

Heidi Torn

Työsimulaatioiden käyttö osana rekrytointiprosessia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

3.4.2015

Tekijä Otsikko	Heidi Torn Työsimulaatioiden käyttö osana rekrytointiprosessia
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liite 3.4.2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Opinnäytetyön aihe oli työsimulaatioiden käyttö rekrytointiprosessin osana. Työn tavoitteena oli selvittää, mille aloille työsimulaatiot soveltuisivat ja millaiset tekijät työsimulaatioiden käyttöön vaikuttivat. Lisäksi työn tarkoitus oli lisätä työsimulaatioiden tunnettuutta.</p> <p>Työsimulaatiot ovat yksi henkilöarvioinnin menetelmistä. Niiden etuna on hyvä työssä menestymistä ennustava korrelaatio, mutta niiden käyttöön vaaditaan melko paljon resursseja. Työsimulaatiot kuitenkin esittelevät samanaikaisesti useita puolia hakijasta aina persoonallisuudesta osaamiseen ja toimintatyyliin. Työsimulaatiot ovatkin ainoa menetelmä, jossa nähdään hakija tekemässä haettavaa työtä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Tutkimusta varten haastateltiin edustajia viidellä eri toimialalla toimivista yrityksistä. Toimialoja olivat ravintola-, kampaamo-, koulutus-, terveydenhuolto- ja kulttuuriala.</p> <p>Tulokset osoittivat, että suurin osa haastatelluista yrityksistä ei käyttänyt työsimulaatioita, mutta niitä käyttäviä yrityksiäkin oli useita. Työsimulaatioita käytettiin eniten taidelaitoksissa ja vähiten oppilaitoksissa, terveydenhuollossa ja ravintola-alalla. Merkittävin työsimulaatioiden käyttöön vaikuttava tekijä olivat henkilöön liittyvät perustelut, kuten hakijan persoonallisuuden ja ammattitaidon havainnoitavuus työsimulaatioissa.</p> <p>Tutkimus osoitti, että työsimulaatiot soveltuvat monille aloille. Tällä hetkellä työsimulaatioita käyttävät yritykset jakautuivat kolmeen ryhmään työsimulaatioiden käytön pituuden mukaan. Yrityksissä, joissa ei käytetty työsimulaatioita, oltiin usein kiinnostuneita niistä. Osa yrityksistä etenkin terveydenhuolto- ja koulutuslalla piti työsimulaatioita toimialalleen tai rekrytointiprosessiinsa soveltumattomina.</p>	
Avainsanat	työsimulaatiot, henkilöarviointi, rekrytointi, työhaastattelu

Author Title	Heidi Torn Job Simulations in Recruitment
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendices 4 March 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and organisational development
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to explore job simulations in recruitment. The focus was to find out in which domains job simulations could be used and what kind of factors influence the utilisation of job simulations. One objective was to raise awareness of job simulations.</p> <p>Job simulations are one way of evaluating personnel. The advantage of using job simulations is a good correlation for estimating job success, however using them requires a lot of resources. Job simulations display many different qualities of the applicant from personality to know-how and operating styles. Job simulations are the only method with which the applicant can be seen doing the work.</p> <p>The study was performed using a qualitative approach. Several businesses in five different fields were interviewed for the study. The fields were catering, hairdressing, education, healthcare and culture. The results show that many of the businesses interviewed did not use job simulations but among them were several that did. Job simulations were mostly used in art businesses and the least in education, healthcare and catering. The major factor in favor of job simulations was the capability to observe the applicant's personality and aptitude for the job.</p> <p>The study shows that job simulations are suitable for many different lines of business. At the moment the businesses that use job simulations can be divided in to three different categories based on the length of time the businesses have been using them. In the businesses that were not using job simulations there was clearly an interest toward them. Some of the businesses, especially in healthcare and education, viewed job simulations as unsuitable for their field or recruiting process.</p>	
Keywords	personnel selection, personnel evaluation, job simulation, job interviews

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusongelma ja -menetelmä	1
1.3	Rajaukset	1
1.4	Keskeiset käsitteet	2
2	Rekrytointi	2
2.1	Rekrytointiprosessi	2
2.2	Työhaastattelu	3
2.3	Henkilöarvioinnit	4
3	Työsimulaatiot	6
3.1	Työsimulaatioiden taustaa	6
3.2	Työsimulaatioiden etuja ja haasteita	7
3.3	Työsimulaatioiden käyttö	8
4	Työsimulaatioiden tehtävätyypit	9
4.1	Työsimulaatiot ryhmissä	9
4.2	Työsimulaatiot pareittain	10
4.3	Esiintymissimulaatiot	11
4.4	Havainnoimissimulaatiot	12
4.5	Johtamissimulaatiot	12
4.6	Näytteenomaiset työsimulaatiot	14
4.7	Työsimulaatioiden yhdistely	15
5	Tutkimuksen toteutus	16
5.1	Tutkimuksen tarkoitus	16
5.2	Tutkimusmenetelmä	16
5.3	Aineiston keruu	17
6	Tutkimustulokset	19
6.1	Työsimulaatioiden käyttö eri toimialoilla	19
6.1.1	Työsimulaatioiden tunnettuus	19
6.1.2	Työsimulaatioiden käytön yleisyys	20

6.2	Työsimulaatioiden käyttöön vaikuttaneet tekijät	20
6.2.1	Henkilöön liittyvät syyt	20
6.2.2	Työtehtäviin liittyvät syyt	21
6.2.3	Muut käyttöön vaikuttaneet syyt	21
6.2.4	Työsimulaatioiden käyttäminen jatkossa	22
6.3	Työsimulaatioiden käytön kesto ja laajuus	23
6.4	Käytetyt simulaatiotyypit	24
7	Johtopäätökset	25
7.1	Keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset	25
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja lähtökohdat

Työn aihe on työsimulaatioiden käyttö rekrytointiprosessin osana. Tutkin tätä aihetta, sillä se on jäänyt henkilöarviointimenetelmistä vähälle huomiolle. Haluan tuottaa yrityksille tietoa siitä, millaisille aloille työsimulaatiot soveltuisivat. Työni on myös tarkoitus selvittää, millaisia ajatuksia yrityksillä aiheesta on.

Toimeksiantajaa opinnäytetyölläni ei ole, mutta toivon, että tutkimukseni tuottaa yrityksille käyttökelpoista tietoa ja rohkaisee useampia organisaatioita käyttämään työsimulaatioita osana työhaastatteluita.

1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmä

Tutkimusongelma on, käytetäänkö työsimulaatioita rekrytointiprosessin osana. Tutkimusongelmaa tarkentavia kysymyksiä ovat millä aloilla työsimulaatioita käytetään ja mitkä ovat käyttöön vaikuttavat tekijät.

Työn tutkimusote on kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii tutkimuksiin, joissa pyritään selvittämään mielipiteitä ja kokemuksia, eikä pelkästään määriä. Tässä työssä on tärkeää kuulla esimerkiksi työsimulaatioiden käyttöön vaikuttavista tekijöistä, joten kvalitatiivinen tutkimusote sopii paremmin kuin kvantitatiivinen.

Tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastateltavat valitaan viideltä eri toimialalta. Haastateltavien valintaan käytetään eliittiotantaa eli haastateltavat valitaan sen perusteella, että heillä on informaatiota tutkittavasta aiheesta.

1.3 Rajaukset

Opinnäytetyöni käsittelee työsimulaatioita, niiden taustaa, tyyppejä ja käyttöön vaikuttavia tekijöitä. Työni käsittelee myös rekrytointiprosessia, työhaastatteluita ja henkilöarviointia. En käsittele työssäni muita henkilöarvioinnin menetelmiä kuin työsimulaatioita.

Työni ei käsittele työnäytteitä, jotka hakijat tuovat mukanaan työhaastatteluihin, eikä testejä, joissa osaamista selvitetään koekysymyksillä. Ryhmäsimulaatioista työni keskittyy niihin siltä osin kuin niiden toteutus liittyy työtehtävänomaisen tilanteen simulointiin, ei pelkästään ryhmäkäyttäytymisen selvittämiseen. Tässä työssä käsitellään työsimulaatioiden käyttöä Suomessa.

1.4 Keskeiset käsitteet

Rekrytointiprosessi alkaa, kun yrityksessä havaitaan tarve uuden työntekijän palkkaamiseen ja päättyy, kun valittu hakija on perehdytetty tehtävään. Työtehtävään sopivinta hakijaa valittaessa voidaan käyttää erilaisia henkilöarvioinnin menetelmiä, jotka antavat hakijasta tarkempia tietoja kuin työhakemus.

Työsimulaatiot ovat tuntemattomin henkilöarvioinnin menetelmistä (Niitamo 2003, 105). Työsimulaatiolla tarkoitetaan sitä, että hakija osallistuu valintatilanteessa mahdollisimman todentuntuiseen, työtä tarkasti jäljittelevään tilanteeseen (Kauhanen 2010, 86). Tässä työssä pitäydytään Kauhasen määritelmässä työsimulaatiolle. On kuitenkin huomattava, että työsimulaatiossa on tärkeää havainnoida työtehtävässä menestymisen kannalta merkityksellisiä ominaisuuksia. Tämä ei aina edellytä työtehtävän ehdottoman tarkkaa jäljittelyä.

2 Rekrytointi

2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointi on prosessi, jonka tarkoituksena on hankkia yritykselle uusi työntekijä. Prosessi lähtee liikkeelle, kun työpaikalla huomataan, että yrityksen olemassa oleva työtehtävä on vapautumassa tai yritys tarvitsee lisää työntekijöitä tai osaamista (Viitala 2009, 100). Avoimesta työpaikasta ilmoitetaan hakijoille useimmiten työpaikkailmoituksella, vaikka käytettyjä menetelmiä hankkia sopiva työntekijä on monia muitakin (Viitala 2009, 112).

Oikean henkilön löytäminen täytettävään työpaikkaan kerralla on tärkeää, sillä rekrytoinnin kustannukset yritykselle ovat suuret. Uuden henkilön rekrytoinnin kustannukset

muodostuvat esimerkiksi työpaikkailmoituksesta, käytetyistä konsulttipalveluista, rekrytointiprosessiin käytetystä työajasta ja perehdyttämisestä. (Viitala 2009, 102-103.) Kallajoen (2014) mukaan rekrytointin kustannukset hakutavasta ja rekrytointikanavasta riippuen voivat olla viidestä kahteenkymmeneen tuhatta euroa. Näin suuren summan käyttäminen uuteen työntekijään vaatii huolellisesti suunniteltua rekrytointiprosessia.

Aina rekrytointi ei kuitenkaan onnistu halutulla tavalla. Tällaisen virherekrytointin seuraukset voivat olla kustannuksiltaan hyvinkin suuria. Irtisanominen koeajalla maksaa arviointien mukaan ainakin 30 prosenttia rekrytoitavan henkilön vuosipalkasta. Lisäksi irtisanomisella voi olla epäsuoria kustannuksia, joihin lukeutuvat esimerkiksi asiakassuhteiden ja työilmapiirin kärsiminen.

Tutkimustiedon mukaan henkilöarvioinnin käyttö on hyvä tapa välttää virherekrytointia. Henkilöarvioinnin jättäminen väliin tuo muutamien satojen eurojen säästön, mutta useamman virherekrytointin kustannukset voivat nousta kymmeneen tuhansiin euroihin. (Nederström 2012.) Siksi rekrytoitaessa on erittäin merkittävää onnistua tavoittamaan ja valitsemaan yritykselle sopivin hakija.

Sopivan työntekijän saadakseen yrityksen on herätettävä potentiaalisten hakijoiden huomio hyvin laaditulla työpaikkailmoituksella (Vaahtio 2005, 129). Yrityksen on esimerkiksi kerrottava työtehtävään vaadittava koulutus, esiteltävä työtehtävän sisältö sekä kerrottava organisaation arvoista. Koska työpaikkailmoituksen on houkuteltava hakijoita, yrityksen on myös esiteltävä työpaikastaan tekijöitä, jotka motivoivat parhaita työntekijöitä hakemaan juuri heille. Tällaisia motivoivia tekijöitä voivat olla esimerkiksi monipuoliset työtehtävät, työn joustavuus, mahdollisuus edetä organisaation sisällä ja kilpailukykyinen palkka.

Kun hakijat ovat lähettäneet työhakemuksensa, yritys valitsee parhaat hakijoista työhaastatteluun. Mitä paremmin yritys on profiloinut työtehtävässä onnistumiseen liittyviä tekijöitä, sitä helpompi on valita haastatteluun sopivat hakijat (Vaahtio 2005, 73). Liika profilointi voi kuitenkin karsia sopiviakin henkilöitä (Vaahtio 2005, 217).

2.2 Työhaastattelu

Työhaastattelu on rekrytoinnin tärkeimpiä vaiheita (Viitala 2009, 116). Työhaastattelu on usein ensimmäinen kerta, kun työnhakija ja yrityksen edustaja tapaavat kasvotusten. Työhaastattelu koostuu yleensä haastattelijan esittämistä kysymyksistä, joihin työnhakija vastailee. Työhaastattelu on kuitenkin kaksisuuntainen prosessi, jossa hakijalla on myös mahdollisuus saada lisätietoja yrityksestä ja hakemastaan työpaikasta (Vaahtio 2005, 151).

Työhaastattelu on yritykselle mahdollisuus arvioida hakijoiden soveltuvuutta haettuun työtehtävään (Vaahtio 2005, 151). Nykyään tarkastellaan myös, sopisiko hakija osaksi tiimiä tai jakaako hän organisaation arvot (Viitala 2009, 101). Työnhakija pystyy osoittamaan haastattelussa pätevyytensä vain todistuksilla ja mahdollisilla suosittelijoilla (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta, & Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 27-28). Lisäksi joillakin aloilla hakija voi osoittaa taitojaan portfolioilla tai esittelemällä esimerkiksi johtamiaan projekteja. Häneltä on mahdollista kysyä työhön liittyvistä toimintatavoista, mutta hän saattaa kaunistella vastauksiaan tai hänen itsetuntemuksensa ei välttämättä riitä todenmukaisten vastausten antamiseen (Honkanen 2005a, 29). Tämän vuoksi haastatteluissa voidaan käyttää henkilöarviointeja antamaan lisää tietoa hakijoista.

2.3 Henkilöarvioinnit

Kun hakijoiden ammatillinen pätevyys on varmistettu, muutama varteenotettavimmista ehdokkaista voidaan ohjata henkilöarviointeihin (Markkanen 2009, 155). Henkilöarvioinnit ovat useimmiten testejä ja haastatteluja, joista vastaa psykologi (Markkanen 2009, 155). Vaahtio (2005, 162) tarkentaa, että henkilöarvioinneilla selvitetään hakijoiden kykyjä, osaamista sekä tapoja ajatella ja toimia.

Markkanen (2009, 155) toteaa osuvasti, etteivät testit pysty mittaamaan henkilöiden ammatillista osaamista, vaan tuovat esiin persoonallisuuden piirteitä, joiden katsotaan heijastavan haettavassa työtehtävässä suoriutumista. Poikkeuksena ovat työsimulaatiot, jotka näyttävät myös hakijan ammatillista osaamista. Tämä tietenkin edellyttää sitä, että työsimulaatiotyypeistä on valittu sellainen, joka peilaa työtehtävässä menestymisen kannalta olennaista osaamista.

Suomessa henkilöarvioinnit ovat vakiinnuttaneet asemansa osana työhaastatteluja (Ontronen 2005, 224). 1990-luvun lopulla suurilla yrityksillä oli omia arviointikeskuksia,

joissa tehtiin henkilöarviointeja, mutta nykyään henkilöarviointien teko on enimmäkseen ulkoistettu (Viitala 2009, 117-118).

Vaahtio (2005, 162) muistuttaa, että henkilöarvioinnit eivät ole ehdottomia totuuksia, joiden varaan valintapäätös kannattaisi laskea. Henkilöarvioinnin tehneen konsultin lausunto kuitenkin tukee valintapäätöstä (Ontronen 2005, 224). Myös Honkanen (2005a, 13) korostaa, että henkilöarviointimenetelmän ei ole koskaan tarkoitus korvata haastattelua vaan toimia sen rinnalla.

Hakijat suhtautuvat toisinaan henkilöarviointiin varautuneesti, mikä voi johtua alalla toimivista epärehellisistä konsulteista. Hakijalla onkin oikeus halutessaan kieltäytyä soveltuvuusarviointista. Hakija ei kuitenkaan välttämättä uskalla tehdä sitä pelätesään, ettei häntä sen vuoksi valita kyseiseen työtehtävään. Työnantajan pitäisikin aina kertoa hakijoille, miksi ja miten arviointia käytetään. (Vaahtio 2005, 162.)

Hyvin tehty henkilöarviointi voi luoda hyvää työnantajakuvaa ja hälventää hakijoiden epäluuloja henkilöarviointia kohtaan. Hakijoiden on mahdollista saada palautetta henkilöarvioinnista. Palaute sisältää hakijan vahvuudet ja kehityskohdat työtehtävän näkökulmasta. Valitun työntekijän palautetta voidaan hyödyntää myöhemmin esimerkiksi koulutustarvetta arvioitaessa. (Ontronen 2005, 225.)

Hyvin tehdyllä henkilöarvioinnilla on useita edellytyksiä, joista osan määrittelee laki. Lain määrittelemiä vaatimuksia ovat henkilöarvioinnin suorittajien asiantuntevuus, osallistumisen vapaaehtoisuus, käytettävien menetelmien huolellinen valinta ja virheetön tieto (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 13 § 1 momentti). Lain mukaan työnhakijalla on oikeus saada pyytäessään maksuton lausunto soveltuvuusarvioinnin tuloksista (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 13 § 2 momentti). Tämä tekee valintaprosessista hieman läpinäkyvämmän ja antaa työnhakijalle mahdollisuuden kehittää taitojaan palautteen avulla seuraavaan työhaastatteluun.

Hyvin toteutetun henkilöarvioinnin menetelmien on tarkoitus mitata työssä tai työympäristössä menestymisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Jotta työnhakijoita kohdeltaisiin tasa-arvoisesti, on käytettävien menetelmien oltava systemaattisia ja luotettavia. Niiden on autettava vertailemaan työnhakijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. (Nyman 2005a, 161-162.)

Jotta tuloksien luotettavuus olisi mahdollisimman hyvä, on käytettävä henkilöarvioinnin menetelmää, joka mittaa haettujen ominaisuuksien, kuten oma-aloitteisuuden, määrää. Tämän takia konsultin on tunnettava hyvin työtehtävään haettavaan henkilöön kohdistuvat odotukset. Myös yrityksen arvot ja tuleva tiimi olisi hyvä tuntea. (Nyman 2005a, 163.)

Henkilöarvioinnin tekevä konsultti on usein psykologi, mutta joissakin tapauksissa, kuten työsimulaatioissa, toteuttajalla ei tarvitse olla psykologin pätevyyttä (Honkanen 2005a, 30). Koska laissa mainitulle asiantuntijalle ei ole määritelmää, on vaikea olla varma, ketä voidaan pitää pätevänä arvioijana. Tämä saattaa vaikeuttaa henkilöarviointien ja etenkin työsimulaatioiden käyttämistä joissakin organisaatioissa. Vastauksena ongelmaan Psykologiliitto myöntää henkilöarvioinnin ammattilaisille henkilöarvioinnin sertifikaatteja (Nyman 2005b, 167).

Henkilöarviointeja tehtäessä ilmapiirillä on myös merkitystä, sillä se vaikuttaa hakijan halukkuuteen kertoa itsestään asioita avoimesti. Olisi myös hyvä keskustella hakijan kanssa siitä, miltä arviointi tämän mielestä tuntui ja miksi hän valitsi tietyt vastaukset tai toimintatavat. (Nyman 2005a, 165.) Tämä korostuu etenkin työsimulaatioissa, sillä ne saattavat olla hakijoille menetelmänä uusi ja vieras. Keskustelu myös lisää mahdollisesti myönteisyyttä henkilöarviointeja kohtaan ja auttaa ymmärtämään paremmin hakijan toimintaan vaikuttaneita tekijöitä.

3 Työsimulaatiot

3.1 Työsimulaatioiden taustaa

Työsimulaatioiden juuret ovat 1960-luvulla mikrososiologiassa, joka tutki simulaatioilla yhteiskunnan toimintaa. 1970-luvulla kognitiivisessa psykologiassa erilaisia tilannetestejä käytettiin selvittämään, miten ihminen reagoi tiettyihin, tilanteessa esiintyviin ärsykkeisiin. Tällaisia testejä suoritettiin laboratorio-olosuhteissa, mutta moniulotteisuutensa takia työtilanteet eivät sopineet laboratorioihin. (Niitamo 2003, 105-107.)

Ammattiin soveltuvuutta simulaatioilla testattiin jo toisen maailmansodan aikana, kun Yhdysvalloissa Strategiset palvelut rekrytoi psykologeja selvittämään, keistä tulisi hyviä

vakoojia. Psykologit kehittivät arviointimenetelmän, joka sisälsi simulaatioita vakoojien työssään kohtaamista tilanteista. Myöhemmin julminakin pidetyistä vakoojasimulaatioista luovuttiin, mutta tutkimustyö jatkui Berkeleyn yliopistossa, jonne perustettiin Luovan persoonallisuuden tutkimuskeskus. (Niitamo 2003, 108.) Suomessa yksi ensimmäisistä työsoveltuvuusarvioinnin yrityksistä aloitti toimintansa jo 1950-luvun alussa (Psycon 2015). Työsimulaatioiden käyttö on kuitenkin Suomessa yhä melko harvinaista (Heino 2014).

Psykologian kannalta työsimulaatioissa on erityistä se, että niissä kahden koulukunnan ihmiskäsitykset ja tutkimusmenetelmät yhdistyivät. Työsimulaatioiden testausmenetelmä oli behavioristisen koulukunnan, kun taas tuloksia tulkittiin kognitiivisen psykologian näkökulmasta. Simulaatioiden yhdistäminen persoonallisuuden ilmentämiseen olikin aivan uutta. (Niitamo 2003, 108-109.)

3.2 Työsimulaatioiden etuja ja haasteita

Työsimulaatioita ei ole tutkittu paljon niiden korkeahkojen kustannusten ja aikaavievyyden vuoksi (Niitamo 2003, 110). Kustannuksia muodostavat työsimulaatioiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin käytetty työaika sekä mahdollisten tilojen tai työvälineiden hankinta. On huomattavaa, että työsimulaatioiden ennusteet työtehtävässä menestymiseksi ovat tehtyjen tutkimusten mukaan yhtä hyviä kuin haastatteluiden ja kykytestien (Niitamo 2003, 110). Niitamo (2003, 106) toteaa, että työsimulaatioille tarvittaisiin kuitenkin lisää tutkimusta ja teoreettisia selitysmalleja.

Hyvän työssämenestymiskorrelaationsa lisäksi työsimulaatioilla on muitakin hyviä puolia. Työsimulaatiot ovat läpinäkyvä, motivoiva ja helppokäyttöinen henkilöarviointimenetelmä, jonka kesto voi vaihdella tarpeen mukaan. Ajallisesti työsimulaatio voi olla mitä tahansa lyhyestä tehtävästä päivän mittaiseen arviointikeskukseen. (Sundvik 2005, 149.) Työsimulaatioiden vaatima aika ja resurssit riippuvat täysin haetusta työtehtävästä. Työsimulaatiot ovat kuitenkin työnantajalle psykologisia testejä helpompia tulkita ja työsimulaatiosta riippuen työpaikalla voi olla jo valmiiksi kaikki simulaatioon mahdollisesti tarvittavat tarvikkeet.

Työsimulaatioiden haasteena voidaan pitää sitä, että niiden toteuttamiseen saatetaan vaatia erilaisia toimintaympäristöjä, paljon aikaa ja useita haastattelijoita (Sundvik 2005, 150). Handler (2009) kuitenkin arvelee, että tulevaisuudessa useat työsimulaatiot

on mahdollista siirtää tietokoneelle, mikä vähentäisi niiden kustannuksia. Hakijoiden näkökulmasta työsimulaatiot saattavat olla vieras ja vaikea henkilöarviointimenetelmä, sillä lomakkeiden täyttö ja haastattelut ovat heille todennäköisesti paljon tutumpia. Sundvik (2005, 152) lisäksi huomauttaa, että roolin ottaminen voi tuntua joillekin hakijoille vaikealta. Työsimulaatiot antavat kuitenkin hakijallekin tilaisuuden tehdä havaintoja yrityksestä ja tulevasta työtehtävästä, ja huomata, mikäli hän ei haluakaan kyseistä työtä (Handler 2009).

Työsimulaatioiden tarkoituksena on tuoda esiin hakijoiden kykyjä, työhön liittyvää osaamista ja toimintatyyliä (Honkanen 2005b, 105-107). Työsimulaatiot havainnollistavat myös hakijan tunteita, arvoja, ajattelua ja valintoja, sillä ne kuvastavat hakijan aitoa toimintaa vähintään hetkittäin (Niitamo 2003, 115). Kuten Niitamo (2003, 115) toteaa, työsimulaatiot esittelevät parhaimmillaan useita osia hakijan persoonallisuudesta samanaikaisesti, kun taas psykologiset testit keskittyvät yhteen osa-alueeseen kerrallaan. Tämä on merkittävää, kun harkitaan, mitä henkilöarvioinnin menetelmää työhaastattelun osana halutaan käyttää.

3.3 Työsimulaatioiden käyttö

Koska työsimulaatioissa käytetään hyvin työtehtävän sisältöä muistuttavia tilanteita, voi kokeneella työntekijällä olla kokemusta vastaavanlaisesta tilanteesta työssään (Honkaniemi ym. 2007, 94). Tästä huolimatta myös kokemattomampi työntekijä voi osoittaa potentiaalinsa työsimulaatioissa (Honkaniemi ym. 2007, 94). Kuten Vaahtio (2005, 166) huomauttaa, työsimulaatioissa myös hiljaisemmat ihmiset saavat tilaisuuden näyttää osaamistaan, eikä työpaikkaa anneta pelkästään verbaalisesti lahjakkaille henkilöille.

Työsimulaatioiden ei ole tarkoitus jäljitellä työtehtävää täsmälleen. Esimerkiksi aikaa vievien työhön sisältyvien elementtien jättäminen pois voi olla perusteltua. Teknologian käyttöön liittyvissä simulaatioissa toki yksityiskohtien on oltava tarkempia kuin muissa simulaatioissa. (Niitamo 2003, 107.) Motowidlon ja Tippinsin tutkimukset ovat osoittaneet, että myös työtehtäviä lyhyemmin muistuttavat simulaatiot ennustavat työssämenestymistä yhtä hyvin kuin tarkasti työtehtävän sisältöä jäljittelevät simulaatiot (Niitamo 2003, 110).

Olisi hyvä, ettei simulaatioina käytetä tehtäviä, joihin on vain yksi oikea toimintatapa. Tämä antaa hakijalle mahdollisuuden toimia persoonansa mukaisesti. Hakijaa arvioi-
dessa voidaan havainnoida myös tämän aloitekykyä, tarvitsemien ohjeiden määrää ja ohjeiden noudattamista. (Honkaniemi ym. 2007, 94.)

Työsimulaatioissa olisi myös pyrittävä mahdollisimman objektiiviseen arviointiin. Objektiivisuutta voivat sumentaa erilaiset arviointiharhat (Salli & Takatalo 2014, 70). Tällaisista harhoista yksi esimerkki on samanlaisuusharha, joka saa arvioijan mieltymään hakijaan, joka muistuttaa häntä esimerkiksi taustaltaan tai ulkonäöltään (Salli & Takatalo 2014, 72). Työsimulaatioissa on vaarana, että arvioija haluaa valita hakijan, jolla on mahdollisimman samanlainen toimintatyyli kuin hänellä. Toisaalta toimintatyyli saattaa viestiä yhtenevistä arvoista tai ajattelumalleista, mikä saattaisi helpottaa hakijan sopeutumista uuteen yritykseen. Liian samanlaisten työntekijöiden ryhmä ei kuitenkaan välttämättä ole yhtä innovatiivinen kuin erilaisten yksilöiden muodostama tiimi.

4 Työsimulaatioiden tehtävätyypit

On olemassa lukematon määrä erilaisia variaatioita työsimulaatioista. Käsittelen tässä niistä konkreettisimmin ammatteihin liittyvät simulaatiomallit. Olennaista on, että simulaatioiden jälkeen käydään keskustelu hakijan kanssa siitä, miten hän mielestään toimi ja miksi (Honkaniemi ym. 2007, 96).

4.1 Työsimulaatiot ryhmissä

Työsimulaatioita on mielekästä toteuttaa ryhmissä, sillä useissa organisaatioissa haetavasta työntekijästä tulee osa tiimiä tai muuta työryhmää. Ryhmässä voi olla kolmesta kuuteen henkilöä ja arvioijakin voi olla useita (Sundvik 2005, 150). Laajimmillaan ryhmätehtävä voi olla jopa organisaation toimintaa simuloiva harjoitus, kuten Looking Glass Inc. -yhtiön kahdenkymmenen osallistujan kuusituntinen klassikkosimulaatio (Nii-
tamo 2003, 114-115). Näin suuren simulaation käyttö ei välttämättä ole työnhakutilanteessa kovin hyödyllistä, mutta uutta liiketoimintaa perustettaessa ja koko henkilöstöä samanaikaisesti rekrytoitaessa se saattaisi olla perusteltua.

Usein ryhmäsimulaation arviointiin osallistuu ammattilaisen lisäksi myös esimies tai tulevia tiimiläisiä. Arvioinnissa on etukäteen sovittu, kuka tarkkailee ketäkin. Arvioijat ovat myös etukäteen sopineet, mitä asioita toiminnasta on tarkoitus arvioida. (Sundvik 2005, 150.) Arvioijat myös vaihtavat tarkkailtavia, mikäli työsimulaatioihin kuuluu useita tehtäviä (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 53). Tämä yhdenmukaistaa hakijoiden arviointia ja helpottaa arvioijien työtä.

Arvioijat eivät osallistu työnhakijoista koostuvan ryhmän työskentelyyn (Sundvik 2005, 150). Työnhakijoiden sijaan ryhmässä voisi kuitenkin käyttää esimerkiksi tulevia tiimiläisiä tai henkilöitä, jotka toimisivat aiemmin suunniteltujen roolien mukaisesti. Tällä voitaisiin ohjailla ryhmän toimintaa ja simuloida esimerkiksi tilanne, jossa joku ryhmästä kaipaa erityisesti tukea tai kritisoi muiden ehdotuksia. Toisinaan ryhmän osallistumista arviointiin voitaisiin pitää perusteltuna. Tällainen tilanne olisi esimerkiksi opettajaksi hakeville järjestettävä työsimulaatio, jossa opiskelijat muodostaisivat ryhmän, jonka kanssa opettaja toimii.

Ryhmille ei yleensä nimetä johtajaa, jotta ryhmä voi halutessaan päättää johtajan itse (Sundvik 2005, 150). Ryhmän tavoite voi olla kilpailua tai yhteistyötä korostava, mutta esimerkiksi palkankorotuksesta keskusteleva johtoryhmä voi olla molempia synnyttävä simulaatio (Niitamo 2003, 112). Sundvikin (2005, 150) mukaan ryhmän toiminta voi liittyä haettavaan työtehtävään.

Tämän aspektin lisäksi voidaan ryhmästä kuitenkin arvioida myös viestintää, päätöksentekoa, rooleja ja johtajuutta (Niitamo 2003, 112). Näitä voidaan testata esimerkiksi Bernard Bassin kehittämän johtajattoman ryhmäkeskustelun avulla, josta käytetyimpiä simulaatioita ovat osto- ja myyntitilanteet (Syrjänen 2007, 35). Hakijalle toteutetaan yleensä yhdestä kahteen puolen tunnin mittaista ryhmäsimulaatiota (Sundvik 2005, 151).

4.2 Työsimulaatiot pareittain

Pariharjoituksissa simulaation toisena osapuolena on arvioija, joka toimii ennalta suunnitellun käsikirjoituksen mukaisesti. Tällainen työsimulaatio voisi olla esimerkiksi asiakaspalvelutilanne. Toisaalta pareittain toteutettavat työsimulaatiot sopivat yhtä hyvin esimiestehtäviin hakevalle, kun käytetään tilanteena esimerkiksi kehityskeskustelua. (Sundvik 2005, 151.)

Parisimulaatioissa hakijalle voidaan antaa tavoite, johon hänen tulisi keskustelussa päästä. Arvioijan sijaan simulaatioissa toisena osapuolena saattaa olla toinen työnhakija. Tällaisissa tapauksissa työnhakijoita saatetaan pyytää vaihtamaan rooleja kesken simulaation. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 91.)

Hakijalle voidaan tehdä useita lyhyitä tai yksi pidempi parisimulaatio (Sundvik 2005, 151). Kestoltaan parisimulaatiot ovat yleensä viidestä viiteentoista minuuttiin (Niitamo 2003, 111). Niitamo (2003, 111) tähdentää, että työtehtävään liittyvän osaamisen lisäksi parisimulaatioissa voidaan arvioida hakijan vaikuttamis- ja suostuttelutaitoja sekä kykyä kuunnella ja viestiä. Simulaation toinen osapuoli muuttaakin käytöstään sen mukaan, kuinka työnhakija esimerkiksi esimiehen roolissa simulaatiossa toimii (Taylor 2007, 144).

Mikäli simulaationa käytetään negatiivisemmin sävytettyä tilannetta, kuten reklamaatiota, nähdään myös hakijan toimimista haastavissa tilanteissa. Parisimulaatiot antavat loistavat mahdollisuudet räätälöidä simulaatio juuri organisaation kannalta tärkeiden tai tyyppillisten tilanteiden kaltaisiksi (Sundvik 2005, 151). Simulaatiot voivat siis kuvastaa joko esimiehen ja alaisen välisiä tilanteita tai yhtä hyvin asiakaspalvelutilannetta.

4.3 Esiintymissimulaatiot

Esiintymissimulaatioissa simuloitujen tilanteiden kirjo on laaja. Esiintymissimulaatio voi olla puheen pitäminen määrätystä tai vapaasti valittavasta aiheesta (Sundvik 2005, 151). Tällaisissa tilanteissa valmistautumisaika on yleensä lyhyt. Toisaalta esitelmä voi pohjautua ennalta annettuun laajaankin materiaaliin (Sundvik 2005, 151). Mikäli pidettävän esitelmän aihe liittyy tiiviisti työtehtävään, simulaatio voi kertoa siitä, kuinka hyvin hakija tuntee valmiiksi toimialaa. Esiintymissimulaatioita on käytetty esimerkiksi seurakunnissa, kun pappeja on pyydetty pitämään viimeisin saarnansa (Heino 2014).

Jos ennalta annetusta materiaalista on tehtävä esimerkiksi johtoryhmälle esiteltävä ehdotus, pyritään simulaatiolla selvittämään toisenlaisia ominaisuuksia. Tällaisessa simulaatiossa mitataan kykyä jäsentää ja poimia olennaiset asiat materiaalista sekä esiintymistaitoja (Sundvik 2005, 151-152). Yleensä valmistautumisaikaa annetaan muutamasta minuutista puoleen tuntiin (Niitamo 2003, 111).

Esiintymissimulaatiot ovat yksinkertaisuutensa ja pienten kustannustensa takia käytempiä työsimulaatioita (Niitamo 2003, 111). Esiintymissimulaation paineen määrään voidaan vaikuttaa vertaisarvioijien käytöllä tai lisäämällä arvioijien määrää (Sundvik 2005, 152). Hakijoiden kokeman paineen määrä on kuitenkin aina yksilöllinen, toisia esiintyminen hermostuttaa enemmän kuin toisia.

Painetta voidaan lisätä esimerkiksi esittämällä hakijalle esiintymissimulaation yhteydessä kysymyksiä. Tämä on lähellä lehdistösimulaatiota, jossa on tarkoitus selvittää, millaiset sanalliset valmiudet hakijalla on, ja pystyykö hän pitämään puoliaan kriittisenkin yleisön edessä. Mikäli kysymyksiä käytetään, niihin vastaaminen on pisteytetty ennalta. (Sundvik 2005, 152.)

4.4 Havainnoimissimulaatiot

Tässä työssä havainnoimissimulaatioiksi kutsutaan työsimulaatioita, joissa hakija on tarkkailijan roolissa. Tällä hetkellä ainakin Taplow, johdon ja keskijohdon rekrytointeihin erikoistunut yritys, käyttää kilpailija-analyyseja ja mystery shoppingia (Seies 2012, 44). Laittamalla hakija havainnoimaan kilpailijan toimintaa tai asiakaspalvelutilannetta ja tuotteita saadaan selville, mihin hän kiinnittää huomiota (Seies 2012, 44).

Havainnoimissimulaatio voisi sopia myös psykologeille, opettajille ja poliiseille. Simulaation sisältö olisi silloin esimerkiksi poikkeavan käytöksen havaitsemista. Olisi hyödyllistä, jos opettajat huomaisivat luokasta ne, jotka tarvitsisivat apua tehtävissä tai psykologit tunnistaisivat aggressiivisen käytöksen ensioireet.

4.5 Johtamissimulaatiot

Johtajille tärkeitä ominaisuuksia on mahdollista mitata työsimulaatioilla. Esittelen kaksi johtajan toiminnassa tärkeitä osa-alueita mittaavaa simulaatiomenetelmää. Kriisinhallintasimulaatiot ja postikorisimulaatiot mittaavat molemmat johtajien toimintatyylejä, mutta postikorisimulaatiot käsittelevät arkea ja kriisinhallintasimulaatiot harvinaisempia tilanteita.

Postikorisimulaatiossa hakijalle annetaan runsaasti materiaalia. Tämä materiaali sisältää yrityksen taustatiedot ja saapuneen postin. Hakijan on lajiteltava posti ja päätettä-

vä, mitkä papereista hän voi jättää odottamaan, heittää pois tai delegoida alaisilleen, ja mihin hänen täytyy itse reagoida. Hakija saa käsitellä materiaalin haluamallaan tavalla ja haluamassaan järjestyksessä. Käsitteilyyn annettu aika on kuitenkin rajallinen. (Sundvik 2005, 152-153.)

Postikorisimulaatiosta on olemassa erilaisia versioita. Se voi esimerkiksi olla pitkä tehtävistä, joka pitää järjestää tärkeyden ja kiireellisuuden mukaan (Taylor 2007, 170). Postikorisimulaatiosta voidaan tehdä entistä haastavampi lisäämällä simulaatioon erilaisia elementtejä.

Tällaisia elementtejä voivat olla esimerkiksi päätöksenteon keskeyttäminen lisäinformaatiolla, jonka hakija saa vastaamalla puhelimeen. Tehtävien suoritusjärjestyksen päättämiseenkin voidaan lisätä haastetta kytkemällä tietyt työtehtävät toisiinsa. (Leciejewski & Fertsch-Röver 2005, 69-72.) Yksittäisiin tehtäviin on voitu myös lisätä aikarajoja, esimerkiksi tiettyyn kellonaikaan alkava kokous tai tapaaminen (Taylor 2007, 170).

Postikorisimulaatio antaa harjaantuneelle tulkitsijalle paljon tietoa hakijan johtamista vasta, itsenäisestä päätöksenteosta ja tehtävien priorisoinnista (Sundvik 2005, 152-153). Sundvikin (2005, 153) mukaan postikoria voidaan tulkita määrällisesti ja laadullisesti. Postikorista voidaan siis laskea, kuinka monta kirjettä hakija ehti käsitellä ja kuinka hanakasti hän teki päätöksiä itse.

Postikori kehitettiin alun perin selvittämään upseerien hallinnollisia taitoja (Niitamo 2003, 113). Nykyään se on kuitenkin erinomainen tapa nähdä johtajaksi hakevien toimintaa arkisessa tilanteessa. Postikorisimulaation jälkeen tulee käydä simulaatio läpi hakijan kanssa, sillä tämä antaa arvokasta tietoa siitä, kuinka paljon hän tiedostaa toimintatavoistaan ja niiden syistä (Sundvik 2005, 153).

Postikorisimulaation vastakohta on kriisinhallintasimulaatio. Kriisinhallintasimulaatioita ovat esimerkiksi luonnonmullistussimulaatio, jossa johtajan on kyettävä ohjaamaan ja johtamaan johtokeskuksesta kuvitteellisen luonnonmullistuksen kouriin jääneen alueen asukkaiden toimintaa. Toinen versio tästä on kehitysmaata johtava kuvernööri, joka kohtaa ongelmia. Yhteistä simulaatioille on se, että molempia kuvitteellisia tilanteita käsitellään tietokoneella johtokeskuksesta käsin. Simulaatiot ovat aikaavieviä, esimerkiksi jälkimmäinen harjoitus kestää kuusi tuntia ja vaatii laajan taustamateriaalin. (Niitamo 2003, 113-114.) Vaikka kriisinhallintasimulaatio edellyttää mahdollisesti työtehtä-

vään tiiviimmin liittyvän simulaation kehittämistä, voidaan sen käyttöä kuitenkin pitää perusteltuna esimerkiksi lääketeollisuuden, Punaisen Ristin tai ydinvoimalan johtajaa valitessa. Tällaisten ammattien työtehtävissä kriisinhallintavalmiudet ja kriisitilanteista viestiminen ovat ehdottoman tärkeitä ominaisuuksia johtajille.

4.6 Näytteenomaiset työsimulaatiot

Työsimulaatio voi esimerkiksi insinöörille olla laitteen kokoaminen (Sundvik 2005, 149). Tällaista erittäin konkreettista osoitusta osaamisestaan kutsutaan joissakin kirjoissa työnäytteeksi. Tässä työssä käsittelen kuitenkin työnäytteen omaista simulaatiota yhteinä työsimulaation tyyppinä ja työnäytteellä tarkoitan ennen työhaastattelua valmistettavaa konkreettista asiaa, jonka hakija esittää tai esittelee työhaastattelussa. En koe mielekkääksi erottaa työnäytteitä työsimulaatioista erilleen, sillä juuri työtehtävän sisällön mukaisen toiminnan jäljittelyynhän työsimulaatioilla pyritään.

Mikäli etukäteen valmistettavia työnäytteitä käytettäisiin haastatteluissa vakuuttamaan hakijoiden taidoista, olisi mahdotonta tietää, kuka työnäytteen on tehnyt. Tilanne on toinen, kun hakijat esittävät etukäteen valmistellun esityksen arvioijille, sillä esimerkiksi muusikko kuitenkin todistettavasti esittää valmistelemansa kappaleen itse. Tällaisia harjoiteltuja esityksiä kutsutaan myös koe-esiintymisiksi.

Näytteenomaisissa työsimulaatioissa on hyvänä puolena se, että yleensä hakijoista jää jotakin konkreettista, mihin voi kaikkien haastattelujen jälkeen palata. Toki työhaastattelun voisi hakijoiden luvalla videoida tai CV:ssä saattaa olla kuvia, joiden avulla hakijat on helppo palauttaa mieleen. Mahdolliset konkreettiset tuotokset ja suunnitelmat tai ylös kirjoitetut arviot auttavat kuitenkin vertailemaan hakijoita toisiinsa.

Näytteenomaiset työsimulaatiot voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: konkreettiin, mahdollisimman työmukaisiin tehtäviin ja kirjallisiin suunnitelmiin. Suunnitelmat voivat kuitenkin olla muutakin, kuten piirtämistä tai askartelua. Esimerkiksi rakennusalalle suunnitellussa simulaatiossa rakennuksia piirretään tiettyjen ohjeiden mukaisesti ja saksien käytöstä hakijat menettävät pisteitä (Taylor 2007, 217).

Tarkastelen esimerkin kautta arkkitehdin ja kampaajan mahdollisia näytteenomaisia työsimulaatioita selventääkseni termien käyttöön liittyviä haasteita. Mikäli kampaajakandidaatti tekisi työsimulaation, se voisi olla kampausta tai mallinmuutossuunnitelma.

Kampaous on konkreettinen ja työnäytteenomainen simulaatio. Mallinmuutossuunnitelma taas on suunnitelma. Kampaaja ei voisi tehdä konkreettista työtään eli hiusten leikkaamista, ilman sitä.

Toisissa työtehtävissä suunnitelma on kuitenkin konkreettinen osa työtä. Esimerkiksi sisustusarkkitehti tekee asiakkaalle sisustussuunnitelman. Koska toteutuskelpoisen sisustussuunnitelman tekeminen työsimulaatiossa voisi olla turhan aikaavievä tehtävä, voitaisiin hakijoita pyytää tekemään luonnos tai hahmotelma suunnitelmasta.

Arkkitehdin tekemä hahmotelma ja kampaajan laatima mallinmuutossuunnitelma ovat siis molemmat työtehtävän pohjaksi laadittavia tuotoksia ja näytteenomaisia työsimulaatioita. Kampaajan tapauksessa molemmat simulaatiot näyttäisivät hänen osaamisestaan eri puolia, kun taas sisustusarkkitehdin työsimulaatiossa oli kyseessä samansisältöinen, mutta laajuudeltaan vaihteleva työsimulaatio.

4.7 Työsimulaatioiden yhdistely

Aiemmin käsitellyssä kampaaja-esimerkissä todettiin, että kampaaja voisi tehdä konkreettisen työsimulaation, joka kertoisi mahdollisesti hänen sorminäppäryydestään, työtavoistaan ja mahdollisesti sosiaalisuudestaan. Aikataulutettuna tehtävä varmasti näyttäisi myös sen, kuinka huolellinen tai kunnianhimoinen hakija olisi kampauksensa suhteen. Mallinmuutossuunnitelma kertoisi kampaajan luovuudesta ja mahdollisesti värisilmästä.

Hakijalle voisi kuitenkin yhtä hyvin järjestää asiakaspalvelutilannetta jäljittelevän parsimulaation tai tuotteen markkinointiin pohjautuvan esiintymissimulaation. Kampaajalle postikorisimulaation käyttö olisi mielekästä, mikäli hänen vastuulleen tulisi yrityksen johtaminen. Kampaajankin työssä organisointitaidot ovat hyvin tärkeitä, mutta postikorisimulaatio voisi olla turhan laajamittainen kyseiseen tilanteeseen. Toki kampaajalle voisi järjestää työsimulaation osaksi myös hallinnollisen osion tai työn keskeyttävän puhelinsoiton ja näin nähdä hakijan toimintaa kyseisessä tilanteessa.

Työsimulaatiot edustavat harvoin vain yhtä simulaatiotyyppiä. Useissa työsimulaatioissa on päällekkäisyyttä. Esimerkiksi opettajan työsimulaatiossa kyse on ryhmäsimulaatiosta, mutta siinä voi olla myös samanaikaisesti elementtejä esiintymissimulaatiosta.

Myös koelaulua voitaisiin pitää yhtä hyvin näytteenomaisena työsimulaationa kuin esiintymissimulaationa.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten eri organisaatioissa käytetään työsimulaatioita rekrytoinnin yhteydessä. Sen lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttivat työsimulaatioiden käyttöön. Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, millä aloilla työsimulaatioita käytetään.

Tutkimusaiheen tulee olla merkityksellinen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Työsimulaatioiden käytön yleisyydestä ja työnantajien asenteista niitä kohtaan ei ole paljonkaan tutkimustietoa, joten aihe oli merkityksellinen. Tällä tutkimuksella oli kolme päämäärää: tuottaa käyttökelpoista tietoa työsimulaatioista niiden käyttöä harkitseville yrityksille, kartoittaa työsimulaatioiden tämänhetkistä käyttöä ja levittää tietoa työsimulaatioista henkilöarviointimenetelmänä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullisissa tutkimuksissa kuvaillaan tai pyritään ymmärtämään eri ilmiötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska tutkimuksen tarkoituksena oli käsitellä työsimulaatioihin kohdistuvia asenteita ja niiden soveltumista eri toimialoille, oli tarkoituksenmukaista valita kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Tutkimuksessa oli teoriasidonnainen lähestymistapa. Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa tutkimustuloksia peilataan teorian tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on useita eri tutkimussuuntauksia. Niistä Grounded theory on metodologinen viitekehys, jossa tavoitteena on tarkastella vähän tutkittua ilmiötä. Grounded theorylla on monia eri muotoja, mutta kaikille yhteistä on muodostaa teoria aineistoa vertailemalla ja luokittelemalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koska työsimulaatiot ovat niin vähän tutkittu aihe, grounded theory sopi parhaiten tämän tutkimuksen tutkimussuuntauksiksi.

Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä varsinaista hypoteesia ennen tutkimusta, mutta tutkija usein silti muodostaa ennakkokäsityksiä, vaikkei niitä pyritäkään todistamaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teorian pohjalta oli oletettavaa, että suomalaisissa yrityksissä työsimulaatioiden käyttö olisi vielä harvinaista. Varsinaista hypoteesia ei tutkimukselle kuitenkaan tehty.

Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei operationalisoida eli muuteta tutkittavia käsitteitä mitattavaan muotoon. Ne on kuitenkin muutettava ymmärrettäviksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koska työsimulaatioista puhutaan toisinaan eri nimillä, tutkittaville selitettiin ennen tutkimusta, mitä termillä tarkoitetaan.

5.3 Aineiston keruu

Tutkimus rajattiin viiteen eri toimialaan, joista kustakin valittiin viisi eri yritystä tutkimukseen. Tutkimuksen toimialat valittiin sillä perusteella, että työsimulaatioiden oletettiin soveltuvan aloille. Valitut alat olivat koulutus-, kulttuuri-, kampaamo-, terveydenhuolto- sekä ravintola-ala.

Tutkimuksen osallistujat voi valita joko eliittiotannalla tai lumipallo-otannalla. Eliittiotantaa käytetään, kun uskotaan, että valituilta henkilöiltä saadaan tutkimuksen kannalta olennaista informaatiota. Lumipallo-otannalla taas tarkoitetaan sitä, että kontakteilta saadaan uusia kontakteja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa käytettiin eliittiotantaa. Jokaiselta toimialalta etsittiin yrityksiä, joilla olisi mahdollisesti kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Myös yrityksen sisältä haastatteluun valittavat henkilöt valittiin huolella kokemustensa ja vastualueidensa mukaan. Tässä tapauksessa haastateltiin henkilöitä, jotka tiesivät tai vastasivat yrityksen rekrytoinneista. Kerran tutkimuksessa käytettiin myös lumipallo-otantaa, kun eräs haastatelluista mainitsi tutkimukseen soveltuvan kontaktinsa. Tutkimukseen ei pyritty etsimään yrityksiä, joissa erityisesti käytettäisiin työsimulaatioita, sillä se olisi vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tutkittaviksi valikoitui sekä suuria että pieniä yrityksiä ja tutkittavia oli eri puolelta Suomea.

Tutkimuksen teossa tulisi aina noudattaa hyvää tutkimuskäytäntöä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan tätä mahdolli-

simman kattavasti. Tutkimukseen osallistuminen oli aina tutkittaville vapaaehtoista, eivätkä tutkittavat saaneet tutkimukseen vastaamisesta palkkioita. Tutkimus toteutettiin aina tutkittaville sopivina ajankohtina ja tutkittavien toivomalla tavalla.

Tutkittaville kerrottiin, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja mihin sen tulokset tulevat. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään korostamalla, että tutkittavien anonymiteetti säilytetään esimerkiksi niin, että tutkittavasta puhutaan vain tietyn toimialan edustajana. Lisäksi tutkittavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkimusprosessin tulee olla läpinäkyvä, joten tutkimuksessa huomioitiin tämä mahdollisimman tarkalla kuvauksella tutkimusprosessin kulusta.

Grounded theoryn yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä on haastattelu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässäkin tutkimuksessa käytettiin aineiston hankintaan haastattelua. Haastattelun sijaan tiedonkeruumenetelmäksi olisi voinut valita muunkin menetelmän, esimerkiksi kyselylomakkeen tai havainnoinnin. Kyselylomaketta ei käytetty, koska tutkittavien alojen yrityksistä olisi voinut olla haastavaa etsiä juuri rekrytoinneista vastaava henkilö, jotta kyselylomakkeen olisi voinut lähettää hänelle sähköisesti tai postitse. Lisäksi kyselyitä olisi pitänyt lähettää todella paljon, jotta vastauksia olisi saatu kattavasti. Havainnointi olisi antanut tutkijalle mahdollisuuden tarkkailla todellista tilannetta, mutta tutkijan läsnäolo olisi voinut muuttaa henkilöiden käytöstä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 208). Havainnoinnin ongelmana erityisesti tässä tutkimuksessa olisi ollut se, että työsimulaatioita käyttävät yritykset eivät välttämättä olisi rekrytoineet uusia työntekijöitä juuri kyseisenä aikana. Lisäksi havainnointi ei olisi antanut yhtä laajasti tietoa eri yritysten asenteista työsimulaatioihin, joten haastattelun valinta tiedonkeruumenetelmäksi oli perusteltua.

Käytössä oli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimusongelmasta on muodostettu tutkimusaiheen kannalta olennaisia kysymyksiä, joiden järjestys voi eri tutkimuskerroilla tarvittaessa vaihdella (Vilkkä 2005, 101-102).

Tässä tutkimuksessa kaikille tutkittaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Esitettyihin kysymyksiin vaikutti vain se, käytettiinkö yrityksessä työsimulaatioita.

Haastattelutyyppiä valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä sen avulla tutkittavien vastauksia oli helpompi vertailla, mutta haastattelija pystyi tarkentamaan ja selventämään kysymyksiä sekä antamaan lisätietoja.

Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna, sillä tutkittavia oli eri puolella Suomea ja matkakustannukset olisivat nousseet suuriksi. Haastateltavilla ei ollut kovin paljon aikaa vastata haastatteluun, joten puhelinhaastattelu osoittautui myös siksi tapaamista paremmaksi vaihtoehdoksi. Puhelinhaastattelut ovat myös yleistyneet viime vuosina (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 207). Haastatteluja ei ollut mahdollista nauhoittaa, mutta haastatteluista kirjoitettiin muistiinpanoja, jotka käytiin saman tien läpi sen varmistamiseksi, että muistiinpanot olivat ymmärrettävässä muodossa tulevaa tarkastelua varten. Kun vastaukset alkoivat olla samantyyppisiä ja itseään toistavia, oli saavutettu saturaatiopiste. Saturaatio- eli kylläntymispiste osoittaa, että uudet tutkittavat eivät toisi mitään uutta, joten haastateltavien määrä riittää (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koko aineisto koostuu siis viidestä toimialasta, joita jokaista edustaa viisi alalla toimivaa organisaatiota.

6 Tutkimustulokset

6.1 Työsimulaatioiden käyttö eri toimialoilla

6.1.1 Työsimulaatioiden tunnettuus

Yksi haastattelukysymyksistä oli, tunteeko haastateltava muita, jotka käyttävät työsimulaatioita. Kysymyksen tarkoitus oli alun perin auttaa toteuttamaan tutkimusta lumipallo-otannalla, mutta harvat vastaajista nimesivät tuntemiaan yrityksiä, jotka työsimulaatioita käyttivät, joten tutkimuksen otantatapa muuttui. Kysymys kuitenkin kertoi, ovatko työsimulaatiot vastaajille entuudestaan tuttuja toisten yritysten kautta.

Vastaajista hieman yli puolet ei tuntenut muita yrityksiä, jotka käyttäisivät simulaatioita. Vajaa puolet vastaajista kertoi tuntevensa jonkun, joka käytti työsimulaatioita. Suurin osa heistä tunsu samalla alalla toimivia yrityksiä, joissa työsimulaatioita käytettiin. H1 totesi, että ”kaikki taidelaitokset ja orkesterit käyttää työsimulaatioita”.

Muutama tunsu työsimulaatioita aiemman uransa varrelta eri organisaatioista ja yksi tunsu molempia. H2:n sanoin ”rekrytointifirmat käyttää niitä osana soveltuvuusarviointia” ja H3:n mukaan ”omalta alalta en tiedä, mutta yhdessä kansainvälisessä suuryhtiössä

käytetään niitä”. Muutama vastaajista ei määritellyt tarkemmin tuntemiaan yrityksiä tai toimialoja. H4 pohti ”yksityiset työnantajat varmasti vaihtelevasti käyttää, voi olla vielä vähän tuloillaan”.

6.1.2 Työsimulaatioiden käytön yleisyys

Haastateltavilta kysyttiin, käytetäänkö yrityksissä työsimulaatioita. Tämän perusteella haastateltaville esitettiin hieman eri kysymyksiä. Vaikka haastateltaville selitettiin ennen kysymyksiä, mikä työsimulaatio on, termi käsitettiin silti eri tavoin. Esimerkiksi muutama vastaajista eivät pitäneet koevuoroja työsimulaatioina kun toiset pitivät. Tässä työssä koevuorot eivät kuitenkaan ole työsimulaatioita, sillä ne simuloivat yhtä työpäivää, eikä niitä toteuteta välttämättä kaikille hakijoille. Koevuoro on työsimulaation ja koeajan välimuoto. Jos työsimulaatioiden olisi tarkoitus kuvata koko tulevaa työpäivää, ne eivät olisi enää työsimulaatioita vaan oikeaa työtä. Lisäksi koevuoroja ei ole suunniteltu, kuten työsimulaatioita.

Työsimulaatioita koko tutkittavien aineistosta käytti melko moni. Enemmistö tutkittavista ei kuitenkaan käyttänyt työsimulaatioita. Toimialakohtaisesti tarkastellen aineistosta eniten työsimulaatioita käyttivät taidelaitokset, joista kaikki käyttivät työsimulaatioita. Kampaamoista työsimulaatioita käytti vajaa puolet. Vähiten työsimulaatioita käytettiin oppilaitoksissa, terveydenhuollossa ja ravintola-alalla, joista kaikissa työsimulaatioita käytettiin vain yhdessä organisaatiossa.

6.2 Työsimulaatioiden käyttöön vaikuttaneet tekijät

Haastattelussa kysyttiin, miksi yrityksessä käytetään tai ei käytetä työsimulaatioita. Vastauksista kävi ilmi, että työsimulaatioiden käyttöön tai käyttämättä jättämiseen vaikuttivat henkilöön, järjestelyihin, työtehtävään ja henkilöarviointeihin liittyvät tekijät.

6.2.1 Henkilöön liittyvät syyt

Henkilöön liittyviä tekijöitä oli perusteluissa eniten. Useat haastateltavat sanoivat, että työsimulaatiot antavat todenmukaisen kuvan henkilön osaamisesta. H1 esimerkiksi totesi ”niitä käytetään, koska niillä saadaan realistinen kuva hakijan ammattitaidosta”.

Melkein yhtä moni totesi, että työsimulaatiot esittelevät yksilön toimintatapoja. Muutama myös mainitsi, että työsimulaatioissa nähdään samanaikaisesti monia puolia ja osalueita henkilöstä ja muutama totesi, että henkilöiden ominaisuudet ja persoona tulevat esiin. H5 vastasi ”työsimulaatioita käytetään silloin kun työtehtävään liittyy monia eri olottuvuuksia, joita on vaikea etukäteen arvioida”.

Henkilöön liittyvistä perusteluista työsimulaatioissa mainittiin myös se, että työsimulaatiot antavat tietoa, jota voidaan hyödyntää myöhemmin työntekijän taitojen kehittämisessä. H7 kuvaili ”kun käytetään työsimulaatioita, tiedetään mistä lähdetään eli nähdään hakijoiden vahvuudet ja heikkoudet”. Lisäksi työsimulaatio havainnollistaa hakijan sopivuutta työyhteisöön. H3 kuvaili ”siinä voi huomioida, miten hakija reagoi työyhteisöön eli onko vetäytyvä tai haluaako heti tutustua”. Työsimulaatio antaa myös kokemattomammallekin työntekijälle mahdollisuuden esitellä taitojaan. Kuten H6 totesi ”haastatteluissa kokeneemmillä on vahvempi asema, kun tuijotetaan vain papereita”.

Henkilöön perustuvia perusteluja oli myös niillä, jotka eivät käyttäneet työsimulaatioita. Erään haastateltavan mukaan työsimulaatiotkaan eivät anna riittävästi tietoa hakijasta. ”Ei voi tietää, vaikka pitäisi koko koepäivän tai viisi koetyötä, tarpeeksi siitä ihmisestä”, H8 huomautti. Toinen haastateltava puolestaan totesi, että ennen taitoja katsotaan henkilön persoonallisuutta ja motivaatiota, jotka näkyvät ilman työsimulaatioita. ”Intuiitiolla vedetään ja ensin katsotaan henkilökemiaa, ihmisen pitää olla valmis oppimaan asioita työssä”, H9 täsmensi.

6.2.2 Työtehtäviin liittyvät syyt

Työtehtäviin liittyvät tekijät vaikuttivat hieman työsimulaatioiden käyttöön. Työsimulaatioissa nähdään henkilö tekemässä kyseistä työtä. Lisäksi työsimulaatiot soveltuvat hyvin, mikäli työhön ei ole suoraa koulutusta. Muutama vastaajista toi kuitenkin esiin, että työsimulaatiot eivät sovi heidän toimialoilleen. ”Ala on sellainen, ettei toimi, koska potilastyön simulointi on haastavaa, eikä ehkä yhtä tuottavaa”, kuvaili H2. Samaa mieltä oltiin myös ravintola-alalla. Myös työsuhteiden pituus vaikutti siihen, ettei työsimulaatioita käytetty.

6.2.3 Muut käyttöön vaikuttaneet syyt

Käytännön järjestelyt vaikuttivat työsimulaatioiden käyttämiseen muutamilla haastateltavilla. Eräs haastateltavista totesi, että työsimulaatiot ovat helppokäyttöinen arviointimenetelmä. ”Leipomopuolella on helppo käyttää työnäytettä”, H10 kertoi. Muutamat haastateltavista kuitenkin totesivat, että järjestäminen on hankalaa ja aikaavievää. ”Voisi joskus harkita, mutta järjestäminen pitkittää prosessia ja on aikaavievää”, H11 kertoi.

Arviointimenetelmänä työsimulaatioita verrattiin myös muihin menetelmiin. Työsimulaatioita useat pitivät tuntemattomana, eivätkä siksi käyttäneet niitä. ”Ei ole tullut tämä asia vastaan”, kertoi H12. Samaa totesi myös H13 ”tietoa tästä voi olla vielä vähän, ei ole aihe noussut esille”. Eräs haastateltava kertoi, että heillä on haluttu pysyä totutuissa toimintatavoissa. ”Meillä on useamman sadan rekrykokemus ja sapluuna on ollut hyvä ja tuonut päteviä henkilöitä”, H11 kuvaili. Työsimulaatioiden käyttöä hankaloitti myös rekrytointiprosessien jakaantuminen eri henkilöille työtehtävistä riippuen.

Haastattelu ja työtodistukset riittivät muutamille haastateltaville kertomaan henkilön taidoista. ”Me on katsottu aika paljon papereita ja todistuksia ja haastateltu”, kertoi H 14. Eräs totesi, että henkilön taidot nähdään koeaikana. Eräs haastateltava kuitenkin totesi haastattelun esittelevän pelkästään hakijoiden keskustelutaitoja. ”Miksi vain haastateltaisiin, eihän heidän työnsä pelkkää keskustelua ole. Haastatteluissa nähdään vain kollegataidot”, huomautti H6. Työsimulaatiot olivat myös erään haastateltavan mielestä hyvä perustelu valintapäätökselle.

6.2.4 Työsimulaatioiden käyttäminen jatkossa

Niistä, jotka eivät tällä hetkellä käyttäneet työsimulaatioita, oli työsimulaatioiden käyttöä harkinnut vain muutama yritys. Reilusti yli puolet ei siis ollut harkinnut työsimulaatioiden käyttöä. Käyttöä harkinneista melkein kaikki olivat oppilaitoksia, mutta myös ravintola-alalla käyttöä oli harkittu. Niistä, jotka eivät olleet harkinneet käyttöä, isoin osa koostui terveydenhuollon toimijoista, mutta miltei saman verran ravintoloista ja kampaamoista.

Muutamat haastateltavista esittivät perusteluja sille, miksi harkitsivat tai eivät harkinneet työsimulaatioiden käyttöönottoa. Muutama perusteli harkintaa sillä, että työsimulaatiot voisivat auttaa erottamaan tarvittaessa kärkihakijat toisistaan. ”On niitä harkittu, jos on tarpeen, että hakijoista voidaan valita parempi”, H15 kertoi.

Eräs harkintaa kommentoinut totesi, että työsimulaatiot voisivat olla nykyään ajankoh-
taisia, kun työntekijöiden osaaminen on muuttunut. Toinen haastateltava kertoi, että
työsimulaatioiden käyttöä on pohdittu muutaman kollegan kesken. Eräs käyttöä suun-
nitteleva haastateltava kertoi aikovansa käyttää työsimulaatiota, mikäli toiminta laajeni-
si ja uusi työntekijä palkattaisiin. Toisaalta toinen haastateltava perusteli samalla taval-
la toiminnan pienuudella sitä, ettei käyttöä ollut harkittu. Harkinnan oli eräässä tapauk-
sessa estänyt myös se, ettei haastateltava tuntenut työsimulaatioita entuudestaan.

6.3 Työsimulaatioiden käytön kesto ja laajuus

Niiltä, jotka käyttivät työsimulaatiota, kysyttiin kuinka pitkään työsimulaatioita on käytet-
ty ja käytetäänkö niitä koko yrityksen henkilökunnalle uuden työntekijän hakemasta
työtehtävästä riippumatta.

Vastausten perusteella yritykset saattoi jakaa kolmeen ryhmään. Suurin osa kuului
konkareiden ryhmään, jossa työsimulaatioita on käytetty hyvin pitkään. Esimerkiksi
taidelaitokset olivat käyttäneet työsimulaatioita vuosikymmeniä. Muutamat vastaajista
kuuluvat kokoneiden ryhmään, jossa työsimulaatioita on käytetty koko organisaation
olemassaolon ajan. Tämä tarkoitti ajallisesti yli viittä, mutta alle kahtakymmentä vuotta.
Vain pari vastaajista kuului noviisien ryhmään, jossa työsimulaatiot on otettu käyttöön
vastikään ja niistä on vasta muutaman vuoden kokemus.

Työsimulaatioita ei käytetty missään tutkitussa yrityksessä säännönmukaisesti joka
kerta tai kaikille työnhakijoille. Käyttöön vaikuttivat vastausten perusteella haettavan
henkilön tulevan työsuhteen pituus sekä erilaiset ammatteihin kohdistuvat vaatimukset.
Käsittelyn selkeyttämiseksi ammatit jaetaan luoviin, kädentaitajiin, vastuullisiin ja hal-
linnollisiin.

Työsimulaatioita käytettiin ammateissa, joihin sisältyi hyvin paljon luovaa työtä. Taide-
laitoksissa työsimulaatioita käytettiin esimerkiksi muusikoilla, näyttelijöillä ja tanssijoilla.
Näiden lisäksi muutama mainitsi myös kuiskaajille tehtävät työsimulaatiot. Eräs tutkitta-
vista kertoi myös kirjailijoille tehtävästä työsimulaatiosta. Eräs vastaaja toi myös esiin,
että heidän organisaatiossaan on toteutettu markkinointiin liittyvä työsimulaatio.

Kädentaitoja vaativilla aloilla oli muutama työsimulaatioita hyödyntävä yritys. Tällaisia työsimulaatioita tehtiin esimerkiksi kampaajille ja kondiittoreille. Eräs tutkittavista mainitsi, että työsimulaatioita käytettäisiin muillekin yrityksen työntekijöille, jos tietotaitoa siihen olisi.

Vastuullisessa asemassa oleviin ammatteihin lukeutuivat esimerkiksi opettajat ja sairaanhoitajat. Näistä molemmille oli vastikään ruvettu järjestämään työsimulaatioita. Työsimulaatiot olivat terveydenhuollossa eräässä yrityksessä käytössä myös avainhenkilöitä haettaessa. Luovia aloja laajemmin työsimulaatioita käytettiin myös eräässä taidelaitoksessa hallinnollisissa tehtävissä.

6.4 Käytetyt simulaatiotyypit

Kuten kyselyyn valittujen ammasteista voisi päätellä, organisaatioissa oli runsas kirjo erilaisia työsimulaatioita. Asiaa ei varsinaisesti kysytty haastattelun aikana, mutta monet vastaajista kuvailivat yritysten käyttämiä työsimulaatiomenetelmiä. Joissakin yrityksissä käytettiin useaa erityyppistä työsimulaatiota, joten eri työsimulaatioiden käyttömäärät olivat suuremmat kuin työsimulaatioiden käyttäjämäärät. Jotkin työsimulaatioista pystyi jakamaan myös muutamaan eri työsimulaatiotyyppiin.

Työsimulaatioista näytteenomaisia työsimulaatioita käytettiin useissa organisaatioissa. Organisaatioissa käytettiin sekä konkreettisia työsimulaatioita että luonnoksia. Kulttuurialalla konkreettisia työsimulaatioita käytettiin esimerkiksi kuiskaajille ja kirjailijoille. Kampaamoissa näytteenomaisista työsimulaatioista olivat käytössä kampauksen tekeminen ja mallinmuutokset. Suunnitelman tekemistä käytettiin yhdessä kulttuurialan ja yhdessä terveydenhuollon organisaatiossa.

Esiintymissimulaatioita käytettiin pelkästään kulttuurialan organisaatioissa. Kyseinen simulaatio voitaisiin myös lukea näytteenomaiseksi simulaatioksi. Esiintymissimulaatioita järjestettiin muusikoille, tanssijoille ja näyttelijöille.

Ryhmissä työsimulaatioita tehtiin vain muutamia. Eräs oppilaitos järjesti näytetunteja, joille opiskelijat osallistuivat. Ryhmän toimintaa tarkkailtiin myös työyhteisön ja hakijan kommunikoinnin näkökulmasta eräässä kampaamoalan yrityksessä.

Kriisinhallintasimulaatioita organisaatioissa ei käytetty, mutta niitä lievempinä hyödynnettiin työhön pohjautuvia ongelmanratkaisusimulaatioita. Näitä käytettiin esimerkiksi terveydenhuollon organisaatiossa hoitohenkilökunnalle. Terveydenhuollossa käytettiin myös parisimulaatiota, jossa kyseessä oli esimiehen ja alaisen välinen ongelmatilanne. Parisimulaatiota käytettiin myös kampaamoalalla havainnollistamaan hakijan asiakaspalvelutaitoja.

7 Johtopäätökset

7.1 Keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset

Työsimulaatiot vaikuttivat tutkimuksen perusteella olevan vielä melko tuntematon henkilöarviointimenetelmä, kuten syyt työsimulaatioiden käyttämättä jättämiseen kertoivat. Tämä sai miettimään, onko työsimulaatioiden käyttöä harkitsevilla ja työsimulaatioiden käyttäjiä tuntevilla jonkinlainen yhteys, mutta työsimulaatioita harkitsevien määrä oli niin pieni, ettei asiasta voinut tehdä johtopäätöstä. Toisaalta työsimulaatioita käyttävistä yrityksistä miltei kaikki tunsivat jonkun, joka käytti työsimulaatioita, joten asialla saattaa olla vaikutusta tämän henkilöarviointimenetelmän valitsemiseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että eniten työsimulaatioita käytetään taidelaitoksissa. Tulos ei ollut yllättävä, mutta mielenkiintoista oli se, että muutamilla yrityksillä työsimulaatioiden käyttö oli levinnyt muihinkin kuin taiteellisiin ammatteihin. Kampaamoissa työsimulaatioita käyttävät yritykset hyödynsivät sekä työsimulaatioiden konkreettisia puolia että tarkkailivat hakijoiden kommunikointia. Vähiten työsimulaatioita käyttävistä on todettava, että kaikissa yrityksissä työsimulaatioihin oli panostettu. Ne olivat joko levinneet yksittäistä työntekijäryhmää laajemmalle tai sitä oli mietitty. Yllättävää oli myös se, että eräs työsimulaatioita käyttävä yritys oli nimenomaan kunnallinen, sillä tutkittavat oletivat yksityisten yritysten panostavan hakijoiden erotteluun käytettyihin henkilöarviointimenetelmiin kunnallisia todennäköisemmin.

Ravintola-alalla käytettiin työsimulaatioita vähemmän kuin olisi voinut kuvitella. Kenties yrityksen koko tai hankalat järjestelyt rajoittivat mahdollisuuksia käyttää niitä. Ravintola-ala on kuitenkin konkreettinen ja sille voisivat sopia useammat eri simulaatiotyypit.

Oppilaitoksissa työsimulaatioiden käyttö oli harvinaista, mutta työsimulaatiot kuitenkin tunnettiin kohtalaisesti. Niistä oltiin kiinnostuneita ja niistä oltiin usein keskusteltu kollegojen kanssa. Uusien toimintatapojen hyödyntäminen herätti kiinnostusta, mutta myös epäilyksiä. Kiinnostusta herätti se, että työsimulaatiot voisivat auttaa erottelemaan entistä paremmin kärkihakijat toisistaan. Toisaalta järjestelyjen vaativuus huolestutti. Näytetuntien pitäminen vaatisi sekä aikaa että opiskelijoita. Jos juuri oppilaitokset ottaisivat työsimulaatiot käyttöön, työsimulaatioiden tunnettuus voisi levitä nopeammin myös osallistuvien opiskelijoiden keskuudessa. Tämä voisi tulevaisuudessa lisätä myönteistä suhtautumista työsimulaatioihin, kun opiskelijat olisivat työnhakijoita.

Terveystieteiden ja ravintola-alalla oli molemmissa ristiriitaisia käsityksiä siitä, sopevatko työsimulaatiot kyseisille toimialoille. Olisi varmasti hyödyllistä, mikäli kokemuksia työsimulaatioista jaettaisiin saman alan toimijoiden kesken. Työsimulaatiot eivät sovi kaikkiin työtehtäviin tai kaikkiin tilanteisiin, mutta työsimulaatioiden soveltamisen esimerkiksi terveydenhuoltoon pitäisi onnistua työtehtävien konkreettisuuden takia melko helposti. Työsimulaatioita pystyi siis käyttämään kaikilla tutkimukseen valituista toimialoista, mutta useilla muillakin aloilla niiden käyttö olisi mahdollista työtehtävien konkreettisuudesta riippumatta. Käyttö edellyttäisi työtehtävän ja yrityksen kannalta merkityksellisten taitojen tunnistamista ja niitä mittaavien simulaatioiden käyttöä.

Vaikka tutkittavat olikin valittu mahdollisimman konkreettisilta aloilta, oli yllättävää kuulla esimerkiksi erilaisista suunnitelmista, joita oli käytetty työsimulaatioina. Käytetyistä työsimulaatiotyypeistä vähimmälle olivat jääneet sosiaalisia taitoja käsittelevät tilanteet, kuten asiakas- tai kollegatilanteet. Niitäkin kuitenkin oli muutamissa eri yrityksissä. Käytetyt simulaatiotyypit osoittivat lisäksi, että työtehtävien sisältöä mallinnettiin työsimulaatioissa hyvin tarkasti.

Teoreettisesti tarkastellen työsimulaatioiden käyttöön vaikuttavat syyt olivat juuri niitä, joita teoriaosassa käsiteltiin. Työsimulaatioita käyttävät perustelivat voimakkaimmin niiden käyttöä henkilöihin liittyvillä tekijöillä. Ne, jotka eivät käyttäneet työsimulaatioita kokivat, että työsimulaatiot eivät soveltuneet heidän rekrytointiprosessiinsa tai toimialalleen. Joissakin yrityksissä käytössä olevat toimintatavat riittivät erottelemaan hakijat, eikä työsimulaatioille ollut tarvetta. Myös järjestelyt osoittautuivat haasteeksi, mutta niitä käytettiin perusteluna yllättävän vähän.

Tuloksissa työsimulaatioita käyttävistä yrityksistä erottui kolme ryhmää: konkarit, kokee-
neet ja noviisit. Konkareilla työsimulaatioiden käyttöön vaikuttivat eniten työtehtävään
liittyvät tekijät, mikä osoitti, että yrityksissä painopiste on työtehtävän ja siihen tarvitta-
van osaamisen määrittelyssä ennen työpaikkailmoituksen tekemistä. Suurin osa konkareista
tunsi samalta alalta toisen työsimulaatioita käyttävän organisaation. Tämä mahdollisesti
kuvastaa sitä, että aiemmin yrityksissä on otettu mallia samalla alalla toimivista
yrityksistä, kun nykyään taas tarkkaillaan ja sovelletaan myös muilla aloilla toimivien
hyviä ideoita. Kaikki konkariyritykset käyttivät työsimulaatioita useammassa kuin yh-
dessä työtehtävässä.

Kokeneiden ryhmä puolestaan käytti konkareita enemmän henkilön osaamiseen ja
toimintatapaan liittyviä perusteluja työsimulaatioiden käytön syinä. Yrityksissä käytettiin
työsimulaatioita vain yhdessä työtehtävässä. Kokeneiden ryhmässä muiden työsimu-
laatioita käyttävien yritysten tunteminen oli hyvin vaihtelevaa.

Noviisien ryhmässä perusteltiin työsimulaatioiden käyttöä sekä työtehtävään haettavilla
ominaisuuksilla että haastatteluiden riittämättömyydellä arviointimenetelmänä. Novii-
sien ryhmässä työsimulaatioita käytettiin vaihdellen, toisaalla moniin työtehtäviin, toi-
saalla vain yhteen työtehtävään. Noviiseilla ryhmää yhdisti se, että yrityksissä tunne-
taan muitakin työsimulaatioiden käyttäjiä, muttei omalta alalta.

Konkareihin ja kokeneisiin verrattuna noviisit siis tarkkailivat enemmän muitakin kuin
oman toimialansa yrityksiä. Ryhmän yritykset vertailivat myös eniten työsimulaatioiden
hyötyjä haastatteluihin eli eri henkilöarviointimenetelmistä oli otettu selvää. Voikin miet-
tiä, olivatko yritykset tehneet selvityksen itsenäisesti vai kuulleet asiasta yrityksen ulko-
puoliselta rekrytoijalta. Se, että kokeneiden ryhmässä käytettiin työsimulaatioita vain
yhteen työtehtävään toisin kuin noviiseilla tai konkareilla, voi kertoa siitä, ettei työsimu-
laatioita ole osattu tai koettu tarpeelliseksi käyttää muissa työtehtävissä. Se, että kokee-
neet painottivat toimintatyylin ja osaamisen merkitystä voi myös viitata siihen, että yri-
tyksissä ydinosaaminen jakautuu yrityksen kannalta vain muutamalle henkilölle, joiden
osaamisen taso on selvitetty parhaiten työsimulaatioilla. Koska konkareiden ryhmä
käytti työsimulaatioita useissa työtehtävissä, voisi olettaa, että niiden käyttö on koettu
niin hyödylliseksi, että työsimulaatioita on ruvettu soveltamaan useisiin eri työtehtäviin.

Niille yrityksille, jotka eivät käytä työsimulaatioita, voisi järjestää esimerkiksi koulutusti-
laisuuksia, joissa voitaisiin käydä läpi työsimulaatioiden käyttäjien kokemuksia ja järjes-

tää jopa mahdollisuus kokeilla työsimulaatioita. Tällä hetkellä kovinkaan moni rekrytointiin profiloitunut yritys ei tarjoa työsimulaatioita haastattelun lisäksi, vaikka kyseiseen arviointimenetelmään ei vaaditakaan psykologin pätevyyttä. Tämän tutkimuksen jälkeen olisi kenties aika selvittää, millaisia ajatuksia ja kokemuksia rekrytointiyrityksillä työsimulaatioista on. Olisi kiinnostavaa kuulla, ovatko työsimulaatiot vaikuttaneet valintapäätöksiin ja kuinka tarkasti käytetyt simulaatiotyypit muistuttavat työtehtävien sisältöä.

Tämän tutkimuksen myötä uudet ihmiset tietävät, mitä työsimulaatiot ovat. Myös ne, jotka eivät tienneet termiä, mutta käyttivät työsimulaatioita, voivat löytää aiheesta halutessaan lisää tietoa. Työsimulaatiot ovat esimiehille hyvin käyttökelpoinen henkilöarviointimenetelmä, sillä sen ymmärtäminen ja tulkinta on tulevan työn tuntevalle henkilölle helpompaa. Tämän takia työsimulaatioista pitäisikin pystyä kertomaan entistä useammille rekrytoinneista vastaaville henkilöille. Työsimulaatiot eivät sovellu kaikille aloille tai kaikkiin rekrytointiprosesseihin, mutta parhaimmillaan ne auttavat yrityksiä valitsemaan kaikkein sopivimmat hakijat ja parantavat näin henkilöstön yrityksille tuomaa kilpailuetua.

Muutamit haastateltavista pyysivät tutkimustuloksia luettaviksi jälkepäin, mikä oli tutkijan näkökulmasta erittäin ilahduttavaa. Se osoittaa, että työsimulaatioista ollaan kiinnostuneita. Sen myötä yksi tämän tutkimuksen tarkoituksista täyttyy.

Tutkimuksessa sen validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus ovat tärkeitä seikkoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia on vaikeampi määrittellä kuin kvantitatiivisessa, mutta kyse on siitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja onko tutkija tulkinut tulokset oikein. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkittavat ovat vastanneet kysymyksiin totuudenmukaisesti ja että tutkimustulokset ovat ajallisesti pysyviä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkijan on vaikeaa vaikuttaa validiteettiin, mutta tutkimus pyrittiin tekemään huolellisesti ja tulokset pidettiin tiiviisti aineistolähtöisinä. Tutkittavien vastausten totuudenmukaisuutta pyrittiin lisäämään kertomalla tutkittaville anonymiteetista. Koska aihe ei ollut erityisen arkaluonteinen, tutkittavilla ei välttämättä ole ollut halua salailla mitään. Toki on aina huomattava, että tutkija on aina persoona ja tutkimus vuorovaikutustilanne. Tämä on saattanut vaikuttaa esimerkiksi siihen, kertoivatko tutkittavat harkinneensa joskus työsimulaatioiden käyttöä vai eivät.

Tutkimuksen aikana edettiin hyvin tarkasti tutkimussuunnitelman mukaisesti, mutta tutkimussuunnitelmassa oli huomioitu, että tutkimustulokset voivat vaatia esimerkiksi syvähaastattelun käyttöä joillekin yrityksille. Tutkimuksen aikana pyrittiin myös ottamaan tutkittavilta saatu palaute huomioon esimerkiksi haastattelujen puherytmiä hidastamalla. Kokonaisuudessaan tutkimus vastasi tutkimusongelmaan ja herätti uusia aiheeseen liittyviä tutkimusaiheita.

Lähteet

Handler, Charles 2009. Job simulations for selecting employees. What might the future hold. ERE.net. Julkaistu 11.3.2009. [Http://www.ere.net/2009/03/11/job-simulations-for-selecting-employees-what-might-the-future-hold/](http://www.ere.net/2009/03/11/job-simulations-for-selecting-employees-what-might-the-future-hold/) Luettu 28.12.2014.

Heino, Teemu 2014. Työhaastattelukouluttaja, psykologi. Supportio, Helsinki. Haastattelu 3.11.2014.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki, ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Honkanen, Henry 2005a. Henkilöarvioinnin käyttö organisaatioissa. Teoksessa Honkanen, Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki, 12-5-3.

Honkanen, Henry 2005b. Menetelmien merkitys arviointityössä. Teoksessa Honkanen, Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki, 98-107.

Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kalajoki, Nina 2014. Konsultti. MPS Career Oy, Helsinki. Luento 12.11.2014.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYPro, Helsinki.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759). Luettu: 19.9.2014.

Leciejewski, Klaus & Fertsch-Röver, Christof 2005. Soveltuvuusarviointi. Yhteistyössä Kirsten Griesen kanssa. Suom. Sari Hellsten. Rastor, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOYPro, Helsinki.

Nederström, Mikael 2012. Rekrytointi voi mennä pieleen. Psycon. Julkaistu 30.8.2012. [Http://www.psycon.fi/fi/blogi/rekrytointi-voi-menna-pieleen](http://www.psycon.fi/fi/blogi/rekrytointi-voi-menna-pieleen). Luettu 7.1.2015.

Niitamo, Petteri 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus, Jyväskylä.

Nyman, Kai 2005a. Arviointimenetelmien luotettavuus. Teoksessa Honkanen, Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki. 161-167.

Nyman, Kai 2005b. Luotettavuuden psykometriset käsitteet. Teoksessa Honkanen, Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki. 167-177.

Ontronen, Sirpa 2005. Henkilöarviointi ostajan näkökulmasta. Teoksessa Honkanen, Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki. 222-230.

Psycon 2015. Psyconin historia. [Http://www.psycon.fi/fi/yritys/psyconin-historia](http://www.psycon.fi/fi/yritys/psyconin-historia). Luettu 16.2.2015.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja], Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/). Luettu 29.12.2014.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014. Loista rekrytoijana. Hoida kosiomatka tyylillä. Kaupakamari, Viro.

Seies, Eeva-Riitta 2012. Sitä saat mitä simuloit. Fakta. Vuosikerta (4/12), 44-46.

Sundvik, Lilli 2005. Simulaatiomenetelmät ja työnäytteet. Teoksessa Honkanen, Henry (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Edita, Helsinki, 149-154.

Syrjänen, Pentti 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyydensuoja. Talentum, Helsinki.

Taylor, Ian 2007. A practical guide to assessment centres and selection methods. Cogan Page, London.

Vaahio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Suom. Ljungberg, Tuikka. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Haastattelukysymykset

1. Käytetäänkö teillä työsimulaatioita?
2. Miksi niitä käytetään tai ei käytetä?
3. Jos työsimulaatioita käytetään, kuinka pitkään niitä on käytetty ja käytetäänkö niitä koko henkilökunnalle?
4. Onko työsimulaatioiden käyttöä harkittu?
5. Tiedättekö sellaisia yrityksiä, jotka käyttävät työsimulaatioita?
6. Saako teitä haastatella tarpeen vaatiessa syvällisemmin?