



Turun yliopisto  
University of Turku

# **ARVIOINTIMENETELMÄT OSANA ORGA- NISAATION REKRYTOINTIPROSESSIA**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Janne Lehtonen

Ohjaaja:

TkT Kirsi Liikamaa

1.10.2012

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	1.10.2012
Tekijä	Janne Lehtonen	Matrikkelinumero	412731
		Sivumäärä	75 + liitteet 3
Otsikko	Arviointimenetelmät osana organisaation rekrytointiprosessia		
Ohjaaja	TkT Kirsi Liikamaa		

#### Tiivistelmä

Organisaatioiden rekrytointiprosessien tärkeys on kasvamassa asiantuntijatehtävien ja kansainvälistymisen myötä. Tämä asettaa haasteita rekrytoinnille. Yksi keino rekrytointiprosessin kehittämiseksi on henkilöarvioinnin monipuolistaminen ja tehtäväkohtaisten vaatimusten huomioiminen prosessissa. Tässä tutkimuksessa henkilöarviointiprosessin kehittäminen tarkoittaa erilaisten arviointimenetelmien lisäämistä perinteisen haastattelun yhteyteen.

Tutkielman ensimmäisessä viitekehyksessä perehdytään rekrytointiprosessiin ja sen vaiheisiin. Toisena viitekehysenä ovat henkilöarvioinnit ja menetelmät, joita rekrytointiprosessin eri vaiheissa hyödynnetään. Tutkielmassa pyritään selvittämään onnistuneen henkilöarvioinnin perusteita rekrytointiprosessissa. Päättökysymysongelma on: *Miten henkilöarviointien hyödyntäminen vaikuttaa organisaation rekrytointiprosessiin?* Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat teemahaastattelut. Haastattelut toimivat organisaatioissa tai konsulttiyrityksissä henkilöstöalan tehtävissä. He ovat vastanneet rekrytointiprosesseista ja suorittaneet hakijoille henkilöarviointeja. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä, jossa aiempi teoreettinen esiymmärrys ohjaa aineiston jäsentelyä ja analysointia.

Tutkimusaineiston perusteella voidaan nähdä, että yksittäisten menetelmien sijaan henkilöarvioinneista pitäisi pyrkiä löytämään heterogeeninen kokonaisuus erilaisia menetelmiä. Kaikki menetelmät eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin, joten menetelmät validoidaan prosessikohtaisesti. Testausmenetelmien hyödyt tulevat esille, kun henkilöarviointiprosessissa pyritään kriteerien perusteella korostamaan tiettyjä, haluttuja ominaisuuksia kyseiseen tehtävään. Haastatteluotteiden perusteella ei kuitenkaan voida yksittäistä menetelmää nostaa muiden ylitse. Tärkeässä asemassa testausmenetelmien hyödyntämisessä on niiden luotettavuuden varmistaminen. Meta-analyysit ovat tehokkaita apuvälineitä luotettavuuden varmistamiseen. Myös testauksien suorittavilla konsulteilla on oma vastuunsa arviointien onnistumisesta. Uusien menetelmien syntyminen ja hyödyntäminen on pitkälle konsulttien varassa, jolloin heidän koulutuksen taso on tärkeää arviointimenetelmien kehittymisen kannalta.

Asiasanat	henkilöarviointi, rekrytointi, rekrytointiprosessi, testausmenetelmät, meta-analyysi, simulaatiot
Muita tietoja	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tutkimusongelmat ja rajaukset .....	9
1.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	9
1.3	Tutkimuksen aineiston kerääminen ja käsittely .....	12
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	13
2	REKRYTOINTI .....	14
2.1	Rekrytointi käsitteenä.....	14
2.2	Strategia rekrytointiprosessin taustalla .....	15
2.3	Henkilöstöhankinta rekrytoinnin avulla .....	17
2.4	Rekrytointi prosessina .....	19
2.4.1	Työhakemusten ja ansioluetteloiden tarkistaminen .....	22
2.4.2	Esihaastattelut .....	23
2.4.3	Haastattelu rekrytointiprosessin yhteydessä .....	24
2.4.4	Valintatestit .....	25
2.4.5	Valintapäätöksen tekeminen .....	26
2.5	Virherekrytoinnit.....	27
3	HENKILÖARVIOINTI.....	29
3.1	Taustaa henkilöarvioinnista .....	29
3.2	Henkilöarvioinnin eteneminen .....	30
3.3	Henkilöarvioinnin menetelmät.....	33
3.3.1	Haastattelu henkilöarvioinnin yhteydessä .....	34
3.3.2	Inventaarit .....	38
3.3.3	Toimintatapakyselyt.....	42
3.3.4	Projektiiviset testit .....	44
3.3.5	Kykytestit .....	45
3.3.6	Simulaatiot .....	47
3.4	Henkilöarviointien luotettavuus .....	49
3.4.1	Reliabiliteetti.....	50
3.4.2	Validiteetti .....	51
3.4.3	Meta-analyysit .....	51
4	HENKILÖARVIOINNIN VAIKUTUS REKRYTOINTIPROSESSIIN.....	54
4.1	Henkilöarviointi organisaation näkökulmasta.....	54
4.2	Rekrytoinnin kehittäminen henkilöarviointien avulla.....	58
4.3	Konsultin rooli henkilöarvioinnissa .....	64

5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	66
5.1	Tutkielman lähtökohdat ja haastatteluotteiden tulokset .....	66
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	69
5.3	Jatkotutkimuksen aiheet .....	71

LÄHTEET .....	72
---------------	----

## **LIITTEET**

LIITE 1 HAASTATTELUSOPIMUS .....	76
----------------------------------	----

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO.....	77
-------------------------------	----

LIITE 3 TUTKIMUKSESSA HAASTATELTAVAT HENKILÖT .....	78
---	----

## **TAULUKOT**

Taulukko 1.	Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat .....	18
Taulukko 2.	Big Five -asteikko ja faktorin ominaisuuksia voimakkaimmin kuvaavia adjektiiveja .....	39
Taulukko 3.	Organisaatioissa hyödynnettävät henkilöarviointimenetelmät.....	58

## **KUVIOT**

Kuvio 1.	Uuden työntekijän rekrytointiprosessi.....	21
Kuvio 2.	Henkilöarviointi prosessina .....	31
Kuvio 3.	Henkilöarvioinnin menetelmät .....	33
Kuvio 4.	Meta-analyysi eri menetelmien ennustevaliditeetista henkilöarvioinneissa .....	52
Kuvio 5.	Rekrytointiprosessi organisaation näkökulmasta .....	54



# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöarviointien hyödyntämistä rekrytoinnissa ja pohtia henkilöarviointimenetelmien vaikutuksia rekrytointiprosessin tuloksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan eri henkilöstöarvioinnin menetelmiä ja tuodaan esille niiden vahvuuksia sekä heikkouksia. Haastatteluiden avulla kerätyllä tiedolla täydennetään ja testataan tutkimuksen viitekehyksiä ja syvennetään henkilöarviointimenetelmien käsittelyä viitekehysten sisällä.

Viime vuosikymmenien aikana työtehtävät ovat monipuolistuneet. Tämä asettanee työtehtävillä osaamisvaatimuksia, jotka täyttäviä hakijoita on entistä vähemmän. Hakijat pystyvät yhä useammin valitsemaan heille itselleen soveliaimmat työtehtävät. Organisaatiot eivät enää pysty houkuttelemaan osaavia työntekijöitä pelkästään palkalla tai työsuhte-eduilla. Organisaatioiden pitääkin keskittyä enemmän työtehtävien sisällön ja mielekkyyden kehittämiseen. (Rioux & Bernthal 1999.) Tällöin rekrytointiprosessin tärkeys organisaation kehittymisen elementtinä kasvaa. Tätä vaikutusta ei ole monessa organisaatiossa ymmärretty, vaikka monen organisaation kehittymisen taustalla on osaava työnvoimapääoma. (Terpstra & Rozell 1997.) Rekrytointi prosessina koostuu monimutkaisesta joukosta psykologisia, organisatorisia ja yleistoloudellisia muuttujia, jotka vaikuttavat eri tavoin organisaatioon ja rekrytointiin. Vaihtoehtoja rekrytoinnille on vanhan henkilöstön koulutus, urakierto tai organisaation uudelleenjärjestelyt. (Barber 1998, 6.)

Peruslähtökohdat rekrytointiprosessille syntyvät organisaation strategiasta, jonka näkyminen rekrytointiprosessissa, prosessin etenemisessä sekä prosessin lopullisissa tuloksissa on tärkeää. Rekrytointia aihealueena on saanut osakseen suhteellisen vähän tutkimusta muihin johtamisen osa-alueisiin verrattuna. Suurin syy tähän on aihepiirin kompleksisuus. Rekrytointiprosessi aloitetaan selvittämällä, mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työssä menestymisen kannalta. (Syrjänen 2006, 148.)

Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan työntekijän ominaisuuksien, suoritusten ja kehitysmahdollisuuksien pohjalta laadittua yleisarviota (Macan & Dipboye 1990). Vaikka testausmenetelmien hyödyntäminen on kasvanut osana henkilöarviointia, Rynes, Colbert ja Brownin (2002) esittävät, että tutkitun tiedon ja hyödynnettävien menetelmien välillä on suuria eroavaisuuksia. Tutkimustietoa hyödynnetään pitkällä viiveellä ja uusia menetelmiä otetaan käyttöön organisaatioissa hitaasti. Nykypäivän tutkimustiedon perusteella voidaan Schmidtin ja Hunterin (1998) mukaan perustellusti esittää, että eri testausmenetelmien avulla olisi mahdollista kasvattaa organisaatioiden tuottavuutta, tehokkuutta ja oppimiskykyä, jos menetelmiä hyödynnettäisiin useammin ja asiantuntevasti rekrytointiprosesseissa.

Vaikka kokemukset testausmenetelmien hyödyntämisestä puhuvat puolestaan, ei menetelmiä Wolfin ja Jenkinsin (2006) mielestä usein nähdä tärkeäksi henkilöarviointiprosessissa. Suurin syy eri menetelmien heikkoon implementointiin on niistä syntyvät kustannukset. Arviointimenetelmien kehittymisen myötä on testausmenetelmistä tullut kuitenkin yhä suositumpi vaihtoehto työnhakijoiden ominaisuuksien arvioitaessa. Yhden tutkimuksen perusteella jopa puolet organisaatioista vaatii erilaisia testejä uusilta työntekijöiltään. (Mondy, Noe & Premeaux 2002, 175–176.)

Tutkimuksessaan Carless (2009) listasi viisi pääkohtaa, jotka osoittavat henkilöarviointimenetelmien hyödyntämisen kasvun ja sen kuinka testien hyödyntäminen on yhteydessä organisaatioiden henkilöstöasiantuntijuuteen. Näitä ovat internetin lisääntynyt käyttö, henkilöarviointien kustannusten laskeminen, yleinen tietoisuus henkilöarviointien hyödyistä, erilaisten menetelmien validiteetin ja luotettavuuden todistaminen sekä organisaatioiden asiantuntijuuden lisääntymisen myötä kasvaneen laadukkaampien henkilöarviointien ja rekrytointimenetelmien vaatiminen.

Tärkein syy testausmenetelmien käyttämiseen on työnhakijoiden asenteen ja työhön liittyvien taitojen selvittäminen. Nämä ovat Ryan ym. (2004) mukaan ominaisuuksia, joita ei pystytä kunnolla arvioimaan pelkkien haastatteluiden avulla. Testien pitää olla työtehtävään liittyviä ja niiden pitää täyttää odotukset, jotka niille on asetettu. Vaikka käytettäisiin parhaita mahdollisia testejä, on virheiden ilmaantuminen silti mahdollista. Tästä syystä testejä ei voida käyttää yksinään valintapäätöksen perustana. (Mondy ym. 2002, 192.)

Tutkimuksen aihevalintaan johti oma kiinnostukseni rekrytointiprosessiin ja sen kehittämiseen. Aihepiiriä on Suomessa laajasti tutkittu ja menetelmien tueksi on tehty validiteettitutkimuksia. Arviointimenetelmien hyödyntäminen tuli kuitenkin konkreettisesti esille vasta opiskelijavaihtoni aikana. Vaikka Suomesta löytyy tutkimustietoa, ei menetelmiä sovelleta Suomessa rekrytointiprosesseissa samassa mittakaavassa. Rekrytointiprosessien tärkeys tulee jatkossa lisääntymään työtehtävien painottuessa yhä enemmän asiantuntijatehtäviin, jolloin henkilöarviointien laadukkuus ja monipuolisuus ovat tärkeitä elementtejä onnistuneelle rekrytointiprosessille. (Mondy, Noe & Premeaux 2002, 175.) Lisäksi Wolf ym. (2006) nostavat esille, että pelkästään testausmenetelmien teknisten ominaisuuksien tutkimisen lisäksi, tutkimuksen pitäisi painottua enemmän siihen, kuinka näitä menetelmiä oikeasti hyödynnetään. Tällöin voitaisiin osaltaan vähentää tieteen ja käytännön kuilua henkilöarviointin osalta. Tähän omalta osaltani tutkimuksellani pyrin.

Rekrytointi on prosessina hyvin häilyvä, joten näen tärkeäksi käsitellä prosessin pääpiirteitä ja selventää sen kulkua. Lisäksi työn kannalta on tärkeää avata keskeisiä arviointimenetelmiä sekä selventää niiden välisiä eroavaisuuksia. Empiirisen aineiston avulla tuodaan esille käytännön kokemuksia arviointimenetelmistä. Näillä analysoidaan taas

teorian avulla uusia näkökulmia tutkimuskysymysten ympärille. Tutkimus tulee olemaan kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastatellaan henkilöstöalan ammattilaisia.

## 1.1 Tutkimuksen tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän pro gradu -tutkielman päätutkimusongelma on: *Miten henkilöarviointien hyödyntäminen vaikuttaa organisaation rekrytointiprosessiin?* Tutkimuksen osaongelmat ovat *Millainen on organisaation onnistunut rekrytointiprosessi?* ja *Mitä arviointimenetelmiä hyödynnetään henkilöarvioinnissa?* Tutkielma rakentuu kahdesta viitekehystä ja empiirisestä aineistosta, jonka avulla johdetaan päätelmiä ja yhteenveto aihealueesta.

Tutkimuksen aiheen rajaaminen on kriittistä keskustelu tutkijan ja tutkimusaiheen välillä. Tällöin tutkija joutuu perustelemaan itselleen, miksi tiettyä aihetta käsitellään tutkimuksessa, kun toinen aihepiiri rajataan ulkopuolelle. Aiheen rajaamisella täsmennetään tutkimusongelmia ja selvennetään tutkielman rakenteen kuvaa, ennen itse tutkimuksen alkua. Samalla luodaan perusteita tutkimuksessa hyödynnettävään näkökulmaan ja menetelmiin. (Pihjala 2006, 36–38.)

Tutkielman otsikko *Arviointimenetelmät osana organisaation rekrytointiprosessia* rajaa tutkimusta kahdella oleellisella tavalla. Ensinnäkin tutkielmassani käsittelen henkilöarviointeja pelkästään osana rekrytointiprosessia, ei muissa henkilöstöhallinnan yhteyksissä. Tällöin työn ulkopuolelle jätetään muut arvioinnin kohteet, kuten työssä suoriutuminen, osaamisen kehittäminen, työyhteisön kehittäminen ja työmenetelmien kehittäminen. Näiden huomioiminen työssä ei ole mahdollista aihepiirin ja menetelmien moninaisuuden takia.

Toisena rajauksena tutkimuksessani on keskittyminen pelkästään organisaation näkökulmaa. Tällä rajauksella pystytään selvittämään aiheen kohdentumista organisaatio-tieteiden puolelle ja toisaalta rajauksella selvennetään hyödynnettävää aihealuetta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tieteelle ei ole tarkkaa määrittystä ja siitä on esitetty monia määrittäyksiä, jotka perinteisesti eroavat paljonkin toisistaan. Tiede on käsitteenä hyvin laaja, jonka myötä sen yleispätevä määrittäminen on hankalaa. Tieteellä tarkoitetaan Niiniluodon (1997, 13) mukaan luontoa, ihmistä ja yhteiskuntaa koskevien tietojen systemaattista kokonaisuutta (tieteellisen tutkimuksen tulokset) ja toisaalta tällaisten tietojen tarkoituksellista ja järjestelmällistä tavoittelua (tieteellinen tutkimusprosessi). Toisaalta monet tutkijat pitävät kyseistä käsitettä tieteestä liian tiukkana. Perusteluina kritiikille on ollut yllä olevan

käsitteen määrittelyn väljyys. Se ei erota tiedettä epätieteestä tai ei-tieteellisestä toiminnasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 8.)

Tieteenfilosofia ymmärretään filosofiana tieteestä. Tieteenfilosofian tehtävänä on tapainon rakentaminen erilaisten tutkimusperinteiden välille. Tieteenfilosofia ei pelkää kuvailua, mitä tiede on. Se ottaa kantaa, millaista tiede voi olla. Teorian ja käytännön suhde on yksi tärkeimmistä kysymyksistä tieteenfilosofisessa keskustelussa. Tieteenfilosofiset tarkastelut tuottavat näkemyksiä käytännön tutkimusmahdollisuuksista ja tutkimusongelmista. (Näsi 1980, 30.) Tieteenfilosofia voidaan tutkimuksessa jakaa kahteen ulottuvuuteen subjektivistiseen ja objektivistiseen. Tutkija valitsee ulottuvuuden mukaan, miten hän ymmärtää ongelmat ja mistä näkökulmasta hän niitä lähestyy. Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Hyödynnän subjektiivista näkökulmaa, jossa otan huomioon tutkijan mielipiteet ja aikaisemmat kokemukset tutkittavasta aihepiiristä. (Burrell ja Morgan 1979, 21.)

Tutkimuksen metodologialla pyritään havainnollistamaan miten ja millaisia käsitteitä on käytetty todellisuuden hahmottamiseen, jotta on saavutettu tutkimuksessa oleva tieteellinen informaatio (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13). Tutkimusongelma määrittää tutkimuksen kulun ja ratkaisee sen, miten syntyneitä aineistoa käsitellään ja julkaistaan. Tutkimuksessa on tarkasteltava miten asetetut ongelmat ovat ratkenneet tai miten on ongelmien ratkaisemiseksi edetty. Menetelmät ovat joukko toimenpiteitä, menettelytapoja ja käytäntöjä, joilla aineistoa kerätään ja joilla sitä analysoidaan. Menetelmät mahdollistavat vuorovaikutuksen tutkijan ja tutkimuskohteen välillä. Havainnot ovat teoriasidonnaisia ja ne piirtävät osan ihmisen näkemästä todellisuudesta, eivät kokonaisuutta. (Salonen 2004, 82–89; Pihlaja 2006, 52–53.)

Laadullisena tutkimuksen tavoitteena on kuvauksen rakentaminen rekrytointiprosessin henkilöarvioinnista arviointimenetelmiä hyödyntäen. Laadullisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on syvälinen ymmärtäminen ja ilmiön kuvaaminen sen luonnollisessa ympäristössä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 40). Verrattuna määrälliseen tutkimukseen, on laadullisessa tutkimuksella paremmat mahdollisuudet säädellä, rajata ja valikoida aineistoa. Tyypillisesti laadullisen tutkimuksen aineisto on monitasoista ja moniulotteista. Voidaan sanoa, että määrällisen tutkimuksen aineisto luo itse itsensä analyysin edetessä. (Pihlaja 2006, 90–91.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta tapahtuu kaikissa analyysin vaiheissa: aineiston käsittelyssä, luokittelussa ja varsinaisessa tulkinnassa. Kvalitatiivinen analyysi ei ole yksioikoinen päätelmien ketju vaan analyysin luonne vaihtelee prosessin eri vaiheissa. Näin ollen tulkintojen toistettavuus vaihtelee prosessin eri vaiheissa. (Koskinen ym. 2005, 104–105.) Laadullinen tutkimus voidaan nähdä arvoituksen ratkaisemiseksi, jossa arvoituksia ovat tutkimusongelmat, jotka pyritään tulkitsemaan. Esitetyt asiat eivät saa näin olla ristiriidassa tulkintojen kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa prosessin eri vaiheet nivoutuvat keskenään yhteen aina havaintojen tekemisestä tulosten tulkintaan. Tut-

kimuksen havainnot ovat tutkimusaineistoa, jota prosessin edetessä kehitetään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Alasuutari 1993, 22–29.)

Laadulliselle tutkimusmenetelmän haasteita ovat tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta sekä tiedon subjektiivisuus ja deskriptiivisyys (Koskinen ym. 2005, 30–33). Toisaalta samat seikat ovat menetelmän rikkautena, koska aineistosta pystytään nostamaan esille asioita, jotka eivät onnistuisi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tavoitteena on kiinnittää haastatteluiden erilaiset näkemykset tutkimukseen ja täydentää teoreettista tulkintaa aiheesta. Tutkimuskohteeseen vaikuttavat subjektiiviset kysymykset, joten määrällinen tutkimus aiheesta ei onnistuisi.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tutkimusmenetelmiä voidaan hyödyntää yhdistellen eri menetelmiä tutkittavaan ongelmaan, tietenkin huomioiden käytössä olevat tutkimusresurssit. Haastattelun avulla pystytään saamaan syvällinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Verrattuna kyselyyn, haastattelu tarjoaa joustavuutta menetelmänä. Suullisten kysymysten järjestystä ja muotoa pystytään muokkaamaan haastattelun edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–73.)

Keskeinen haastattelua ohjaava instrumentti on haastattelurunko. Runko tarjoaa haastattelulle hahmotelman ja varmistaa, että tutkija esittää haastateltaville tarvittavat kysymykset. Toisaalta runko mahdollistaa sen, että itse haastattelu sujuu luontevasti. Haastattelua voidaan pitää muuten usein ainoa oikeana keinona kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Haastattelut ovat tutkielmassani analyysin ja argumentoinnin perusta. Haastattelurunko on tärkeässä asemassa, silloin kun lukijan on vaikea tavoittaa argumentoinnin lähde. Tämän takia tutkimuksen haastatteluissa on hyödynnetty haastattelurunkoa (liite 2). (Koskinen ym. 2005, 106–109.)

Haastattelumenetelmässä on yleensä valittava kolme vaihtoehtoa: lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai syvähaastattelu (Koskinen ym. 2005, 104). Teknisesti näiden kolmen eri menetelmän väliset erot perustuvat haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. Toisaalta eri haastattelumuodoilla on erilainen suhde niiden taustalla olevaan tutkimusmenetelmään ja tutkittavaan ilmiöön. Teemahaastattelujen heikkoutena nähdään usein niiden tuottaman tiedon subjektiivisuus, koska tuotettu tieto on näin epäsuorasti verrannollinen tutkittavaan kohteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Toisaalta teemahaastattelujen käyttöä puoltaa niiden antama liikkumisvara. Teemahaastattelu perustuu aina ennalta laadittuihin teema-alueisiin. Teema-alueiden avulla varmistetaan, että haastattelu kattaa kaikki tutkimusongelman kannalta oleelliset teemat. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät ihmisten vuorovaiikutustilanteista. Teema-alueiden avulla varmistetaan tutkimuksen luonnollinen kulku sekä mahdollistetaan omien mielipiteiden esille tuominen haastattelujen aikana. Haas-

tattelusta muodostuu tällöin keskustelumaisempi ja menetelmän käyttö sallii uusien, ennalta suunnittelemattomien aiheiden esille nousun. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Teemahaastattelu mahdollistaa tutkijalle haastattelun ohjaamisen, joka on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää. Tutkijalla pitää olla riittävät haastattelutaidot, jotta teemahaastatteluiden avulla saadaan relevantit asiat esille aiheesta. (Koskinen ym. 2005, 104–108.) Teemahaastatteluissa pitäydytään yleensä vain muutamassa haastattelussa, jolloin pitää pohtia, ovatko kyseiset haastattelut todella kvalitatiivisesti laadukkaita ajatellen kyseistä työtä. Harkinnanvarainen näyte voi olla monella tavalla harhaanjohtava, jolloin kriittisyys valinnoissa on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 60.) Haastattelut perustuvat haastatteluiden yhteydessä olevaan haastattelusopimukseen (liite 1), jossa kerrotaan aineiston käsittelystä ja siitä, mitä aineistolle tapahtuu tutkimuksen jälkeen.

### 1.3 Tutkimuksen aineiston kerääminen ja käsittely

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tällöin tutkijalle jää vastuuta tarpeeksi kattavan haastatteluotannon tekemisestä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tutkimusasetelma käsittää yleensä tyypilliset ratkaisut, jotka liittyvät siihen, montako tapausta tarvitaan ja miten ne suhteutuvat tai liittyvät toisiinsa (Koskinen ym. 2005, 43). Tutkimuksen haastattelut rakentuvat neljän teemahaastattelun ympärille.

Haastateltavaksi valikoitui erilaisia organisaatioita ja erilaisessa asemassa olevia henkilöitä. Tutkielmaa varten haastattelin henkilöitä yhteensä neljästä organisaatiosta, joista on kerrottu tiivistettynä tutkimuksen liitteessä 3. Jatkossa käsittelen henkilöitä lyhenteellä H ja numero haastattelun henkilön perusteella. Toisessa ja kolmannessa haastattelussa on haastateltavana kaksi henkilöä. Työhöni tuleekin tällöin kommentteja yhteensä kuudelta henkilöltä. Haastattelut kestivät kaikki tunnin, joten yhteensä tutkimuksessa on neljä tuntia empiiriala lähdemateriaalina.

Haastattelujen litterointi tapahtui siirtämällä nauhat kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen työssäni on tuotu esille suoria otteita haastateltujen kerronnasta. Kerronnan kieliooppia korjattiin otteiden luonnin yhteydessä, mutta samalla kuitenkin säilytin materiaalin asiasisällön. Tutkimuksessa on ennalta määritellyt kategoriat tutkimuksen rungon ja osa-alueiden perusteella, jotka tulevat esille teemahaastattelukysymyksissä. Jokaisesta teema-alueesta on pohdittu erikseen, mikä oli haastatteluissa merkityksellistä tapausten luokittelumiseksi. Tutkimusaineiston perusteella tutkija rakentaa kuvauksen, luokittelun ja yhdistää aineiston saaden aikaan kuvaavan tulkinnan tutkimusongelmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136–151.)

Haastattelujen käsittely perustuu teoriaohjaavaan analyysiin, jossa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Tällöin analyysiyksiköt valitaan

sen perusteella, että ne ovat tutkimuksen kannalta relevantteja. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä. Analyysistä on nähtävä aikaisemman tiedon vaikutus mutta aikaisemmin tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan paremmin uusia ajatusuria luova. Tällöin aineistonkäsittelyn menetelmää ei täysin voida pitää induktiivisena vaan siinä on myös deduktiivisia ominaisuuksia. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkija pyrkii yhdistämään ajatteluprosessiin aineistolähtöisen ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100.)

Empiirinen aineisto pyritään liittämään teoreettisiin käsitteisiin ja tutkimuksen tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostuneet johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Empiirinen aineisto tuodaan tutkimuksessa esille suorilla näytteillä haastatteluaineistosta. Nämä haastatteluotteet keskustelevat läpi tutkimuksen teorian kanssa ja rakentavat pohjan tulkinnoille aiheesta. Empiirisen aineiston ja teorian vuoropuhelun avulla voidaan Pihlajan (2006, 53–54) mielestä edesauttavaa jäsentyneempien johtopäätösten tuottamista aineistosta. Haastatteluaineistolla voidaan jäsentää helpommin teoriaa analysoitavaksi ja dialogin avulla teoriaa voidaan koetella haastattelujen avulla.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä temaattisesta pääluvusta ja lähdeluettelosta liitteineen. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa määritellään tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma, selvennetään tutkimuksen rakenne sekä tuodaan esille tutkimuksen tärkeimmät käsitteet ja määritelmät. Lisäksi havainnollistetaan tutkimuksen eteneminen sekä kerrotaan tutkimusmenetelmän valinnasta. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen metodologiasta ja lisäksi tuodaan esille perusteluita kyseisen metodin valinnalle.

Toisessa luvussa käsittelen organisaatioiden rekryointiprosesseja yleisellä tasolla ja havainnollistan prosessin eteneminen sekä kerron prosessin kannalta tärkeimmät vaiheet. Prosessin lisäksi kerron kappaleessa valmisteluista, joita pitää tehdä ennen prosessin alkamista sekä virheistä joita voi seurata, jos prosessi epäonnistuu. Kolmannessa luvussa kerron henkilöarvioinnista yleisesti, jonka lisäksi tuon esille tutkimuksen kannalta yksilöllisemmin muutaman henkilöarvioinninmenetelmän. Lisäksi käsittelen eri henkilöarviointimenetelmien luotettavuutta ja sitä kuinka menetelmiä pystytään arvioimaan tehokkaasti.

Neljännessä luvussa kerron kuinka eri henkilöarvioinnin menetelmät tuodaan käytännössä rekryointiprosessiin ja miten eri testit valikoituvat erilaisiin prosesseihin. Lisäksi luvussa käsittelen arvioitsijan asemaa ja merkitystä henkilöarviointiprosessissa. Viidennessä luvussa kerron tutkielman johtopäätöksistä, mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen rekryointiprosessiin henkilöarviointimenetelmiä hyödyntäen. Lisäksi käsittelen tutkimuksen luotettavuutta ja kerron kuinka se on pyritty varmistamaan.

## 2 REKRYTOINTI

### 2.1 Rekrytointi käsitteenä

Sana rekrytointi on peräisin ranskankielisestä verbistä *recruiter*, jonka syntyhistoria on sotilasorganisaatioiden värjäystapahtumissa. Suomen kieleen termi on tullut ruotsin kielen kautta. Vaikka sanan historia on sotilasorganisaatiossa, on liike-elämässä omakuttu termistä pehmeämpiä muotoja. Termi ymmärretään itse rekrytointiprosessin lisäksi työsuhteen aloittamisprosessina ja sitä edellyttävinä prosesseina, joita ovat resurssi-analysointi ja kriteeriansuunnittelu. (Bratton & Gold 2007, 240.)

Kuten Syrjänen (2006, 148) huomauttaa, ei rekrytointi ole demokraattinen prosessi. Hyvin tyypillisesti rekrytointiprosessissa voi hakijoiden määrä olla kymmenissä tai sadoissa. Heikointa ehdokasta ei valita eikä myötätunnolla ole mitään tekemistä rekrytointipäätöksen kanssa. Tasa-arvolla ja yhdenvertaisuudella ei ole perinteisesti ollut tekemistä rekrytoinnin kanssa vaan paras, osaavin ja vahvin ehdokas on valittu organisaatioon.

Kuten yleensä organisaatiossa, pitäisi rekrytoinnissa säilyttää panos-tuotos -ajattelu mukana prosessissa (Fisher, Schoenfeldt & Shaw 2003, 171). Paras päätös syntyy kun uuden henkilön palkkauspäätös kytkeytyy organisaation strategisiin tavoitteisiin. Jokaisen uuden työntekijän odotetaan tuovan organisaatiolle jokin sellainen elementti, jolla organisaatio pääsisi lähemmäksi visiotaan ja tavoitteitaan. (Valvisto 2005, 27–29.) Haastattelussa nousi esille organisaatioiden tavoitteiden huomioiminen rekrytointiprosessissa ja niiden tuominen käytäntöön rekrytoinnin yhteydessä.

*Sanoisin että suurin osa prosessista on henkilöstöorganisaation käsissä. Niin me pystymme pitämään kiinni siitä, että laatu on melko tasasta. Kaikkia prosessin välivaiheita seurataan. ”H4”*

Vaikka jokaisella organisaatiolla on omat ammattilaisensa hoitamassa rekrytointia, on prosessista tullut yhä standardoidumpi. Organisaatioita ohjaavat prosessissa kaksi yleispätevää tekijää. Ensimmäisenä ovat yleistyvät kansainväliset lait ja pykälät, jotka ohjaavat organisaatioiden toimintaa maasta riippumatta. Toisena on arvioitsijoiden yhä kansainvälistyneempi koulutus ja tutkimustausta. Henkilöarviointiammatillaiset jakavat nykyään kansainvälisen tutkimustiedon, jolloin uudet tutkimustulokset ja niiden sovellukset leviävät tehokkaasti. (Wolf ym. 2006.)

## 2.2 Strategia rekryointiprosessin taustalla

Strategialla vaikutetaan työnantajakuvan muodostumiseen. Hyvämaineinen organisaatio on vetovoimainen ja pystyy pitämään henkilökuntansa sekä houkuttelemaan osaavia uusia työntekijöitä (Giumetti & Sinar 2012). Kilpailu osaavasta ja asiantuntevasta henkilöstöstä kiristyy jatkuvasti. Tämä luo organisaatiolle paineita panostaa strategisiin päätöksiin henkilöstöpolitiikassa. (Rioux ym. 1999.)

Strategisessa ajattelussa kytketään oikeat ihmiset oikeille paikoille ja näin organisaatio voi menestyä kilpailijoitaan paremmin. Tästä hyötyvät niin henkilöstö, asiakkaat kuin omistajat. Jotta strategian jalkauttaminen onnistuu, pitää strategia purkaa konkreettiseksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi. Yksi tärkeä elementti on henkilöstöjohtajan osallistuminen strategiaprosessiin. Vain sillä tavoin hän voi ymmärtää, miten strategiset painotukset ja valinnat ovat syntyneet. (Valvisto 2005, 195–209.) Haastatteluotteissa nousikin esille, kuinka strateginen ajattelu huomioidaan rekryointiprosessissa.

*Organisaation strategiset linjaukset otetaan huomioon siinä vaiheessa, kun määritellään millaisia speksejä, mitä osaamista halutaan. Haetaanko jotain uutta osaamisaluetta vai mitä. Loppujen lopuksi, se on esimiehen vastuulla ottaako hän strategian linjaukset huomioon suositusjärjestystä tehdessä. Sitten henkilöstöihminen ottaa usein omaa henkilöstöstrategian näkökulmia esille. Rekryoivan esimiehen pitäisi keskustella esimiehensä kanssa ja käydä läpi muutostilanteita ja niissä huomioitavia painopisteitä.”HI”*

Strategiset osaamisalueet pitäisi Salojärven (2009) mielestä määritellä strategian avulla painottaen liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeisiin osa-alueisiin. Organisaatiot voidaan asemoida markkinoilla, näiden strateginen osaamisalueiden mukaan pitkällä aikavälillä. Näin pyritään edistämään organisaation vision toteuttamista. Organisaatiolla voi olla erillinen henkilöstöstrategia, organisaation yleisen strategian lisäksi. Tällöin henkilöhallinnon linjaukset ja tavoitteet perustuvat henkilöstöstrategiaan. Jotta henkilöstöyksikkö kuitenkin kääntyisi johdon strategiseksi kumppaniksi, henkilöstöjohtajan ja henkilöstöyksikön johtaminen ja kehitys pitäisi perustua liiketoimintastrategiaan. (Rioux & Bernthal 1999.)

Osaamisalueiden syvälinen pohdinta auttaa Vaahtion (2005, 78) mielestä luomaan vision ja suunnan ennakoivalle henkilöstöhankinnalle. Kun toimiala, markkinat ja organisaatio muuttuvat, on pohdittavat miten muutos huomioidaan organisaatioiden osaamisvaatimuksissa. Strategisten osaamisalueiden määrittämisen lisäksi Vaahtio (2005, 22) kannustaa organisaatioita konkreettisesti kartoittamaan osaamisalueensa. Osaamiskartoitus auttaa selvittämään, onko organisaatiossa henkilöitä sopivalla osaamis-

profiililla, onko uuden henkilön rekrytoinnille tarvetta ja minkälaista osaamista tulisi organisaatioon hankkia.

Osaamisalueiden määrittämisestä ja osaamiskartoituksesta on hyötyä henkilöstösuunnittelun yhteydessä. Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on kytkeä henkilöstösuunnittelu organisaation strategisiin tavoitteisiin, joiden pohjalta organisaatio voi asettaa laadullisia ja määrällisiä tavoitteita henkilöstölleen. Tavoitteita verrataan nykyisiin resursseihin ja tehdään johtopäätöksiä tulevaisuuden tarpeista. (Salojärvi 2009, 121.)

Haastateltavat ymmärsivät, että osaamiskartoituksella pyritään tekemään kartoitus, jossa arvioidaan nykyisten työntekijöiden osaamisalueita, niiden havainnointia sekä kartoittamista. Kun osaamisalueet on havainnoitu, pystytään kartoittamaan organisaatiossa olevia puutteita. Osaamisalueiden kartoittaminen antaa tärkeää tietoa henkilöstöstä, koko organisaation liiketoiminnasta sekä tulevista rekrytointiprosesseista. (Fisher ym. 2003, 172.)

*Edellinen työntekijä määrittelee yleensä toimenkuvansa jollainlailla. Tämän jälkeen pitää miettiä uudelleen organisointia, aiheuttaa ympäristö jotain paineita työtehtävän muuttamiseen. Tällöin katsotaan, mitä tehtäviä pitää tehdä ja mistä voisi luopua. Vasta tämän jälkeen pohditaan, mitä henkilöominaisuuksina tehtävä vaatii. ”H4”*

Osaamiskartoituksessa selvitetään jäsennellysti, mitä henkilö osaa, mitkä ovat hänen vahvuutensa ja mitä osa-alueita hänen tulisi osaamisessaan kehittää. Osaamiskartoitus on hyvä suorittaa ennen rekrytointiprosessia, koska näin havaitaan mitä osaamisalueita löytyy valmiiksi talon sisältä ja mitä osaamista pitää rekrytoida ulkopuolelta. (Vaahtio 2005, 22–24.) Lisäksi Carless (2009) osoittaa tutkimuksessaan, että osaamiskartoituksella saadaan luotettavampia tuloksia henkilöarvioinneista verrattaessa siihen, että kartoitusta ei tehtäisi ennen rekrytointia.

Rekrytointitarve syntyy henkilöstöpoistuman tai liiketoiminnan kasvun kautta. Yleisimmin tarpeen havaitsee joko organisaation ylin johto strategia- ja henkilöstösuunnittelun yhteydessä tai esimies operatiivisessa toiminnassa. (Salojärvi 2009, 127.) Rekrytointi voidaan pitää joko aukon paikkauksena tai uuden resurssin hankintana. Aukon paikkauksesta on kyse, kun ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden sijaan rekrytoinnilla reagoidaan johonkin, mikä on tapahtunut tai välittömästi tapahtumassa. Uuden resurssin hankinnassa sen sijaan rekrytoidaan uutta osaamista, jota organisaatiossa ei ennestään ole. (Vaahtio 2005, 32–39.)

Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä, pitää tehdä kriittinen kartoitus nykyisistä resursseista ja siitä pitäisikö puuttuvan työpanoksen painopistettä muokata tulevaisuutta ajatellen (Markkanen 2002, 12–13). Haastatteluissa nousi esille, että kiristynyt kilpailu-

tilanne on johtanut siihen, että toimenkuveanalyysistä on tullut yhä tärkeämpi keino työntekijöiden motivoinnissa ja tavoitteiden saavuttamisessa.

*Yleensä tarkoituksena on, että yksikössä tehdään ensin kriittinen resurssi-analyysi, jotta voidaan päättää otetaanko uutta henkilö tilalle vai ei. Sen jälkeen tehdään esimiehen kanssa kuvaus toimenkuvasta ja pyydetään virallinen rekrytointilupa johdolta. ”H5”*

Rekrytointi yhdistetään monesti samaan prosessiin tuottavuuden kehittämisen ja uudelleenjärjestelyiden kanssa. Rekrytointiprosessia ei voida oikeastaan edes käynnistää, jollei tarkastele aluksi, mikä on täytettävän tehtävän vaatimustaso ja mitkä ovat ne ominaisuudet, jotka ovat keskeisiä työssä menestymisen kannalta. (Fisher ym. 2003, 172.)

### **2.3 Henkilöstöhankinta rekrytoinnin avulla**

Henkilöstöhankinnalla tarkoitetaan Kauhasen (2009, 70–71) mukaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan henkilöresursseja. Henkilöstöhankinta jaetaan yleisesti sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Organisaation sisäisestä hankinnasta on kysymys silloin, kun henkilöresurssi hankitaan organisaation sisältä. Ulkoisella hankinnalla tarkoitetaan taas organisaation ulkopuolta resurssien hankkimista.

Sisäisessä rekrytoinnissa voidaan puuttuva työpanos mahdollisesta korvata organisaation sisältä (Fisher ym. 2003, 172). Sisäisessä rekrytoinnissa onkin monia etuja. Valittu henkilö tunnetaan ihmisenä ja hänen osaamisensa sekä kokemuksena ovat rekrytoijan tiedossa. Samanaikaisesti tuetaan organisaation sisäistä urakiertoa ja osoitetaan arvostusta kyseiselle henkilölle. Tämä lisää työmotivaatiota ja motivaatiota osaamisen kehittämiseen. (Vaahtio 2005, 37; Markkanen 2002, 17–18.)

Kun organisaation sisäiset resurssit on kartoitettu, siirrytään Fisher ym. (2003, 172) mukaan kartoittamaan, mitä resursseja tarvittaisiin organisaation ulkopuolelta. Tällöin haasteeksi yleensä tulee työn muuttuva luonne. Työn vaativuuden lisääntyessä mitta-reiden määrä lisääntyy, jolla osaamista pystyttäisiin mittaamaan. Tällöin rekrytoijalta vaaditaan enemmän ammatillista osaamista, jotta hän pystyy valitsemaan soveltuneimmat mittarit kyseiseen prosessiin. (Schmitt, Cortina, Ingerick & Wiechmann 2003, 77–97.)

Henkilöstöhankinta voi harvoin olla pelkästään sisäistä rekrytointia, koska organisaatiot elävät usein hyvin lyhyellä aikajänteellä ja niiden pitää pystyä luottamaan siihen, että osaavia resursseja on ulkoisella rekrytoinnilla saatavana. Henkilöstöhankinnassa pitää muistaa, ettei ulkoinen ja sisäinen rekrytointi ole toisiansa poissulkevia ja usein ne

tapahtuvat peräkkäin. Haastatteluissa nousi esille organisaatioiden halu hyödyntää ensisijaisesti sisäistä rekrytointia. (Markkanen 2002, 18.)

*Eli sisäinen haku tulee kaikista tehtävissä, vaikka eri tarkoitus olisi tarjota kaikille mahdollisuus mieltää itsensä kehittämistä ja kaikille yhtenäisen mahdollisuus vaihtaa tehtäviä. ”H4”*

Jokaisessa prosessissa henkilöstöhankintatilanteesta vastaava taho päättää, etsitäänkö resursseja organisaation sisä- vai ulkopuolelta. Taulukossa 1 on listattu sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan yleisempiä etuja ja haittoja. (Kauhanen 2009, 71–72.)

**Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat (Kauhanen 2009, 72)**

Sisäinen lähde	
<b>Edut:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valitun mieliala</li> <li>• Parempi kykyjen arviointi</li> <li>• Hyvä suorituspöytäkirja</li> <li>• Valitaan vain sisäntulotasolle</li> <li>• Valintaprosessin nopeus</li> <li>• Lisää sisäisiä valintoja</li> <li>• Valittu tuntee jo organisaation</li> </ul>	<b>Haitat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valitsematta jääneiden mieliala</li> <li>• Taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat</li> <li>• Vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa</li> <li>• Ei tule uusia ideoita</li> <li>• Järjestelmästä voi tulla jäykkä</li> </ul>
Ulkoisen lähde	
<b>Edut:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ”uutta verta”, uusia näkemyksiä</li> <li>• Halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen</li> <li>• Ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa</li> <li>• Saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia</li> </ul>	<b>Haitat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei ehkä valita henkilöä joka ”sopisi”</li> <li>• Voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille</li> <li>• Pidempi perehdyttämiskaus</li> <li>• Saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein</li> </ul>

Taulukosta 1 on esitetty sisäisen ja ulkoisen hankintaprosessin hyödyt, joiden takia kumpaakaan ei voida pitää huonona vaihtoehtona. Monesti hankinta organisaation sisältä voi merkitä ketjussa useallekin henkilölle etenemismahdollisuuksia. Vastaavasti usein yksi ulkopuolinen valinta estää monien henkilöiden kasvupolkumahdollisuudet. Lisäksi sisäisen hankinnan vaikeutena on, ettei oma esimies ehkä halua luopua hyvästä työntekijästään. Organisaation kehittymisen kannalta tällainen tilanne pitäisi pyrkiä estämään ylemmän johdon toimesta. (Kauhanen 2009, 72.) Haastatteluissa nousi esille, että organisaation esimiesten pitää ymmärtää vastuunsa prosessin onnistumisesta ja pyrkiä sitoutumaan rekrytointiprosessiin.

*HR:n tehtävänä on vastata prosessin onnistuneesta läpiviennistä kokonaisuudessa. Lisäksi HR on ottanut vastuulleen osia rekrytointiprosessista tietyistä syistä. Yleensä tällöin HR:n edustaja haluaa jonkinlaisen näkemyksen prosessista kokonaisuudessaan. Ja samalla edustajalla on mahdollisuus kouluttaa esimiehiä rekrytoinnissa.”H4”*

Henkilöstösuunnitelman edellyttämästä hankinnasta on jokaisella esimiehellä oma vastuunsa. Keskisuudessa ja suurissa organisaatioissa on yleensä henkilöstöammattilainen sisäinen konsulttina tukemassa linjaorganisaatioissa. Pienissä organisaatioissa linjaorganisaation on sen sijaan hoidettava kaikki henkilöstöasiat itse tai muuten ulkoistettava rekrytointi konsultille. (Kauhanen 2009, 72.)

Lisäksi henkilöstöhankinnan avuksi ovat tulleet niin sanonut henkilöstöpörssit. Nämä ovat organisaation tietojärjestelmäpohjaisia ratkaisuja, johon henkilöt organisaation sisä- ja ulkopuolelta voivat rekisteröityä. Kun organisaatiolle syntyy tarve uudelle osaamiselle, pystyy pörssin vastuhenkilö helposti etsimään oikeanlaista osaamista pörssin avulla. (Kauhanen 2009, 73.)

## **2.4 Rekrytointi prosessina**

Rekrytointiprosessia ei voi käynnistää ennen kuin tarkastellaan, mitkä ovat tehtävän kannalta ne ominaisuudet, joita hakijoilta edellytetään. Kriteerejä määrittäessä pitää tarkastella tehtäväkuva kriittisesti ja miettiä, mitä kyseisessä tehtävässä vaaditaan, erityisesti painottaen tehtävässä edellytettäviin erityisosaamisalueisiin. Kriteerejä miettiessä on syytä keskittyä konkreettisiin asioihin, jotka tulevat työntekijällä eteen jokapäiväisissä tehtävissä. Käytännönläheinen lähestyminen kriteereihin on paras keino löytää relevantit kriteerit prosessia ajatellen. (Cooper & Robertson 1995, 31–37.) Yksi tyypillisimmistä rekrytointivirheistä on, että kriteereistä tehdään enemmän organisaation markkinointinäkökulmasta, kuin itse tehtävän toimenkuva edellyttäisi. (Markkanen 1999, 17–19.)

Rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että prosessissa voidaan laatia kriteerit kirjallisina. Kriteereistä kannattaa keskustella ja sopia yhteisesti organisaation sisällä. Strategian jalkauttamista on keskeinen osa kriteerejä suunniteltaessa. (Bratton ym. 2007, 206–209.) Haastatteluissa ulkopuoliset konsultit pohtivat kriteerejä aina yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Tällöin pystytään helpommin tuomaan esille kohdeorganisaation strategisia linjauksia.

*Esimies ja yleensä henkilöstöhallinnon edustaja ovat yhdessä miettineet valmiiksi, minkälaisia ominaisuuksia tämä tehtävä edellyttää, minkälaisia haasteita,*

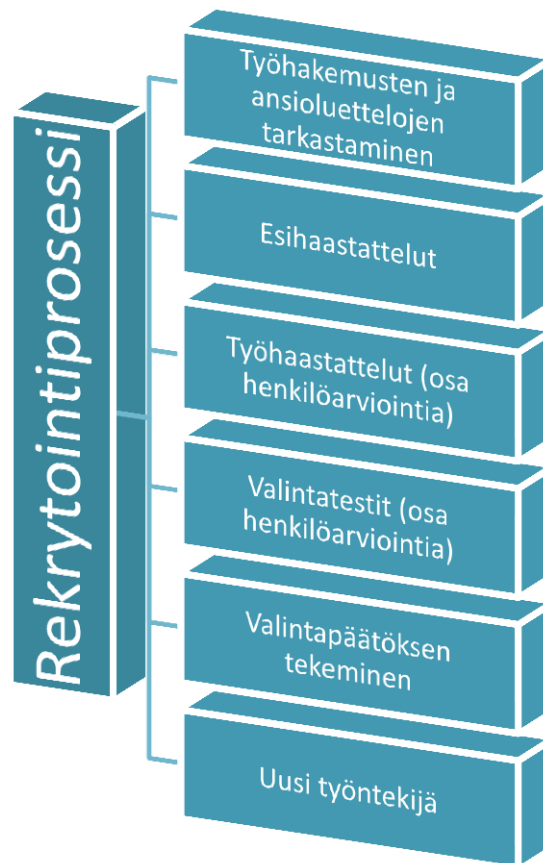
*minkäläistä osaamista siinä vaaditaan. Ammatillista osaamista me emme sellaisenaan arvioi mutta työkokemusta käydään läpi ja sitä kautta pystytään arvioimaan millainen tämän henkilön osaaminen on yleisellä tasolla. Muuten kriteerit käydään aina läpi toimeksiantajan kanssa.”H2”*

Pitää muistaa että henkilövalinnat eivät ole matematiikkaa vaan prosessi on muuttuva ja sen erilaiset painotukset elävät prosessin ja esille tulevien ominaisuuksien perusteella. Kriteerien liiallinen muuttaminen kesken prosessin ei ole sallittavaa ja pahimmassa tapauksessa johtaa valituksien tulvaan. (Vaahtio 2005, 71–73.)

Rekrytoinnissa on Schmittin ym. (2003, 79–80) mukaan noussut yhä useammin esille kvalifikaatiot eli laadulliset ominaisuudet. Kvalifikaatioita voidaan tarkastella joko työn näkökulmasta tai sitten työn vaativien kvalifikaatioiden kautta. Kvalifikaatiot voidaan jakaa monin eri perustein. Voidaan puhua koulutus-, työmarkkina- tai työvalifikaatioista. Eri jaotteluissa yleensä korostuu suomalainen työelämän ja koulutuksen erillisuus. Kuitenkin eri kvalifikaatioiden huomiointi henkilöstöpolitiikassa auttaa rekrytointiprosessin kehittämisessä ja tarjoaa paremmat resurssit tulevaisuuden osaajia haikiessa. (Carless 2009; Vaahtio 2005, 77–83.)

Rekrytoinnissa voi eri esimiesten kriteerit vaihdella huomattavasti. Toinen esimies voi haluta henkilön, joka täyttää kyseisen avoimen toimen vaatimukset mutta esimiehen esimies henkilön, jolla voi olla muutaman vuoden sisällä potentiaalia vaativampiin tehtäviin. Tässä vaiheessa prosessia on tärkeää päästä yhteisymmärrykseen tehtävän yksityiskohtaisemmista vaatimuksista. (Ryan 2004.) Varsinaiset vaatimukset ja muut toivottavat ominaisuudet olisi tärkeää pitää erillään. Itse hakuprosessissa pitäisi keskittyä niihin vaatimuksiin, joita pystytään analysoimaan. (Kauhanen 2009, 76–77.)

Kuviossa 1 on esitetty tyypillinen rekrytointiprosessi organisaatiossa. Prosessi alkaa esivalinnalla, jossa seulotaan hakijoista työpaikan kannalta sopivimmat hakijat. Seuraavaksi hakijoille tehdään esihaastattelut, joiden avulla osa hakijoista valitaan valinta- ja persoonallisuustesteihin. Henkilöarvioinnin jälkeen tehdään esimiesten toimesta valintapäätös. Yllättävä piirre valintaprosessissa on ulkoisten, yleensä huomaamattomien tekijöiden vaikutukset valintaprosessiin. Näiden vaikutus prosessin etenemiseen voi olla hyvinkin suuri. Tämän takia nähdään tärkeäksi prosessin tutkiminen ja sen standardointi. (Mondy ym. 2002, 178–180.) Hyödyntämällä kuvion 1 havainnollistamaa valintaprosessia voidaan yleensä välttää epäpätevät rekrytointitavat ja samalla varmistaa prosessin tasapuolisuus kaikille hakijoille.



**Kuvio 1. Uuden työntekijän rekrytointiprosessi (Mondy ym. 2002, 179)**

Hakuprosessin eteneminen vaihtelee organisaatioissa vallitsevan henkilöstrategian ja organisaatiokulttuurin perusteella. Kuvion 1. mukainen prosessi on tuotu esimerkkinä standardiprosessista, joka nousi esille myös tutkimuksen haastatteluissa.

*Riippuen roolista mutta yleensä 3-4 portainen rekrytointiprosessi ja siihen kuuluu osana soveltuvuusarviointi. Eli kaikki meille palkatut, ovat tehneet soveltuvuusarvioinnin eli se on tavallaan kiinteä osa meidän prosessia. Mutta sanotaan, että vähintään muutama tapaaminen ensin, ennen niitä soveltuvuusarviointeja, ja sen jälkeen on todennäköisesti yksi tai kaksi tapaamista. ”H6”*

Prosessin alussa on tärkeää määrittää roolit rekrytointiprosessiin osallistuville henkilöille. Yleisemmin henkilöstöosastolta on aina henkilö mukana prosessissa. Sen lisäksi on tärkeää, että tuleva esimies osallistuu aktiivisesti prosessin etenemiseen, koska esimiehen välityksellä työntekijä sitoutuu organisaatioon. Sitoutuminen toimii toiseenkin suuntaan. Mitä aikaisemmin tuleva esimies tutustuu valittuun henkilöön, niin sitä aikaisemmin hänelle tarjoutuu mahdollisuus oppia ymmärtämään valittua henkilöä. (Valvisto 2005, 36–37.) Kuviossa 1 esitetyn rekrytointiprosessin perusvaiheet ovat työ-

hakemusten ja ansioluetteloiden tarkastaminen, esihaastattelu, työhaastattelut, valintatestit, valintapäätös ja uuden työntekijän aloittaminen. Nämä vaiheet käydään alla yksityiskohtaisemmin läpi.

#### **2.4.1 Työhakemusten ja ansioluetteloiden tarkastaminen**

Toimihenkilötasolla ja ylimmissä tehtävissä yleensä ensimmäinen vaihe rekrytoinnissa ilmoituksen laittamisen jälkeen on hakemusten ja muiden asiakirjojen läpikäynti. Suoritusportaan työntekijöitä voidaan kutsua haastatteluihin ilman etukäteisasiakirjoja. Yleensä avoimesta tehtävästä vaaditaan vapaamuotoinen hakemus ja ansioluettelo (latinaksi CV). Hakemus on henkilökohtainen myyntikirje, jossa hakija pyrkii tuomaan itsestään esille parhaita puolia ajatellen kyseistä tehtävää. Ansioluettelo on lyhyehkö 1-2 sivun kuvaus henkilön elämän kulusta aikajärjestyksessä. Siinä mainitaan koulutustausta, edelliset työtehtävät sekä muut vastuut, jotka kyseisellä henkilöllä on aikaisemmin ollut ja jotka voivat vaikuttaa rekrytointiin. Haastatteluissakin nostettiin esille CV:n merkitys kartoitettaessa perustietoja hakijoista. (Karjalainen 2009, 82–83.)

*Meillä on pohjarunkona toimenkuvauslomake: Tehtävä, vastuualueita, haasteita ja keskeisiä kriteerejä. Sen lisäksi pitäisi kartoittaa minkä tyyppistä painotusta tehtävässä on. Onko paljon yksin työskentelyä, onko paljon raskaita töitä, onko esimies vastuuta tai muuta. ”H2”*

Kun asiakirjojen perusteella valitaan haastateltavat, pitää rekrytoijan muistaa aikaisemmin yhdessä sovitut kriteerit. Tällöin yleensä asiakirjoista painottuvat osaamista, koulutusta, työkokemusta ja työhistoriaa kuvaavat kohdat. Useimmiten hakemuksiin sisältyy sekä positiivisia että negatiivisia tuntemuksia herättäviä kohtia. Rekrytoijat tekevät tulkinnat asiakirjoista ja näin vastaavat tulkinnan oikeellisuudesta. Erityisesti silloin, kun hakijoita ollaan jättämässä prosessin ulkopuolella, pitää olla varma tulkinnan oikeellisuudesta. Yleensä hakemusten myötä rekrytoijille muodostuu ensimmäiset kuvat ideaalisimmista hakijoista. Pitää kuitenkin muistaa, että haastattelut ovat vasta ensimmäinen kunnan mahdollisuus arvioida hakijoita. (Vaahtio 2005, 141; Markkanen 2002, 38–39.)

Hakemus ja ansioluettelo ovat asiakirjoja, joiden tyyli on pysynyt samantyyppisenä muusta kehityksestä huolimatta. Asiakirjat ovat faktatietoa, vaikka sitä ei varmenneta henkilökohtaisella nimikirjoituksella. Tämä pitää hakijoiden huomioida hakemuksiaan tehdessä. Hakemuksen tyyli on parhaimmillaan asiallisen toteava. Hakijan ei pidä hakemuksessa liikaa vähätellä mutta ei toisaalta ylistääkään itseään. (Markkanen 2002, 40.) Nykyisillä työmarkkinoilla erottautuminen on suositeltavaa. Omape-

räinen hakemus ja CV ovat tähän yksi mahdollisuus. Tällöin ei saa unohtaa asiakirjojen informatiivista puolta.

Pahimmat virheet hakemuksissa ovat huolimattomuus, epäjohdonmukaisuus ja salailu. Huolimattomuus ilmenee yleensä hakemuksen rakenteessa, hakija hakee väärään tehtävään tai organisaation nimi on kirjoitettu väärin. Prosessin kannalta keskeisten asioiden poiminta hakemuksista auttaa hakijaluokkien tarkastelussa. Yksinkertainen tapa jaotella hakijoita tässä vaiheessa prosessia, on jaotella heidät kolmeen ryhmään: jatkoon menivät, mahdollisesti jatkoon menijät ja ei jatkoon menneet. Prosessin tässä vaiheessa hylättävien ryhmän pitäisi olla normaalitilanteessa suurin. (Markkanen 2002, 45–47.)

#### 2.4.2 *Esihaastattelut*

Asiakirjojen tarkastamisen jälkeen toisena vaiheena on yleensä esihaastattelut, joiden tarkoituksena on karsia hakijoista ne, jotka eivät täytä hakuvaatimuksia. Tässä vaiheessa haastattelija kyselee yleensä peruskysymyksiä, joista käy ilmi, täyttääkö hakija vaadittavat asiat. Jos ei täytä, niin prosessin jatkaminen kyseisen hakijan kanssa on pelkästään rahan ja ajan haaskaamista. (Macan & Dipboye 1990.) Esihaastattelussa kerätään lisäksi työnhakijan alkuperäiset koulu-, opinto- ja työtodistukset. Näistä yleensä ilmenevät hakijan mielenkiinnon kohteet, vahvuudet ja pitkäjänteisyys. (Kauhanen 2009, 83.) Haastatteluissa nousi esille alkuhaastattelujen merkitys potentiaalisten hakijoiden karsimisessa ja arvioinnissa.

*Ja tässä prosessissa sitten ne hakemukset useimmiten tulee meille sopimuksen kautta järjestelmään. Sitten hakemukset käsitellään, valitaan sieltä kriteerien pohjalta henkilöt ketä kannattaa esihaastatella.”H2”*

*Sen voisın lisätä, että meidän ensimmäisen kierroksen haastattelut hoitaa aina joku sieltä liiketoimintayksiköstä.”H6”*

Epäpätevien hakijoiden poisrajaamisen lisäksi, esihaastatteluilla on muita hyötyjä organisaatioille. Voi olla, ettei kyseinen työtehtävä ole ainoa, joka on organisaatiossa auki. Tällöin taitava haastattelija pystyy ohjaamaan potentiaaliset hakijat toisiin auki-oleviin työtehtäviin. (Macan & Dipboye 1990.) Näin ei vaan paranneta organisaation imagoa työntekijöiden näkökulmasta vaan parannetaan rekrytointiprosessin tehokkuutta.

Esihaastattelun onnistuminen edellyttää valmistautumista ja riittävää järjestelmällisyyttä, jotta haastattelussa saatu tieto olisi mahdollisimman vertailukelpoista. Vaikka esihaastattelussa käydään vasta alustavia keskusteluita kyseisestä tehtävästä, on sillä vahva vaikutus rekrytointin tuloksiin. Haastattelija luo ensivaikutelman hakijoista

ensimmäisessä tapaamisessa. Tämän jälkeen kuvan muuttaminen on haastavampaa. (Macan & Dipboye 1990.)

### **2.4.3 Haastattelu rekrytointiprosessin yhteydessä**

Esihaastatteluiden jälkeen ovat vuorossa itse työhaastattelut, jotka ovat tavoitelähtöisiä keskusteluja. Työhaastatteluja pidetään edelleen parhaimpana keinona valita työntekijöitä, vaikka haastattelun onnistumiseen vaikuttaa monta tekijää. Toisaalta haastattelujen luotettavuuteen vaikuttaa se, että ennen tätä vaihetta suurin osa hakijoista on pudonnut pois aikaisemmissa vaiheissa. Vaikka hakija ennen haastatteluja tuntuu pätevältä, voi ennakkokäsitys olla harhaanjohtava. Tämän vuoksi tarvitaan haastatteluja ennen lopullista päätöksentekoa. Toinen haastattelun luotettavuuteen vaikuttava tekijä on arvioitsijoiden oikea valinta. Tärkeää on, että haastattelijat tuntevat kyseisen työtehtävän ja heillä on kokonaisnäkemys organisaatiosta, sen arvoista ja tavoitteista. (Vaahtio 2005, 142–143.)

Sekä hakijalla ja haastattelijalla on omat agendat haastattelutilanteeseen. Haastattelijalle tärkeintä on saada lisää tietoa hakijasta, jota ei valmiiksi hakemuksista löydy. Toisaalta taas hakija haluaa kuulla haastattelutilanteessa lisää tietoa kyseessä olevasta organisaatiosta, työstä ja mitä odotuksia haastattelijalla on hakijoilta. Kummankin osapuolen tulisi tehdä kotitehtävät ennen haastattelutilannetta, jotta välttyttäisiin haastattelujan kuluttaminen epäoleellisiin kysymyksiin. (Mondy ym. 2002, 192.)

Haastattelutilanteessa on harhaanjohtavaa puhua haastattelijasta, koska oikeampi termi tällä olisi arvioija. Haastattelijasta tulisi mieleen kyselijä mutta kysymysten lisäksi haastattelijalle tekee kysymysten ohessa huomioita ja arvioi haastateltavan käyttäytymistä kyseessä olevassa tilanteessa. Näin tapahtumassa ei ole pelkästään kysymyksessä haastattelutilanne vaan enemmän kokonaisarviointi hakijasta. (Barber, Hollenbeck, Tower & Phillips 1994; Vaahtio 2005, 143.)

Haastattelusta saatava materiaali pitää saada mahdollisimman tiiviiksi paketiksi. Tiedoista pitää karsia epäoleelliset asiat ja oleellisten asioiden avulla pystyä vertaamaan hakijaa muihin hakijoihin. Jokaista hakijaa verrataan täytettävissä olevaan tehtäväkuvaan ja analysoidaan, täyttääkö kyseinen hakija vaadittavat ominaisuudet. Haastattelussa haetaan perusteita päätöksenteolle, jonka rekrytoija pitää tehdä myöhemmin prosessin aikana. (Cooper & Robertson 1995, 90–91.)

Rekrytointihaastattelussa yleensä keskitytään kahteen pääasiaan: ammatilliseen osaamiseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Jälkimmäisessä on tärkeää, kuinka haastattelijan ja haastateltavan henkilökohtaiset kemiat kohtaavat rekrytointitilanteessa. Ammatillisessa osaamisessa yleensä nojataan hakijan lähettämään materiaaliin eli hakemukseen ja ansioluetteloon. Tämän lisäksi hyödynnetään aineistoa, joka on saatu pro-

sessin aikaisemmissa vaiheissa. Näiden syvempi tutkiminen kuuluu tärkeänä osana rekrytointihaastatteluun. Hakija rakentaa vastauksensa henkilökohtaisen kokemusten varaan ja näiden arviointi on rekrytoijalle ongelmallista, koska subjektiivisissa asioissa ei voida hyödyntää yhteisiä mittareita kaikilla hakijoilla. (Macan & Dipboye 1990.)

Haastattelun tärkein tavoite on haastatteluiden aikana tehtyjen havaintojen perusteella arvioida hakijaa. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää selkeää tietoisuutta rekrytointiprosessin tavoitteista. Kun tähän tavoitteeseen on päästy, ymmärretään kuinka tärkeää on huolehtia havainnoimisen mahdollisuudesta työhaastattelun yhteydessä. Haastattelu edellyttää tiettyä systematiikkaa, jota ei yleensä voida saavuttaa kuin käytännön kokemuksen kautta. (Barber ym. 1994; Niitamo 2000, 25–26.)

#### 2.4.4 Valintatestit

Valintatesteihin ja niiden ominaisuuksiin perehdyn luvuissa 3.33 ja 3.34 tarkemmin. Tässä vaiheessa tutkimusta testit tuodaan esille yhtenä rekrytointiprosessin osana. Valintatestejä käsitellessä on tärkeää muistaa, että niitä on useita ja niiden luotettavuutta on yleensä mitattu valmiiksi eri asteikolla. Luotettavan mittaustyökalun löytäminen vaatii ammattilaista, jotta pystytään arvioimaan oikein mitattavat asiat sekä huomioimaan virhetekijät. (Kauhanen 2009, 87.)

Samalla kun valintatestien käyttö on kasvanut jatkuvasti, on niiden tuottaman informaation luotettavuus kasvanut. Testejä käytetään useammin suuremmissa organisaatioissa, joissa voidaan odottaa hakijoiden määrän olevan suurempi. Lisäksi suurissa organisaatioissa on yleensä enemmän kokemusta testien hyödyntämisestä. Hakijan kannalta pitää olla varovainen testien kanssa, koska testattavien ominaisuuksien pitää liittyä työtehtävään eikä rikkoa yksityisyyden suojaa. (Terpstra & Rozell 1997.) Haastattelussa nousi esille, että valintatestit nähdään useimmiten kiinteänä osana rekrytointiprosessia.

*Se etenee niin, että rekrytoiva yksikkö vertailee vaatimuksia, tietoihin, mitä hakijoista kerätty haastatteluissa ja siten valitsee omien kriteeriensä perusteella finaali ehdokkaat, sanotaan nyt 3-5 henkilöä, parasta. Kyseiset henkilöt lähetetään sitten meille testattavaksi. ”HI”*

Testien avulla pyritään saamaan hakijoista lisätietoa kyseiseen prosessiin liittyen. Testiin lähetetyt ihmiset saavat yleensä tuloksen kirjallisena toimeksiantajalta, joka antaa suullista palautetta hakijoille. Nykyisin yhä useammin annetaan hakijalle oma kirjallinen palaute, jota hakijalla on oikeus vaatia. (Kauhanen 2009, 84.) Suomessa valintatesteissä on aina painottunut testien psykologinen näkökulma, jonka takia testien teki-

jöillä on vähintään psykologin ammattitutkinto. Tämä näkökulmaa heijastuu haastattelu-tilanteeseen sillä tuloksella, että haastattelijat pyrkivät selvittämään mahdollisimman tarkasti hakijoiden menneisyyttä ja taustoja. (Markkanen 1999, 105–106.)

#### 2.4.5 Valintapäätöksen tekeminen

Kun edelliset vaiheet on käyty läpi, siirtyy vastuu organisaation johdolle, joka tekee viimeisen päätöksen rekrytoitavasta henkilöstä. Mondy ym. (2002, 203) antavat vinkin, ettei kaikkein parhaiten testeistä menestynyttä pakosti pitäisi palkata. Sen sijaan pitäisi valita henkilö, joka vastaa parhaiten kyseisen työtehtävän vastuuta ja odotuksia. Jos rekrytointiprosessiin ollaan valmiita panostamaan, pitäisi panostus näkyä lopputuloksessa. Hakijan, joka täyttää parhaiten vaaditut edellytykset, tulisi saada paikka. (Valvisto 2005, 46.)

Kuvaavaa rekrytoinnille on se, että prosessin päätöksenteko on aina enemmän tai vähemmän oletusten varassa. Rekrytointi on ehdokkaiden etsimistä, tiedon keräämistä ja eri tekijöiden yhdistelemistä, palapelin kokoamista. Runkona toimii henkilöiden arviointi suhteessa toimenkuvaan. (Markkanen 1999, 15–16.) Hyödyntämällä myöhemmin käsiteltäviä testimenetelmiä voidaan rekrytointiprosessin onnistumista parantaa huomattavasta ja samalla voidaan todistettavasti vähentää virherekrytointeja. Syrjänen (2006, 149) toteaa, että rekrytointia voidaan kuvata seuraavasti:

*Yleistettynä rekrytoinnissa pyritään yhdistämään kaksi asiaa. Laaditaan haettavana olevaa tehtävää kuvaava toimenkuva, jolla mitataan ja määritellään työtehtävien vaatimukset. Seuraavaksi tulee arvioida hakija – onko hänellä kokemusta, osaamista ja muita ominaisuuksia, joiden perusteella hakijan voisi olettaa menestyvän ko. tehtävässä. Prosessin vaativin osa on yhdistää nämä molemmat osavaiheet mahdollisimman hyvin ja virheettömästi.*

Osaamisessa on kysymys eri asioiden hallinnasta, teknisestä taitamisesta sekä ammattitaitoon liittyvistä ei-mitattavista ominaisuuksista. Yleensä rekrytointitilanteessa tingitään mieluummin osaamisesta kuin persoonasta. Pienet osaamispuutteet voidaan korvata koulutuksella, kun taas epäsoveltuvaan persoonallisuuteen on vaikeampi vaikuttaa. (Vaahtio 2005, 164–166.)

Valintapäätöksessä on haasteellisinta yhdistää tasapuolisesti eri hakijoiden ominaisuudet ja verrata niitä asetettuihin valintakriteereihin. Valintapäätökset ovat useimmiten kompromisseja. Keino erojen löytämiseen, on verrata kyseessä olevia henkilöitä organisaation strategiaan ja pohtia kuka soveltuisi strategian tavoitteisiin parhaiten. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä tärkeämmästä rekrytoinnista on kysymys, sitä suurempi on

lopullisen päätöksen tekevän valitsijaryhmän vastuu. (Kauhanen 2009, 88; Valvisto 2005, 45.)

Päätöksen synnyttyä se ilmoitetaan mahdollisimman nopeasti valitulle. Näin pystytään varmistamaan, että hakija on yhä käytettävissä kyseiseen tehtävään. Lisäksi henkilöstöpolitiikkaan kuuluu, että valinnasta ilmoitetaan ensin kyseiselle henkilölle, ennen kuin se viedään edes organisaation sisäiseen viestintään. Tärkeä vaihe prosessissa on viestittää valinnassa hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi. Näin pystytään varmistamaan, että muille hakijoille jää positiivinen mielikuva kyseisestä organisaatiosta. (Mondy ym. 2002, 203.)

Valintapäätöksen jälkeen hakija ja työnantaja solmivat työsopimuksen, jossa hakija sitoutuu tekemään töitä työnantajalle sopimuksessa sovittua korvausta vastaan. Sekä työntekijän että työnantajan on syytä panostaa työsopimuksen tekemiseen, koska työsopimus sitoo sopimuksen molempia osapuolia. Työsopimuksen lisäksi uusi työntekijä voi joutua tekemään kilpailukieltosopimuksen, salassapitosopimuksen, keksintösopimuksen ja johtajasopimuksen. (Kauhanen 2009, 89–92.) Rekrytointiprosessin onnistuminen on kummallekin osapuolelle tärkeää työssä jaksamisen takia. Tyytyväinen työntekijä on tärkeä voimavara organisaatiossa, jonka asiantuntemuksesta työnantajat ovat yleensä valmiita pitämään kiinni.

## 2.5 Virherekrytoinnit

Virherekrytointeja käsitellään yleensä organisaation tekemänä valintavirheenä. Monesti nähdään, ettei valintapäätöksen tehnyt rekrytoija ole tarkastanut valintaprosessin aikana tarpeeksi hyvin kriteerejä, joita prosessille on asetettu. Virheitä käsitellessä voidaan nostaa esille kaksi näkökulmaa, yksilö ja organisaatio. Yksilön ollessa kyseessä, virhe on yleensä tapahtunut arvioitaessa kyseistä työtehtävää ja sen asettamia vaatimuksia ja tavoitteita. Organisaation näkökulmasta työtehtävää voidaan tarjota väärälle hakijalle eikä valintaprosessissa ole osattu puuttua oikeisiin asioihin. Yleisimmät virheet tapahtuvat valintaprosessin aikana toimenkuvan määrittämisessä, työroolin määrittelyssä ja avoimen paikan viestinnässä. (Markkanen 1999, 112–115.) Haastatteluissa tuotiin esille, että vaikka rekrytoijan pitäisi olla puolueeton voi henkilökohtaiset mielipiteet nousta esille arvioinnin yhteydessä.

*Olemme määritelleet minkälaisia asioita lain perusteella tulee testattavalta kysyä. Testattava suhtaudutaan arvostavasti ja kohteliaasti, eivätkä testaajan omat mielialat saisi näkyä tällaisessa tilanteessa. Tietysti meillä on omia persoonia, tapa toimia yksilöllisesti, että joku voi kokea jonkun haastattelijan tyylin epämieluisana, jos esittää vaikeita ja vaativia kysymyksiä. ”H2”*

Pahimmat rekrytointivirheet tehdään korkeasuhdanteen aikana, koska tällöin ei ehkä tarpeeksi panosteta valintaprosessiin. Syynä tähän on, että organisaatiot pyrkivät saamaan kaikki käytettävissä olevat työntekijät omaan organisaatioonsa. Tällöin valintapäätökset eivät usein perustu organisaation strategiaan päätöksiin vaan ovat rekrytoijan subjektiivisia mielipiteitä. Matalasuhdanteen aikana työntekijän resursseille ei nähdä enää tarvetta, koska ylimääräisten osaamisresurssien myötä organisaatio löytää helpommin asiantuntevaa osaamista. (Markkanen 1999, 112–115.)

Toisaalta pahoja virheitä voidaan tehdä myös matalasuhdanteen aikana, jolloin uusia osaajia voidaan jättää säästösyistä rekrytoimatta. Tärkeää olisi, että organisaatiot pystyisivät neuvottelemaan työsopimusten ehtoista. Harmillista olisi, jos paras hakija karsittaisiin siinä vaiheessa, kun hän esittäisi toiveensa palkasta neuvottelupöytään. Kehittyvässä organisaatiossa on tärkeää, että henkilöstöpolitiikka tukee liiketoimintaa ja näin palvelee organisaation intressejä. (Valvisto 2005, 46.)

Rekrytointi on tärkeä asia sekä organisaatiolla että hakijoille. Sitä ei saisi liikaa kiihkeä, jotta pystyttäisiin varmistamaan päätöksenteolle riittävät perusteet. Rekrytointiprosessissa tärkeimmät elementit ovat systematiikka prosessissa ja eri vaiheiden analyttinen mietintä. Jos ketään ehdokkaista ei täyty organisaation asettamia kriteerejä, rekrytointiprosessista vastaavan olisi tärkeää jäädyttää prosessi. Mitä aikaisemmin prosessi lopetetaan, sitä halvemmaksi se tulee organisaatiolle. (Markkanen 1999, 112–115; Valvisto 2005, 45–46.)

Ammattimainen rekrytointiprosessi ei alista työnhakijaa. Sen tunnuspiirteisiin kuuluu tasavertaisuus. Prosessi on aina työnantajan ja työntekijän välinen päätös. Rekrytointiryhmän pitäisi seurata prosessin etenemistä jatkuvasti, jotta prosessin eteneminen onnistuneesti pystytään varmistamaan. Oikeiden rekrytointipäätösten tueksi tarvitaan osaava johto, jolla on valmiudet ottaa riskejä rekrytointipäätöksiin liittyen. (Valvisto 2005, 54.)

Virherekrytoinnit ovat valitettavia tapahtumia niin kohdeorganisaatiolle kuin työntekijälle. Yksi keino näiden välttämiseen on itse rekrytointiprosessin kehittäminen. Seuraavassa kappaleessa läpikäytävät henkilöarviointimenetelmät tuovat lisävarmuutta rekrytointiin ja auttavat valitsijoita tekemään organisaation näkökulmasta parempia valintoja hakijoista.

## 3 HENKILÖARVIOINTI

### 3.1 Taustaa henkilöarvioinnista

Henkilöarviointien historia yltää 1800-luvulle. Sir Francis Galtonia pidetään ensimmäisenä tutkijana, joka tutki lahjakkuutta ja älykkyyttä tieteellisesti vuonna 1869 julkaistussa teoksessa. Galton oli huomannut, että joillakin aloilla lahjakkaat ihmiset olivat yllättäen usein sukua toisilleen. Galton jatkoi myöhemmin tutkimuksia ja kehitti testejä, joilla mitattiin ihmisten aistien tehokkuutta. Myöhemmin Galtonin tutkimukset saivat paljon kritiikkiä osakseen. Testien tutkimus ja kehitys alkoi vasta psykologisen tutkimuksen yleistyessä 1900-luvulla. (Syrjänen 2006, 146–150.)

Älykkyyden tutkimus sekä erilaisten testien kehitys ja käyttö lisääntyivät 1950-luvulla. Lähtökohtana testeille on yleensä ollut psykologinen viitekehys. Viitekehukseen nojaten asiantuntijat korostivat varhaisia kokemuksia ja näkivät kokemukset hyvin tärkeinä ennustajina tulevaisuuden, eli aikuisiän toimille. Testeissä helposti unohdettiin se tosiasia, että psykologiset testit olivat kaiken muun mittaamisen ohella pohjimmiltaan matematiikkaa. Monet postmodernistit ovat kritisoineet, että testien käyttämisen taustalla on vaikuttavat edelleen kohdistuvat epärealistiset odotukset historiasta. (Arthur 2005, 232.)

Henkilöarviointien tarkoituksena on mitata henkisen kyvykkyyden osa-alueita. Työtehtävästä määritellään suorittamisen kannalta tärkeimmät ominaisuudet, joita testausmenetelmien avulla pyritään vertailemaan arvioitavalta. Toisin sanoen ensisijainen kriteeri henkilöarviointimenetelmän valinnassa on, että menetelmä tarjoaa tietoa, kuka olisi paras työntekijä organisaatiolle. (Ryan & Tippins 2004.) Persoonallisuustestejä käytetään lisäksi tiettyjen persoonallisuuspiirteiden, kuten tehokkaan johtamistyylin, korkean liike-etiikan, lojaalisuuden, tasapainoisuuden, yhteistyökykyjen sekä itsenäisyyden havainnointiin (Arthur 2005, 244).

Henkilöarviointeja tehdään työelämässä yleensä työhönoton yhteydessä mutta suhteellisesti eniten ovat lisääntyneet erilaiset työuran varrella tehtävät arvioinnit. Tähän voidaan pitää syynä työtehtävien muuttumista ja organisaatioiden kasvavaa muutosalttiutta. Arviointitiedoista on tullut tärkeä väline suoriutumisen ja osaamisen johtamisessa. Arviointitietojen perusteella pyritään hahmottamaan, kuinka henkilöstön jaksamista työelämässä pystyttäisiin edistämään. Arvioinneissa pitää aina huomioida niiden näyte- ja otosluonne eli täysin kattavan kuvan luominen arvioitavasta henkilöstä ei ole ikinä mahdollista. (Niitamo 2003, 13; Honkanen 2005, 23.) Alla olevassa haastattelutoksesta käy ilmi arviointien otosluonteisuus.

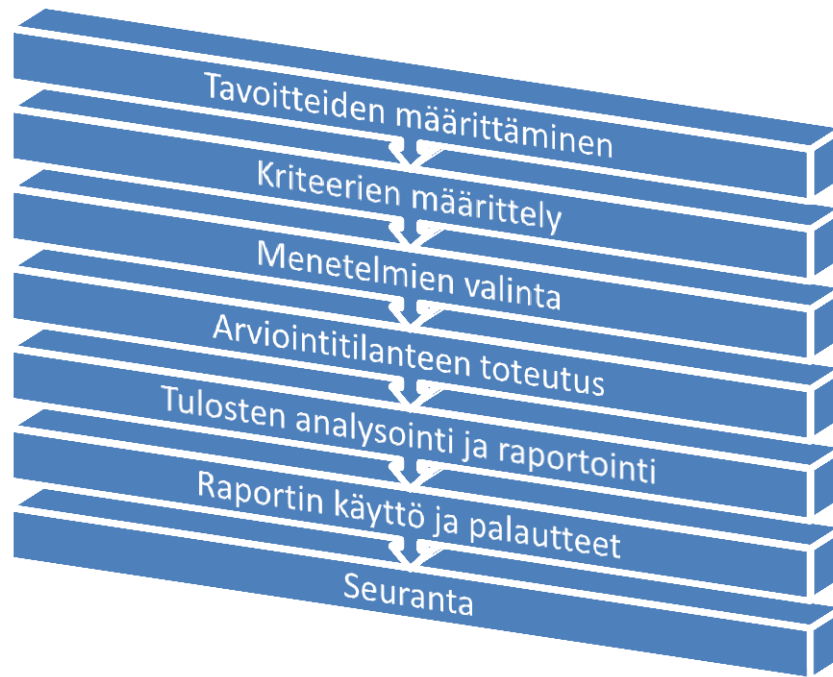
*Meillä hyödynnetään käyttäytymiskompetenssien listaa ja sen avulla pyritään valitsemaan tärkeimmät ominaisuudet, joista näkee, mitä tehtävässä vaaditaan. Kompetenssilista on meidän näkökulma tehtävässä tarvittavasta osaamisesta. Me ei arvioida sitä kovaa osaamista, vaan niitä henkilökohtaisia ominaisuuksia eli niitä päätöksentekoon, vuorovaikutustaitoihin, motivaatioon ja toimintaan tiimissä vaikuttavia asioita. ”HI”*

Järjestelmällisessä henkilöarvioinnissa, kuten haastatteluotteessa käy ilmi, että arviointi tapahtuu kategorioimalla arvioitavat heidän henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Aikaisemmin laadittu listaus vertailtavista kompetensseista takaa henkilöiden tasapuolisen vertailemisen. Samalla vähennetään riskiä, että arvioinnissa tulisi esille tunneperäiset mielipiteet tai yksittäiset virheet arvioitavasta henkilöstä. Järjestelmällinen henkilöarviointi on suunniteltu työkaluksi, joka mahdollistaa oikeudenmukaisen yleisarvioinnin ja samalla karsii subjektiiviset mielipiteet arvioinneista. (Terpstra & Rozell 1993.)

Esimiehet tai rekrytointivastaavat voivat käyttää haastattelutilanteessa kyselylomakkeita ja strukturoituja kysymyksiä ilman, että tilannetta voitaisiin pitää henkilöarviointina. Henkilöarviointiprosessin kannalta on tärkeää, että onko kyselyiden vastauksia tarkoitus käydä läpi järjestelmällisesti rekrytointiprosessin aikana. Ilman henkilöarviointia hakijoilta voidaan kysellä asioita työkäyttäytymisestä, työhistoriasta ja osaamisesta. Jos näitä ominaisuuksia arvioidaan luokitteluihin perustuvalla pisteytyksellä ja vertailemalla tilastoaineistoon tai hyödyntämällä kvantitatiivisia menetelmiä, on kyseessä selvästi jo henkilöarviointi. (Honkanen 2005, 14–15.)

## **3.2 Henkilöarvioinnin eteneminen**

Henkilöarvioinnin menetelmänä pitäisi Cooperin ja Roberstonin (1995, 72–73) mielestä olla mahdollisimman joustava. Tällöin pystytään varautumaan tilanteisiin, joissa prosessissa tulee ennalta arvaamattomia tilanteita. Henkilöarvioinnissa on tärkeää huomata, että itse arviointitilanne on vain yksi osa koko prosessia. Kuten kuviossa 2 esitetään, koostuu prosessi monesta eri vaiheesta. Jos prosessista unohdetaan muut vaiheet, on se vastoin laadukasta henkilöarviointia ja näin johtaa helposti vääristyneisiin lopputuloksiin. (Honkanen 2005, 53.)



**Kuvio 2. Henkilöarviointi prosessina (Honkanen & Nyman 2001, 35)**

Kuvion 2 mukaisesti henkilöarviointiprosessi lähtee tavoitteiden asettamisesta. Tavoitteiden asettamiseen kuuluu organisaation tutkiminen ja tehtäväanalyysin tekeminen. Näiden avulla kartoitetaan henkilöarvioinnin tarpeita ja hahmotellaan, mitä resursseja arvioinnissa vaaditaan. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen siirrytään kriteerien valintaan. Kriteerien hahmottelulla pystytään määrittelemään, millaisia menetelmiä prosessissa voidaan hyödyntää. Kriteerien pitää olla mitattavissa olevia asioita ja ne pitää pystyä yhdistämään suoraan työtehtävään. Sisäisissä resurssi- tai osaamiskartoituksissa arviointikriteerit voidaan kuvata organisaation strategian kannalta toivottavien kompetenssien tai osaamisalueiden avulla. Kriteerejä tulisi olla enintään kymmenen, jotta niitä pystyttäisiin täysimääräisesti hyödyntämään rekrytoinnissa. (Honkanen & Nyman 2001, 35; Honkanen 2005, 54–69; Syrjänen 2006, 155–156.) Haastattelutkin nostivat esille kriteerien tärkeyden testausmenetelmien ohessa.

*Pelkästään yksittäistä testiä ei kannata käyttää, joku semmoinen testiryhmä ja valikoiden suhteessa kriteereihin. Monta menetelmää yhdessä, fiksuksi ja asiantuntevasti valikoiden suhteessa kriteereihin, se on testauksen perusasia "H3"*

Prosessin kannalta itse arviointitilanteen toteutus on tärkein vaihe. Tilanteessa on tärkeää, että arviointi on arvioinnin tekijän ja arvioitavan välinen vuorovaikutustapahtuma. Arvioitavana olevan henkilön pitää tuntea tilanteen olevan vastavuoroinen tapahtuma. Tilanne voi sisältää erilaista testien suorittamista, itsearviointeja ja kyse-

lyiden täyttämistä sekä erilaisia haastatteluja. Tuloksien tulkinnassa pitää aina huomioida, että niissä oletetaan tietyllä todennäköisyydellä niin ennustavuutta kuin kuvaa- vuutta. Havaintoihin liittyy aina pieni virhemahdollisuus. Laissa on määritelty, että palautekeskustelu pitää olla aina osana arviointitilannetta. Näin hakijalla on mahdollisuus kuulla palautetta omasta menestyksestään testeissä. (Syrjänen 2006, 156–157; Honkanen & Nyman 2001, 55–61.)

Testien yleistyessä pitäisi organisaatioiden perehtyä tarkemmin tiedonantovelvollisuuteensa. Useasti käy niin, että testien tuloksia pidetään rekrytointiprosessin sisäisenä tietona. Perimmäisenä tarkoituksena pitäisi olla kuitenkin hakijoiden mahdollinen itsensä kehittäminen tulosten perusteella. Laissa ei kuitenkaan ole arviointimenetelmäkohtaista ohjeistusta niiden hyödyntämisestä vaan enemmän lailla ohjataan toimialan käytäntöjen jäsentymistä ja luotettavuuden arvioimista. (Niitamo 2003, 119.) Laadukkaaseen henkilöarviointikäytäntöön kuuluu prosessin seuraaminen. Jälkiseuranta nousi esille haastatteluotteissa ja siihen panostaminen nähtiin tärkeänä osana prosessia.

*Testeihin kuuluu aina jälkiseuranta paitsi meidän palveluprosessia varten niin henkilön hyödyksi, joka osallistuu arviointiin. Testattava vastaa kyselyyn, joka tehdään esimiehelle muutama kuukausi valintaprosessin jälkeen. Kyselyssä kysytään vastaako hakuprosessin sisältö siihen, miten henkilö on työpaikalla osoittanut toimivansa. ”H3”*

Henkilöarviointiprosessin tulisi noudattaa kuviossa 2 esitetty prosessikuvausta. Yleensä prosessi noudattaakin prosessikuvausta mutta arvioinnin seuraaminen joko unohtuu kokonaan tai monella organisaatiolla on siinä puutteita. Henkilöarvioinnin tehnyt organisaatio tai asiantuntija on lain perusteella vastuussa tehdyistä arvionneista ja niiden oikeanmukaisuudesta, jolloin jälkiseurannan pitäisikin olla tärkeässä asemassa prosessissa. (Syrjänen 2006, 198.) Haastatteluissa nostettiinkin jälkiseuranta tärkeäksi tekijäksi testausmenetelmien tehokkuuden varmistamisessa.

*Me saamme seurantatietoa meidän asiakkaalta, jolloin pystymme vertaamaan meidän raportin ennustavuutta siihen, mikä on varsinainen työmenestyminen. Se tutkimus on tärkeää tehdä. Olemme saaneet hyvin korkeita ennustekorrelaatioita verrattaessa tutkimusten tuloksia meidän omiin raportteihin. ”H3”*

Prosessin standardoinnissa pitää huomioida seuraavat asiat: prosessin pitää tarjota rekrytointin kannalta relevanttia tietoa, tiedon keruu pitäisi tapahtua prosessin kannalta kustannustehokkaasti ja prosessista ei saa jäädä negatiivista kuvaa hakijoille. (Cooper & Robertson 1995, 78.)

### 3.3 Henkilöarvioinnin menetelmät

Henkilöarvioinnissa pitäisi aina näkyä kohdeorganisaation strategiasta nousevat linjaukset. Kuitenkin nykyään pyritään yhä enemmän kiinnittämään huomiota henkilökohtaisiin, persoonallisiin ominaisuuksiin. Yksittäisen menetelmän ja sen ominaisuuksien vaikutusta ei saisi ylikorostaa kokonaisarviossa. Jopa laadukas menetelmä voi olla huono, jos sitä hyödyntää ammattitaidoton arvioitsija, jota ei ole koulutettu kyseisiin mittariin. (Honkanen 2005, 98; Syrjänen 2006, 148.) Haastatteluissa nostettiin esille, että vaikka arviointimenetelmät vaihtelevat, sisältää arviointiprosessi aina vähintään yhden haastattelun.

*Jonkun verran se vaihtelee prosessin perusteella, siitä lähdetään liikkeelle mikä tyyppinen testisarja on kysymyksessä. Yksi menetelmä on kuitenkin aina mukana. Se on haastattelu. ”H2”*

Työelämän henkilöarviointimenetelmät voidaan Niitamon (2000, 20) mukaan jakaa yleistäen kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Tutkimuksessani näin kuitenkin tärkeäksi käydä tarkemmin läpi eri arviointimenetelmiä. Valitsin tarkastelumenetelmäksi Honkasen (2005, 104) listauksen, jossa haastattelu on valikoitunut päämenetelmäksi, jonka ympärille muut arviointimenetelmät esitetään. Kuviossa 3 onkin esiteltyä luokittelua, jossa arviointimenetelmät on jaoteltu kuuteen tyyppiluokkaan niiden ominaisuuksien mukaan.



**Kuvio 3. Henkilöarvioinnin menetelmät (Honkanen 2005, 104)**

Kuviossa 3 yleisempänä haastattelu tukevana menetelmänä ovat inventaarit eli kyselylomakepohjaisten testit. Niiden avulla arvioidaan yleensä hakijoiden persoonallisuutta tai heidän käyttäytymistään eri tilanteissa. Inventaarit tuottavat aina numeraalista dataa hakijoista. Toimintatapakyselyt ovat vastaavasti kyselylomakepohjaisia menetelmiä, joilla pyritään selvittämään hakijoiden oma käsitys osaamisestaan, toimintatavoistaan ja motiiveistaan. Tarvittaessa monipuolisempaa näkemystä henkilön persoonallisuudesta hyödynnetään projektiivisia testejä. Nämä ovat yleensä laadullisia ja vaativat henkilön taustatietoihin perehtymistä. Perinteisiin kykytesteihin lasketaan yleensä älykkyystestit ja muut päättelykykyä vaativat testit. Näiden avulla tuotetaan numeraalista dataa. Simulaatioiden avulla pyritään luomaan hakijalle todellista työtä vastaava tilanne, jossa hakija käyttäytymistä analysoidaan. Yleensä tällä menetelmällä saadaan hakijoista laadullista informaatiota. (Honkanen 2005, 104.)

Yleisesti eri menetelmiä voidaan vertailla keskenään tai käsitellä yhdessä. Samat mita- ja arviomenetelmien luotettavuuden kriteerit koskevat yhtäläillä kaikkia menetelmiä. (Paunonen, Rothstein & Jackson 1999.) Monien menetelmien samanaikainen hyödyntäminen nousi esille haastatteluotteissa.

*Testattaville henkilöille tehdään vuorovaikutussimulaatio, yritetään jäljitellä tilanteita mihin tehtävässä voi joutua. Lisäksi tehdään ryhmäkeskustelut, pyritään tuomaan esille ihmisten piilo-ominaisuudet. Näiden lisäksi keskustellaan työhön liittyvästä aiheesta, teemasta tai tapahtumasta. ”HI”*

Kullakin menetelmäluokalla on sille ominaisia piirteitä, heikkouksia ja vahvuuksia. Meta-analyysit ovat saattaneet henkilöarvioinnin koskevan tieteellisen tiedon uudelle tasolle. Nykyään tiedetäänkin paljon eri arviointimenetelmien luotettavuudesta ja siitä kuinka menetelmiä voidaan yhdistää. Meta-analyysillä tarkoitetaan tilastollista menetelmää, jolla vertaillaan eri arviointimenetelmiä keskenään ja johdetaan tutkimustuloksia eri menetelmien luotettavuudesta. Näin pyritään saamaan synteesi tutkittavasta kohteesta. (Schmidt & Hunter 1998).

Seuraavassa kappaleessa käsitellään kuvion 3 mukaisesti eri henkilöarviointimenetelmiä ja tämän jälkeen arvioidaan eri menetelmien luotettavuutta.

### **3.3.1 Haastattelu henkilöarvioinnin yhteydessä**

Rekrytointiprosessin yhteydessä haastattelut nähtiin kiinteänä osana prosessia. Haastattelumenetelmä on kuitenkin myös tärkeä osa henkilöarviointia. Haastattelu on henkilöarviointimenetelmä, jota käytetään rekrytoinnin seulontavaiheessa, toimenhakupapereiden ja ansioluettelon tarkastelun jälkeen. Varsinaisen rekrytoinnin arvioin-

tivaiheen menetelmistä haastattelu on ylivoimaisesti yleisemmin hyödynnetty menetelmä. (Cortina; Goldstein; Payne; Davison & Gilliland 2005.) Haastattelu on Niitamon (2003, 22) mielestä henkilöarvioinnin menetelmistä oudon aliarvostettu. Haastattelu nähdään usein liian arkipäiväisenä ja vaatimattomana menetelmänä, eikä sitä näin pidetäkään tarpeeksi uskottavana.

Haastattelu tavoitteena on aina lisäinformaation kerääminen hakijoista. Se on päämäärähakuista toimintaa. Haastattelutilanteessa on esillä kielellisen lisäksi ei-kielellinen näkökulma. Ei-kielelliseen näkökulmaan kuuluvat ajatukset, mielipiteet ja tunteet. Vaikka haastattelu on tilanteena vuorovaikutustilanne, pitää haastattelun ohjat olla haastattelijalla. Haastattelun päämääränä on saada kuva haastateltavasta ja siitä, kuinka haastatteliija tulisi ominaisuuksillaan pärjäämään haettavassa työtehtävässä. (Cooper & Robertson 1995, 90–91.)

Haastattelun tarkkuutta pidettiin pari vuosikymmentä selviönä. Jos haastattelu-tekniikoita ei tunneta, voi menetelmä vastata kuitenkin meta-analyysissä tarkkuudeltaan samaa kuin kolikonheitto. Toisaalta oikein suoritettuna haastattelua voidaan pitää erittäin luotettavana arviointimenetelmänä. Schmidt ja Hunter (1998) toteavat tutkimuksessaan, että haastattelua voidaan pitää yhtenä parhaimmista työmenestyksen mittareista. Haastatteluiden suosio erityisesti Yhdysvalloissa perustuu siihen, että testausmenetelmille asetettu tiukat säännöt ja tasa-arvovaatimukset. Organisaatiot näkevät helpommaksi suorittaa perinteisen haastattelun, kuin testauttaa hakijoita muilla menetelmillä. (Niitamo 2003, 41–43.)

Kokonaisvaltainen tavoite haastattelulle asettaa vaatimuksia. Haastattelu pitää suhtauttaa ennalta asetettuihin vaatimuksiin. Valmista mallia haastattelun suorittamiseen ei ole. Haastattelun pitäisi elää sen perusteella, mitä haastatteliija vastaa. Taitava haastatteliija pystyy joustamaan ennalta asetetuista kategorioista vastausten perusteella. (Cooper & Robertson 1995, 90–91.) Haastatteluissa nousi esille haastattelijoiden ammattitaitovaatimus ja tilannetajun hyödyntäminen haastattelutilanteessa.

*Etukäteen ennen haastattelu on tutustuttu tehtävän laatuun ja luonteeseen. Tällöin on keskusteltu esimiehen kanssa vuorovaikutuksiin liittyvistä tilanteista mihin tehtävässä joutuu. Esimiehen kanssa pyritään löytämään aiheet, jotka olisivat relevantteja tehtävän kannalta mutta eivät kuitenkaan liian rajaavia.”H1”*

Parhaimmillaan haastattelu onnistuu sekä prosessin että hakijan näkökulmasta. Tällöin hakijalle tulee realistinen kuva omista kyvyistään ja ominaisuuksistaan kyseiseen tehtävään. Haastattelun onnistumiseen vaikuttaa arvioitsijan etukäteisvalmistelut. Kokeneen haastattelijan erottaa tämän kyvystä keskustella hakijoiden kanssa luontevasti. (Dam 2003; Honkanen 2005, 108–109.) Haastattelu voidaan suorittaa monella tavalla mutta yleensä se voidaan jakaa päätekniikkana kahteen luokkaan: strukturoimattomaan

eli vapaamuotoiseen ja strukturoituun eli jäseneltyyn haastatteluun. Näiden lisäksi on kehitelty muita luokkia mutta yleensä rekrytoijat käyttävät jompaakumpaa aikaisemmista menetelmistä. (Kauhanen 2009, 83.) Tutkimuksen haastatteluissa nähtiin haastattelut tärkeänä menetelmänä rekrytoinneissa, mutta lisäksi tuotiin esille niiden täydentäminen muilla menetelmillä.

*Sitten ovat yksilöhaastattelut, joissa käydään läpi motivaatiotekijöitä ja taustoja. Haastattelussa pyritään saamaan käsitystä muista persoonallisista ominaisuuksista, joita tehtävässä vaaditaan. ”H1”*

Haastattelutilanteessa on asiakysymysten lisäksi mahdollista tehdä laajempia henkilöarviointiin liittyviä testejä. Esimerkiksi persoonallisuuden arviointi nähdään hyödylliseksi haastattelutilanteessa, koska eri tehtävissä odotetaan ihmisiltä erilaisia persoonallisuusominaisuuksia. Normaalisti arvioitsija käyttää yhdistellen molempia aikaisemmin mainittuja haastattelutekniikoita haastattelun eri vaiheissa. Näin haastattelija pystyy parantamaan arvioinnin luotettavuutta. (Honkanen 2005, 110.)

### ***Strukturoimaton haastattelu***

Strukturoimaton eli vapaamuotoinen haastattelu on tekniikaltaan perinteinen ja sitä on käytetty vuosisatoja. Vapaamuotoinen haastattelu on edelleen yleisin haastattelutekniikka, johon suurin osa haastatteluissa Suomessa ja muullakin maailmassa perustuu. (Markkanen 1999, 122.) Vapaamuotoisessa haastattelussa rekrytoijalla ei ole yksityiskohtaista suunnitelmaa rekrytoinnin etenemisestä vaan haastattelu etenee enemmän tilannetekijöiden ja esille nousevien asioiden perusteella. (Cooper & Robertson 1995, 88–90.)

Vapaamuotoiselle haastattelulle on Niitamon (2003, 28) mielestä ominaista sen näennäinen tekniikkattomuus. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelu pohjautuu vapaana syntyvään ja etenevään vuorovaikutukseen. Haastattelija vertaa prosessin aikana mielikuvia niihin muistijälkiin, joita haastattelijalle on aikaisemmin syntynyt haastateltavasta henkilöstä sekä peilaamalla omia kokemuksia henkilöarvioinneista laajemmin arvioitaviin. Tietoisien prosessoinnin rinnalla haastattelija tekee jatkuvaa tiedostamatonta vertailutyötä. (Markkanen 1999, 120.)

Vapaamuotoisella haastattelulla voidaan hahmotella haastateltavien persoonallisuutta paremmin kuin tiukkaan sidotulla jäseneltyllä tekniikalla. Cooper ja Robertson (1995, 93) kuitenkin nostavat esille kysymys, onnistutaanko vapaamuotoisessa haastattelussa todella arvioimaan haastateltavan persoonallisuutta aidosti ja pätevästi. Tosiasia on, että ihmisillä on keskimäärin liian suuret luulot kyvystään tavoittaa ja arvioida toisen ihmi-

sen persoonallisuutta (Niitamo 2000, 29). Meta-analyysien avulla on osoitettu, että etukäteen strukturoidulla haastattelulla voidaan saavuttaa selvästi parempi ennakkotarkkuus kuin strukturoimattomalla haastattelulla (Markkanen 2002, 28–30).

Strukturoimattoman haastattelun subjektiivisessa olemuksessa on kuitenkin omat positiiviset puolensa. Haastattelutilanne on yleensä vapaampi, kun ei ole tiettyä kaavaa siitä, kuinka haastattelun pitäisi edetä. Haastattelu käyttäen strukturoimatonta rakennetta muistuttaa melkein arkielämän keskustelutilannetta. Pitää muistaa, että haastattelun päätaavoite on tunnistaa organisaation kannalta sopivat henkilöt. Vaikka haastattelulla voidaan sanoa jotain hakijoiden kompetensseista, on hakijoiden vuorovaikutustaitojen arviointi tärkeimmässä osiossa itse haastattelutilanteessa. (Niitamo 2000, 28–30.)

### ***Strukturoitu haastattelu***

Niitamo (2000, 32) määrittelee *strukturoidun eli jäsenneilyn haastattelun menetelmäksi, jossa edetään yhtenäisen ja toistuvan kaavan mukaan*. Haastattelu etenee käyttäen haastattelurunkoa, joka on kaikissa haastatteluissa sama. Jäsenneilyn haastattelun tärkein etu henkilöarvioinnin näkökulmasta on vertailupohjan syntyminen eri haastateltavien välille. Yhteismitallisuuden ansiosta eri haastattelijoiden tekemiä arvioita voidaan vertailla ja helpottaa erityisesti rekrytoijien toimintaa. Samalla pystytään paremmin välttämään mahdollisesti haastattelijasta johtuvat virheet haastattelun aikana. (Cortina ym. 2000.)

Strukturoitu haastattelu on Cortinan ym. (2000) mielestä objektiivinen prosessi, koska tämä takaa prosessin systemaattisuuden. Tällöin pystytään varmistamaan, että kaikki tarvittavat asiat käydään läpi haastattelun aikana. Toisaalta Markkanen (1999, 159) näkee jäsenneilyn haastattelun heikkoutena sen, että tapahtuma on jäykähkö ja persoonatonta. Haastateltavalle ei tarjoudu mahdollisuutta tuoda esille omaa persoonaa riittävän hyvin. Kokematon haastattelijä voi turvautua jäsenneilyyn haastatteluun, kun taas kokenut haastattelijä hyödyntää avointa haastatteluä. (Syrjänen 2006, 159.)

Jäsenneilyssä haastattelussa on omat huonot puolensa. Jäsentelylle on erilaisia tekniikoita ja ne pitää omaksua ennen kuin haastattelun voi odottaa onnistuvan. Omaksumisen lisäksi suurempi uhka on kaavoihin kangistuminen eli kun kerran omaksunut jäsentelylle tietyn kaavan, ei haastattelijä enää osaa vaihtaa sitä. Huonosti jäsenneily haastattelu on kaavojen perusteella etenevää. (Honkanen 2005, 32–33.) Kuitenkin Terpstra ja Rozell (1993) osoittavat tutkimuksessaan, että strukturoitua haastatteluä hyödyntämällä organisaatiot saavuttavat tehokkuuden kasvua ja tuottavuuden nousua.

Kahden edellä mainitun haastattelutekniikan lisäksi on syntynyt monia menetelmiä, joita yhdistää pyrkimys hyödyntää eri tavoin aikaisemmin mainittuja menetelmiä. Lisäksi haastattelu on prosessina siirtynyt koko ajan lähemmäksi kokeellista menettelyä. Hakijoilta odotetaan konkreettisia näyttöjä haastattelun lisäksi. (Terpstra ja Rozell

1993.) Kuitenkin Niitamon (2003, 33–34) esittää, että uusissa menetelmissä useimmin nähdään uhkana kapea-alaisuus. Samalla kun haastatteluista tehdään tarkemmin kohdistettuja, häviää niiden yleistettävyys.

### 3.3.2 *Inventaarit*

Kyselylomakepohjaiset testit, joita myös kutsutaan persoonallisuusinventaaareiksi, kehitettiin ensimmäisen maailmansodan aikana mittaamaan sotilaiden emotionaalista tasapainoa ja stressinsietokykyä. Sittemmin on kehitetty lukuisia inventaareja mittaamaan ihmisten käyttäytymistä tai ominaisuuksia. Persoonallisuusinventaaarien tarkoituksena on tuottaa kattava kuvaus haastateltavasta henkilöstä rakentamalla kuvaus persoonallisuuden tärkeimpiä persoonallisuusominaisuuksia hyödyntäen. Vastausvaihtoehdot ovat inventaareissa rajattu ja voivat sisältää joko kysymyksiä tai väittämiä. Vastausten tulkintaan käytetään jotain teoreettista viitekehystä, jonka avulla vastaukset kytketään rakennettuun käyttäytymismalliin (Niitamo 2001, 118; Niitamo 2003, 53; Syrjänen 2006, 162.)

Arvioitavien piirteiden tai ominaisuuksien pysyvyydestä ja muuntuvuudesta on eri näkemyksiä. Piirreorian perusolettamus on, että peruslähtökohdat säilyvät suhteellisen pysyvinä. Jokainen yksilö ja tapahtuma ovat ainutlaatuisia, koska kaikki tapahtumat tapahtuvat ajassa ja tilassa eikä kaksi asiaa voi tapahtua samaan aikaan samassa paikassa. Toisaalta ihmisissä ja heidän elämässään on kokemuksia, jotka ovat riittävän samankaltaisia, jotta niitä pystytään vertailemaan. (Syrjänen 2006, 162–163.) Piirreorioiden peruslähtökohtana on se, miten ihmiset eroavat toisistaan piirteiden avulla. Teorian perusteella pyritään arvioimaan, mitä nämä piirteet ovat. Lähtövaiheessa näiden piirteiden selvittämiseen on käytetty vahvoja adjektiiveja, joiden avulla on pystytty luomaan ääripäät ilmiöille. Lisäksi piirteiden määrittelyssä hyödynnetään faktorianalyysiä, jossa tietoa voidaan lajitella kokonaisuuksiksi, jotka ovat mahdollisimman yhdenmukaisia. (Dam 2003; Barrick & Mount 1991.)

Inventaarien suosio perustuu pitkälti siihen, että ne ovat helppoja ja käytännönläheisiä testimuotoja. Menetelmällä saa helposti kerättyä standardoitua tietoa hakijoista. Lisäksi inventaarien vahvuutena on, että testattavan henkilön itsearviointi omasta toiminnasta voi olla rikkain henkilöarvioinnin osuus. Toisaalta heikkoutena on itsearviointiin liittyvä hakijoiden minäkuvan realismisuus ja vastausten avulla tapahtuva omien kykyjen parantelu. (Tett & Christiansen 2007.)

Analyyseja on viime vuosisadalla rakennetta monen eri tutkijan toimesta. Kun näitä on myöhemmin vertailtu, on ne sisällöllisesti osoittautuneet hyvin samanlaisiksi. Tämä on luonut perustan nykyiselle viiden laajan faktorin mallille, jossa on sisällä monia kapea-alaisempia persoonallisuuspiirteitä. Viiden suuren (*engl. The Big Five*) on muodos-

tunut standardiksi ihmisten persoonallisuuden kuvaamisessa puhuttaessa inventaari-menetelmistä. Menetelmä on sovellettuna yksi suosituimmista persoonallisuuden mittareista. (Barrick & Mount 1991.)

### *The Big Five – viiden laajan faktorin pürreteoria*

Barrick ja Mount (1991) osoittavat, että puhuttaessa faktoreista ne voidaan yleistää koskemaan ihmisen persoonallisuuden kuvaamista eri puolilla maailmaa. Tutkijoiden keskuudessa on erimielisyyttä viiden faktorin riittävydestä mutta teoria on hyväksytty laajasti soveltuvaksi persoonallisuuden testaamisessa. Viiden faktorin malli on yksi tärkeistä psykologian sovelluksista, koska sen avulla pystytään todistamaan persoonallisuuden rakentavan viidestä eri yksilöllisyyden ominaisuudesta Alla olevassa taulukossa 2 Barrick ja Mount (1991) esittelevät persoonallisuutta kuvaavat viisi laajaa faktoria, joihin Honkanen (2005, 121) on lisännyt faktoreita kuvaavia adjektiiveja.

**Taulukko 2. Big Five -asteikko ja faktorin ominaisuuksia voimakkaimmin kuvaavia adjektiiveja (Barrick & Mount 1991)**

Positiivisesti latautuvia adjektiiveja	Big Five -faktorit	Negatiivisesti latautuvia adjektiiveja
Puhelias, vakuuttava, aktiivinen, seurallinen, suorapuheinen, dominoiva, itsevarma,	<b>Ulospäin suuntautuneisuus</b>	Hiljainen, varautunut, ujo, vaitelias, vetäytyvä, sulkeutunut
Sympaattinen, ystävällinen, ymmärtävä, rakastava, jalomielinen, luottavainen,	<b>Sovinnollisuus</b>	Moittimishaluinen, tunteeton, epäystävällinen, riitaisa, kovasydämellinen, tyly
Organisoitu, perusteellinen, suunnitelmallinen, tehokas, luotettava	<b>Tunnollisuus</b>	Huolimaton, pinnallisesti suhtautuva, vastuuton, huonomuistinen
Mielikuvituksellinen, kekseliäs, älykäs, oivaltava, utelias, sivistynyt,	<b>Avoimuus kokemuksellinen Järki</b>	Arkipäiväinen, kapea-alainen, yksinkertainen, pinnallinen, tyhmä
Positiivisesti latautuvia, vakaa, rauhallinen	<b>Neuroottinen vs. emotionaalinen vakaus</b>	Negatiivisesti latautuvia, jännittynyt, levoton, ahdistunut

Taulukossa 2 faktoreille on määritelty omat adjektiivit siitä, kuinka tämän persoonallisuuden omaksumat henkilöt käyttäytyvät. Yleisesti ottaen tunnollisuutta ja emotionaalista vakautta pidetään korkean työsuorituksen omaavien ihmisten persoonallisuutena. Ulospäin suuntautuneisuutta ja sovinallisuutta pidetään markkinoinnin ja johtamisen henkilöiden perusominaisuutena. Kokemuksille avoimuutta pidetään tärkeänä henkilöille, jotka työskentelevät konsultointi ja koulutustehtävissä. (Barrick & Mount 1991; Dam 2003.) Lisäksi Barrick ja Mount (1991) toteavat, että taulukossa 2 olevat piirteet toteutuivat heidän koeryhmässään. Näin piirteet soveltuvatkin hyvin hyödynnettäväksi erilaisissa inventaareissa. Haastatteluissa nousi esille selvästi persoonallisuuspiirteiden hyödyntäminen henkilöarvioinnin osana.

*Jos katsotaan Big Five -menetelmää niin yleensä kaikki itsearviointifaktorit korreloivat enemmän tai vähemmän toisiinsa. Itsearviointitestit ovat meidän menetelmistä validioitu useimmin Big Five -teorian avulla. Suomessa on yksi hyödynnettävä Big Five menetelmä ja se on PK5. Me olemme suurimman osa omista testeistä kehitetty siten, että on saatu valmis data testeistä, joka on sitten korreloitu ristiin PK5:seen. ”H3”*

Inventaarien kehittämiseen ja tulosten ymmärtämiseen kuuluu pelkän arvioinnin lisäksi paljon menetelmäteorioihin perehtymistä sekä psykologisten ilmiöiden ymmärtämistä. Inventaareista saadaan luotettavaa materiaalia, kun menetelmä on testattu laajasti, ja sitä voidaan hyödyntää yleisesti rekrytoinneissa. (Honkanen 2005, 120–121.)

### ***Teoriaan perustuvat inventaarit***

Teoriaan perustuvat inventaarit eivät viiden laajan faktorin tapaan kuvaa henkilön käyttäytymistä. Teoriaan perustuvissa inventaareissa väittämiä pyritään tulkitsemaan niiden taustalla olevia teorioita vastaan. Tulkinnan avulla pyritään saamaan ymmärrys testattavan henkilön käyttäytymisestä. Yksi suosituimmista teoriaan perustuvista menetelmistä on Jacksonin PRM (engl. Personality Research Form) – testi. (Honkanen 2005, 123.) Kyseinen menetelmä nousi esille haastatteluissakin, ja se nähtiin tärkeänä vaiheena arviointimenetelmien kehittämisessä Suomessa.

*PRF:n tuominen Suomeen on ollutkin tutkijoille vaativaa ja opettava työ, koska se on maailmalla tunnetuimpiin menetelmiin lukeutuva testi. Tieteellisesti rakennetun testin asteikoista joka neljäs ei saavuttanut vaadittavaa luotettavuutta ja näin jouduttiin testaamaan erikseen Suomessa. ”H3”*

*Meillä käytetään PRF -testiä. Mutta sanotaan, että se on puoliksi tarve-teoreettinen ja puoliksi tämmöinen käyttäytymisteoreettinen. ”HI”*

Jacksonin PRF-testi on hyvin tunnettu tekstinkehittämismenetelmä. Jackson sovelsi PRF-testissä asteikonrakennusstrategiaa valiten kohdedimensiot psyykkisten tarpeiden luokitteluasteikon avulla. Testi on suomennettu ja sitä on karsittu niin, että testi saavutti reliabiliteetin suomalaisissa henkilöstöarvioinnin organisaatioissa. (Niitamo 2003, 61–62.)

### ***Empiiriseen tutkimukseen perustuvat inventaarit***

Empiirisen tutkimuksen inventaareissa menetelmän sisältö on kehitetty siten, että kyseisen menetelmän avulla mitatut piirteet ilmenevät käytännössä. Menetelmä perustuu siihen, että vastauksia testataan tiettyihin kysymyskokonaisuuksiin. Kun on saatu selville erot faktorisiin vastauksiin, hyödynnetään näitä eroja kysymysten rakentamisessa. Tämän jälkeen tutkimuksen perusteella luotuja kysymyksiä voidaan hyödyntää muille arviointiryhmille. Kyseistä menetelmää kutsutaan yleensä kriteeriperustaiseksi menetelmäksi. (Honkanen 2005, 123–124.)

Monet empiirisen tutkimuksen perustuvista sovelluksista ovat hyvin psykologisia testimuotoja, jotka perustavat pitkälliseen psykologisiin mittauksiin ja teorioihin Johtamispotentiaalin mittaamisessa hyödynnetään jonkin verran edellä mainittua inventaarien menetelmää. Haastatteluissa nousi esille, että puolustusvoimissa pyritään sovelluksen avulla vertaamaan menetelmän antamia tuloksia aikaisemmin havaittuun johtamiskompetenssiin. Menetelmä perustuu puolustusvoimien omaan johtamiskoulutuksessa havaittuihin piirteisiin, joiden avulla asteikko on rakennettu. (Dam 2003.)

### ***Faktorianalyysiin perustuvat inventaarit***

Faktorianalyysiin perustuvissa inventaareissa menetelmän perustana on Morgesonin, Championin, Dipboyn, Hollenbeckin, Murphyn ja Schmittin (2007b) faktoriaineisto, jonka avulla pyritään luomaan sisältöön mahdollisimman yhteneväisiä / mahdollisimman riippumattomia asteikkoja. Inventaariota rakentaessa ei voida valita asteikkoja tai käsitteitä, joilla olisi korrelaatio. Päinvastoin, sillä korrelaatio asteikolla pitäisi olla mahdollisimman pieni. Faktoriaineiston avulla luodut arviointimenetelmät nousivat esille myös haastatteluissa.

*Yksi on meidän oma johtamismalli eli nelikenttäinen johtamismalli, jossa on strateginen johtaminen, muutosten johtaminen, ihmisten johtaminen ja operatiivinen johtaminen. Varsinkin johtamistason tehtäviin tehtävä inventaari, jolla kartoitetaan näitä tavallaan semmoisia ajattelutyylejä, asenteita ja motivaatio-tekijöitä, mitkä liittyvät kuhunkin kyseessä olevista tehtävistä, pyritään löytämään niiden keskinäinen voimakkuus. ”H3*

Suomessa hyödynnettävä sovellutus faktorianalyysin hyödyntävästä inventaarista on OPQ (*Occupational Personality Questionnaire*). Tämä menetelmä on rakennettu työelämän lähtökohdat huomioiden ja se on rakennettu viiden laajan faktorin perusteella. Testissä on olemassa kaksi versiota, ipsatiivinen ja normatiivinen. Ipsatiivisessa versiossa voi asteikolla olla keskinäisiä riippuvuuksia. Yhden osion vastaukset voivat vaikuttaa toiseen osioon, kun taas normatiivisessa tämä ei ole mahdollista. OPQ – testin faktorit on jäsennetty seuraavasti kolmeen asteikoon: ihmissuhteisiin, ajattelutapaan ja tunne-elämään. Lisäksi kyseisestä inventaarista on rakennettu faktoristo, jolla pyritään piirreteorian periaattein selvittää johtamiskyvykkyyttä (Niitamo 2003, 64–65; Honkanen 2005, 124–125.)

Kehittämällä tehtäväkohtaisia faktoreita voidaan Morgeson ym. (2007b) mielestä kehittää luotettavampia persoonallisuutta mittaavia inventaareja. Näissä vahvuutena on tehtäväkeskeisyys. Tällöin inventaarien hyödyntämistä valinnassa pystyttäisiin perustelemaan paremmin testattaville. Riippumatta inventaarista olisi tärkeää, että faktorit perustuvat saatavilla olevaan tietoon ja niiden validitioinnissa hyödynnettäisiin vain sellaisia testattavia, jotka oikeasti ovat hakemassa tehtävään.

### **3.3.3 Toimintatapakyselyt**

Haastattelun apuna voidaan käyttää myös toimintatapakyselyä, jonka tarkoituksena on luoda pohjaa haastattelulle ja auttaa haastattelun kulun rakentumisessa. Toimintatapakyselyjä voidaan käyttää apuna haastattelutilanteessa mutta ne eivät ole luotettavuudeltaan sillä tasolla, että niitä voisi hyödyntää rekrytointipäätöksenteossa. (Honkanen 2005, 128.)

Toimintatapakyselyssä arvioidaan hakijoiden kokemuksia omista vahvuuksista, heikkouksistaan ja muista ominaisuuksistaan. Menetelmän tarkoituksena on rakentaa systemaattinen minäkuva tietyn viitekehysten ympärille. (Lönnqvist, Leikas, Verkasalo & Paunonen 2008.) Kyselet voivat olla kahdenlaisia. Niissä joko kysytään nykyisistä työskentelytavoista tai toimintapreferensseistä kuinka mieluiten työskentelisi. Kyseleyiden etuna nähdään niiden yksinkertaisuus. Toimintatapakyselyihin liittyy monia virhetekijöitä, kuten esimerkiksi hakijoiden toistensa tunteminen. (Sundvik & Lindeman

1998.) Toisena yleisenä virhetekijänä toimintatapakyselyissä on, että testissä eivät erotu realistisen kuvauksen itsestään antavat vaan ne testattavat, jotka pyrkivät tuomaan itsensä vääristyneen minäkuvan esille. (Lönnqvist ym. 2008.)

Pakkovalintaan perustava MBTI (*engl. Myers-Briggs Type Indicate*) on toimintatapakyselyn muoto. Kyseisellä kyselyllä on neljä erilaista kaksinapaista persoonallisuustyyppiä. Jokaisella on omat tunnusomaiset toiminta- ja ajattelutapansa. Kyselyssä täydennetään aloitettuja lauseita valiten kahdesta tai kolmesta vaihtoehdosta itselleen sopivin vaihtoehto. Vastausten perusteella päätellään, mihin neljästä kaksinapaisesta persoonallisuustyyppistä vastaaja kuuluu. MBTI-menetelmää käytetään eniten koulutuksessa tai ohjaustoiminnassa, ei niinkään rekrytoinneissa. (Hurn 2006.)

Eräs toimintatapakyselyn muoto on ryhmäroolimittari. Tällä hakijoille tehtävällä kyselyllä pyritään selvittämään heidän ryhmäkäyttäytymistä. Mittarissa on yhdeksän erilaista käyttäytymismallia vahvuuksineen ja heikkouksineen. Hakijat saavat valita keeneen he pystyisivät samaistumaan. Ryhmäroolimittari kertoo ensisijaisesti hakijan vahvuuksista ja osaamisalueista. (Honkanen 2005, 130–131.)

Erilaisilla toimintatapakyselyillä pystytään yleensä hyvin nostamaan aiheita haastattelua varten. Toimintatapakyselyt ovat hyvin läpinäkyviä ja niiden toimintaperiaate on helpohkosti selvitettävissä hakijoille. Haastattelutilanteessa työkäyttämisen arviointia toimintatapakyselynä ei ole kansainvälisissä tutkimuksissa nähty järkevänä sen epäluotettavuuden takia. Työosaamisen mittarina toimintatapakysely kuitenkin toimii hyvin. Samoin omakuvaan perustuvat toimintatapakyselyt voivat olla tehokkaita lisätiedonlähteitä haastattelutilanteessa. (Morgeson ym. 2007b; Hurn 2006.) Haastatteluissa nousi esille tarve kriittiseen arviointiin toimintatapakyselyitä tehdessä.

*Sitten pitää muistaa se, että jos henkilö on fiksu ja on paljon käynyt näissä arvioinneissa, hän voi olla tietoisesti luonut itsestään tiettyä kuvaa. ”H2”*

Useimmissa tilanteista toimintatapakyselyissä saadaan relevanttia tietoa haastattelua varten. Toimintatapakyselyt voivat Sundvikin ja Lindemanin (1998) mielestä olla joskus jopa luotettavampia kuin testipohjaiset menetelmät. Jos testit perustuvat testiaan suorituksen seurantaan, voi testattava antaa omastaan suorituksestaan negatiivisemmän kuvan kun muissa arvioinneista olisi tullut ilmi. Kuitenkin tämä kuvaus voi olla aidompi kuin arvioinneilla saatu kuvaus. Tällöin toimintatapakyselyllä pystytään parantamaan arvioinnin luotettavuutta.

### 3.3.4 Projektiiiset testit

Projektiiiset testit nähdään joidenkin mielestä hankaliksi, koska niissä testaaminen viedään faktojen ulkopuolelle. Tällöin menetelmä useammin simuloi paremmin arki- ja työelämän monimutkaisia tilanteita. Parhaimmillaan projektiiiset testit voivat tuoda esille hakijoista yksityiskohtaisia, persoonallisia ominaisuuksia, jotka muuten voisivat jäädä huomioimatta arvioinnissa. (Järvinen 2006, 166; Honkanen 2005, 134–135.)

Projektiiisten testien hyödyntäminen on perinteisesti ollut yleistä testaavan psykologian alueella. Lisäksi niitä on hyödynnetty perinteisissä ammatinvalinnan ohjauksissa ja työpsykologiassa. Projektiiiset testit voidaan jakaa syvällisiin, piilotajunnaisia prosesseja tulkitseviin tai toisaalta tietoisempiin, kognitiivisiin prosesseihin ja empiirisiä mittauksia painottaviin testeihin. Testeissä on melkein mahdotonta huijata, koska niissä pyritään yksilölliseen tapaan lähestyä tilannetta. (Syrjänen 2006, 164.)

Projektiiisille testeille on yhteistä se, että henkilöitä pyydetään reagoimaan ärsykeisiin, jotka ovat kompleksisia tai monitulkintaisia (Honkanen 2005, 134). Projektiiisten testien luotettavuuteen vaikuttaa merkittävässä määrin arvioinnin suorittajan ammattipätevyys. Projektiiiset testit muodostavat tällä hetkellä viimeisen työelämän henkilöarviointimenetelmän, josta ei ole tehty meta-analyysia. (Niitamo 2003, 71.)

Tunnetuin projektiiivinen testi on Rorschachin musteläiskätести. Taulujen läiskät ovat säännöttämiä tai ne ilmaisevat niin vähän, että testihenkilöiden on melkein mahdoton tulkita niitä. Vastaajalta pyydetään jokaisen kuvan kohdalla vastausta siihen, mitä hän näkee kyseisessä kuvassa. Prosessin pisteytyksessä huomioidaan arvauksen lisäksi vastausten lukumäärä, havainnon sijainti, havaintoon johtaneiden syiden ja itse havainnon sisältö. Organisaatioiden näkökulmasta musteläiskätестin hyödyntäminen on ollut aika vähäistä, koska menetelmän ennustevaliditeettia ei ole pystytty todistamaan. (Motowidlo & Tippins 1993.) Kuitenkin testin ennustevaliditeetti on ajan myötä kasvanut ja menetelmät perustuvat nykyään pitkille vietyihin tilastollisiin aineistoihin ja analyyseihin. Näillä tutkimuksilla on saatu musteläiskätестin ennustavuutta nostettua ja ennustevaliditeetti on nykyisin melkein persoonallisuustestien luokkaan. (Honkanen 2005, 136.)

Lauseentäydennystesti on toinen projektiiisten menetelmien alle sijoittuvista testeistä. Lauseen täydennyksiä ei pidetä erityisen syväluotaavina, minkä takia niihin on suhtauduttu kevyemmin verrattuna aikaisempiin menetelmiin. Lauseentäydennys perustuu yleensä täydennetyistä lauseista annettaviin pisteytyksiin, joiden perusteella testistä suoriutumista arvioidaan. (Niitamo 2003, 76–77.) Haastatteluissakin nousi esille lauseentäydennystestin hyödyntäminen. Kuitenkin menetelmän hyödyntäminen on vähentynyt, koska sillä ei nähdä saatavan riittävästi eroavaisuuksia arvioitavien välillä.

*Lauseentäydennystesti ei mielestäni ole niin kontrolloitua, verrattuna muihin persoonallisuusteihin. Sitä käytetään enemmän tilanteissa, missä tehdään mas-*

*sa-arviointeja, joissa on vaihtelevampaa hakijajoukkoa. Esimerkiksi kadettikouluun hakijat ovat mukana, koska antavat joskus selkeästi tietoa, jota ei muualta tule ilmi. Testin avulla saadaan paremmin vastaukset tällaisesti porukasta kuin muiden menetelmien avulla. Valikoidummassa hakijaporukassa vastaukset harvemmin vaihtelevat keskenään.”H1”*

Lauseentäydennystä suositellaan yleensä työelämään lähinnä sen suorittamisessa kuluun vähäisen ajan ja menetelmän vaivattomuuden takia. Vaikka lauseentäydennystä pidetään hyvin ailahtelevana persoonallisuuden mittaamiseen, on sen ennustevaliditeetti muihin projektiivisiin testeihin verrattuna korkea. (Motowidlo & Tippins 1993.)

### **3.3.5 Kykytestit**

Kykytesteillä henkilöarvioinnissa tarkoitetaan psykologisia testejä, joiden avulla pyritään selvittämään testattavien lahjakkuutta eri osa-alueilla. Puhuttaessa osa-alueista tarkoitetaan esimerkiksi matemaattista, verbaalista tai teknillistä lahjakkuutta. Kykytestien kehittäminen perustaa teorioihin ja tutkimuksiin, joiden avulla on rakennettu eri kyvykkyyksien malleja. Kykytestit voidaan yleensä jakaa päättelykyvyn testeihin ja kognitiivisiin operaatiota vaativaan testeihin. Rajanveto ei ole aina näin helppoa ja monissa peruspäättelykyvyn testeissä on osittain kykytestien ominaisuuksia. (Lyons 2005.)

Älykkyystesteistä puhuttaessa ne ymmärretään yleensä kykytesteinä. Vaikka kykytesteillä mitataan yleensä henkistä älykkäyttä, pyritään älykkyystesteillä mittaamaan kokonaisvaltaisemmin älykkyyden käsitettä. Toisin sanoen testattavan kyvykkyyttä toimia tarkoituksenmukaisesti tietyssä tilanteessa. Älykkyystestejä hyödynnetään yleensä testattavan kokonaiskyvykkyyden arvioinnissa, kun taas kykytesteillä mitataan kaapeampaa osa-aluetta kyseisen tehtävän osalta. Testityyppien eron huomaa tulosten esittelystä. Älykkyystestien tuloksissa esitetään yleensä tietty numero, kun taas kykytestien tuloksia verrataan tarkempaan kohderyhmään ja verrataan muihin osallistujiin. (Honkanen 2005, 138.)

Kykytesteillä pystytään tutkimuksissa mittaamaan hyvin tarkasti testattavien älyllistä kyvykkyyttä tietyssä tehtävässä. Tutkimuksissa on havaittu, että monesti kykytesteillä saadaan jopa muita arviointimenetelmiä paremmat tulokset arvioitaessa testattavan menestymistä tulevassa työtehtävässä (Morgeson ym. 2007b). Kuten (Schmidt & Hunter 1998) osoittavat, on kykytesti luotettava tapa mitata testattavien älyllistä kyvykkyyttä. Niiden hyödyntäminen onkin suositeltavaa pyrkiessä ennustamaan työssä suoriutumista. Haastatteluissakin nostettiin esille kykytestien hyödyllisyys, jos työtehtävät pystytään tarkasti rajaamaan.

*Jos on tämmöinen hyvin kykypohjainen osaamisalue, kuten joku ohjelmoiva tai tämän tyyppinen, niin silloin kykytestien tulosten pitää olla hyviä, toisin sanoen substanssi -osaamisen pitää olla laadukasta.”H3”*

Vaikka kykytestit nähdään luotettavina yleiskyvykkyyden testeinä, on työelämän muutoksen takia syntynyt paine kykytestien muokkaamiseen. Kykytestien nähdään olevan hyödyllisiä pelkästään työtehtävien kannalta relevanttien ominaisuuksien testaamiseen. Kyseisiä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi matemaattinen ja verbaalinen lahjakkuus. Toisaalta relevantit testit nähdään usein arvioitavien mielestä järkevämmiksi ja mielenkiintoisemmiksi. Kykytestien kehittyminen on nostanut perinteisten kykytestien validiutta työelämässä menestymisen mittareina. (Honkanen 2005, 140–141.)

### ***G-faktoriteoria***

Yksi kykytestien alamalli on G-faktorimalli. Siinä oletetaan, että on olemassa yksi, yleinen älyllisiin kykyihin korreloituva G-faktori. Tämä faktori on yhteydessä testattavan yleiseen suorituskyykyyn ja näin mittaa paremmin työsuoriutumista kuin yksittäiset erilliset testit. G-faktoria on kritisoitu vahvasti ja se on saanutkin kilpailijoita. G-faktorin avulla mitattua menestystä työelämässä on pidetty hyvin relevanttina testausmuotona. Monet yleisesti käytössä olevat yleislahjakkuutta mittaavat testit perustuvat G-faktorin oletuksiin. Suomessa G-faktori mallia hyödynnetään puolustusvoimissa varusmiehille tehtävässä älyllisen kykyjen testisarjassa. (Ziegler, Dietl, Danay, Vogel & Bühner 2011.)

Kuitenkin Tett, Jackson ja Rothstein (1991) tuovat esille meta-analyttisessä tutkimuksessaan, että persoonallisuudesta ei ole mahdollista löytää yhtä yleistä G-faktoria. Sen sijaan pitäisi testeissä enemmän keskittyä itse työn analysointiin, jolloin pystyttäisiin paremmin arvioimaan arvioitavan soveltumista.

Primaaristen kykyjen malli kehitettiin alun perin vastapainoksi G-faktorimallille. Mallissa korostetaan ihmisten peruskykyjen erillisyyttä, jolloin kykyjä ei voida yleistää yhteen G-faktoriin. Alkuperäinen primaaristen kykyjen malli perustuu 12-peruskyvykkyyteen. Näistä kielellinen käsityskyky, sanasujuvuus, numeeriset kyvyt, avaruudellinen taju, assosioiva muisti, havaintotyöskentelyn nopeus ja induktiivinen päättely ovat saaneet vankkaa tukea myöhemmissä tutkimuksissa. (Niitamo 2003, 49.)

Primaaristen kykyjen malli on luonut vaihtoehdon G-faktorimallille, jonka on osoitettu olevan käytännöllisessä merkityksessä hyvin luotettava testimuoto. Kysymysluonteesta riippuen voi primaaristen kykyjen malli olla jopa luotettavampi kuin G-faktorimalli. (Ziegler ym. 2011.)

### 3.3.6 Simulaatiot

Simulaatioiden tutkimusperinne on Niitamon (2003, 106–109) mielestä organisaatio-psykologiassa varsin jäsentymätöntä. Niinpä simulaatioille ei kovin helposti löydy teoreettisia tai käsitteellisiä perusteita. Simulaatiot ovat läpinäkyviä, motivoivia ja helppo-käyttöisiä tapoja ennustaa ihmisten työmenestystä. Lisäksi simulaatioita on helppo yhdistää muihin testimenetelmiin. (Mondy ym. 2002, 199.)

Henkilöarvioinneissa pitkään tunnettuja simulaatioita ovat tilannetestit ja työnäytteet. Tilannetestissä henkilöiden toimintaa on havainnoitu erilaisissa tosimaailmaa muistut-tavissa tilanteissa. Työnäytetesteissä ovat puolestaan vakio-olosuhteissa kerättyjä stan-dardoituja näytteitä kiinnostuksen kohteena olevasta työtehtävästä. (Mondy ym. 2002, 199.) Haastatteluissa nousi esille, että simulaatioilla pystytään tuomaan uutta tietoa arviointeihin.

*Toisin kuin aikaisemmissa menetelmissä simulaatiotesteillä voidaan tuoda esille ominaisuuksia, joita ei pakosti havaita käyttäytymisestä perinteisissä persoonal-lisuustesteissä. ”HI”*

Simulaatioiden käyttäminen testauksessa on lisääntynyt voimakkaasta 1990 -luvulla. Simulaatioita on lähinnä kustannussyistä vältelty mutta nykyään niitä on ruvettu hyö-dyntämään jopa valmennuksen välineenä. Simulaatiot tuovat parhaimmillaan esille näytteitä aidosta toiminnasta, johon sisältyy sekä ajatuksia että tunteita. (Järvinen 2006, 169–170.)

On huomattavaa, että simulaatioiden ennustuskyky on sitä parempi, mitä kattavampia ne ovat suhteessa arviointikriteereihin ja mitä paremmin ne edustavat työn todellisia piirteitä. (Hurn 2006.) Tutkimuksessaan Motowidlo ja Tippins (1993) jakoivat simu-laatiot sen perusteella kuinka ne edustavat tosimaailman tilanteita. Tosimaailmasta pit-källe irti olevia testejä kutsutaan matalatoistoiseksi ja tosimaailmaa tarkemmin toistavia simulaatioita kutsutaan korkeatoistoiseksi. Ennustettavuuden kannalta ei ole väliä kum-paa ryhmää testi edustaa vaan merkitystä on sillä, että simulaatiolla onnistutaan tavoit-tamaan kohdotehtävän ydinprosessi. (Motowidlo & Tippins 1993.)

Työnäytteiden kehittäminen on testaajille varsin yksinkertainen projekti. Suurimpana haasteena on työntuntemus. Työnäytteiden tulkinta on yksinkertaista, jos kriteerien määrittäminen on tapahtunut samaan aikaan kun työnäytteen kehittäminen. Simu-laatioiden rakentaminen on työnäytteisiin verrattuna huomattavasti työläämpää. Yleensä tämä johtuu valmistelun laajuudesta ja vastausten moninaisuudesta. (Honkanen 2005, 150.) Simulaatiot ovat Hurnin (2006) mielestä erittäin tehokas keino arvioitavan työky-vyn erikoisosaamisen testaamiseen.

### ***Ryhmätilanteet***

Ryhmätilanteessa on tarkoituksena, että testattavat ratkaisevat ryhmänä jonkin tehtävän. Ryhmälle ei valita johtajaa vaan ryhmä saa halutessaan valita keskuudestaan sellaiseen. Ryhmät koostuvat kolmesta kuuteen hakijasta ja ideaalisessa tilanteessa heidän toimintaansa olisi seuraamassa enemmän kuin yksi henkilö. Ryhmä toimii tilanteessa itsenäisesti ja arvioitsijat tarkkailevat tilannetta osallistumatta toimintaan. Arvioitsijoiden on ennen itse tilannetta pitänyt päättää, mitä tilanteessa tarkkaillaan ja mitkä ovat kriteerit. (Järvinen 2006, 170.)

Yleensä ryhmätilanteessa selviävät parhaiten arvioitavan sosiaaliset taidot, johtamistaidot ja tapa toimia ryhmässä. Ryhmätilanteille tyypillistä on, että ne vaihtelevat sen mukaisesti, keitä arvioitavia tilanteeseen on osallistumassa. Eri ryhmille syntyy erilainen ryhmädynamiikka. Tämä pitää ottaa huomioon arviointitilanteessa. (Honkanen 2005, 150.) Ryhmätilanteet toimivat hyvin johtamisen katalyytteina. Johtajan valinta, johtajaroolin nouseminen ja työnjakokysymykset ovat tilanteessa erittäin rikkaita arvioinnin kannalta. Ryhmätilanteessa vaaditaan taitoa jäsentää epäselviä tilanteita ja toimia niissä ryhmän eduksi (Niitamo 2003, 112.) Ryhmätilanteet ovat yleensä nähty validiteetiltaan ja reliabiliteetiltaan varsin hyväksi menetelmiksi (Järvinen 2006, 170).

Kun arvioidaan testattavien tapaa tehdä päätöksiä tai priorisoida asioita, niin sanottu postikori-menetelmä on tehokas keino työtavan simulointiin. Tässä stimuloinnissa testattavalle annetaan materiaalia, joka edellyttää erilaisia toimenpiteitä. Osa materiaalista voi olla tehtävän kannalta hyödytöntä, osa taas on tarpeellista. Materiaalin taso ja laatu vaihtelee laidasta laitaan. Testattavan tehtävänä on lajitella materiaali ja ryhtyä sen vaatimiin toimenpiteisiin. Tehtävässä vaaditaan paljon ominaisuuksia, joita pitäisi löytyä päätöksentekoroolissa työskentelevältä. (Honkanen 2005, 152; Kauhanen 2009, 86.) Haastatteluissa nousi esille, että simulaatioiden vaatimukset nousevat yleensä työtehtävän vaativuuden mukaan.

*Jos mennään vaativampiin tehtäviin, esimiestasolla, niin testauksessa alkaa olla enemmän tämmöisiä tapauspohjaisia (engl. case) päätöksentekotilanteita ja harjoitteita, jotka pitäisi perustua liike-elämään liittyviin tapausharjoituksiin. ”H2”*

*Ja sitten jos mennään enemmän sinne johdon arviointiin, niin siellä pääpainopisteet ovat kahden konsultin erillisissä haastatteluissa, eri tason keskustelutilanteissa ja kykytehtävissä. ”H2”*

Aikaisemmin puhutussa postikori-simulaatiossa arviointi voi tapahtua määrällisesti tai laadullisesti. Varsinkin laadullisessa arvioinnissa saadaan yleensä täydentävää tietoa verrattuna teoreettisiin malleihin perustuviin testeihin. Kyseistä mallia täydennetään

yleensä jälkikäteen haastattelulla, jossa testattava pääsee perustelevaan tekemiään valintoja. Postikori onkin hyvä työkalu testattavan työskentelyrutiinien selvittämiseen. Yksittäisen simuloinnin sijaan monisuuntaisessa simuloinnissa yhdistetään monentyyppisten asioiden mittaaminen joltain tiettyä tilannetta varten. Simulaatioita voidaan hyödyntää sekä yksilöiden että tiimien toiminnan arvioinnissa ja valmentamisessa. (Niitamo 2003, 113–114.)

### 3.4 Henkilöarviointien luotettavuus

Henkilöarvioiden luotettavuuden arviointi on hyvin tärkeä osuus prosessia. Luotettavuuden arvioinnin tarve perustuu siihen, että käyttäytymisilmiöitä ei yleistäen voida arvioida yhtä helposti kuin luonnonilmiöitä. Arviointimenetelmiä täytyy osata tulkita oikein ja käyttää oikeassa asiayhteydessä. Lisäksi menetelmien pitää olla teknisesti toimivia. Samoin kuin koko arviointiprosessin luotettavuus, menetelmien luotettavuus rakentuu portaittain. Jos alin porras on heikko, niin nopeasti koko menetelmällä ei ole luotettavuutta. (Niitamo 2003, 118.)

Lainsäätäjät ovat huomioineet lainsäädännössä henkilöarviointia yleistymisen. Yksityisyydensuojalain 13 pykälässä on määritelty, että arviointien suorittamiseen pitää aina pyytää testattavan suostumus. Lisäksi laissa määritellään testien luotettavuudesta, niiden asiantuntevasta suorittamisesta sekä saatujen tietojen virheettömyydestä. Laadukkaalla suunnittelulla ja ammattimaisella toteutuksella on merkitys prosessin onnistumisessa. Arvioitavat suhtautuvat varauksettomasti menetelmiin, jotka on suunniteltu mittaamaan työssä tarvittavia asioita. Tällöin arviointiprosessi on oikein suunniteltu ja sen päätökset on selvitetty hakijoille. Lisäksi hakijoita pitää kohdella oikeutetusti prosessin aikana. Kyseisten sääntöjen pitäisi päteä jokaiseen prosessiin. (Ryan ym. 2004.) Tarkistettaessa tuloksia ja niiden mahdollisia virheitä, pitäisi aina huomioida testausmenetelmä ja testauksen luonne (Syrjänen 2006, 177). Haastatteluissa nostettiin myös laatutavoitteet esille ja niiden järjestelmällinen seuraaminen nähtiin tärkeäksi osaksi prosessia.

*Kaikissa näissä on ihan sama laatutavoite kuin muussakin toiminnassa meillä. Kansainväliset keskiarvot toimivat meillä esikuva-analyysina (engl. benchmarking). Meillä on pyritty saamaan reliabiliteetit ja validiteetti aina pikkusen yli kansainvälisten tulosten. Tällöin voidaan omia testejä perustella asiakkaille.*  
”H3”

Samoin kuin koko arviointiprosessin, niin arvioinnin menetelmien luotettavuus rakentuu portaittain. Ensiksi menetelmän standardointi tulee olla suoritettu asianmukaisesti. Seuraavaksi menetelmän reliabiliteetista tulee olla näyttöä. Kolmanneksi

kaikkein tärkein osoitus menetelmän luotettavuudesta on näyttö sen validiteetista. Koskinen ym. (2005, 253–254) kirjoittavat ettei reliabiliteetille ja validiteetille pitäisi antaa liikaa painoarvoa. Liian konservatiivisilla odotuksilla voidaan helposti rajata tuloksia ja näin johtaa arvioinneissa harhaan. Myös haastatteluissa nousi esille, että luotettavuuteen kuuluu osana huijausyritysten estäminen.

*Siinä on semmoinen kaunis ajatus, että indeksien ja kokemuksen myötä konsultti huomaa kyllä, jos kuva on jotenkin falski tai jos on pientä ristiriitaa vastausten välillä. Pienten epäsuorien havaintojen perusteella näkee silloin usein huijauksen yrityksen. ”H2”*

Puhuttaessa henkilöarvioinneista nousee usein esille mahdollisuus huijata tuloksissa. Erityisesti persoonallisuustesteissä tätä on pidetty suurena riskinä. Tett ym. (1991) todistavat meta-analyttisessä tutkimuksessaan, ettei testeissä huijaaminen vaikuta kokonaisuudessaan testissä onnistumiseen. Testien luotettavuutta voidaan lisätä, jos niihin varattua aikaa voidaan pidentämään tai jos testattavan taustatietoihin on perehdytty ennen testejä. Heikoimmillaan luotettavuus on, jos arviointi tapahtuu luottamalla yhden testin tulokseen.

Lisäksi Galic, Jerneic ja Kovacic (2012) osoittavat, ettei testien huijaamista voida korjauttaa testien validiteetikertoimella, koska meta-analyyseissä ei ole havaittu eroja validiteetikorjattujen tulosten ja alkuperäisten saatujen arvojen välillä. Lisäksi heidän mielestään huijaamismahdollisuudessa on enemmän kysymys kriteerien heikkoudesta kuin testattavien vastauksista. Lisäksi motivaatiotekijät voivat vaikuttaa haluun huijata henkilöarvioinneissa. Jos kysymyksessä on rekrytointi uuteen työpaikkaan, voi organisaation sisäisillä hakijoilla olla suurempi halu tuoda itsestään tehtävän kannalta tärkeitä asioita esille, kun taas ulkopuolinen hakija ei ole tietoinen näistä positiivisesti vaikuttavista asioista. (Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy & Schmitt 2007a.)

Arviointitilanteessa arvioitavien vastaukset ovat yleensä rehellisen vastauksen ja vääristellyn vastauksen välissä. Yleisesti ottaen arvioidtavat eivät ole täysin rehellisiä vastauksissaan. Yleensä vastauksiaan vääristelevät henkilöt pyrkivät vastauksiin, joita heidän mielestään ideaali hakija tekisi. Vääristelyt eivät pakosti paljastu mutta äärimmäisyyksiin viedyt vääristäjät jäävät yleensä kiinni. (Galic ym. 2012.)

### **3.4.1 Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti on Niitamon (2003, 120–121) mielestä luotettavuuden ensisijainen kriteeri. Se on toisaalta myös edellytys validiteetin syntymiselle. Reliabiliteetti käsitteenä liittyy siihen, että menetelmällä kyetään tuottamaan johdonmukaisesti sama tulos ajan-

kohdasta ja arvioijasta riippumatta. Yleistettävyyttä esitetään yleensä kertoimella, joka havainnollistaa virhevarianssin osuutta arviointituloksessa. Reliabiliteetti ei Schmittin (2007) mukaan anna tietoa siitä, saadaanko menetelmän avulla tietää niitä asioita, joita väitetään.

Arvioinnin sisäinen yhtenäisyys antaa selkeän ja yksinkertaisen kuvan hyödynnettävistä menetelmistä. Se ei kuitenkaan anna takeita tekstin laadullisesta luotettavuudesta. Jos testausmenetelmältä puuttuu reliabiliteetti, ei sillä voi olla validiteettia. On tärkeä huomata, että reliabiliteettisääntö koskee kaikkia lomakepohjaisia testejä, eikä sen merkitystä voi vähätellä testin ainutlaatuisuudella. (Honkanen 2005, 170.)

### **3.4.2 Validiteetti**

Testien validiteetin avulla voidaan ennakoita testattavan käyttäytymistä. Validiteetti on jaettu perinteisesti kolmeen toiseensa liittyvään osaan: kriteeri-, sisältö- ja käsitevaliditeettiin. Kriteerivaliditeetilla tarkoitetaan testin kykyä ennustaa sellaista toimintaa, jota odotetaan verrattuna muihin käytössä oleviin vaihtoehtoihin. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan, että testi todella sisältää työn kannalta tärkeät osa-alueet ja mittaa näissä onnistumista. Käsitevaliditeetilla tarkoitetaan testin teoreettisia kehyksiä sekä niiden yhteyttä yleisiin käsitteisiin ja teorioihin. (Arthur 2005, 237.)

Validiteetin yleistämisellä pyritään toistojen avulla yleistämään havaintoja, jotka on tehty samoja menetelmiä hyödyntäen. Meta-analyysit ovat tehokkain keino yleistyksien tekemiseen, koska niiden riippuvaisuudet pystytään todistamaan. (Syrjänen 2006, 180.)

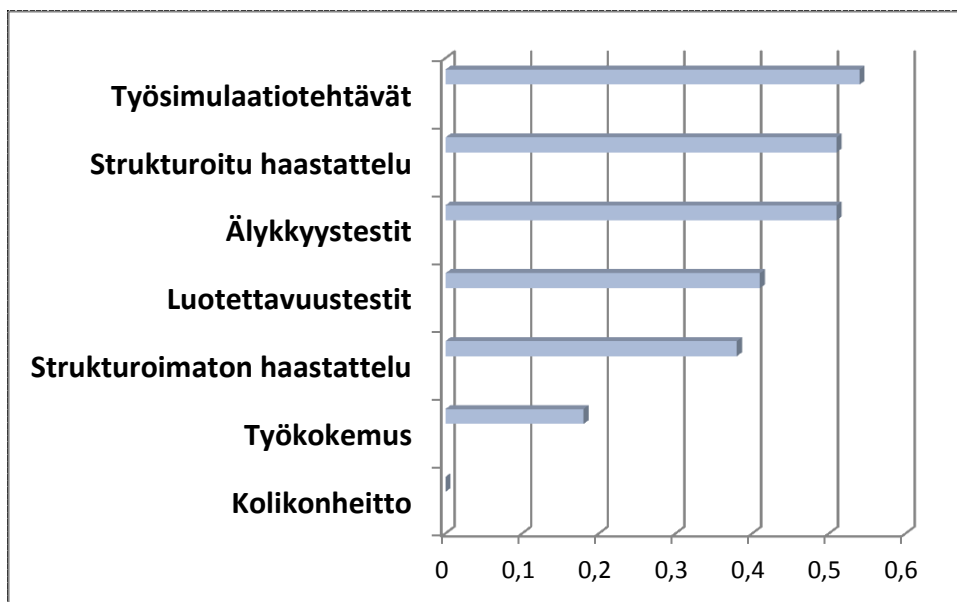
Työnantajat voivat käyttää rekrytoinneissa testejä, joiden validiteettia ei ole voitu todentaa. Tällöin rekrytointipäätöksen perustuminen vahvasti testeihin ei ole perusteltua, koska nämä eivät välttämättä anna täydellistä kuvaa testattavista. Testeistä vastaavien henkilöiden tulisi olla tietoisia tutkimuksista, joiden avulla testien validiteettia pyritään parantamaan. (Arthur 2005, 237.)

### **3.4.3 Meta-analyysit**

Meta-analyyseillä tarkoitetaan tutkimuksia, joissa on koottu yhteen joukko tietyn menetelmätyypin tilastollisia validiteettitutkimuksia. Analysoimalla tuloksia pyritään selvittämään ja määrittämään se taso, jolla kysymyksessä olevien menetelmien validiteettitulokset ovat ylipäätään relevantteja. Samalla pyritään selvittämään, kuinka paljon erilaiset virhelähteet ja tilannetekijät ovat vaikuttaneet tuloksiin. (Syrjänen 2006, 182; Schmidt & Hunter 1998, 262.)

Arvioidessa valintamenettelyjen hyödyntämistä arviointitilanteessa antavat meta-analyysien tulokset hyödyllistä tietoa siitä, minkälainen luotettavuuden taso olisi suotavaa eri menetelmillä. Meta-analyysien hyöty tulee esille, kun verrataan yksittäistä testiä muihin mahdollisiin vaihtoehtoihin. (Schmitt 2007.)

Hyötynä meta-analyyseistä on se, että niiden avulla luodut tutkimustulokset voidaan tuoda käytäntöön testausmenetelmiä hyödyntäessä (Schmidt & Hunter 1998). Tämä koskee kykytestejä, persoonallisuustestejä, simulaatiotestejä sekä strukturoituja haastatteluja. Meta-analyysien avulla työnantajien on mahdollista kasvattaa merkittävästi tuottavuutta, tehokkuutta ja työntekijöiden oppimiskyvykkyyttä. Kunhan käyttävät menetelmiä, jotka toimivat ja välttäessään menetelmät, joilla on meta-analyysien perusteella heikommat tulokset. Meta-analyysien avulla pystytään kehittämään sovelluksia ajatellen työtehokkuutta laajempänä käsitteenä. (Schmidt & Hunter 1998.) Kuviossa 4 on esiteltyä alkuperäinen Schmidt ja Hunter (1998) meta-analyysi.



**Kuvio 4. Meta-analyysi eri menetelmien ennustevaliditeetista henkilöarvioinneissa (Schmidt & Hunter 1998, 262–274)**

Kuten yllä olevasta kuvioista 4 käy ilmi, on eri tekijöillä selvä korrelaatio suhteessa tulevaa työssä menestymiseen. Työsimulaatiolla tai strukturoidulla haastattelulla on korkea korrelaatio ennustaessa menestymistä tulevassa työtehtävässä. Korkean korrelaation testejä yhdistämällä, saadaan yleensä parhaimmat tulokset ajatellen tulevaa menestymistä työtehtävässä. (Schmidt & Hunter, 1998.) Poikkeuksen edelliseen kuvioon tekevät uran alkuvaiheessa olevat työntekijät, joille parhaan korrelaation tarjoaa älyllis-

ten kykyjen testit ja työnäytetestit (Syrjänen 2006, 182). Myös haastatteluissa nousi esille meta-analyysien hyödyntäminen valitessa valideja testejä arviointitilanteeseen.

*Nykyään on melkein kaikki meta-analyysejä, ihan sen takia, että saadaan tilastollinen selvyys tutkimuksesta. Meta-analyyseilla on huonona puolena se, että niiden kanssa pitää olla varovainen. Niissä niputetaan hirveän erityyppisiä tutkimuksia keskenään. Tällöin otosjoukko saattaa olla äärettömän sekalainen. Otoluokassa saattaa olla julkisen puolen sairaanhoitajia, yksityisen puolen toimitusjohtajia ja kaikkea siltä väliltä. Etuna on kuitenkin meta-analyysissä se, että tilastolliset tunnusluvut saadaan hyviksi, kunhan otos on mahdollisimman iso. ”H3”*

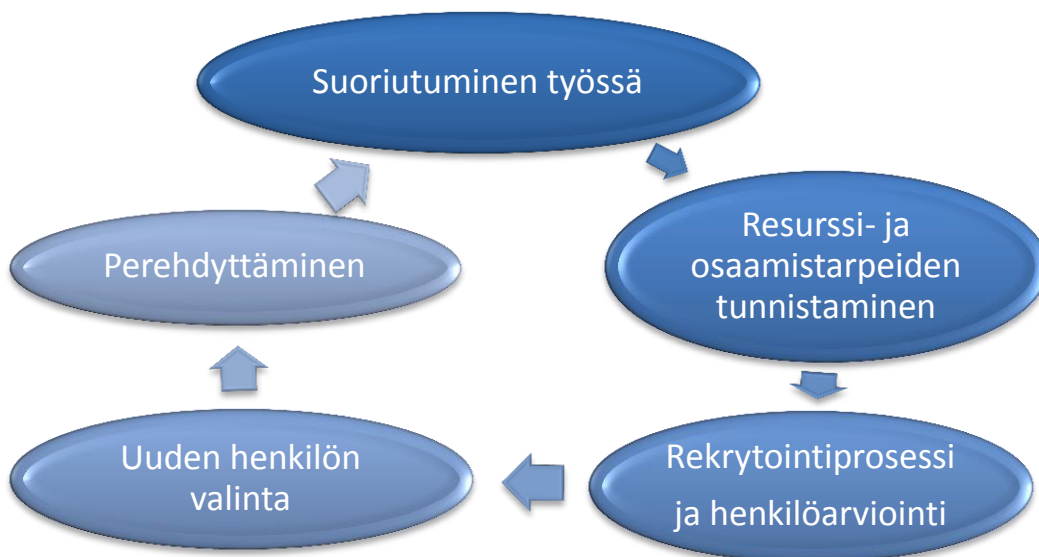
Meta-analyyseistä Tett ym. (1991) tuovat esille riskin liialliseen yleistämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysi pystytään tieteellisesti osoittamaan relevantiksi mutta kun koemenetelmät viedään arviointiryhmään, voi arvioitavien ominaisuudet vaihdella paljon. Tämä heijastuu testien validiuteen ja vaikuttaa koko menetelmän luotettavuuteen

Tutkimuksessaan Carless (2009) pohdiskelee mahdollisia vaaroja, jos meta-analyysien tuloksia ei hyödynnetä käytännössä. Tällöin tieteellisesti hyväksytyjä menetelmiä ei oltaisi valmiita hyödyntämään käytännön tilanteissa. Tämä voi olla yksi syy organisaatioiden epätietoisuuteen testimenetelmien hyödyistä rekrytoinneissa. Nykyään on tieteellisiä artikkeleita pyritty tuomaan lähemmäksi käytäntöä, jotta henkilöarvioinnin menetelmät pystyttäisiin avaamaan helpommin ymmärrettäväksi ja vertailtavaksi. Tällöin organisaatiot pystyisivät itsenäisesti valitsemaan, mitkä menetelmät olisivat hyödyllisimmät heidän käyttöönsä.

## 4 HENKILÖARVIOINNIN VAIKUTUS REKRYTOINTI-PROSESSIIN

### 4.1 Henkilöarviointi organisaation näkökulmasta

Valittaessa organisaatioon uutta työntekijää pyritään työntekijän soveltuminen arvioimaan aina jollakin tavalla. Honkasen (2005, 223) kuviossa 5 tuodaan esille, kuinka henkilöarviointi ja rekrytointi näkyvät henkilöstöjohtamisessa ja kuinka rekrytointiprosessi etenee organisaation näkökulmasta.



**Kuvio 5. Rekrytointiprosessi organisaation näkökulmasta (Honkanen 2005, 223)**

Kuviossa 5 esitetään, kuinka rekrytointi nähdään organisaation näkökulmasta. Kuvioista tulee esille, kuinka strateginen ajattelu jalkautetaan rekrytointiin ja henkilöarviointien tekemiseen. Kuten kuviossa havainnollistetaan, ei prosessi ole sulkeutunut, vaan henkilöstöjohtamiseen kuuluu jatkuva kehittäminen ja analysointi. Henkilöstöresurssit ovat jatkuvan tarkastelun alla. Haastatteluissa nousi esille organisaatioiden tarve jatkuvaan resurssien seurantaan ja kehittämiseen.

*Rekrytointitarve lähtee kyllä aina liiketoiminnasta. Eli meillä on jokaisessa liiketoimintayksikössä oma rekrytointivastaava, joka pystyy indikoimaan sitä tarvetta, mikä siellä suunnassa on. Ja sitten he ovat tavallaan meihin yhteydessä*

*silloin, kun resurssit vaativat päivittämistä. Yleensä pyritään olemaan pro-aktiivisia ja ennustamaan vähän etukäteen sitä, mikä tarve tulee olemaan. ”H6”*

Organisaation henkilöstöresurssien suunnittelussa on ennustamisella tärkeä asema. Strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää, että prosessin laadun varmistamisessa hyödynnetään erilaisia menetelmiä. Näistä yhtenä on henkilöarviointi. (Honkanen 2005, 222.)

Organisaation henkilöarviointi voi minimissään koostua hakupapereiden läpikäymisestä ja lyhyestä haastattelusta. Kun työtehtävään vaativuus ja laaja-alaisuus lisääntyvät, ei pelkästään haastattelun avulla saada riittävää määrää tietoa, jotta pystyttäisiin luotettavasti arvioimaan kaikkia hakijoita tasapuolisesti. (Kauhanen 2009, 82.) Henkilöarviointi onkin paikallaan, jos henkilöistä tarvitaan laajempaa, monipuolisempaa arviointia. Arvioinnissa tulee huomioida tarkemmin kyseisen tehtävän vaatimukset ja ottaa myös näin saatu tieto huomioon arviointimenetelmiä valitessa. (Carless 2009.)

Henkilöarvioinnin tarkoituksena on lisätä rekrytoinnin laadullisia standardeja ja varmistaa, että oikea henkilö tulee valituksi organisaatiossa. Tämä pystytään takaamaan hyödyntämällä tutkimustiedon perusteella syntyneitä laatukriteereitä ja luotettavuusvaatimuksia. Henkilöarvioinnissa tulisi muistaa, että arvioinnin pitäisi olla aina kyseeseen työtehtävään liittyvä ja arvioinnin painostukset pitäisi perustua työtehtävästä tehtyihin kriteereihin. (Carless 2009.) Haastatteluissa nousi esille, että prosessin kannalta parhaimmat tulokset saavutetaan mahdollisimman tehtäväkohtaisilla testeillä.

*Esimiestason ja johdon arvioinneissa pitää huomioida, että jokainen prosessi on erityyppinen konseptiltaan. Tietenkin on samoja elementtejä mutta sitten on erilaisia elementtejä, joita räätälöidään toimeksiantajakuvausten perusteella tehtävässä edellytettävien ominaisuuksia mukaiseksi. ”H2”*

*Testejä varten nousee yleensä suunnitteluvaihteessa esille tiettyjä osa-alueita. Näitä sitten painotetaan sen avulla, mitkä ovat sen nimenomaisen roolin kannalta tärkeitä osa-alueita ja niitä käydään tarkemmin läpi prosessin aikana. ”H6”*

Organisaatioissa henkilöarviointi yleensä tapahtuu aina jossain muodossa rekrytoinnin yhteydessä. Arvioinnin laajuus vaihtelee työtehtävästä ja sen vaatimuksista riippuen. Organisaatiosta otetaan vastuuhenkilö mukaan prosessiin ja ulkopuolisia asiantuntijuuden käytetään tarpeen mukaan mukana prosessissa.

*Me hoidamme koko talon osalta rekrytointia mutta toki meillä on tukena sitten riippuen työtehtävästä eri toimialoilta rekrytointivastaava kyseessä olevasta yk-*

*siköstä. Eli tavallaan tällä tavalla saadaan kohdeorganisaation näkemys mukaan osaksi rekrytointiprosessia. ”H6”*

Organisaation näkökulmasta ulkopuoliset asiantuntijat tarjoavat tärkeän lisän prosessiin. Asiantuntijoihin kuuluvat esimerkiksi kohdeorganisaation ulkopuoliset henkilöarviointien tekijät. Testauksissa on tarkoituksena mitata samantasoisia hakijoita toisiinsa sekä vertailukelpoisiin teorioihin ja näin pyrkiä löytämään organisaation kannalta paras vaihtoehto. (Kauhanen 2009, 84.) Haastateltavat nostivat esille, että testausmenetelmillä pystytään paitsi helpottamaan rekrytoinnin valintapäätöstä, testauksilla on myös vaikutus arvioitaessa testattavan henkilön tulevaa suoriutumista organisaation sisällä. Haastatteluissakin korostettiin tulevan työssä menestymisen tärkeyttä perustellessa arviointimenetelmien käyttöä.

*Kyllä se selkeästi tuo lisäarvoa siihen, että pystytään näkemään testeillä, ettei sovellu pelkästään työyhteisöön vaan tiimin mihin henkilö on menossa. Näen, että siinä on selkeitä hyötyjä ja testien hyödyntäminen tuo sitä lisäarvoa siihen prosessiin. ”H6”*

Strategisten linjausten ollessa taustalla organisaation rekrytointiprosessissa, korostuu rekrytointiprosessin alun merkitystä. Koska strategisten valintojen kautta lähdetään rakentamaan kuvaa henkilöstä, jonka organisaatio prosessin avulla haluaisi löytää. Testien avulla ei Syrjäsen (2006, 146–148) mielestä haluta pelkästään tietoa hakijoista, vaan niillä luodaan hakijoille kuvaa asiantuntevasta työpaikasta. Asiantunteva organisaatio pystyy henkilöstöarviointimenetelmillään esittämään, millainen henkilöstöstrategia ja strategiset linjaukset ovat prosessin taustalla. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei henkilöstöstrategiaa jalkauteta suoraan rekrytointiprosessiin, vaan siihen vaikuttaa organisaation sisäinen henkilöstöpolitiikka.

*Elikä minun oma näkemys on se, että henkilöstöstrategia on derivaatio suoraan yrityksen omasta strategiasta. Henkilöstöpolitiikka on tietysti sitten eri juttu. ”H4”*

Henkilöstöpolitiikka voi määrittellä kuinka rekrytointiprosessi etenee organisaatiossa ja miten testauksissa on mahdollista ottaa huomioon tehtävän kannalta relevantteja asioita. Kuitenkin Mondy ym. (2002, 185–186) tuovat esille, että testien validiteetin kannalta on tärkeää, että testien kriteerit pyritään tuomaan esille henkilöstöstrategian linjauksissa. Toinen tärkeä vaihe prosessin validiteetin kannalta on prosessin standardointi. Tämä tarkoittaa, että kaikille testattaville tehdään sama prosessi ja samoilla mittareilla,

jolloin tuloksia voidaan vertailla. Haastatteluissa standardointi nähtiin tärkeänä. Esille nousi se, että monella organisaatiolla on tietty kaava kuinka prosessi etenee.

*Meillä on ohjeistukset, miten prosessi pitäisi edetä. Pääesikunnassa määritellään koko puolustusvoimia ohjaavia ohjeita, joiden mukaan pitäisi toimia ympäri Suomea. Ohjaava ohje on olemassa myös rekrytointiprosessin osalta. Henkilöarviointien osuudesta on erikseen tehty puolustusvoimia ohjaava asiakirja, miten henkilöstöarviointi liitetään ja miten menettely etenee. ”H1”*

Toisaalta monissa organisaatioissa pyritään välttämään liiallista standardointia, koska niistä joustaminen nähdään tärkeäksi mahdollisuudeksi välttää liiallista kaavamaisuutta. Kauhasen (2009, 84–85) mielestä tällöin pitää kuitenkin muistaa varata henkilöarvioinnin menetelmille riittävästi aikaa, vaikka prosessia muuten nopeutettaisiinkin. Haastatteluissakin nostettiin esille arviointimenetelmille annettu aika, prosessia on mahdollista nopeuttaa, mutta tällöin yleensä karsitaan hyödynnettäviä menetelmiä.

*Meillä on periaatteessa se prosessikuvaus. Toki se vähän riippuu mahdollisesta varattavasta ajasta, jos pitää reagoida nopeasti, niin sitten saattaa olla, että prosessi etenee nopeammin, kuitenkin soveltuvuusarviointi on aina mukana prosessissa. ”H6”*

Prosessin kestosta riippumatta organisaatiolle on tärkeää onnistunut ja laadukas prosessi. Tärkeä osa laadukasta prosessia on eri vaiheiden toteutus ja näiden yhdistäminen laadukkaaksi lopputulokseksi. (Syrjänen 2006, 147–149.) Haastatteluissa nousi esille, että konsulttien mielestä pelkät testit eivät riitä vaan heidän pitää panostaa palveluissaan koko prosessiin.

*Rekrytointi on onnistunut vasta sen jälkeen kun on perehdytyksen jälkeen kaikki mennyt hyvin ”H4”*

Tässä tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan rekrytointia ja henkilöarviointeja. Rekrytointi on vain osa suurempaa henkilöjohtamisen prosessia. Rekrytoinnilla ja henkilöarvioinnilla on kuitenkin keskeinen osuus prosessissa, koska onnistuneet rekrytoinnit määrittelevät pitkällä organisaation menestymisen tulevaisuudessa. (Syrjänen 2006, 148.) Seuraavassa kappaleessa esitetään, kuinka testimenetelmät vaikuttavat henkilöarviointiin ja niihin päätöksiin, joita kohdeorganisaatioissa tehdään.

## 4.2 Rekrytoinnin kehittäminen henkilöarviointien avulla

Arviointimenetelmillä pyritään laajentamaan testattavasta saatavaa tietoa ja varmistamaan tiedon validiteetti. Taulukosta 3 käy ilmi, ettei testausmenetelmien hyödyntäminen ole ollut kovin suosittua organisaatioitasolla. Tutkimuksessaan Rioux ja Bernthal (1999) korostavat, että testausmenetelmien hyödyntäminen on yleensä johdannainen tehtävän vaatimustasoon ja vaativimmissa tehtävissä testejä käytetään useammin.

**Taulukko 3. Organisaatioissa hyödynnettävät henkilöarviointimenetelmät (Rioux & Bernthal 1999)**

Valintamenetelmät	Käytetään laajasti	Käytetään joskus	Ei ole käytössä
	%	%	%
<b>Yleiset</b>			
hakemusten läpikäyminen	89	8	3
ansioluettelon tarkastelu	80	16	4
suositusten tarkastaminen	75	24	1
huumetestit	56	9	35
<b>Testaus- ja arviointimenetelmät</b>			
motivaatioinventaarit	18	30	52
kykytestit	17	63	20
toimintatapakyselyt	8	61	30
persoonallisuusinventaarit	7	28	65
projektiiviset testit	6	60	34
simulaatiot	4	45	51

Taulukon 3 tutkimustulokset hyödynnettävistä menetelmistä on kansainvälinen tutkimus, jossa on haastateltu sekä eurooppalaisia että amerikkalaisia organisaatioita. Tutkimuksesta käy selvästi ilmi, että tutkimuksista huolimatta, arviointimenetelmät eivät ole yleistyneet 2000-luvulla organisaatioissa. Henkilöarviointimenetelmistä nousee esille, että perinteisillä rekrytoinnin menetelmillä kuten asiapapereiden käsittelyllä ja suositusten tarkastuksella on korkea käyttöaste. Kun siirrytään uudemmanaikaisiin testausmenetelmiin, on näiden hyödyntäminen organisaatioissa selvästi matalampaa. (Rioux & Bernthal 1999.)

Henkilöarviointien merkitys rekrytointiin, ja sen onnistumiseen vaihtelee sektoreittain. Arviointien merkitys kasvaa yleensä asiantuntijuuden ja vuorovaikutustaitojen merkityksen kasvaessa. (Terpstra & Rozell 1993.) Haastatteluissa nousi esille, että henkilöarvioinnit testausmenetelmien avulla nähdään hyödyllisenä sektorista ja tehtävän vaativuustasosta riippumatta.

*Näkisin, että menee työelämässä mihin tahans, niin aina enemmän henkilöarviointien merkitys korostuu suhteessa, kun työtehtävät monipuolistuvat ja vuorovaikutus lisääntyy. ”H3”*

Tässä tutkielmassa käsitellään arviointimenetelmiä hyödyntäen luokittelua, joka tuotiin aikaisemmin esille kuviossa 3. Kuvio perustuu Honkasen (2005, 104) arviointimenetelmien jaotteluun, jossa arviointimenetelmät on jaettu haastatteluihin, inventaareihin, toimintatapakyselyihin, projektiivisiin testeihin, kykytesteihin ja simulaatioihin. Kuten alla olevassa haastatteluotteessa tulee esille, yksinkertaisin keino henkilöarvioinnin kehittämiseen inventaarien avulla on erilaisten persoonallisuusominaisuuksien arvioimisen lisääminen haastattelussa.

*Näemme, että kun arvioimme persoonaa, on sillä paljon merkitystä työpaikan ilmapiiriin ja työssä onnistumiseen. Aika paljon voidaan, varsinkin meidän työn kannalta, arvioida sitä onko semmoisia olennaisia osa-alueita esillä testistä, mikä työssä on tarpeellista. Kuten paineensietokyky on yksi keskeinen, mikä yleensä tulee esille testeistä ja sitten tietenkin kyky muutoksen sietämiseen. ”H6”*

Tällöin haastattelija arvioi syvällisemmin haastateltavaa ja samalla pyrkii rakentamaan faktoreiden kautta Big Five -piirreteoriaa perustuvaa luokittelua arvioitavasta. Työtehtävissä haetaan yleensä tiettyjä osaamispiirteitä, jolloin kriteerien määrittämisessä on voitu ottaa huomioon millaista osaamista, eli millaisia faktoreita tulevalta työntekijältä odotetaan. (Dam 2003.) Haastatteluissa nousi pyrkimys erilaisten piirteiden löytämiseen arvioinneissa sekä niiden vertaamiseen asetettuihin kriteereihin.

*Lähtiessäni muodostamaan kuvaa käyn läpi eri menetelmien mittarit sekä sen millaisen henkilökuvan ne antavat. Tämän jälkeen lähden miettimään listaa edessäni ominaisuuksista, mitä tehtävä vaatii. Erytystä tutkin, jos tehtävässä vaaditaan suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, paineensietokykyä ja yleensä hyviä vuorovaikutustaitoja. ”H2”*

Pelkästään strukturoidulla tai strukturoimattomalla haastattelun valinnalla voidaan vaikuttaa siihen, millaisia persoonallisuuspiirteitä haastatteluista nousee esille. Ziegler ym. (2011) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että strukturoidulla haastattelulla on korkea validiteetti yhdistämällä arviointimenetelmä esimerkiksi kykytestiin. Sen sijaan strukturoimattomien haastatteluiden kanssa validiteetti jäi heikoksi. Jotta persoonallisuuspiirteitä saadaan haastattelussa paremmin esiin, pitää niiden olla strukturoimattomia ja testi suorittaa tavanomaisessa ympäristössä. Testattaessa piirteitä voidaan toivottujen

piirteiden lisäksi pyrkiä löytämään piirteitä, jotka ovat ei-toivottuja kyseiseen työtehtävään. (Dam 2003.)

Toinen vaihtoehto haastatteluiden kehittämiseen on toimintatapakyselyt, joilla voidaan kehittää haastatteluiden rakennetta ja tarkentaa hakijoille esitettäviä kysymyksiä kyselyissä nousseiden aihepiirien perusteella. (Sundvik & Lindeman 1998.) Haastattelussa ei suoraan nostettu esille toimintatapakyselyiden hyödyntämistä, mutta haastattelutavat näkivät tärkeäksi taustatietojen hyödyntämisen haastattelussa.

*Nämä tukevat yksilöhaastatteluita, joissa käydään läpi motivaatiotekijöitä ja taustoja. Haastattelussa pyritään saamaan käsitystä muista persoonallisista ominaisuuksista, jotka voivat olla tehtävän kannalta olennaisia. ”H1”*

Toimintatapakyselyt tarjoavat tavan taustatietojen keräämiseen, ja niiden analysointiin haastattelussa (Lönqvist ym. 2008). Toimintatapakyselyjä ei voida pitää luotettavina kuvauksina arvioitavan kyvyistä ja taidoista, vaan ennemmin niiden avulla pystytään luomaan hakijasta omakuva haastattelua varten, jota pystytään itse haastattelutilanteessa testaamaan. (Honkanen 2005, 128–129.)

Projektiivisten testit ovat kolmas tapa henkilöarvioinnin kehittämiseen, vaikka näiden hyödyntäminen vaatii ammattitaitoisia testaaajia ja menetelmien taustojen selvittämiseen. Haastattelussa nousi esille, ettei projektiivisiä testejä mielellään hyödynnetä henkilöarvioinneissa. Tämä johtunee osittain ongelmista valideiteetin ja reliabiliteetin kanssa. (Niitamo 2003, 71.) Haastattelussa tuli esille epävarmuus projektiivisen arviointimenetelmän hyödyllisyydestä.

*Meillä ei ole käytössä tällä hetkellä projektiivisiä testejä, Meidän testit ovat enemmän tämmöisiä inventaarityyppisiä, jonkin verran TAT:ta on ollut ja samoin lauseentäydennystä mutta yleensä ne ovat inventaarityyppisiä. ”H2”*

*Lauseentäydennystesti ei mielestäni ole niin kontroiltu verrattuna muihin testausmenetelmiin. Sitä käytetään enemmän tilanteissa, missä tehdään massa-arviointeja. Kuitenkin valikoidussa hakijaryhmässä vastaukset projektiivisissä testeissä harvemmin vaihtelevat keskenään.” ”H1”*

Toisille kuitenkin projektiiviset testit ovat mahdollisuus tuoda oma persoonallisuus ja kyvyt kokonaisvaltaisemmin esille. Projektiivisiä testejä ei suositella käytettäväksi yksinään, vaan yhdessä muuntyyppisten arviointityökalujen kanssa. Tämä johtuu siitä, että projektiivisten testien suoriutuminen on henkilösidonnaista ja tulokset ovat haastavia tulkittavaksi. (Järvinen 2006, 166.)

Kun rekrytoinnin päätöksen tärkeys ja vaativuus kasvaa, ovat kykytestit laadukas tapa kehittää henkilöarviointia. Kykytestejä pidetään yleisesti tapana saada tarkkoja ennustuksia tulevasta työmenestyksestä. (Lyons 2006.) Haastatteluissa tuli esille, että kykytestit nähdään tehokkaina ja luotettavina tapoina henkilöarviointien kehittämiseen.

*Kykytestithän perinteisesti ovat teknisesti ajatellen parhaita työmenestymisen ennustajia, jos katsotaan meta-analyysiä aiheesta. ”H3”*

Kykytestien tuloksissa pitää huomioida tehtävän kannalta haettavat ominaisuudet, eikä huomioida tehtävän kannalta epärelevantteja asioita.

*Jos kykytestien osalta niin on semmoinen rooli, joka ei vaadi hirveästi matemaattista lahjakkuutta. Niin eivät kykytestit sitten tavallaan ole se ratkaiseva tekijä. ”H6”*

*Henkilöarvioinnissa voi tulla yllättäen tilanne, että kykytulokset ovat heikot, niin muu vaikutelma positiivinen. Silloin koko kuvan muodostamiseen ei ole mekaanista tapaa. ”H2”*

Kykytesteissä, kuten muissa henkilöarvioinnin menetelmissä, pitää välttää virhepäätelmien muodostumista. Muihin menetelmiin verrattuna, kykytestien haasteena ovat mahdolliset vääristymät ja testattavien syrjintä. Erityisen tärkeää kykytestien käytössä on se, että arvioinnit annetaan ammattitaitoisten konsulttien tehtäväksi. (Lyons 2006.) Haastatteluissa nousi tärkeäksi asiaksi kykytestien sijoittuminen rekrytointiprosessissa.

*Kykytesteistä saattaa nousta jotain asioita esille, mitkä eivät ole tulleet arvioinnissa aikaisemmissa esille. Tavallaan ainakin siinä vaiheessa on syytä miettiä niitä esille nousevia asioita ja katsoa vähäisen, miten niihin pystytään viimeisessä haastattelussa pureutumaan. ”H6”*

On tärkeää, että kykytestit sijoitetaan ennen haastatteluja. Lyons (2006) pitää kykytestit erillään itse haastatteluista, jotta haastatteluiden ennako-oletukset eivät heijastu kykytesteillä arvioitaviin tai heidän vastauksiinsa. Haastatteluissa nousi Carlessin (2009) esille tuoma idea kykytestien kehittämisestä yhä enemmän työelämän päättely- ja ongelmanratkaisutilanteita muistuttavaksi.

Simulaatioiden hyödyntäminen arviointiprosessissa on Honkasen (2005, 141) esittelemistä menetelmistä viimeisin. Simulaatioiden tarkoituksena on jäljitellä olennaisilta osin todellista työtehtävää. Osittain tästä syystä niiden suosio on koko ajan kasvamassa.

(Mondy ym. 2002, 199–200.) Haastatteluissa tuli esille simulaatioiden kasvava suosio, ainakin kun kyseessä on asiantuntija- tai johtamistason rekrytointi.

*Mitä ylemmäksi tehtävissä ja vaatimustasossa mennään, niin sitä tärkeämpänä pidän erilaisia simulaatiotyyppejä tehtäviä ”H2”*

*Simulaatiotesteillä täydennetään persoonallisuustestejä ja tuodaan esille kompetenssitestien avulla havaittuja taitoja, kykyjä. ”H1”*

Simulaatiot ovat selvästi aiemmin käsitellyistä menetelmistä tutkimattomin teoria, mikä johtuu sen suhteellisen lyhyestä olemassa olosta, verrattuna kykytesteihin. Simulaatioissa testattaville pyritään luomaan mahdollisimman todentuntuinen tilanne kyseessä olevaa työtehtävää ajatellen. (Niitamo 2003, 105; Kauhanen 2009, 86.) Vaikka simulaatioiden teoreettinen tutkimus ei ole laajaa, on simulaatioiden suosio kasvanut lähi-vuosina ja monet näkevätkin simulaatiot tulevien henkilöarviointimenetelmänä. Meta-analyysit osoittavat, että simulaatiot kilpailevat oikein suoritettuna haastattelun ja kykytestien rinnalla. (Niitamo 2003, 166–117.) Haastatteluissa nousi esille simulaatioiden hyödyllisyys sekä niiden korkea validius työtehtävissä suoriutumisessa.

*Puhuttaessa simulaatioista olen samaa mieltä. Olen itse nähnyt videoita, missä niitä on hyödynnetty. Videossa soveltuvuusarvioija on kuvannut henkilöä, jolle on annettu esitys tehtäväksi tai jotain tämän tyyppistä. Näissä tuli selvästi esille simulaatioiden hyöty henkilöarvioinnissa. ”H4”*

Niitamon (2003, 117) mielestä simulaatioiden suhde tosimaailmaan on mielenkiintoinen. Simulaatiot perustuvat paljon suurempaan kontrolliin ja vakiointiin, kuin tosimaailmassa voitaisiin toteuttaa. Kontrolli ja vakiointi ovat ne asiat, joihin simulaation merkitys ja arvo perustuvat. Menetelmän hyödyntäminen vaatii asiantuntevaa konsulttia ja riittäviä ajallisia panostuksia simulaatioihin. Simulaatioiden suosio on kasvussa niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Haittapuolena simulaatioissa pidetään yleensä niistä syntyviä kustannuksia verrattuna muihin hyödynnettäviin menetelmiin. (Karjalainen 2009, 86.)

Honkanen ja Nyman (2001, 44–51) esittävät, että yksittäisiä testausmenetelmiä ei saisi hyödyntää yksinään, vaan menetelmiä yhdistämällä pitäisi luoda kokonaiskuva henkilöstä rekrytointiprosessiin. Tutkimuksen haastatteluissa nousi esille, että tyypillisesti henkilöarviointi suoritetaan yhdistelemällä arviointimenetelmiä haastatteluun ja näin arvioinnissa hyödynnetään eri menetelmäkokonaisuuksia yhdessä. (Morgeson ym. 2007a.)

*Kysymyssarjassa pitää ilman muuta olla yksi yleispersoonallisuustesti, jonka tukena pitää olla muita toiminnallisia testejä. ”H1”*

Työtehtävien vaativuuden lisääntyminen on myös syy testausmenetelmien monipuolistumiselle. Tällöin pystytään lisäämään testauksen luotettavuutta ja samalla näin puolustamaan paremmin niiden hyödyntämistä rekrytointiprosessissa. (Carless 2009; Pauonenen ym. 1999.) Haastattelut nostivat esille, että testaukset pitää suunnitella hyvin etukäteen, jotta pystytään välttämään ylimääräiset kustannukset ja takaamaan laadukas prosessi.

*Olennaista on, että testauksien aikana mitään mitata turhaan. Silloin ajatuksena on, että tavallaan tehtävät, mitä tekee esimerkiksi simulaatiotesteillä, ottaisivat ihmisen huomioon eri näkökulmista. Teknisesti sanoisin, että mahdollisimman vähän yhteisiä variansseja näissä menetelmissä, mitä arvioinnissa hyödynnetään. ”H3”*

Organisaation kannalta henkilöarvioinnin onnistuminen ja oikea rekrytointipäätös ovat tärkeitä päätöksiä tulevaisuuden kannalta. Tämän vuoksi laadukas ja onnistunut prosessi nähdään tärkeäksi. (Syrjänen 2006, 147–148.) Haastatteluissa esiteltiin eri vaihtoehtoja testien valintaperusteista mutta useimmin esiin nousivat meta-analyysit, jotka olivat perusteena testien valintoihin ja luotettavuuden oletukselle.

*Tavallaan se lisäarvo, että missään testeissä ei ole yhteistä varianssia muiden menetelmien kanssa. Eli kun esimerkiksi kyvyt tai jokin muu ei näy testissä, silloin tietenkin toisen testin lisäarvo on suurin mahdollinen. ”H3”*

Tutkimukseen Ryan ym. (2004) korostavat, että kaikki testit eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin. Esimerkiksi simulaatioita ei voida soveltaa henkilöille, jotka ovat arviointitilanteessa jo työelämässä ja joilla ei voida olettaa olevan ennalta osaamista kyseisestä aihealueesta. Haastatteluissa nousi esille sama loppupäätelmä kuin Carless (2009) tutkimuksessaan esittää. Kun kahta tai useampaa arviointimenetelmää hyödynnetään yhdessä ja menetelmien luotettavuus vaihtelee, pitää menetelmien yhdistämissä olla varovainen. Pahimmassa tapauksessa meta-analyysissä luotettavamman menetelmän toimivuus voi laskea ja näin heikentää kokonaisluotettavuutta. (Schmitt 2007.) Lisäksi Morgeson (2007a) tuo esille, että meta-analyysien lisäksi tärkeä keino testien luotettavuuden parantamiseen on niiden tehtäväorientoituus. Tulee kuitenkin huomioida Ryan ym. (2004) mainitsema kielto, jolloin jo työelämässä olevia henkilöitä ei voida arvioida simulaatioiden avulla. Kun menetelmien valinnassa huomioidaan rajoitukset, on niiden valinta helppo selittää sekä hakijoille että kohdeorganisaatiolle.

Lisäksi Paunonen ym. (1999) tuovat esille tutkimuksessaan, että tulosten kannalta heterogeenisiin faktoreihin perustuvat ja rakenteellisesti validit testit ovat suositeltavia. He perustelevat tätä kolmella syyllä. Ensinnäkin näin pystytään valitsemaan arviointiin tehtävän kannalta kriittiset faktorit. Toisena syynä on se, että näin pystytään mahdollisimman tarkasti laskemaan arvioinnin faktorin ennustavuus. Kolmanneksi syyksi he mainitsevat sen, että muodostetut ennusteet ovat yksittäisiä tulkintoja, joita pystytään hyödyntämään yhdessä muiden metodien kanssa. Erilaisten faktoreiden yhdistäminen vaatisi riippuvaisuuksien selvittämisen, jota Ziegler ym. (2011) ja Ryan ym. (2004) mielestä kaikki tutkimukset eivät sisällä. Toisaalta organisaatiotasolla yleisemmät syyt rekryointiprosessin arviointimenetelmien valinnoille ovat käytössä olevat resurssit ja aika. (Ryan ym. 2004.)

Testausmenetelmien toimeenpanemiseen kuuluu tärkeä implementointivaihe. Päätökset prosessin menetelmästä, tavoista ja saatujen tietojen hyödyntämisestä, kuuluvat viime kädessä testauksen suorittaville konsulteille. Konsulttien tärkeys korostuu arviointien monipuolistuessa ja menetelmän vaativuuden kasvaessa. Tätä kautta kasvaa myös konsulttien tärkeys rekryointiprosessin tuloksien esille tuomisessa ja hyödyntämisessä. (Ryan ym. 2004.)

### 4.3 Konsultin rooli henkilöarvioinnissa

Monen henkilöarviointimenetelmän tehokkaan hyödyntämisen taustalla on asiantuntevat konsultit. Organisaatiot ovat siirtäneet rekryointivastuuta enemmissä määrin ulkopuolisille yrityksille, joilla uskotaan olevan asiantuntevimmat palvelut henkilöarvioinneista. Tärkeää on, että ulkopuolisista konsulteista huolimatta prosessissa näkyy kohdeorganisaation arvot ja strategiat, jolloin hakijat tietävät mihin ovat hakemassa. (Schmitt ym. 2003.) Konsulteilta odotettava ammattitaito vaihtelee pitkälle arviointimenetelmän mukaan. Pelkällä peruspohjalla voi suorittaa perinteisen kyselylomaketestin. Toisaalta pidemmälle persoonallisuutta selvittäviin testeihin vaaditaan monen vuoden kokemus ja psykologin tutkinto. Kolmannen luokan muodostavat tehtäväsivumallit, joissa konsultin ammattitaito on tärkeimmässä asemassa. Organisaatio valitsee yleensä konsultin tehtävien testien monimutkaisuuden perusteella. Ulkopuolisten konsulttien palkkaamisessa pitää toisaalta aina olla varovainen ja tarkastaa näiden preferenssit. (Arthur 2005, 238–239; Terpstra & Rozell 1997.) Haastatteluissa tuotiin esille arvioitsijan kokemuksen tärkeys. Koulutuksen sijaan painotettiin kokemuksen ja luonteenpiirteiden tärkeyttä.

*Kyllä sillä on se suurempi merkitys, mitä vaativampi tehtävä on kyseessä. Uusia konsultteja ei heti lasketa tekemään johtamisen testejä, pitää ymmärtää laa-*

*jempia kokonaisuuksia. Toisaalta se, että olen itse perehdyttänyt henkilöitä, jotka ovat lähteneet ihan perustehtävistä liikkeelle, ilman mitään kokemusta. H2”*

Kun organisaatioiden henkilöstöihmisiä valitaan, pitäisi edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi Terpstran ja Rozellin (1997) mielestä panostaa koulutettuihin, korkeamman asteen tutkinnon suorittaneisiin henkilöihin. Näin pystyttäisiin paremmin varmistamaan tutkitun tiedon siirtyminen käytäntöön. Lisäksi korkeamman asteen koulutuksella henkilöstöihmiset pystyisivät helpommin ajamaan uusia menetelmiä käytäntöön. Haastatteluissa nousi esille, että arviointien pitäisi tapahtua useamman henkilön toimesta.

*Lisäksi arviointivaiheessa on aina kahden eri henkilön tapaaminen, jos ei useamman. ”H6”*

Koulutuksella ja useamman mielipiteen kuulemisella voidaan vähentää haittoja, joita Dam (2003) esittää tutkimuksessaan. Konsulttien subjektiiviset näkemykset painavat enemmän arvioinneissa kuin objektiivisesti hankittu tieto. Konsulttien välillä on havaittu olevan hyvin paljon eroja valintojen onnistumisessa. Tällöin ammattitaitoinen testausmenetelmien hyödyntäminen voisi lisätä objektiivisista lähtökohdista tapahtuvaa arviointia.

Lisäksi Carless ym. (2009) ja Rynes ym. (2002) esittävät kritiikkiä konsulttien osaamista kohtaan, koska henkilöstöjohtamisen koulutuksen saaneet arvioitsijat eivät pärjää osaamisessaan psykologian taustalla valituille arvioitsijoille. Jos organisaatio haluaa palkata strategiseen henkilöstöjohtamiseen henkilön, pitäisi hänellä mieluummin olla henkilöpsykologin kuin henkilöstöjohtamisen tausta. Tällöin organisaatio varmistaisi osaamisen kehittymisen, koska psykologin koulutuksen saaneilla henkilöillä on paremmat valmiudet saatavilla olevan uuden tutkimustiedon huomiointiin arvioinneissa.

Osaamisen puutteet eivät Rynesin ym. (2002) mielestä jää arviointimenetelmien osaamiseen, vaan niitä löytyy esimerkiksi motivoinnissa, henkilöstöjohtamisessa ja muissa henkilöstöjohtajan tärkeimmissä tehtävissä. Yksi suurin puute löytyy valintapäätöksistä. Henkilöstöihmisillä voi olla epäselvyyttä, pitäisikö valinnan perustua älyyn vai tunteeseen. Suurin ero osaavan henkilöstökonsultin ja tavallisen rekrytoijan välillä on, että osaava konsultti perustaa arvionsa abstrakteihin asioihin ihmisistä. Lisäksi Ryan ym. (2004) tuovat esille, että testaamiseen liittyvä lainsäädäntö henkilösuojasta ja oikeuksista nähdään uhkana testausmenetelmien hyödyntämisessä. Organisaatiot pelkäävät, että asiakkaat voisivat nostaa oikeustapauksia menetelmien hyödyntämisestä.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkielman lähtökohdat ja haastatteluotteiden tulokset

Tässä tutkielmassa on käsitelty testausmenetelmien hyödyntämistä henkilöarvioinnissa osana organisaation rekrytointiprosessia. Pää tutkimusongelmana oli: *Miten henkilöarviointien hyödyntäminen vaikuttaa organisaation rekrytointiprosessiin?* Tutkimuksen osaongelmat olivat *Millainen on organisaation onnistunut rekrytointiprosessi?* ja *Mitä arviointimenetelmiä hyödynnetään henkilöarvioinnissa?* Tutkimuskysymyksiä lähestyin työssäni hyödyntäen rekrytointin ja henkilöarvioinnin viitekehyksinä.

Organisaation onnistunut rekrytointiprosessi voi olla prosessina hyvin tilannesidonnainen. Sitomalla rekrytointipäätökset organisaation henkilöstöstrategiaan luodaan perusteita henkilöstöstrategian tavoitteille. Organisaation osaamisalueiden kriittinen tarkastelu onkin tärkeää ennen prosessin aloittamista. Rekrytointissa suositaan yleensä sisäisiä rekrytointeja, mutta ajatellen organisaation tulevaisuutta, ovat myös organisaation ulkopuoliset resurssit tarpeellisia. Organisaation osaamisen lisäksi prosessin kriteerien kriittinen tarkastelu on tärkeää, jotta prosessissa huomioidaan kyseisen tehtävän kannalta tärkeät ominaisuudet. Nykyisin kriteereissä panostetaan yhä enemmän niin sanottuihin työn laadullisiin ominaisuuksiin. Tällöin arvioinnin tarkoituksena ei yleensä olekaan teknillisen osaamisen mittaaminen, vaan henkilöarvioinnissa panostetaan enemmän tulevaisuuteen ja siihen kuinka arvioitavat henkilöt voisivat soveltua tällöin organisaation tavoitteisiin.

Organisaatioiden noudattaessa lain säätämiä asetuksia pitäisi prosessien olla pitkälle standardoituja. Jos organisaatiossa löytyy asiantuntijuutta voivat prosessit vaihdella, mutta tällöin prosessin haltijalla pitää olla tietotaitoa hakijoiden oikeudellisista oikeuksista rekrytointin aikana. Rekrytointi rakentuu alkuvalmistelujen jälkeen hakijoiden karsintaan alustavilla menetelmillä, itse henkilöarvioista ja tämän jälkeisestä valintapäätöksestä. Prosessissa ei voida unohtaa jälkihoitoa, koska kielteisen päätöksen saaneet hakijat voivat olla tulevaisuudessa potentiaalisia työnhakijoita. Työntekijöiden näkökulmasta ovatkin keskeytyneet prosessit hyviä mahdollisuuksia päästä sisälle organisaatioon. Vaikka kyseinen prosessin valinta ei olisi osunut kohdalla, voi mahdollisuudet muihin tehtäviin organisaatiossa kasvaa, kun hakija on jo tuttu organisaatiossa.

Itse rekrytointin onnistumisen kannalta tärkein päätös on itse valintatilanne. Tällöin päätöksentekijällä pitää olla riittävät taustatiedot oikean päätöksen tekemiseksi. Usein valintapäätökset ovat kompromisseja, eikä arvioiden perusteella paras ehdokas ehkä ole organisaation kannalta parhain valinta. Valintavirheet, toisin sanoen virherekrytoinnit, eivät ole tavattomia. Yleisemmät virheet johtuvat yleensä yksilöistä tai organisaatiosta,

tällöin virheiden välttämässä tärkeimmät ominaisuudet ovat asiantuntevat henkilöt valintapäätösten takana ja osaava johto kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessa esitetystä haastatteluaineistosta käy ilmi, että strategisten linjausten huomiointi rekrytointiprosessissa on prosessista vastaavan henkilön vastuulla. Organisaation rekrytoijalle on pyritty tuomaan oma vastuunsa strategisten suuntaviivojen esilletuomisessa. Tärkeäksi ennen itse rekrytointiprosessin alkamista nousi haastatteluissa tehtäväkuvauksen kriittinen läpikäyminen ja resursointi. Haastatteluissa nähtiin, että vastuu henkilöstöhankinnasta pitäisi olla rekrytoijalla. Hänellä on kokonaiskuva prosessille asetetuista vaatimuksista. Rekrytoinnissa nähtiin tärkeäksi, että kohdeorganisaatiosta osallistetaan vastuuhenkilöitä rekrytointiprosessiin. Rekrytointiprosessissa on tärkeää muodostaa realistinen kriteeristö työtehtävästä, jonka perusteella pystytään rakentamaan kuva siitä, kuinka hakija voisi kyseisessä työtehtävässä menestyä.

Organisaation suunnitellessa, mitä arviointimenetelmiä rekrytointiprosessissa hyödynnetään, pitäisi ensin tiedostaa, mikä on henkilöarviointien tarkoitus ja hyöty. Henkilöarviointit ovat työntekijän ominaisuuksien, suoritusten ja kehitysmahdollisuuksien pohjalta laadittuja yleisarvioita testattavasta henkilöstä. Henkilöarviointiprosessi pitää olla joustava, missä huomioidaan lainsäädännön sille asettamat rajoitukset. Joustavalla prosessilla taataan mahdollisten muutosten mahdollisuus kesken prosessin. Prosessi kuitenkin pyritään useimmin standardoimaan, jolloin voidaan varmistaa kaikkien välivaiheiden huomiointi prosessissa. Prosessi käynnistyy asetettujen tavoitteiden läpikäymisellä, siirtymällä kriteerien määrittämisen kautta, menetelmien valintaan. Itse arviointien lisäksi tärkeässä asemassa prosessin jatkon kannalta on tulosten analysointi, esittäminen ja jälkiseuranta. Prosessin kehittämisen kannalta jälkiseurannan vaikutus on suuri, koska tämän avulla pystytään arvioimaan kuinka itse prosessi on onnistunut.

Henkilöarviointien menetelmät voidaan jakaa karkeasti haastatteluun, erilaisiin testausmenetelmiin ja simulaatioihin. Testausmenetelmistä voidaan vielä eritellä inventaarit, toimintatapakyselyt, projektiiviset ja kykytestit. Arvioinneissa pyritään nykyään yksittäisen menetelmän sijaan suosimaan tarveanalyysiin perustuvia arvioita eri menetelmistä. Osasyynä tähän on menetelmillä olevat menetelmäkohtaiset heikkoudet ja vahvuudet. Vaikka menetelmien määrä on kasvanut, on perinteinen haastattelu pitänyt paikkansa yleisempänä arviointimenetelmänä. Samalla kuin menetelmiä määrä on kasvanut, on myös kasvanut niiden kyseenalaistaminen. Nykyaikaisessa yhteiskunnassa toisaalta kannustetaan osaamisen tunnustamiseen, mutta toisaalta annetaan tilaa myös henkilökohtaiselle luovuudelle. Tällöin on jokaisen organisaation rekrytoivan henkilön päätös, millaisten menetelmien avulla tämä haluaa rekrytoinnin suorittaa, sillä yhtä oikeaa menetelmää ei ole.

Arviointiprosessiin kuuluu kiinteänä osana luotettavuuden arviointi. Käyttäytymisilmiöiden mittaaminen on haastavampaa kuin luonnonilmiöiden arviointi. Menetelmiä

pitää tulkita oikein ja käyttää oikeissa asiayhteyksissä. Luotettavuus prosessille ja menetelmälle rakentuu portaittain. Standardoinnin jälkeen menetelmällä pitää saada reliabiliteetti, jonka jälkeen voidaan varmistaa menetelmän validiteetti. Menetelmien luotettavuutta pystytään vertailemaan meta-analyysien avulla, jolloin eri testien luotettavuutta voidaan vertailla kvantitatiivisen asteikon avulla.

Haastatteluotteissa kävi esille, että testejä käytetään mieluummin monipuolisesti, huomioiden tehtäväkohtaiset ominaisuudet ja ottaen ne huomioon testien valinnassa. Jälkiseuranta nähtiin tärkeäksi tehdä kaikissa prosesseissa ja tämä tuotiin esille testausmenetelmien kehittämisen yhteydessä käyttäjäpalautteena. Testimenetelmien valinnassa tuli esille, että haastattelu nähtiin aina pakollisena osana henkilöarviointia. Näiden lisäksi muita testausmenetelmiä on hyödynnetty vaihtelevasti, kuitenkin muutkin menetelmät nähtiin hyödyllisenä lisänä prosessille. Menetelmävalinnasta riippumatta testien luotettavuus nähtiin tärkeäksi ja testattavien vastauksien todenperäisyys haluttiin varmistaa. Meta-analyysien hyödyntäminen nähtiin tärkeäksi arvioidessa menetelmien luotettavuutta ja vertaillen tietyn testin tuloksia toiseen menetelmään. Kuitenkin haastatteluissa varoiteltiin liiallisista yleistyksistä vertaillen luotettavuuksia meta-analyysien avulla.

Henkilöarviointi ja rekrytointi kuuluvat osaltaan henkilöstöjohtamisen laajempiin prosesseihin, jotka eivät prosesseina ole pysähtyneitä, vaan joiden tyypillisiä piirteitä ovat jatkuva kehittäminen ja resurssien analysointi. Henkilöarvioinnin tarkoituksena prosessissa on varmistaa laadukas rekrytointi ja oikea henkilövalinta organisaation tarpeisiin. Asiantuntevalla henkilöarviointiprosessilla luodaan kuvaa laadukkaasta kohdeorganisaatiosta ja osaavat konsultoinnin ammattilaiset ovat tärkeä lisä prosessin onnistumisessa. Onnistuneessa henkilöarvioinnissa testattaville syntyy vahva ymmärrys siitä millaisia strategisia linjauksia kohdeorganisaatiossa painotetaan ja vastaavatko ne testattavien omia toiveita.

Henkilöarvioinnit testausmenetelmillä ovat sektorikohtaisia. Yleensä testausmenetelmiä hyödynnetään asiantuntijuutta ja vuorovaikutustaitoja vaativissa tehtävissä, myös johdon tehtävissä testausmenetelmillä on suuri vaikutus prosessiin. Testausmenetelmien hyödyt nähdään silloin, kun organisaatioon pyritään hakemaan tietyn luonteentyyppistä henkilöä. Tällöin pelkkä asiantuntijuus ei riitä kriteereissä. Haastatteluotteissa nousi esille etteivät kaikki testit sovellu kaikkiin tilanteisiin. Tämä luo haasteen arvioinnin kokonaisluotettavuudelle. Huonosti valittu menetelmä voi heikentää kokonaisarvioinnin luotettavuutta. Yleisenä sääntönä on, että testien pitäisi olla heterogeenisiä eikä samoja asioita pitäisi mitata montaa kertaa. Haastattelun lisäksi testausmenetelmistä ei voida luokitella yhtä yli muiden olevaa menetelmää. Kykytestit ja simulaatiot ovat luotettavuudella hyviä ennustamaan tulevaa työssä suoriutumista ja näin ovat tällä hetkellä suurimman huomion kohteena. Arviointimenetelmien monipuolistumisen myötä markkinoilla ovat tulleet kaikenlaiset pikatestit. Näiden ongelmana yleensä on,

että arviointimenetelmän taustalla on voitu yhdistää monenlaisia menetelmiä. Ilman selvää osaamista siitä, kuinka erilaisia mittareita voidaan hyödyntää. Pikatesteillä on kuitenkin oma paikkansa tulevaisuudessa ja näillä pystytään helposti tekemään alustavia karsintoja haastatteluja varten. Tässä tarkoituksessa moni organisaatio onkin ottanut pikatestit käyttöönsä.

Henkilöarviointien monipuolistuessa ja testausten kasvaessa ovat organisaatiot alkaneet siirtää prosessia ulkopuolisten konsulttien vastuulle. Tällöin tärkeimpänä asiana on, että rekrytointiprosessissa pystytään tuomaan ulkopuolisen tahosta huolimatta kohdeorganisaation tavoitteet esille. Konsulttien valinnassa pitäisi keskittyä heidän asiantuntijuuteensa ja koulutustaastaansa. Koulutustaustan avulla pystytään varmistamaan konsulttien halukkuus itsensä kouluttautumiseen ja samalla vähentämään tutkitun tiedon ja henkilöarviointimenetelmien käytännön välillä olevaa kuilua. Henkilöarvioinnit pitäisi aina perustua abstrakteihin asioihin ihmisestä, jotka kokenut henkilökonsultti yleensä osaa tunnistaa hakijoista.

Haastatteluotteissa nostettiin esille tilannesidonnaisuutta eri menetelmäryhmien välillä. Kaikki menetelmät eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin ja tällöin tarvitaan kokenut arvioitsija valitsemaan parhaat menetelmät kyseessä olevaan prosessiin. Arviointiprosessi on systemaattinen, jossa kaikille testattaville tehdään samat testit. Pelkästään henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi, testauksen avulla pyritään selvittämään henkilön soveltuvuutta kohdeorganisaatioon. Vuorovaikutustaidot nähdään tärkeänä ominaisuutena, joita pyritään monella eri menetelmällä havaitsemaan. Haastatteluissa nousi selvästi esille, että perustehtävissä analysoidaan mieluummin henkilöiden persoonallisuuksia ja työtapoja. Kun edetään pitemmällä asiantuntija ja johtamistehtäviin, pyritään hakijoita arvioimaan enemmän kykytestien ja simulaatioiden avulla. Tällöin saadaan paremmin tietoa testattavan aidosta kyvykkyydestä kyseiseen tehtävään. Arvioinneissa nousi esille mahdollisuus subjektiivisten arvioiden syntymiseen, jotka voidaan helposti kuitenkin välttää käyttämällä vähintään kahta konsulttia henkilöarviointitilanteessa.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Yksi keskeinen piirre tieteelliselle tutkimukselle on sille asetettu vaatimus tutkimuksen luotettavuudesta. Tässä tutkimuksessa luotettavuus tarkoittaa sitä, että henkilöarviointimenetelmiä arvioidaan objektiivisesti ja pyritään analyysin avulla osoittamaan arviointimenetelmien hyödyllisyys rekrytoinnissa. Analyysin perustana työssäni on rekrytoinnin parissa työskentelevien konsulttien haastatteluotteet. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, on tutkimuksessani tarkoituksena keskittyä haastattelujen avulla pieneen määrään tapauksia, joiden avulla pyritään analysoimaan tutkittavaa asiaa. Toisin sanoen haastatteluotteet muodostavat harkinnanvaraiset näytteet. Laadullisessa tutkimuksessa

on tärkeänä terminä aineiston saturaatio. Tällä tarkoitetaan pistettä, jolloin empiirinen aineisto alkaa toistaa itseään. (Pihlaja 2006, 92.) Aineistolle saavutettiin hyvä saturaatio tutkimusta varten tehtyjen neljän haastattelun perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyyden kriteerinä ei voida pitää määrää, vaan aineiston käsitteellistämisen kattavuutta ja sijoittamista laajempaan kontekstiin sekä tutkijan kykyä muodostaa tutkimuksellaan vahva teoreettinen perusta. Keskittymällä pienempään otantaan, tutkija pystyy syvällisesti tutkimaan esillä olevaa asiaa, koska suuremmalla otannalla asiayhteys voisi hävitä. Laadullisessa tutkimuksessa on erilaisuuden löytämisen sijaan tavoitteena ilmiön kuvaaminen (Pihlaja 2006, 93). Tutkielmassa tein suunnitteluvaiheessa rajaukset, jotka perustuivat tutkimuskysymyksiin. Teema-haastattelun avulla ohjasin empiirian keräämistä ja näin pystyin välttämään haastatteluiden venymistä ja rönsyilemistä.

Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että annetaan tarpeeksi informaatiota havaintojen tuottamisesta ja siitä, kuinka ne on muokattu tulkinaksi (Koskinen ym. 2005, 257–58.) Keskeisimmät kriteerit ovat tutkimuksen kannalta reliabelius ja validius. Toisaalta aineiston testaaminen tapahtui haastatteluiden avulla, jolloin olemassa olevaa teoriaa vertailtiin haastattelijoiden esille tuomiin ajatuksiin.

Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksesta saadaan eri mittauskerralla sama tulos. Toinen vaihtoehto on, että kaksi eri tutkijaa päätyy samaan tulokseen. Yleensä tämä tapahtuu keskustelemalla tutkimustuloksista. Kolmas vaihtoehto on, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Teemahaastattelussa tilanne on aina ainutkertainen, joten reliabeliudella tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja tutkimusanalyysin luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.) Tässä tutkimuksessa on teorian avulla luotu kiinteä kehys tutkimuksen viitekehysten ympärillä, jota täydennetty teemahaastatteluista tuodulla empiirisellä aineistolla. Tutkimusprosessi käynnistyi teoreettisten viitekehysten rakentamisesta, jonka jälkeen muodostin tutkimuskysymykset teoreettisten teemojen ympärillä. Tämän jälkeen rakennettiin teemahaastattelu, jonka vastausten avulla teoreettisten viitekehysten tutkimusta jatkettiin, täydentäen viitekehysiä teemahaastatteluissa esille tulleiden tietojen perusteella. (Tuomi & Sarjärvi 2009, 113–114.)

Tutkimuksen käsitevalidiuden pitää olla korkea. Tutkimuksessa pitäisi käsitellä tutkielman kannalta oleellinen aihepiiri. Tätä pyrkimystä edistävät tutkimuksen pääkategoriointi ja ongelmanasettelu sekä teemahaastattelun tarkka suunnittelu. Tutkimuksen käsitevalidiutta ei voida parantaa jälkikäteen. Teema-alueiden alustavien kysymysten huolellinen laatiminen auttaa tavoittamaan haastatteliijoilta halutut vastaukset aihealueisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 128–129.)

Luotettavuudessa pitää ottaa huomioon haastattelijasta johtuvat erehdykset, haastatteltavien valinta sekä haastattelutietojen siirtäminen nauhoilta tekstiksi. Luotettavuus riippuu siitä, kuinka hyvin teoreettisten viitekehysten ympärille pystytään muodos-

tamaan kysymyksiä, joihin empiirisellä aineistolla pyritään vastamaan. (Tuomi & Sara-järvi 2009, 136–141.) Tutkimusprosessin eri vaiheet pitää ottaa huomioon, kun hahmo-tellaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan omilla mielipiteillä ja perustelluilla käsi-tyksillä voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 130.) Liitteenä 1 olevalla haastattelusopimuksella on varmistettu, että haastatellut ovat ymmärtäneet kuinka heiltä saatua materiaalia tulen työssäni hyödyntämään.

### 5.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Tutkielman kirjoitustyön aikana nousi esille eräitä jatkotutkimusaiheita. Käytän-nöllisimpänä olisi jatkaa tätä tutkimusta tuottaen meta-analyyttinen analyysi kohde-organisaatioon erilaisten menetelmien hyödyntämisestä ja niiden vaikutuksesta henkilö-arviointipäätökseen. Mielenkiintoista olisi menetelmien tuominen kohdeorganisaatioon, jossa henkilöarviointi perustuisi täysin haastatteluihin. Vaikka tämä vaatisi asiantuntijan henkilöarviointien puolelta, olisi mielenkiintoista tutkia valintaprosessin kehittymistä ja sitä, onko testausmenetelmillä vaikutuksia organisaation kehittymiseen. Pelkästään hen-kilöarviointiprosessin vaikutusta verrattuna muihin rekrytoinnin vaiheisiin, olisi mie-lenkiintoisa tarkastella lähemmin.

Rekrytointi on prosessina murroksessa. Nykyiset organisaatorakenteet aiheuttavat henkilöjohtamiselle jatkuvia paineita, mikä näkyy rekrytoinnin aikajänteessä. Nykyisin työnhakijat hakevat enemmän joustamista työelämästään, mikä asettaa omat haasteensa rekrytoinneille. Toisaalta koko ajan kehittyvät organisaatiot tarvitsevat osaavia työnte-kijöitä, joiden löytäminen on elintärkeää organisaatioille. Tästä näkökulmasta henkilö-arviointien kehittäminen on tärkeä mittari rekrytoinnin onnistumisessa. Samoin prosessin standardointi on kustannusten kannalta tärkeää. Toisaalta monet organisaatiot ulkois-tavat rekrytointiprosessejaan. Näiden ulkoistettujen prosessien vertaileminen organi-saation sisäisiin prosesseihin olisikin mielenkiintoista tutkia lisää.

Henkilöarviointi on nähty perinteisesti hyvin henkilökohtaisena keskusteluna tulevan esimiehen ja haastateltavan välillä. Nykyisin subjektiivisten näkökulmien tilalle on kui-tenkin tullut yhä enemmissä määrin henkilökohtaiset osaamisperitteet, jotka asiantunteva arvioitsija pystyy havaitsemaan arvioinnin tapahtuessa objektiivisista lähtökohdista unohtamatta vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitojen tärkeyttä. Pelkästään yksittäisen testauskokonaisuuden lisääminen rekrytointiprosessiin voisi tuoda täysin erilaista nä-kemystä arviointiprosessiin. Tällaisen prosessin kehittämisprosessissa olisi mielenkiin-toista olla mukana. Henkilöarvioinneissa on paljon tutkimustietoa ympäri maailmaa. Kuitenkin vain pieni osa tästä tiedosta on implementoitu kotimaisiin prosesseihin, joten perusteita jatkotutkimuksille pitäisi löytyä runsaasti.

## LÄHTEET

- Arthur, Diane (2005) *Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees (4th edition)*. Amacom Books, NY.
- Barber, Alison – Hollenbeck, John – Tower, Spencer – Phillips, Jean (1994) The effects of interview focus on recruitment effectiveness: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79(6), 886-896.
- Barber, Alison (1998) *Recruiting employees: individual and organizational perspectives*. Foundation for Organizational Science. Sage Publications Series, Thousand Oaks.
- Barrick, Murray – Mount, Michael (1991) The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 44(1), 1–16.
- Bratton, John – Gold Jeff (2007) *Human resource management: theory and practice (4th edition)*. Palgrave Macmillan, NY.
- Burrell, Steve – Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann, London.
- Carless, Sally (2009) Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20(12), 2517–2532.
- Carless, Sally – Rasiah, Jana – Irmer, Bernd (2009) Discrepancy between human resource research and practice: comparison of industrial/organizational psychologists and human resource practitioners' beliefs. *Australian Psychologist*, Vol. 44(2), 105–111.
- Cooper, Dominic – Robertson, Ivan (1995) *The psychology of personnel selection: a quality approach*. Routledge, NY.
- Cortina, Jose – Goldstein, Nancy – Payne, Stephanie – Davison, Kristian – Gilliland, Stephen (2000) The incremental validity of interview scores over and above cognitive ability and conscientiousness scores. *Personnel Psychology*, Vol. 53(2), 325–342.
- Dam, Karen Van (2003) Trait perception in the employment interview: a five-factor model perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11(1), 43–55.
- Fisher, Cynthia – Schoenfeldt, Lyle – Shaw, James (2003) *Human resource management*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Galic, Zvonimir – Jerneic, Zeljko – Kovacic, Maja (2012) Do applicants fake their personality questionnaire responses and how successful are their attempts? a case of military pilot cadet selection. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 20(2), 229–241.

- Giunetti, Gary – Sinar, Evan (2012) Don't you know me well enough yet? comparing reactions of internal and external candidates to employment testing. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 20(2), 139–148.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) Tutkimushaastattelu. *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Honkanen, Henry – Nyman, Kai (toim.) (2001) *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Suomen Psykologiliitto ry, Helsinki.
- Honkanen, Henry (toim.) (2005) *Henkilöarviointi työelämässä*. Edita, Helsinki.
- Hurn, Brian (2006) The selection of international business managers: part 1. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38(6), 279–286.
- Kauhanen, Juhani (2009) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta vastapaino, Tampere.
- Lyons, Wendy (2006) Ability testing: avoiding the pitfalls and reaping the rewards. *The British Journal of Administrative Management*, Vol. 50(2), 23–25.
- Lönnqvist, Jan-Erik – Leikas, Sointu – Verkasalo, Markku – Paunonen Sampo (2008) Does self-enhancement have implications for adjustment? *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 30(4), 377–386.
- Macan, Therese – Dipboye, Robert (1990) The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology*, Vol. 43(4), 745–768.
- Markkanen, Mikko (1999) *Etsi, arvioi, valitse – Onnistunut rekrytointi*. WSOY, Juva.
- Markkanen, Mikko (2002) *Onnistu rekrytoinnissa*. WSOY, Juva.
- Mondy, Wayne – Noe, Robert – Premeaux, Shane (2002) *Human resource management (8th edition)*. Upper Saddle River, New Jersey
- Morgeson, Frederick – Champion, Michael – Dipboye, Robert – Hollenbeck, John – Murphy, Kevin – Schmitt, Neal (2007a) Reconsidering the use of personality tests in personnel selection context. *Personnel Psychology*, Vol. 60(3), 683–730.
- Morgeson, Frederick – Champion, Michael – Dipboye, Robert – Hollenbeck, John – Murphy, Kevin – Schmitt, Neal (2007b) Are we getting fooled again? coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, Vol. 60(4), 1029–1049.

- Motowidlo, Stephan – Tippins, Nancy (1993) Further studies of the low-fidelity simulation in the form of a situational inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66(4), 337–344.
- Niiniluoto, Ilpo (1997) Tutkimus, opetus ja tiedeopiskelu. Teoksessa M. Ahtee & T. Markkanen (toim.) Tiedeopetus koulussa. *Mitä tiede ja tieteellisyys merkitsevät*. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos, *Studia Paedagogica* 13, 1–7.
- Niitamo, Petteri (2000) *Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Niitamo, Petteri (2003) *Henkilöstöarviomenetelmät työelämässä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Näsi, Juha (1980) *Liiketaloustiede soveltavana tieteenä, perusongelmien hahmotus ja analyysi*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Pihlaja, Juhani (2006) *Tutkielmalle vauhtia*. Soceda, Lahti.
- Paunonen, Sampo – Rothstein Mitchell – Jackson Douglas (1999) Narrow reasoning about the use of broad personality measures for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20(3), 389–405.
- Rioux, Sheila – Bernthal, Paul (1999) Recruitment and selection practices survey report. Development Dimensions International. <[www.ddiworld.com/pdf/recruitmentandselectionpractices\\_fullreport\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/recruitmentandselectionpractices_fullreport_ddi.pdf)>, haettu 12.7.2012.
- Rynes, Sara – Colbert, Amy – Brown Kenneth (2002) HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, Vol. 41(2), 149–174.
- Ryan, Ann – Tippins, Nancy (2004) Attracting and selecting: what psychological research tells us. *Human Resource Management*, Vol. 43(4), 305–318.
- Salojärvi, Sari (2009) Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki.
- Schmidt, Frank – Hunter, John (1998) The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research Findings. *Psychological Bulletin*, Vol. 142(2), 262–274.
- Schmitt, Neal – Cortina, Jose – Ingerick, Michael – Wiechmann, Darin (2003) *Personnel selection and employee performance*. Hoboken, New Jersey.
- Schmitt, Neal (2007) The value of personnel selection: reflections on some remarkable claims. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21(3), 19–23.

- Sundvik, Lilli – Lindeman Marjaana (1998) Acquaintanceship and the discrepancy between supervisor and self-assessments. *Social Behavior and Personality*, Vol. 13(1), 117–126.
- Syrjänen, Pentti (2006) *Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Terpstra, David – Rozell, Elizabeth (1993) The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, Vol. 46(1), 27–48.
- Terpstra, David – Rozell, Elizabeth (1997) Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management*, Vol. 26(4), 483–495.
- Tett, Robert – Jackson, Douglas – Rothstein, Mitchell (1991) Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, Vol. 44(4), 703–743.
- Tett, Robert – Christiansen, Neil (2007) Personality tests at the crossroads: a response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenback, Murphy and Schmitt. *Personnel Psychology*, Vol. 60(4), 967–993.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Vaahtio, Eeva-Leena (2005) *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita, Helsinki.
- Valvisto, Elisa (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Talentum, Helsinki.
- Ziegler, Matthias – Dietl, Erik – Danay, Erik – Vogel, Markus – Bühner, Markus (2011) Predicting training success with general mental ability, specific ability tests, and (un)structured interviews: a meta-analysis with unique samples. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19(2), 170–182.
- Wolf, Alison – Jenkins, Andrew (2006) Explaining greater test use for selection: the role of HR professionals in a world of expanding regulation. *Human Resource Management Journal*, Vol. 16(2), 193–213.

## **LIITE 1 HAASTATTELUSOPIMUS**

Opiskelen Turun Yliopiston kauppakorkeakoulussa Porin yksikössä johtamista ja organisointia. Teen Pro Gradu – tutkielmaa siitä, kuinka testausmenetelmät vaikuttavat rekrytointiprosessiin. Tutkimuksessa tarkastellaan aihetta organisaation näkökulmasta ja empiirisenä aineistona ovat henkilöarvioinneista ja rekrytointiprosesseista vastaavien henkilöiden haastattelut. Tutkimuksen teossa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja.

Haastattelut ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään vain tutkimustarkoitukseen tutkielmaani. Haastattelujen nauhoituksella pyrin varmistamaan, että kaikki tiedot saadaan talteen. Haastattelut kirjoitetaan nauhalta puhtaiksi ja tiedot säilytetään luottamuksellisesti sekä hävitetään tutkielman valmistuttua.

Tutkielman ohjaajana toimii johtamisen ja organisoinnin lehtori Kirsti Liikamaa

Helsinki 17.10.2011

Janne Lehtonen

## **LIITE 2 HAASTATTELURUNKO**

Taustatiedot:

Teema1: Rekrytointiprosessi

Teema2: Testit henkilöarvioinnin osana

Teema3: Henkilöarvioinnin vaikutukset rekrytointiprosessiin ja niitä hyödyntäviin organisaatioihin

### LIITE 3 TUTKIMUKSESSA HAASTATELTAVAT HENKILÖT

Työssä haastatellut henkilöt	Puolustusvoimien käyttäytymistieteiden laitos	Psycon Oy	Finnlines Oyj	Deloitte Oy
<b>Työtehtävä(t)</b>	Toimialajohtaja	Johtava konsultti	Henkilöstöpäällikkö	Henkilöstökoordinaattori
		Tutkimuspäällikkö	Henkilöstökoordinaattori	
<b>Työkokemus alalta</b>	yli 10 v	yli 10 v	yli 10 v	alle 5 v
		yli 5 v	yli 5 v	
<b>Testausmenetelmiä hyödynnetään rekrytoinnissa</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Organisaation tyyppi</b>	Valtion laitos	Konsulttiorganisaatio	Kansainvälinen konserni	Asiantuntijaorganisaatio
<b>Työssä käytettävä tunnus henkilö(i)stä</b>	<b>H1</b>	<b>H2 H3</b>	<b>H4 H5</b>	<b>H6</b>