

AJATTELE TOISIN - rekrytointihaastattelun kolmen huoneen malli

Rekrytinnissa onnistuminen on sekä organisaatiolle että työnhakijalle tärkeää. Monella työpaikalla kalleimmat ja pitkäaikaisimmat investoinnit koskevat henkilöstöä. Hämeen ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalveluissa on jo useamman vuoden ajan rekrytointihaastatteluissa käytetty kolmeen huoneen mallia.

Rekrytinnista on kirjoitettu ja kirjoitetaan paljon. Minulle se kertoo siitä, että vaikka rekrytoinneissa on paljon tutkimukseen ja kokemukseen perustuvaa hyödynnettävissä olevaa tietoa, jokainen rekrytointi on aina ainutkertainen tilanne, jossa on ”jotain vanhaa, jotain uutta ja jotain sinistä”.

Hämeen ammattikorkeakoulussa (HAMK) rekrytointihaastattelu muodostuu kolmesta 20 minuutin mittaisesta osasta. Ensimmäisenä hakijan haastattelee englantia äidinkielenään puhuva henkilö englanniksi. Toisessa haastattelussa hakija kohtaa mahdollisia tulevia kollegoita. Viimeisenä hakijan haastattelee tuleva lähiesihenkilö yhdessä toisen kirjaston lähiesihenkilön ja tietopalvelupäällikön kanssa.

Miten tähän on tultu?

Lähdin muuttamaan kirjaston haastattelukäytäntöä, kun kohdallani oli ensimmäinen rekrytointi, jossa tiesin, että valittava henkilö tulee opettamaan englanniksi. Riittävä kielitaito oli ehdoton edellytys, joten siitä piti saada asian tuntija-arvio alan ammattilaiselta. Kielitaitoa oli, totta kai, kysytty ja arvioitu aikaisemminkin, mutta opettaminen

vieraalla kielellä voi olla työntekijälle monella tavalla haastavaa. Vieraan kielen käyttäminen opetuksessa ei saisi olla liian kuormittavaa valittavalle henkilölle. Siksi kielitaidon arviointiin haluttiin antaa riittävästi aikaa eli oma erillinen haastatteluosio. Aika monta vuotta toimittiin sitten kaikissa rekrytoinneissa kahden haastattelun mallilla.

Kirjaston organisaatiomuutoksen jälkeen, kun haimme ensimmäistä kertaa uutta lähiesihenkilöä, käytimme ensimmäistä kertaa kolmen haastatteluhuoneen mallia. Tunnistimme, että uuden henkilön tulee sopia meidän pieneen neljän tiiminvetäjän muodostamaan ryhmään, jossa yksittäisillä persoonallisuuksilla on suurempi merkitys kuin isommissa ryhmissä. Lisäsimme kokonaisuuteen keskimmäiseksi vertaisten haastattelun, jossa he arvioivat, kuinka hyvin hakija soljahtaisi työyhteisöön.

Kolmen huoneen perusmalli oli nyt kasassa. Ensimmäisessä huoneessa haastateltava keskustelelee haettavana olevasta tehtävästä ja asioista sen liepeiltä yleisemmällä tasolla englanniksi. Keskimmäisessä haastattelussa vertaisten kanssa keskustelujen fokuksessa on työtehtävän substanssiosaami-

nen ja vuorovaikutustapa työyhteisön näkökulmasta. Viimeisessä haastattelusuudessa tarkastellaan laajasti asian- tuntuutta, osaamista ja kokemusta, kehittymisorientaatioita, yleistä sovel- tuvuutta sekä hakijan odotuksia lähiesi- henkilöltä ja työnantajalta yleisemmin.

Viimeiset kuusi vuotta olemme käyttäneet kolmen huoneen mallia kai- kissa rekrytointihaastatteluissa. On ol- lut hauska huomata, että muuallakin tehdään useampia, eri näkökulmista lähteviä haastatteluja (esim. Honka- nen, 2023).

Kirjaston rekrytointiprosessista

Usein varsinainen rekrytointi- prosessi käynnistyy siitä, että joku nykyisistä työntekijöistä lähtee meiltä pois. Toisaalta koko ajan yksi tehtävistäni on miettiä, millaisiin muutoksiin meidän pitäisi olla valmiita seuraavassa mahdollisessa muutosti- lanteessa. Miten toimintaympäristön muutos vaikuttaa kirjaston tehtäviin ja vastuisiin, mistä tehtävistä aika al- kaa ajaa ohii ja mihin uusiin haasteisiin tulisi tarttua? Mitä muutos tarkoittaa kirjastolaisten osaamisessa? Tämä pohdinta on taustalla käynnissä koko ajan. Rekrytointiprosessin käynnistymi- nen nostaa muutostarpeen arvioinnin akuutiksi ykkösprioriteetin tehtäväksi.

Rekrytointiprosessin käynnistyses- sä mietimme ensiksi kirjaston lähie- sihenkilöiden kanssa, mitä osaamista meiltä poistuu ja mitkä tehtävät jää- vät nyt vaille tekijää – kirkastamme siis lähtijän osaamis- ja tehtäväkuvat,

jotta kaikki olemme samalla kartalla. Sen jälkeen otamme pari kolme askelta taaksepäin ja muodostamme isomman kuvan kirjaston tilanteesta. Mitä teh- täviä me nyt teemme, millaisia muu- tostarpeita ja -paineita tunnistamme tehtävien ja osaamisen osalta? Millai- siin muutoksiin meille tässä hetkessä avautuu mahdollisuus? Tuskin koskaan haemme uutta henkilöä täysin samaan tehtäväkokonaisuuteen kuin mikä läh- tijällä on ollut. Usein tässä vaiheessa myös mietimme ja mahdollisesti myös toteutamme muutoksia muiden teh- täväkuvissa. Vasta nämä tehtyämme kuvaamme sekä haettavan henkilön tehtävät että toivotun osaamisen.

HAMKissa virallinen prosessi käyn- nistyy rekrytointilupahakemuksel- la. Siinä kerrotaan niin rekrytoinnin perusteet kuin tavoitteetkin. Luvan saamisen jälkeen on vuorossa hakuil- moitus, haun markkinointi ja lisätie- tojen antaminen kyselijöille. Seuraava intensiivisempi vaihe onkin haastatel- taviksi kutsuttavien valinta hakuajan päätyttyä.

Parhaimmillaan hakija kuvaa hake- muksessaan asennettaan, työtapaansa, osaamistaan ja motivaatiotaan haetta- vana oleva tehtävä ja organisaatio mie- lessään. HAMKissa on rekrytointeja, joissa on pyydetty hakuvaiheessa joko kaikilta hakijoilta tai vain haastatel- tavilta lyhyt video. Kirjastossa emme ole vielä menelleet näin, vaan olem- me enemmän haastatelleet useampia henkilöitä. Aika usein olemme voineet haastatella kaikki, jotka hakemuksen-



sa perusteella voisivat tulla kyseeseen.

Haastatteluihin valmistautuminen tärkeää

Haastateltavien valintojen jälkeen sovimme haastattelu-ryhmät ja kuvailemme, nyt haastateltavien hakemuksia vasten, mitä osaamista haemme, minkä osalta meillä on mahdollisuus antaa aikaa kehittyä ja millaisten asioiden kohdalla olisimme ongelmassa. Hyvällä perehdyttämällä ja kouluttamisella voidaan hoitaa osaamisen haasteita, mutta työotteeseen tai vuorovaikutustyyliin on paljon vaikeampaa vaikuttaa.

Haastatteluihin valmistauduttaessa mietimme vielä kerran kullekin haastattelulle omaa fokusta, jotta mikään oleellinen asia ei jäisi keskustelematta. Samalla pohdimme myös, onko tarvetta ja mahdollisuutta saada tuntumaa varsinaiseen tekemiseen. Esimerkiksi parissa viimeisessä rekrytoinnissa haastateltaville on ensimmäiseksi annettu pieni alkutehtävä, jota heillä on ollut aikaa tehdä noin puoli tuntia ennen ensimmäisen haastatteluosuuden alkua. Tehtävä on purettu vertaisten haastatteluosuudessa.

Kun haimme tiedonhaun opetuksen uutta henkilöä, alkutehtävänä oli kertoa miten ja millaisen verkko-opetuksen tunnin hakija valmistelisi ensimmäisen vuoden kestävän kehityksen opiskelijoille. Esimerkissämme opetuspyyntö oli tullut suoraan opettajalta ilman mitään tarkennuksia tai lisätietoja. Toisessa rekrytoinnissa haastateltavat

saivat kuvitteellisen aineistohallinnan suunnitelman, jossa moni asia oli pielessä. Heidän tehtävänä oli tunnistaa sudenkuopat, riskit ja suoranaiset virheet.

Kolme erilaista haastattelua

Haastattelutilanteet ovat haastavia ja stressaavia sekä haastateltaville että haastattelijoille. Useat haastateltavat ovat kertoneet kokeneensa hyväksi sen, että ensimmäisenä on englanninkielinen haastattelu. Siinä haastattelihoita on vain yksi ja keskustelun aihekirjo on vapaampi kuin muissa osuuksissa. Pääpaino on kommunikoinnissa. Kun keskustelun aihepiiri on haettavana olevan tehtävän tiimoilta, niin tässä osuudessa tulee arvioitua yleisen kielitaidon lisäksi myös alakohtainen ja asiakaskohtaamisissa tarvittavat kielitaito ja tietynlainen popularisointiosaaminen. Usean haastateltavan kohdalla se näyttäisi myös laukaisevan haitallisen haastattelujännityksen.

Toisessa huoneessa, jossa haastattelijana on kaksi tai kolme kollegaa/vertaista, keskustelun alkaessa haastateltavalla voi olla jo helpottunut ja vapautuneempi olo – minähän selvisin ihan hyvin jo yhdestä osuudesta, kyllä tämä tästä. Kollegahaastattelussa pääpaino on osaltaan arvioida substanssiosaamista, haastateltavan sopivuutta työyhteisöön sekä haastateltavan odotukset työyhteisöltä.

Kolmannessa huoneessa haastattelihoita on myös tyypillisesti kaksi



tai kolme, vähintään lähiesihenkilö ja tietopalvelupäällikkö. Rekrytoitavan lähiesihenkilöllä on päävastuu keskustelun juoksuttamisesta. Viimeisessä huoneessa pääpaino on hakijan osaamisessa, hänen motivaatiossaan, kehittymisajatuksissa ja tavoitteissa työnsä suhteen, mutta keskustelun aihepiiri on laaja. Kolmannessa haastatteluosassa käydään läpi myös työntajaan liittyviä asioita ja organisaation toimintaperiaatteista esimerkiksi etätöistä.

Kaikissa haastatteluissa taustalla ovat kysymykset hakijan asenteesta, työotteesta ja sopivuudesta tiimiin ja koko kirjaston työyhteisöön. Hyvä olisi, jos haastatteluissa tulisi tuntua myös hakijan huumorintajuun. Millainen työkaveri hänestä voisi tulla laajemmalle joukolle ammattikorkeakoulun työntekijöitä?

Tyypillisesti haastattelut on sovitettu yhdelle päivälle. Jos haastateltavia on yli kuusi, päivä on haastattelijoille pitkä. Viimeisen haastattelun jälkeen kokoonnumme tekemään yhteenvedon, jossa jokainen haastattelija kertoo omia havaintojaan hakijoista ja heidän sopivuudestaan täytettävänä olevaan tehtävään sekä asettaa hakijat soveltuvuusjärjestykseen.

Näkökulman vaihtaminen

Haastattelujen jälkeen on yhteisen arvioinnin aika. Kukin haastattelija kertoo omia huomiota hakijoista, ja kokonaisarviointiin perustuen asettaa hakijat soveltuvuusjärjestykseen. Hämmäntävää

on, kuinka samanlaisiin arviointeihin eri haastattelijat päätyvät erilaisista näkökulmista huolimatta. Joskus arviot eroavat toisistaan merkittävästi. Joskus sama hakija on osalla ykkösvalinta ja toisille mahdoton valinta. Ne ovat haastavia tilanteita, ja silloin kannattaa käyttää aikaa sen selvittämiseksi, mistä päinvastaiset arviot johtuvat tai mistä ne kertovat. Voidaan sanoa, että meidän kolmen huoneen mallissamme haastattelijoiden yhteinen arviointikeskustelu on koko jutun a ja o. On ollut tilanteita, joissa ykkösvalinta on jäänyt vielä ehdolliseksi, ja haastattelujen jälkeen on vielä varmistettu joitain asioita ennen valintapäätöstä, mutta niitä tilanteita on ollut aika harvoin.

Ongelmia ratkottaessa näkökulman vaihtaminen auttaa usein. Kolmen huoneen mallissa saamme lyhyessä ajassa hakijasta viidestä seitsemään eri henkilön tekemää arviota. Itse haastattelijana koen myös erittäin vapauttavaksi, että päätöstä tehtäessä meillä on käytettävissä haastateltavista monta eri näkökulmista tehtyä arviointia. Silloin kaikki voivat rauhassa tehdä subjektiivisen arvion.

Objektiivisuus, niin hyvin kuin se ylipäätään on mahdollista, tulee hoidettua moniäänisyyden kautta. Se tuo usein psykologista turvallisuutta päätöstilanteeseen. Jokainen rekrytointitilanne on kuitenkin yksilöllinen kokonaisuus. Joskus loppukeskusteluissa keskustelemme kahdesta tasaveroisesta hakijasta pitkään, toisella kerralla mietimme ehkä osaamisen kan-

nalta parhaimman henkilön sopivuutta työyhteisöön ja kolmannella kerralla mietimme, onko yhdelläkään haastatelluista hakijoista toivottua osaamista ja/tai intohimoa työn kehittämiseen. Kokemuksesta voin sanoa, että aina eri henkilöiden tuomat erilaiset näkökulmat vahvistavat valintaprosessin onnistumismahdollisuuksia.

Haastattelut aina luottamuksellisia

Haastattelut ovat aina luottamuksellisia. Haastateltavien pitää pystyä luottamaan siihen, että haastattelutilanteissa kerrotut asiat eivät vuoda kahvipöytäkeskusteluissa ulkopuolisille henkilöille. Aina sopivimmaksi arvioitu henkilö ei ota työtä vastaan, jolloin lopullinen valintapäätös viivästyy. Kahvipöydässä tai käytävällä ei keskustella puolihuoimattomasti kesken olevasta täyttöprosessista.

Tulevan kollegan haastatteluissa hakijoiden on mahdollista saada paljon rikkaampi ja todenmukaisempi kuva työyhteisöstä, johon he ovat hakeutumassa. Esihenkilöille työyhteisön toiminta näyttätyy aina eri tavalla kuin muille työyhteisön jäsenille. Samalla tulee hyvin selvästi osoitettua, että

uudesta henkilöstä tulee kaikkien uusi työkaveri ja että kaikkien työyhteisön jäsenten mielipiteellä on merkitystä, vaikka jokaisessa haastattelussa ei kysytäkään jokaisen työyhteisön jäsenen mielipidettä.

Onnistuminen

Mikään toimintatapa ei takaa sataprosenttista onnistumista rekrytointiprosessissa – ei tämäkään. Haasteellisimmaksi koen hakijoiden toiminta- ja viestintätapojen sopivuuden arvioimisen. Usein käy niin, että useampi haastattelijosta tunnistaa jonkin piirteen, mutta emme saa kiinni siitä, miten se arjessa ilmenee ja vaikuttaisi työyhteisössä. Aina havaituilla asioilla ei ole käytännössä merkitystä, mutta joskus on, ja silloin palaan miettimään miten seuraavalla kerralla asian osaisi tunnistaa paremmin. Kolmeen huoneen toimintamallia käyttäessämme koskaan ei ole tullut tehtyä virhearviointia osaamisen osalta, mutta arkisen vuorovaikutustyylin ja työotteen kohdalla on.

Ranganathanin lakeja mukaillen kaikkien etu on, kun jokaisella työntekijällä on hänelle sopiva työpaikka, ja jokaisessa työpaikassa on sinne sopivat työntekijät. ❖

Lähde

HONKANEN VEERA, Piilaakson huippuyhtiöt noudattavat tarkkaa rekrytointimetodia – Tällainen se on: ”Tuloksia alkoi tulla tällä kaavalla”, Kauppalehti, Uutiset 16. 12. 2023 https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/92316812-0ebe-4e32-ac36-f8c9f25f3936?ref=newsletter%3A033f&utm_source=Postiviidakko&utm_medium=email&utm_campaign=Johtaminen_uutiskirje Viitattu 6. 2. 2024

Kirjoittaja

SINIKKA LUOKKANEN

Hämeen ammattikorkeakoulu

sinikka.luokkanen@hamk.fi

<https://orcid.org/0009-0006-2819-0231>