

Palkkaan sinut! Mutta miksi?

Kehysanalyttinen tutkimus henkilöstöpalvelukonsulttien tulkinnasta heidän päätöksenteostaan ja roolistaan rekrytointitoimeksiannoissa

Asta Hassinen
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiologian pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2015

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

ASTA HASSINEN: Palkkaan sinut! Mutta miksi? Kehysanalyttinen tutkimus henkilöstöpalvelukonsulttien tulkinnasta heidän päätöksenteostaan ja roolistaan rekrytointitoimeksiannoissa

Pro gradu -tutkielma, 84 sivua, joista 4 liitesivua.

Sosiologia

Huhtikuu 2015

Tässä tutkielmassa tarkastelen henkilöstöpalveluyrityksissä tapahtuvaa rekrytointia henkilöstöpalvelukonsultin päätöksenteon ja roolin näkökulmasta. Henkilöstöpalveluyritysten asema toimeksiantajan eli asiakkaan sekä työnhakijoiden välillä nähdään erityislaatuisena ja rekrytoinnin ammatillisuuden ilmentäjänä. Pääkysymyksenä tutkimuksessa on, miten henkilöstöpalvelukonsultit kuvaavat ja tulkitsevat päätöksentekotoimintaansa rekrytointitoimeksiannoissa. Tähän kysymykseen vastatakseni käsittelen myös konsulttien tulkintoja heidän roolistaan asiakkaan ja hakijan välillä.

Tutkimusaineistona käytän kahta eri rekrytoinnin ammattilaisten keskuudesta kerättyä haastatteluaineistoa. Pääaineistonani toimii WORKBOD-hanketta varten kerätty haastatteluaineisto, jota olen täydentänyt omilla haastatteluillani. Yhteensä tutkimushaastatteluja on kolmetoista. Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä käytän päätösteorioita sekä intuition käsitettä ja analyysimenetelmänä käytän kehysanalyysiä. Kehysanalyysillä tarkastelen henkilöstöpalvelukonsulttien kohtaamia vuorovaikutustilanteita ja heidän toimintaansa. Tämän jälkeen tulkiten näitä vuorovaikutustilanteita päätösteoreettisesti.

Henkilöstöpalvelukonsulttien päätöksentekoprosessi on rekrytointitoimeksiantojen mukaan muotoutuva suhde toimialan asettamia toimintamalleja, asiakkaiden toiveita ja arvoja sekä konsulttien omaa harkintaa. Vaikka rekrytointiprosessi on henkilöstöpalvelualan sisällä kehittynyt rationaaliseksi ja johdonmukaisesti eteneväksi toiminnaksi, on konsulteilla mahdollisuus käyttää ratkaisuisaan kokemuksen kehittämää asiantuntijaintuitiotaan työnhakijoiden ja asiakkaiden tarpeiden arvioinnissa tai muuttaa ennalta määriteltyjä toimintamallejaan itsenäisesti. Henkilöstöpalvelualan konsulteilla on näin vahva asiantuntijaidentiteetti, jolla he perustavat päätöksentekotoimintaansa.

Avainsanat: rekrytointi, asiantuntijaorganisaatio, henkilöstöpalvelut, kehysanalyysi, työhaastattelu, työhönotto, työn sosiologia.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 REKRYTOINNIN JA TYÖHAASTATELUN ASEMA JA TUTKIMUS	6
2.1 TYÖMARKKINAT JA TYÖNTEKIJÄVALINTA	7
2.1.1 Työn ja rekrytoinnin muutos – teollisuuden työvoimasta ammatilliseen osaamiseen.....	8
2.1.2 Rekrytoinnista strateginen kilpailutekijä.....	9
2.2 TYÖHAASTATELUTUTKIMUS – KAKSI TUTKIMUSKENTTÄÄ	13
2.3 HAASTATELUN OSAPUOLTEN YHTEISTOIMINTANA	16
2.3.1 Itsensä esittäminen ja työhaastattelun roolit	16
2.3.2 Työnhakijan oikeudellinen turva ja syrjinnän tutkimus.....	17
2.4 HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSET SUOMESSA	20
3 PÄÄTÖKSENTEKO TYÖSSÄ JA ORGANISAATIOKULTTUURI.....	25
3.1 ORGANISAATION ARVOT PÄÄTÖKSENTEKOSSA	25
3.1.1 Päätöksenteon kolme ulottuvuutta.....	27
3.1.2 Intuitio työelämän päätöksenteossa	28
3.2 ORGANISAATIOKULTTUURI NORMIEN MÄÄRITTÄJÄNÄ	30
4 LAADULLINEN HAASTATELUAINEISTO JA KEHYSANALYYSI	32
4.1 TUTKIMUSHAASTATELUN JA KAHDEN HAASTATELUAINEISTON ESITTELY	32
4.1.1 WORKBOD-haastatteluaineisto.....	33
4.1.2 Oma haastatteluaineisto.....	34
4.2 LAADULLISEN HAASTATELUAINEISTON KÄSITTELY	35
4.3 NÄKÖKULMA ANALYYSILLE – KEHYSANALYYSI	37
5 ANALYYSI – ERITYISAMMATILLISUUSKEHYS PÄÄTÖKSENTEON PERUSTANA.....	42
5.1 RAKENTEELLISET KEHYKSET	44
5.2 TOIMINNALLISET VUOROVAIKUTUSKEHYKSET	54
5.3 KOKEMUSKEHYKSET	62
5.4 REKRYTOINTITOIMINNAN VUOROVAIKUTUSKEHYKSET JA PÄÄTÖSTEOREETTINEN TULKINTA.....	67
6 VALITSEN SINUT! MUTTA MIKSI?	72
LÄHTEET	77
LIITTEET	81

1 Johdanto

Rekrytoinnista eli työntekijävalinnasta on osana henkilöstöhallintaa tullut nykypäivän työelämässä strateginen kilpailutekijä, jonka avulla organisaatio saavuttaa tavoitteitaan ja noudattaa liiketoimintastrategiaansa (Viitala 2014, 4). Työelämän pitkään kestäneessä ja jatkuvassa murroksessa työntekijävaatimukset ovat kasvaneet ja osa ammateista on muuttunut asiantuntijuuteen, tietoon ja informaatioon perustuviksi professioiksi (Julkunen 2008, 137–138). Nykypäivän työelämä ei ole enää vain tehtävien suorittamista, vaan työntekijöiltä vaaditaan muun muassa monipuolisia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Onnistunut yhteistyö ja vuorovaikutus edellyttävät oikeanlaisia osallistujia, minkä takia työorganisaation toiminnan kannalta on hyvä, jos sen työntekijöiden vuorovaikutussuhteet toimivat. Tämä toimivuus edellyttää organisaation henkilöstövalintoja tekevältä edustajalta onnistuneita rekryointipäätöksiä ja työyhteisöön sopivien persoonien löytämistä. Työntekijävalinnalla on siis merkitystä organisaation menestykselle, mikä on tehnyt samalla rekrytoinnista entistä haastavampaa. Tämä haastavuus ja rekryointiprosessin monivaiheisuus on tehnyt rekrytoinnista monia näkökulmia kiinnostavan tutkimuskohteen: rekryointia voidaan tarkastella esimerkiksi työhaastattelun, työnhakijan arvioinnin, muuttuneiden työntekijävaatimusten tai rekrytoinnin syrjinnän näkökulmista (Searle 2003; Kuokkanen, Varje & Väänänen 2013; Aalto, Larja & Liebkind 2010). Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy toisenlaiseen näkökulmaan, rekryointihaastattelijan maailmaan.

Rekrytoinnin haastavuus näkyy myös hakijoiden suunnalla. Työmarkkinakilpailu ja taloudellinen murros tuovat omat haasteensa, mutta itse työnhaku voidaan kokea haastavana tai raskaana prosessina. Työnhausta itsestään on tullut monivaiheinen prosessi, joka ei vaadi hakijalta pelkästään tietotaitoa, vaan se on muotoutunut omaksi taiteenlajikseen: työnhaku vaatii työnhakijalta omanlaista strategista suunnittelua, erilaisia toimintatapoja ja itsensä reflektointia (Bolles 2011). Unelmatyön löytäminen on hyvä paitsi organisaation menestymiselle, myös työntekijän omalle elämänlaadulle ja hyvinvoinnille. Sopivan työntekijän ja työnantajan kohtaamisella on näin laajakantoisia vaikutuksia niin organisaation, yksilön kuin yhteiskunnan tasolla.

Rekryointi on yksi työelämän perusprosesseista ja työelämä on ollut aina yksi merkittävimpiä sosiologisia tutkimuskohteita. Työllä muun muassa rakennetaan yhteisöllistä ja yksilöllistä identiteettiä. (ks. Hall 1986; 1994; Watson 2008.) Työllä on ollut aina merkittävä osuus yksilön elämässä. Työyhteisö on paikka, jossa vallitsee siihen kuuluvia jäseniä ohjaavia normeja ja toimintatapoja,

joiden omaksuminen on tärkeä työyhteisöön sosiaalistumisen vaihe. Rekrytointitilanne on ensimmäinen työorganisaatioon sosiaalistumisen tila, jossa sekä työntekijä että työnantaja voivat arvioida, vastaako tuleva työsuhde molempien osapuolien tarpeita, toiveita ja työyhteisön organisaatiokulttuuria. Rekrytointitilanne on näin ensimmäinen organisaatiokulttuuriin tutustumisen tila, josta sosiologia voi työntutkimuksessa olla kiinnostunut. (Watson 2008, 210–212 ja 224.)

Työntekijävaatimusten kasvaminen sekä kiristynyt työmarkkinakilpailu ovat nostaneet rekrytoinnin merkityksen uudelle tasolle. Tämä näkyy muun muassa erilaisten henkilöarviointimenetelmien ja työhönottoon liittyvän oikeussääntelyn kehittymisenä. Rekrytoinnista on tullut haastavaa ja onnistunut rekrytointi vaatii resursseja ja voimavaroja. Tämän merkityksen takia organisaatiot voivat turvautua rekrytoinneissa ulkopuoliseen asiantuntija-apuun. Henkilöstöpalveluyritykset ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka tarjoavat muille yrityksille rekrytointi- ja henkilöstövuokrauspalveluja. Ne toimivat erityisesti palveluntarjoajana, joiden tehtävänä on löytää asiakkailleen sopivia työntekijöitä. Henkilöstöpalvelualasta on tullut taloussuhdanteista herkästi riippuvainen liiketoiminta-ala, joka on kuitenkin menestynyt vaativien työntekijävalintojen osalla. Maailmanlaajuisesti henkilöstöpalveluyritykset ovat vuonna 2013 omien tutkimustensa (CIETT 2015) mukaan auttaneet yli 60 miljoonaa työntekijää työllistymään. Henkilöstöpalveluyritysten suurimmat markkinat ovat Yhdysvalloissa, joissa työllistettiin yli 11 miljoonaa työntekijää vuoden 2013 aikana. Euroopan tasolla henkilöstöpalveluyritysten kautta saaneiden työntekijöiden määrä oli vajaassa yhdeksässä miljoonassa, kun Suomessa työllistettiin 90 000 henkilöä vuoden 2013 aikana. (CIETT 2015, 10.)

Rekrytointeja on viime vuosikymmeninä ulkoistettu yhä enemmän henkilöstöpalveluyrityksille. Sen lisäksi, että henkilöstöpalveluyritysten määrä on lisääntynyt, on alalle muodostunut omat auktorisointimenetelmät, sertifioinnit ja ammatilliset pelisäännöt. Henkilöstöpalveluyritykset mainostavat toimintaansa oikeudenmukaiseksi, ammattitaitoiseksi ja tehokkaaksi työllistäjäksi, jonka toiminnasta hyötyvät niin työnantajat, työntekijät kuin yhteiskuntakin. (HPL 2013.) Ulkoistetut henkilöstöpalvelut, etenkin niiden tarjoamat vuokratyön palvelut, ovat kuitenkin herättäneet myös kritiikkiä: esimerkiksi Katri Sipilän ja Joonas Miittisen (2012, 55–68) Työelämän tutkimus -lehden artikkelin mukaan vuokratyösuhde voi hankaloittaa työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja vaikuttaa näin työsuhteen laatuun. Saman lehden toisessa artikkelissa Antti Tanskanen (2012) kertoo havainnoistaan, miten vuokratyöntekijä on useimmiten vähemmän koulutettu, nuori ja huonommassa sosioekonomisessa asemassa kuin muilla työsuhteilla työskentelevät. Vuokratyö olisi näin erityisesti huono-osaisten työnteon muoto, jossa usein työskennellään vastentahtoisesti (Tanskanen 2012, 71;

80–82). Varsinais-Suomen ELY-keskuksen toimialapäällikön Timo Metsä-Tokilan tekemän selvityksen mukaan vuokratyön maine on kuitenkin muuttunut viime vuosina myönteisemmäksi, koska ne ovat tarjonneet nuorille linkin työelämään ja alan kehittävän toimintaansa koko ajan parempaan suuntaan (Metsä-Tokila 2012). Henkilöstöpalveluyritysten toiminta on näin paitsi ajankohtaista, myös kiistanalaista ja keskustelua herättävää. Siksi henkilöstöpalveluyritysten asema ja toiminta on tärkeä tutkimuskohde myös sosiologisessa työn tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa kiinnitän huomiota vuokratyön sijaan henkilöstöpalveluyritysten tarjoamaan toiseen palveluun, rekrytointitoimiksiantoihin. Työntekijävalinta henkilöstöpalveluyrityksen kautta on aina asiakasorganisaatiosta ulkoistettua päätöksentekoa, joka saa erityispiirteensä, kun asiakasorganisaation toimintaan vaikuttava päätöksentekijä ei itse toimi organisaatiossa.

Mielenkiintoni henkilöstöpalveluyrityksessä tapahtuviin rekrytointeihin heräsi halustani jatkaa kandidaatintutkielmani aihetta. Kandidaatintutkielmassani tarkastelin työnhakijoiden kokemia asiattomiksi miellettyjä kysymyksiä työhaastatteluissa oikeussosiologisesta näkökulmasta. Näkökulman vaihdos työhaastattelupöydän toiselle puolelle ei kuitenkaan ollut mutkatonta, sillä yhteyksiä työnantajiin, joilla olisi paljon työhaastattelukokemusta, ei ollut helppo luoda. Ajatus rekrytoinnin ammattilaisista, henkilöstöpalvelukonsulteista, jotka tekevät työkseen rekrytointeja eri yrityksille, ratkaisi paitsi aineiston keruuongelman, tarjosi samalla uudenlaisen, ajankohtaisen, näkökannan tutkimukselle. Sen sijaan että tarkastelisin yksittäisiä työhaastattelukokemuksia, minulla olisi mahdollisuus analysoida henkilöstöpalvelukonsultin roolia asiakkaan ja työnhakijan välissä sekä tutkia hänelle luovutettua päätäntävaltaa ja sen toteutumista. Näihin kysymyksiin voisin hyödyntää kandidaatintutkielmassani kerättyä oikeussosiologista näkemystä, mutta ennen kaikkea arvioida ajankohhtaisen työelämän ilmiöiden, ulkoistamisen ja asiantuntijaorganisaatioiden, rakentumista tosielämän työmarkkinoilla.

Koska rekrytoinnissa keskeistä on työnhakijan ja työnantajan sopivuuden arviointi (Searle 2003, 3–5), on työntekijävalinta pohjimmiltaan päätöksentekoprosessi, joka edellyttää työnhakijasta ja työpaikasta saatujen tietojen arviointia. Vaikka työnhakijan arviointiin on kehitelty vuosien saatossa erilaisia henkilöarviointimenetelmiä, on työhaastattelu pitänyt asemansa suosituimpana henkilöarvioinnin menetelmänä. Työhaastattelu nähdään tehokkuuteensa nähden edullisena ja helppona tiedonkeruumenetelmänä, joka on helppo toteuttaa työpaikassa kuin työpaikassa. Aiempi mielenkiintoni työhaastatteluihin sekä havaintoni henkilöstöpalvelukonsulttien erityislaatuudesta asemasta muodostivat pääkysymyksekseni, miten henkilöstöpalvelukonsultit tulkitsevat päätöksentekoaan

rekrytointitoimeksiannoissaan. Koska henkilöstöpalvelukonsulttien asema asiakasorganisaation ja työnhakijoiden välillä on erityinen, on tähän pääkysymykseen vastatakseni myös kysyttävä, miten he kuvaavat omaa rooliaan näiden kahden toimijan välissä. Näen merkittävän osan työntekijävalinnan päätöksenteosta tapahtuvan erityisesti työhaastattelussa, minkä takia on mielestäni syytä tarkastella, mitä työhaastattelussa konsulttien tulkinnan mukaan tapahtuu. Arvioin päätöksentekoa kuitenkin kokonaisuutena eli otan tutkimuksessani huomioon myös asiakasorganisaation kanssa rekrytointiprosessin aikana käydyn vuorovaikutuksen. Rajaan rekrytointiprosessin tässä tutkimuksessa valmiisiin rekrytointitoimeksiantoihin. En siis käsittele tässä tutkimuksessa konsultin myyntityötä eli miten he toimeksiantoja asiakkailtaan hankkivat, vaan keskityn itse toimeksiantojen työntekijävalintaan liittyviin tekijöihin. Näiden alakysymyksien ja rajauksien avulla saan kokonaisvaltaisen kuvan henkilöstöpalvelukonsulttien toiminnasta ja heidän päätöksentekoprosesseistaan.

Tutkin edellä esitettyjä kysymyksiä analysoimalla henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevien henkilöiden haastatteluja. Henkilöt toimivat yrityksissä jollain tavalla rekrytointien parissa ja he käyttävät työssään eri ammattinimikkeitä, kuten rekrytointikonsultti, henkilöstöpalvelukonsultti tai rekrytointipsykologi. Lukemisen helpottamiseksi ja tutkimuseettisten periaatteiden noudattamiseksi käytän heistä koko tekstin ajan yleisnimeä konsultti. Edellä kuvasin lyhyesti, miten päätöksenteko edellyttää arviointia ja tiedonhakua. Työhaastattelun ollessa merkittävä ja yleinen tiedonhankintakeino, voidaan ajatella, että päätöksenteko rekrytoinnissa on vahvasti sidoksissa rekrytointiprosessien vuorovaikutustilanteisiin. Tämän sidoksen takia minun on ensin ymmärrettävä ja kuvattava rekrytoinnin eri vuorovaikutustilanteita, jotta tutkimuksessa voidaan tarkastella tarkemmin rekrytointipäätöksenteon vaikutteita.

Vuorovaikutustilanteiden kuvaamiseen käytän Erving Goffmanin (2012) kehittämää kehysanalyysiä, joka on erikoistunut tutkimaan yksittäisten vuorovaikutustilanteiden sisällä vallitsevia ja tilanteita kuvaavia sääntöparvia ja toimintamalleja. Kehysanalyttisen jaon jälkeen tarkastelen haastattelulaineistoa päätösteoreettisesta näkökulmasta, jonka uskon valottavan parhaiten päätöksentekoon liittyviä prosesseja ja niissä esiintyviä konfliktitilanteita. Päätösteoreettisessa tulkinnassa keskiössä ovat Herbert Simonin (1979) ajatukset yksilön suorittamasta päätöksenteosta organisaatiossa sekä José Bermúdesin (2009) jaottelu päätösteorian kolmesta ulottuvuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on valottaa henkilöstöpalvelukonsulttien perinteiseen rekrytointiin verrattavissa olevaa erikoislaatuista asemaa sekä heidän tässä asemassaan kohtaamia ristiriitatilanteita. Näiden ristiriitatilanteiden

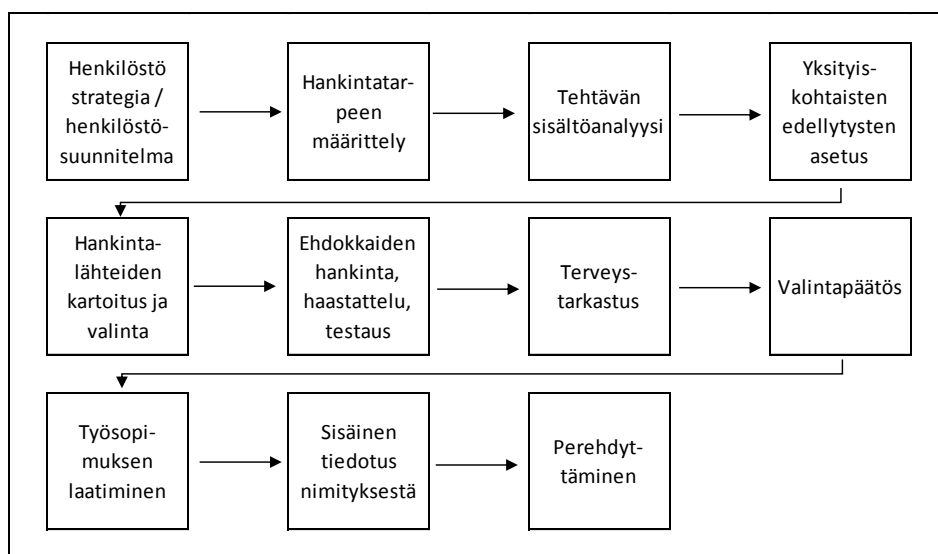
arviointi kuvaa mielestäni oleellisesti konsulttien päätöksentekoprosessia ja heidän orientoitumistaan konsultin rooliin.

Seuraavassa luvussa avaan rekrytointia, työhaastattelua sekä henkilöstöpalveluyrityksiä tarkemmin. Käyn muun muassa läpi rekrytointia tutkimuskohteena, työelämän ja rekrytoinnin muutosta, rekrytoinnin oikeudellista sääntelyä ja henkilöstöpalveluyritysten asemaa Suomen yrityskartalla. Luvussa kolme esittelen tutkimuksen päätösteoreettista näkökulmaa ja intuition käsitettä. Lisäksi avaan organisaatiokulttuurin käsitettä, sillä organisaatioiden sisällä tapahtuvat päätökset ovat aina kyseisen organisaatiokulttuurin asettamien normien ja toimintatapojen ohjaamia. Koska konsultit eivät kuulu toimeksiantajansa eli asiakkaansa organisaatiokulttuuriin, on organisaatiokulttuurin käsitettä hyvä tarkastella tässä erityisasemassa. Neljännessä luvussa esittelen tässä tutkimuksessa käyttämäni haastatteluaineiston sekä laadullisen tutkimuksen menetelmät, kuten kehysanalyysin. Viidennessä luvussa esittelen keskeisimmät löydökseni eli päätöksenteossa esiintyvät ja sitä ohjaavat kehykset. Kuudennessa luvussa käyn läpi tämän tutkimuksen johtopäätökset ja päätelmät.

2 Rekrytoinnin ja työhaastattelun asema ja tutkimus

Rekrytointia voidaan tutkia monista eri näkökulmista, mutta sen perustavoite on helppo määritellä. Rekrytointiprosessin tavoitteena on valita työntekijä avautuneelle tai syntyneelle työpaikalle. Tavoitteen saavuttamisessa keskeistä on henkilön eli työnhakijan arviointi eli sopiiko henkilö avoimena olevaan tehtävään (Searle 2003, 3–5). Tehtävään sopivuuden lisäksi arvioidaan myös sopiiko henkilö työnantajan organisaatiokulttuuriin. Rekrytointiprosessi ei ole selkeä tai yksinkertainen, koska työnhakijoita on hankala arvioida samoin kriteerein etenkin silloin, kun työ edellyttää tietynlaista erityisosaamista, sosiaalisia taitoja tai räätälöityä tietotaitoa eli tietynlaista kompetenssia. Rekrytointipäätöksellä on kuitenkin moniulotteisia vaikutuksia esimerkiksi organisaation toiminnan laadulle, kilpailukyvyllä sekä työilmapiirille, mikä korostaa rekrytoinnin merkitystä (Viitala 2014, 81–84). Moninaiset uhkakuvat ja mahdollisuudet tekevät rekrytoinnista riskialtista peliä, jonka seurauksia voi olla mahdoton ennustaa.

Rekrytointi on muodostunut monivaiheiseksi prosessiksi, jonka lähtökohtana on organisaation laatima ja noudattama henkilöstösuunnitelma ja joka päättyy uuden työntekijän palkkaamiseen ja perehdyttämiseen (kuva 1). Prosessien vaiheisiin käytetyt resurssit vaihtelevat tarvittavien työvaiheiden mukaan, mutta olennaista rekrytointiprosessissa on henkilön ja työnkuvan arviointi, jota tapahtuu prosessin joka vaiheessa. Kuvassa 1 kuvataan rekrytointiprosessia, jota uutta työntekijää etsivä organisaatio yleensä noudattaa vaihtelevin painoituksin. (Syrjänen 2007, 6–7.)



Kuva 1 Rekrytointiprosessin kuvaus (Syrjänen 2007, 7).

Edellä esitetyssä kuvassa näkyy rekrytointiprosessin monivaiheisuus, mutta prosessin monivaiheisuudestaan ja haastavuudestaan huolimatta rekrytointi on yksi työmarkkinoiden sisällä esiintyvä perusprosessi. Rekrytointi ilmentää myös työmarkkinoilla esiintyvää kilpailua sekä siinä arvostettuja ajalle sopivia työntekijävaatimuksia. Aloitan tämän luvun esittelemällä lyhyesti työmarkkinakilpailua ja työntekijävalintaa yleisellä tasolla. Esittelen sen jälkeen työhaastattelun käsitteen ja sitä koskevan tutkimuksen sekä työhönoton oikeudellisen puolen. Luvun lopussa esittelen asiakasorganisaatioiden ja erityisesti henkilöstöpalveluyritysten asemaa Suomessa.

2.1 Työmarkkinat ja työntekijävalinta

Työelämän tutkimus ja työmarkkinat ovat olleet pitkään sosiologian keskeisimpiä mielenkiinnon kohteita. Työmarkkinoilla myydään ihmisten osaamista, taitoja ja sosiaalista pääomaa, mikä tekee työmarkkinoista Richard Hallin (1994) mukaan erikoislaatuisen tutkimuskohteen muihin markkinoihin verrattuna. Työmarkkinat ovat monimutkainen ja muuttuva ilmiö, jota voi olla vaikea kuvata tilastollisesti, mutta siitä huolimatta työmarkkinoita on pyritty avaamaan muun muassa työmarkkinateorian näkökulmasta. Teoria on lähtöisin uusklassisesta talousteoriasta ja sen ideaalimaailmassa yhteiskunnassa on yksi työvoimamarkkina, jossa kaikki työnantajat ja työntekijät kilpailevat ja käyvät vuorovaikutusta kysynnän ja tarjonnan lain, tuotannon ja palkkakustannusten voimalla. (Hall 1994, 14.)

Työmarkkinateorian ideaalimaailmaa kuitenkin rikkovat työmarkkinoiden moninaisuus sekä niiden sisäiset ydinmarkkinat ja toissijaiset markkinat. Ihmiset kilpailevat näin työpaikoista monilla eri työmarkkinoilla, jotka jakautuvat pitkäkestoisiin, vakaisiin ja parempipalkkaisiin työpaikkoihin sekä toissijaisiin markkinoihin, joihin lasketaan huonompiosaiset ja epävarmemmat työt. (Hall 1994, 14–15). Työmarkkinoilla käydään siis kovaa kilpailua hyvistä työpaikoista ja samalla yritykset ja organisaatiot käyvät tiukkaa kilpailua hyvistä työntekijöistä. Hyvin valitut työntekijät takaavat yrityksen jatkuvuuden ja menestyksen yrityksen pääasiallisilla markkinoilla, mikä korostaa työntekijävalinnan merkitystä.

Työntekijä on mahdollista löytää joko yrityksen sisältä tai yrityksen ulkopuolelta, jolloin työmarkkinoita on sosiologiassa jaettu sisäisiin ja ulkoisiin työmarkkinoihin (Hall 1994, 14–15). Organisaation sisällä tehtyä työntekijähakua kutsutaan myös työntekijävalinnaksi, kun taas organisaation ulkopuolelta tehty työntekijähaku määritellään rekrytoinniksi. Työntekijävalinta ja rekrytointi ovat

prosesseja, jotka molemmat sisältävät kahteen suuntaan liikkuvaa kiinnostusta ja arviointia. Sosiaalitieteellisessä näkemyksessä katsotaan, että työntekijävalinnan valta- ja arviointiasema liikkuu tosiasiassa kahteen suuntaan. Hakijan mahdollisuus valita ja arvioida haettua työpaikkaa asettaa organisaatiolle painetta pitää yllä hyvää työnantajaimagoa ja työehtoja. (Searle 2003, 3–5.) Arvioinnin apuna käytetään monenlaisia menetelmiä, kuten ansioluetteloja, suosituksia, psykologisia testejä, taitotestejä, biodatoja ja erityisesti työhaastatteluja, joka on nähty merkittävimmäksi henkilöarvioinnin menetelmäksi. Työhaastattelun edullisuus, helppous sekä tiedonkeruun tehokkuus ovat ylivoimaisia rekrytoinnissa. Työhaastattelulla on Markkasen (2002, 55) mukaan tärkeä tehtävä hakijan ammatillisen osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien arvioinnissa. Haastattelun merkitys ei koske vain työmaailmaa, vaan haastattelusta on tullut yksi keskeinen tiedonkeruun väline yhteiskunnan muillakin osa-alueilla (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 5).

2.1.1 Työn ja rekrytoinnin muutos – teollisuuden työvoimasta ammatilliseen osaamiseen

Rekrytointi on osa yrityksen henkilöstöprosesseja, joiden tehtävänä on tukea liiketoiminnan ydinprosesseja. Koska henkilöstöprosesseista on tullut yksi strateginen kilpailutekijä, on myös rekrytointi nähtävä sellaisena. (Viitala 2014, 22.) Aina uuden työntekijän valinnalla ei ole ollut nykyisen kaltaista merkitystä yrityksen toiminnalle, vaan merkitys on kasvanut työelämän muuttuessa. Koska rekrytoinnin ja työelämän muutoksella on selkeä suhde, on näiden muutosta hyvä tarkastella yhdessä.

Työ on muuttunut radikaalisti viimeisen reilun vuosisadan aikana. Perinteinen työ oli pääasiassa omavaraistaloutta, jossa työtä ja vapaa-aikaa tai työpaikkaa ja kotia ei eroteltu, ja joka etenkin kapitalismin, teollistumisen ja globalisaation myötä on kehittynyt institutionaaliseksi, eriytyneeksi ja postmoderniksi, nykypäivän työtä kuvaavaksi työksi (Watson 2008, 74–105). Teollistuminen loi ensimmäisiä institutionaalisia organisaatioita, joissa työnjohto ja työläiset eroteltiin. Tällöin myös henkilöstöjohtaminen otti ensiaskeleensa: huomattiin, että työntekijän hyvinvoinnin turvaamisella saatiin parempaa tulosta kuin kurilla ja pelolla. Rekrytointi sen sijaan oli tähän aikaan hyvin yksinkertaista, eikä sille asetettu suuria vaatimuksia. Pääsääntöisesti työt jaettiin tehtaan portaille ensimmäisille paikallaolijoille. (Viitala 2014, 29–32.)

Toisen maailmansodan jälkeen syntyneiden palvelujen tarve on Richard Hallin (1994) mukaan yksi merkittävä työelämän muutostekijä, joka näkyi myös työntekijävaatimuksissa. Palveluja tarjoava asiantuntijatyö asetti työntekijöille uudenlaisia vaatimuksia, joiden seurauksena työntekijöiden täytyy oppia uusia taitoja ja ottaa enemmän vastuuta (Hall 1994, 16–18). Syntyi uusia työntekijäryhmiä, joita on sosiologiassa kutsuttu nimillä valkokaulus- ja sinikaulustyöntekijöiksi (Kuokkanen, Varje & Väänänen 2013, 213–214), joilla on yleisessä puheessa tehty eroa toimihenkilö- ja työntekijätason työntekijöistä. Uusien työnväkiluokkien muodostuminen osoittaa työtehtävien eriytymistä ja monimutkaistuvia organisaatorakenteita, jotka alkoivat kasvattaa uudenlaisia työntekijävaatimuksia.

Toisen maailmansodan jälkeisissä organisaatioissa työhön haluttiin ammattitaitoisia työntekijöitä, joilla olisi kokemusta tai koulutusta haettuun työhön. Enää ei työn saantiin riittänyt, että seiso i aamuisin ensimmäisenä tehtaan ovella. Perinteisen tavaratuotantoteollisuuden rinnalle syntyi asiakkaille tarpeisiin räätälöityjä palveluja tai tuotteita tarjoavia asiantuntijaorganisaatioita, joiden tärkein pääoma muodostuu henkilöstön osaamisesta ja kokemuksista (Kasvio 1994, 65–66). Anne Kuokkanen (2013) on tutkinut tutkimusryhmänsä kanssa työnhakuilmoituksissa esiintyneitä työntekijävaatimuksia. Sodan jälkeiset työnhakuilmoitukset osoittivat ammatillisten vaatimusten kasvun, mutta ne olivat usein melko värittömiä, lyhyitä ja keskittyivät taito- ja ammattivaatimusten listaamiseen. Ajan myötä työntekijöiltä vaadittiin yhä enemmän työyhteisöön sopivia sosiaalisia ja persoonallisia taitoja sekä monipuolista työkokemusta, etenkin valkokaulustyöläisiltä. Myös organisaation halu mainostaa enemmän itseään osoittaa työntekijävaatimusten kasvua: ylitsevuotavat adjektiivit ja muut värikkäät ilmaisut paitsi korostavat toivottuja työntekijäpiirteitä, myös luovat organisaatiosta hyvää työnantajakuvaa. (Kuokkanen ym. 2013, 218–221.) Kuokkasen tutkimusryhmän tarkastelu osoittaa työntekijävaatimusten sekä rekrytoinnin merkityksen kasvua toisen maailmansodan jälkeisillä työmarkkinoilla ja miten rekrytoinnista lopulta tulee yksi strateginen kilpailutekijä.

2.1.2 Rekrytoinnista strateginen kilpailutekijä

Henkilöstöjohtaminen oli toisen maailmansodan jälkeen pääasiassa hallinnollista kirjaamistyötä ja palkka-asoiden hoitoa, eikä rekrytointia tai henkilöstöjohtamista yleensä pidetty yrityksen strategisena kilpailutekijänä ennen kun vasta 1970–80-luvulla. Tuolloin henkilöstötyön professio vakiin-

nutti paikkansa. (Viitala 2014, 29–32.) Samaan aikaan myös organisaatioissa tehdyn työn muodot ja työilmapiiri muuttuivat. Suoraviivaisesta tayloristisesti ohjatusta ja objektisesta työstä siirryttiin toyotistiseen ja subjektivoituneeseen työhön. Toyotistisessa työympäristössä käydään tayloristisesta suorasta valta-asteikosta poiketen työntekijän ja työnantajan välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Tässä toyotistisessa ympäristössä toimivat subjektivoituneet työntekijät, joilla on itsellään vastuuta ja vapautta tehdä työtään haluamallaan tavalla. (Julkunen 2008, 18–20; 118–120.) Työn johtamisen mallin siirtyminen objektiivisesta subjektiiviseen malliin näkyy myös henkilöstöjohtamisen puolella: puhutaan kovasta ja pehmeästä HRM:stä (human resource management) eli henkilöstöjohtamisesta. Kovassa henkilöstöjohtamisessa henkilöstö nähdään liiketoiminnan välineenä ja resurssina muiden joukossa, kun taas pehmeä henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta ja näkee henkilöstön voimavarana. (Viitala 2014, 36–37.)

1990-luvulle tultaessa henkilöstöjohtaminen oli saavuttanut asemansa yrityksen strategisena kilpailutekijänä. 1970–1980-luvulla henkilöstötyöhön kuuluivat vahvasti esimiestyötä tukevat vastuutehtävät, mutta 1990-luvulla henkilöstövastuu siirtyi takaisin kokonaisuudessaan esimiehille. Tällöin henkilöstöjohtamisesta tuli enemmän erillinen, yrityksen ydintoimintaa konsultoivasti tukeva toiminto, joka on jatkunut 1990-luvun jälkeen. 2000-luvun tehostamisajattelu on kohdistunut myös henkilöstöjohtamiseen, joka yrityksen erillisenä toimintona on ollut mahdollista ulkoistaa. (Viitala 2014, 29–32.) Henkilöstöpalveluyrityksiltä ostetut rekrytointipalvelut ovat lisänneetkin viime vuosikymmenenä suosiotaan. Henkilöstöpalveluyritykset ovat usein asiantuntijaorganisaatioita, joiden henkilöstö koostuu Kasvion (1994, 65–67) mukaan pääasiassa korkeasti koulutetuista henkilöistä. Henkilöstön osaaminen muodostaa organisaation tärkeimmän pääoman, joten henkilöstön jäsenille on tyypillistä, että heillä on vahva ammatillinen identiteetti ja pyrkimys kehittyä ja kehittää itseään. Korkeasta koulutuksestaan huolimatta asiantuntijaorganisaation työntekijöiden kokemukset ja opitut valmiudet kuitenkin Kasvion mukaan ylittävät opitut teoreettiset tiedot. (Kasvio 1994, 65–67.)

Koska rekrytointi on osa henkilöstöjohtamista, on myös rekrytoinnista tullut organisaatioille strateginen kilpailutekijä, jota noudatetaan organisaation määrittelemän liiketoimintastrategian pohjalta (Viitala 2014, 86). Vaikka rekrytointiprosessi kuluttaa paljonkin erilaisia organisaation resursseja, ei uuden työntekijän hankinta ole välttämättä pelkästään kustannuserä – uusi työntekijä voi osaamisellaan, panoksellaan ja ideoillaan tuottaa organisaatiolle suurta taloudellista hyötyä ja etenkin uuden työntekijän kyky tarkastella yritystä tuoreesta näkökulmasta pitäisi Viitalan mukaan osata erityisesti hyödyntää. Organisaation rekrytointitoiminta voikin olla hyvinkin strategista eli yritys on

määritellyt rekrytoinnille periaatteelliset toimintalinjaukset. Esimerkiksi etupainotteisella rekrytoin-
tistrategialla yritys pyrkii houkuttelemaan nuoria opiskelijoita hakemaan yritykseen. Houkuttele-
vuuden ansiosta yritys pystyy poimimaan hakijajoukosta lahjakkaimmat, potentiaalisimmat ja moti-
voituneimmat opiskelijat palvelukseensa, joita yritys pystyy valmentamaan tulevaisuuden menes-
tyksensä rakentajiksi. (Viitala 2014, 81–88.)

2.1.3 Rekrytointiteknologia ja sosiaalinen media

Internetrekrytoinnista on tullut yksi rekrytointitapa ja siitä on tullut yhä suosittuempaa (Viitala 2014,
93). Internetrekrytointi on osoitus siitä, miten työn tekemisen ja työelämän muutoksen lisäksi tek-
nologia on muuttanut rekrytoinnin tapoja. Tekniset välineet, kuten puhelimet, joukkoviestintäväli-
neet ja internet, ovat tehostaneet ja kohdistaneet työnhakua. Etenkin internet on mullistanut rekry-
toinnin tapoja ja siitä on kasvanut merkittävä rekrytoinnin apuväline, joka on kaksinkertaistanut
suosiotaan 1990-luvun jälkeen. (Feldman & Klaas 2002.) Sosiaalinen media on uusimpia internetin
mahdollistamia työnhakuvälineitä, jonka haastaa perinteisiä tiedonkeruu- ja henkilöarviointimene-
telmiä (Korpi, Laine & Soljasalo 2012). Sosiaalisen median kuten LinkedIn:n kaltaisen ammatillis-
ten mediapalvelun käyttö tehostaa erityisesti suorarekrytointia ja tarjoaa yksilölle helpon ja edulli-
sen keinon itsensä markkinoimiseksi.

Internetin ja muiden teknisten apuvälineiden käytöllä on hyötyjä ja haittoja. Toisaalta työpaikan
hakeminen on sujuvaa, kun hakija voi helposti seurata avoimia työpaikkoja ja yrityksiä ilman aktii-
vistä yhteydenottoa yrityksille (Feldman & Klaas 2002, 176). Sosiaalisen median kanavat, kuten
Facebook, LinkedIn ja Twitter, tarjoavat yrityksille ja hakijoille nopeammat ja kustannustehok-
kaammat mahdollisuudet esimerkiksi suorarekrytointiin. Myös videopuhelut tarjoavat edullisen
työhaastattelumahdollisuuden monikansallisissa yrityksissä. Videopuhelut säästävät osapuolten
resursseja sekä mahdollistaa työnhakijoiden tapaamisen pitkien välimatkojen päästä perinteisen
työhaastattelun kaltaisesti. (Chapman & Rowe 2002.)

Toisaalta teknisten apuvälineiden käyttö aiheuttaa myös työnhakijoille ja yrityksille ongelmia. Sosi-
aalisisessa mediassa arvioidaan erityisesti työnantajien, rekrytoijien ja työnhakijoiden välisiä sosiaali-
sia verkostoja, mikä voi asettaa hakijat eriarvoiseen asemaan: ilman sosiaalisia verkostoja työmark-
kinoilla pärjääminen voi olla vaikeaa (Korpi ym. 2012). Tekniset apuvälineet eivät myöskään täysin

korvaa perinteistä työhaastattelua. Videopuhelujen kautta tehdyn haastattelun rakenne, luonne ja tiettyjen sosiaalisten toimintojen, kuten kättelyn, puute vaikuttavat eri tavalla hakijoiden onnistumisentunteeseen, mikä vaatii videopuheluilta erilaista strukturointia. (Chapman & Rowe 2002.) Sosiaalinen media voi uhata myös rekryointipalveluyritysten asemaa. Sosiaalisen median helpottaessa ja tehostaessa suorarekryointia, voivat monet organisaatiot päättää tehdä rekryoinnit itse. (Korpi ym. 2012, 47–49.) Ja vaikka internetrekryointi on kustannustehokasta, nopeaa ja maailmanlaajuista, vaatii rekryointi sielläkin omistautumista ja asiantuntijuutta. Onnistunut internetrekryointi edellyttää organisaatioilta paitsi hyvää kotisivusuunnittelua, markkinointia ja säännöllistä nettisivujen päivittämistä, myös yritysimagea, joka houkuttelee hyvät työnhakijat selailemaan organisaation avoimia työpaikkoja. (Feldman & Klaas 2002.)

Kehittyneistä arviointimenetelmistään ja teknologisista apuvälineistään huolimatta rekryointipäätös ei kuitenkaan ole aina oikea ja organisaatio saattaa kärsiä vakaviakin haittoja virheellisestä rekryointipäätöksestä. Tämä epäonnistuminen voi johtua monista eri syistä, mutta yleensä ongelman peruslähde on, että työntekijän osaaminen, persoona tai taidot eivät kohtaa työtehtävän tai organisaation vaatimuksiin. Tällaisissa tilanteissa on tehty joko henkilön tai työn vaatimusten arvioinnissa virheitä. (Syrjänen 2007, 53–55.) Virheellinen rekryointipäätös voi kaksinkertaistaa rekryointikustannukset, jos luotu työsuhde päättyy lyhyeen ja rekryointiprosessi täytyy tehdä uudelleen. Lisäksi rekryointipäätöksillä on vaikutusta paitsi yrityksen toiminnan laatuun, menestykseen ja työilmapiiriin, myös yrityksen yrityskulttuuriin ja työnantajaimagoon, jotka voivat virheellisissä rekryoinneissa kärsiä kovia kolauksia, jos työnhakijat eivät näe yritystä houkuttelevana työnantajana. (Viitala 2014, 84–86.)

Työtapojen, organisaatiomuutosten ja markkinakilpailun kehittymisen saatossa henkilöstöjohtamisesta ja sitä myöten myös työntekijävalinnasta on tullut tärkeä strateginen kilpailutekijä, jolla organisaation toiminnan jatkumista ja menestymistä turvataan. Osaavan henkilöstön löytämisestä on tämän muutoksen myötä tullut monimutkainen prosessi, mikä edellyttää ammattimaista työntekijävalintaa ja henkilöarviointia. Työnhakijoiden henkilöarvioinnissa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, joista työhaastattelu on ehdottomasti käytetyin sen edullisuuden, helppouden ja tehokkuuden takia. Työhaastattelu onkin rekryointiprosessin luontainen vaihe. Seuraavaksi esittelen työhaastattelua koskevaa tutkimusta ja osapuolten toimintaa haastattelussa.

2.2 Työhaastattelututkimus – kaksi tutkimuskenttää

Työhaastattelu on paitsi käytetyin henkilöarviointimenetelmä, myös keskeinen rekrytoinnin vuorovaikutustilanne, jossa henkilöstöpalvelukonsultit suorittavat päätöksentekoprosessiaan ja esittävät ammatillista rooliaan. Tämän takia työhaastattelututkimuksen käsittely tässä tutkimuksessa on tärkeä osa. Työhaastattelu on kasvokkaista vuorovaikutusta, jolla on selkeä tarkoitus ja päämäärä, ja jossa sekä työnhakija että haastattelijat keräävät tietoa toisistaan ja työntekijä saa ensikontaktin hakemaansa työpaikkaan (Searle 2003, 100). Tämä vuorovaikutuksen päämäärä tekee työhaastattelusta erityisen institutionaalisen työelämän vuorovaikutustilanteen.

Työhaastattelututkimuksen voi Rosalind Searlen (2003) mukaan jakaa kahteen pääkenttään: objektiiviseen psykometriseen ja subjektiiviseen sosiaalisvuorovaikutukselliseen. Psykometrinen näkökulma on ollut vallitseva näkemys tutkimuskentällä etenkin Yhdysvalloissa. Tässä näkökulmassa työhaastattelijat nähdään passiivisena ja rationaalisena tiedonkerääjänä, jolla olisi tarvittavat taidot yhdistää ja tulkita täsmällisesti hakijoista saatua tietoa, ja jonka toiminnan validiutta ja reliaabeliutta voidaan tutkia muun muassa tilastollisin menetelmin. (Searle 2003, 99–116.)

Psykometrisessä näkökulmassa haastattelijat nähdään usein ammattitaitoisena ja passiivisena tiedonkerääjänä, joka kuitenkin tekee myös virhearvioita työnhakijasta. Virhearvioinnit vaikuttavat työntekijän valintaan ja vääristävät työntekijästä saatua kuvaa. Psykometrinen tutkimuskenttä on jakanut näitä virhearviointityyppejä kahteen osaan, ”sädekehävaikutelmaan” (halo-effect) ja ”pirunsarvivaikutelmaan” (horns-effect). Ne kuvaavat, miten haastattelijat on altis tekemään jostain hakijan ominaisuudesta liioittelevan myönteisiä tai kielteisiä tulkintoja. (Searle 2003, 99–116.) Haastattelijat nähdään psykometrisessä tutkimuskentässä inhimillisinä sosiaalisina toimijoina, joiden omat tulkinnat ja valinnat voivat vaikuttaa merkittävästi heidän päätöksentekoonsa. Siksi työhaastattelijalla on oltava keinoja, joiden avulla nämä virhearviot minimoitaisiin ja työhaastattelu olisi tehokkaampaa ja tarkempaa.

Työhaastattelun tehokkuutta, eli miten hyvin sopiva työntekijä on löytynyt, on tutkittu paljon meta-analyysin avulla. Meta-analyysi on tilastollinen menetelmä, joka yhdistelee useasta tutkimuksesta saatuja havaintoja. Työhaastattelua koskevissa tutkimuksissa meta-analyysi on osoittanut (mm. McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer 1994), että valmiiksi jäsennelty strukturoitu haastattelu on luotettavampi työntekijävalintamenetelmä kuin vapaamuotoinen, strukturoimaton, haastattelu. Sa-

malla tekniikalla on myös osoitettu yksilöhaastattelun olevan tehokkaampi ja taloudellisempi menetelmä kuin ryhmähaastattelu (Niitamo 2003, 22–26; Syrjänen 2007, 23–25).

Meta-analyyseissä on yleisesti kritisoitu rekrytointimenetelmien validiutta, mutta myös meta-analyysejä on arvioitu kriittisesti. Searlen (2003, 63–66) mukaan meta-analyysejä on suunniteltu huolimattomasti, niissä on käytetty liian pieniä otoksia ja ne eivät tarpeeksi huomioi työpaikkojen paikallisia vaihtelevuuksia, jotta niillä voitaisiin tehdä kattavaa analyysiä. Yleisesti on kuitenkin hyväksytty se meta-analyysin antama tulos, että strukturoidulla haastattelulla on parempi ennustusarvo kuin strukturoimattomalla, ja ennakkoon suunniteltu haastattelu olisi siten sekä luotettavampi että tehokkaampi työhaastattelutekniikka kuin vapaa haastattelutekniikka (Niitamo 2003, 22–26; Miller & Tracey 2006, 453–472; Syrjänen 2007, 23–25).

Psykometrisen näkökulman lisäksi työhaastattelua on tutkittu subjektiivisesta sosiaalisvuorovaikutuksellisesta näkökulmasta. Tutkimusperinteessä jokainen rekrytointihaastattelu nähdään ainutlaatuisena prosessina, joka rakentuu osapuolten yhteistoimintana. Tutkimusperinne tulkitsee uudelleen psykometrisessä näkemyksessä esiintuodut valtasuhteet ja toteaa, että myös hakijalla on valtasuhteita työhaastattelijaan ja tiedonkeruu on siten molemminpuolista. Sosiaalisessa näkemyksessä keskittyyään pääsääntöisesti työhaastatteluosapuolten subjektiivisiin kokemuksiin ja sen tavoitteena on kritisoida työhaastattelututkimuksessa pitkään vallinneita käsityksiä työhaastattelun valta-asemasta, rakenteesta ja havainnoista. Sosiaalisvuorovaikutuksellisessa näkökulmassa on tutkittu esimerkiksi hakijoiden ominaisuuksista saatua vaikutelmaa, prosessia, väärinkäsityksiä, hakijan esiintymistä ja vaikutelman hallintaa, rooleja sekä keskustelun rakennetta. (Searle 2003, 101; 117–123.)

Esimerkkeinä sosiaalisvuorovaikutuksellisesta näkökulmasta Searle (2003) nostaa Jablinin tutkimusryhmän tekemän tutkimuksen, jossa yllättäen havaittiin, että työnhaussa menestyneet hakijat käyttivät enemmän aikaa haastatteluteemojen ulkopuolisista aiheista keskusteluun kuin huonommin menestyneet hakijat. Työn kannalta epäolennaiset tiedot vaikuttaisivatkin merkittävästi valintaan, eikä työpaikan saanti olisikaan kiinni vain etukäteen asetettujen kriteerien varassa. Toisena sosiaalisvuorovaikutuksellisena esimerkkinä Searle nostaa esiin Springbettin vuonna 1958 tekemän havainnon, miten työhaastattelun ensimmäiset minuutit luovat perustan koko muulle työhaastatteluvuorovaikutukselle. Springbettin havaintoja työhaastattelun ensivaikutelmasta onkin tutkittu tarkoin ja eri tutkijat ovat huomanneet muun muassa miten työhaastatteluosapuolten välinen dynamiikka muuttuu ensimmäisten minuuttien jälkeen, miten työhaastattelun ”käsikirjoitus” nousee työhaastat-

telun kuluessa esiin ja miten menestyvien hakijoiden esittämät kysymykset eroavat huomattavasti menestyvien hakijoiden kysymyksistä. (Searle, 2003, 118–119.) Esimerkiksi Thomas Dougherty (1994) tutkimusryhmän tekemän havainnon mukaan hakijasta saatu mielikuva vaikuttaa haastattelijan haastattelukäyttäytymiseen: haastattelijat esimerkiksi käyttivät enemmän aikaa yrityksen myyntipuheelle ja keräsivät hakijasta vähemmän tietoa, jos hakijan ensivaikutelma koettiin miellyttäväksi. Haastattelijat osoittivat myös positiivisempia vastauksia miellyttäväksi kokemilleen hakijoille ensivaikutelman perusteella. (Dougherty, Turban & Callender 1994, 663–664.)

Tutkimuskentän huomion siirtyessä hakijan motivaatioon miellyttää työhaastattelijaa tuli myös vaikutelman hallinnasta (impression management) keskeinen työhaastattelututkimuksen kohde. Vaikutelman hallinnalla tarkoitetaan työhaastatteluvuorovaikutuksessa esiintyviä toimintatapoja, joilla pyritään miellyttämään vuorovaikutuksen toista osapuolta. Keskeistä miellyttävyyden rakentamisessa on arvioida, minkälainen toiminta on haastattelijasta miellyttävää. (Searle 2003, 120–122.) Pyrkimys haastattelijan miellyttämiseen voi ajaa hakijan myös valehteluun työhaastattelussa. Tätä miellyttämiseen pyrkivää valehtelua ovat esimerkiksi Brent Weiss ja Robert Feldman (2006) tutkineet. Weiss ja Feldman havaitsivat, että hakijat valehtelevat eniten miellyttääkseen haastattelijaa. Tutkimuksen mukaan jopa 90 % valheista, jotka työnhakijat esittivät työhaastattelutilanteissa, liittyivät oman mielikuvan hallintaan, kun 10 % valheista liittyivät muihin tekijöihin. Omaa mielikuvaa parantavia valheita olivat hakijoiden oman osaamisen korostamista, taitojen liioittelua tai työnsaamisen oikeutuksen korostamista. Valehtelulla oli myös selkeä tavoite: hakijat halusivat paremmalla mielikuvalla parantaa työnsaannin mahdollisuuksia. Tutkimuksessa myös huomattiin, että ekstrovertit työnhakijat käyttivät mielikuvan parantamisen keinoja introvertteja enemmän. (Weiss & Feldman 2006.)

Tutkijoiden kiinnostus valehteluun osoittaa työhaastattelun vuorovaikutusvallan kaksisuuntaisuuden eli hakijan toiminnalla olevan vaikutusta työhaastatteluvuorovaikutukseen ja työhaastattelun kulkuun. Työhaastattelu on näin nähtävä kahden osapuolen yhteistoimintana. Tästä näkökulmasta näen, että työnhakija voi vuorovaikutustoiminnallaan vaikuttaa haastattelijan toimintaan ja päätökseen. Seuraavaksi esittelen tätä näkökulmaa ja työhaastatteluvuorovaikutuksen osapuolten rooleja tarkemmin.

2.3 Haastattelu osapuolten yhteistoimintana

Työhaastattelu on tyypillinen arkielämän haastattelutilanne, joka nähdään monimutkaisena, säänneltyinä ja sosiaalisena vuorovaikutustilanteena. Työhaastattelun osapuolilla on kummallakin omat tavoitteensa ja onnistuessaan työhaastattelu palvelee molempien osapuolten intressejä (Markkanen 2002, 53; Miller & Tracey 2006, 453–472). Yleisesti haastattelu nähdään institutionaalisenä ja säännönmukaisena vuorovaikutuksena, jossa osapuolet orientoituvat säännönmukaisiin rooleihinsa ja rakentavat haastattelun yhteistoimintana (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 9–36).

2.3.1 Itsensä esittäminen ja työhaastattelun roolit

Työhaastattelu tapahtuu usein kasvokkain jossain rajatussa tilassa. Erving Goffmanin rooliteoria on Kimmo Saariston ja Kimmo Jokisen (2008) mukaan yksi käytetyimmistä kasvokkaisen vuorovaikutuksen määrittelijöistä. Rooliteorian mukaan rooleissa keskeisintä on, minkälaisena yksilö nähdään ja minkälaisena hän haluaa tulla nähdyksi. (Saaristo & Jokinen 2008, 60–61.) Rooleihin kuuluu siis paitsi esittämistä, myös ylläpitoa. Goffmanin (2012, 23–25) kasvojen käsite kuvastaa erityisesti itsensä esittämistä. Kasvot ovat positiivinen sosiaalinen arvo, minäkuva, jonka yksilö kokee johonkin ympäristöön sopivaksi. Kasvojen luomaan linjaan muut yksilöt oletettavasti orientoituvat. Itsensä esittäminen on siis hyvin kontekstisidonnaista ja sitä rajaa paitsi yksilön oma toiminta, myös ulkopuolelta tulevat oikeutukset ja institutionalisoituneet käytännöt. Vuorovaikutuksen tilat, ympäristö ja päämäärä säätelevät osallistujien havaitsemaa hyödyllisyysnäkökulmaa. Esimerkiksi leikkiin osallistujat eivät yleensä näe toiminnallaan suurta hyötyä, joten heidän toimintansa on silloin vähemmän muunneltua. Sen sijaan esimerkiksi kilpailussa toiminnalla on osallistujille selkeä hyötynäkökulma. Tällöin toimintaan sisältyy Goffmanin mukaan enemmän rituaaleja, välineitä ja sääntöjä, jolloin toiminta etäännyy vapaamuotoisesta leikistä. (Goffman 2012, 123–133.) Koska työhaastattelun osapuolilla on selkeä hyötynäkökulma, on haastattelukin muotoutunut rituaaliseksi, säännönmukaiseksi ja institutionaaliseksi vuorovaikutustoiminnaksi, jossa esiintyvät säännönmukaiset perusroolit.

Kasvokkaiseen vuorovaikutukseen osallistujat tekevät jatkuvasti tulkintoja toisten antamista merkeistä ja siten sosiaalisen toiminnan konteksti vaikuttaa merkittävästi yksilön toimintaan. Kun ihminen tiedostaa olevansa havainnoinnin kohde, on hän sosiaalisen tilanteen näyttämöllä jossain

roolissa ja toimii tämän roolin mukaisesti. (Goffman 2012.) Haastattelun rooleissa korostuvat nimenomaan haastattelijan intressit ja oikeudet saada tietoa, mikä asettaa haastateltavan alisteiseen tiedonantajan asemaan (Ruusuvaori & Tiittula 2005, 9–36).

Työhaastattelu on rekrytointiprosessin keskeinen vaihe, jossa haastattelijä arvioi, sopiiko hakija avoimena olevaan työpaikkaan. Henkilöstöpalveluyrityksen konsultilla on tässä tehtävässä erityinen rooli. Konsultti tekee arviointia erityisesti työnsä vuorovaikutustilanteissa, kuten työhaastatteluissa, joissa hän arvioi muun muassa hakijoiden kompetenssin ja persoonan sopivuutta haettuun tehtävään. Näen nämä konsultin työssä keskeiset institutionaaliset vuorovaikutustilanteet subjektiivisesta sosiaalisvuorovaikutuksellisesta näkökulmasta ja työhaastattelutilanteen ainutlaatuisena osapuolten yhteistoimintana, jossa molemmilla osapuolilla on vaikutusta vuorovaikutustilanteen – ja konsultin päätöksenteon – kulkuun. Mutta vaikka molemmilla osapuolilla on valtaa vuorovaikutustilanteiden kulkuun, näen työhaastattelijalla olevan vuorovaikutuksessa erityisasema, joka on huomioitu myös työhönottoa koskevassa oikeussääntelyssä. Koska työnantajan intressit ja asema nähdään erityisen vahvana, oletetaan työnhakijan olevan oikeusperiaatteellisesti työnhakutilanteessa heikommassa asemassa suhteessa työnantajaan. Tällaista niin työnhakijan kuin työntekijän asemaa kutsutaan oikeustieteessä heikkomuusolettamaksi. Heikkomuusolettaman takia työntekijän asemaa on oikeussääntelyssä erityisesti turvattu. (Syrjänen 2007, 114; Murto 2012.) Jotta työnantajan ja työnhakijan välistä erityislaatuista suhdetta ja sitä kautta henkilöstöpalvelukonsulttien toimintaan kohdistuvia vaatimuksia voidaan ymmärtää paremmin, käsittelen seuraavaksi työntekijävalintaa koskevaa oikeussääntelyä.

2.3.2 Työnhakijan oikeudellinen turva ja syrjinnän tutkimus

Työntekijävalintaa koskevan oikeussääntelyn käsittely on tässä tutkimuksessa tärkeää, koska henkilöstöpalveluyritykset mainostavat työtään oikeudenmukaiseksi. Tällöin ne noudattaisivat toiminnassaan tarkasti työhönottoon liittyvää oikeussääntelyä. Lainsäädännön tuntemus olisi siten osa henkilöstöpalvelukonsulttien ammattitaitoa. Oikeussääntelyn tunteminen ja noudattaminen oletettavasti myös rajoittaa jollain tavoin konsulttien toimintaa ja vuorovaikutusta heidän työssään tai he voivat kohdata työssään oikeussääntelystä johtuvia ristiriitatilanteita ja konflikteja, jotka vaikuttavat päätöksentekoon.

Työhönottoa erityisesti koskevaa oikeussäätelyä on vain melko yleisellä tasolla, koska työhönotto sijoittuu työmarkkinoiden, kuten kahden eri työpaikan tai työttömyyden ja työpaikan, väliseen väli-tilaan, jonne tarkan oikeussäätelyn on hankala yltää. Esimerkiksi työoikeuden normit astuvat pääsääntöisesti voimaan vasta työsuhteen alkaessa, ei vielä työtä hakiessa, joten itse työhönottotilannetta säännellään pääasiassa yleisten lakisäännösten ja oikeusperiaatteiden, ei työoikeuden kautta. (Kairinen 2009, 7–12; Murto 2012.) Tarkka lainsäädäntö on ongelmallista myös siksi, että nykypäivän työelämä on monimuotoista ja työsuhteen osapuolilla on niin erilaiset intressit. Tämä asettaa lainsäätäjälle ongelman, miten työhönottoa voidaan säädellä ilman, että molempien osapuolten edut eivät merkittävästi vaarannu. (Syrjänen 2007, 5–7.)

Koska työnantajalla on tarve kerätä työnhakijasta erilaisia tietoja, tarvitaan työnhakijan yksityisyyden suojaa ja muita oikeuksia turvaavaa oikeussäätelyä jo ennen työsuhteen alkua. Hakijoiden yksityisyyden suoja on turvattu muun muassa työelämän tietosuojalaille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 2.) Työntekijävalintaa säädellään myös yleisillä säännöksillä, jotka koskevat koko yhteiskunnallista elämää, kuten perustuslain yleisen syrjinnän kiellolla (Perustuslaki 6§ 731/1999). Muita keskeisiä rekrytointia koskevia yleisiä säännöksiä ovat laki yksityisyyden suojasta (759/2004), tasa-arvolaki (609/1986), henkilötietolaki (523/1999) sekä yhdenvertaisuuslaki (24/2004). Työhönottoon liittyviä säännöksiä tulee myös kansainvälisistä sopimuksista, kansainvälisistä ihmisoikeussopimuksista, kansainvälisistä työjärjestön (ILO) yleissopimuksesta ja Euroopan Unionin säätämästä oikeudesta. Kansainväliset säännökset koskevat pääasiassa syrjinnän kieltoa työelämässä. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 3–10; Kairinen 2009, 1–3.)

Pääsääntöisesti työhönottoa koskeva säätely turvaa hakijan yksityisyyden suojaa. Työelämässä ei saa käsitellä sellaisia henkilötietoja, jotka eivät sinne kuulu, eikä asettaa henkilöä ”eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella” (Perustuslaki 6§ 731/1999). Työnhakijalla on siis itsellään oikeus määritellä, mitä tietoja työnantajalle antaa. Vaikka työnantajalla on oikeus kerätä tietoja muistakin lähteistä kuin hakijalta itseltään, tarvitaan tietojen hakemiseen aina hakijan suostumus. (Koskinen ym. 2008, 3–18; Kairinen 2009, 1–3; Syrjänen 2007, 111–126.)

Tämä tiedonhaun suostumusvelvollisuus koskee julkista työnhakuprosessia, jossa osapuolena on aktiivinen työnhakija, mutta ei rekrytointeja, jossa työntekijää haetaan etsimällä potentiaalisia hen-

kilöitä ilman julkista hakuprosessia. Tällaisessa suorarekrytoinnissa ei tarvitse hakijan erillistä suostumusta tietojen etsimiseen, vaan mahdollisia ehdokkaita voidaan etsiä esimerkiksi sosiaalisesta mediasta (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 51). Suorarekrytointia käytetään enemmän tilanteissa, jossa organisaatio kaipaa palvelukseensa sellaista erityisosaamista ja tietotaitoja, joita ei aktiivisista työnhakijoista helposti löydy. Suorarekrytoinnilla tavoitetaan usein niin sanotut passiiviset ehdokkaat, jotka eivät välttämättä ole edes harkinneet työpaikan vaihtoa.

Oikeussääntely ei suoraan määrittele, mitä tietoja ja kysymyksiä työhaastattelussa saa ja mitä ei saa kysyä. Lait kuitenkin määrittelevät keskeisimmät oikeusperiaatteet ja -vaatimukset, joita noudetaan tosielämän oikeuskäytännössä. Nämä periaatteet, kuten tarpeellisuusvaatimus ja syrjinnän kieltäminen, määrittelevät teemoja, joita ei kannata organisaation oman oikeusturvan takia ottaa haastattelussa esille. Esimerkiksi tasa-arvolain pohjalta raskauteen liittyvät kysymykset ovat Syrjäsen (2007) mukaan kiellettyjä kysymyksiä työhaastattelussa. Syrjäsen listaa kielletyiksi kysymyksiksi myös vanhemmuuteen, siviilisäätyn, lasten lukumäärään ja syntymävuosiin tai lastenhoitojärjestelyihin liittyvät kysymykset. (Syrjäsen 2007, 118; ks. myös Koskinen ym. 2008, 11–12.)

Työhaastattelija ei siis suoranaisesti riko varsinaisia oikeussääntöjä kysyessään edellä mainittuja tietoja, mutta näistä asioista kysyminen voi johtaa syrjintäolettamien, joka voi esimerkiksi vahingoittaa yrityksen imagoa. Syrjintäolettauma syntyy, jos ansioituneempi hakija kokee tulleen syrjityksi esimerkiksi sukupuolensa perusteella ja tekee rekrytointipäätöksestä valituksen. Syrjintäolettauma velvoittaa työnantajan osoittamaan, ettei valinta perustunut sukupuoleen tai muuhun vastaavaan syyhyn, mikä aiheuttaa työnantajalle ylimääräisiä kustannuksia ja imagohaittoja tai yritys joutuu maksamaan hakijalle korvauksia. (Koskinen ym. 2008, 253–255; Niitamo 2000, 172; Syrjäsen 2007, 118–120; 146–147.) Näiden haittojen välttämiseksi on työnantajan syytä jättää työntekijän henkilökohtaisiin tietoihin liittyvät kysymykset työhaastattelussa kysymättä, vaikka ei käyttäisikään saatuja tietoja valintaperusteena.

Työhönottoon liittyvä syrjintä on ollut yksi keskeisimpiä mielenkiinnon kohteita rekrytointiin liittyvässä tutkimuksessa. Aallon, Larjan ja Liebkindin (2010) kokoama tutkimuskatsaus työhönottosyrjinnästä osoittaa, että työntekijävalinnassa voi esiintyä monenlaista syrjintää. Monet kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että työhönottotilanteissa on tapahtunut syrjintää muun muassa sukupuolen, etnisyyden, iän, vammaisuuden, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, seksuaalisen suuntautumisen tai sukupuoli-identiteetin perusteella. Syrjintää on tutkittu pääasiassa hakijan näkökul-

masta uhritutkimuksilla tai rekrytointinäkökulmasta asennetutkimuksilla. Kotimaisten ja laadullisten tutkimusten määrä on katsauksen mukaan vähäinen. (Aalto, Larja & Liebkind 2010.)

Yhdenvertaisuuslaki (21/2004, 6§) jakaa syrjinnän välittömään ja välilliseen syrjintään. Välitöntä syrjintää on suora johonkin henkilöön tai henkilöryhmään kohdistuva syrjivä toiminta. Välillistä syrjintää on esimerkiksi tarpeettomien tai epäasiallisten ohjeiden, asetusten tai vaatimusten asettaminen, mikä johtaisi jonkun henkilön tai ihmisryhmän syrjintään. Työhaussa välillistä syrjintää voi esiintyä esimerkiksi silloin, jos työnhakuilmoituksessa hakijalta edellytetään työn vaatimusten kannalta tarpeettomasti toiselle sukupuolelle tyypillisiä ominaisuuksia, kuten voimaa tai pituutta, jotka johtavat toisen sukupuolen syrjintään (Syrjänen 2007, 119). Yhdenvertaisuuslain (21/2004, 6§) mukaan myös häirintä ja käsky syrjintään ovat kiellettyjä.

Lisäksi työnantajalla on työnhakijaa tai työntekijää arvioivia testejä käyttäessään velvollisuus varmistaa testimenetelmien luotettavuus, tulosten virheettömyys ja suorittajan asiantuntevuus (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008, 10; Syrjänen 2007, 50–51). Velvollisuus onkin saanut monet organisaatiot, jolla ei ole jatkuvaa tarvetta, halua tai resursseja palkata uusia työntekijöitä itse, hyödyntämään henkilöstöpalveluyrityksien palveluja. Henkilöstöpalveluyritykset, jotka tarjoavat rekrytointipalveluja, markkinoivat palvelujaan ammattitaitoiseksi, ajantasaiseksi, tehokkaaksi, verkostoituneeksi ja lainmukaiseksi.

Rekrytoinnista on työn muutoksen myötä tullut monivaiheinen prosessi, joka vaatii monipuolista, osaavaa ja luotettavaa henkilöarviointia sekä työhönottoa koskevan oikeussäätelyn ja työnhakijoiden oikeuksien tuntemusta. Rekrytoinnista on tullut oma asiantuntijuusala, mikä näkyy henkilöstöpalveluyritysten toimintana, jotka ovat profiloituneet auttamaan asiakkaitaan sopivan henkilöstön löytämisessä. Seuraavaksi esittelen tarkemmin henkilöstöpalveluyritysten asemaa Suomessa.

2.4 Henkilöstöpalveluyritykset Suomessa

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat yksityisille yrityksille ja julkisille laitoksille erilaisia henkilöstöhallinnon palveluja, kuten henkilöstövuokraus-, rekrytointi-, ulkoistamisen ja uudelleensijoittamisen palveluja (HPL 2013). Henkilöstöpalveluyritykset kuuluvat ammatillisia palveluja tarjoaviin yrityksiin, jotka Ross Dawson (2000, 3–10) määrittelee yrityksiksi, joiden toiminta perustuu korkeatasoisen ja erikoistuneen tiedon ja ammattitaidon tarjoamiseen. Tällaisia yrityksiä, joiden henki-

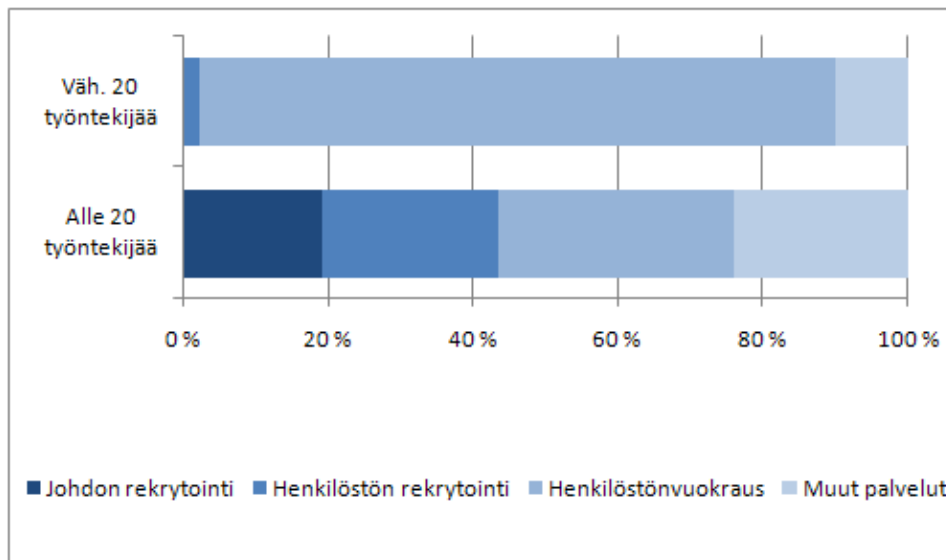
löstö koostuu pääasiassa korkeasti koulutetuista asiantuntijoista, kutsutaan myös asiantuntijaorganisaatioiksi. Asiantuntijaorganisaatioiden toiminta on normaaliin organisaatioon verrattuna erikoislaatuista, sillä ne tarjoavat ainutlaatuisia, asiakkaiden tarpeisiin sopeutettuja tavaroita tai palveluja. (Kasvio 1995, 65.) Asiantuntijaorganisaatioilla on kahdenlaista toimintaa: niin sanotut black box -yhtiöt tekevät työn asiakkaiden puolesta ja luovuttavat työn tuloksen sellaisenaan asiakkaalle, mutta tiedonvälitykseen pyrkivät yritykset tarjoavat tehtävän työn lisäksi konsultaatiota ja neuvoja yrityksen kehittämiseen. Etenkin jälkimmäiset tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden parempaan päätöksentekoon ja lisäävät asiakkaiden omaa kompetenssia ja kapasiteettia. (Dawson 2000, 31–35.)

Suomessa toimivien henkilöstöpalveluun erikoistuneiden asiantuntijaorganisaatioiden keskeiset palvelut ovat työntekijävuokraus ja rekrytointipalvelut. Tilastokeskuksen (SVT 2013) keräämien tietojen mukaan yritysten liikevaihto tulee pääasiassa työntekijävuokrauksesta: vuonna 2012 henkilöstöpalveluyritysten kokonaisliikevaihto Suomessa oli 1,6 miljardia euroa, josta henkilöstövuokrauksesta tuleva liikevaihto oli noin 6,7 miljoonaa euroa. Henkilöstövuokraus on suosittu työllistämiskeino teollisuudessa sekä hotelli- ja ravintola-alalla. Rekrytointipalvelujen osuus liikevaihdosta oli vuonna 2012 yhteensä 9,3 miljoonaa euroa, josta suurin osuus tuli työntekijätason rekrytoinnista. Rekrytointi- ja henkilöstön hankintapalvelujen osuus yritysten kokonaisliikevaihdosta on pysynyt vuodesta 2008 lähtien tasaisena, noin kuudessa prosentissa. Tilastokeskuksen tekemän selvitykseen eivät kuulu kaikkein pienimmät yritykset. (SVT 2013.)

Henkilöstöpalveluyritysten liikevaihto, etenkin henkilöstövuokrauksen puolella, heijastaa yleistä taloudellista tilannetta. Vuoden 2008 huonon taloustilanteen seurauksena henkilöstövuokrauksen käyttö väheni vuodessa lähes kaikilla toimialoilla. Heikon vuoden jälkeen henkilöstövuokraus on kasvanut vuoteen 2011 asti ja pysynyt vuonna 2012 tasaisena. (SVT 2009; 2012). Henkilöstöpalvelut tarjoavat pääasiassa palveluja kotimaisille yksityisille organisaatioille. Julkisille sektoreille ja ulkomaille palvelujen tarjonta on merkittävästi vähäisempää. Tilastokeskuksen tekemän Yrityspalvelukatsauksen mukaan alle 20 % henkilöstöpalvelujen liikevaihdosta tulee julkiselta sektorilta, ja ulkomaille henkilöstöpalveluja myydään vain muutama prosentti. (SVT 2008.)

Vaikka henkilöstöpalveluyritysten yleinen liikevaihto tulee pääasiassa henkilöstövuokrauksesta, jakautuvat työnvuokrauksen ja -välityksen väliset liikevaihto-osuudet eri tavalla eri yritysten kesken. Pienet henkilöstöpalveluyritykset ovat erikoistuneet nimenomaan rekrytointipalveluihin, kun

suuret yli 20 henkeä työllistävät yritykset keskittävät toiminnassaan enemmän henkilöstövuokraukseen (kuva 2). (SVT 2008.)



Kuva 2 Henkilöstöpalveluyritysten palvelut yrityskoon mukaan (SVT 2008).

Rekrytointipalvelut ovat erikoistuneet vaativiin rekrytointiprosesseihin, joissa etsitään esimerkiksi ylempien toimihenkilöiden, asiantuntijoiden tai johtotason tehtäviin uusia henkilöitä. Henkilöstöpalveluyritysten liiton teettämän jäsenkyselyn mukaan henkilöstöpalveluyritykset tekevät eniten suoria rekrytointeja toimisto- ja taloushallinnon tehtäviin. Vaikeimpia aloja löytää asiakkaalle sopiva työntekijä ovat saman tutkimuksen mukaan IT-, metalli- ja rakennusalojen työt. Kyselyyn vastanneista henkilöstöpalveluyrityksistä 19 % oli voimakkaasti kasvuhaluista vuonna 2014 ja suurin osa yrityksistä uskoi pitävänsä nykyisen asemansa. Teetetyssä tutkimuksessa näkyy henkilöstöpalveluyritysten voimakas halu kehittää ja kasvattaa toimintaansa, mutta otoksen pienuuden takia sitä ei voi pitää kokonaisvaltaisena tutkimuksena alan tilasta. (Innolink Research 2014, 2–8.)

Etenkin suurissa henkilöstöpalveluyrityksissä toimivilla työntekijöillä on jaetut roolit ja työtehtävät. Henkilöstöpalveluyrityksissä toimii päälliköiden ja tiiminvetäjien lisäksi muun muassa psykologeja ja henkilöstö-, rekrytointi- ja hr-konsultteja. Toimenkuvat jakautuvat henkilöiden välillä esimerkiksi palvelujen myynnin ja rekrytointiprosessien operatiivisiin toimiin ja työntekijän toimenkuva voi vaihdella palveluprosessien yhdestä erityisalueesta koko prosessin vastuuseen. Edellä mainittujen

työnkuvien lisäksi henkilöstöpalveluyrityksissä voi työskennellä eri toimenkuvissa myös assistentteja ja muita hallinnollisia työntekijöitä, joiden työnkuvaa ei tässä tutkimuksessa tarkemmin käsitellä.

Henkilöstöpalveluyritysten sisäinen dynamiikka ja työn vaatimukset poikkeavat tavalliseen organisaatioon verrattuna niiden kuuluessa asiantuntijuusorganisaatioiden piiriin. Antti Kasvion (1995) mukaan asiantuntijaorganisaation tärkein pääoma muodostuu henkilöstön osaamisesta ja hyvään tulokseen päästäkseen työntekijällä on oltava vahva ammatillinen identiteetti ja hänen on kyettävä sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. Vahva sitoutuminen synnyttää uudenlaista työkuultuuria, minkä takia asiantuntijaorganisaatioille on usein tyypillistä, että työajoista, palkitsemisjärjestelyistä ja työntavoista voidaan sopia vapaammin yrityksen sisällä. Työntekijät saavat asiantuntijaorganisaatioissa myös enemmän vastuullisia, haasteellisia ja kiinnostavia työtehtäviä ja heillä on usein mahdollisuus toteuttaa työtehtävänsä itsenäisesti. (Kasvio 1995, 65–70.)

Tuija Valkeavaara (1999) on tutkinut asiantuntijuutta ja henkilöstön kehittäjien työssään kohtaamia ongelmatilanteita. Hänen mukaansa henkilöstön kehittämisen parissa työskenteleville on tunnusomaista, ettei asiantuntijoita määritellä jonkun alan koulutuksen perusteella vaan koulutuksen ja kokemusten yhdistelmällä. Lisäksi hän toteaa, että asiantuntijatyössä ongelmallisiksi koetut tilanteet voivat olla esimerkiksi oma riittämättömyyden tunne tai oman asiantuntijuuden jättäminen hyödyntämättä. Ongelmalliset tilanteet syntyvät usein myös työssä käytyjen vuorovaikutustilanteissa, joissa esiintyy väärintulkintaa, arvostiriitoja ja konflikteja. Ongelmanratkaisussa asiantuntijat turvautuvat useammin oman toimintansa ja osaamisensa arviointiin ja suhtautuvat ongelmiin osaamista kasvattavana tekijänä kuin rutiininomaista työtä tekevät. (Valkeavaara 1999, 103–117.)

Asiantuntijaorganisaatiot, joiden henkilöstö koostuu korkeasti koulutetuista henkilöistä, ilmentävät niin sanottua uutta työtä, jos niitä tarkastellaan Raija Julkusen (2008) esittelemän jälkiammatillisuuden (post-occupational) teesin kautta. Uudella työllä Julkunen tarkoittaa nykypäivän mosaiikkista ja hybridiä työtä, jossa muun muassa viihdytään ja kärsitään, rutinoidutaan ja joustetaan samanaikaisesti. Jälkiammatillisuuden teesin mukaan perinteinen ammatti on uuden työn aikana hajonnut ja ammatti on vaihtunut tietoon, informaatioon, osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Organisaatiot pyrkivät teesin mukaan valtaamaan työntekijän mielet omilla koodeillaan ja muovaavat työnkuvat uusilla nimikkeillä. Ammatillisesta identiteetistä tulee näin henkilökohtaisempaa, kun ammattinimikkeet eivät ole sidoksissa johonkin ammattiin. Henkilökohtaisesta ammattinimikkeestä huolimatta

professiot tarjoavat käyttäytymissääntöjä, jotka ohjaavat työntekijän toimintaa. (Julkunen 2008, 20; 137–138.)

Näen henkilöstöpalvelukonsultin edustavan edellä kuvattuja asiantuntijaorganisaatioita ja oletan heidän perustavan toimintansa oman asiantuntijuutensa varaan. Tässä tutkimuksessa tarkennan henkilöstöpalvelukonsultin toiminnan tarkastelun heidän tärkeimpään tehtäväänsä rekrytointitoimeksiannossa eli sopivan tai sopivien työnhakijakandidaattien etsintään, karsintaan ja valintaan. Päähuomioni tässä tutkimuksessa on, miten konsultit kuvaavat omaa päätöksentekoaan rekrytointitoimeksiannoissa. Lisäksi tarkastelen, miten konsultit kuvaavat rooliansa asiakkaan ja hakijan välillä. Koska konsultin työ sisältää paljon päätöksentekoa, käsittelen seuraavassa luvussa teorioita yksilön organisaatiossa tekemästä päätöksenteosta, erityisesti rationaalisuutta ja intuitiosta työelämässä.

3 Päätöksenteko työssä ja organisaatiokulttuuri

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytän laadullisissa organisaatiotutkimuksissa syntyneitä päätösteorioita. Tästä teoriakehyksestä voin arvioida, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstöpalveluyri- tysten konsulttien päätöksentekoon ja tulkitaanko päätöksentekoa konsulttien puheessa päätösteori- an mukaisesti. Vaikka päätösteoriat lukeutuvat organisaatioteorioihin ja niitä sovelletaan yleensä organisaatiotasolla, voidaan päätösteorioita soveltaa myös organisaation sisäisessä päätöksenteossa myös yksilönäkökulmasta (Harisalo 2008, 147–148). Organisaationäkökulmassa päätökseltä edelly- tetään rationaalisuutta ja organisaation kannalta parhainta mahdollista seurausta. Toisin sanoen rek- rytointitoiminnassa tämä rationaalisuus tarkoittaisi, että rekrytointipäätöksen seurauksena yritys saa tehtävään parhaimman mahdollisen työntekijän, joka tuottaa yritykselle maksimaalista hyötyä.

Koska täydellinen rationaalisuus toteutuu kuitenkin harvoin ja ihminen arvioi rationaalisuuttaan reilusti yläkanttiin (Bermúdes 2009; Simon 1979, 24–25) ei päätöksentekoa voida tarkastella me- kaanisesti rationaalisenä, maksimaaliseen lopputulokseen johtavana toimintana. Siksi tarkastelen tässä luvussa päätöksentekoa kolmesta eri näkökulmasta: ensinnäkin avaan klassista rationaalisuus- teoriaa ja sen rajoittuneisuutta. Toiseksi esittelen José Bermúdesin (2009) kuvaamaa päätöksenteon kolmea ulottuvuutta, jotka kartoittavat päätöksenteon luonnetta. Kolmanneksi tarkastelen rationaali- sen ajattelutavan rinnalla toimivaa toista ajattelutapaa, intuitiivista päätöksentekoa ja erityisesti asi- antuntijaintuitiota. Lopuksi määrittelen vielä organisaatiokulttuurin käsitteen, jonka oletan olevan rekrytointitoimeksiantojen päätöksentekoprosessin lähtökohta.

3.1 Organisaation arvot päätöksenteossa

Työntekijävalinta on yksi monista organisaation päätöksenteon tilanteista. Päätöstä tehdessä täytyy pohtia vaihtoehtoja, kerätä päätökseen tarvittavaa tietoa ja arvioida päätöksen mahdollisia seurauk- sia. Päätöksenteon odotetaan olevan organisaation kannalta järkevää ja rationaalista. Klassinen pää- tösteoria perustuu täydellisen rationaalisuuden olettamukselle. Teorian keskeiset piirteet ovat, että päätöksentekijällä on käytössään kaikki mahdolliset tiedot, taidot, keinot ja resurssit, joiden avulla päätöksentekijä voi tehdä mahdollisimman hyvän, rationaalisen päätöksen. Teoriassa ongelmat nähdään selkeinä, päätöksentekijällä on kaikki valinnan vaihtoehdot ja seuraukset tiedossa ja mah- dolliset virhepäätökset johtuvat päätöksentekijän huolimattomuudesta ja osaamattomuudesta. Klas-

sisen päätösteorian keskeinen havainto on, miten vaativa prosessi päätöksenteko on ja millaisia voimavaroja siihen on annettava. (Harisalo 2008, 146–150.)

Hyödyn maksimointi ei kuitenkaan aina toteudu, kun jotain edellä kuvattua voimavaraa ei ole ollenkaan tai sitä ei ole riittävästi. Tällöin puhutaan rajoitetusta rationaalisuudesta. Yhtenä keskeisenä rajoitetun rationaalisuuden teoreetikoista pidetään taloustieteilijä Herbert Simonia, joka on arvioinut klassisen päätösteorian puutteita organisaation ja yksilön psykologian sekä organisaation ja yksilön välisen suhteen näkökulmasta. Simon (1979, 117–120) näkee yksilön päätöksenteon väistämättä rajoitetuksi, koska yksilön valinnat tapahtuvat organisaation antamien perusteiden ympäristössä. Yksilöllä ei ole aikaa, mahdollisuuksia tai resursseja selvittää kaikkia mahdollisia toiminnan vaihtoehtoja, vaan tyytyy toimimaan annettujen valinnan- ja käyttäytymismahdollisuuksien mukaisesti.

Simonin (1979) mukaan yksilön päätöksentekoa ohjaisivat kuitenkin organisaation arvot ja vallitseva tilanne eivätkä päätöksentekijän henkilökohtaiset motiivit. Organisaation päätöksentekoon ei sekoitu jäsenten henkilökohtaisia arvoja, jos jäsenen toiminnan mahdollisuuksia on rajattu tarpeeksi ja jäsen on tarpeeksi samaistunut organisaatioon. Simon näkee jäsenen samaistumisen freudilaisuuden pohjalta tilanteena, jossa henkilön päätöksenteko perustuu ryhmälle aiheutuvien seuraamusten arvioinnille ja niiden pohjalta tehtyyn ryhmän kannalta parhaaseen ratkaisuun. Yksilö saattaa samaistua joko organisaation tavoitteisiin tai sen säilyttämiseen. (Simon 1979, 228–245.)

Myös Bermúdes (2009) näkee rationaalisuutta painottavan päätösteorian käyttökelvottomana sosiallisessa todellisuudessa, jossa päätöksentekijät pohtivat päätösten syitä ja seurauksia. Päätökset ovat seurauksia yksilön tekemästä harkinnasta, joka johtaa tietynlaiseen toimintaan. Päätösteorioita pitäisikin tarkastella ilman rationaalisuuden painopistettä: rationaalisuusteoria antaa Bermúdesin mukaan vain työkaluja päätöksentekoon, mutta näiden työkalujen käytöstä päättää yksilö itse. Siksi päätösteoriaa pitäisikin hänen mukaansa tarkastella ennemminkin harkintateorianakin mekaanisena rationaalisuutena. Koska päätös on päätöksenteon työvälineiden käytön harkintaa, on sitä tarkasteltava useamman ulottuvuuden kokonaisuutena. (Bermúdes 2009, 4–6; 13–14.)

3.1.1 Päätöksenteon kolme ulottuvuutta

Bermúdes (2009) määrittää päätöksenteolle kolme ulottuvuutta, jotka rajoittavat päätöksenteon rationaalisuutta. Päätöksenteko on ensinnäkin ohjaavaa toimintaa, josta teoria kertoo, miten päätöstä tehdään ja mitkä osajoukot johtavat toivottuun ratkaisuun. Tässä ensimmäisessä ulottuvuudessa korostuu päätöksen rationaalinen tarkastelu. Toisekseen päätöksenteko nähdään normatiivisesti määriteltynä toimintana, joka antaa päätöksentekijälle oikeuden tehdä valintoja, mutta samalla rajoittaa valintojen määrää. Normatiivisuudella tarkoitetaan, että jotkut ratkaisut ovat oikeutetumpia kuin toiset eli toisille ratkaisuille on vahvempi normatiivinen peruste kuin toisille. Esimerkiksi oikeussääntelyllä tai työpaikan yhteisesti jaetulla normilla perusteltu ratkaisu on oikeutetumpi kuin henkilökohtaiset mielihalut. Lisäksi päätöksenteko on selittävää ja ennustavaa toimintaa. Päätöksenteko selittää henkilön ajatusmaailmaa ja toimintaa kun päätöksen normatiiviset ulottuvuudet auttavat päätöksen ennustettavuudessa. (Bermúdes 2009, 4–20.)

Bermúdes (2009) arvioi, että ideaalimaailmassa päätösteorialla pystyttäisiin ennustamaan yksilön päätöksentekoprosessia päätöstilanteissa, mutta todellisuudessa päätöksenteossa kohdataan paljon erilaisia ongelmia ja kaikkia päätöksenteon ulottuvuuksia ei sosiaalisessa todellisuudessa ikinä saavuteta: esimerkiksi normatiivinen ulottuvuus on vahvasti tilannekohtaisesti kehystetty, mikä vaikeuttaa päätöksenteon ennustettavuutta. Yksilö voi toimia eri ympäristöissä eri tavalla, vaikka vertailtavissa ympäristöissä voisi saavuttaa saman hyödyn. Päätös pohjautuu Bermúdesin mukaan hyvin pitkälle yksilön omien hyötynäkökulmien ja mieltymyksien varaan. Päätöksenteon ongelmat johtuvat usein myös oletuksesta, että jokaisella toiminnalla on vain yksi mahdollinen seuraus ja että oikealla päätöksellä saavutettaisiin näin maksimaalinen hyöty. Sosiaalisessa todellisuudessa toimintojen seurauksia ei usein voi edes määritellä, joten maksimaalista hyötyä ei voida saavuttaa. Päätösongelmien takia päätösteoriaa pitäisikin tarkastella eri työvälineiden ja mahdollisten toimintojen tarkasteluna. (Bermúdes 2009, 20–27; 35–42.)

Päätösteoria rationaalisuunäkökulmasta on mekaaninen päätöksenteon prosessi, jossa rationaalinen ajattelu ohjaa toimintaa kohti tiettyä, oikeaksi miellettyä ratkaisua. Päätösteorian ulottuvuudet osoittavat päätöksen eri ominaisuuksia, mutta vaikka ne edustavat rajoitetun rationaalisuuden näkökulmaa, ei niissä kuitenkaan nähdä päätöksentekoa kovinkaan yksilöllisenä toimintana ja päätösteorioita on käytetty näin vahvasti taloustieteellisessä tutkimuksessa. Näen kuitenkin konsulttien toimivan rekrytointitoimeksiannoissaan muillakin kuin mekaanisilla tavoilla ja tämän takia yksilön henkilö-

kohtaista, vaistonvaraista päätöksentekoprosessia on myös syytä tarkastella intuition käsitteen näkökulmasta.

3.1.2 Intuitio työelämän päätöksenteossa

Jokainen on varmaan kokenut arki- ja työelämässään päätöksentekotilanteita, jossa päätös tehdään vaistomaisten tuntemusten eli intuition pohjalta. Kahnemanin (2011) mukaan intuitio on jokaiselle ihmiselle sisäsyntyinen ajattelun osa, ja se määritellään vaistonvaraiseksi päätöksentekotoiminnaksi, jonka kuvaillaan perustuvan tunnepitoisiin tietoihin, muistoihin ja kokemuksiin. Intuition voi myös määritellä olevan ennustavien merkkien huomioimista ja tunnistamista. (Kahneman 2011, 11; 236–237.) Intuitiiviseen päätöksentekoon perustuvat ongelmanratkaisut nähdään yleisesti niin tunneperäisyyden kuin vaikean käsitettävyyden takia epäluotettavina, mutta siitä huolimatta intuitio kiinnostaa tieteentekijöitä (Raami 2015, 20). Yleisesti intuition nähdään perustuvan erilaisille automaattisille prosesseille, jotka syntyvät ihmiselle erilaisten signaalien, tuntemuksien ja tulkintojen seurauksena. Intuitiiviset tuntemukset syntyvät itsenäisesti ja usein tapahtumahetkellä tiedostamatta, mikä tekee intuition tutkimisesta ja etsimisestä hankalaa. Intuitiivinen taito syntyy kuitenkin erilaisen oppimisprosessien, erityisesti kokemuksen myötä. (Glökner & Witteman 2010, 3–5; 7–8.)

Asta Raami (2015) käsittelee väitöstutkimuksessaan intuition merkitystä luovan työn päätöksenteossa. Väitöskirjassaan Raami määrittää intuition olevan rationaalisen ajattelun kanssa ihmisajattelun perusta, jolla ihminen toimii jokapäiväisissä päätöksentekotilanteissaan. Ihminen käyttää sekä rationaalisen että intuitiivisen ajattelun malleja, mutta intuition perustuva päätöksenteko ottaa hallinnan erityisesti monimutkaisissa, luovissa ja haastavissa ongelmanratkaisutilanteissa, joita esiintyy erityisesti luovissa ammateissa. Raamin tutkimusesimerkeissä kuvataan intuition olevan epämääräinen tunne, joka herää tiedostamattomista merkeistä. Aineistoesimerkit kuvaavat intuition muun muassa saavan ihmisen ”kulkemaan pää tötteröllä” tai intuitio mielletään ”ohuen neulan raapimiseksi päähän sisällä”. (Raami 2015, 11; 150.)

Raami päätelee, että luovien ja monimuotoisten ratkaisujen tekeminen edellyttää intuitiivista päätöksentekoa ja tätä intuitiivista päätöksentekoa on syytä harjoittaa. Näin esimerkiksi taideopiskelijoille olisi Raamin mukaan syytä tarjota oman intuitiivisten taipumusten etsintään valmentavia

kursseja, jotta he oppisivat paremmin hyödyntämään omaa intuitiivista ajatteluaan. (Raami 2015, 195–199.) Intuitiota pitäisi näin hyödyntää työelämän päätöksentekotilanteissa rationaalisuuden apuna.

Työelämän päätöksentekotilanteita ajatellen tärkeä intuition muoto on Andreas Glöknerin ja Cilia Wittemanin (2010) sekä Daniel Kahnemanin (2011) mukaan omalaatuinen asiantuntijaintuitio (expert intuition). Toisin kuin yleisesti määritelty intuitio, asiantuntijaintuitio on jonkin kentän, alan tai asiantuntijuuden sisälle kehittyntä vaistomaisesti tapahtuvaa toimintaa, joka antaa asiantuntijalle mahdollisuuden tehdä nopeita ratkaisuja, tarkastella tilanteiden poikkeamia ja arvioida mahdollisia seurauksia. (Glökner & Witteman 2010, 13.) Asiantuntijaintuitio eroaa tavallisesta intuitiosta siinä, että se kehittyy usein pitkäaikaisen kokemuksen eli jonkin alan tai toiminnan perusteellisen tunte muksen myötä. Kokemusta ja asiantuntijuutta sekä niiden herättämiä intuitiivisia ratkaisuja on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti, jos henkilön omat henkilökohtaiset mieltymykset ja tunteet pääsevät hallitsemaan liikaa päätöksentekoprosessia. Intuitio voi tällöin johtaa päätöksentekijän harhaan, jos henkilö ei hallitse ratkaisujensa seurauksia tai tiedä, mitä on todellisuudessa tekemässä. Vahvan asiantuntijaintuition kehittämiseen tarvitaankin ympäristön säännöllisyyttä, kuten palautetta ja harjoittelua. (Kahneman 2011, 235–244.) Kokemuksen ja harjoittelun synnyttämä asiantuntijaintuitio voi kuitenkin herätä samankaltaisissa tilanteissa, kuten työtehtävissä. (Raami 2015, 65).

Yksilön henkilökohtaisen intuition ja organisaation arvojen ohjatessa yksilön päätöksentekoa, on päätöksen oikeellisuus hyvin suhteellinen ja tilannekohtainen asia. Tämän tilannekohtaisuuden takia päätöksen oikeellisuutta on Simonin (1979) mukaan usein erittäin hankalaa arvioida. Päätöksessä on sekä tosiasiallisia että eettisiä elementtejä, jotka määrittävät päätöksentekijän mielikuvaa, miten asioiden pitäisi olla. Nämä mielikuvat luovat imperatiivisen laatutekijän: mielikuva ohjaa päätöksentekijän toimintavalintaa, joka sulkee pois muut vaihtoehdot eli valitsee tavoitteet. Tavoitteen synnyttyä päätös valitsee sopivat keinot tavoitellun asiantilan saavuttamiseksi. Päätös on silloin oikea, kun se syntyy tavoitteiden synnyttämien keinojen kautta. (Simon 1979, 85–89; 100.)

Koska päätöksenteon oikeellisuuden arviointi on haastavaa tai jopa mahdotonta, ei rekrytointivalintojen oikeudenmukaisuuden arviointi haastatteluaineiston perusteella ole mielekästä. Päätösteorian avulla ja sen ulottuvuuksia tarkastelemalla voi kuitenkin arvioida päätösteorian pitävyyttä suhteessa konsulttien kuvaamiin päätöksentekoprosesseihin ja intuition käsitteen avulla voi arvioida konsulttien omaa henkilökohtaista arviointitoimintaa. Ennen analyysiä esittelen lyhyesti organisaatiokult-

tuurin käsitteen, jonka oletan toimivan keskeisenä konsulttien päätöksentekotoiminnan lähtökohtana.

3.2 Organisaatiokulttuuri normien määrittäjänä

Rekrytointitoimeksiannossa henkilöstöpalveluyrityksen konsultti tekee työntekijävalintaan liittyviä päätöksiä asiakasorganisaation puolesta. Hänen päätöksellään voi olla suuria vaikutuksia asiakasorganisaation työilmapiiriin, menestykseen ja kilpailukykyyn, joten konsultin on syytä arvioida, millä tavalla organisaatiokulttuuri asiakasorganisaatiossa vallitsee ja miten hakijoiden sopivuutta tähän kulttuuriin voidaan arvioida. Organisaatiokulttuuria ei ole Hallin (1994) mukaan määritelty tarkasti, mutta se on yksi organisaation keskeinen ulottuvuus, joka määrittää organisaatiossa vallitsevia normeja ja soveliaan toiminnan. Sen on arveltu syntyvän ympäristön vaikutuksesta tai perustajan arvojen pohjalta ja ilmentyvän jäsenjoukkonsa jakamista arvoista, uskoista ja normeista. Organisaatiokulttuuri onkin tärkeä tekijä työn tutkimuksessa, koska se muokkaa organisaation rakenteita ja toimintaa. Työntekijöiden sopeutuminen organisaatiokulttuuriin onkin keskeisimpiä tekijöitä organisaation toiminnan ylläpitämiseksi. (Hall 1994, 298–299.)

Tony Watson (2008, 116–119) näkee organisaatiokulttuurin itsessään vajavaisena käsitteenä ja suosittelee tarkastelemaan ennemmin organisaatioiden kulttuurisia ulottuvuuksia (the cultural dimension of an organization), jotka ottavat paremmin huomioon työorganisaatiossa vallitsevat viralliset ja epäviralliset säännöt. Kulttuuriset ulottuvuudet pitävät kirjoitettujen ja kirjoittamattomien sääntöjen ja toimintatapojen lisäksi sisällään organisaatiossa vallitsevat vuorovaikutukselliset tilanteet, jotka ylläpitävät organisaation identiteettiä ja rakennetta, kuten huumorin, organisaatiossa leviävät myytit ja legendat, organisaation sankarit ja pahikset, rituaalit ja riitit. Organisaation kulttuuriset ulottuvuudet näin kuvaavat organisaation rakennetta ja sen sisäistämiä arvoja. Tämän takia organisaation rakennetta ei pitäisi tarkastella erillään organisaatiokulttuurista, sillä ne ovat kuitenkin hyvin sama asia. (Watson 2008, 116–119.)

Jos rationaalisen päätöksen on saavutettava paras mahdollinen tulos, voidaan olettaa, että henkilöstöpalveluyrityksen konsultti pyrkii päätöksessään tutustumaan asiakkaansa organisaatiokulttuuriin ja pohjustamaan päätöksensä organisaationkulttuurin pohjalta. Tämän rationaalisuuden tavoitteen takia organisaatiokulttuurin käsite on pidettävä tutkimuksessa mukana ja arvioitava, miten henkilöstöpalvelukonsultit ottavat asiakkaan organisaatiokulttuurin huomioon toimeksiannoissaan.

Päätösteoriat kuvaavat päätöksentekotoiminnan rationaaliseksi eli harkituksi, monesta näkökulmasta tarkastelluksi ja eri tiedonhaun menetelmiä ja seurauksia arvioivaksi prosessiksi. Rationaalisen toiminnan lisäksi päätöksentekijä käyttää toiminnassaan ja tilanteiden arvioinnissaan intuitiivista vaistomaisuutta. Analyysiosiossa luvussa viisi palaan päätösteorioihin ja intuitioon arvioimalla, miten konsultit tulkitsevat oman päätöksentekoprosessinsa ja vastaavatko nämä mielikuvat edellä esitettyä rationaalisuuskäsitystä. Lisäksi tarkastelen lyhyesti, miten konsultit tulkitsevat organisaatiokulttuurin merkityksen päätöksenteossa eli toisin sanoin tarkastelen, mitä konkreettisia toimia ja metodeja konsultit käyttävät rekryointitoimeksiannoissa ja mitkä tekijät johtavat lopulliseen päätöksentekoon. Arvioin siis heidän toimintansa rationaalisuutta ja sen rajallisuutta. Tämän rationaalisuustarkastelun kautta saan vastauksen pääkysymykseni, miten konsultit tulkitsevat päätöksentekoaan rekryointiprosesseissa ja lisäksi voin arvioida, vastaavatko tulkinnat päätösteorian näkemyksiä. Päätösteoriat eivät toimi kuitenkaan varsinaisena analyysimetodina, vaan päätösteorioita ennemminkin testataan oman aineistoni havaintoihin. Palaankin päätösteorioihin vasta analyysiosiossa luvussa viisi ja ennen sitä esittelen aineistoesittelyn yhteydessä varsinaiset aineiston käsittelyä ja analyysiä koskevat tutkimusmenetelmät eli laadullisen aineiston käsittelyn tavat sekä analyysissäni käyttämäni kehysanalyysin.

4 Laadullinen haastatteluaineisto ja kehysanalyysi

Tutkimuskysymykseni ovat: Miten henkilöstöpalvelukonsultit tulkitsevat päätöksentekoaan rekrytointitoimeksiannoissa sekä miten he tulkitsevat oman roolinsa työnhakijoiden ja asiakasorganisaation välillä? Kiinnostukseni kohteena tässä tutkimuksessa on nimenomaan henkilöstöpalvelukonsulttien omat kokemukset työhaastatteluista ja rekrytoinnista. Omiin kokemuksiin pohjautuvan aineiston keräämiseen sopii mielestäni parhaiten tutkimushaastattelu, sillä silloin konsultit pystyvät nostamaan mielenkiintoisia kokemuksia koko työuraltansa varrelta ja kuvaamaan kokemuksiaan ja tunteitaan hyvinkin laajasti (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008). Tutkimusaineistoni koostuu itse keräämästäni ja valmiiksi kerätystä haastatteluaineistosta. Ennen tutkimusaineiston tarkempaa esittelyä kuvaan tutkimushaastattelua aineiston keruutapana. Aineiston esittelyn jälkeen esittelen analyysissä käytetyn teoreettis-metodologisen näkökulman, Erving Goffmanin (2012, 239–259) kehittämän kehysanalyysin.

4.1 Tutkimushaastattelun ja kahden haastatteluaineiston esittely

Johanna Ruusuvooren ja Liisa Tiittulan (2005, 9–13) mukaan haastattelu on erittäin käytetty, koko yhteiskunnan osa-alueet läpäisevä tiedonhankinnan muoto, joka rakentuu osallistujiensa yhteistointana ja tuottaa itsessään tietoa. Tutkimushaastattelu on suosittu aineiston keruutapa, sillä aineiston keruu haastattelulla on nopeaa, helppoa ja tehokasta, vaikka se antaakin tutkimuskohteelle paljon valtaa, minkälaista tietoa haastattelijalle antaa. Helppoudestaan huolimatta tutkimushaastattelulla on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 34–35) mukaan kuitenkin myös taloudellisia ongelmia. Haastattelujen suunnittelu, järjestäminen ja jälkityöt vievät aikaa, minkä takia haastattelulla ei kannata kerätä suurta aineistoa. Pieni haastatteluaineisto sopii kuitenkin hyvin laadulliseen tutkimukseen.

Tutkimushaastatteluina käytetään usein teemahaastattelua, joka lukeutuu puolistrukturoituihin tutkimushaastatteluihin. Puolistrukturoitu haastattelu on valmiiksi jäsennelty ja sille on ominaista, että haastateltavien kanssa käydään läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelukerroilla. Teemahaastattelun suurimpana etuna on sen vapaa, mutta tavoitteellinen vuorovaikutus. Siinä vältetään tarkasti ennalta valmistellulle eli strukturoidulle haastattelulle ominainen jäykkä ja joustamaton vuorovaikutus, mutta pysytään vapaamuotoista eli strukturoimatonta haastattelua paremmin tutkimusta kiinnostavissa aiheissa. Tutkimushaastattelujen selkeä

lajijaottelu on kuitenkin usein mahdotonta, minkä takia esimerkiksi tutkimushaastattelun eettisyyttä ei voida taata haastattelumuodon perusteella. (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 11–12.)

Hankalasti määriteltävän ja vapaasti sovellettavan tutkimushaastattelun käytössä on otettava huomioon muutamia tutkimuseettisiä seikkoja. Esimerkiksi tutkijan rooli nousee tutkimushaastatteluis- sa tärkeämmäksi, kun tilastollisissa tutkimuksissa, koska tutkimushaastattelu rakentuu osapuoltensa yhteistoimintana. Haastattelussa tutkijalla on suuri vaikutus tutkimushaastattelun kulkuun ja sisältöön. Toisena tutkimuseettisenä seikkana on osallistujan yksityisyyden suojan turvaaminen. Tutki- mushaastattelua käytetään usein pienten ja helposti tunnistettavien yhteisöjen tai arkaluonteisia asi- oita sisältävien teemojen tutkimukseen, jolloin tutkimukseen osallistujan henkilöllisyys voi paljas- tua tai tutkimus voi aiheuttaa osallistujilleen jonkinlaista haittaa. Tutkijalta edellytetään ehdotonta luottamuksellisuutta ja aineiston hyvää hallintaa. Tämän vuoksi osallistujien riittävä ja avoin infor- mointi, aineiston huolellinen käyttö sekä anonymisointi ovat tärkeitä tutkimuseettisiä vaiheita. (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 9–18; Kuula & Tiitinen 2010, 446–457.)

4.1.1 WORKBOD-haastatteluaineisto

Pääaineistonani käytän valmiiksi kerättyä haastatteluaineistoa, joka kerättiin Suomen Akatemian rahoittamaa ja Jaana Parviaisen johtamaa Working Body in the Post-Industrial Economy eli WORKBOD-tutkimushanketta varten. Tampereen yliopiston sukupuolentutkimuksen oppiaineen tutkijat Tuija Koivunen ja Taina Kinnunen haastattelivat tutkimusprojektiaan varten vuonna 2013 kolmen henkilöstöpalveluyrityksen eri toimipaikoissa työskenteleviä henkilöitä, jotka toimivat joko rekrytointikonsultteina, henkilöstökonsultteina tai HR-konsultteina eri tason tehtävissä. Haastattelu- ja oli yhteensä kymmenen (6 naista, 4 miestä) ja Koivunen ja Kinnunen toteuttivat haastattelut niin, että he haastattelivat työntekijöitä joko yhdessä (4 haastattelua) tai yksin (6 haastattelua).

Koivusen ja Kinnusen hankkeen tavoitteena on selvittää, millaista ruumiillista pääomaa työmarkki- noilla arvostetaan ja koko WORKBOD-tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää muun muassa sitä, miten eri alojen ammattilaiset rakentavat omaa kehoaan selvitäkseen työelämässä. Tämän tut- kielman kirjoitushetkellä Koivunen ja Kinnunen eivät vielä ole vielä julkaisseet aineistosta kirjalli-

sia tutkimusjulkaisuja, mutta vuosina 2011–2014 toteutetun WORKBOD-hankkeen julkaisuja on jo olemassa. (WORKBOD-kotisivut 2015.)

Kinnusen ja Koivusen haastateltavien joukossa on sekä työntekijä- että esimiestasolla toimivia konsultteja. Haastattelut käsittelivät pääasiassa rekrytointitoimeksiantoja yleisesti, mutta tarkentuivat IT-alan suorarekrytointin erityispiirteisiin. Koivusen ja Kinnusen aineisto on yhteensä 215 sivua ja haastattelujen pituus vaihteli vajaasta tunnista yli puoleentoista tuntiin. Koivunen ja Kinnunen kuvaavat aineistoesittelyssään haastatteluja kiireisiksi ja haastateltaviaan puheliiksi haastattelun ammattilaisiksi. Aineistonsa perusteella Kinnunen kuvaa henkilöstöpalveluyrityksiä ”avioliittojen järjestäjinä”, jotka luovat työnantajien ja työnhakijoiden välille paitsi järkeen myös tunteisiin perustuvan suhteen. Kinnunen näkee alustavissa analyysiseissään aineiston kuvastavan vallitsevaa työmarkkinoiden työntekijäkuvan muutosta: hakijan persoona saa työnhaussa entistä enemmän painoarvoa, kun taas ansioluettelon painoarvo on heikentynyt. (Kinnunen 9.4.2014.)

4.1.2 Oma haastatteluaineisto

Täydensin Koivuselta ja Kinnuselta saatua aineistoa omilla haastatteluillani, jotta saisin tarkentavaa lisätietoa minua kiinnostavista teemoista, kuten päätöksentekoprosessista ja konsultin erityisestä roolista hakijan ja asiakkaan välissä. Haastattelin kevään 2014 aikana kolmea henkilöstöpalveluyrityksissä työskennellyttä henkilöä, joilla on vuosien työhaastattelukokemus. Kahdella haastateltavista oli kokemusta myös muunlaisista haastatteluista. Haastateltavista kaksi oli naisia ja yksi mies, ja he toimivat rekrytointipsykologina, konsulttina ja aluepäällikkönä. Kaikilla oli kokemusta monen alan rekrytoinneista, joten rekrytointitoimeksiantoja voitiin käsitellä yleisellä tasolla tarkentamatta johonkin ammattialaan.

Haastattelut tehtiin puolistrukturoidulla haastattelurungolla (liite 1). Valitsin haastattelumuodoksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska se antaa haastattelijalle mahdollisuuden edetä haastattelussa ennalta poikkeavassa järjestyksessä tai esittää tarkentavia lisäkysymyksiä kiinnostavista aiheista. Lisäksi uskoin kohtaavani haastatteluissa paljon mielenkiintoisia, mutta ennalta arvaamattomia teemoja, joihin voisin haastattelun aikana tarttua. Vapaamuotoinen ja rento haastatteluilmapiiri myös auttaa haastateltavaa kuvaamaan kokemuksiaan laajemmin.

Aineistoni haastateltavilla oli työkokemusta yhteensä neljästä henkilöstöpalveluyrityksestä. Yksi haastateltavista ei työskennellyt haastatteluhetkellä henkilöstöpalveluyrityksessä, mutta hänellä oli kokemusta kahdesta pienemmästä alan yrityksestä. Kaksi muuta työskentelivät eräissä alan suurimmista yrityksistä. Haastattelun aikana osallistujille annettiin kirjallinen saatekirje, joka kertoi tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelytavoista, haastattelijan vaitiolovelvollisuudesta ja osallistujien anonyymisoinnista sekä tiedusteltiin osallistujan suostumusta kirjallisen aineiston jatkokäytölle muissa samankaltaisissa tutkimuksissa.

Haastattelut kestivät jokainen noin tunnin verran. Yhteensä nauhoitettua aineistoa kertyi reilut kaksi ja puoli tuntia, josta muodostui 55 litteroitua liuskaa. Nauha-aineistosta tehdyn litteraation tarkkuus määrittyy tutkimusaineiston käyttötarkoituksen mukaan (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 16) ja koska tutkimukseni mielenkiinnon kohteena ovat työhaastattelijoiden kokemukset ja tulkinnat, eikä esimerkiksi haastatteluvuorovaikutus, katsoin sisällöllisen tarkkuuden ilman taustäääniä, äänenvoimakkuuksia tai muita sisällön kannalta epäolennaisia yksityiskohtia riittävän litteraatioissa. Myös Koivusen ja Kinnusen luovuttama kirjallinen aineisto on sanatarkkaa, mutta puheelle tyypilliset tauot, täytesanat ja muut ylimääräiset äänet on poistettu lukemisen helpottamiseksi.

Kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa käytettävä aineisto on yhteensä kolmetoista haastattelua (kahdeksan naista, viisi miestä) ja aineiston perusteella konsulteilla oli kokemusta kuudesta eri yrityksestä (aineistotaulukko, liite 2). Koivusen ja Kinnusen aineisto ei paljasta, minkälaista haastattelukokemusta konsulteilla on aiemmalla urallaan tai ovatko he työskennelleet aiemmin muissa henkilöstöpalveluyrityksissä. Kaikkien haastateltujen konsulttien ikää, koulutusta tai työhistoriaa ei myöskään ole saatavilla tai niiden ei ole katsottu olevan tarpeellisia tietoja. Kaikilla konsulteilla on kuitenkin useamman vuoden työkokemus henkilöstöpalveluyrityksissä ja työhaastatteluista. Lisäksi Koivusen ja Kinnusen kuvaus henkilöstöpalveluyritysten konsulttien haastattelun ammattilaisina kuvaa myös omia haastateltaviani: haastateltavat tuottavat haastatteluissa sujuvasti puhetta, he vastasivat kysymyksiin avoimesti ja laajasti sekä esittivät vain jossain kohdissa epäröintiä tai epäluuloa.

4.2 Laadullisen haastatteluaineiston käsittely

Edellä esitetyt haastatteluaineistot ovat rakenteeltaan ja keskeisimmiltä teemoiltaan samankaltaisia, joten pystyn analysoimaan aineistoja samoin analyttisin menetelmin. Näin minulla on mahdolli-

suus luoda aineistosta ehjä ja selkeä analyysikokonaisuus. Näen keräämäni haastatteluaineiston tyyppillisenä laadullisena tutkimusaineistona, jossa Pertti Alasuutarin (2011, 40–48) mukaan keskeistä on havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen.

Haastatteluaineiston verrattain pieni koko, puolistrukturoitu rakenne ja vastausten avoimuus ja laajuus kuvastavat tutkimuksen laadullisuutta, jonka periaatteet asettavat tutkimukselle tutkimusmenetelmän asettamat mahdollisuudet ja rajat. Alasuutarin (2011, 38–39) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden määrä ei ole olennaista, vaan aineistoa tutkitaan kokonaisuutena. Pyrinkin siksi tarkastelemaan haastatteluaineistoja yhtenä kokonaisuutena ja etsimään niistä yhteneviä havaintoja.

Samankaltaisten havaintojen etsimisen lisäksi kiinnitän huomiota haastattelujen välisiin eroihin tai konsulttien erilaisiin kokemuksiin. Erojen etsiminen haastatteluaineistosta on Alasuutarin (2011) mukaan keskeistä laadullisessa tutkimustavassa, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole minkään tyyppitapauksen etsiminen vaan ideaalimaailman kaltaisten rakennekokonaisuuksien kehittäminen. Näiden rakennekokonaisuuksien rakentamisessa erojen merkitys kasvaa, koska ne tarjoavat muun muassa selityksiä, miksi jokin ilmiö tapahtuu. Poikkeavien havaintoyksikköjen kohdalla laadullista aineistoa analysoivan tutkijan täytyykin pohtia, miksi poikkeus on olemassa. (Alasuutari 2011, 38–50.)

Koska pienestäkin aineistosta on mahdollista tehdä lukemattomia havaintoja, on niitä syytä karsia johdonmukaisesti valitulla teoreettis-metodologisella näkökulmalla. Karsittujen havaintojen kautta tutkijana pyrin ratkaisemaan arvoituksen, miten henkilöstöpalveluyritysten työntekijät kuvaavat päätöksentekoaan ja rooliaan rekrytointitoimeksiannoissa. Tähän kysymykseen vastatakseni minun on määriteltävä, minkälainen prosessi konsulttien rekrytointitoimeksianto on ja miten konsultit toimivat toimeksiantojen eri vaiheissa ja vuorovaikutustilanteissa. Tämän takia valitsin tutkimuksen teoreettis-metodologiseksi näkökulmaksi Erving Goffmanin (2012) kehittämän yksittäisiä sosiaalisia tilanteita analysoivan kehysanalyysin, jonka avulla voin tarkastella eri vuorovaikutustilanteiden säännönmukaisuuksia ja niiden vaikutuksia konsulttien päätöksentekoprosessiin ja rooliin. Goffmanin ajatuksia ja laadullisen tutkimuksen periaatteita seuraten tarkastelen aineistoa pelkistämällä havaintoja aineistosta löytyvien kehysten mukaisesti yksiköihin ja pohdin niiden välisiä yhtäläisyyksiä sekä eroja. Mutta ennen analyysiä esittelen tarkemmin kehysanalyysin periaatteet.

4.3 Näkökulma analyysille – kehysanalyysi

Analyysissäni selvitän, mihin vuorovaikutustilanteita ja niiden sisäisiä normeja kuvaaviin kehyksiin henkilöstöpalvelukonsultit mahdollisesti törmäävät työnsä kannalta keskeisissä vuorovaikutustilanteissa, mitkä kehykset mahdollisesti törmäävät toisiinsa ja miten konsultit hyödyntävät eri kehyksiä työssään ja ammatillisuudessaan. Oletan eri vuorovaikutuskehysten ja niiden törmäämisen kuvaavan paitsi näitä vuorovaikutustilanteita, myös konsulttien tekemää päätösprosessia ja heidän rooliaan rekrytointitoimeksiannoissa. Oletukseni pohjalta kehysanalyysin valinta analyysimenetelmäksi on perusteltua.

Kehysanalyysi tutkii yksittäisiä sosiaalisia tilanteita ja Goffman (ref. Puroila 2002) määrittelee sosiaalisen tilanteen fyysisenä tilana tai alueena, jossa kaksi tai useampi henkilöä ovat toistensa aistihavaintojen tai tarkkailun alla ja voivat käydä vuorovaikutusta. Goffmanin korostaessa sosiaalisen tilanteen fyysistä aluetta hän korostaa sosiaalisen tilanteen paikallisuutta ja rajallisuutta. Sosiaalinen tilanne tai kokoontuminen ei kuitenkaan edellytä vuorovaikutusta, vaikka ne antavat siihen mahdollisuuden. Goffman nostaakin merkittäväksi sosiaaliseksi tilanteeksi kasvokkaisen vuorovaikutuksen, jossa keskeistä on ihmisten kohtaaminen ja läsnäolo. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa toimijoiden huomio kiinnittyy samaan, mahdollisesti vaihtuvaan, kohteeseen ja heidän toimintansa on tilanteen mukaisesti rajoitettua ja säänneltyä. (Puroila 2002, 30–34.)

Kehysanalyysin idea lähtee Peräkylän (1990) mukaan heterologisesta merkityksen eriytymisen ajatuksesta, jossa nähdään elämän osa-alueiden, kuten työn, olevan väritynyt arkielämän muilla osa-alueilla. Tietty asia, tai esimerkiksi sosiaalinen tilanne, voidaan nähdä useasta eri näkökulmasta. Moninäkökulmaisuuutta on nimetty monin eri tavoin, mutta empiirisesti rikkaimpana monimuotoisuuden käsitteenä Peräkylä pitää Goffmanin kehystä, joka kuvaa erilaisia todellisuuksia ylläpitäviä toimintakokonaisuuksia. Kehyksen määritelmää on mielletty sekä kognitiiviseksi että toiminnalliseksi. Kognitiivisena käsitteenä kehys viittaa sääntöjen parviin, jotka ohjaavat toimintaa ja määrittelevät toiminnan tietynlaiseksi. Toiminnallisena kehys määrittelee, mitä vuorovaikutuksessa on tapahtumassa ja miten tapahtumat tulevat tulkituiksi. Peräkylä näkee kehysten toiminnallisuuden säännönmukaisuuden kautta: kehykset ohjaavat ihmisten toimintaa ja ne tulevat esiin näissä toiminnissa. (Peräkylä 1990, 153–159.)

Goffman (2012, 239–241) korostaa kehyksien näkyvän tavanomaisissa, arkipäiväisissä ja konkreettisissa toiminnoissa. Kehysanalyysin tehtävänä onkin eritellä ja arvioida toimintakokonaisuuksien eli elämän eri osa-alueiden välistä dynamiikkaa (Peräkylä 1990, 158) ja sitä on käytetty paljon etnografisessa tutkimuksessa. Puroila (2002) kuitenkin perustelee vakuuttavasti kehyksien käytännöllisyyden myös haastatteluaineiston analysoinnissa. Haastatteluaineiston vastauksia ei hänen mukaansa kehyksien kautta tulkiteta sellaisinaan, vaan asiointien sijaan analysoidaan puhujan tulkintoja asioista. Puroila perustelee näkemyksensä puhujan tulkinnan tarkastelusta Goffmanin ajatuksen tapahtumien kielelliseksi tuottamisesta. Ajatuksen mukaan sovelletut kehykset tuottavat omat kielelliset tapansa kuvata tapahtumaa ja kehyksiin sovelletaan niille ominaisia, tietynlaisia kielellisiä ilmaisuja ja maailmoja, jotka tulevat puheessa esiin. Näin tutkimushaastattelun puhetta voidaan analysoida kehyksien kautta haastateltavan kielellisten valintojen kautta. (Puroila 2002, 54–56.)

Kehykset ovat tilanteen ja ympäristön vaikutuksen alaisia, mutta Goffmanin (2012) mukaan ”yksilö kantaa omaa elämäkerrallista identiteettiään jopa silloin, kun hän näyttää olevan jonkun sosiaalisen roolin muodostamassa ansassa”. Tällä Goffman tarkoittaa esimerkiksi työroolissa toimivan mahdollisuutta tuoda oman persoonansa piirteitä esiin työssään. Toiminta ja sen määrittely univormu tarjoavatkin enemmän kuin vain roolin, ne tarjoavat tapoja esittää rooli omalla tavallaan ja oman persoonansa avulla välttämään mahdolliset ammatillisen kehyksellisuuden rikkoutumista. Esimerkkinä Goffman esittää lentoemännän, joka kahvipannun tyhjentyessä kesken asiakkaan kupin täytön korostaa puheessaan humoristisella tavalla omaa nuoruuttaan välttääkseen ammatillisen kehyksen rikkoutumisen matkustajan silmissä. Näin tehdessään lentoemäntä osoittaa puheessaan, että lentoemännän ammatilliseen rooliin ei sovi tämän kaltaiset perusvirheet, mutta lentoemännän nuoruuden vedoten pannun tyhjentyminen olisi sallittua. (Goffman 2012, 256–259.)

Tarkastelen tutkimuksessani pääasiassa työntekijävalinnassa esiintyviä edellä kuvattuja kognitiivisia ja toiminnallisia kehyksiä. Etsin siis työhaastattelutoimintaa ohjaavia ja kuvaavia sääntöparvia sekä selvitän, mitä henkilöstöpalveluyritysten työntekijöiden vuorovaikutuksessa tapahtuu ja miten tapahtumat tulevat tulkituiksi heidän puheessaan. Rekrytointiprosessi koostuu useasta vuorovaikutustilanteesta, joista näen työhaastattelun keskeisimmäksi. Toisena merkittävänä vuorovaikutustilanteena näen asiakasorganisaation kanssa käydyn vuorovaikutuksen, jota analysoin aineiston mahdollistamissa rajoissa. Näitä molempia vuorovaikutustilanteita analysoin kehyksien kautta tarkastelemalla, mitkä muut kehykset vaikuttavat henkilöstöpalveluyritysten työntekijöiden toimintaan ja

miten heidän ammatillinen kehüksensä esiintyy ja rikkoutuu. Tavoitteenani on luoda kuva, mistä osista konsulttien päätöksentekotoiminta muotoutuu ja miten he tulkitsevat omaa rooliaan vuorovaikutustilanteissa.

Tässä tutkimuksessa käytän Puroilan (2002) esittelemää perustetta kehysanalyysin sopivuudesta haastatteluaineiston analyysiin ja arvioin aineistostani puhujien tulkintoja asioista. Puhujien kielellisten ilmaisujen luomien maailmojen kautta lähdän arvioimaan valmiiksi olettamieni kehüksien olemassaoloa ja pitävyyttä. Kehysten välistä dynamiikkaa arvioin käsittelemällä työntekijöiden kokemuksia haastavia tai yllättäviä tilanteita, jotka rikkovat kehüksien sisäisiä säännönmukaisuuksia tai tottuja käytäntöjä. Lopuksi arvioin työntekijöiden toimintaa ja kokemuksia päätösteoreettisesti eli miten vallitsevat teoriat toteutuvat henkilöstöpalveluyritysten työntekijöiden päätöksenteossa.

Puroilan (2002, 58–61) käyttämän analyysin taulukointi osoittautui hyödylliseksi myös oman analyysini rakentamisessa. Käsitelin aineistosta valittuja, koko aineiston tiivistäviä lainauksia analyysitaulukossa, jossa erittelin aineistopätkän, aineistoa kohtaan esitetyt analyysikysymyksen ja kysymyksiin vastaavan analyysin omille sarakkeilleen. Näin laadulliselle aineistolle tyypillinen aineiston ja tutkimusongelman välinen vuoropuhelu toteutui (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13–14). Aineistotaulukon avulla analyysi muotoutui selkeäksi kokonaisuudeksi. Esimerkkitaulukossa 1 käsiteltyä aineistopätkää esitellään tarkemmin myös analyysiluvussa. Seuraavassa luvussa esitettävät aineistolainaukset käsiteltiin esimerkkitaulukon tavoin, mutta kaikkia taulukoituja lainauksia ei esitellä ja aineistolle esitetyt analyttiset kysymykset vaihtelevat lainauksen mukaan. Hyvin lyhyitä lainauksia ei taulukoitu erikseen.

Aineisto	Analyttiset kysymykset	Analyysi
<p>V: [...]Aina sen lopullisen valinnan siitä, kuka siihen tehtävään otetaan, niin sen <i>tekee aina se rekrytoiva esimies</i>. Eli me voidaan olla siinä, voidaan <i>pallorella</i> sitä ajatusta heidän kanssa ja, antaa sit suositusta et, mä valitsisin tämän ihmisen tai en ehkä valitsisi jotain toista mutta, <i>se ei ole meidän päätös koskaan</i>, kuka siihen valitaan. Eli sit se on, esimies valitsee <i>itse itselleen</i>. Mutta se <i>prosessi</i> on aika, <i>se toistaa sitä samaa kulkua eli siellä on ne samat stepit</i>. Ja ne voi viedä vähän, eri aikaan siinä voi olla vaikka että, se sama esimies haluaa tavata, vaikka kahteenki kertaan niitä ehdokkaita. [0:12:14.0] Et siin voi olla vähän semmosta pientä.. <i>mukailtua kuviota mut kyl se menee, aikalailla se johdattaa sitä samaa polkua</i>. Et me yleensä hoidetaan se <i>ikävämpi puoli</i> eli ne ”ei kiitos” -viestien hoitamiset myös. Eli se semmonen hallinto, mikä siinä ympärillä pyörii, niin et se <i>esimies pystyy keskittyyn</i> niihin avainkohtiin, tapaa ne parhaat huippukandidit, ja pystyy sen oman ajatustyön irrottaan siihen että, hän käyttää sen siihen, näitten parhaiden ehdokkaiden analysointiin ja pohtimiseen. [0:12:51.5] Ja sit kaikki se muu hoituu siellä taustalla. Mut veikkaisin et aika <i>samantyyppinen prosessi ihan kaikkialla</i>.</p> <p><i>Haastattelu 2</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - miten päätöksenteko toteutuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat? - mitä metodeja ja rutiineja konsultit käyttävät ja toteuttavat? - kuinka heidän ammatillisuus konsultteina tulee esiin? - miten heidän roolinsa näkyy? 	<ul style="list-style-type: none"> - konsultit eivät tee lopullista päätöstä - rekrytoivan esimiehen päätös, johon konsultti johdattelee ja jota hän valmistelee - rekrytointiprosessiin vaikuttavat toimintatavat, stepit metodit ja vaiheet ovat samankaltaisia, mutta niitä voi muokkailla tilanteen mukaan - konsultti tekee selkeän eronteon rekrytoivan esimiehen ja ”meihin” eli henkilöstöpalvelukonsultteihin roolijaossa konsultit hoitavat rekrytoinnissa rutiinimaisia tai epämieluisampia tehtäviä <ol style="list-style-type: none"> 1. päätöksenteko on lopulta rekrytoivan esimiehen käsissä. Konsultit tekevät konkreettisesti esikarsintaa, mutta pääsevät antamaan esimiehille oman näkemyksensä ja mielipiteensä → ovat selkeästi aktiivinen osa päätöksentekoprosessia 2. Konsultit noudattavat tuttuja toimintarutiineja, jotka vallitsevat yleisesti alalla. Rekrytointi on prosessi, jonka eri toimintavaiheet tuovat esiin paitsi työn hallintaa myös konsultin ammatillista taitoja 3. Ammatillisuus ilmenee johdonmukaisten toimintatapojen lisäksi yhteisöllisellä ammattiyhteisöllä, joka ilmenee konsultin kuvatussa alan henkilöitä yhtenäisellä ”me”-nimikkeellä. 4. Konsulttien rooli on toimia palveluntarjoajana ja päätöksenteon tukijana, joka hoitaa esimiehen puolesta rekrytoinnin hallinnolliset, ikävimmät ja eniten aikaa vievät tehtävät. Konsultti on myös valmis antamaan oman mielipiteensä sopivasta hakijasta ja osallistumaan päätöksentekoprosessiin

Esimerkkitaulukko 1: analyysi henkilöstöpalvelukonsultin roolin tulkinnasta ja päätöksenteosta

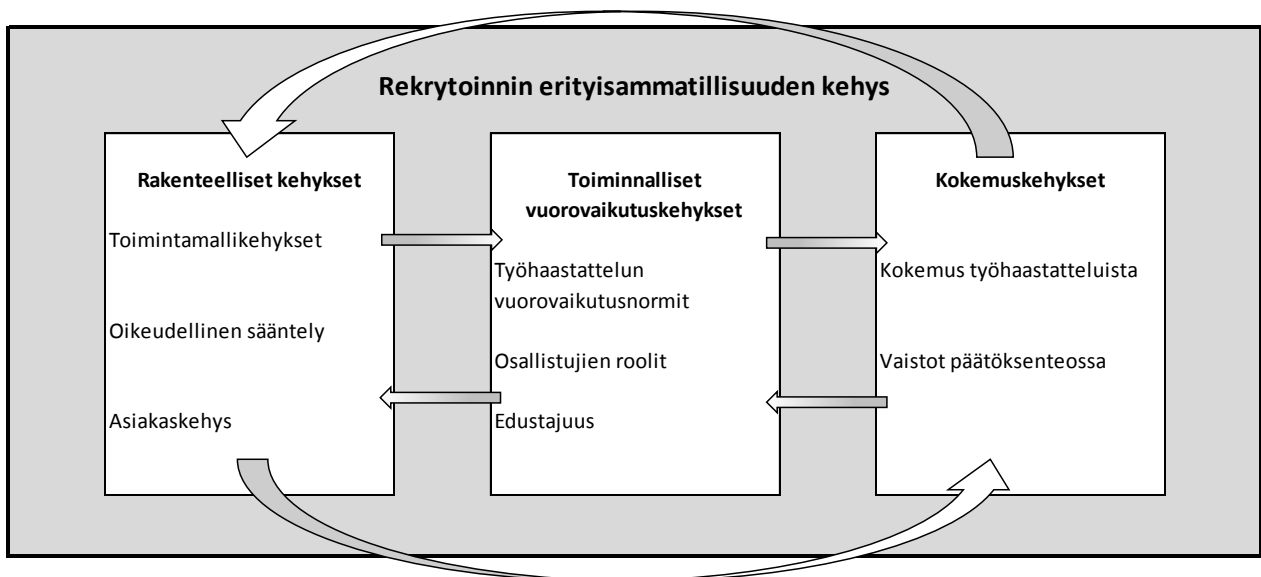
Aineiston taulukoinnilla etsin aineistosta rekrytointitoimeksiantoa ohjaavia ja kuvaavia sääntöparvia sekä toiminnallisia kehyksiä eli selvitän, mitä konsulttien vuorovaikutuksessa ja toiminnoissa tapahtuu ja miten tapahtumat tulevat tulkituiksi heidän puheessaan. Näiden tapahtumien tulkinnan kautta tavoitan pääkysymykseni, miten konsultit tulkitsevat päätöksentekoprosessiaan rekrytointitoimeksiantoissaan. Aineiston perusteella tapahtumia kuvaavia ja niissä ilmeneviä sääntöparvia tulkitaan vahvimmin konsulttien oman ammatillisuuden kautta. Tämän konsulttien kuvaaman ”rekrytoinnin ammattilainen” -tulkintaa nimeän rekrytoinnin erityisammattillisuuskehyyksi, joka sijoittuu analyysin pääkehyyksi. Erityisammattillisuuskehyyksen sisälle muotoutuu kolme muuta rekrytointitoimeksiantoja kuvaavaa pääkehystä, joita nimeän rakenteelliseksi kehykseksi, toiminnalliseksi vuorovaikutuskehyyksi sekä kokemuksen kehykseksi. Seuraavassa luvussa analysoin aineiston pohjalta, miten nämä kehykset ilmentyvät konsulttien päätöksenteon tulkinnassa.

Kuten tähänkin asti, käytän myös analyysikappaleessa haastatelluista työntekijöistä yleisnimeä konsultti, vaikka kaikki haastateltavat eivät nimenneet itseään konsultiksi, vaan saattavat toimia muilla ammattinimikkeillä. Hakijoilla tarkoitan konsulttien haastattelemia työpaikan hakijoita ja asiakkaila tarkoitan pääsääntöisesti toimeksiannon antaneita asiakasorganisaatioita. Yleisnimien käytöllä pyrin turvaamaan paitsi konsulttien anonymiteettiä (Kuula & Tiitinen 2010, 452–453), myös helpotamaan tekstin luettavuutta. Jos analyysin ymmärtäminen edellyttää henkilön tarkan ammattinimikkeen käyttöä tai konsultit ovat puhuneet hakijoista asiakkaina, pyrin mainitsemaan asian erikseen epäselvyyksien välttämiseksi.

5 Analyysi – erityisammattillisuuskehys päätöksenteon perustana

Kehysanalyysin pohjalta muodostin neljä konsulttien rekrytointitoimintaa – ja sitä myöten päätöksentekotoimintaa – kuvaavaa pääkehystä, joista kolme sijoittuvat ja vaikuttavat pääosin yhden pääkehysten sisällä. Pääkehys eli rekrytoinnin erityisammattillisuuden kehys on aineiston mukaan keskeisin konsulttien toimintaa ja sen sisäisiä sääntöparvia kuvaava kehys. Samalla se osoittaa konsulttien puheessa esille tulevan vahvan ammatillisuuden identiteetin, joka ei perustu teoreettiseen koulutustietoon, vaan kokemuksen tuomaan ammatillisuuteen. Tällainen vahva kokemuspohjainen ammatillisuus on Kasvion (1994, 65–67) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevälle henkilöstölle ominainen piirre.

Kuvassa 3 näkyy karkea malli rekrytoinnin erityisammattillisuuden kehysten sisällä vaikuttavista kehyksistä, jotka olen nimennyt rakenteelliseksi kehukseksi, toiminnalliseksi vuorovaikutuskehukseksi sekä kokemukseksi. Mallin karkeus johtuu todellisen vuorovaikutustoiminnan monimuotoisuudesta eli toisin sanoen siitä, että kehukset törmäävät ja käyvät vuorovaikutusta keskenään. Näin ne myös muodostavat rajoja konsulttien toiminnalle ja vuorovaikutukselle rekrytointitoimeksiannoissa. Kehyksen sääntöparvet ovat syntyneet eri lähteistä ja vaikuttavat eri toimeksiannon vuorovaikutustilanteissa, joten kehukset keskustelevat myös pääkehysten ulkopuolisten kehysten kanssa, mikä lisää kehysten välisten vuorovaikutuksen moniulotteisuutta.



Kuva 3 Henkilöstöpalvelukonsulttien tulkitsema rekrytoinnin erityisammattillisuuden kehys sekä konsulttien toimintaa, päätöksentekoa ja roolia kuvaavat sisäkehukset.

Edellä esitetyssä kuvassa hallitseva *rekrytoinnin erityisammattillisuuden kehys* muodostaa konsulttien päätöksenteon perustan, joilla he perustelevat toimintaansa ja kuvaavat rooliaan rekrytointitoimeksiannoissa. Nimeämällä kehyksen erityisammattillisuudeksi kuvastan konsulttien tulkintoja, miten he tulkitsevat tehtäväkseen nimenomaan rekrytoinnin toimialan ja jakavan toimeksiantojen tehtävänkuvia asiakkaan kanssa. Seuraavana on esimerkki erään konsultin näkemyksestä hänen ammattikuntansa ja asiakkaan välisestä tehtävänjaosta.

[...] että minäkin olen haastatellut niin vaikeisiin, teknisiin positiioihin ihmisiä että mulla ei ole mitään käsitystä mitä ne menee sinne oikeesti tekemään. [...] Mut ei mun tarteekaan tietää konsulttina sellasia asioita, vaan sitten voidaan tehdä se homma niin, että me haastatellaan että onko se henkilö soveltuva niihin kriteereihin nähden jotka me ollaan saatu [...] sitten tää organisaation edustaja sieltä vaikka toimitusjohtaja [...] niin hän sitten haastattelee teknisessä mielessä tän asiantuntijan [...]. Tavallaan yhdistetään voimamme et ei voi olettaa, että konsultti tietää kaikkee [...] Et me katsotaan vähän sitä kokonaisuutta ja sen henkilön soveltumista suhteessa niihin muihin kuin teknisiin kriteereihin ja sitten he katsovat sen puolen.

Haastattelu 13

Erityisammattillisuuden kehys sisältää etenkin rekrytoinnin asiantuntija -roolin, joka ohjaa konsulttien ammatillista toimintaa koko päätöksentekoprosessin ajan. Kehys rajoittaa konsultin erityisammattillisuuden roolin koskemaan nimenomaan rekrytointitoimintaa, eikä konsultilta näin odoteta spesifiä tietoa asiakkaan alasta.

Esimerkissä näkyy, miten asiakkaan ja konsultin välillä on selkeä roolityönjako ja että konsultit tulkitsevat itsensä olevan nimenomaan rekrytoinnin ammattilaisia. Rekrytoinnin ammattilaiset hoitavat asiakkaan puolesta rekrytoinnin käytännön, myös ikävät tai rutiininomaiset, toimet. Kehyksen rajoittama roolityönjako koskee myös konsultin päätöksentekotoimintaa, jossa hänen täytyy pohjustaa päätöksensä asiakkaan antamien kriteerien pohjalta, eikä tarkkojen ammatillisten vaatimusten kautta. Näin päätävävallan roolijako esiintyy tulkinnoissa, että asiakkaalla on lopullinen työntekijävalintavalta.

Erityisammattillisuuden kehys käy vuorovaikutusta sen sisällä oleviin muihin toimintaa kuvaaviin kehyksiin. Konsultit hallitsevat rekrytointialalla vallitsevat toimintamenetelmät ja pyrkivät sekä asiakkaan että hakijoiden kannalta parhaaseen ratkaisuun – oikean työpaikan ja työntekijän kohtaamiseen. Ammatillisuutta ja asiantuntijuutta he perustelevat pitkälti kokemuksensa kautta: pitkä ko-

kemus työhaastatteluista ja rekrytointiprosessien suorittamisesta korvaavat konsulttien mukaan asiakkaan toimialan tuntemuksen. Kokemuksen myötä heillä on myös laajat kontaktit työnhakijoihin ja muihin työnhaun kannalta tärkeisiin verkostoihin. Konsulttien ammattitaitoa mitataan näin nimenomaan rekrytoinnin ammatillisuutena, ei niinkään asiakkaan toimialan tuntemuksena, vaikka senkin tunteminen koetaan työntekijää arvioidessa hyödylliseksi.

Rekrytoinnin erityisammattillisuus näkyy konsulttien puheessa erityisesti työhönottoon liittyvän oikeussääntelyn ja henkilöstöpalvelualan sertifikaattien noudattamisena, eri arviointimethodien tuntemuksena, rekrytoinnin tehokkuutena sekä heidän laajoina verkostoinaan ja hakijatietopankkeinaan. Konsultit hallitsevat rekrytointiprosessien eri menetelmät ja toimintavaiheet rutiininomaisesti. Erityisammattillisuus näkyy myös alan konsulttien jakamana tulkittuna ”me”-henkenä ja alan yhteisesti jaettuina toimintamalleina, kuten liittojen suosimien arviointimenetelmien hallintana ja käytönä. Erityisammattillisuus kuvastaa vahvasti rekrytoinnin asiantuntijuutta, jossa kokemus nousi konsulttien haastatteluissa merkittävämmäksi ammatillisuuspiirteeksi kuin tietty koulutus. Näitä erityisammattillisuuden piirteitä tarkastelen lähemmin muita kehyksiä käsitellessä.

Erityisammattillisuuden kehyksen sisälle muodostuu kolme alakehystä, jotka rakentavat ja muokkaavat pääkehystä. Näitä sisäkehymiä nimeän rakenteelliseksi kehykseksi, toiminnalliseksi vuorovaikutuskehykseksi ja kokemukselliseksi kehykseksi. Jokaisen kehyksen sisälle muodostuu vielä päätöksentekoa ja konsultin roolia tarkemmin kuvaavia alakehymiä, joiden välille syntyy ajoittain toimintaa vaikeuttavia tai sitä ohjaavina ristiriitoina. Näiden ristiriitojen kohdissa kehykset törmäävät ja konsultit joutuvat pohtimaan, minkä vuorovaikutuskehyksen sääntöjä noudattavat.

5.1 Rakenteelliset kehykset

Rakenteelliset kehykset ovat jokaista rekrytointitoimeksiantotoimintaa kuvaavia kehyksiä, jotka pysyvät melko muuttumattomina ja luovat toiminnan rakenteelliset rajat. Rakenteelliset kehykset ilmenevät konsulttien sopiviksi määriteltyinä työtapoina ja kuvaavat siten konsultin ammatillisuutta ja sopivaksi miellettyä rekrytointitoimintaa. Rakenteellisten kehysten sisälle muodostuu toimintaa kuvaavia ja ohjaavia kehyksiä. Ensinnäkin syntyy toimintamallikehys, joka kuvaa rekrytointiprosessin rutiineja ja sopivia toimintatapoja, toiseksi asiakaskehys, joka kuvastaa asiakkaiden toiveita ja tehtävän vaatimuksia sekä kolmanneksi oikeudellinen kehys, josta tulee päätöksentekoa ja toimintaa rajoittavat oikeudelliset säännökset.

Toimintamallikehys näkyy konsulttien puheessa heidän kuvatessaan rekrytointitoimintaa johdonmukaisesti vaihe vaiheelta eteneväksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on löytää sopiva työntekijä. Prosessin tärkeimmäksi työvaiheiksi luetellaan tehtävän ja asiakkaan vaatimusten kartoitus, hakuilmoitusten suunnittelu ja jakaminen, hakemusten käsittely, työhaastattelujen järjestäminen ja hakijoiden kuvaus asiakkaalle sekä muutaman hakijan valinta jatkohaastatteluihin. Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvaa, miten rekrytointiprosessilla on selkeä toimintajärjestys ja miten hänen oma roolinsa näkyy tässä prosessissa.

[...] aina sen lopullisen valinnan siitä, kuka siihen tehtävään otetaan, niin sen tekee aina se rekrytoiva esimies. Eli me voidaan olla siinä, voidaan pallotella sitä ajatusta heidän kanssa ja, antaa sit suositusta et, mä valitsisin tän ihmisen tai en ehkä valitsisi jotain toista mutta, se ei oo meidän päätös koskaan, kuka siihen valitaan. Eli sit se on, esimies valitsee itse itselleen. Mut se prosessi on aika, se toistaa sitä samaa kulkua eli siellä on ne samat stepit. [...] Et siin voi olla vähän semmosta pientä.. mukailtua kuviota mut kyl se menee, aikalailta se johdattaa sitä samaa polkua. Et me yleensä hoidetaan se ikävämpi puoli eli ne ei kiitos -viestien hoitamiset myös. Eli se semmoinen hallinto, mikä siinä ympärillä pyörii, niin että se esimies pystyy keskittyyyn niihin avainkohtiin, tapaa ne parhaat huippukandidit, ja pystyy sen oman ajatustyön irrottaan siihen [...] parhaiden ehdokkaiden analysointiin ja pohtimiseen. Ja sit kaikki se muu hoituu siellä taustalla. Mut veikkaisin, että aika samantyyppinen prosessi ihan kaikkialla.

Haastattelu 2

Esimerkissä näkyy, miten konsultit noudattavat toimeksiannoissaan tuttuja toimintamalleja eli rutiineja, joiden tulkitaan vallitsevat yleisesti alalla. Näiden toimintamallien noudattaminen kuvastaa rekrytointityön hallintaa ja sitä kautta konsultin ammatillisia taitoja. Esimerkin konsultti myös liittyy ammatillisuutensa suurempaan ammattiyhteisöön kuvatessaan alalla toimivia henkilöitä ”me”-nimikkeellä. Toimintamallit ovat syntyneet siis henkilöstöpalvelualan sisällä. Noudattaessaan näitä rakenteellisia rekrytointiprosessin toimintamalleja konsultti kuuluu suurempaan henkilöstöpalvelukonsulttien ammatilliseen yhteisöön. Päätösteoreettisesta näkökulmasta (ks. Bermúdes 2009) rekrytoinnin rakenteellinen kehys ohjaa päätösprosessin toimintaa ja ilmentää siten päätösteorian ensimmäistä ulottuvuutta, joka määrittelee päätöstavoitteeseen johtavia osajoukkoja ja toimintoja. Intuitiolla ja omalla harkinnalla ei perusprosessin viennissä ole vaikutusta, vaan perusprosessi seuraa rationaalisia toimintamallin vaiheita.

Rakenteelliset toimintamallit kuvaavat konsultin ja asiakkaan välisen roolijaon lisäksi Bermúdesin (2009) päätöksenteon toista ulottuvuutta, eli päätöksenteon normatiivisuutta, jossa konsultille on annettu oikeudet tehdä valintoja asetettujen rajojen sisällä. Esimerkin konsultti kuvaa rooliaan palveluntarjoajana, joka hoitaa rekrytoinnin ikävimmät tai aikaa vievät rutiinit, joita asiakas ei halua, kykene tai ehdi hoitaa. Rooli on kuitenkin muuttuva. Konsulttien rooli ja ammatillisuus näkyy myös lopullisessa työntekijän valinnassa: konsultti kuvaa, ettei lopullinen päätös ole koskaan hänen, mutta hän voi tarvittaessa toimia asiakkaan päätöksenteon tukena. Näin kuvatessaan konsultti kuvaa rooliaan päätöksenteossa aktiivisena toimijana, joka pääsee vaikuttamaan työntekijävalintaan ja kertomaan mielipiteensä, mutta ei kuitenkaan toimi lopullisena päätöksentekijänä, koska hänen oikeutensa ei siihen riitä. Konsulttien tekemä päätös ja rekrytointipäätös onkin siten aina eroteltava.

Jos esimerkkiä tarkastellaan Goffmanin (2012) rooliteorian näkökulmasta, konsultti esittää toimeksiannossaan tietynlaista roolia. Hän kuvaa toimintaansa olevan ”kaikki muu”, joka ”hoituu siellä taustalla”. Konsultin tulkinta taustalle jäämisestä kuvastaa konsultin ja asiakkaan välistä roolisuhdetta. Goffmanin mukaan itsensä esittäminen on kontekstisidonnaista ja sitä rajaa yksilön oman toiminnan lisäksi ulkopuolelta tulevat oikeutukset ja institutionaaliset käytännöt (Goffman 2012, 123–133). Konsultin jäädessä päätöksenteossa taustalle ja kuvatessaan asiakkaan keskittyvän vain prosessin avainkohtiin, muodostuu rekrytointitoimeksiannoista institutionaalinen sosiaalinen vuorovaikutus, jossa esiintyy selkeitä säännönmukaisuuksia. Konsultilla on oikeus toimia rekrytointiprosessissa itsenäisesti tiettyyn pisteeseen asti oman ammatillisuutensa rajoissa, mutta lopullisen päätöksenteon hetkellä hänen oikeutuksensa päättyy ja hänen roolinsa vaihtuu joko passiiviseksi sivustaseuraajaksi tai – asiakkaan niin salliessa – ”ajatusta pallottelevaksi”, aktiiviseksi neuvonantajaksi.

Esimerkistä kuitenkin paljastuu, että vaikka alalla vallitsevat toimintamallit sääntelevät konsultin toimintaa ja roolia toimeksiannoissa, on heidän päätöksenteossaan ja roolia esittäessään mahdollisuus toimia parhaaksi katsomallaan tavalla ja muokata toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaan. Konsultin rooli ja toimeksianto muokkaantuu näin hänen käymänsä vuorovaikutuksen mukaan. Konsultilla on mahdollisuus käyttää omaa harkintaa. Toimintamallikehitys näin törmää esimerkiksi seuraavaksi kuvattuun asiakaskehyykseen, kun asiakkaiden toiveet muokkaavat toimintamalleja eli rekrytointiprosessin kulkua.

Asiakaskehys kuvaa asiakkaiden asettamia rekrytointitoimintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten asiakkaan asettamia toiveita, tehtävän vaatimuksia ja asiakkaan tekemää lopullista päätöksentekoa. Asia-

kaskehys sisältää myös asiakkaan organisaatiokulttuurin. Konsultit kuvaavat asiakkaiden toiveiden toteuttamisen olevan toiminnan lähtökohta, joka ohjaa koko rekrytointiprosessia ja asiakaskehys muokkaa koko rekrytointiprosessin ainutlaatuisiksi. Siksi asiakkaan työyhteisön tunteminen tai siihen tutustuminen on tärkeä osa toimeksiannon onnistumisessa. Tutustuessaan asiakkaan työyhteisöön konsultit pyrkivät myös kartoittamaan asiakkaan organisaatiokulttuuria. Esimerkiksi eräs konsultti kertoo aloittavansa uuden toimeksiannon tunnustelemalla asiakasta, jotta hän voisi ”ymmärtää, mikä se heidän [asiakkaan] hyvä tyyppi on”. Asiakastuntemus osoittaa päätöksentekotoiminnan rationaalista luonnetta ja organisaatiokulttuurin merkitystä koko toimeksiannossa.

Asiakaskehyksessä koetaan haasteita esimerkiksi silloin, kun asiakkaan arviointi tai asiakkaiden toiveiden kartoitus jollain tavalla hankaloituu ja rationaalisuus rajoittuu. Esimerkiksi uusien asiakkaiden toimeksiantojen arviointi vaatii konsultilta enemmän aikaa kun tutulle asiakkaalle työskennellessä. Myös työyhteisön ja organisaatiokulttuurin arviointi on haastavaa, jos itse työpaikalle ei ole mahdollista päästä. Haasteet tiedonkeruussa osoittavat asiakkaan organisaatiokulttuurin olevan tärkeä konsultin päätöksenteon perusta. Pelkät rekrytoivan esimiehen määrittelemät toiveet ja vaatimukset koettiin monessa haastattelussa vajaiksi rationaalisesti toteutetun toimeksiannon ehdoiksi ja konsultit pyrkivätkin mahdollisuuksien mukaan vierailemaan itse työpaikoissa. Epärealistiset työntekijävaatimukset, asiakkaiden työyhteisöstä syntyvät arvostiriidat tai asiakkaiden huono valmistautuminen rekrytointiin ovat myös haasteita, joista osa ilmenee seuraavassa esimerkissä.

No joskus voi olla vaikee [...], että kun [...] me haetaan toiseen yritykseen, että jos mä itse koen, että tämä työnantaja ei välttämättä ole esimerkillinen työnantaja niin sanotusti. Ja sitten mä haen sinne henkilöitä ja mun täytyy kuitenkin puhua aina tämän yrityksen puolesta. Mutta hyvinkin realistisesti kuitenkin niin, tavallaan vähän semmoinen ristiriita sitten että, kuinka rehellisesti voi sitten, ei voi missään nimessä lähteä arvostelemaan sitä meidän asiakastakaan näin. [...]tässä kuitenkin ollaan heidän puolest-, yrityksen puolestapuhujia myös. Niin me ollaan tavallaan tässä vähän trapetsilla vähän (välillä), haluaa sen hakijan [...] parasta ja muuta. [...] Et se että, tämmöiset ristiriidat voi olla. [...]

Haastattelu 9

Esimerkissä konsultti kuvaa, miten asiakaskehyksessä ilmenevät ongelmat voivat vaikuttaa koko rekrytointiprosessiin. Asiakkaalta saatu vähäinen tai epämääräinen tieto työntekijävaatimuksista hankaloittaa konsultin työskentelyä ja sopivan työntekijän etsintää. Myös asiakaskehyksessä syntyvät arvostiriidat aiheuttavat konsultille henkilökohtaisia arvostiriitoja ja vaikeuttavat asiakkaan

edustamista työhaastattelutilanteissa. ”Trapetsilla oleminen” kuvastaa asiakkaan ja hakijan välillä olevaa kuilua ja siinä toimimisen haasteita: konsultin täytyy ensisijaisesti edustaa asiakasta, mutta samalla hän haluaa ajatella myös hakijan parasta ja auttaa hakijaa löytämään työpaikan, jossa hän viihtyy. Sama konsultti jatkaa asiakkaan kanssa kohtaamien ongelmien kuvausta seuraavasti.

[...] Joskus voi olla, että se hakeva yrityskään ei välttämättä tiedä ihan tarkkaan et minkälaista osaamista he haluavat, ja me niillä tiedonrippeillä, joskus voi olla kapeallakin tietomäärällä, niin joskus haetaan ehkä sitä henkilöä sitten. Vaikka mehän totta kai koko ajan kysellään ja näin mutta, myöshän se riippuu paljon siitä vastapuolesta myös siellä yrityksessä, et kuinka paljo hän on valmis kertoon heidän organisaatiostaan ja heidän ajatuksistaan, ja odotuksista ja kaikesta tällaisesta. Et kun se on, ne on kaikki niin omia casejansa niin sanotusti aina ne haut. Et semmoisia haasteita kyllä tulee, välillä.

Haastattelu 9

Konsultin kuvaus asiakkaalta saamista tiedonrippeistä ja asiakkaan edustamisen vaikeudesta osoittavat konsulttien kohtaamia ristiriitatilanteita. Tällaiset ristiriitatilanteet kuvastavat Goffmanin (2012, 256–259) kuvaamaa sosiaalisen roolin ansaa, jossa saadun tiedon vähyys laittaa konsultin kyseenalaistamaan hänen rooliaan ja pohtimaan toiminnan mielekkyyttä. Konsultti joutuu haastattelutilanteessa kantamaan eräänlaista asiakasedustamisen univormua, mutta samalla hän kantaa myös omaa elämäkerrallista tai erityisammattillisuuden identiteettiään. Tällaisille asiakaskehityksen synnyttämille ristiriitatilanteille kehittyvät omat toimintasääntönsä eli ne muodostavat oman edustamisen kehityksen. Tästä asiakkaan edustamisen kehityksestä kerron tarkemmin seuraavassa luvussa.

Edellisessä esimerkissä näkyy myös asiakkaan organisaatiokulttuurin merkitys konsulttien rekrytointitoimeksiannoissa. Konsultit pyrkivät rationaalisesti hakemaan tietoa asiakasyrityksestä ja arvioivat hakijan sopivuutta asiakasorganisaatioon. Heikko asiakasorganisaation tuntemus aiheuttaa haasteita, mikä vaikuttaa sopivan hakijakuvan luomiseen ja mahdollisesti ohjaa hakijan etsinnän väärille urille. Kattava tiedonkeruu organisaatiokulttuurista tulkitaan esimerkissä olevan molempien osapuolien, konsultin ja asiakkaan, vastuulla. Rekrytoivan organisaation organisaatiokulttuuri muotoutuu näin henkilöstöpalveluyrityksen rekrytointitoimeksiannoissa asiakkaan ja konsultin välisessä vuorovaikutuksessa.

Asiakkaalla on tässä asiakaskehityksessä selkeästi tiedonantajan rooli, jonka tehtävänä on valmentaa konsultti rationaaliseen toimintaan. Asiakaskehityksestä nousevat asiakkaan edustamisen ongelma ja

konsultin oman toiminnan epäily osoittavat, että konsultti pyrkii asiakaskehityksessä tekemään päätöksiä asiakkaan parhaaksi. Simonin (1979) ajatuksia mukaillen yksilön eli konsultin päätöksenteko ei olisi ihannetilanteessa ristiriidassa organisaation eli asiakkaan arvojen kanssa. Vaikka kaikkea tarvitsemaansa aikaa, tietoa tai resursseja konsultit eivät saa, he pyrkivät kuitenkin perustamaan valintansa asiakkaan tarjoamassa ympäristössä. Tämä kuitenkin väistämättä rajoittaa heidän toimintansa rationaalisuutta ja hankaloittaa päätöksenteon oikeutusta. (Simon 1979, 117–120.)

Oikeudellinen kehys ilmenee toimeksiannoissa henkilöstöpalvelualalla noudatettavana rekrytoinnin oikeusetiikkana, mutta ne ovat syntyneet alan ulkopuolella, yhteiskunnan oikeusjärjestelmän oikeussääntelyssä. Oikeudelliseen kehykseen kuuluvatkin keskeisenä rekrytointiprosessia ohjaavat oikeudelliset säännökset. Seuraavissa esimerkeissä konsulttien tulkinta osoittaa, miten konsultti ei voi itse vaikuttaa oikeussääntelyyn, mutta miten oikeussääntely muokkaa konsultin toimintaa.

[...] lainsäädäntöhän on semmoinen peikko koska me ei pystytä yhtään sitä hallitsemaan eikä ennustaan et mitä siellä tehdään. Että vuokratyöhän on nyt yhtenä ollut semmoinen, sitä tökitään koko aika joka suunnasta, siihen tulee lisää määräyksiä ja näin että mitkä osittain on ihan hyviäkin. Että eihän siinä mitään ongelmaa ole niille jotka niitä noudattaa.

Haastattelu 4

Esimerkin konsultti käyttää oikeudellisesta sääntelystä hiukan uhkaavaa sanavalintaa, ”peikkoa, jota ei pysty hallitsemaan tai ennustamaan”. Konsultin tulkinnasta voi analysoida, että oikeussääntely asettaa konsulttien ammattikunnan ulkopuolelta sääntelyä, jonka muotoutumiseen he eivät pysty vaikuttamaan. Hallinnan puute osoittaa, että oikeudellinen kehys käy vuorovaikutusta myös pääkehityksen ulkopuolelle ja rajoittaa konsulttien toimintaa. Päätösteoreettisesti analysoituna oikeudellisessa kehityksessä korostuu päätöksenteon toinen ulottuvuus, päätöksenteon normatiivisuus, joka rajoittaa mahdollisia päätöksenteon mahdollisuuksia asettamalla päätöksenteolle oikeudellisia ehtoja (ks. Bermúdes 2009, 14–16). Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvaa, miten näitä ehtoja eli oikeussääntelyä täytyy noudattaa.

Mutta meillä siis suojellaan hyvin tarkkaan sitä yksityisyyttä, että tuota me tehdään asiat niin kuin lain rajoissa. Ja [...] me ollaan vähän ehkä yltiövarovaisia, koska se on meidän ammatti tätä. Et jos et tiedä niin et tee.

Haastattelu 11

Esimerkissä konsultti tulkitsee tehtäväkseen suojata asiakkaan yksityisyyttä ja että konsultin ammattitaitoon kuuluu lain asettamien rajojen tunteminen ja niiden noudattaminen. Oikeudellinen kehys on näin yksi henkilöstöpalveluyrityksissä tapahtuvan rekrytointiprosessin määrittelijä, joka erottaa konsulttien tekemän rekrytoinnin asiakkaan toiminnasta. Konsultit tulkitsevat, että heidän tekemänä rekrytointi on oikeudenmukaisempaa, kun he ulkopuolisena edustajana toimivat erään konsultin sanoin ”suodattimena”, jonka tehtävänä on karsia hakijasta saaduista tiedoista työn kannalta oleelliset tiedot. Useat konsultit korostavat työnhakijoiden kanssa käydyssä keskustelussa olevan tärkeää nimenomaan oleellisten tietojen keräämisen ja epäoleellisten asioiden karsimisen. Päästöteoreettisesti ajateltuna konsultit tulkitsevat oikeussäännösten normatiivisuuden auttavan päätöksensä ennustettavuudessa ja selittävän heidän ajatus- ja toimintamallejaan (vrt. Bermúdes 2009, 16–17). Esimerkissä näkyy myös konsultin roolimuuotos: ohjatessaan työnhakijoita jatkohaastattelua varten konsultit ottavat uudenlaisen ammatillisen kehyksen synnyttämän roolin. Palaan myös tähän konsultin hakijaa ohjaavaan rooliin seuraavassa luvussa.

Oikeudellisessa kehyksessä tapahtuu aineiston perusteella eniten konsultin ja asiakkaan välisiä arvoristiriitoja. Näissä ristiriidoissa konsultit ottavat monenlaisia rooleja. Seuraavassa esimerkissä konsultti tuo esiin ammatillisuuttaan ja työhönottoon liittyvän oikeussääntelyn tuntemustaan konsultoidessaan ja ohjatessaan asiakasta virheellisestä toiminnasta.

V: Itsestä tuntuu kurjalta, jos asetetaan, siis maailmahan ei ole täydellinen, et se mitä kuulee paljon, että tietyn ikäistä. [...]Se on meidän periaate, että me ei sitä pystytä ottamaan huomioon. Totta kai asiakas sitä toivoo, mutta toki me esitellään senkin ikäisiä, mutta et siellä on myös muita. Että ne on sellaisia asioita, että ei me ei se mene niin, että asiakas sanoo että tän ja ton värinen ja tän ikäinen et se on sen toive ja sitten ehkä valitsee siitä porukasta sellaisen kuka sitten on lähellä sit tms mutta me ei esitellä siinä viittä semmosta henkilöä.

K: [...]Onko esimies joskus möläyttänyt jonkun semmoisen kysymyksen, joka olisi hämmentänyt?

V: No joo, semmoisia pienempiä asioita, kuten tupakointi tai tämmöinen. Joku saattaa joskus kysyä perhetaustoista tai muista, mitkä ei oo asiaan kuuluvia. Niin me sitten yleensä ohjeistetaan asiakasta haastattelun jälkeen, me ei siinä tehdä siitä mitään numeroa, mutta ihan sen kannalta että se tulevaisuudessa korjaantuu ja ne tekee siitä sitten omat johtopäätökset. Et meidän tehtävänä on antaa se tieto, et jos joku on väärin tai ei saa tehdä, koska meidän se tieto kuuluu tähän palveluun.

Haastattelu 11

Esimerkistä paljastuu, miten konsultin henkilökohtaiset arvot voivat olla ristiriidassa asiakkaiden esittämien toiveiden kanssa. Nämä ristiriidat osoittavat rekrytointiprosessia kuvaavan rakenteellisten kehysten sisäisten kehysten törmäämisen ja ongelmat: asiakkaiden toiveita ei voida aina toteuttaa, kun oikeuskehysten tai toimintamallikehysten asettamat säännöt eivät toteudu. Vaikka asiakkaan toiveet ovat koko rekrytointipäätöksen perusta, on tarpeiden ja toiveiden arviointi osa konsultin ammattitaitoa. Oikeudellisissa ristiriidoissa konsultit siirtyvät palveluntarjoajan roolista neuvonantavaan konsultoivaan rooliin, jossa he pyrkivät toteuttamaan hakijan oikeusturvaa ja oikeudenmukaista rekrytointia. Erityisesti esimerkin konsultin mainitessa oikeudenmukaisempaan rekrytointikäytäntöön ohjaamisen kuuluvan konsultin palveluihin, hän tulee kuvanneeksi konsultin ammatillisuuskäsitystä ja henkilöstöpalveluyrityksen asiantuntijuusorganisaatiomallia. Henkilöstöpalveluyritykset edustavat tässä Dawsonin (2000, 31–35) kuvaamaa tiedonvälitykseen pyrkiviä ammatillisia palveluja tarjoavaa yritystä, joka ei pyri vain tuottamaan palvelua vaan myös neuvomaan ja kehittämään asiakkaan toimintaa. Konsultin rooli näin vaihtuu kehysten välillä niiden kohdatessa ristiriitoja.

Monessa haastattelussa konsultit osoittavat oikeussäätelyä koskevia asioita käsitellessään pientä epäluuloa tutkimushaastattelijaa kohtaan tai esittävät näissä kohdissa näkemyksensä muuta puhetta selkeästi jämäkämmin. Jämäkkä ja selkeäsanainen puhetyyli vihjaa oikeussäätelyn vahvasta merkityksestä heidän ammatillisuudessa ja toisaalta taas ilmaisee konsultin epäilyksen tutkimushaastattelijan tarkoitusperistä.

V: [...] Sehän [yksityisyyden suoja] on kaiken kaikkiaan ihan tärkein tässä meidän työssä mikä meillä on. Sehän on, sanotaan, että meillä vielä vähän tiukemmin kuin normaalisti käsitellään, että meillä ei esimerkiksi hakijan tiedot ei missään vaiheessa välity asiakkaalle ennen kun hakija itse siihen antaa luvan [...] se on tosi tärkeä asia. Aina pitää joka vaiheessa pitää mielessä.

K: Aivan. Minkälaisia asioita te ette käsittele työhaastatteluissa? Liittyen tähän yksityisyyden suojaan?

V: Sehän tietenkin tulee laista, mitä ei saa käsitellä, että yleensä jos puhutaan yleensä aroista tai lain kieltämistä aiheista [...]

Haastattelu 12

Konsultin tulkinnasta voidaan päätellä, että työhönoton oikeudellinen kehys on läsnä erityisesti henkilöstöpalveluyritysten tekemissä rekrytoinneissa, toisin kuin yritysten omissa rekrytoinneissa. Konsultit viittaavat alan me-henkisyyteen vahvasti rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta käsitellessä.

sään ja tekevät erontekoa asiakasorganisaatioiden omiin rekrytointiprosesseihin. Hänen näin puhuessaan voidaan tulkita, että oikeussäätelyn normit eivät henkilöstöpalvelukonsulttien mukaan aina toteutuisi organisaatioiden omissa rekrytoinneissa ja konsulttien rekrytointipäätöksiä voisi vastavasti tulkita ennustettavammiksi eli asiakkaan ei tarvitsisi pelätä syrjivästä rekrytoinnista johtuvia mahdollisia oikeustoimia. Asiakasorganisaatioiden asenteiden muutos auttaisi konsulttien tulkinnan mukaan esimerkiksi ikäsyrjinnän ehkäisemisessä ja tässä muutoksessa konsultit ovat omien tulkin-tojensa mukaan mukana opastaessaan asiakkaitaan oikeudenmukaiseen rekrytointiin.

Rakenteellisen kehyksen tehtävä ja sisäiset ristiriidat. Erityisammattillisuuskehyksessä toimiessaan konsultit voivat kohdata myös muita ristiriitoja. Rekrytoinnin erityisammattillisuuden kehys voi joutua ristiriitaan konsultin oman henkilökohtaisen persoonakehyksen tai koulutuksen muodostaman ammatillisen identiteetin kanssa. Seuraavassa lainauksessa konsultti pohtii omaa jaksamistaan työssä.

[...] kääntöpuolella sen työn rankkuus ja raadollisuus että sä etsit koko ajan sellaisia riskitekijöitä. Et on semmoisten ikävien asioiden skannaaja. Et okei, sä annat sen elämäsi tähän näin paperille ja mun tehtävänä on arvioida, että onko tämä nyt hyvä. Et se on semmoinen, jos miettii sitä eettistä kuormittavuutta, että se on ehkä se yks et tavallaan... Mikä minä olen arvioimaan? [...] kun mä arvioin niihin kriteereihin nähden et sen kun siellä muistaa niin silloin siellä jaksaa niin kun eri tavalla.

Haastattelu 13

Edellisessä esimerkissä näkyy paitsi konsultin oman henkilökohtaisen jaksamisen ja ammatillisen kehyksen törmäyksestä johtuva ristiriita, myös rakenteellisen kehyksen perustehtävä. Kuvattaessaan työn raadollisuutta konsultti kyseenalaistaa oman päätöksentekijän roolinsa sekä arvioi rekrytointiarvioinnin ikäviä puolia ja omaa jaksamistaan työssään. Rakenteellinen kehys auttaa häntä kuitenkin jaksamaan työssään, kun hänellä on selkeä viitekehys, jonka pohjalle arvionsa ja toimintansa perustaa. Rakenteellisten kehysten päätehtävänä onkin hälventää konsultin kohtaamia moraalisia ristiriitoja, lujittaa hänen iteluottamustaan ja luoda johdonmukaiset toimintamallit tilanteisiin, joissa voi ilmetä ammatillisen epäluottamuksen hetkiä. Eli jos konsultti tietää tekevänsä prosessin yleisesti hyväksytyjen rakenteellisten toimintamallien mukaan, on hänellä oikeus tehdä päätös. Julkisen (2008, 137–138) esittämä jälkiammatillisuuden teesin professio tarjoaisikin työntekijöille toimintasäännöt ja rajat, joiden pohjalta työssä toimitaan, vaikka ammattinimike ei suoraan sitoisi mihinkään ammattiin tai ammatilliseen identiteettiin. Toisaalta rakenteellisen kehyksen päätöksenteos-

sa nähdään rationaaliseen toimintaan pyrkivä ohjaavan toiminnan ulottuvuus sekä normatiivisuus-
ulottuvuus (Bermúdez 2009, 4–20): konsultti näkee rakenteellisen kehyksen tarjoavan hänelle paitsi
oikeutuksen tehdä päätös, myös rajoittavan mielivaltaista päätöksentekoa ohjaamalla toimintaa ra-
tionaalisen päätöksen kannalta oikeanlaiseksi.

Aina tämä rakenteellisen kehyksen perustehtävä ei kuitenkaan täyty ja konsultti voi kohdata työs-
sään eri arvojen välisiä ristiriitatilanteita. Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvailee työnsä henki-
siä haasteita.

Varmaan eniten [...] sodin sit sen mun arvomaailman kanssa, että kun tässä työssä ei kuitenkaan
pääse kauhean niin kun syvälle, eikä tää ole semmoista auttamistyöt mihin [ammattinimike] kou-
lutetaan, ja mihin mäki oon niin kun silloin alkujaan lähtenyt, et. [...] siis kun tässä liikkuu raha, ja
tässä niin kun toimeksiantaja tilaa tiettyy, että me halutaan nyt tämmöinen, ja sit kuitenkin jou-
dutaan aina miettiin,[...]. Et saanko mä siinä ajassa selville sen, mitä se toimeksiantaja haluaa, et
pitää siis pitää huoli koko ajan eettisistä periaatteista, tavallaan.

Haastattelu 5

Esimerkissä konsultti kokee koulutuksen muodostaman ammatillisen identiteetin kokevan kolauksia
konsultin työssä, jossa hakijasta tehty arviointi ei varsinaisesti auta hakijan asiaa, vaan hakee jon-
kun toisen eli asiakkaan hyötyä. Konsultti kuvaa näin oman henkilökohtaisen arvomaailman ja kon-
sultin erityisasiantuntijuuskehyksen välistä ristiriitaa. Hänen ammatillinen koulutuksensa ja konsul-
tin työn periaatteet eivät tässä tapauksessa kohtaa ja alun perin suunniteltu ihmisten ongelmissa
auttaminen eivät vastaa hänen työuralleen asettamia odotuksia. Tuodessaan puheessaan esiin rahan,
joka toimii toiminnan perusteena, konsultti tekee erontekoa nykyisen työnsä ja ”auttamistyön” välil-
le. Hän ei rahan perustella toimiessaan saa samanlaista palkkiota kuin auttamistyöstä odottaisi saa-
vansa ja näin hän kokee asiantuntijuutensa valuvan jopa hukkaan, mikä on Valkeavaaran (1999,
103–117) mukaan yksi keskeisimpiä henkilöstön kehittämisessä työskentelevien kokemia ristiriita-
tilanteita. Moraalisten ristiriitojen lisäksi henkilö kokee asiakaskehyksen asettamat vaatimukset
painostavina ja kritisoi omaa arviointitoimintansa, kun päätöksenteon tueksi tarvittavat rationaaliset
resurssit jäävät välillä vähäiseksi.

Päätösteoreettisesti edellisessä esimerkissä näkyvät etenkin rajoitetun rationaalisuuden (Simon
1979, 117–120) asettamat haasteet. Esimerkin konsultti kokee hakijoiden pintapuolisen tarkastelun
aiheuttavan hänelle arvoriistiriitoja, kun hän koulutuksensa puolesta on tottunut perusteellisempaan

arviointiin. Tässä tapauksessa näkyy myös Simonin (1979, 117–120) ajatus, miten yksilön valinnat tapahtuvat organisaation, joko asiakkaan tai henkilöstöpalveluyrityksen, asettamissa ympäristöissä. Ajallisten, taloudellisten ja muiden resurssien rajallisuus rajoittavat myös hakijoiden kokonaisvaltaista arviointia.

Rakenteelliset kehykset ovat konsulttien mieltämiä rekrytointiprosessin toimintaa ohjaavia yleisiä kehyksiä, jotka ohjaavat toimeksiannon kulkua ja päätöksentekoa. Ne ovat kuitenkin vain osa konsultin päätökseen vaikuttavista ja erityisammattillisuuskehystä rakentavista kehyksistä. Konsultit arvioivat, että onnistuneessa päätöksenteossa tärkeintä on kokonaisuuden arviointi, jolloin vähän kokemattomampi, mutta persoonansa puolesta työyhteisöön sopivampi työnhakija voi ohittaa valinnassa kokeneemman hakijan. Päätöksenteko ei siis perustu pelkästään toimintamallien avulla saattuihin koviin faktoihin, oikeussääntelyn asettamiin velvoitteisiin tai asiakkaan kanssa määriteltyihin toiveisiin, vaan päätöksenteossa liikutaan myös muissa vuorovaikutuskehyksissä, kuten työhaastattelussa esiintyvissä toiminnallisissa vuorovaikutuskehyksissä, jotka esittelen seuraavaksi.

5.2 Toiminnalliset vuorovaikutuskehykset

Henkilöstöpalvelukonsulttien ammatillisuuskehysten sisällä esiintyvä toinen pääkehys, toiminnallinen vuorovaikutuskehys, esiintyy konkreettisissa vuorovaikutustilanteissa ja kuvaa niissä vallitsevia sääntöparvia. Kun rakenteelliset kehykset keräävät ja rajaavat hakijoista saatua tietoa selkeiden metodien tai vaatimusten kautta, on tiedonkeruu toiminnallisissa vuorovaikutuskehyksissä enemmän konsulttien aistihavaintoihin perustuvaa ja ne kuvaavat työhaastattelutilanteessa sopivaksi miellettyä toimintaa ja kulttuuria. Toiminnallisissa vuorovaikutuskehyksissä konsultti kohtaa hakijan tai asiakkaan edustajan kasvokkain ja noudattaa näin vuorovaikutuskehysten sääntöjä sekä määrittelee omaa rooliaan.

Tämän kehyksen säännöt vaikuttavat erityisesti työhaastattelutilanteissa, jotka ovat merkittäviä vuorovaikutustilanteita rekrytointitoimeksiannoissa. Tässä tutkimuksessa keskityn työhaastatteluvuorovaikutukseen, josta saatujen tietojen perusteella päätöksentekoa tehdään ja haastattelijan roolia esitetään. Toiminnallisiin vuorovaikutuskehyksiin kuuluvatkin ensinnäkin työhaastattelun vuorovaikutusnormit, jotka kuvaavat työhaastatteluihin miellettyä sopivaa toimintaa. Toiseksi kehyksen sisällä vaikuttavat työhaastatteluun osallistuvien roolikehys, joka kuvastaa vuorovaikutuksen osallistujien toimintaa. Tähän kehykseen läheisesti liittyvä edustajuuskehys on eroteltu omaksi kehykseksi,

sillä se kuvaa tarkemmin konsultin roolia asiakkaan edustajana ja kehyksessä kohtaamia ristiriitailanteita.

Tullakseen valituksi hakijan on saatava haastattelija tekemään hänen jatkostaan myönteinen päätös. Myönteistä päätöksentekoa tukee tehtävään sopivan osaamisen lisäksi haastattelijalle jäänyt myönteinen mielikuva hakijasta. Näin ajateltuna työhaastatteluvuorovaikutus voidaan nähdä yhtenä päätöksenteon osajoukkona (Bermúdez 2009, 4–20) eli päätösprosessin osana, johonka konsultin on perusteltava päätöstoimintansa. Aineiston perusteella hakijasta saa myönteisen kuvan, jos hakija on valmistautunut haastatteluun, osaa käyttäytyä työhaastatteluun kuuluvalla tavalla, täyttää tarvittavissa määrin työpaikkaan liitetyt vaatimukset, on persoonaltaan työyhteisöön sopiva henkilö ja erityisesti osoittaa motivaatiota työpaikkaa kohtaan. Näiden ehtojen täyttymisen arvioinnissa konsultit ovat aktiivisia, rationaalisuuteen pyrkiviä toimijoita kerätessään oleellisia tietoja ja pyrkiessään kartoittamaan hakijan mahdollisia riskitekijöitä.

Työhaastattelun vuorovaikutusnormit kuvaavat, miten osallistujien odotetaan työhaastattelussa käyttäytyvän. Oikeanlainen käyttäytyminen ja tästä seuraava myönteinen mielikuva hakijasta auttaa konsulttia tekemään hakijasta myönteisen päätöksen, minkä takia kehyksellä on merkittävä osa päätöksentekoprosessia. Aineiston perusteella hakijan käyttäytymistä ja työhaastattelunormien noudattamista seurataan tarkkaan työhaastatteluissa, mutta myös sen ulkopuolella. Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvaa hakijan arvioinnin tilaa ja sen rajoja.

V: Ehkä semmoinen, jos on kauhean tyyli meidän vastaanottohenkilöitä tai jos sä kiroilet siinä aulassa, tämmöisiäkin on ollut. Et ymmärtää sen, et jo se hetki, kun sä lähdet sieltä kotoa pois, niin tavallaan siinä pitää ymmärtää-

K: ..Ollaan ihmisten ilmoilla.

V: Niin, et siinä vaiheessa se ei välttämättä kauheasti auta, että vaikka sä kuinka yrittäisit haastattelussa tsemputa, jos siinä on esimerkiksi tämmöinen tilanne, et mulla oli tulossa henkilö haastatteluun ja [...] kahvikone oli siinä aulassa, niin hän ei saanut sitä toimimaan, niin rupesi saman tien paiskoo ja kiroilee ja potkii sitä konetta. Enhän mä tiennyt tietysti tällasia, ne tuli vasta sit jälkikäteen, kun mä juttelin sen meidän vastaanottovirkailijan kanssa, niin sitten. Kyllä se tuli sit haastattelussakin vähän toi tommonen kärsivällisyys ja tämmönen, sieltä voi tulla vaikka mitä.

Haastattelu 8

Esimerkissä näkyy, miten hakijan vuorovaikutusnormien tuntemusta arvioidaan siis muuallakin kuin vain työhaastattelutilanteessa, joten toiminnallisen vuorovaikutuskehyksen sääntöjä ei voida rajata vain työhaastattelutilanteeseen. Työhaastatteluarviointia ei voida näin rajata kasvokkaisen vuorovaikutuksen (Goffman, ref. Puroila 2002, 30–34) mukaiseen, rajatussa paikassa tai tilassa tapahtuvaksi vuorovaikutustoiminnaksi. Arviointi alkaa tässä esimerkissä jo vastaanottotiskiltä ja konsultti hakee aktiivisesti arviointia tukevaa tietoa myös muista hakijan käymästä vuorovaikutustilanteista, tässä tapauksessa vastaanottohenkilökunnalta. Päätösteoreettisesti tarkasteltuna konsultin toiminta on hyvin rationaalista ja hän käyttää päätöksenteon tueksi muitakin kanavia, kuin perinteisiä henkilöarviointimenetelmiä. Kaikki hakijan kanssa käyty vuorovaikutus voi vaikuttaa konsultin tekemään arvioon ja laajentaa työhaastattelutilanteille tyypillisiä institutionaalisuuden piirteitä työhaastattelutilanteen ulkopuolelle. Paitsi ystävällisen käytöksen, myös oikeanlaisen pukeutumisen ja työhaastattelutilanteen reflektointi on hakijalle tärkeä konsultin päätöksentekoon vaikuttava tekijä, josta tarkemmin seuraavassa esimerkissä.

K: Entäs sitten se pukeutuminen, kyllähän se aina varmasti jonkun viestin antaa? Minkälaista sä toivot tai mikä antaa sulle hyvän vaikutelman?

V: Ehkä semmoinen, että en oleta, että välttämättä puku päällä tullaan haastatteluun, mutta ehkä semmoinen, että näkee, että henkilö on tavallaan edes laittanut puhtaat vaatteet ja tietää, että okei, välttämättä verkkarit ja lenkkarit ei ole se paras sellaisissa tapauksissa, kun on se työhaastattelu [...] se, että mä huomaan, että okei, haastateltava tavallaan arvostaa jonkin verran myös tätä tilaisuutta.

Haastattelu 8

Esimerkki kuvaa työhaastattelussa esiintyviä toimintaa kuvaavia normikehyksiä, kun konsultti kuvaa hyvän käytöksen ja ”tilaisuutta arvostavan” pukeutumisen olevan hyvän hakijan tunnusmerkkejä. Konsultin tulkinnassa työhaastattelu on arvokas tapahtuma, jossa vallitsevat vahvat sosiaaliset säännöt ja joka vuorovaikutustilanteena on paitsi institutionaalinen tapahtuma, edellyttää osallistujiltaan orientoitumista tietynlaiseen rooliin ja toimintaan.

Työhaastattelun vuorovaikutusnormit koskevat hakijan lisäksi myös haastattelijaa. Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvaa omaa valmistautumistaan työhaastattelutilanteeseen, mikä vaatii myös häneltä tilanteen reflektointia ja sopivan pukeutumisen valintaa.

[...] Ja kyllä ne on tärkeitä että tota, itse olen nyt sillain nuorimmasta päästä tässä ammatissa että tuota. Vähän niin kuin koittaa olla oma itsensä vaatetuksessa, että se persoona saa näkyä, mutta ei saa näyttää, että jos oot huolimaton tai suttuinen, ettei sitä kannata näyttää niin kun hakijan-kaan puolelta. Että, jos itse haastattelee toimitusjohtajaa, niin sitten laitan puvun päälle, mutta sitten, jos on assistenttitasoa, niin sitten rento mukava pukeutuminen. Ja se taas peilaa sille vastapuolelle, että siinä on mukava olla ja itse pyrin myös sitä tekemään, että mä en aina täällä ole puku päällä.

Haastattelu 11

Esimerkin konsultti tulkitsee, että työhaastattelu on myös haastattelijalle valmistautumisen arvoinen tapahtuma ja hän haluaa kunnioittaa sopivalla pukeutumisella haastattelemaansa hakijaa. Työhaastattelu tulkitaan näin haastattelijankin näkökulmasta molemminpuoliseksi vuorovaikutukseksi, jossa täytyy ymmärtää vastapuolen orientaatio ja intressit. Puheessaan konsultti tekee erontekoa johtajataso- ja assistenttitason rekrytointitoimeksiannoissa, joihin hän valmistautuu eri tavalla. Toimeksi-antoihin sopivalla, oikeanlaisella pukeutumisella rakennetaan työhaastattelun osallistujien rooleja, jotka muodostavat työhaastattelua kuvaavan vuorovaikutuskehysten. Hän rakentaa aktiivisesti työhaastattelutilanteeseen sopivaa roolia, jollaista arvelee vastapuolen odottavan. Assistenttitason toimeksiannoissa tavoitteena on luoda mukava ja rento työhaastatteluilmapiiri, jolla konsultti uskoo saavansa hakijasta työn kannalta oleellista tietoa. Kovan tason johtajahaastatteluissa hakijan ja konsultin vuorovaikutussuhteen on oltava muodollisempi pukeutumista myöten, mikä kuvastaa konsultin työhaastatteluroolin muuttuvuutta. Työhaastattelun vuorovaikutustilanne rakennetaan näin osapuolten yhteistoimintana ja siihen kuuluu oman roolinsa rakentamista ja esittämistä, mikä on tyypillistä kasvokkaisele institutionaaliselle vuorovaikutukselle (Goffman 2012, 23–26; 123–133).

Osallistujien roolikehys kuvastaa edellisen kehysten esille tuomien sääntöjen noudattamiseen orientoitumista ja työhaastattelun työnjakoa. Konsultit tulkitsevat omaksi roolikseen työhaastattelijan roolin, jonka tehtävänä on kerätä hakijasta kokonaisvaltaiseen arviointiin vaadittavaa tietoa ja hakijan rooliksi tuoda itsestään tarpeelliset tiedot kattavasti ja myönteisessä valossa esiin.

[...] Että kyllä se työhaastattelu niin menee että tuota, henkilön tulee tuoda se positiivinen puoli itsestään esille ja rekrytointikonsultin tehtävänä on sieltä niin kun kaivaa mahdollisimman hyvin henkilö niin kuin lukkoon ja sanomaan rehellisesti [...]

Haastattelu 11

Edellinen esimerkki tiivistää konsultin roolin aktiivisuuden. Hakijalle on sallittua oman kuvan kiilottaminen, kun taas haastattelijan tehtävänä on mahdollisten riskitekijöiden kartoitus. Toisin kuin työhaastattelututkimuksen psykometrisessä näkökulmassa (ks. Searle 2003, 99–116) työhaastattelija ei ole passiivinen tiedon vastaanottaja, joka hallitsee työhaastattelun valta-asemaa, vaan aktiivinen toimija, joka rakentaa omalla toiminnallaan työhaastatteluvuorovaikutusta ja arvioi rationaalisesti hakijasta saamien tietojen perusteella mahdollisia riskitekijöitä ja valinnan seurauksia.

Työhaastattelu ilmentyy konsulttien tulkinnoissa paremmin sosiaalisvuorovaikutteisesta näkökulmasta, jossa työnhakijalla on valtasuhteita haastattelijaa kohtaan, vaikkakin psykometrinen näkökulma ottaa huomioon työhaastattelijoiden inhimillisyyden (ks. Searle 2003, 99–123). Roolin aktiivinen toimijuus ja muokkaantuminen näkyvät myös seuraavassa esimerkissä.

[...] aloittelevat, just koulusta tulleet, he ei välttämättä ikinä ole ollut semmoisessa työssä, he ei ymmärrä ehkä, että siellä ei välttämättä voi pukeutua samalla tyylillä. Mutta sit siinä haastattelutilanteessa mä olen saattanut mainita, et hei tämä työyhteisö on tän ja täntyylinen ja siellä henkilöt pukeutuu sitten ehkä vähän eri tavalla. Voit ehkä miettiä sit jatkohaastatteluun tavallaan min-kälaisen kuvan haluat antaa itsestä. [...]

Haastattelu 8

Esimerkissä konsultin neuvoessa hakijaa sopivassa pukeutumisessa jatkohaastatteluun konsultti poistuu tiedonsaajaroolistaan ja orientoituu hakijaa ohjaavaan rooliin. Konsultointirooli vaikuttaa-kin näin paitsi aiemmin kuvattuna asiakkaiden ohjaamisena, myös hakijan kouluttamisena hyvään hakijakäytäntöön. Tämä konsultin ja kouluttajan rooli kuvastaa konsultin ammatillisuutta ja asiantuntijuutta ja antaa hakijalle mahdollisuuden korjata tekemänsä normirikkomukset jatkohaastattelussa, mikä ei olisi mahdollista, jos asiakas olisi rekrytoinut alusta lähtien itse. Konsultti toimii tässä asiakkaan ja hakijan välissä paitsi tiedonvälittäjänä, myös hakijan kannalta myönteisen tiedon nostattajana ja hakijan neuvojana. Tällainen hakijan ohjaamisen ja neuvominen eroaa kuitenkin asiakkaan toiminnan kehittämistyöstä sillä, että hakijan neuvomisella ei konsulttien puheessa olisi ammatillista, palveluntarjoajan, velvollisuutta vaan konsultit auttavat hakijoita viilaamaan ansioluetteloi-taan tai parantamaan esiintymistään omasta vapaasta tahdostaan asiantuntijuuttaan tarjoten.

Edustajuuskehys on hyvin läheinen edellä kuvatun osallistujien roolikehyksen kanssa, mutta näen niissä pienen vivahde-eron. Osallistujien roolikehyksellä määritellään toimintaa, joka yleisesti kuvaa työhaastattelujen roolia ja rooleja ohjaavia sääntöjä. Tämä roolikuva pysyy toimeksiannoista

huolimatta. Työhaastattelijan ja konsultin rooli on yleisesti aina sama. Edustajuuskehys on sen sijaan asiakaskehystä syntyvä konsultin toimintaa kuvaava kehys, joka muuttaa konsultin roolin toimeksiannon mukaiseksi ja jossa voi esiintyä erilaisia asiakaskehystä syntyneitä arvoristiriitoja, joita sivusin jo aiemmin asiakaskehysten yhteydessä. Edustajuuskehysten tehtävänä on muuttaa konsultin haastattelutoiminta toimeksiannon mukaiseksi ja näin se vaikuttaa konsultin roolikäsitykseen ja päätöksentekoprosessiin.

Tämä edustajuuskehys näkyi jo toiminnallisten vuorovaikutuskehysten yhteydessä esimerkissä, jossa konsultti muutti omaa pukeutumistaan toimeksiantojen vaatimusten mukaisesti. Esimerkissä edustajuutta rakennettiin aktiivisesti pukemalla puku johtajatasen rekrytointitoimeksiannoissa, kun taas assistenttitason toimeksiantoihin voi osallistua rennommalla vaatetuksella. Pukeutumisellaan konsultti arvioi hakijan odotuksia ennen työhaastatteluun astumista ja yrittää vastata hakijan työpäikasta saamiin työnantajamielikuviin. Edustajuuskehukseen kuuluu myös vahvasti asiakkaan kattava arviointi ja etenkin asiakkaan organisaatiokulttuurin tunteminen.

Edustajuuskehyksessä konsultit voivat kuitenkin kohdata ristiriitoja ja konfliktitilanteita. Arvoristiriita asiakkaan kanssa tai hakijoiden suunnasta tuleva konsultin ammattitaidon kyseenalaistaminen osoittavat taas välitilaa, jossa konsultti työssään toimii. Näitä ristiriitoja konsultit käsittelevät jälleen ammatillisuuden kautta. Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvaa, miten hän kohtaa hakijan, joka on kyseenalaistanut konsultin roolia.

V: Niin on siis joo, kyllähän siellä voi olla ennakkoluuloja. Mutta musta tuntuu et ne on yleensä siinä haastattelun aikana ehkä vähän karissut pois. Että kun päästään vauhtiin siinä kysymyksissä ja niihin vastaamisessa niin, alkaa unohtua se asenne, tavallaan siinä jo haastateltavallakin. Kyllähän sitä välillä huomaa että, ehkä se ensivaikutelma voi olla, miehillä jos on pitkän kokemuksen työuralla saanut niin voi olla vähän semmoinen että..

K: ..Mitäs pelleilyä tää on.

V: Niin että, vähän semmoinen että, pääsenkö suoraan sinne asiakkaalle että miksi täytyy sunkin kanssa jutella. [...] Ja kyllä haastateltavat yleensä sitten ymmärtää että, todella itsellensä työtä ihan tosissaan hakemassa niin, kai ne nyt sen mukaisesti sitten käyttäytyy myös haastattelussa. Me ei ehkä olla sen alan asiantuntijoita kun he itte on, mut me ollaan taas sitte siinä mitä me tehdään niin.

Haastattelu 1

Esimerkissä konsultti on kohdannut tilanteen, jossa hakija ei pidä konsulttia pätevänä vetämään työhaastattelua, koska tämä ei edusta hakijan ammattialaa. Intressi saada työpaikka ja konsultin perusteleva, ammattilaisuutta ilmaiseva toiminta on kuitenkin saanut hakijan osallistumaan haastatteluun. Molemmilla osapuolilla on näin omat intressinsä osallistua yhteiseen vuorovaikutustoimintaan (ks. Markkanen 2002, 53; Miller & Tracey 2006, 453–472), vaikka se saattaa sisältää jännitteitä. Hakijan vastahakoisuus ja siihen suostuminen osoittavat jälleen kerran työhaastattelun institutionaalisen luonteen ja osapuolten orientoitumisen haastatteluvuorovaikutukseen.

Aineistossa hakijan osoittaman epäluulon ei tulkita vaikuttavan päätöksentekoon, etenkin jos konsultilla on mahdollisuus perustella oma roolinsa toimeksiannossa ja suorittaa haastattelu loppuun. Rekrytointikonsultit kertovat puheessaan olevansa vielä erikoinen ja melko uusi ammattiryhmä, jonka toimintaa ei välttämättä yleisesti tunneta. Alan heikko tuntemus voi konsulttien mukaan herättää hakijoissa epäluuloja konsultin toiminnalle. Myös alan muut toimijat, jotka eivät noudata alan sertifikaatteja ja toimintamalleja, synnyttävät konsulttien mukaan hakijoissa epäluuloja. Konsultit toimivat kuitenkin eräänlaisessa sosiaalisen roolinsa ansassa, jossa vuorovaikutuksen toinen osapuoli kyseenalaistaa toiminnan. Tästä ansasta päästäkseen esimerkiksi konsultti rakentaa vahvempaa alan me-henkisyyttä korostamalla edustamansa alan ammattitaitoa ja epäluulojen tarpeettomuutta. Konsultit muuttavat edustajuusrooliaan aktiivisesti tarpeen vaatiessa: jos asiakkaan edustajuus ei ole tarpeeksi vahva vakuuttamaan hakijaa, perustellaan haastattelijaroolin toimintaa edustamalla omaa ammattia, rekrytointin asiantuntijaa. Tällainen edustamisen roolivaihtelu kuvastaa jälleen konsultin työn välitilaa.

Edustajuuskehys, aivan kuten muutkin kehykset, elävät ja käyvät vuorovaikutusta muiden kehyksien kanssa ja määrittää konsultin toimintaa uudenlaiseksi. Etenkin edustajuusrooli muuttuu rekrytointiprosessin aikana. Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvaa tilannetta, jossa hän muuttaa edustajuuttaan rekrytointiprosessin aikana asiakkaasta hakijaan ja konsultti ottaa hakijan puolesta toimivan valmentajan roolin.

Mä en tiedä, olen yrittänyt miettiä, että tuonko mä tarpeeksi paljon sitä esiin, että me ollaan se henkilö, joka päätetään, kuka on sopiva henkilö. Osa on sanonut, että hei en mä ajatellut, että mä olin sun haastattelussa tosi rennosti, koska en mä jännittänyt, kun mä ajattelin, et eihän tämä tavallaan ole vielä se tavallaan mikä ratkaisee. Mutta sit kun he on ollut siellä, sit siellä oli vaikka kolme toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja ja asiakaspäällikkö, niin sit he on mennyt (--). Yleensä tommoisessa tilanteessa, jos tiedetään, et se on hyvin korkean profiilin haku ja sit jos siellä on

nuoria henkilöitä, niin olen yrittänyt tavallaan vähän lavastaa sitä tilannetta jo täällä, ottanut ehkä mun esimiehen mukaan ja ehkä kollegankin, että hän tottuisi, et siellä on vastassa samanlainen armeija ja sit tulee kysymyksiä saattaa lennellä sieltä sun täältä. Sit tavallaan hätäännä siinä tilanteessa, ne voi olla ehkä niin erilaiset ne tilanteet. [...]

[...] Sit on sellaisia henkilöitä, jotka olettaakin, et provosoi sitä hakijaa, et sieltä tulee oikein tuntuvasti kaikki esiin ja toiset ei halua siinä tilanteessa. Siinä tapauksessa, että jos mä tiedän, et tunnen asiakkaan tosi hyvin, niin mä olen yrittänyt avata mahdollisimman paljon myös hakijalle sitä, että hei, siellä on tän tyylinen henkilö, että hän varmaan käy tällaisia ja tällaisia asioita läpi, voit miettiä valmiiksi, mikä on sun kanta. [...]

Haastattelu 8

Esimerkissä näkyy konsultin keinot auttaa hakijaa menestymään rekrytointiprosessin loppuvaiheessa. Hän voi ”lavastaa” hakijaa ajatellen jo ensimmäiseen haastattelukierrokselle haastattelijan ”armeijan”, joka kuvastaisi seuraavaa haastattelukierrosta ja valmentaa hakijaa tiukempia kysymyksiä varten. Lavastus on konsultin tulkinnan mukaan tarpeen hänen epäillessään, etteivät hakijat ymmärrä hänen pitämänsä haastattelutilanteen merkitystä valinnalle. Konsultin puheesta näkyy hänen kohtaamansa hakijoiden osoittama epäluulo.

Esimerkin toisessa osiossa konsultti kuvaa ensimmäisen, oman haastattelukierroksensa ja asiakkaan pitämän, toisen haastattelukierroksen välisiä vuorovaikutustilanteita hakijoiden kanssa. Näissä vuorovaikutustilanteissa konsultti ei edusta varsinaisesti asiakasta, vaan siirtyy uuteen, hakijaa konsulttoivaan rooliin. Hakijan valmentaminen toista haastattelukierrosta varten on konsulteille erityislaatuista: perinteisessä rekrytoinnissa, jonka organisaatio tekisi itse, hakija ei saisi vastaavanlaista asiantuntijapalvelua. Hakijoiden sparraus rekrytointiprosessin aikana osoittaa jälleen konsulttien kantamaa rekrytoinnin asiantuntijuuden roolia. Konsulttien puheessa tällainen hakijoiden työnhakuvalmennus ei ollut heille ammatillinen velvoite, vaan oman asiantuntijuuden pyyteetöntä käyttöä hakijoiden avuksi.

Rakenteen ja haastattelutoiminnan vuorovaikutus. Edellisessä luvussa esitetyt rakenteelliset vuorovaikutuskehykset vaikuttavat konsulttien tulkinnan mukaan heidän esiintymiseensä ja toimintaansa työhaastattelutilanteessa. Rakenteet myös asettavat uusia haastattelijan roolia ohjaavaa normistoa, mitkä erottavat haastattelijan hakijasta ja osoittavat tiedollisen vallan olevan haastattelijalla. Konsulteilla on yleensä valmiiksi rakennettu perushaastattelu- tai muu arviointimenetelmämalli, joka on

muotoutunut yhteisten toimintamallien mukaisesti. Asiakaskehystä tulevat tehtävävaatimukset vaikuttavat haastattelun runkoon ja oikeudellinen sääntely rajaa aiheita, joihin konsultti ei saa haastattelussa tarttua. Nämä kaikki kehykset ja niiden konsulttien toimintaa ohjaavat säännöt osoittavat, miten institutionaalinen vuorovaikutustilanne työhaastattelu on myös haastattelijalle. Näiden rakentekehysten vaikutuksen näkyessä myös toiminnallisessa vuorovaikutuskehyksessä osoittaa kehyksien välistä vuoropuhelua.

Toiminnallinen vuorovaikutuskehys etenkin työhaastattelutilanteissa kuvaa vuorovaikutustilanteen institutionaalista rakennetta ja minkälaisena työhaastattelutilanne nähdään konsultin silmin. Työhaastattelukäyttäytymistä koskevat säännöt, kuten molemminpuolinen kohtelias käytös, rehellisyys, vilpittömyys ja vahva orientoituminen työhaastattelun rooleihin osoittavat, miten institutionaalinen vuorovaikutustilanne työhaastattelu on sekä hakijalle että haastattelijalle. Konsultin toimiessa hakijoiden esikarsijana hänen roolinsa on kuitenkin ainutlaatuinen muihin työhaastattelijoihin verrattuna. Edustaessaan toista yritystä voi hän kohdata asiakkaan ja oman arvojen välisiä ristiriitakonflikteja, mutta toisaalta hänellä on erilainen mahdollisuus auttaa hakijaa menestymään työnhaussa kuin silloin, jos asiakas etsii itse työntekijää. Konsultti edustaakin rekrytointiprosessin loppuvaiheessa myös hakijaa ”myydessään kandeja eteenpäin” asiakkailleen, kuten eräs konsultti haastattelussaan ilmaisi.

Työhaastattelun normien kunnioittamisen, rooliorientaation ja edustamisen lisäksi konsultti kerää hakijasta paljon päätöksentekoa tukevaa tietoa eli pyrkii toisaalta päätöksenteossaan rationaalisuuteen. Näitä saatuja tietoja hän ei kerää passiivisesti paperille vaan arvioi ja kyseenalaistaa hakijan tarkoitusperiä. Näin tehdessään hän ei luota vain rakenteellisten mallien tuottamiin koviin faktoihin ja reflektoi niitä tiettyihin malleihin, vaan arvioi saamiaan tietojaan myös kognitiivisten vaistojen ja intuition varassa. Näitä kokemuksen kautta syntyneitä vaistoja käsittelen seuraavassa luvussa.

5.3 Kokemuskehykset

Rakenteelliset ja toiminnalliset vuorovaikutuskehykset ovat mekaaninen ja ennalta sovittuihin malleihin perustuva tapa tehdä päätös. Ne ohjaavat päätöksenteon toimintaa ja ilmaisevat päätöksenteon normatiivisuutta eli miten päätös kuuluu tehdä sekä määrittelee päätöksentekoprosessin roolijakoa. Näiden lisäksi lopulliseen päätöksentekoon liittyy aineiston mukaan konsultin kokemat sisäiset vaistot ja intuitio – eli kuten eräs konsultti ilmaisi – ”perstuntuma”. Ne eivät ole mekaanisiin pää-

töksentekomenetelmiin perustuvia, selkeästi selitettäviä päätöksentekovaiheita vaan intuitioon, vaistoihin ja kokemuksen tuomaan varmuuteen pohjautuvia päätöksentekomekanismeja. Konsulttien ilmaisut puheessa osoittavat heille kehittyneen asiantuntijaintuition (Kahneman 2011, 235–244) ja kokemuskehyyksien sisältämällä sääntöparvilla toteutetaan erityisesti kiistanalaista päätöksenteon ennustettavuuden ja selittävyuden ulottuvuutta (ks. Bermúdes 2009, 16–17). Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvaa haastattelutilanteen toimintaansa ja tunteiden vaikutusta päätöksentekotilanteessa.

[...] Se olisi tärkeää siinä haastattelussa, että myös haastateltava olisi aika rento siinä vaiheessa kun kysellään niitä oikeasti tärkeitä asioita. Totta kai ne on aina vähän haastavia, mutta siihen harjaantuu, kun sitä hommaa tekee niin oppii näkemään ihmisistä tiettyjä asioita ja, ehkä luottamaan enemmän siihen mikä tunne myös itselle tulee, koska se on useimmiten oikeassa. Että jos jää semmonen olo, että jotain oli outoa tai miksi vastasi tiettyihin kysymyksiin ristiriitaisesti tai muuta, niin siellä helposti voi sit ollakin, että suosittelijoilta esimerkiksi käy ilmi sitten, että ei tietynlaiseen tehtävään vaikka sovellu.

Haastattelu 1

Esimerkissä konsultti seuraa aktiivisesti työhaastattelussa ilmaantuvia erilaisia merkkejä, jotka herättävät hänessä epäilevän tuntemuksen. Hän myös toteaa taidon luottaa näihin merkkeihin kehittyneen kokemuksen myötä, mikä kuvastaisi henkilölle kehittyntä vahvaa asiantuntijaintuitiota (Kahneman 2011, 234–235). Kokemuspohjaiseen asiantuntijaintuition hän myös luottaa hyvin vahvasti, koska kokee tunneperäisen intuition olevan usein jollain tavalla oikeassa ja vahvistaa tuntemustaan vielä muilta tietolähteiltä.

Nämä kokemus- ja vaistopohjaiset päätöksenteon mekanismit sijoitin kokemuskehyykseen, jonka tulkitaan konsulttien puheessa kehittyvän koko ajan tarkemmaksi konsultin työuran aikana. Kahnemanin (2011, 234) esittelemän asiantuntijaintuition määritelmän näkökulmasta konsultit tulkitsevat käyttävänsä asiantuntijuutensa herättämää ja synnyttämää sisäisiä vaistojaan arvioidessaan hakijoita. Kokemuskehys vaikuttaakin erityisesti työhaastattelussa, etenkin sen ensivaiheilla, mutta myös hakijan tarkoitusperiä ja vilpittömyyttä arvioidessa sekä asiakasvuorovaikutuksessa, kun konsultti kartoittaa asiakasorganisaation työilmapiiriä ja työtiimiä.

Vaistot sisältyvät kokemuskehyykseen, ja ne tulkitaan konsulttien puheessa olevan jokaisella sisäsyn-tyistä, mutta heillä vaistot ovat kehittyneet ja tarkentuneet kokemuksen myötä. Vaistojen herättämät

päätöksentekoon vaikuttavat tuntemukset ovat näin synonyymejä intuitiolle (ks. Kahneman 2011; Glökner & Witteman 2010). Seuraavassa esimerkissä konsultti kuvaa vaistoon perustuvaa päätöksentekoa, kun hakijasta välittyy jollain tavalla epäilyttävä kuva.

[...] Joo. Mutta se menee vähän taas siihen samaan, että sitä ihmistä vaan pitää lukee. [...] Sit mitä pitemmälle se menee se haastattelu, niin sä huomaat sitten siinä, että vastaaks se rehellisesti sulle kysymyksiin, kierteleeks se, kaarteleeks se vai saako siitä semmoisen rehellisen ja luotettavan kuvan. Ja sitten totta kai, varsinkin, jos on semmoinen, että mul jää vähän semmoinen fiilis siinä kesken haastattelu, että onks tää nyt lintu vai kala, niin kyllä mä sit kyselen lisää. Saattaa olla et vähän saman tyyppisii kun aikaisemmin, että pysyykö se yhtään linjoilla mistä se puhuu, et mitä se sano aikaisemmin esimerkiksi.

Haastattelu 7

Kuvatessaan epäilyksen herättämää vaistoaan ilmaisuilla ”sä huomaat” ja ”semmoinen fiilis” konsultti olettaa kuulijan eli tutkimushaastattelijan jakavan käsityksen vaistomaisesta intuitiosta. Vaisto koetaan näin sisäsyntyisenä, joka on jokaisella ihmisellä. Sitä ei kuitenkaan osata kuvata tarkasti, minkälainen tuntemus herätyskellot soimaan herättävä epäily on, vaikka joitakin epäilyksen herättäviä merkkejä konsultti kykenee luettelemaan. Tuntemus on epävarma ja siksi vaistojen varaan ei heittäydytä ehdoitta, vaan niiden herättämää mielikuvaa vielä pyritään testaamaan tai tarkentamaan esimerkiksi lisäkysymyksillä tai muilla henkilöarvioinnin keinoilla. Kuitenkin vaistomaisiin tunteuksiin reagoidaan vuorovaikutuksessa jollain tavalla, vaikka niiden herättämää syytä ei osata määrittellä ja intuition herääminen on tiedostamatonta.

Konsultit tiedostavat käyttävänsä kokemuksen herättämiä vaistoja ja intuitiota arvioinnissaan. Esimerkiksi hakijasta syntynyt ensivaikutelma on yksi vaistokehyksen mukainen päätöksentekoon vaikuttava asia, joka esiintyi vahvasti aineistossa.

[...] kun hakija kävelee sisään tai ensimmäistä kertaa häntä kätellään ja muuta, että minkälaisen vaikutelman siitä saa, koska se on valitettava fakta, että ensivaikutelmalla on paljon merkitystä. Mutta tuota, yksittäisiä asioita mihinkä kiinnittää huomiota niin ehkä siihen yleiseen olemukseen ja siisteyteen ja ulosantiin [...] Näitä vain katsotaan koska se on se kokonaisvaikutelma aina tärkein. Tietenkin se pitää suhteuttaa se kokonaisvaikutelma aina siihen että minkälaiseen työtehtävään tekijä on hakemassa. [...] Että se on aina se kokonaiskuva mikä loppuviimein merkitsee eniten.

Haastattelu 12

Työnhakijasta saatu ensivaikutelma on näin ollen vahva mielikuvaa rakentava tekijä, jonka pohjalta konsultti muun muassa testaa hakijan tilannetajua. Esimerkissä konsultti tulkitsee hakijan tilannetajua arvioimalla hänen pukeutumistaan ja tekemällä saamistaan merkeistä omia päätelmiään, mikä tapahtuu osittain vaistomaisesti. Vääränlainen kättely, tilanteeseen sopimaton pukeutuminen tai hakijan muu habitus sekä muut seikat voivat herättää konsultissa epäilyjä. Epäilyksen syntymä usein linkittyy vuorovaikutuskehysten törmäykseen, kuten hakijan epäsiistinä olemuksena tai tiedonantoroolin rikkomisena eli hakija ei tarjoa konsultille hänen tarvitsemiaan tietoja kattavasti.

Myös hakijan vilpittömyyden arvioinnissa vaistoilla on keskeinen merkitys ja konsulttien puheesta voi tulkita, että hakijan vilpillisen toiminnan arviointi on keskeisimpiä konsultin tehtäviä työhaastattelutilanteissa. Heille on tärkeää pystyä arvioimaan, onko hakijassa mahdollisesti jokin riskitekijä. Osa konsulteista kertoo kuuntelevansa tarkasti intuition herättämiä epäilyksiä arvioidessaan hakijoita ja osa pitää ensivaikutelmaan ja vaistomaiseen päätöksentekoon pohjautuvan valinnan epäammattimaisena. Useimmilla vaistot toimivat kuitenkin yhtenä työkaluna, joiden perusteella saatua arviota voidaan varmistaa muilla arviointimenetelmillä tai haastattelutilanteessa lisäkysymyksillä. Seuraavassa esimerkissä eräs konsulteista kuvaa tarkemmin omia ihmistuntemuksen kykyjään.

K2: Pystykö sä näkemään näistä kandidaateistasi, että kuka on sellainen, joka pystyy tällaiseen hallittuun tunnelmaisuun jollain lailla tai pystyy olemaan se oma itsensä? Pystyt sä sitä mitenkään näkemään ihmisestä?

M1: Pystyy sen näkemään aika nopeasti. Koska, se johtuu varmaan paljon siitä, että minkälainen mä oon ihmisenä. Mä oon [...] ihan puhtaasti urheilija, pelaan [lajia tasolla X] ja niin edelleen. Niin mä oon hyvin tunnevaltainen ihminen [...] se toinen puoli et osaan olla myös positiivinen ja niin edelleen. Niin ehkä sen takia [...] mä pystyn näkee ihmisissä sit eri puolia. Ja mä olen erittäin avoin [...], et haastatteluissa ehkä sitä vähän peilaa sillain aina, että mitä itse tekisi tuossa tilanteessa tai jotain muuta vastaavaa. Mutta että esimerkiksi tämä kaveri, jolla oli nää korut, ja joka aloittaa työt nyt mejän asiakkaalla, niin siitä näki heti sen, että sopii hyvin asiakaspalveluun. Et erittäin hyvin, ja erittäin hyvin tekniset puolet hallussa ja kaikki muutkin, ja on varmasti hymyilevä siellä aina mutta tuo varmasti myös oman mielipiteensä esiin sitten. Mutta uskon, että osaa tuoda sen hyvin esiin [...] Tai mä olen ihan varmakin siitä, että se on semmoinen. Ja sitten se vahvistu [...] siinä haastattelussa nämä ajatukset hänestä [...].

Haastattelu 7

Esimerkin konsultti oli aineistossa ainoa, joka toi henkilökohtaisen harrastuksensa oman ammatillisuutensa perustaksi. Hänen kohdallaan urheiluharrastus tukee asiantuntijana toimimista, tässä tapauksessa työssä tarvittavaa ihmistuntemusta. Hän tuo myös esimerkin haastattelutilanteesta, jossa intuitiivinen päätöksenteko on ollut vahvasti mukana: hakija on herättänyt hänessä myönteisen tuntemuksen, ”ajatuksen”, joka on vahvistunut haastattelun aikana. Konsultti on esimerkissä kerännyt ensin rationaalisesti tietoa hakijan teknisestä taidosta ja kokemuksesta ja yhdistellyt saamiaan tietoaan intuitiivisesti kokonaisuuteen sopivaksi. ”Näki heti”-ilmaus konsultin puheessa osoittaa, että vaistomainen, intuitiivinen päätösvaihtoehto on ollut haastattelun alusta lähtien mukana, joka on vahvistunut loppuhaastattelun ajan.

Jos esimerkkiä tarkastelee rationaalisuuden näkökulmasta, on esimerkissä havaittavissa selkeä eron teko klassiseen rationaalisuuteen (ks. Harisalo 2008, 146–150) ja kokemuspohjaisissa päätöksenteon metodeissa ei rationaalisuusajattelu toteudu. Asiakkaan toiveet, tehtäväkuva ja muiden tekijöiden asettaessa ehtoja konsultin päätöksenteolle voi intuitiivisen päätöksenteon ratkaisu olla kuitenkin perusteltu. Simonin (1979, 228–245) mukaan, jos yksilö samaistuu organisaatioon tarpeeksi vahvasti, voi yksilön tekemä päätös johtaa organisaation tavoitteiden hyvään seuraukseen. Kyseisen konsultin puheessa näkyy erityisen vahva asiantuntija- eli ihmistuntemuksen arviointiin sopiva intuitio, jolla hän perustelee vaistomaiseen intuitioon vahvasti luottavaan päätöksentekoprosessiaan.

Kokemussyntyisiin vaistoihin ja intuitioon perustuvaa päätöksentekoa tehdään viimekädessä potentiaalisten hakijakandien valinnoissa, mutta konsultit eivät tulkintansa mukaan tee pelkästään intuitiion pohjalta ratkaisevia valintoja. Konsultit kuvaavat lopullisen päätöksenteon perustuvan ”kokonaisuuteen” jossa he ottavat huomioon paitsi koviksi faktoiksi nimeämät koulutus- ja osaamisvaatimukset, työyhteisöön sopivan persoonan ja muuten työn kannalta sopivaksi katsomansa tiedot. Kokonaisuus ei tässä vaiheessa ole välttämättä helposti määriteltävissä, mutta tässä vaiheessa valintaa voidaan perustella kokemukseen perustuvien intuition varassa.

Kokemukseen perustuva vaistomainen päätöksenteko romuttaa klassisen päätösteorian täydellisen rationaalisuuden oletuksen, että päätöksentekijä pohjustaa päätöksensä kaikkeen mahdolliseen tietoon ja hänellä on selkeä käsitys valintansa seurauksista (Harisalo 2008, 146–150). Rekrytoinnin päätöksentekoprosessia pitääkin aina tarkastella rajoitetun rationaalisuuden kautta: konsultit eivät voi varmuudella tietää tai ennustaa, että heidän päätöksensä on oikea ja että valitusta hakijasta ei koidu turhia haittoja asiakkaalle. Aineiston pohjalta näyttääkin, että rationaalisuusteoria antaa tässä-

kin tapauksessa päätöksentekoon työkaluja, joita yksilö käyttää harkintansa mukaan (Bermúdes 2009, 4–6; 13–14). Toisaalta, jos tarkastellaan yksittäistä vuorovaikutustilannetta ja sen vaikutusta päätöksentekoprosessiin, voi konsultin päätös pohjautua joissakin tilanteissa intuitiiviseen ajatteluun ja vaistomaiseen toimintaan. Vaikka konsultit hakijoita arvioidessaan pyrkivät täydelliseen rationaalisuuteen keräämällä hakijoista (ja asiakkaan tarpeista) mahdollisimman paljon tietoa, ja punnitsevat erilaisia riskitekijöitä mekaanisesti ennalta määritellyillä toimintamalleilla, on heidän henkilökohtaisella rekrytointikokemuksella ja harkinnalla kuitenkin merkittävä rooli valinnanteossa.

Edellisen ajatuksen perusteella voidaan olettaa, että konsulteille on työkokemuksen myötä kehittynyt rekrytointia ja ihmisten arviointia koskeva asiantuntijaintuitio (ks. Glökner & Witteman 2010, 13; Kahneman 2011, 235–244), johon he voivat turvautua työnsä vuorovaikutustilanteissa. Asiantuntijaintuitiota konsultit käyttävät sekä henkilöarvioinnissa että asiakkaan toiveiden analyysissä, jonka pohjalta päätöstoimintaa rakennetaan. Intuitio ja vaistot herättävät epäilyksiä yleensä tilanteissa, joiden kaikkia merkkejä ei aina tiedosteta, mutta niiden olemassaolo herättää mahdollisuuden tulevista riskeistä. Intuition herättämällä epäilyksillä voidaan päätöksentekotilanteen mahdollisia seurauksia ja niitä vahvistetaan tuntemuksen heräämisen jälkeen vielä muilla menetelmillä.

Kokemuskehys vaikuttaa koko rekrytointiprosessin ajan, minkä takia se käy jatkuvaa vuorovaikutusta rekrytointityön muiden vuorovaikutuskehysten kanssa. Sen tehtävänä on sujuvoittaa työskentelyä ja vahvistaa konsultin asiantuntijuutta. Kokemus auttaa myös selviämään työssä kohdatuista haasteista ja ristiriitatilanteista. Tämä näkyy heidän puheessaan, kun he perustavat intuitiiviset päätökset rautaiseen kokemukseen ja laajan työhaastattelukokemuksen tuomaan varmuuteen. Kokonaisuudessa kehysanalyysini osoittaa, miten monipuolista vuorovaikutusta eri vuorovaikutusten kehykset käyvät keskenään. Tämä monimutkainen vuoropuhelu voi hankaloittaa konsulttien päätöksentekotoiminnan hahmottamista. Sen takia katson parhaaksi vielä käydä selkeyttävää yhteenvetoa kehysanalyysini keskeisimmistä löydöksistä ja päätösteoreettisesta tulkinnasta.

5.4 Rekrytointitoiminnan vuorovaikutuskehykset ja päätösteoreettinen tulkinta

Edellä kuvattua kehysjakoa voi käyttää määrittelemään konsulttien roolia ja heidän päätöksentekotoimintaansa. Käyn vielä tässä osiossa yhteenvetona keskeisimmät päätösteoreettiset tulkinnat, jotka kuvastavat konsulttien tekemää päätöksentekoprosessia sekä erityisammattillisuuskehysten sisäisten kehysten välisen vuorovaikutuksen vaikutuksia.

Erityisammattillisuuskehityksen tehtävä päätöksenteossa on rajata konsultin oikeus päätöksentekoon hakijoiden karsintavaiheeseen. Lopullinen päätös on aina asiakkaan. Rakenteelliset kehukset ilmentävät Bermúdesin (2009) päätöksenteolle esittämät ulottuvuudet: rakenteet paitsi ohjaavat toiminnan tietynlaiseksi myös rajoittavat valinnan mahdollisuuksia. Eli jos konsultti noudattaa rakenteellisia kehuyksiä, päätös ei silloin olisi konsultin mielivaltainen, henkilökohtainen päätös. Rakenteellinen kehuy muun muassa määrittää, mitkä vaatimukset hakijan on täytettävä, kuinka tietoa hankitaan ja mihinkä hakijan tietoihin päätöksen on perustuttava. Rakenteellisessa kehuyksessä päätös pohjautuu pääasiassa hakijan osaamis- ja taitovaatimuksiin, tai kuten eräs konsultti kuvasi, ”koviin faktoihin”.

Hakijan ”pehmeitä faktoja” eli persoonallisuuspiirteitä, arvioidaan erityisesti toiminnallisissa vuorovaikutuskehuyksissä. Toiminnallisissa vuorovaikutuskehuyksissä konsultti pyrkii tarkastamaan hakijasta keräämänsä tietojen paikkansapitävyyden sekä hakijan persoonan sopivuuden asiakkaan organisaatiokulttuuriin. Työhaastattelussa arvioidaan näin rationaalisesti hakijan tuomia mahdollisia riskitekijöitä. Erään konsultin sanoessa ”[hakijan] osaamista pystyy kehittää. Ja sitä kokemusta pystyy kasvattamaan. Mutta sitä ihmistä ei pysty muuttamaan” hän korostaa yhdeksi virherekrytoinnin syyksi asiakkaan organisaatiokulttuurin ja hakijan persoonan välisen ristiriidan, mikä osoittaa, että konsultin on arvioitava päätöksenteossaan sekä asiakasta että hakijaa.

Kokemuskehuyksessä konsultti pystyy hyödyntämään vahvistunutta ammatillista identiteettiään toimiessaan eri vuorovaikutustilanteissa. Asiantuntijaintuitio (Glökner & Witteman 2010, 13; Kahneman 2011, 235–244) herää konsulteille erityisesti työhaastatteluvuorovaikutuksen tilanteissa, kun hakijan epäillään salaavan jotain päätöksen kannalta oleellista tietoa tai epäilevän hakijan tarkoituksiperiä. Asiantuntijaintuitio on näin osa päätöksentekoa tukevaa arviointia. Päätöksentekoprosessi eri vuorovaikutuskehuysten sisällä on omanlaatuista ja niillä on erilaisia tehtäviä. Päätöksen tarkoituksena on kuitenkin saavuttaa päätöksen tavoite eli löytää asiakkaalle paras mahdollinen työntekijäkandidaatti. Vuorovaikutuskehuysten päätöksentekomekanismeista on löydettävissä päätöksentekotoiminnan rationaalisuutta ja päätöksenteon ulottuvuuksia.

Erityisammattillisuuden kehuyksen sisällä piilevät kehukset normeineen kuvaavat päätöksentekotoiminnan rationaalisuutta ja etenkin Bermúdesin (2009) kuvaamia päätöksenteon kolmea ulottuvuutta. Konsultit pyrkivät tulkintansa mukaan rekryointipäätöksenteossään rationaaliseen, oikeutettuun ja ennustettavaan ratkaisuun. Rakennekehuyksien vuorovaikutusta tulkittaessa voidaan havaita, miten

konsulttien päätöksentekoa edeltävä toiminta sisältää rationaaliseen päätökseen tähtäävien työvälineiden etsintää. Rakennepohjassa konsultit käyttävät monipuolisesti tietotaitojaan, resurssejaan ja verkostojaan etsiessään hakijoita ja kerätessään heistä mahdollisimman paljon tarpeellista tietoa.

Klassinen päätöksenteko (Harisalo 2008, 146–150) ei kuitenkaan toteudu täydellisen rationaalisuuden osalta, vaan tiedollisten, ajallisten tai muiden resurssien puutteessa hakijavalintaa perustellaan muilla keinoin. Konsultit tekevät aineiston mukaan päätökset aina rajoitetuissa, organisaation asettamissa ympäristöissä ja toimintamalleissa. Konsultti toimii vielä erityisissä, kahden organisaation asettamissa, rajallisissa ympäristöissä – asiakkaan asettamissa tehtävävaatimuksissa ja henkilöstöpalveluyrityksen asettamissa taloudellisissa, toiminnallisissa ja muissa resursseissa. Näistä rajallisten resurssien lisäksi konsultit voivat käyttää työssään omaa kokemustaan ja asiantuntijaintuitiotaan. Rekrytointipäätöksenteon tarkastelu vain klassisen päätöksentekoteorian tai edes rationaalisuusteorian näkökulmasta jää näin eittämättä vajaaksi, sillä se ei ota huomioon eri kehysten välistä vuorovaikutusta ja konsulttien käyttämää intuitiivista ajattelua.

Bermúdesin (2009) päätöksenteon ulottuvuuksien kautta tarkasteltuna rekrytointipäätöksentekoa voi avata vielä enemmän. Päätöksenteon kolmen ulottuvuuden, päätöksenteon toiminnan ohjaavuuden, päätöstoiminnan normatiivisuuden sekä päätöksen selittävyuden ja ennustettavuuden näkökulmasta konsultit tekevät asiakkaan puolesta päätöksiä, johon he ovat saaneet oikeutuksen ja toimivat oikeutuksen asettaman roolin mukaan. Ensinnäkin rakennepohjat määrittelevät, miten rekrytointipäätöksiä tehdään henkilöstöpalveluyrityksissä. Toisekseen päätöksenteon normatiivisuus rajoittaa päätöksenteon valintoja. Esimerkiksi asiakaskehysten sisältä tulevat asiakkaiden toiveet rajaavat hakijajoukkoa ja määrittää myös konsultin päätöksenteon rajoja: konsultin päätäntävalta päättyy esikarsinnan tekoon. Toisaalta normatiivisuus näkyy oikeusjärjestelmän määrittelemänä työhönottoa koskevana oikeussääntelynä, joka myös rajaa konsultin valinnan tapoja: konsultin on päätöksissään turvattava hakijoiden yksityisyyden suojaa ja taattava hakijoiden yhdenvertainen kohtelu. Kolmas ulottuvuus eli päätöksenteon ennustettavuus ja selittävyys näkyy esimerkiksi kokemuksehdossa: pitkään ammatissa toiminut konsultti pystyy lukemaan hakijoilta tulevia riskisignaaleja ja arvioimaan hakijaa myös vaistomaisesti.

Hieman aiemmin esittelin, miten konsultit tekevät päätöksiä sekä asiakkaan että henkilöstöpalveluyrityksen asettamissa ympäristöissä. Konsultin päätöksentekoprosessia voidaan pitää tämän pohjalta rationaalisen ja organisaatioiden kannalta, jos hän jakaa asiakkaan ja henkilöstöpalveluyrityksen

arvot ja samaistuu niihin. Tämä havainto pohjautuu Simonin (1979) ajatukseen, että yksilön henkilökohtaiset arvot eivät sotkeudu organisaation arvojen kanssa, jos yksilön toiminnan mahdollisuuksia on rajattu tarpeeksi ja yksilö samaistuu organisaatioon (Simon 1979, 228–245). Konsulttien asiakaskehyksen toiminnasta, jossa he pyrkivät saamaan mahdollisimman kattavan kuvan asiakkaiden toiveista, voidaan päätellä, että konsultit pyrkivät mallintamaan samaistumista organisaatiokulttuuriin, vaikka he eivät ole itse organisaation jäseniä. Asiakaskehyksen lisäksi myös oikeudellisen kehyksen oikeusnormit sekä sopeutuminen henkilöstöpalvelualan toimintakulttuuriin rajoittavat yksilön eli konsultin toiminnan mahdollisuuksia. Näin tarkasteltuna konsulttien tulkinnat osoittavat konsulttien tekemän päätöksenteon olevan joko asiakkaan arvojen tai vastaavasti oman yrityksen arvojen mukaisia. Asiakkaan kulttuuriin ja henkilöstöpalvelualaan samaistuminen osoittaa konsulttien ammatillisuutta ja heidän kokemaansa toiminnan mielekkyyttä. Siksi heidän rekrytoinnin erityisammattillisuuttaan voidaan pitää heidän päätöksentekoprosessin perustana.

Rekrytoinnin erityisammattillisuuden kehys kattaa tässä analyysissä muut konsultin työn vuorovaikeuskehykset ja se kuvastaakin kokonaisuudessaan rekrytointikonsultin ammatillisuuden eriytymistä rekrytoinnin ammattilaisuudeksi. Asiantuntijuus henkilöarvioinnissa ja rekrytointiprosessien rutiininomaisissa vaiheissa antaa konsulteille oikeuden tehdä asiakkaansa puolesta asiakkaan kannalta merkittäviäkin henkilöstöratkaisuja – vaikka nämä ratkaisut ovatkin lopulta asiakkaan omissa käsissä. Konsultin tekemillä valinnoilla, karsinnoilla ja joidenkin hakijoiden myymisellä eteenpäin ja ohjauksella konsultilla on myös rekrytointipäätöksessä välillinen rooli.

Rekrytointitoiminnan ja päätösteorian tulkinnasta voidaan tämän aineiston perusteella tulla johtopäätökseen, että henkilöstöpalvelukonsultit näkevät oman päätöksentekoprosessinsa olevan oikeudenmukaista, ennustavan sopivan työntekijän löytymistä ja pyrkivän rationaaliseen tiedonkeruuseen, mutta että heillä olisi mahdollisuus myös omaan harkinnan käyttöön ja vaistomaisen intuition kuuntelemiseen. Harkinta nähdään henkilöstöpalvelualalla olevan sallittua, jos se perustuu kokemuksen herättämään asiantuntijuuteen ja jos vaistomaiset tuntemukset vahvennetaan muiden arviointikeinojen kautta. Konsulttien tehtävänä on omalla asiantuntijuudellaan löytää monien ihmisten joukosta asiakkaalle parhaiten sopivat kandidaatit ja varmistaa myös hakijoiden oikeudenmukainen kohtelu ja menestyminen työnhaussa. Etenkin viimeinen tehtävä on henkilöstöpalveluyritysten rekrytointien erityispiirre, koska konsultit näkevät potentiaalisilla hakijoilla olevan mahdollisuus kehittää työhaastattelukokemustaan heidän kanssaan ennen varsinaista työnantajakohtaamista. Toisin kuin työnantajalla, konsultilla on mahdollisuus nostaa hakijajoukosta potentiaalisia hakijoita ja

valmentaa heitä paremmiksi työnhakijoiksi. Hakijan ja työnantajan välinen suodatintehtävä on näin henkilöstöpalvelukonsultin yksi erityinen rooli. Tästä ja muista johtopäätöksistä käyn yhteenvetoa tarkemmin seuraavassa luvussa.

6 Valitsen sinut! Mutta miksi?

Tässä pro gradu -tutkielmassani tutkin, miten henkilöstöpalveluyritysten konsultit tulkitsevat omaa päätöksentekoaan rekrytointitoimeksiannoissa. Lisäksi kysyin, miten konsultit tulkitsevat oman roolinsa asiakkaan ja hakijoiden välissä, sillä uskon erityislaatuiseen rooliin vaikuttavan rekrytointitoimeksiäntoon ja kuvastavan konsultin erityislaatuista asemaa ja päätöksentekoprosessia. Haastatteluaineiston konsulttien puheessa näkyy rekrytoinnin olevan monivaiheinen, asiakkaan toiveisiin perustuva ja ammatillista kokemusta vaativa prosessi, joka muuttuu työntekijävaatimusten ja ympäristön asettamien rajoitusten mukaisesti. Kehysanalyttinen analyysi kuitenkin kuvastaa vielä syvällisemmin päätöksentekoprosessin kannalta keskeisiä vuorovaikutustilanteita ja päätöksenteon mekanismeja.

Analyysini keskeinen havainto on, että henkilöstöpalveluyritysten konsultit ovat nimenomaan rekrytoinnin ammattilaisia, jotka toimivat roolissaan asiakkaan palveluntarjoajana ja myös neuvonantajana. Tätä rekrytoinnin ammattilainen -tulkinnalla kuvatun kehysten nimeän rekrytoinnin erityisammattillisuuden kehukseksi. Rekrytoinnin erityisammattillisuuden kehys koostuu kolmesta sisäisestä vuorovaikutuskehuksesta, jotka tulkintani mukaan määrittelevät konsulttien kohtaamia päätöksentekoprosessin vuorovaikutustilanteita ja heidän rooliaan rekrytointitoimeksiannoissa. Nämä sisäkehukset määrittelin rakenteelliseksi kehukseksi, toiminnalliseksi vuorovaikutuskehukseksi ja kokemuskehukseksi. Kehysten määrittely ja niiden vaikutussuhteet ovat aina tulkinnanvaraisia ja joku toinen aineistoa analysoinut olisi voinut päätyä toisenlaisiin kehysmääritelmiin. En myöskään oletta, että edellä mainitut kehukset ovat aina yhtä merkittävässä asemassa konsulttien eri toimeksiannoissa, vaan niiden vaikutussuhteet ja painoarvot päätöksentekoprosessissa vaihtelevat toimeksiäntöjen asettamien ehtojen ja rajoitusten mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa tällaiset erilaiset tulkintatavat ovat kuitenkin mahdollisia ja sallittuja, eivätkä ne sulje toisiaan pois.

Riippumatta kehysten määrittely- ja jaottelutavasta teen johtopäätöksen, että henkilöstöpalveluyrityksissä rekrytointitoimeksiäntöjä tekevien konsulttien päätöksentekoprosessi on monivaiheinen ja he kohtaavat toimeksiäntöissään erilaisia vuorovaikutustilanteita ja näissä vuorovaikutustilanteissa vallitsee niille tyypilliset vuorovaikutusnormit. Kehysanalyttinen tutkimus osoittaa, että henkilöstöpalvelukonsultit toimivat työssään erityisessä välitilassa, jossa heidän täytyy osata orientoitua useaan rooliin ja muokata toimintaansa useiden eri kehysten välillä. Kehysanalyttinen tutkimus, jota samalla peilataan päätösteoreettisiin ulottuvuuksiin, vastaa myös tutkielmani pääkysymykseen,

miten henkilöstöpalvelukonsultit tulkitsevat päätöksentekoaan ja miten he kuvaavat puheessaan rooliaan asiakkaan ja työnhakijoiden välissä.

Konsulttien kuvaus omasta roolistaan ”suodattimena” asiakkaan ja hakijan välissä osoittaa roolin monisuuntautuneisuuden. Suodattimena nähtynä konsultti suodattaa ensinnäkin rekrytointiprosesseissa prosessin ikävimpiä, aikaa vievimpiä ja turhauttavia tehtäviä, joita asiakas ei halua hoitaa. Hän myös suodattaa epäkelvoimmat hakijat heti kättelyssä pois, säästäten asiakkaat turhilta yhteydenotoilta, sekä tiivistämällä potentiaalisista hakijoista tehtävän kannalta olennaisimmat tiedot. Hakijan suuntaan konsultti toimii suodattimena kertomalla harkitusti asiakkaan tietoja ja toisaalta jättämättä kertomatta asiakkaalle hakijan arkaluontoisia asioita. Lopuksi konsultti valitsee ja tasapainottaa hakijoista työn kannalta oleellisen tiedon ja riskitekijät asiakkaille sopivaksi. Suodattimena hän ei kuitenkaan vaikuta lopulliseen päätöksentekoon muuten kuin asiakkaan niin salliessa.

Konsulttien päätöksentekoprosessi rekrytointitoimeksiannoissa on monivaiheinen ja heillä on mahdollisuus käyttää prosessissa paljonkin omaa harkintaa, mutta päätöksenteko ei ole kuitenkaan valtatonta. Ammatilliseen professioon, tässä tapauksessa henkilöstöpalvelualalle, kuulumisen asettaa lukuisia konsulttien toimintaan vaikuttavia säännönmukaisuuksia. Alan määrittelemien sertifikaattien, arviointimenetelmien ja alan ulkopuolella määritellyn oikeussääntelyn tunteminen ja noudattaminen on konsulttien päätöksentekotoiminnan – ja ammatillisen asiantuntijuuden – ydin. Henkilöstöpalveluala itsessään määrittää konsultille sopivan päätöksentekotoiminnan, mikä sopisi yhteen myös Simonin (1979, 228–245) päätösteoreettisten ajatusten kanssa. Yksilön valinnan mahdollisuuksia on rajattu henkilöstöpalvelualalla (mutta myös muualla) kattavasti, mikä tavoittelisi rationaalista eli mahdollisimman oikeaa päätöstä.

Toisena merkittävänä päätökseen vaikuttavana tekijänä ovat asiakkaan asettamat toiveet ja ehdot, joiden mukaan yleistä toimeksiantomallia muokataan. Asiakkaiden toiveet ovat koko toimeksiannon perusta, jossa tarkastellaan asiakkaan antamien kovien faktojen lisäksi asiakkaan organisaatiokulttuuria. Päätöksenteon tueksi konsultit pyrkivät jollain tasolla samaistumaan asiakkaan organisaatiokulttuuriin ja refleктоimaan tähän kulttuuriin sopivia hakijoita. Ammatillisen mallin sekä asiakkaiden toiveiden lisäksi konsultti käyttää myös omaa harkintaansa, kokemustaan ja työhaastatteluvuorovaikutukseen orientoitumistaan päätöksenteon tukena. Monimuotoisessa todellisuudessa nämä kolme päätöksenteon päätekijää eivät välttämättä sijoitu tähän järjestykseen, vaan painopisteet vaihtelevat aina toimeksiannon mukaan. Siitäkin huolimatta nämä kolme tekijää ovat tämän tutkimuk-

sen mukaan vahvasti esillä konsulttien päätöksenteossa, ja lyhyesti tämän työn otsikkoon voisikin vastata seuraavasti: henkilöstöpalvelukonsulttien päätöksentekoprosessi on tapauskohtaisesti muuttuva suhde konsulttien profession sisältämiä toimintamalleja, asiakkaan toiveita ja konsulttien omaa harkintaa.

Edellä kuvattua päätöksen vuorovaikutussuhdetta ei klassinen päätösteoria täydellisen rationaalisuuden olettamuksineen kykene määrittelemään. Päätösteoreettisesti tarkasteltuna konsultit käyttävätkin rekrytoinnin päätöksenteossa rajoitettua rationaalisuutta, koska täydelliselle rationaalisuudelle ei yksinkertaisesti ole resursseja ja koska rationaalinen päätöksenteko ei ota huomioon eri kehyksien vuorovaikutussuhteita. Rajoitettu rationaalisuus näkyy konsulttien toiminnan rajallisuudessa, kuten siinä, miten he arvioivat työnhakijoita oman henkilökohtaisien vaatimusasteikkojen sijaan asiakkaan tai oikeudenmukaisen työhönoton näkökulmasta. Konsultit tulkitsevat näin asiakasorganisaatioiden arvojen ohjaavan päätöksentekoa omia arvojaan enemmän, mikä osoittaisi konsulttien pyrkivän samaistumaan asiakasorganisaatioiden tavoitteisiin (Simon 1979, 228–245) tai ainakin sen helpottavan heidän työtään antamalla toiminnalle peruskehysten rajaamalla toiminnan mahdollisuuksia.

Roolipuheessaan konsultit orientoituvat vahvasti rekrytoinnin asiantuntijoiksi sekä asiakasvuorovaikutuksessa että työhaastattelussa. Rekrytoinnin asiantuntijoina heidän tehtävänä on osoittaa ammattitaidollaan tekevänsä oikeudenmukaista, kattavaa ja tehokasta työntekijävalintaa. Heidän tehtävänä on edustaa asiakastaan toimeksiannoissa ja hoitaa rekrytointiin liittyviä tehtäviä, joita asiakas ei halua itse tehdä. Näin nähtynä asiakkaan ja konsultin rooli on perinteinen toimeksiantaja–palveluntuottaja-roolisuhte, jossa asiakas määrittelee toiminnan tavoitteet. Tämä roolisuhte on kuitenkin monimuotoisempi ja muuttuva, sillä konsultti voi ottaa myös konsultoivan roolin, jossa hän opastaa asiakasta tekemään itse parempia työntekijävalintoja ja haluaa näin toiminnallaan kehittää asiakkaan rekrytointitapoja.

Rekrytoinnin asiantuntijuuden lisäksi konsulttien puheessa esiintyy tulkinta yhteyshenkilön roolista. Konsultit pitävät yllä asiakasverkostojen lisäksi laajaa hakijatietopankkia, joita he voivat yhdistellä oman harkintansa mukaan. Yhteyshenkilön roolissaan he auttavat potentiaalisia hakijoita menestymään työhaussa ja toisaalta tarjoavat joillekin asiakkailleen heidän tarvitsemiaan työntekijäehdokkaita joskus jopa ilman avointa rekrytointi-ilmoitusta. Asiakkaan ja hakijoiden välissä toimiessaan

konsultit ovat monen edustamisen tilassa, jossa vuorovaikutusedustamista toteutetaan joko oman ammatillisuuden, asiakasyrityksen tai hakijan välillä.

Aineiston ja analyysin perusteella henkilöstöpalvelukonsulteilla on oma muuttuva roolinsa rekrytointitoimeksiannoissa: asiakkaat luovuttavat osan päätöksenteko-oikeudestaan ulkopuoliselle konsultille, joka toimii toimeksiannon rajoissa asiakkaan puolesta. Konsultit kuvaavat roolinsa oman erityisammattillisuuden, etenkin rekrytoinnin asiantuntijuuden kautta. He toimivat nimenomaan rekrytoinnin kentällä, johon heillä on koulutuksen sijaan kokemuksen kehittämä taito ja resurssit. Asiakkaiden rooli rekrytointitoimeksiannoissa nähdään konsulttien puheessa paitsi toimeksiantajan roolina, myös ylimmän päätöksentekijän roolissa. Oikean henkilön valinta on lopulta aina asiakkaan päätös ja tehdään asiakkaan asettamien ehtojen pohjalta. Tästä rooliasta konsultit voivat kokea ristiriitaitilanteita, jos heidän omaa ammatillisuuttaan kritisoidaan, asiakkaan arvot eivät kohtaa omien arvojen kanssa tai asiakas tekee päätöksen muuten epäeettisin perustein.

Tässä tutkimuksessa ei käsitelty konsulttien roolia heidän omassa yrityksessään, mutta alan yhteisöllisten toimintamallimenetelmien kautta voidaan vetää varovaista yhteenvetoa, minkälainen rooli henkilöstöpalveluyrityksillä on työmarkkinoilla. Oikeudenmukaisen, tehokkaan ja ennustettavan rekrytointitoimijan lisäksi konsultit näkevät henkilöstöpalveluyritysten palvelujen lisääntyvän tulevaisuudessa, vaikka ala on herkkä taloussuhdanteiden vaihteluille. Rekrytoinnin ulkoistuminen omaksi vahvaksi ammattialakseen osoittaa kuitenkin, että alalle on kysyntää ja henkilöstöpalvelut, kuten rekrytointi, nähdään tulevaisuudessakin strategisena kilpailutekijänä, jonka avulla organisaatiot voivat luoda menestystä – ja johon kannattaa panostaa asiantuntevia resursseja. Siitä, onko ulkoistettu päätös kuitenkin aina paras ratkaisu, eli löytyykö paras työntekijä paremmin yrityksen oman rekrytoijan vai ulkopuolisen konsultin kautta, voi kuitenkin edelleen keskustella.

Tämän tutkimuksen vahvuutena on sen näkökulma rekrytointikonsultin silmin, joiden kautta rekrytointia on nykytutkimuksessa melko vähän tarkasteltu. Tästä näkökulmasta tutkimus tuo esiin paitsi asiantuntijaorganisaation työntekijöiden ammatillisuuskäsitystä, myös heidän erityislaatuista rooliaan asiakkaan ja työnhakijoiden välissä. Tutkimus paljastaa, miten rekrytoinnin merkitys nähdään työelämän markkinoilla ja miten kasvaneet työntekijävaatimukset ovat tehneet rekrytoinnista oman ammatillisuuden alan, joka vaatii ammattitaitoa, monipuolisia metodeja ja erillistä oikeussäätelyä. Mutta vaikka tutkimus vastaa yleisellä tasolla kysymykseen, minkälaisena konsultit näkevät oman päätöksentekoprosessinsa ja roolinsa rekrytointitoimeksiannoissa, ei se aineiston rajautuessa rekry-

tointitoimeksiantoihin pysty tekemään kokonaisvaltaista yleistystä henkilöstöpalvelukonsulttien ammatillisuudesta, sillä henkilöstöpalvelukonsultit toimivat työssään myös muun muassa palvelujen myyjinä sekä vuokratyöntekijöiden yhteyshenkilöinä tai esimiehinä. Toisaalta aineisto ei myöskään vastaa kehysanalyysiä erityisesti kiinnostaviin mikrotason kysymyksiin, esimerkiksi miten konsultin kohtaamat eri kehykset tulevat esiin heidän työhaastattelutoiminnassaan. Esimerkiksi konsulttien oman henkilökohtaisen persoonallisuuden ilmentymistä työhaastattelutilanteissa tai asiakaskohtaisissa ja niiden vaikutusta päätöksentekoon ei voida tämän tutkimuksen puitteissa tarkastella, sillä konsultit toivat haastatteluissa vähän esiin henkilökohtaiseen elämäänsä liittyviä seikkoja. Tällaisiin mikrotason kysymyksiin vastataksaan haastatteluaineiston käyttäminen ei olisikaan mielekäästä, vaan silloin olisi päästävä autenttisiin vuorovaikutustilanteisiin. Mutta henkilöstöpalveluyritysten rekrytointimenetelmien ja konsultin oman reflektoidun toiminnan ymmärtämiseksi tässä tutkimuksessa tehdyt valinnat auttavat.

Jatkotutkimusta ajatellen asiakkaiden, konsulttien ja hakijoiden välisiä rooliristiriitoja ja vuorovaikutuksen sääntöjä arvioimalla voitaisiin kenties luoda tarkempia teoreettisia malleja ulkoistetun rekrytointitoimeksiannon stratifikaatiosta ja asiakkaiden, konsulttien ja hakijoiden välisistä valtasuhteista. Myös perusteellisempi paneutuminen itse henkilöstöpalveluyrityksiin olisi mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Tällä tasolla voisi tarkastella esimerkiksi henkilöstöpalveluyritysten sisäistä roolijakoa ja eri työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Makrotasolla mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi henkilöstöpalveluyritysten yhteiskunnallinen merkitys nykypäivän työelämämarkkinoilla. Tällaisten tutkimusten avulla voisi avata tarkemmin yritysmaailman ulkoistamiskulttuuria, nousevaa uutta asiantuntija-alaa sekä eri instituutioiden välisen vuorovaikutussuhteiden tilaa.

Lähteet

- Aalto, Maria & Larja, Liisa & Liebkind, Karmela (2010) *Syrjintä työhönottotilanteissa -tutkimuskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. Helsinki: Edita.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Bermúdez, José Luis (2009) *Decision Theory and Rationality*. New York: Oxford University Press.
- Chapman, Derek S. & Rowe, Patricia M. (2002) The Influence of Videoconference Technology and Interview Structure on the Recruiting Function of the Employment Interview: A Field Experiment. *International Journal of Selection and Assessment* 10:3, 185–197.
- CIETT International Confederation of Private Employment Services (2015) *Economic Report 2015 Edition (Based on data 2013/2014)*. Saantitapa: http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Economic_report_2015/CIETT_ER2015.pdf. Viitattu 15.4.2015.
- Bolles, Richard (2011) *What Colour Is Your Parachute? A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*. 14. painos. Berkeley: Ten Speed Press.
- Dawson, Ross (2000) *Developing Knowledge-Based Client Relationships – The Future of Professional Services*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Dougherty, Thomas & Turban, Daniel & Callender, John (1994) Confirming First Impressions in the Employment Interview: a Field Study of Interviewer Behaviour. *Journal of Applied Psychology* 79:5, 659–665.
- Feldman, Daniel & Klaas, Brian (2002) Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences with On-line Recruiting. *Human Resource Management* 41:2, 175–192.
- Glöckner, Andreas, & Witteman, Cilia (2010) *Foundations for Tracing Intuition: Models, Findings, Categorizations*. Teoksessa Andreas Glöckner & Cilia Witteman (toim.) *Foundations for Tracing Intuition: Challenges and Method*. New York: Psychology Press & Routledge. Sivut 1–23.
- Goffman, Erving (2012) *Vuorovaikutuksen sosiologia*. Suomentanut Kaisa Koskinen, esipuhe Eeva Luhtakallio. Tampere: Vastapaino.
- Hall, Richard (1986) *Dimensions of Work*. Beverly Hills: Sage. Sivut 271–293.
- Hall, Richard (1994) *Sociology of work: perspectives, analyses, and issues*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University press.
- Henkilöstöpalvelujen liitto (2013) *Toimialan esittelydiat*. Saantitapa: http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/hpl_toimialakalvot2013_lokakuu.pdf. Viitattu 20.2.2014
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Innolink Research (2014) *Jäsenkysely 2014*. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Saantitapa: http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimialasta/jaskysely2014_netti.pdf. Viitattu 15.4.2015.

- Julkunen, Raija (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Kahneman, Daniel (2011) Thinking, fast and slow. Ensimmäinen painos. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kairinen, Martti (2009) Työoikeus perusteineen. Masku: Työelämän tietopalvelu
- Kasvio, Antti (1994) Uusi työn yhteiskunta – suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Helsinki: Gaudeamus.
- Kinnunen, Taina (2014) Luento ”Työpaikka saadaan osaamisen ja menetetään persoonan perusteella” -työn uusi ruumiillisuus. Naiskulttuuripäivät Tampereen yliopistolla 9.4.2014.
- Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni (2012) Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Korvajärvi, Päivi (2001) Ammatin taitamisesta osaamisen esittämiseen. Teoksessa Anu-Hanna Anttila & Anu Suoranta (toim.) Ammattia oppimassa. Tampere: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura. Sivut 264–289.
- Koskinen, Seppo & Nieminen, Kimmo & Valkonen, Mika (2008) Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Helsinki: WSOY.
- Kuokkanen, Anna & Varje, Pekka & Väänänen, Ari (2013) Transformation of the Finnish Employee Ideal in Job Advertisements from 1944 to 2009. *Acta Sociologia* 56:3, 213–226.
- Kuula, Arja & Tiitinen, Sanni (2010) Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Johanna Ruusuvoori & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. Sivut 446–457.
- Markkanen, Mikko (2002) Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- McDaniel, Michael A. & Whetzel, Deborah L. & Schmidt, Frank L. & Maurer, Steven D. (1994) The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of applied psychology* 79:4, 599–616.
- Metsä-Tokila, Timo (2012) Työnvälityspalvelut. Toimialaraportti 1/2012. Työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskusten julkaisu. Saantitapa:
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1596/Tyonvalituspalvelut_1_2012_web.pdf. Viitattu 27.4.2015.
- Millar, Rob & Tracey, Anne (2006) The Employment Interview. Teoksessa Hargie Owen (toim.) The handbook of communication skills. Kolmas painos. New York: Routledge. Sivut 453–472.
- Murto, Jari (2012) luennot 22.10.–20.11.2012 kurssilla Työ- ja virkamiesoikeus. Tampereen yliopisto.
- Niitamo, Petteri (2000) Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.
- Niitamo, Petteri (2003) Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus.
- Peräkylä, Anssi (1990) Kuoleman monet kasvot: identiteetin tuottaminen kuolevan potilaan hoidossa. Tampere: Vastapaino.

- Puroila, Anna-Maija (2002) Kohtaamisia päiväkotiarjessa – kehysanalyttinen näkökulma varhaiskasvatus-työhön. Oulu: Oulun yliopisto.
- Raami, Asta (2015) *Intuition Unleashed. On the Application and Development of Intuition in the Creative Process*. Väitöskirja 29/2015. Helsinki: Unigrafia.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) (2005) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. Sivut 9–35.
- Saaristo, Kimmo & Jokinen, Kimmo (2008) *Sosiologia*. Helsinki: WSOY.
- Searle, Rosalind H. (2003) *Selection & Recruitment: a Critical Text*. New York: Palgrave Macmillan.
- Simon, Herbert (1979): *Päätöksenteko ja hallinto*. Suomentanut Pirkko Rajala. Espoo: Weilin+Göös
- Siponen, Katri & Miettinen, Joonas (2012) *Työtä kahden yrityksen alaisuudessa: Sitoutuminen vuokratyössä ja vuokratyön ristiriidat. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 10:1, 55–70.*
- Smith, Adam (1933) *Kansojen varallisuus: tutkimus sen olemuksesta ja tekijöistä*. Suomentanut Toivo Kaila. Porvoo: WSOY.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): *Yrityspalvelut [verkojulkaisu]*. ISSN=2242-2129. Helsinki: Tilastokeskus
Saantitapa: <http://tilastokeskus.fi/til/palhy/tau.html>. Viitattu: 17.2.2014.
- Syrjänen, Pentti (2007) *Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja*. Helsinki: Talentum.
- Tanskanen, Antti (2012) *Vuokratyö Suomessa: Huono-osaisten työntekijöiden työn muoto? Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 10:1, 71–83.*
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2008) *Työelämän tietosuoja*. Saantitapa: http://www.tem.fi/files/20193/8.013s_Tyoelaman_tietosuoja.pdf. Viitattu 3.12.2013.
- Valkeavaara, Tuija (1999) *Ongelmien kautta asiantuntijaksi? Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista*. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynäjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Porvoo: WSOY. Sivut 102–124.
- Viitala, Riitta (2014) *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Watson, Tony (2008) *Sociology, Work and Industry*. Viides painos. Lontoo: Routledge.
- Weiss, Brent & Feldman, Robert (2006) *Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews*. *Journal of Applied Social Psychology* 36:4, 1070–1086.
- The Working Body in the Post-Industrial Economy* -tutkimushankkeen kotisivut. Saantitapa: <http://theworkingbody.fi/>. Viitattu 15.1.2015.

Oikeussäätelyn lähteet

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

Perustuslaki 6 § 11.6.1999/731

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21

Liitteet

Haastattelurunko

Tätä haastattelurunkoa käytin oman haastatteluaineiston keruussa (kolme haastattelua). Haastattelurungon kursivoituja kysymyksiä ei esitetty jokaisessa haastattelussa. Syynä tähän on haastattelurungon muokkaantuminen haastattelujakson aikana tai haastattelun eteneminen rungosta poikkeavassa järjestyksessä. Joka tapauksessa kaikki aihealueet käytiin jokaisessa haastattelussa läpi.

Taustatietoja

Työnimike/asema yrityksessä:

Kerro lyhyesti rekrytoinnin työhistoriastasi:

Kuinka paljon/kuinka kauan olet tehnyt työhaastatteluja?

Kuinka paljon työskentelet asiakasyritysten kanssa?

Oletko työskennellyt muissa kuin henkilöstöpalveluyrityksissä työhaastattelujen parissa? (Jos on, miten käytännöt eroavat)

Työhaastattelut:

Kerro lyhyesti rekrytointiprosessista työpaikallasi

Mitkä ovat perusrutiinisi haastattelun läpiviemiseen?

Miten työhaastattelurutiinit ovat muuttuneet työurasi aikana? Onko rekrytointiprosesseissa tai haastattelutavoissa tapahtunut muutosta/ilmennyt uusia ilmiöitä?

Mihin asioihin kiinnität huomiota hakijassa? Mitkä ovat myönteisiä ja mitkä kielteisiä tekijöitä?

Minkälaisia asiakkaita yleensä/minkälaisia työtehtäviä?

*Millainen on hyvä työhaastattelija?

Työhaastattelun ongelmatilanteet

Minkälaisia haasteita ja ongelmatilanteita olet kohdannut työhaastatteluissa?

Minkälaiset asiat yllättävät? Miten hakijat ovat yllättäneet työhaastattelutilantees-

sa?

Mikä erikoinen tilanne on jäänyt parhaiten mieleen?

Onko jokin tilanne ollut erityisen haastava tai johtanut konfliktiin tai ristiriitaan?

Minkälaiset tekijät muuttavat alkuoletustasi (hakemuksesta jäänyt mielikuva) hakijasta?

Onko hakija ikinä yrittänyt selkeästi huijata tai valehdella? Miten toimit tällaisissa tilanteissa?

Millaisena näet hakijan yksityisyyden suojan?

Mitkä ovat mielestäsi pahimpia virheitä, jonka hakija voi tehdä työhaastattelussa?

Kanssakäyminen asiakasorganisaation kanssa

Miten asiakkaan tarpeet kartoitetaan? *Miten tutustut organisaatiokulttuuriin?*

Miten asiakkaan tarpeet ja arvot vaikuttavat työhaastatteluun? Muuttuuko työhaastattelurutiinisi?

Miten asiakasyrityksen edustaminen onnistuu työhaastattelutilanteessa? Miten toimit, jos hakija kysyy työtehtävästä tarkempia tietoja?

Ovatko asiakasorganisaation arvot olleet ikinä ristiriidassa omien arvojen kanssa? Voitko kertoa esimerkkiä ristiriitatilanteesta?

Ovatko asiakasyritykset vaatineet omasta mielestäsi hakijoiden syrjivää kohtelua? Miten tällaisiin tilanteisiin suhtaudutaan ulkopuolisena rekrytoijana?

Miten näet asiakasyritysten tekemän lopullisen päätöksen? Oletko ollut eri mieltä asiakasorganisaation tekemästä ratkaisusta?

Näetkö asiakasyrityksen tekemän päätöksen aina oikeudenmukaisena? Jos et, minkälaisia epäoikeudenmukaisia tilanteita on ollut? Miten se vaikuttaa käsitykseen oman työn arvosta?

Miten epäonnistuneet rekrytoinnit tulevat esiin/miltä se tuntuu työntekijänä?

Oletko tehnyt työhaastatteluja asiakasorganisaation edustajan kanssa? Mitä yllät-

täviä tilanteita on tullut vastaan?

Rekrytointi ja sosiaalinen media:

Käytättekö sosiaalista mediaa rekrytoinnissa? Miten käytätte?

Mitä mieltä olet sosiaalisesta mediasta rekrytointivälineenä? Minkälainen työkalu?

Millaiseksi näet hakijoiden yksityisyyden suojan ja toteutuuko se mielestäsi rekrytoinnissa?

Miten erotat hakijan yksityisyyteen kuuluvan tiedon työhön olennaisesta tiedosta?

Menevätkö sosiaalisesta mediasta kerätyt tiedot työnantajalle asti?

Miten ensivaikutelma hakijasta muuttuu sosiaalisesta mediasta saadun tiedon kautta?

*kysymys esitettiin jokaisen haastattelun loppuksi

Aineistotaulukko

Ammattinimike	Esimies/ Työntekijä	Mies/ Nainen	Valmis/ oma aineisto	Yritys
HR-konsultti	T	N	V	A
Rekrytointikonsultti	T	N	V	A
Yksikön päällikkö	E	M	V	A
Aluepäällikkö	E	M	V	B
Psykologi	T	N	V	B
Rekrytointikonsultti	T	N	V	B
Henkilöstökonsultti	T	M	V	C
Henkilöstökonsultti	T	N	V	C
Henkilöstökonsultti	T	N	V	C
Tiiminvetäjä	E?	M	V	C
Rekrytointikonsultti	T	M	O	D
Aluepäällikkö	E	N	O	E
Rekrytointipsykologi	T	N	O	F*/G*

* henkilö ei enää työskentele yrityksissä

E? aineistosta ei selviä, onko henkilöllä henkilöstövastuuta vai onko hän toiminnallinen esimies.