokemukseni henkilöstöhallinnon puolella ohjasi aiheenvalintaa, ja haastateltavat keräsin omia verkostojani hyödyntäen, mutta muutoin pyrin minimoimaan oman taustani ja omien mahdollisten vinoumien vaikutukset tutkimuksen toteuttamisessa. Olen myös pyrkinyt kuvaamaan kaikki tutkimuksen vaiheet tarkasti ja läpinäkyvästi tarkemmin luvussa 4.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuus viittaa siihen, että analyysin toteutus ja tulokset raportoidaan mahdollisimman laajasti, tarkasti ja tulosten pätevyys osoitetaan esittämällä aineistoesimerkkejä. Aineistolainauksia tulee olla runsaasti ja monipuolisesti. Lisäksi tutkijan on kyettävä välttämään ylitulkitseminen sekä epäselvien ilmaisujen käyttöä tulosten raportoinnissa. Uskottavuus on siis tutkimusprosessin toteuttamisen ja raportoinnin luotettavuus sekä todenmukaisuus. (Tracy 2010, 840, 842–843.) Pyrin toteuttamaan analyysin ja tulosten raportoinnin mahdollisimman kattavasti ja huolellisesti. Käytin runsaasti aikaa sopivien aineistolainauksien valintaan ja pyrin sisällyttämään niitä kohtuuden rajoissa tutkielmaani mahdollisimman laajasti ja jokaiselta haastattelemaltaani rekrytoijalta. Pyrin myös tietoisesti kyseenalaistamaan tekemäni tulkinnat ja siten välttämään analyysissä ylitulkitseminen.

Laadullisen tutkimuksen resonanssi viittaa tutkimuksen merkittävyyteen yleisölle sekä tutkimuksen kykyyn vaikuttaa yleisöönsä. Keskeinen keino saavuttaa resonointi on esteettisten meriittien avulla, millä tarkoitetaan tekstin muotoilemista miellyttävällä, elävällä ja luovalla tavalla. Se lisää tekstin merkityksellisyyttä lukijalle. (Tracy 2010, 844–845.) Olen pyrkinyt luomaan tutkielmalleni mahdollisimman

miellyttävän ja selkeän, mutta kuitenkin monipuolisen kirjoitusasun, jotta teksti olisi mahdollisimman kiinnostavaa ja mielenkiinnon ylläpitävää luettavaa.

Tutkimuksen merkittävyyttä arvioitaessa voidaan käyttää tutkimuksen kontribuution kriteeriä. Kontribuutio voi olla teoreettista, heuristista, praktista tai metodologista. Teoreettinen kontribuutio on mahdollista saavuttaa laajentamalla tai problematisoimalla teoriaa, siirtämällä se uuteen kontekstiin tai tuottamalla uutta ymmärrystä (Tracy 2010, 840, 845–846). Nimenomaan rekrytoijien vuorovaikutusosaamista on toistaiseksi tutkittu varsin vähän ja vuorovaikutusosaaminen työhaastattelussa on ylipäänsä jäänyt verrattain vähäiselle huomiolle viestinnän tutkimusalalla. Näin ollen tässä tutkielmassa tuotetut tulokset rekrytoijien vuorovaikutusosaamisesta tuottavat uutta teoreettista tietoa rekrytoijien vuorovaikutusosaamisesta eli tutkielmalla on saavutettu teoreettinen merkittävyys.

Tutkimuksen heuristinen merkittävyys voi innostaa ihmisiä perehtymään tarkemmin tutkittavaan ilmiöön tai jatkamaan siitä tehtyä tutkimusta. Heuristista merkittävyyttä voidaan lisätä tarjoamalla lukijoille merkittäviä ja kiinnostavia ehdotuksia jatkotutkimusta ajatellen. Heuristista merkittävyyttä lisää myös laajan yleisön tavoittaminen. (Tracy 2010, 846.) Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen on kiinnostava tutkimusaihe, jota olisi syytä tutkia enemmänkin. Käsittelen alaluvussa 7.2 tarkemmin ehdotuksia jatkotutkimushaasteisiin, mutta jo tässä kohtaa voitaneen todeta, että rekrytoijien vuorovaikutusosaamisessa ja työhaastattelussa vuorovaikutustilanteena riittää tutkittavaa.

Praktinen merkittävyys viittaa tutkimuksessa tuotetun tiedon hyödyllisyyteen ja käytännöllisyyteen (Tracy 2010, 846). Tässä tutkielmassa tuotettu tieto ja ymmärrys rekrytoijien vuorovaikutusosaamisesta ja siihen liittyvistä haasteista työhaastattelutilanteissa on hyödyllistä erityisesti työhaastatteluja toteuttaville henkilöille. Tieto siitä, millaisia haasteita rekrytoijat voivat kohdata työhaastattelussa omaan vuorovaikutusosaamiseensa liittyen ja millaista vuorovaikutusosaamista rekrytoija ylipäänsä tarvitsee työhaastattelussa voi auttaa rekrytoijia menestymään paremmin työhaastattelussa ja saavuttamaan tavoitteensa. Tutkimustulokset voivat toisaalta myös inspiroida rekrytoijia pohtimaan vuorovaikutusosaamiseen liittyviä kysymyksiä enemmän ja siten kehittämään omaa vuorovaikutusosaamistaan, mistä hyötyvät sekä rekrytoijat itse että myös hakijat ja rekrytoiva organisaatio.

Metodologisesti merkittävässä tutkimuksessa hyödynnetään uusia ja oivaltavia metodologisia lähestymistapoja jonkin ilmiön tutkimusmenetelmän valinnassa. Metodologista merkittävyyttä lisää esimerkiksi se, kun tutkitaan laadullisin menetelmin sellaista ilmiötä, jota on aiemmin tutkittu useimmin kvantitatiivisin menetelmin. (Tracy 2010, 846.) Työelämän vuorovaikutusosaamista on tutkittu sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin (Laajalahti 2014, 33), joten tässä tutkielmassa toteutettuja laadullisia teemahaastatteluja ei voida tutkimusmenetelmänä mieltää metodologisesti erityisen merkittäväksi. Valintani hyödyntää teemahaastattelua

aineistonkeruumenetelmänä oli kuitenkin perusteltu ja haastattelemalla voitiin saada rikas ja kattava aineisto, joten metodologisen merkittävyyden puuttuminen ei osoitautu ongelmaksi tutkielmaani kokonaisuutena arvioitaessa.

Eettisyys hyvän laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä voidaan Tracyn (2010, 847) mukaan jakaa proseduraaliseen etiikkaan, tilanteelliseen etiikkaan, relationaaliseen etiikkaan ja poistumisen etiikkaan. Seuraavaksi tarkastelen näistä jokaista oman tutkielmani näkökulmasta.

Proseduraalinen etiikka korostaa paitsi täsmällisyyden tärkeyttä myös kaikenlaisen vilpin, sepittämisen ja huomiotta jättämisen välttämisen tärkeyttä. Se painottaa myös tutkittavien vapaaehtoisuutta ja heidän oikeuksiaan tietää tutkimuksen luonteesta ja mahdollisista seurauksista. (Tracy 2010, 847.) Tässä tutkielmassa olen noudattanut tarkoin proseduraalisen etiikan periaatteita. Taustalukuja kirjoittaessani pidin huolen siitä, että viitteet on kirjattu tarkasti ja täsmällisesti, jotta ei jäisi epäselvyyttä siitä, viittaanko johonkin aiempaan tutkimustietoon tai jonkun toisen sanomaan vai onko kyseessä omaa pohdintaani. Aineistonkeruun aikana LinkedIn:ssä julkaisemassani tutkimuskutsussa pyrin kertomaan mahdollisimman tarkkaan tutkielman aiheesta, haastatteluiden luonteesta ja kestosta sekä luottamuksellisesta aineiston käsittelystä. Informoin kaikkia haastateltavia vielä täsmällisemmin koko tutkimusprosessista ensimmäisten yhteydenottojen aikana ja lähetin jokaiselle haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi tutkimuksen tiedotteen, tietosuojailmoituksen sekä suostumuslomakkeen. Pyrin analysoimaan aineiston mahdollisimman systemaattisesti ja täsmällisesti tiedostaen samalla omat vinoumani ja ajatukseni, jotka voisivat vaikuttaa aineiston analyysiin. Kokonaisvaltaisesti olen pyrkinyt koko tutkielmantekoprosessin aikana noudattamaan erityistä huolellisuutta, täsmällisyyttä ja tarkkuutta, jotta lopputulos olisi mahdollisimman laadukas ja luotettava.

Tilanteellisen etiikan mukaan jokainen tilanne on erilainen, minkä vuoksi tutkijan on toistuvasti reflektoitava, kritisoitava ja kyseenalaistettava omia eettisiä valintojaan. Eettisten valintojen tulisi siis aina pohjautua tietyn tilanteen erikoispiirteisiin. (Tracy 2010, 847.) Tilanteellinen etiikka nousi pohdintaan erityisesti haastatteluita toteuttaessani, koska toteutin kaikki haastattelut teknologiavälitteisesti. Teknologiavälitteisissä haastatteluisissa on vaikeampi tunnistaa, milloin haastateltava harkitsee sanojaan ja milloin tämä on jo päättänyt puheenvuoronsa. Näin ollen haastatteluisissa ilmeni ajoittain päälle puhumista. Jouduin siksi useaan kertaan kyseenalaistamaan päätökseni toteuttaa haastattelut yksinomaan teknologiavälitteisesti. Korona-ajan etätyösuositus ja haastatteluiden ajankohta joulun ja uudenvuoden tienoilla, jolloin haastateltavilla oli omien sanojensa mukaan käynnissä yksi vuoden kiireisimmistä ajankohdista, olivat kuitenkin riittäviä perusteita toteuttaa kaikki haastattelut teknologiavälitteisesti. Pyrin pohtimaan tarkkaan nimenomaan teknologiavälitteisiin haastatteluihin liittyviä eettisiä kysymyksiä ja haasteita, jotta voisin varmistaa, että eettiset valintani pohjautuvat nimenomaan teknologiavälitteisen haastattelun ominaispiirteisiin

ja toimintani olisi näin ollen mahdollisimman eettisen tarkastelun kestävä ja tarkoituksenmukaista.

Relationaalisen etiikan mukaisesti tutkijan on oltava tietoinen omasta toiminnastaan ja vaikutuksistaan muihin. Tutkijan on siis huomioitava tutkijan ja tutkittavan välisen suhteen vastavuoroisuus eikä suhtautua tutkittaviin pelkästään tutkimuskohteina, joiden avulla voi saada kiinnostavia tutkimustuloksia. (Tracy 2010, 847.) Pysin sekä omalla toiminnallani että sanallisesti osoittamaan jokaiselle haastateltavalle arvostavani suuresti tämän osallistumista haastatteluun, minkä avulla pyrin luomaan hyvän viestintäilmapiirin ja osoittamaan omaa kunnioitustani haastateltavia kohtaan. Vaikka haastattelut olivat kertaluonteisia ja kestivät keskimäärin noin tunnin, pyrin luomaan jokaiseen haastateltavaan hyvän ja eettisesti kestävä suhteen osoittamalla kunnioitusta, antamalla heille tilaa ja aikaa kertoa omia näkemyksiään rauhassa sekä pitäytymällä haastattelurungon mukaisissa haastatteluteemoissa.

Aineistonkeruun päättymisen jälkeen korostuu poistumisen etiikan näkökulma. Poistumisen etiikalla viitataan siihen, miten tutkija toimii aineistonkeruun jälkeen ja miten tämä esittää tutkimustuloksia. Tutkija ei toki voi kontrolloida, miten tämän tutkimustuloksia luetaan, ymmärretään ja käytetään, mutta hänen on mahdollista esittää tutkimustulokset tavalla, joka pyrkii välttämään epäoikeudenmukaisia ja tahattomia seurauksia. (Tracy 2010, 847.) Tutkielmani tulokset perustuvat aineistosta tekemiini tulkintoihin, joita olen aineistoesimerkkien avulla pyrkinyt havainnollistamaan mahdollisimman tarkasti. Aineisto oli kuitenkin täysin pseudonymisoitu, jotta kenenkään henkilöllisyyttä tai muita henkilötietoja ei olisi mahdollista aineistoesimerkeistä tunnistaa. Näin toimimalla pystyin takaamaan luottamuksellisen tutkimusprosessin jokaiselle tutkittavalle myös aineistonkeruun jälkeen.

Koherenssilla laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä tarkoitetaan sitä, että tutkimukselle asetettu tavoite saavutetaan, tutkimusmenetelmät ja raportoinnin tavat sopivat yhteen käytettyjen teoreettisten kehysten kanssa ja tutkimuksessa käytetty tutkimuskirjallisuus on yhteensopiva tutkimuksen tavoitteen, menetelmien ja tulosten kanssa. Keskeistä on, että lukija voi tutkimuksen luettuaan kokea, että teksti lunnasti lupaamansa. (Tracy 2010, 848.) Olen tämän tutkielman toteuttamisen aikana oppinut hyväksymään tutkielman toteuttamisen prosessinomaisuuden, jossa usein joudutaan palaamaan aiempiin vaiheisiin ja vuorottelemaan eri vaiheiden välillä. Eri vaiheiden välillä vaihteleva on osaltaan ollut keino varmistaa tutkimuksen tarkoituksenmukaisuus, koska tällöin olen kyennyt kaikkien tutkimuksen vaiheiden aikana pitämään mielessä tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymykset. Olen myös pyrkinyt tarkastelemaan tutkielmaa laajempina kokonaisuutena, jotta olen pystynyt varmistamaan tekstin yhtenäisyyden ja tasalaatuisuuden. Tavoitteeni on, että lukija voi tutkielmani tutustumisen jälkeen kokea tutkielmalle asetettujen tavoitteiden täyttyneen ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastatun.

7.2 Jatkotutkimushaasteet

Organisaatiot menestyvät hyvin, kun ne rekrytoivat hyvin. Silti käytännön ja tutkimustiedon välillä on yhä merkittävä kuilu. (Wiersma 2016, 232.) Koska työhaastattelut ovat yhä yleisin väline henkilöstövalintojen tekemisessä (Basch, Melchers, Kegelmann & Lieb 2020, 286), niitä voidaan pitää miltei keskeisimpänä osana onnistunutta rekrytointia. Paitsi että työhaastatteluita koskevaa tutkimusta on tarpeen ylipäänsä jatkaa, on lisäksi syytä löytää keinoja jalkauttaa tutkimustietoa käytännön tasolla osaksi organisaatioiden rekrytointikäytänteitä.

Työhaastattelemista voidaan pitää ikään kuin omana taiteenlajinaan (Matsudaira 2017, 56), jonka voidaan nähdä vaativan rekrytoijilta monipuolisesti erilaista osaamista, mutta eritoten vuorovaikutusosaamista. Työhaastatteluiden viestinnällinen näkökulma on kuitenkin yksi vähiten tutkituista työhaastatteluita koskevien tutkimusten aihealueista (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 432), vaikka kyseessä onkin täysin ainutlaatuinen ja kiinnostava vuorovaikutustilanne, jossa riittää hedelmällistä tutkittavaa. Jotta voidaan paremmin ymmärtää työhaastatteluvuorovaikutuksen ainutlaatuista dynamiikkaa, on tarkoituksenmukaista tarkastella työhaastatteluita nimenomaan viestinnän tutkimusalalla. Vuorovaikutus työhaastatteluissa on ainutlaatuista (Huffcutt, Culbertson & Riforgiate 2015, 433), mutta sen lisäksi myös työhaastatteluissa tarvittavan vuorovaikutusosaamisen voidaan nähdä olevan ainutlaatuista. Tätä oletusta tukee toisaalta tämän tutkielman tulokset rekrytoijien vuorovaikutusosaamisesta työhaastatteluissa, mutta myös se, että Spitzbergin (2003, 96) mukaan vuorovaikutusosaaminen on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Vuorovaikutusosaamisen tutkimista työhaastatteluiden kontekstissa on siis syytä jatkaa ja ulottaa yhä pidemmälle uusien tutkimusmenetelmien ja tutkittavien avulla.

Tässä tutkielmassa tutkittavina olivat rekrytoijat, mutta jatkossa tutkimusta olisi kannattavaa tehdä myös työhaastattelun toisten osapuolten eli hakijoiden näkemyksiin pohjautuen. Yksilön oma arvio, toisen vuorovaikutusosapuolen arvio ja ulkopuolisen tarkkailijan arvio vuorovaikutusosaamisesta eroavat usein toisistaan (Wilson & Sabee 2003, 15), joten siksi olisikin erityisen kiinnostavaa tutkia rekrytoijien vuorovaikutusosaamista useamman eri arvioijan näkökulmasta siten, että sekä rekrytoijat että hakijat kummatkin arvioisivat rekrytoijien vuorovaikutusosaamista. Arvio muiden vuorovaikutusosaamisesta perustuu kuitenkin yksilön käyttäytymiseen (Horila 2020, 169), joten hakijoiden näkemysten perusteella rekrytoijien vuorovaikutusosaamista ei olisi mahdollista arvioida kaikkien vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksien kautta, mutta uskon, että sitä kautta saatava tutkimustieto olisi silti arvokasta ja kiinnostavaa.

Toisaalta kiinnostavaa olisi tutkia myös hakijoiden vuorovaikutusosaamista työhaastattelutilanteessa ja miten työhaastatteluvuorovaikutuksen erityispiirteet vaikuttavat nimenomaan hakijoiden vuorovaikutusosaamiseen ja siihen liittyviin haasteisiin. Olisi myös kiinnostavaa tehdä vertailututkimusta, jossa päästäisiin vertailemaan

hakijoiden ja rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen ominaisuuksia ja edellytyksiä työhaastatteluissa, vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita sekä näiden keskinäisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tällaisesta vertailututkimuksesta voisi olla hyötyä sekä rekrytoijille että hakijoille. Rekrytoijien ja hakijoiden vuorovaikutusosaamiseen liittyviä haasteita vertailemalla ja niitä suhteuttamalla toisiinsa haasteita voisi olla mahdollista vähentää, kun kummatkin työhaastattelutilanteen osapuolet olisivat tietoisia mahdollisista haasteista, joita toinen osapuoli voi tahollaan kohdata työhaastattelutilanteessa.

Kuten todettu, arvio vuorovaikutusosaamisesta on aina yksilön tilanne- ja kontekstisidonnainen käsitys. On esimerkiksi todennäköistä, että rekrytoijien näkemykset vuorovaikutusosaamisesta työhaastattelutilanteessa ovat hyvinkin erilaisia tutkimushaastatteluissa kuin ne olisivat autenttisen työhaastattelun yhteydessä. Tutkimus autenttisissa työhaastatteluissa esiintyvistä vuorovaikutuksesta ja työhaastatteluvuorovaikutuksen dynamiikasta onkin varsin puutteellista ja siitä tiedetään vain hyvin vähän (Van De Mieroop, Clifton & Scheurs 2019, 561). Tästä syystä olisikin erityisen tärkeää, että rekrytoijien vuorovaikutusosaamista ja työhaastatteluvuorovaikutusta päästäisiin tutkimaan myös autenttisissa työhaastatteluissa.

Tutkielmani fokus ei ollut rekrytoijien teknologiavälitteisen ja kasvokkaisen vuorovaikutusosaamisen vertailussa, joten tulokset siihen liittyen ovat vähäisiä. Vaikka tämän tutkielman tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen on pitkälti samankaltaista niin kasvokkaisissa kuin teknologiavälitteisissäkin työhaastatteluissa, lisätutkimusta tarvitaan. Teknologinen kehitys muo-
vaa jatkuvasti rekrytointi- ja työhaastattelukäytänteitä. Vaikka esimerkiksi jotkut yhteisöpalvelut ja videoansioluettelot ovat yhä useammin hakijoiden ja rekrytoijien käytössä, tutkimus laahaa jossain määrin perässä ja edelleenkin ei tiedetä paljoa näiden teknologiavälitteisten valintamenetelmien tehokkuudesta ja ominaisuuksista. (Deraus & De Fruyt 2016, 1.) Vaikuttaa siis siltä, että teknologiavälitteisestä rekrytointiprosessista tiedetään edelleen verrattain vähän ja tästä näkökulmasta uskon, että myös rekrytoijien vuorovaikutusosaamista teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa olisi syytä tutkia tarkemmin.

Vuorovaikutusosaamiseen ylipäänsä liittyy kiinnostava osaamisparadoksi: koska viestimme koko ajan, luulemme osaavamme viestiä taitavasti (Spitzberg 2013, 127). On kuitenkin selvää, ettei kaikki viestintä ole taitavaa. Osaava vuorovaikutuskäyttäytyminen ei tapahdu sattumalta tai satunnaisesti, vaan se on ainakin jossain määrin intentionaalista (Horila 2020, 167). Vuorovaikutusosaamisen tutkiminen lukuisissa eri konteksteissa avartaa ja laajentaa käsitystä vuorovaikutusosaamisen tilanne- ja kontekstisidonnaisuudesta, joten tutkimusta olisi syytä ulottaa yhä useampiin eri konteksteihin ja tilanteisiin. Vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle on tarvetta erityisesti työelämän eri vuorovaikutustilanteissa (Laajalahti 2014, 33), mikä pätee myös työhaastattelutilanteeseen.

Eräs haastattelemistani rekrytoijista luonnehti työhaastattelemisen olevan kuin "salapoliisityötä", koska rekrytoijan on osattava kysyä juuri oikeita kysymyksiä, juuri kyseiselle hakijalle sopivalla tavalla, jotta työhaastattelun olisi mahdollista toteutua parhaalla mahdollisella tavalla eli tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Koen kuitenkin myös työhaastatteluvuorovaikutuksen sekä rekrytoijien vuorovaikutusosaamisen tutkimisen olevan niin ikään salapoliisityötä. Tiedämme jo jotain eli johtolankoja ja alustavia epäilyksiä riittää, mutta työtä on jatkettava, jotta mysteeri saadaan selvitettyä. Tämä tutkielma nosti esiin tutkimustarpeen, jota olisi aivan erityisen tärkeää tutkia viestinnän tutkimusalalla. Siis, jatkukoon sekä rekrytoijien että tutkijoiden salapoliisityö myös vastaisuudessa.

KIRJALLISUUS

- Amabile, T. M. 1983. Brilliant but cruel. Perceptions of negative evaluators. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19 (2), 146-156.
- Barrick, M. R., Dustin, S. L., Giluk, T. L., Stewart, G. L., Shaffer, J. A. & Swider, B. W. 2012. Candidate characteristics driving initial impressions during rapport building. Implications for employment interview validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (2), 330-352.
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A. & Degrassi, S. W. 2009. What you see may not be what you get. Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1394-1411.
- Basch, J. M., Melchers, K. G., Kegelmann, J. & Lieb, L. 2020. Smile for the camera! The role of social presence and impression management in perceptions of technology-mediated interviews. *Journal of managerial psychology*, 35 (4), 285-299.
- Berger, C. R. 2008. Power, dominance, and social interaction. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Reference Online.
- 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, 99-112.
- Blacksmith, N., Willford, J. & Behrend, T. 2016. Technology in the employment interview. A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2 (1), 12-20.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Camp, R. R., Schulz, E., Vielhaber, M. E., & Wagner-Marsh, F. 2011. Human resource professionals' perceptions of interviewer training. *Journal of Managerial Issues*, 23 (3), 250-268.
- Chapman, D. S. & Rowe, P. M. 2001. The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview. A field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (3), 279-298.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L. & Webster, J. 2003. Applicant reactions to face-to-face and technology-mediated interviews. A field investigation. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 944-953.
- Chapman, D. S. & Zweig, D. I. 2005. Developing a nomological network for interview structure. Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58 (3), 673-702.
- Chapman, D. S. & Webster, J. 2001. Rater correction processes in applicant selection using videoconference technology: the role of attributions. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (12), 2518-2537.
- Chen, C., Hsu, C. & Tsai, P. 2013. The process mechanisms linking recruiter positive moods and organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 21 (4), 376-387.

- Cupach, W. R., Canary, D. J. & Spitzberg, B. H. 2010. Competence in interpersonal conflict. 2. painos. Long Grove: Waveland Press.
- Dipboye, R. L. 2014. The role of communication in intuitive and analytical employee selection. Teoksessa M. Gordon & M. Miller (toim.) Meeting the challenge of human resource management. A communication perspective. New York: Routledge, 40–51.
- Dipboye, R. L. & Johnson, S. K. 2013. Understanding and improving employee selection interviews. Teoksessa K. F. Geisinger, B. A. 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. Volume 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology. Washington, DC: American Psychological Association. 479–499.
- Dipboye, R. L., 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.
- Douglas, W. 2008. Initial interaction. Teoksessa W. Donsbach (toim.) The international encyclopedia of communication. Blackwell Reference Online.
- Fletcher, C. 1992. Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics*, 11 (5), 361-367.
- Florea, N. & Duica, A. 2016. Selection interview. A necessary tool in discovering the best candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7 (3), 105-114.
- Florea, L., Valcea, S., Hamdani, M. R. & Dougherty, T. W. 2019. From first impressions to selection decisions. *Personnel Review*, 48 (1), 249-272.
- Gorman, C. A., Robinson, J. & Gamble, J. S. 2018. An investigation into the validity of asynchronous web-based video employment-interview ratings. *Consulting Psychology Journal: Practise and Research*, 70 (2), 129-146.
- Greene, J. O. 2016. Communication skill and competence. Oxford Research Encyclopedia of Communication. Saatavana: <http://communication.oxfordre.com>. [Viitattu 7.11.2020]
- Greene, J. O. & McNallie, J. 2015. Competence knowledge. Teoksessa A. F. Hannawa & B. J. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin: Walter de Gruyter, 213–236.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. 1992. Primitive emotional contagion. Teoksessa M.S. Clark (toim.) Emotion and Social Behavior. Thousand Oaks: Sage, 151-177.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hogg, M. A. & Belavadi, S. 2017. Uncertainty management theories. Oxford Research Encyclopedia of Communication. Saatavana: <http://communication.oxfordre.com>. [Viitattu 31.3.2021]
- Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. *Jyväskylän yliopisto. 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.

- Huffcutt, A. I. 2011. An empirical review of the employment interview construct literature. *International Journal of Selection and Assessment*, 19 (1), 62-81.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S. & Rifogiate, S. E. 2015. Functional forms of competence. *Interviewing*. Teoksessa A. F. Hannawa & B. J. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 431-448.
- Jablin, F. M. & Sias, P. M. 2001. Communication competence. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 819-864.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 225. Jyväskylän yliopisto.
- Langer, M., König, C. J., Gebhard, P. & André, E. 2016. Dear computer, teach me manners. Testing virtual employment interview training. *International Journal of Selection and Assessment*, 24 (4), 312-323.
- Langer, M., König, C. J. & Krause, K. 2017. Examining digital interviews for personnel selection. Applicant reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 25 (4), 371-382.
- Latham, G. P. & Millman, Z. 2001. Context and the employment interview. Teoksessa J. Gubrium & J. Holstein (toim.) *Handbook of interview research. Context & method*. Thousands Oaks: Sage. 473-486.
- 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.
- Matsudaira, K. 2017. 10 Ways to Be a Better Interviewer. *Communications of the ACM*, 60 (9), 56-58.
- Mejia, C. & Torres, E. N. 2018. Implementation and normalization process of asynchronous video interviewing practices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (2), 685-701.
- Millar, R. & Tracey, A. 2006. The employment interview. Teoksessa O. Hargie (toim.) *The handbook of communication skills*. London: Routledge.
- Millman, Z. 2016. High impact interviewing. Finding the right person for the job. *Organizational Dynamics*, 45 (4), 298-304.
- Murty, G. R. K. 2014. Changed job market. The art of successfully navigating through job interviews. *IUP Journal of Management Research*, 13 (3), 50-67.
- Nikolaou, I. 2011. Core processes and applicant reactions to the employment interview. An exploratory study in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (10), 2185-2201.
- Nordstrom, C. 1996. The impact of self-regulatory processes on interviewer evaluations. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11 (4), 713-728.
- Oostrom, J. K., van der Linden, D., Born, M. P. & van der Molen, H. T. 2013. New technology in personnel selection. How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. *Computers in Human Behavior*, 29 (6), 2404-2415.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

- Ralston, S. M. 1993. Applicant communication satisfaction, intent to accept second interview offers, and recruiter communication style. *Journal of Applied Communication Research*, 21 (1), 53-65.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.
- Roulin, N., Bangerter, A. & Levashina, J. 2014. Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (2), 141-163.
- Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. 2014. A century of selection. *Annual Review of Psychology*, 65 (1), 693-717.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniikka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [Viitattu 18.1.2021]
- Sawyer, C. R. & Richmond, V. P. 2015. Motivational factors and communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Schulze, J., Schultze, M., West, S. & Krumm, S. 2017. The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required for face-to-face versus computer-mediated communication. Similar or distinct constructs? *Journal of Business and Psychology*, 32 (3), 283-300.
- Sears, G. J., Zhang, H., Wiesner, W. H., Hackett, R. D. & Yuan, Y. 2013. A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews. *Management Decision*, 51 (8), 1733-1752.
- Silvasti, T. 2014. Sisällönanalyysi. Teoksessa I. Massa (toim.) *Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus.
- 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. 1983. Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication education*, 32 (3), 323-329.
- 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. 2006. Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11 (2), 629-666.
- Spitzberg, B. H. 2013. (Re)introducing communication competence to the health professions. *Journal of public health research*, 2 (3), 126-135.
- Spitzberg, B. H. 2015a. Assessing the state of assessment. *Communication competence*. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 559-584.
- Spitzberg, B. H. 2015b. The composition of competence. *Communication skills*. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter. 237-269.

- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2002. *Interpersonal skills*. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks: Sage, 564-611.
- Straus, S. G., Miles, J. A. & Levesque, L. L. 2001. The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. *Journal of Management*, 27 (3), 363-381.
- Swider, B., Barrick, M., Harris, T. & Stoverink, A. 2011. Managing and creating an image in the interview. The role of interviewee initial impressions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1275-1288.
- Tews, M. J., Stafford, K. & Michel, J. W. 2018. Interview etiquette and hiring outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 26 (2-4), 164-175.
- Thorsteinson, T. J. 2018. A meta-analysis of interview length on reliability and validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91 (1), 1-32.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori, L. Tiittula & T. Aaltonen. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Tracy, S. J. 2010. Qualitative quality. Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16 (10), 837-851.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. *Ammattibarometri: Työvoimapula vaivaa yhä useampaa ammattia*. Tiedote. Saatavana: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/ammattibarometri-tyovoimapula-vaivaa-yha-useampaa-ammattia> [Viitattu 4.3.2021]
- Van De Mierop, D., Clifton, J. & Schreurs, C. 2019. The interactional negotiation of the rules of the employment interview game. Negative remarks about third parties and "doing" trust. *International Journal of Business Communication*, 56 (4), 560-585.
- Van De Mierop, D. & Schnurr, S. 2018. Candidates' humour and the construction of co-membership in job interviews. *Language & Communication*, 61, 35-45.
- Vine, B. 2008. Power and discourse. Teoksessa W. Donsbach (toim.) *The international encyclopedia of communication*. Blackwell Reference Online.
- Weger, H., Castle Bell, G., Minei, E. M. & Robinson, M. C. 2014. The relative effectiveness of active listening in initial interactions. *International Journal of Listening*, 28 (1), 13-31.
- 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. Burlison (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3-50.

Zhang, Z. & Li, S. 2014. Negotiating membership in employment interviews at a Chinese media institution. *International Journal of Business Communication*, 51 (1), 9-30.

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastatteluteemat:

1. Työhaastattelutilanne
2. Rekrytoijien vuorovaikutusosaaminen työhaastatteluissa
3. Rekrytoijien vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet työhaastattelussa
4. Rekrytoijan tavoitteet ja odotukset työhaastattelussa

Ennen haastattelun aloittamista tallennuksen käynnistys ja varmistus haastateltavan olevan tutustunut tietosuojailmoitukseen, tutkimuksen tiedotteeseen ja suostumuslomakkeeseen tutustumisesta.

Haastateltavan perustiedot:

- Nimike ja työtehtävät?
- Miten suuri osa työnkuvaasi työhaastattelut ovat/ Kuinka usein järjestät työhaastatteluita keskimäärin?
 - o Miten suuri osa haastatteluista on teknologiavälitteisiä ja kasvokkainhaastatteluja?
- Koulutustausta?
 - o Oletko saanut koulutusta nimenomaan haastattelemiseen liittyen?
- Kuinka pitkään olet työhaastatellut suurin piirtein?

Teema 1 Työhaastattelutilanne

- Milloin viimeisin työhaastattelusi oli?
- Järjestätkö työhaastattelut yleensä kasvokkain vai teknologiavälitteisesti?
 - o Onko korona-ajalla ollut vaikutusta työhaastatteluihin? Jos, millaisia (esim. toteutustapa, haastattelujen määrä tms.)?
- Millaista kuvailisit vuorovaikutuksen olevan työhaastattelussa?
- Millaisia sääntöjä ja normeja vuorovaikutukseen liittyy työhaastattelussa?
 - o Millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen on mielestäsi sopivaa työhaastattelussa?
 - o Millä tapaa pyrit ottamaan huomioon eettiset periaatteet työhaastattelussa?
- Millaiseksi kuvailisit roolisi työhaastattelutilanteessa?

Teema 2 Rekrytoijan vuorovaikutusosaaminen työhaastattelussa

- Miten kuvailisit omin sanoin vuorovaikutusosaamista?
- Millaista on haastattelijan taitava vuorovaikutus työhaastattelussa?
- Minkälaista vuorovaikutusosaamista koet haastattelijan tarvitsevan työhaastattelussa?
 - o Onko vuorovaikutusosaamisen tarve jollain tapaa erilainen teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa verrattuna kasvokkaishaastatteluihin (esim. ilmeneekö eri tavalla tai onko tarve korostunut)
- Miten vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi tai näkyy haastattelijan toiminnassa työhaastattelussa?
 - o Pyritkö ennakoimaan ja suunnittelemaan vuorovaikutuskäyttäytymistäsi?
- Miten tärkeänä pidät vuorovaikutusosaamista haastattelijan näkökulmasta?
- Millainen merkitys haastattelijan vuorovaikutusosaamisella on työhaastattelun onnistumisen kannalta?
 - o Mistä muista näkökulmista haastattelijan vuorovaikutusosaaminen on tärkeää? (organisaatio, hakijan näkemys organisaatiosta)
- Miten haastattelijan vuorovaikutusosaamista on mielestäsi mahdollista kehittää?

Teema 3 Rekrytoijan vuorovaikutusosaamiseen liittyvät haasteet työhaastattelussa

- Minkälaisia vuorovaikutukseen liittyviä haasteita olet kohdannut työhaastatteluissa tai minkälaiset vuorovaikutukselliset asiat työhaastatteluissa koet haastaviksi?
 - o Onko sinulla ollut haasteita asennoitua tai suhtautua työhaastatteluun sopivalla tavalla? Jos, millaisia?
 - o Onko sinulla joskus haasteita saada itsesi motivoitua työhaastattelussa?
 - o Onko sinulla ollut haasteita oman viestintäkäyttäytymisesi suhteen? Jos, millaisia?
 - o Koetko, että jotkut vuorovaikutustaidot tuottavat sinulle erityisiä haasteita? Jos, mitkä ja miten?
 - o Pyritkö huomioimaan työhaastatteluissa eettisyyden ja toimimaan eettisesti?
- Ovatko haasteet haitanneet jollain tapaa omaa työtäsi tai työhaastatteluiden toteuttamista? Jos, miten?
- Ovatko kokemasi osaamiseen liittyvät haasteet erilaisia teknologiavälitteisissä työhaastatteluissa verrattuna kasvokkain toteutettuihin työhaastatteluihin? Jos, miten?
- Onko korona-ajalla ollut vaikutusta haasteiden määrään? Jos, millaisia?

Teema 4 Rekrytoijan tavoitteet työhaastattelussa

- Millaisia tavoitteita sinulla on työhaastattelussa?
- Tunnistatko työhaastatteluihin liittyvän jonkinlaista epävarmuutta? Jos, pyritkö jollain tapaa vähentämään sitä (esim. haastateltavan viestintäkäyttäytymistä ja olemusta tarkkailemalla, hakemalla tietoa kolmansilta osapuolilta kuten suositteijoilta tai suoraan hakijalta kysymällä)?
- Millä tavoin pyrit edistämään vuorovaikutuksen sujuvuutta työhaastattelussa?
 - o Jutteletko esimerkiksi hakijan kanssa vapaaluontoisesti (small talk) tai pyritkö muuten saamaan hakijan rentotumaan ja jos, miten?
- Miten tärkeänä pidät toimivan yhteyden rakentamista itsesi ja hakijan välille?
- Miten valmistaudut työhaastatteluihin?
- Mikä haastattelijaa motivoi työhaastatteluissa?
- Milloin koet, että työhaastattelu on onnistunut?
- Milloin koet, että työhaastattelu ei onnistunut?

Muut yleiset kommentit

- Haluaisitko kertoa vielä jostain aiemmasta lisää, tarkentaa jotakin tai tuleeko mieleesi jotain muuta työhaastatteluihin, vuorovaikutusosaamiseen tai vuorovaikutukseen liittyviin haasteisiin liittyvää asiaa, josta en huomannut kysyä?
- Kiitos haastatteluun osallistumisesta. Muistathan, että voit ottaa yhteyttä myöhemmin, mikäli sinulla herää kysyttävää tai haluat vielä keskustella kanssani.

LIITE 2 TUTKIMUSKUTSU LINKEDIN-PALVELUSSA

Toteutatko työksesi työhaastatteluita? Haluaisitko kertoa näkemyksiäsi työhaastattelussa tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta ja mahdollisista osaamiseen liittyvistä haasteista, joita olet kohdannut?

Olen tekemässä viestinnän pro gradu -tutkielmaani haastattelijoiden vuorovaikutusosaamisesta ja osaamiseen liittyvistä haasteista työhaastattelussa. Nyt etsinkin tutkielmani aineistoa varten haastateltavia, joiden työtehtäviin kuuluu työhaastatteluiden toteuttaminen.

Haastattelut ovat kertaluonteisia ja ne toteutetaan teknologiavälitteisesti. Aikaa haastattelulle kannattaa varata noin tunti. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa heti, kun sopiva yhteinen ajankohta löytyy, mutta viimeistään joului- tai tammikuussa. Haastattelut ovat ehdottoman luottamuksellisia eikä kenenkään henkilöllisyyttä tai työpaikkaa ole mahdollista tunnistaa tutkielmastani. Haastattelut tallennetaan aineiston analyysia varten.

Työni ohjaajana toimii FT, professori Anu Sivunen (anu.e.sivunen@jyu.fi) Jyväskylän yliopiston kieli- ja viestintätieteiden laitokselta.

Jos kiinnostuit, voit ottaa yhteyttä sähköpostitse essi.p.salminen@student.jyu.fi tai suoraan täällä LinkedIn:ssä, niin kerron mielelläni lisää ja voimme sopia haastattelun ajan. Toivottavasti kuullaan pian! 😊