



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TUNNEÄLYKKYYDEN MITTAAMINEN REKRYTOINNEISSA

Nokia Oyj

Julia Taivaljärvi

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2019
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

TAIVALJÄRVI JULIA:
Tunneälykkyyden mittaaminen rekrytoinneissa

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Maaliskuu 2019

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin tunneälykkyyden merkitystä työelämän rekrytoinneissa. Tutkimuksen tavoitteena oli nykyaikaistaa sekä parantaa rekrytointikäytäntöjä tuomalla tunneälykkyyden mittaaminen osaksi rekrytointiprosessia. Tavoitteena oli myös lisätä tietoisuutta tunneälykkyydestä ja sen hyödyntämismahdollisuuksista työelämässä.

Tutkimustyö alkaa tunneälykkyyden teoreettisesta viitekehystä. Tutkimustyössä tutustutaan tunneälykkyyteen käsitteenä, sen historiaan ja tunneälykkyyteen työelämässä. Merkittävin teorialähde tunneälykkyyteen oli Daniel Golemanin kirjallisuus tunneälykkyydestä. Tunneälykkyyden teoriaosuutta varten on haastateltu Jari Rantasta yrityksestä Thomas International. Oman kokemuksensa pohjalta hän kertoo näkökulmansa tunneälykkyydestä työelämässä, sekä tutustuttaa kirjoittajan olemassa olevaan TEIQue-tunneälytestiin. Tunneälykkyyden teoriaa seuraa rekrytoinnin teoria. Rekrytoinnin teoriassa läpikäydään onnistuneen rekrytointiprosessin elementtejä rekrytointitarpeesta rekrytointipäätökseen.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin perusjoukolta, joka koostui eri rekrytointiyri-tysten edustajista. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin ja aineisto kerättiin henkilökohtaisesti jokaiselta perusjoukkoon kuuluvalta. Haastattelumenetelmä oli teema-haastattelu.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että suoraan tunneälykkyyttä mittaavaa testiä ei perusjoukosta yksikään käyttänyt. Henkilön persoonallisuutta mitattiin muun muassa työpersoonallisuustesteillä, kompetenssipohjaisilla menetelmillä ja psykologisilla haastatteluilla. Haastatteluaineistosta voidaan havaita, että haastattelutilannetta hakijan kanssa pidetään keskeisimpänä menetelmänä hakijan tunneälytaitojen mittaamiseen. Todettiin, että näiden taitojen havainnointi on jokaisen rekrytointikonsultin henkilökohtainen kokemus ja arvio. Tätä kokemusta voidaan myöhemmin täydentää halutuilla testeillä osana rekrytointiprosessia.

Johtopäätöksissä verrataan tunneälytestiä suhteessa muihin perusjoukon käyttämiin testeihin. Perusjoukon käyttämissä testeissä on yhtäläisyyksiä tunneälytestin kanssa, mutta yksikään niistä ei suoraan mittaa hakijan tunneälyä. Vaativamman tason rekrytointeihin voisi olla järkevää yhdistää tunneälytesti osaksi prosessia tukemaan esimerkiksi kompetenssipohjaista haastattelumenetelmää tai toimintatyöanalyysiä. Tuloksia vertailemalla saadaan joko toisiaan täydentävää tietoa tai ristiriitoja. Tulokset auttavat rekrytointiprosessin päätösvaiheessa ja ennustavat prosessin onnistumista.

Asiasanat: tunneäly, rekrytointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

TAIVALJÄRVI JULIA:
Measuring Emotional Intelligence in Recruitment Process

Bachelor's thesis 62 pages, appendices 1 page
March 2019

This thesis covered emotional intelligence in work environment. The focus was on how to measure the applicant's emotional intelligence in a recruitment process. The aim was to increase the knowledge from emotional intelligence in working life and improve the current recruitment systems.

This study started from the theoretical framework of emotional intelligence. The most significant resource for this was Daniel Goleman's literature about emotional intelligence. Jari Rantanen from Thomas International was interviewed for this study about emotional intelligence. Mr. Rantanen has over 20 years of experience in organization development.

The theoretical section continues to a theory of recruitment process. The theory of recruitment covers the whole process from the need of recruitment to the recruitment decision. The factors for a successful recruitment are covered in the theory.

The empirical part for this study was collected from recruitment companies. The group base of this study consisted of recruitment companies' representatives, who deal with recruitment daily. The data was collected with qualitative research methods by using theme interviews.

The study results suggested that no one measured specifically emotional intelligence in their recruitment process. The tools used in the recruitment process to measure the applicant's personality and to understand the applicant's behavior at work were personality tests, psychological tests and competency-based methods. The interview was the key tool to observe the applicant's emotional intelligence.

The emotional intelligence test was compared with other test methods in the conclusion in order to find out whether it was advisable to use several methods in the expertise level recruitments. On the basis of the study the suggestion is to use a specific emotional intelligence test (for example TEIQue) with expert-level recruitments and use it with personal profile analysis or other competency-based methods.

Key words: emotional intelligence, recruitment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUNNEÄLYKKYYS	7
2.1	Tunneälykkyyden historia.....	7
2.2	Tunneälykkyyden määritelmä.....	9
3	TUNNEÄLYKKYYS TYÖELÄMÄSSÄ.....	12
3.1	Menestyneiden ja epäonnistuneiden erot.....	12
3.2	Itseymmärrys	14
3.2.1	Omien tunteiden tiedostaminen.....	15
3.2.2	Itsearviointi	15
3.2.3	Itseluottamus	16
3.3	Itsehallinta.....	17
3.3.1	Omien tunteiden kontrollointi.....	19
3.3.2	Läpinäkyvyys	20
3.3.3	Sopeutuvaisuus ja innovatiivisuus	20
3.4	Motivointi	21
3.4.1	Kunnianhimo.....	22
3.4.2	Sitoutuminen	23
3.4.3	Aloitteellisuus ja optimismi	23
3.5	Sosiaalinen ymmärrys ja suhteiden hallinta.....	24
3.5.1	Muiden ymmärtäminen ja kehittäminen	24
3.5.2	Palvelualltius	25
3.5.3	Moninaisuuden hyväksikäyttö	26
3.5.4	Yhteisötuntuma	26
3.6	Vaikuttaminen.....	27
3.6.1	Muihin vaikuttaminen	27
3.6.2	Viestintä	28
3.6.3	Ristiriitojen hallinta.....	28
3.6.4	Johtajuus.....	28
3.6.5	Muutosvalmius.....	28
3.7	Thomas International	29
4	REKRYTOINTI	31
4.1	Rekrytointiprosessin aloitus.....	31
4.2	Haettavat kriteerit ja kompetenssit	34
4.3	Kiinnostava työpaikkailmoitus	36
4.4	Esikarsinta.....	37
4.5	Työhaastattelu ja haastattelutekniikat.....	38

4.6	Rekrytointipäätös	40
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	41
5.1	Lähtökohta	41
5.2	Tutkimusasetelma	43
5.3	Tutkimusprosessi	43
5.4	Perusjoukko	45
5.5	Kysymykset ja vastaukset	46
5.5.1	Esikarsinta	46
5.5.2	Työkokemus ja koulutus	48
5.5.3	Haastattelu	49
5.5.4	Testit ja mittarit	51
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1	Yhteenveto	54
6.2	Johtopäätökset ja kehitysideat	57
7	POHDINTA JA LUOTETTAVUUS	59
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	62
	Liite 1. Haastattelukysymykset	62

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tunneälykkyyden (eng. Emotional Intelligence, EQ) mittaaminen rekrytoinneissa. Aihe syntyi kirjoittajan kiinnostuksesta itsensä kehittämiseen ja ihmiskäyttäytymiseen, sekä niiden vaikutuksesta niin yksityiselämässä kuin työelämässäkin menestymiseen. Valmiille aiheelle etsittiin toimeksiantaja. Nokia Oyj piti aihetta erittäin ajankohtaisena ja kiinnostavana, joten he lähtivät mielellään mukaan projektiin.

On todettu, että tunneälykyys yksittäisenä muuttujana on ratkaisevin tekijä työssä menestyneiden ja menestymättömien välillä. Se selittää menestystä paremmin kuin yleisälykyys ja ammatillinen osaaminen. On myös todettu, että tunneosaaminen vaikuttaa yrityksen tuloksellisuustekijöihin suoraan ja välittävästi. Vaikutus näkyy esimerkiksi tyytyväisyydessä, työhön sitoutumisessa, asiakaspalvelussa ja tuottavuudessa. Tulisiko tunneälykkyyteen kiinnittää nykyistä enemmän huomiota jo rekrytointivaiheessa? Voitaisiko näin edesauttaa yritysten tuottavuutta ja lopulta tulokasvua?

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tunneälykkyyden ilmentymät ja lainalaisuudet, tutustua sen historiaan ja avartaa sen positiivisia vaikutuksia ja hyödyntämismahdollisuuksia nykypäivän työelämässä. Opinnäytteessä perehdytään myös rekrytointiprosessiin ja sen mahdollisuuksiin liittämällä tunneälykyys osaksi prosessia. Tarkoituksena on karhottaa uusia tapoja ja mahdollisuuksia tehdä rekrytointiprosessia ja onnistuneen rekrytoinnin seurauksena parantaa pidemmällä aikavälillä yrityksen menestystä.

Opinnäytetyön tavoitteena on päivittää vanhoja rekrytointikäytäntöjä ja tuoda tietoisuuden tunneälykyys ja sen hyödyntämismahdollisuudet työelämässä. Tulokset ja johtopäätökset ovat arvokasta tietoa henkilöstöosastolle, mutta niin myös esimiehille päivittäisessä esimiestyössä.

2 TUNNEÄLYKKYYS

Tunneälykkyys on suhteellisen tuore käsitteenä, ja siitä alettiin puhumaan ensimmäisen kerran vasta 1990-luvun alkupuolella. Psykologian tohtori Daniel Goleman toi tunneälykkyuden koko maailman tietoisuuteen vuonna 1996, mutta ensimmäisenä siitä puhuivat psykologit John Mayer ja Peter Salovey vuonna 1990.

2.1 Tunneälykkyuden historia

Kansainvälisesti tunnettua psykologian tohtoria, kirjailijaa ja luennoitsijaa, Daniel Golemania, pidetään tunneälykkyuden isänä. Hän on kirjoittanut maailmalla suosiota saaneen Tunneäly-nimisen teoksen (1996), jota on painettu kansainvälisesti yli 5 miljoonaa kopiota 40:llä kielellä. Goleman on yksi CASEL (Collaborative for Academic Social and Emotional Learning) -organisaation perustajajäsenistä ja toimii tällä hetkellä johtajana Consortium for research on Emotional Intelligence in Organizations -yhteisössä. Hän on hallituksen jäsen Mind & Life -instituutissa. Hän on toiminut New York Timesin toimittajana 12 vuoden ajan kirjoittaen aivoihin ja käyttäytymistieteisiin liittyvistä aiheista. Hän on myös julkaissut muuta kirjallisuutta tunneälystä ja sen kehittämisestä ja hyödyntämisestä työpaikoilla, johtamisessa ja opetuksessa. (About Daniel Goleman n.d.)

Ajatus tunneälykkyydestä syntyi vuonna 1990 Golemanin toimiessa New York Timesin toimittajana. Hän tutustui kahden psykologin, John Mayern ja Peter Saloveyn, tieteelliseen kirjoitukseen tunneälykkyydestä. Luettuaan Mayern ja Saloveyn julkaisun Goleman sai ajatuksen kirjoittaa konseptista enemmän. Niin syntyi Tunneäly. (Goleman, Topics, Emotional Intelligence n.d.)

1990-luvulla aika oli otollinen tunneälykkyysteorioiden ilmaantumiselle. Neuropsykologi Howard Gardner loi 1980-luvun alkupuolella moniälykkyysteorian seitsemästä eri itsenäisestä älykkyuden lajista (Frames of Mind 1983), joka toimi puheenvuorona ensimmäisestä maailmansodasta alkanutta, vuosikymmeniä kestänyttä ÄO-ajattelua vastaan. ÄO eli älykkyysosamäärä (eng. Intelligence Quotient, IQ), on niin sanottua perinteistä älykkyyttä. ÄO-ajatuksen mukaan älykkyys oli synnynnäistä, eikä siihen voinut itse vai-

kuttaa. Näin ollen ihminen joko oli älykäs tai ei ollut. Näihin Gardnerin luomiin seitsemään eri älykkyyteen lukeutui kaksi perinteistä älykkyyden lajia, kielellinen ja matemaattislooginen lahjakkuus. Perinteisten älykkyyksien lisäksi avaruudellinen hahmotus, kinesteettinen ja musikaalinen lahjakkuus sekä kaksi persoonallisen älykkyyden lajia, interpersoonalliset ja intrapersoonalliset kyvyt, lukeutuivat älykkyyden lajeiksi. Jako seitsemään oli mielivaltaisen päätös. Älykkyyks ei ole jakamaton ja muuttumaton kokonaisuus, vaan älykkyyden lajeja on monta. Tärkeintä älykkyyden jakamisessa oli havaita sen moninaisuus (kuvio 1). (Goleman 1997, 59-60.)



KUVIO 1. Howard Gardner ja älykkyyden seitsemän pääluokkaa (Goleman 1997, 59-60)

Myöhemmin Gardner on lisännyt tähän malliin luonnon ymmärtämisen kyvyn, olemassaoloa koskevan älykkyyden ja moraalisen älykkyyden (Howard Gardner's Theory of Multiple Intelligences 2003-2004).

Kielellinen älykkyys pitää sisällään hyvin kehittyneet verbaaliset taidot ja herkkyyden äänenvoimakkuuksille, -tarkoituksille ja -rytmille. Matemaattislooginen älykkyys on kykyä ajatella abstrakteja ja käsitteellisiä asioita sekä pätevyyttä havaita numeerisia ja loogisia kaavoja. Avaruudellinen hahmotus tarkoittaa kykyä ajatella ja visualisoida abstrakteja asioita. Kinesteettinen lahjakkuus on kykyä hallita kehon liikkeitä ja käsitellä objekteja hallitusti ja ammattitaitoisesti. Interpersoonallinen kyky on havaita ja vastata asianmukaisesti toisten mielialoihin, motiiveihin ja haluihin. Interpersoonallisesti älykkäät tietävät, miten eri ihmiset työskentelevät, mikä heitä motivoi ja miten tehdä yhteistyötä heidän kanssaan. Tällainen kyky on yleinen menestyvillä myyjillä, poliitikoilla, opettajilla ja uskonnollisilla johtajilla. Intrapersoonallinen kyky on olla itsetietoinen ja havaita omia sisäisiä tunteita, arvoja, uskomuksia ja hallita ajatustyötä. Intrapersoonalliseen älykkyyteen kuuluu myös kyky käyttäytyä omia tunteita kuunnellen. Älykkyysmalliin myöhemmin lisätty luonnon ymmärtämisen kyky pitää sisällään kasvien, eläimien ja muiden luonnon objektien tunnistamisen ja luokittelun. Olemassaoloa koskeva älykkyys tarkoittaa herkkyyttä ja kykyä pohtia syvällisiä kysymyksiä olemassaolosta, kuten mikä on elämän tarkoitus, miksi kuolemma ja mitä on kuoleman jälkeen. Moraalinen älykkyys koskee etiikkaa, inhimillisyyttä ja elämänarvoa. (Goleman 1997, 61; Howard Gardner's Theory of Multiple Intelligences 2003-2004.)

Persoonallisen älykkyyden aluetta, inter- ja intrapersoonallista älykkyyttä, voidaan pitää tunneälykkyysteorioiden lähtökohtana. Gardner on tuonut persoonallisen älykkyyden osa-alueilla esiin piirteitä, jotka liittyvät elämässä ja työelämässä menestymiseen. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi omien ja toisten tunteiden tunnistaminen, erottelu ja ymmärtäminen. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 37-38.)

2.2 Tunneälykkyyden määritelmä

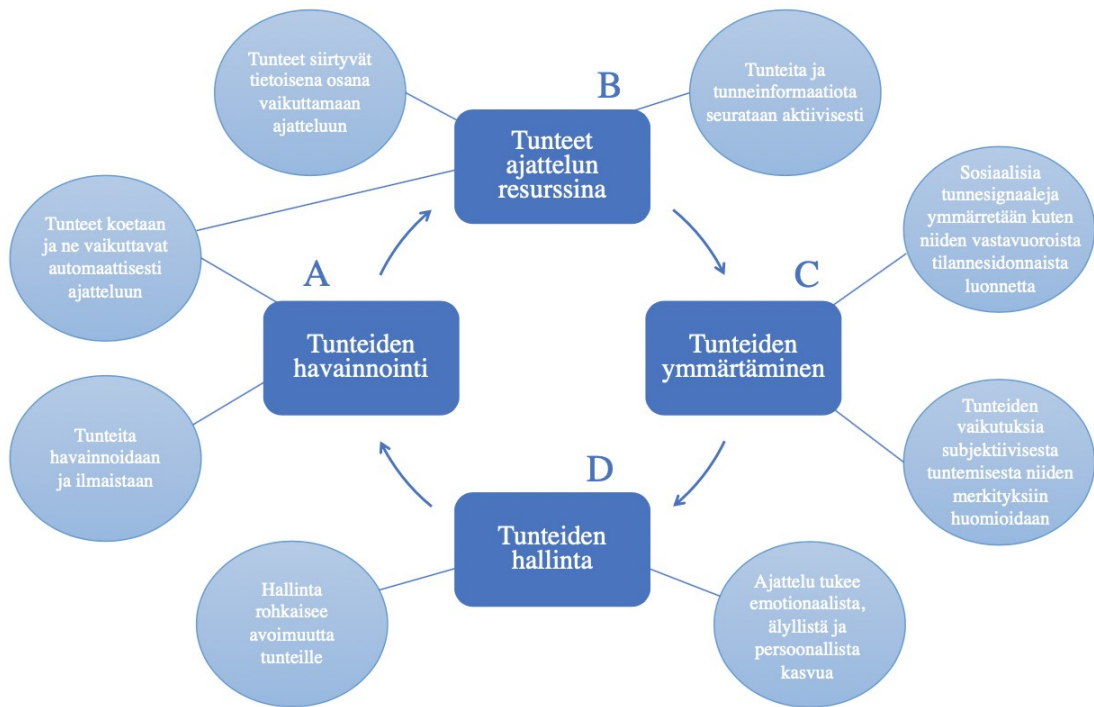
Yalessa työskentelevä psykologi Peter Salovey on sisällyttänyt Gardnerin seitsemän älykkyyden mallin persoonalliset älykkyydet omaan tunneälyn määritelmäänsä, jossa ne jakaantuvat viiteen osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat omien tunteiden tiedostaminen, tunteiden hallitseminen, motivaation löytäminen, muiden tunteiden havaitseminen ja ihmissuhteiden hoito. (Goleman 1997, 65-66; Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 37.)

Yksi tunneällyn kulmakivistä on omien *tunteiden tunnistaminen* jo niitä tuntiessa. Itsetuntemukselle on välttämätöntä omien tunteiden tarkkailu ja niiden ymmärtäminen. Jos tiedostaa omat tunteensa ja on varma niistä, osaa hallita elämäänsä ja valita oikein elämän suurissa valinnoissa. Itsetuntemus auttaa *omien tunteiden hallinnassa* tilanteeseen sopivalla tavalla. Jos tämä taito puuttuu, tulee taistelleeksi usein negatiivisten ajatusten kanssa. Itsensä tuntevat ihmiset taas pääsevät nopeasti yli pettymyksistä ja hallitsevat nopean toipumisen elämän haasteista. *Motivaation löytäminen* ja omien tunteiden valjastaminen tiettyä päämäärää varten on tärkeää tarkkaavaisuudelle, luovuudelle ja oppimiselle. Mielihyvän siirtäminen, pitkäjänteinen työ ja itsehallinta ovat välttämättömiä saavutuksille. Tämä kyky on edellytys kaikelle tehokkaalle ja tuotteliaalle työnteolle. *Muiden tunteiden havaitseminen* ja empatia ovat kykyjä, jotka auttavat meitä havainnoimaan pieniä sosiaalisia viestejä, joiden avulla voimme päätellä toistemme haluja ja tarpeita. Erityisesti hoito- ja opetusalailla tarvitaan tätä kykyä. *Ihmissuhteiden hoidossa* tärkeintä on toistemme tunteiden hallinta. Muiden tunteiden hallinta tekee hallitsijasta sosiaalisesti pidetyn hahmon, ja hallitsija menestyy hyvin sosiaalisissa työtilanteissa ja yhteistyössä. Kyvykkäät ihmissuhteiden hoitajat ovat usein johtotehtävissä. (Goleman 1997, 65-66.)

Salovey on yhdessä John Mayerin kanssa määritelleet tunneälykkyyden seuraavalla tavalla (1997):

Tunneäly pitää sisällään kyvyn havainnoida oikein, arvioida ja ilmaista emootioita; kyvyn tavoittaa ja/tai tuottaa tunteita silloin, kun ne edesauttavat ajattelua; kyvyn ymmärtää emootioita ja emotionaalista tietoa; ja kyvyn säädellä emootioita edistääkseen emotionaalista ja intellektuaalista kasvua. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 45.)

Mayern ja Saloveyn tunneällyn määritelmän pohjalta on koottu tunneällyn kykymalli, jota kuvittaja-graafikko Krista Partti on havainnoinut seuraavan kuvan avulla (kuvio 2).



KUVIO 2. Tunneälyn kykymalli (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 46)

Kykymallissa jokainen osa täydentää toistaan syklissä. Kaikkia näitä osia voidaan harjoittaa ja niillä voi olla eri merkitys menestymisen kannalta työstä riippuen. (Tunneäly on työelämässä vahvuus n.d.)

Tiivistettynä tunneälykkyyden määritelmänä voidaan pitää omien ja muiden tunteiden havaitsemista ja nimeämistä, tunteiden analysointia ja ymmärtämistä ja kykyä hyödyntää tunneinformaatiota toiminnassa.

3 TUNNEÄLYKKYYS TYÖELÄMÄSSÄ

Tunneälykkyyden merkitys työelämässä on nyt vahvempi kuin koskaan. Pelkällä ÄO:llä ei voi enää kilpailla. Golemanin mukaan tunneäly on yksittäisenä muuttujana ratkaisevin tekijä menestyksen ja menestymättömyyden välillä. Se selittää menestystä enemmän kuin ammatillinen osaaminen tai älykkyydosamäärä (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 51). Perinteinen älykkyyys on työelämässä nykyään enää kynnystekijä, jonka jälkeen tunneälykkyyys on vahvempi kilpailutekijä. Perinteistä älykkyyttä tarvitaan alalle pääsemiseksi, mutta huippusuorituksiin ja menestykseen tarvitaan tunneälykkyyttä (Goleman 1999, 33-34). Korkeasti koulutettujen ammatti-ihmisten ÄO on lähes sama, kun taas heidän pehmeät kykynsä voivat vaihdella paljonkin. Mitä korkeammasta asemasta on kyse, sitä vähemmän tietotaidolla ja älyllisillä kyvyillä on merkitystä (Goleman 1999, 50). Sen sijaan tunnetaitojen merkitys korostuu. Menestyksen keskeiset tunnetaidot - joustavuus, tiimityöskentely ja vahva asiakaspainotteisuus – ovat nykypäivän liike-elämässä tärkeintä (Goleman 1999, 45).

Menestyneimmillä ihmisillä, niin sanotuilla tähdillä, ei riitä enää yksi tai kaksi omaksuttua tunnetaitoa. Tähdillä on vahvaa osaamista lähestulkoon tunneällyn kaikilta osa-alueilta: sosiaalisten kykyjen, itsetuntemuksen, itsehallinnan, motivoitumisen ja empatian aloilta. Vasta tämän toteutuessa he erottuvat kilpailijoistaan alansa huippuina. Yhdysvaltalainen motivaatiota ja tarveteoriaa tutkinut psykologi David McClelland kutsuu tätä käännekohtaa kriittiseksi pisteeksi. Ohitettuaan kriittisen pisteen todennäköisyys huippusuorituksille lähtee jyrkkään nousuun. Eri kriittisen pisteen tutkimuksissa on havaittu menestyksen kannalta tärkeimpiä tunnetaitoja, joita ovat aloitekyky, kunnianhimoisuus, joustavuus, vaikuttaminen, johtajuus, yhteisötuntuma, empatia, itseluottamus ja muiden kehittäminen. (Goleman 1999, 55-56.)

3.1 Menestyneiden ja epäonnistuneiden erot

On havaittu tiettyjä piirteitä, jotka ajavat huippujohtajia työurallaan karille. Näitä piirteitä ovat jäykkyys ja huonot ihmissuhdetaidot. Nämä karille ajautuneet huippujohtajat eivät kyenneet ottamaan palautetta vastaan, saati toimimaan sen mukaisesti. He eivät sopeutuneet muutoksiin organisaatiossa, eivät kuunnelleet eivätkä oppineet. Tässä tutkimuksessa

eniten toistuvat yksittäiset piirteet olivat liiallinen kriittisyys, tunteettomuus ja vaativuus. Nämä piirteet aiheuttivat kollegojen keskuudessa närkästystä ja koituivat kohtaloksi myös muuten eteville johtajille, joilla oli hyvät tekniset tietotaidot. (Goleman 1999, 58.)

Menestyneiden ja epäonnistuneiden johtajien välillä havaittiin selkeitä eroja tunnetaitojen tärkeimmillä osa-alueilla. *Itsekuri* oli erittäin huono epäonnistuneilla johtajilla. He eivät sietäneet paineita ja olivat taipuvaisia vihanpurkauksiin. Tutkimuksessa menestyvät johtajat pitivät päänsä kylmänä stressaavissakin tilanteissa ja olivat sen vuoksi luotettavia sidoskumppaniensa silmissä. He olivat itsevarmoja ja kestivät hyvin paineita. (Goleman 1999, 58.)

Epäonnistuneilla johtajilla purkautui vahva puolustusreaktio heidän saadessa kritiikkiä ja takaiskuja. He eivät kyenneet kantamaan vastuuta virheistään vaan vierittivät ne usein muiden niskoille. Menestyneet johtajat myönsivät virheensä, kantoivat niistä vastuun ja etsivät aktiivisesti ratkaisuja näiden virheiden korjaamiseen. Tässä *tunnollisuus* erotti menestyvät epäonnistuneista. (Goleman 1999, 59.)

Epäonnistujat olivat usein taipuvaisia etenemään urallaan muiden kustannuksella ja olivat liian kunnianhimoisia. Menestyvät olivat *luotettavia* ja pitivät huolen työtehtävistään, kollegoistaan ja alaisistaan. Heille ei ollut ensisijaisen tärkeää henkilökohtaisen vaikutuksen tekeminen esimiehen silmissä. (Goleman 1999, 59.)

Epäonnistujia johtajia ei kuvailtu herkiksi tai empaattisiksi. He saattoivat vaikuttaa ylimielisiltä ja tylyiltä, mikä teki heistä vaikeasti lähestyttäviä ja jopa pelottavia. Menestyviä johtajia pidettiin empaattisina ja herkkinä. He kunnioittivat ja käyttäytyivät kohteliaasti niin alaisiaan, kollegoitaan kuin esimiehiäänkin kohtaan. Epäonnistuneita ja menestyneitä erotti tässä *sosiaaliset taidot*. (Goleman 1999, 59.)

Tutkimuksessa epäonnistujat johtajat eivät pystyneet luomaan kiinteitä verkostoja. He eivät vaikuttaneet muiden silmissä vilpittömiltä ja aidoilta. Menestyvät *solmivat suhteita ja arvostivat ihmisten moninaisuutta*. He tulivat toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa. (Goleman 1999, 59.)

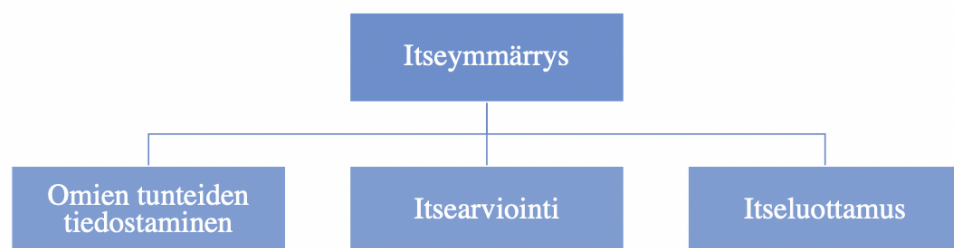
Sekä menestyneillä että epäonnistuneilla johtajilla oli omat hyvät ja huonot puolensa. Merkittävin ero oli kuitenkin se, että epäonnistuneet johtajat eivät oppineet virheistään ja

heikkouksistaan. Epäonnistuneet johtajat eivät pystyneet kuulemaan kritiikkiä ja omien heikkouksien tunnustaminen oli vaikeaa. Näiden syiden takia käytöksen ja toimintatapojen muuttaminen oli mahdotonta (Goleman 1999, 84). Kaikkien muutosten perusta on hyvä itseymmärrys: omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen, ja ymmärrys omien tekojen vaikutuksesta itseän ja muihin (Goleman 1999, 86).

3.2 Itseymmärrys

On havaittu, että organisaation huipulle ovat päässeet ne ihmiset, jotka käyttävät päätöksenteossaan apuna intuitiotaan. Intuition voidaan ajatella olevan jäänne muinaisesta elintärkeästä varoitusjärjestelmästä, mikä nykyään pitää silmällä eri vaaran merkkejä ja reagoi heti, kun jokin näyttää olevan pielessä. Monet huippujohtajat ovat kertoneet käyttävänsä päätöksenteossaan lähes aina intuitiota. Se on kuin alitajuista loogista analyysiä, jossa aivot päätyvät tarpeellisten laskelmien jälkeen tiettyyn tulokseen. (Goleman 1999, 71-72.)

Myös Jen Sincero kertoo kirjassaan *You are a Badass* (2013, 74-75) intuition olevan loistava työkalu, jota tulisi kuunnella. Monesti keskivertoihmiset jättävät kuuntelematta intuitiotaan ja saattavat myöhemmin katua sitä. Hän kertoo, että jokaisella on jo kaikki vastaukset sisällä ja kaikki viime kädessä riippuu siitä, mikä on jokaiselle itselleen totta.



KUVIO 3. Itseymmärrykseen kuuluu omien tunteiden tiedostaminen, itsearviointi ja itseluottamus

Intuitio kertoo omasta sisäisestä tunnemuististamme. Intuitio on tärkeä osa omaa itseymmärrystämme. Ilman itseymmärrystä ei voi hallita kolmea seuraavaa, itseymmärrykseen

kuuluvaa ja työelämässä tarvittavaa, tunnetaitoa: tietoisuutta omista tunteista, kykyä itsearviointiin ja itseluottamusta. (Goleman 1999, 71-72.)

3.2.1 Omien tunteiden tiedostaminen

Omat tunteensa tiedostavat ihmiset tietävät, mitä tuntevat ja miksi niin tuntevat. He ymmärtävät, että tunteet liittyvät ajatteluun, sanomisiin ja tekoihin. He näkevät tunteiden vaikutuksen suoritusten laadussa, ja he osaavat toimia määrätietoisesti arvojensa pohjalta kohti tavoitteitaan. (Goleman 1999, 73.)

Yksi tärkeimpiä tunnetaitoja on ymmärtää, miten tunteet vaikuttavat tekemisiimme. Kun tiedostamme omat tunteemme, voimme käyttää sitä hyväksemme valjastamalla eri tunnetiloja niitä vastaaviin tehtäviin, hallita tunteita niiden ilmetessä, ylläpitää motivaatiota, lukea muiden tunteita, sekä kykenemme kehittämään työhön liittyviä sosiaalisia taitoja. Tätä taitoa tarvitaan lähes kaikissa ammateissa. Erityisesti ihmisten tunteita herättävissä työtehtävissä (esimerkiksi hoito- ja rahoitusala) omien ja muiden tunteiden tiedostaminen on ensisijaisen tärkeää. Tunnetietoisuus perustuu havaintoon päänsisäisistä tunteista, jotka lopulta muovaavat havaintojamme, ajatuksiamme ja päätöksiämme. Tämä tietoisuus mahdollistaa ymmärryksen siitä, miten omat tunteemme vaikuttavat muihin ihmisiin. Omat tunteet voivat siis vaikuttaa esimerkiksi asiakassuhteisiin – joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Goleman 1999, 73-74.)

Myös Aalto-Setälä ja Saarinen (2007, 68) kertovat, että tunteiden ymmärtäminen edesauttaa kykyä orientoitua tuleviin työtehtäviin. Tunnetietoisuus mahdollistaa tulevien tunne- ja käyttäytymisreaktioiden ennustamisen, jolloin niihin ehtii valmistautua.

3.2.2 Itsearviointi

Hyvän itsearviointikyvyn hallitsevat ihmiset tunsivat itsensä vahvuuksine ja heikkouksine läpikotaisin. He oppivat kokemuksistaan ja miettivät tekojensa seurauksia. He ottavat avoimesti palautetta vastaan ja haluavat jatkuvasti oppia uutta. He eivät ota itseään liian vakavasti, vaan pystyvät nauramaan itselleen. (Goleman 1999, 81.)

On todettu, että huippujen kyvyt ovat rajalliset, kuten kaikkien muidenkin. Erona oli, että huiput tunsivat omat rajansa. He tunnistivat omat vahvat ja heikot puolensa, joten he tiesivät, missä he vaatisivat kehitystä itseltään ja kenen apua he tarvitsisivat tulevissa projekteissaan. Itsearviointi on välttämätön perusta jatkuvalle oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. (Goleman 1999, 84.)

Itsearviointia, kuten muitakin tunnekykyjä, voi harjoittaa. Omia sokeita pisteitä voi oppia tunnistamaan esimerkiksi keräämällä palautetta muilta ihmisiltä omasta käyttäytymisestäään. Monet huiput jopa etsivät ja vaativat aktiivisesti palautetta omista käyttäytymismalleistaan, koska kokevat sen olevan niin arvokasta tietoa heille. (Goleman 1999, 86-87.)

3.2.3 Itseluottamus

Hyvien suoritusten välttämätön edellytys on itseluottamus. Ihmiset, joilla on hyvä itseluottamus, säteilevät karismaa ja uskaltavat esittää oman näkökantansa – vaikei se olisikaan suosittu muiden silmissä. He ovat päättäväisiä ja pystyvät oikeisiin ratkaisuihin paineidenkin edessä. Ilman itseluottamusta on mahdotonta tarttua haasteisiin, puskea työssä eteenpäin ja puuttua epäkohtiin niin työssä kuin yksityiselämässäänkin. Itseluottamuksen puutteessa ihminen lamaantuu takaiskujen edessä ja kokee sen vaikuttavan merkittävästi hänen omaan pätevyyteensä. Se ilmenee usein avuttomuuden ja voimattomuuden tunteena, ja epäilyksenä omaa itseään kohtaan. Terve itseluottamus perustuu vankkaan itsetuntemukseen. Jotta itseluottamus voisi vaikuttaa myönteisesti, sen on perustuttava todenmukaiseen kuvaan omasta itsestä. Siksi itsetuntemuksen puute voi haitata todenmukaisen itseluottamuksen kehittymistä. (Goleman 1999, 88-89.)

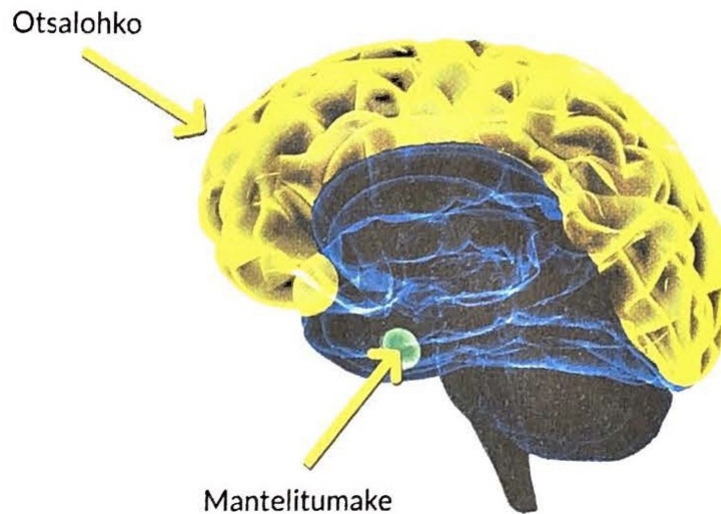
Itseluottamukseen liittyy vahvasti itseensä uskominen. Se tarkoittaa luottamusta omaisiin kykyihin ja niiden riittämiseen. Pelkät todelliset kyvyt eivät tuo huippusuorituksia. Omaisiin kykyihin on myös itse uskottava, jotta pääsisi parhaimpiin tuloksiin. Itseensä uskovat tarttuvat helpommin haasteisiin ja menestyvät niissä usein hyvin. Ne, jotka eivät usko itseensä, eivät usein edes yritä, vaikka mahdollisuudet samoihin tuloksiin olisivat realistiset. Itseensä uskominen voi ennustaa työssä menestymistä jopa paremmin kuin esimerkiksi työhönottoa edeltävä taitotaso tai koulutuksen taso. (Goleman 1999, 91.)

3.3 Itsehallinta

Etuoetsalohkoissa sijaitsee aivojen päätöksentekokeskus. Siellä on myös ihmisen työmuisti, jota tarvitaan esimerkiksi keskittymiseen, ymmärtämiseen, suunnitteluun, päätöksentekoon ja oppimiseen. Työmuisti toimii silloin, kun mieli on muuten rauhallinen. Kun aivot ovat hätätilassa, esimerkiksi työpaikan kriisin tai onnettomuuden sattuessa, ne turvautuvat tuttuihin ja yksinkertaisiin toimintamalleihin. Tämän aikana monimutkaisemmat ajatusrakennelmat eivät onnistu. Etuoetsalohkojen työmuisti luovuttaa resursseja muiden aivoalueiden käyttöön, jonka aikana sen normaali toiminta heikentyy. Vain sen hetkellä vaaralla on väliä, ja kaikki huomio keskittyy siihen. (Goleman 1999, 94-95.)

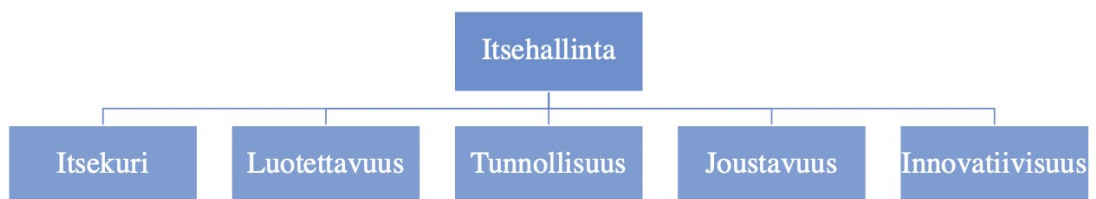
Tunnehälytykset saavat alkunsa aivojen manteliumakkeesta. Manteliumake on hermoradoilla yhdistetty etuoetsalohkoihin. Tunnehälytykset etenevät hermoratoja pitkin manteliumakkeesta etuoetsalohkoihin, joiden tehtävänä on sitten joko hillitä tai yllyttää näitä hälytyksiä. Tarpeeksi vakavan vaaran sattuessa manteliumake pystyy kumoamaan etuoetsalohkojen käskyt nopeasti, mutta sen sijaan etuoetsalohkot eivät pysty kumoamaan manteliumakkeen hälytyksiä yhtä suorasti ja nopeasti. Ne kykenevät vain käyttämään niiden estäviä neuroneja hätäviestejä vastaan. Nämä niin kutsutut vaimentajaradat, jotka kulkevat etuoetsalohkoista manteliumakkeeseen, ovat erittäin tärkeitä itsehallinnan kannalta. Ne auttavat itsehallintaa haastavissa ja hälytyksiä aiheuttavissa tilanteissa, ja auttavat sopeutumaan muutokseen. Nämä kyvyt auttavat selviytymään elämän kriisien ja epävarmuuksien edessä. (Goleman 1999, 99-100.)

Itsehallinta



KUVA 1. Tunnehälytykset etenevät hermoratoja pitkin manteliumakkeesta otsalohkoon (Goleman 2014, 26)

Impulssien hallinnan kannalta hermoratojen toimiminen etuoslokkien ja manteliumakkeen välillä on tärkeää. Jos näiden hermoratojen toiminta on vajavaista, impulssit saattavat ottaa vallan, stressitilanteet voivat koitua ylitsepääsemättömiksi, kiusausten vastustaminen on lähes mahdotonta ja olo on ärtyisä ja riidanhaluinen. (Goleman 1999, 101.)



KUVIO 4. Itsehallinnasta kasvaa itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus

Aivojen etuoslokkien ja tunnekeskuksen väliselle yhteistyölle perustuu mielihalujen ja kielteisten tunteiden säätely – itsehallinta. Itsehallinnasta kasvaa viisi toisistaan erillistä

ja työelämän kannalta tärkeää tunnetaitoa: itsekuri (omien tunteiden kontrollointi), luottavuus ja tunnollisuus (läpinäkyvyys), joustavuus (sopeutuvaisuus) ja innovatiivisuus. (Goleman 1999, 104.)

3.3.1 Omien tunteiden kontrollointi

Itsekuri ja omien tunteiden kontrollointi on haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallintaa. Ihmiset, joilla on hyvä itsekuri, kykenevät mielihalujen hallintaan ja ahdistavien tunteiden käsittelyyn. He ovat usein hyväntuulisia, tyyniä ja järkkymättömiä vaikeidenkin asioiden edessä. He kestävät paineita ja kykenevät siitä huolimatta keskittymään olennaiseen. Hyvän itsekurin merkkejä ovat rajujen tunteenpurkausten puute, kavahtamaton stressinsietokyky ja kanssakäyminen vihamielisten ihmisten kanssa ilman vastahyökkäystä. Myös esimerkiksi ajanhallinta on yksi itsekurin ilmentymistä. Aikataulun noudattaminen vaatii itsekuria viimeistään aikaa vievien huvitusten ja muiden houkutusten torjumiseksi ja epäoleellisten vaatimusten ehkäisemiseksi. (Goleman 1999, 105-106.)

Ne ihmiset, jotka pääsevät muita paremmin ahdistavien tilanteiden yli, osaavat käyttää jotakin stressinpurkutekniikkaa tilanteen sitä vaatiessa. Tekniikoita on niin monia kuin niiden harjoittajia, mutta esimerkiksi fyysinen urheilusuoritus ja lukeminen toimivat monella stressinpurkumenetelmänä. Stressin purkaminen ja päivittäinen rentoutuminen helpottaa mantelitulmakkeen jännitystä, jonka takia se ei joudu niin usein hälytystilaan kuin aiemmin. Aivojen lepotila ehkäisee tunnekaappauksen syntyä ja helpottaa siitä toipumista. Nämä ihmiset eivät siis stressaannu niin usein ja stressin ilmetessä he toipuvat siitä nopeasti. (Goleman 1999, 107.)

Myöskään epämiellyttävien tunteiden patoaminen sisälle ei ole hyväksi. Vaikka tunnekaappauksen ulkoisia merkkejä ei olisi havaittavissa, epämiellyttävien tunteiden kantaja kärsii kuitenkin tunteidensa seurauksista. Seurauksia voivat olla esimerkiksi terveydelliset haittavaikutukset kuten unettomuus, päänsärky, tupakointi ja liika alkoholin käyttö. Myös hermostuneisuus ja itsekritiikki voivat olla seurausta sisäisistä negatiivisista tunteista. Epämiellyttävien tunteiden patoajien on myös opittava hallitsemaan stressiä ja kielteisiä tunteita. (Goleman 1999, 110.)

Stressiä on kahdenlaista – hyvää ja pahaa. Näiden kahden välillä on perustavanlaatuinen ero. Hyvän stressin välittäjäaineet antavat innokkuutta ja puhtia haasteiden edessä, kun taas huonon stressin välittäjäaineet lamaannuttavat ja masentavat. Hyvän stressin puhje-
tessa elimistöön erittyy katekoliamiineja eli adrenaliinia ja noradrenaliinia, jotka saavat aikaan toimeliaisuutta ja korkeaa mielialaa. Kun aivot ovat hätätilassa ja stressaantuneet, elimistöön tulee katekoliamiinien lisäksi myös kortisolia, joka saa aikaan kiihkoa. Elimistö toimii parhaiten, kun elimistöön erittyy vain katekoliamiineja. Elimistön sympaattiselle hermostolle on olemassa tasapainopiste. Tasapainopisteessä mieliala on myönteinen ja reaktio- sekä ajattelukyky on huipussaan. Tässä tasapainopisteessä työteho on korkeimmillaan. (Goleman 1999, 112.)

3.3.2 Läpinäkyvyys

Kolmas itsehallinnasta kasvava tunnetaito on läpinäkyvyys – luotettavuus ja rehellisyys. Luotettavat ihmiset toimivat moraalisesti oikein tilanteessa kuin tilanteessa. Muut pitävät heitä luotettavina säntillisyyden ja vilpittömyyden takia. He myöntävät virheensä sellaisen sattuessa ja puuttuvat epäkohtiin. He seisovat periaatteidensa takana, vaikka muut olisivatkin eri mieltä. Tunnolliset ihmiset pitävät luvatuista asioista kiinni, pitävät itseään vastuussa omien tavoitteiden saavuttamisesta ja tekevät työnsä aina huolella. (Goleman 1999, 113.)

Työpaikoilla luotettavuus tarkoittaa omien arvojen, periaatteiden, omien tunteiden ja pyrkimysten esiintuomista ja tekoja niiden mukaan. Luotettavat ihmiset eivät pelkää myöntää epäonnistumisiaan ja ovat rehellisiä. Monien uskottavuus kärsii silloin, jos he eivät koskaan myönnä puutteitaan tai tekemiään virheitä ja samanaikaisesti ovat kehumassa itseään ja omia tekojaan. Ominainen piirre menestyneiden yhdistävänä tekijänä oli korkea ammattietiikka - johdonmukaisuus, avoimuus ja rehellisyys. (Goleman 1999, 113-114.)

3.3.3 Sopeutuvaisuus ja innovatiivisuus

Neljäs ja viides itsehallinnasta kasvava tunnetaito on joustavuus ja innovatiivisuus. Nämä kaksi pitävät sisällään vastaanottavan ja avoimen suhtautumisen uusiin asioihin ja eri näkökulmiin, sekä nopean sopeutumisen muutokseen. (Goleman 1999, 118.)

Joustavat ihmiset selviävät nopeasta muutoksesta ja vaihtavat toimintatapojaan eri tilanteiden vaatimusten mukaan. He pystyvät myös näkemään tilanteiden toisen laidan ja suoriutuvat heille kohdistuvista vaatimuksista. (Goleman 1999, 118.)

Nykypäivän työelämässä vain muutos on pysyvää. Joustavuuden puutteessa muutos herättää pelkoa, ahdistusta ja vastustusta. Nykyään on tärkeää delegoida vastuuta ja päätöksentekoa myös alaspäin lähemmäs asiakasta. Monien johtajien on silti erittäin vaikea mukautua tämänhetkisten vaatimusten mukaisesti, joten he helposti kaappaavat ohjokset pelkästään omiin käsiinsä vanhan valtakäytännön mukaisesti. (Goleman 1999, 122-123.)

Innovaattorit etsivät uusia ratkaisuja ja toimintatapoja eri lähteistä ja he pitävät ongelmanratkaisusta. Heiltä saa uusia ideoita, mutta he osaavat myös itse vaihtaa näkökulmaa. Innovatiiviset ihmiset havaitsevat usein sellaisia asioita, jotka jäävät muilta huomaamatta. He pystyvät näkemään asioiden syvimpiä yhtäläisyyksiä ja säännönmukaisuuksia. (Goleman 1999, 118-124.)

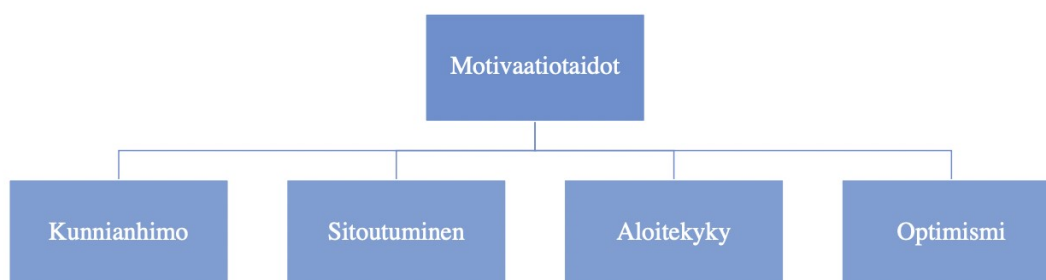
Luovuus ei kuitenkaan voi kukoistaa, jos luova ja tunnollinen ihminen pyrkii tunnollisuutensa vuoksi mukautumaan muiden odotuksiin ja sopeutumaan sääntöjen noudattamiseen. Väkevän itsekurin ja luovuuden voiman välillä on jännitettä. Isoissa yrityksissä itsekuri ennustaa työssä menestymistä, mutta yksityisy yrityksissä sekä muilla luovilla aloilla liiallinen itsehillintä enteilee epäonnistumista. Välittömyys ja outojen ajatusten sekä ideoiden hyväksyminen ovat elintärkeitä luovilla aloilla. (Goleman 1999, 119-124.)

3.4 Motivointi

Motiivit määrittävät tapamme katsoa maailmaa. Havainnoimme maailmaa valikoiden ja etsimme sieltä asioita, joille laskemme henkilökohtaisesti eniten arvoa. Tuloshakuiset ihmiset etsivät ympäristöstään eri tapoja ja reittejä, joilla voisivat kehittää itseään ja parantaa tulostaan. Menestyksen tarve ja kunnianhimo yleisesti yhdistävät parhaiten menestyneitä ihmisiä. (Goleman 1999, 136.)

Voimakkain motivaatio tulee jokaisen sisältä, ei ulkoa. Mieluisissa tehtävissä ihmiset ovat iloisia ja tarkkaavaisia. Jos työtä tehdään vain rahan takia, mieliala on usein ikävystynyt, tarkkaamaton ja ärtynyt. Perinteiset kannustimet eivät saa työntekijän koko kapasiteettia käyttöön. Parhaiten menestyvät ovat niitä, jotka pitävät työstään ja nauttivat sen tekemisestä. (Goleman 1999, 130.)

Virtaus, niin sanottu flow-tila, on paras olemassa oleva motivaation lähde. Virtauksessa työhön uppoudutaan kokonaan jopa niin, että ajantaju katoaa, työ tuntuu vaivattomalta ja ongelmat ratkeavat kuin itsestään. Virtaus on kuin hermostollinen paradoksi: voimme työskennellä erittäin vaativan työtehtävän parissa, mutta virtauksen vallitessa aivojen toiminta ja energiankulutus ovat hyvin vähäistä. Virtaukseen pääsy vaatii henkistä läsnäoloa. Henkisen läsnäolon ja virtauksen vihollisia ovat hermostuneisuus ja ikävystyminen. Virtauksessa motivaatio on sisäänrakennettua. (Goleman 1999, 129-133.)



KUVIO 5. Parhaimman menestyksen takaavat motivaatiotaidot

Parhaiten menestyneitä ihmisiä yhdistää kolme motivaatiotaitoa: kunnianhimo, sitoutuminen sekä kaksoiskyky, aloitekyky ja optimismi. Nämä tunnetaidot lukeutuvat myös osaksi itsehallintaa. (Goleman 1999, 138.)

3.4.1 Kunnianhimo

Menestys vaatii kunnianhimoa. Kunnianhimo pitää sisällään halun kehittyä ja pyrkimyksen päästä entistä parempiin tuloksiin. Kunnianhimoiset ihmiset arvostavat tuloksia ja pyrkivät asettamiinsa tavoitteisiin. He ottavat riskejä ja etsivät tietoa vähentääkseen epävarmuuttaan ja opettelevat parantamaan tuloksiaan. (Goleman 1999, 138.)

Kunnianhimoiset ihmiset eivät viihdy asemassa, jossa eivät pääse toteuttamaan tavoitteitaan. Se, mikä muista saattaa näyttää mahdottomalta, voi näyttää kunnianhimoisen henkilön silmissä täysin mahdolliselta. He etsivät alati keinoja, joilla voisivat parantaa menestystään. (Goleman 1999, 139-142.)

3.4.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen työelämässä on ryhmän tai organisaation yhteisten päämäärien omaksumista. Kun ihminen on sitoutunut, hän on valmis uhrauksiin yhteisen hyvän vuoksi, hän löytää työlleen tarkoituksen isossa kuvassa, hän etsii oma-aloitteisesti tilaisuuksia ja tekee päätöksiä ryhmän arvojen pohjalta. Sitoutumisen avulla yksilön omat päämäärät sulautuvat organisaation päämääriin. Sitoutuminen on tunneasia. Ne, jotka arvostavat organisaation tehtävää, ovat valmiita antamaan koko työpanoksen lisäksi myös muita uhrauksia organisaation hyväksi. (Goleman 1999, 144.)

Itsetuntemus on yksi sitoutumisen mahdollistajista. Kun tiedät oman arvomaailmasi, näet selkeästi, sopiiko se jonkin tietyn organisaation arvomaailmaan. Työntekijöiden tuntee organisaation arvomaailma, jotta heillä on jotain mihin he pystyvät sitoutumaan ja samaistumaan. (Goleman 1999, 145.)

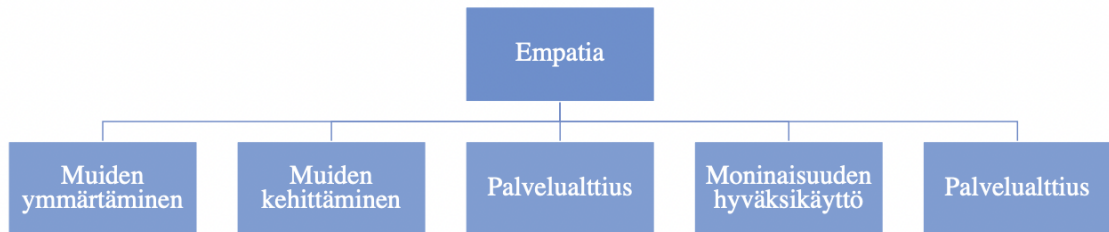
3.4.3 Aloitteellisuus ja optimismi

Hyvän aloitekyvyn omaavat ihmiset tarttuvat tilaisuuksiin ja uskaltavat kiertää sääntöjä tilanteen sitä vaatiessa. He tekevät usein enemmän kuin odotetaan. Optimistit taas pyrkivät tavoitteisiinsa takaiskuista ja hidasteista huolimatta ja motivoituvat onnistumisen mahdollisuudesta. Heidän mielellään vastoinkäymiset johtuvat olosuhteista eikä heistä itsestään. (Goleman 1999, 147.)

Tämän kaksoiskyvyn hallitsevat henkilöt ennakoivat, toimivat hyvissä ajoin ennen aikarajaa, suhtautuvat takaiskuihin rakentavasti ja arvioivat niitä realistisesti. (Goleman 1999, 147-154.)

3.5 Sosiaalinen ymmärrys ja suhteiden hallinta

Työpaikalla tarvitaan ihmissuhdetaitoja – sosiaalista ymmärrystä ja suhteiden hallintaa. Empatia on perusta kaikille töissä tarvittaville sosiaalisille taidoille. (Goleman 1999, 164.)



KUVIO 6. Empatiasta kasvaa viisi muuta sosiaalista tunteitaitoa

Empatia on ihmisten sosiaalinen tutka. Muiden ihmisten tunteiden havaitseminen ilman sanoja on empatiaa. Tunteet välittyvät usein vain sanattomien viestien kautta, kuten ilmeiden ja äänensävyjen kautta. Muiden ihmisten tunteiden tulkitsemisen perusedellytys on itsetuntemus ja itsekuri. Omien tunteiden tunnistaminen jo niitä tuntiessa sekä niiden kontrollointi mahdollistavat myös muiden tunteiden tulkitsemisen. Empatia on toisten tunteiden sanatonta tunnistamista sekä niihin vastaamista. (Goleman 1999, 161.)

Empatia mahdollistaa muut työpaikalla tarvittavat sosiaaliset tunteitaidot: muiden ymmärtämisen, muiden kehittämisen, palvelualltiuden, moninaisuuden hyväksikäyttämisen sekä yhteisötuntuman. (Goleman 1999, 164.)

3.5.1 Muiden ymmärtäminen ja kehittäminen

Muiden ymmärtäminen ja kehittäminen on toisten ihmisten mielipiteiden ja näkökulmien ymmärtämistä ja hyväksymistä, muiden ihmisten kehitystarpeiden huomaamista, rakentavaa palautteenantoa sekä muiden kykyjen kehittämistä. (Goleman 1999, 164.)

Kuuntelemisen taitoa vaaditaan paljon työelämässä ja se on osa muiden ymmärtämisen tunteitaitoa. Jos et ole hyvä kuuntelija, vaikutat kylmältä ja välinpitämättömältä. Tämä

aikaansaa muiden ihmisten viestintähalujen katoamisen kohdallasi. Hyvä kuuntelija kysyy ja esittää vastapuolen sanoman omin sanoin, jotta viesti on varmasti ymmärretty oikein. Työpaikalla avoimien ovien -periaate lisää viestintähalukkuutta ja madaltaa kynnystä keskustella avoimesti. Jos viestintä on avointa ja tärkeistä asioista voidaan keskustella, koko organisaatio pysyy ajan tasalla sitä koskevista asioista. (Goleman 1999, 167.)

Jotta voisi kehittää muita, tulee olla rehellinen. Ihmisten kyvyistä puhuttaessa tulee puhua todenmukaisesti tai muuten tekee suuren karhunpalveluksen. Työntekijöiden tulee tietää ongelmakohdat, jotta niitä voidaan parantaa. Eräässä tutkimuksessa on todettu, että moitepalautte sekä ilman palautetta jääminen madaltaa koehenkilöiden mielialaa yhtä paljon. Jos työntekijä ei saa palautetta työstään, hänen työpanoksensa voi madaltua huomaamattaan. (Goleman 1999, 173-177.)

Jos annat työntekijöiden asettaa itse omat tavoitteensa ja huomautat heille epäkohdista ilman valmista ratkaisua, voit kehittää heitä. Kun työntekijä laatii itse tavoitteensa, hän uskoo ja luottaa kykyihinsä, mikä itsessään lisää aloitekykyä. Palaute epäkohdista ilman valmista ratkaisua antaa työntekijälle mahdollisuuden keksiä ratkaisun itse. Tämä parantaa työntekijän luottamusta ja ongelmanratkaisukykyä. (Goleman 1999, 177-178.)

3.5.2 Palvelualltius

Palvelualltius lukee sisäänsä asiakkaiden tarpeiden ennakoinnin, tunnistamisen ja niiden täyttämisen. Palvelualltiit työntekijät ymmärtävät asiakkaidensa tarpeet ja sovittavat tuotteitaan ja palveluitaan niiden mukaisesti. He lisäävät eri keinoin asiakkaidensa uskollisuutta ja tyytyväisyyttä sekä toimivat luotettavina neuvonantajina. (Goleman 1999, 179.)

Liikevaihto ja jatkuva asiakassuhde ei ole tavoite vaan sivutuote, joka syntyy luonnostaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen vaatii empatiaa, jolloin voidaan ymmärtää asiakkaiden todelliset tarpeet ja lisäkysymyksillä tarkentaa niitä entisestään. Liian päällekkäyvä myynti on luotaantyöntävää ja aiheuttaa usein vastareaktion. Uskollisuus vahvistuu tai heikkenee jokaisella yhteydenottokerralla – oli se sitten kasvotusten tai puhelimesta. Voisi jopa sanoa, että työelämässä ei ole tärkeintä kauppojen tekeminen, vain asiakassuhteiden hankinta ja niiden säilyttäminen. (Goleman 1999, 179-182.)

3.5.3 Moninaisuuden hyväksikäyttö

Moninaisuutta hyväksikäyttämällä pyritään pääsemään laadittuihin tavoitteisiin hyväksikäyttämällä erilaisten ihmisten eri kykyjä. On ymmärrettävä eri taustoista tulevia ihmisiä ja heidän maailmankatsomustaan. On tärkeää pitää erilaisuutta rikkautena ja puuttua ennakkoluuloihin ja suvaitsemattomuuteen. (Goleman 1999, 183.)

Muiden ihmisten sanattomia tunneviestejä voi olla vaikea ymmärtää, jos he tulevat eri taustoista ja lähtökohdista kuin me itse. On tärkeää pudottaa ennakkoluulot ja keskittyä siihen, mitä vahvuuksia moninaisuuden hyväksikäytössä on. Kun ihmiset tulevat toimeen toistensa kanssa ja tutustuu muiden ihmisten käyttämiin toimintatapoihin, he voivat nähdä ja tarttua tilaisuuksiin, joita nämä heille uudet toimintatavat voivat tarjota. (Goleman 1999, 187-188.)

3.5.4 Yhteisötuntuma

Yhteisötuntuma on tieto vallitsevista valtasuhteista, tärkeiden sosiaalisten verkostojen havaitsemista, organisaation sisäisten ja ulkoisten realiteettien tunnistamista sekä niiden voimien ymmärtämistä, jotka muokkaavat yhteistyökumppaneiden käsityksiä ja tekoja. (Goleman 1999, 189.)

Yhteisötuntumaa voi hyödyntää työelämässä esimerkiksi vallankäytössä. Kun pysyy perillä kulissien takana tapahtuvista muutoksista ja ajankohtaisesta tilanteesta, vallankäyttö on mahdollista missä ammattiasemassa tahansa. Jokaisessa organisaatiossa on oma näkyvätön yhteyksien ja vaikutussuhteiden välinen jänniteverkko. Jotkut ovat sokeita tälle verkolle, mutta toiset pystyvät seuraamaan sen tapahtumia vaivatta. Nämä kyvykkäät ihmiset kykenevät ottamaan etäisyyttä asioihin ja sivuuttamaan omat tunnesiteensä nähdäkseen tilanteen objektiivisesti. Tämä tunnetaito pohjautuu itsekuriin ja empatiaan. Tämän kyvyn avulla voi nähdä selkeästi ilman oman aseman tuomia rajoituksia. (Goleman 1999, 190-191.)

3.6 Vaikuttaminen

Sosiaalinen kyvykkyys, eli muiden ihmisten tunteiden etevä käsittely, on perusta vaikuttamiseen kuuluville tunnetaidoille. (Goleman 1999, 199.)



KUVIO 7. Sosiaalisesta kyvykkyys on perusta vaikuttamisen tunnetaidolle

Ihmiset vaikuttavat alati muiden ihmisten tunteisiin. Esimerkiksi negatiivisten tunteiden näyttäminen työpaikalla voi saastuttaa yhteisen työilmapiirin. Jotkut pystyvät käyttämään sosiaalisen kyvykkyuden taitoa etevästi hyväkseen. He pyrkivät säätelemään omia tunteitaan ja reaktioitaan vastaten vastapuolen tunteisiin, jolloin kanssakäyminen ja yhteistyö sujuu mahdollisimman mukavasti. (Goleman 1999, 197-198.)

Sosiaalisesta kyvykkyydestä kasvaa viisi eri vaikuttamisen tunnetaitoa: vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus ja muutosvalmius. (Goleman 1999, 199.)

3.6.1 Muihin vaikuttaminen

Vaikuttamisessa on kyse tehokkaiden suostuttelutapojen käytöstä halutun päämäärän eteen. Vaikuttajat saavat usein muut puolelleen, säätelevät ulosantiaan kuulijakunnan mukaiseksi, luovat konsensusta ja järjestävät väitteidensä tueksi näyttäviä todisteita. (Goleman 1999, 199.)

3.6.2 Viestintä

Tehokas viestintä on avointa kuuntelemista ja vaikuttavien vastaviestien lähettämistä. Tehokas viestijä osaa säädellä omaa viestintäänsä vastapuolen tunneviheiden mukaan, osaa kuunnella ja etsiä yhteisymmärrystä, vaalii avointa viestintäympäristöä ja osaa ottaa vastaan niin hyviä kuin huonojakin uutisia. (Goleman 1999, 206.)

3.6.3 Ristiriitojen hallinta

Ristiriitojen hallinta on erimielisyyksien ratkomista ja sovittelua. Ristiriitojen hallinta mahdollistaa kiistojen lieventämisen ja hankalien tilanteiden diplomaattisen käsittelyn sekä kannustaa avoimeen keskusteluun ja kaikkia palvelevan ratkaisun etsimiseen. (Goleman 1999, 209.)

3.6.4 Johtajuus

Johtajuutta on innostaa ja ohjata ihmisiä ja ryhmiä kohti yhteisiä päämääriä. Johtajat kykenevät innostamaan ja ohjaamaan muiden toimintaa kohti laadittuja tavoitteita sekä asemastaan riippumatta uskaltavat nousta johtoasemaan tilanteen sitä vaatiessa. (Goleman 1999, 215.)

3.6.5 Muutosvalmius

Muutosvalmius on muutoksien alullepanoa sekä niiden hallintaa. Muutosvalmiit ihmiset huomaavat ympäristössään muutostarpeita ja laittavat muutoksen alulle. He poistavat muutoksen tieltä esteitä ja kyseenalaistavat vallitsevia olosuhteita. He ajavat uudistuksia ja näyttävät esimerkillään mallia muutoksista, joita odottaa myös muilta. (Goleman 1999, 226.)

3.7 Thomas International

Tämän opinnäytetyön tutkimusosaa varten on haastateltu Jari Rantasta yritys Thomas International:sta. Thomas on vuonna 1981 perustettu yritys, joka on erikoistunut tarjoamallaan palveluilla auttamaan yrityksiä kehittämään heidän työhyvinvointiaan ja saavuttamaan tuloksekkuutta. Thomasilla on käytössään PhD. K. V. Petridesin kehittämä tunneälytesti TEIQue (The Trait Emotional Intelligence Questuinnnaire), jonka avulla voidaan mitata objektiivisesti ja tarkasti tunneälytaidollista osaamista. Testi muun muassa kertoo, kuinka hyvin testin tekijä tunnistaa omat vahvuutensa ja rajoitteensa, kuinka hän reagoi paineeseen, miten itsenäinen ja mukautumiskykyinen hän on ja kuinka hän pärjää vuorovaikutustilanteissa. Testiä voidaan hyödyntää osana rekrytointiprosessia, sekä kehittämään ja sitouttamaan jo olemassa olevaa henkilöstöä.

Tätä tutkimusta varten kirjoittaja on saanut tehdä TEIQue-tunneälytestin sekä HPA-testin, eli henkilökohtaisen profiilin analyysin. Thomasin HPA selvittää eri käyttäytymistyyliä erityisesti työelämässä. Se kertoo henkilön vahvuuksista ja rajoitteista, millaiset tehtävät motivoivat henkilöä ja mihin kyseinen toimintatyyli sopii parhaiten. HPA-testin tuloksista voidaan nähdä, kuinka henkilö sopii esimerkiksi vapaana olevaan työpaikkaan sekä tulosten perusteella voidaan kehittää, sitouttaa ja motivoida jo olemassa olevia työntekijöitä.

Sekä TEIQue että HPA ovat kumpikin vahvistettuja työkaluja ja kumpikin niistä täydentää toisiaan. TEIQue on yksi maailman eniten tutkituista psykometrisistä menetelmistä. Sitä tukee kansainvälisesti tunnettu London Psychometric Laboratory of University College London (UCL). HPA on rekisteröity British Psychological Society:ssä (BPS) ja tarkastettu Euroopan Unionin Psykologiliitossa (European Federation of Psychologists' Associations).

Rantanen on yli kaksikymmentä vuotta työskennellyt organisaatioiden kehittämisen parissa, ja vuodesta 1994 lähtien hän on työskennellyt Thomasilla. Hän kertoo, että tunneälyllä on nykyään iso merkitys työelämässä, sillä kukaan ei enää selviä yksin sisällöllisissä asiantuntijatehtävissä. Yksin ei kykene hallitsemaan koko tehtäväkenttää, ja yhteistyön merkitys nousee työssä onnistumisessa. On kyettävä luomaan vuorovaikutus- sekä luottamussuhteita muiden ihmisten kanssa. Tunneäly rakentaa itseymmärrystä, sekä

vahvistaa ymmärrystä myös vastapuolen suhteen. Hän kertoo, että tunneäly on erityisen merkittävää työnkuvissa, joissa ollaan paljon ihmisten kanssa tekemisissä.

4 REKRYTOINTI

Markku Kaijala kiteyttää kirjassaan *Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?* (2016, 1.1-1.2), että todellinen rekrytointi ei ole työntekijän palkkaamista ja työsopimuksen kirjoittamista. Hän valaisee, että aito rekrytointi on sellaisen osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn etsimistä, jotka sopivat yrityksen arvomaailmaan ja tavoitteisiin. Tavoite on jokaisessa rekrytoinnissa sama: löytää sopivimmat työntekijät ja saada heidät viihtymään yrityksessä sekä kasvamaan tehtävissään.

4.1 Rekrytointiprosessin aloitus

Rekrytointi on kallis prosessi. Virherekrytointi koituu yritykselle edellistä huomattavasti kalliimmaksi. Virherekrytointi, eli työntekijän vaihtaminen uuteen, voi maksaa työnantajalle noin vuoden palkan verran. Tähän on otettu huomioon piilokustannukset, joita ovat uuden työntekijän etsimiseen ja koulutukseen kuuluvat kustannukset, asiakkaiden tyytymättömyys, asiakassuhteiden menetys ja uuden työntekijän kielteinen vaikutus työkollegojen tehokkuuteen (Goleman 1999, 56).

On muutamia asioita, joita rekrytoivan esimiehen tulisi ottaa huomioon rekrytointiprosessin alussa, jotta projekti olisi mahdollisimman kustannustehokas ja sujuva.



KUVIO 8. Rekrytointiprosessi (Salli & Takatalo 2014, 10)

Ennen prosessin käynnistämistä, rekrytoivan esimiehen tulisi asettaa lähestyvä rekrytointi kolmen tärkeimmän työtehtävän listaan. Monesti muiden työkiireiden vuoksi rekrytoin-

neilla on tapana venyä, joten se olisi jo alussa hyvä luokitella yhdeksi tärkeimmistä tulevista työtehtävistä. Koko rekrytoinnin ajan hakijat ovat rekrytoinnista vastuussa olevan esimiehen sekä HR-osaston tärkeimpiä asiakkaita. Rekrytointi ja uusien lahjakkuuksien saaminen organisaatioon on yhtä tärkeää, kuin muidenkin liiketoiminnallisten ratkaisujen tekeminen. (Salli & Takatalo 2014, 10.)

Yleensä ei kannata lähteä suin päin rekrytoimaan pelkästään huippuosaajia. On tärkeää huomioida organisaation kommunikaatioilmasto ja vahvuuskartta sekä selvittää, mitä siihen tarvitaan lisää. Vertauskuvana voidaan käyttää joukkueurheilua: tiimi tarvitsee niin hyökkääjiä, mutta myös puolustajia ja pelinrakentajia toimiakseen. Monesti osana rekrytointiprosessia käytetään niin sanottuja soveltuvuusarviointeja, joiden avulla selvitetään, kuinka hyvin potentiaalinen hakija sopisi henkisesti yhteen tulevan organisaation ja työyhteisön kanssa. (Kajjala 2016, 2.)

Koko rekrytointiprosessin aikana nopeus ja tehokkuus ovat tärkeitä elementtejä. Hakijaa ei saa jättää turhaan odottelemaan tietoa rekrytoinnin kulusta. Liika odottelu aikaansaa erilaisia johtopäätöksiä ja mielikuvia organisaatiosta, ja lopulta potentiaalistenkin hakijoiden into ja motivaatio laskee prosessin venyessä. Hyvä nyrkkisääntö on tiedottaa hakijoita viikon välein prosessin etenemisestä. (Salli & Takatalo 2014, 10-12.)

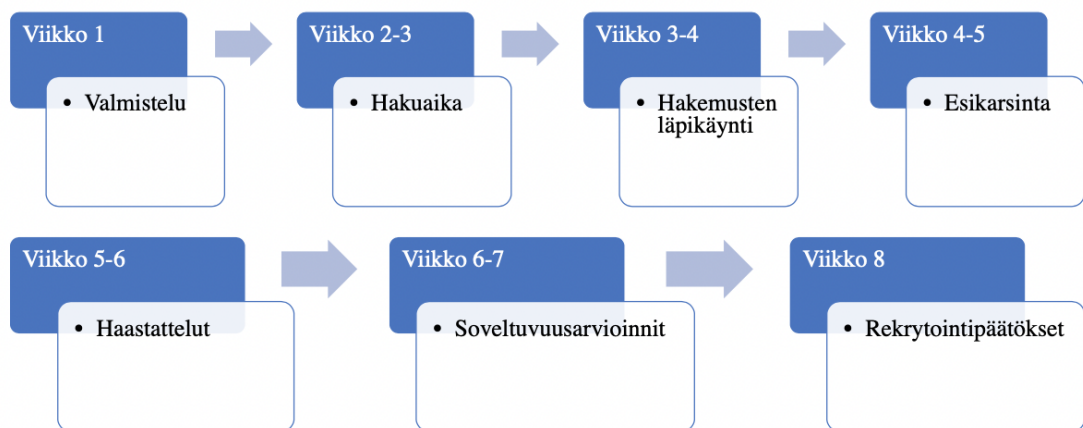
Rekrytointien kustannustehokkuutta voi edesauttaa muutamain keinoin. Sähköisiä kanavia hyödyntämällä voidaan leikata rekrytoinnin vaatimia kustannuksia. On kuitenkin hyvä miettiä, mitkä kanavat tavoittavat haluttuja hakijoita. Onko hakijoiden saavuttamiseksi järkevämpää käyttää sosiaalisen median kanavia vai perinteistä lehti-ilmoitusta? Sähköisissä kanavissa ilmoituksen leviäminen voi olla hyvinkin nopeaa ja kustannukset pysyvät samalla maltillisina. Joissain rekrytoinneissa lehti-ilmoitus voi kuitenkin toimia sähköistä ilmoitusta paremmin. (Salli & Takatalo 2014, 13.)

Kustannustehokkuutta voi parantaa myös rekrytointiin osallistuvan henkilöstön määrällä. Montako henkilöä organisaatiosta vaaditaan läpiviemään onnistuneen rekrytoinnin? Jos esikarsinta on tehty tehokkaasti, osallistuvan henkilöstön määrää voidaan pienentää ja näin ollen pitää kulut maltillisena. (Salli & Takatalo 2014, 13-14.)

Myös rekrytoinnin ennakointi pitää kulut kurissa. Jos avoin paikka ehtii olemaan kuukausia vapaana ennen korvaavaa henkilöä, montako euroa ollaan jo menetetty suoraan ja/tai

välillisesti? Jos rekryointitarpeeseen on herätty ajoissa, lähtijä voi parhaimmassa tapauksessa kouluttaa uuden työntekijän työkuvaan kuuluviin tehtäviin ja vastuisiin. (Salli & Takatalo 2014, 14.)

Tärkeää koko prosessin aikana on kuitenkin tiedostaa tehokkaan ja viivästyvän rekryointiprosessin kustannuserot. Paljonko säästetään, jos rekryointi hoidetaan suunnitellussa aikataulussa, verrattuna esimerkiksi viikon, kahden tai jopa kuukauden viivästykseen? Tehokkaalla rekryoinnilla on positiivisia taloudellisia vaikutuksia, mutta myös yrityskuva säilyy positiivisena ja houkuttelevana hakijoiden silmissä. Aikataulun kustannuksella ei kannata kuitenkaan luopua rekryoinnin tarkkuudesta ja luovuudesta. Virherekryoinnin kustannukset voivat aiheuttaa vieläkin isompaa vahinkoa suunniteltuun budjettiin. (Salli & Takatalo 2014, 14.)



KUVIO 9. Rekryointiprosessin aikataulu (Salli & Takatalo, 2014, 11)

Koko rekryointiprosessi vie minimissään noin kaksi kuukautta. Mitä enemmän prosessi venyy, sitä tärkeämpää on pitää tiivis ja avoin kommunikointiyhteys hakijoihin, jotta yrityskuva ei kärsisi. (Salli & Takatalo 2014, 11.)

4.2 Haettavat kriteerit ja kompetenssit

Jotta rekrytointi sujuisi mutkattomasti, yrityksellä tulee olla selkeä kuva haettavan henkilön ominaisuuksista. On reilua ja oikeudenmukaista tuoda nämä ominaisuudet ilmi myös työpaikkailmoituksessa, jolloin hakija saa totuudenmukaisen kuvan hakijalta vaadittavista kriteereistä ja kompetensseista. Kompetenssi on hakijan näkyväksi tuleva osaaminen – tiedot, taidot, kokemus, motiivit, arvot ja persoonallisuus. Kriteerit voivat olla hakijan yksittäisiä taitoja, esimerkiksi kielitaito, tai vaatimus kaupallisen alan korkeakoulututkinnosta. Kriteerejä ja kompetensseja mietittäessä tulee varmistaa niiden yhteenkuuluvuus yrityksen arvoihin, visioon ja strategiaan. Mitä ominaisuuksia työtehtävä vaatii, ja mitä ilman toimenkuva ei onnistu? Mitkä kriteereistä ovat opeteltavissa? Entä mitkä taidot ovat haastavia oppia nopeasti, jolloin ne tulisi olla hakijalla jo ennestään? Entä mitkä ominaisuudet ovat aiemmin erottaneet menestyjät heikommin suoriutuvista työntekijöistä? Mistä ominaisuuksista on iso etu työtehtävää suorittaessa? Salli ja Takatalo muistuttavat, että kriteerien määrä tulisi pitää mahdollisimman pienenä. Monien paikkojen toimenkuvat ovat kuitenkin nykyään niin kompleksisia, jolloin kriteereitä väistämättä vaaditaan paljon. Kriteerien määrä tulisi silti pitää noin 6-8:ssa, mutta 12 on jo maksimi määrä. Kun valitut kriteerit ovat selvillä, tulee ne kuvailla onnistunein määritelmien, jolloin epäselvyyksiltä ja epämääräisiltä tulkintoilta vältytään. (Salli & Takatalo 2014, 15-18.)

Kaijala kertoo kirjassaan *Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön?* (2016, 2.1), että tarve- ja osaamismäärittelyt ovat rekrytointiprosessin haastavimpia, mutta samalla tärkeimpiä vaiheita. Jos tähän ei ole aikaa, niin prosessi tulee siirtää toiselle taholle hoidettavaksi. Rekrytoinnin rooli on löytää osaamista yrityksen ongelmien ratkaisuun. Voi olla järkevää tiedustella hakijan aikaansaannoksia viimeisimpinä kuukausina ja vuosina, kartoittaa hakijan onnistumisia aikaansaannutta osaamista ja selvittää osaamisen kehitystä sekä mihin hän on tulevaisuudessa matkalla ja mitä hän haluaa saavuttaa. Ei ole siis keskeistä, millaisessa organisaatiossa hän on työskennellyt aiemmin tai millainen toimenkuva hänellä on ollut, vaan mitä hän on saavuttanut ja tehnyt sekä mitä osaamista se on vaatinut.

Nykyään rekrytoinneissa korostuu oikeantyyppisten ihmisten rekrytointi, jolloin olemassa olevat taidot siirtyvät pääkriteereistä taka-alalle. Yrityksien tulee olla valmiita kouluttamaan uusia työntekijöitä työtehtävään ja investoida sekä aikaa että rahaa siihen työsuhteen alussa. Työntekijän sopivuutta yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja toimintatapoihin

(cultural fit), pidetään onnistuneen rekrytoinnin taustalla. Sen on tutkittu lisäävän työtyytyväisyyttä, samaistumista ja sitoutumista organisaatioon sekä parantavan työssä suoriutumista. (Salli & Takatalo 2014, 20.)

Hakijan sopivuutta yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja toimintatapoihin voi selvittää kysymällä avoimia kysymyksiä, kuten miten hänen osaamisensa täydentää yrityksen tämänhetkistä osaamista ja miten hänen persoonansa ja arvomaailmansa sopii yrityksen arvomaailmaan. Voi olla järkevää myös kysyä ovatko hänen uratavoitteensa saavutettavissa tässä yrityksessä, jolloin on oletettavaa, että hän pysyisi organisaatiossa ainakin seuraavat viisi vuotta. Avoimia kysymyksiä voi tarpeen vaatiessa täydentää soveltuvuusarvioinneilla ja persoonallisuustesteillä. (Kajjala 2016, 2.1)

Tulevaisuudessa työelämässä tulee olemaan osaamis- ja johtajuusvaje. Siksi tulevaisuuden potentiaalisuus olisi hyvä huomioida rekrytoinneissa. Tätä potentiaalia ennustavia kompetensseja ovat strateginen ajattelu, tulossuuntautuneisuus, kyky ajatella globaalisti, kulttuurien arvostus, muutosketteryys ja -johtaminen, itsensä johtaminen ja integriteetti (rehellisyys ja luotettavuus). Eri tutkimusten mukaan näistä kolme tärkeintä ovat strateginen ajattelu, tavoitteellisuus ja muutosjohtaminen. (Salli & Takatalo 2014, 21.)

Myönteisellä asenteella on myös iso merkitys. Se on erittäin lähellä muutosketteryyteen kuuluvaa optimismia. Jos työntekijällä on myönteinen asenne, hän tulee todetusti etenevästi työssään, suhtautuu avoimesti uusiin asioihin ja haluaa uteliaasti oppia uutta ja kehittyä. Ongelmat ovat hänelle haasteita ja hän luo ympärilleen positiivista intoa ja ilmapii-riä. (Salli & Takatalo 2014, 20-21.)

Nykyajan nopean työelämän ja teknologian kehityksen johdosta oppimisketteryys katsotaan eduksi alalla kuin alalla. Oppimisketteryydellä tarkoitetaan kykyä oppia kokemuksista ja soveltaa opittua asiaa tulevaisuudessa. Tulevaisuutta on lähes mahdoton ennustaa, joten organisaation oppimisketteryys on välttämätöntä jatkuvalle kehitykselle. Oppimisketteryyttä voidaan mitata esimerkiksi SOARA-haastattelutekniikalla. Haastattelutekniikoista lisää kappaleessa 4.5 Työhaastattelu. (Salli & Takatalo 2014, 23.)

Näiden ominaisuuksien lisäksi on nostettu psykologinen pääoma yhdeksi merkittäväksi rekrytointikriteeriksi. Psykologinen pääoma sisältää neljä ominaisuutta – itseluottamus, optimismi, usko tulevaisuuteen ja sinnikkyys. On todettu, että psykologisella pääomalla

on selvä yhteys organisaatioiden menestyksen kanssa. Yksilön ja yhteisön korkea psykologinen pääoma on yhteydessä myönteisiin tunteisiin, työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Psykologisella pääomalla on tutkittu olevan myönteinen vaikutus myös muiden pääomien, kuten sosiaalisen ja taloudellisen pääoman, kasvuun. (Salli & Takatalo, 2014, 22.)

4.3 Kiinnostava työpaikkailmoitus

Jotta tavoitellut hakijat saadaan kiinnostumaan työpaikkailmoituksesta ja hakemaan vapaana olevaa työtehtävää, työpaikkailmoituksen tulee olla houkutteleva ja synnyttää positiivinen mielikuva sekä yrityksestä itsestään että vapaana olevasta työtehtävästä.



KUVIO 10. Hyvän työpaikkailmoituksen piirteitä (Salli & Takatalo 2014, 25)

Ilmoituksesta tulisi heti erottaa kaikki olennaisimmat asiat koskien vapaata paikkaa. Jo otsikosta tulisi käydä ilmi, millaista henkilöä haetaan. Markkinointi- ja brändäysmielessä

otsikon sisällöllä voi lähteä vapaammin leikittelemään, mutta sen tulisi siitä huolimatta viestiä selkeästi ketä ja millaista henkilöä haetaan. Koska kilpailu osajista on kovaa, paikka tulisi myydä ilmoituksessa mahdollisimman houkuttavasti. On tärkeää kertoa miksi hakijan kannattaisi hakea juuri teille. Myös yrityksen arvot, missio ja yrityskulttuuri on hyvä tuoda esiin ja niiden kautta houkuttaa yritykseen sopivia hakijoita. Turhia lupauksia ei sovi tehdä, joten tulisi miettiä todenmukaisesti ne tekijät, joilla yritys pystyy edukseen erottumaan muista työnantajista. (Salli & Takatalo 2014, 25-26.)

Lopuksi työtehtävä tulisi kuvata ilmoituksessa suoritus pohjaisesti. Voidaan esimerkiksi kertoa, millainen on tavallinen työpäivä kyseisessä työtehtävässä. Tällainen lähestymistapa karsii osaltaan jo ne henkilöt, jotka eivät lopulta olekaan kiinnostuneita tästä työtehtävästä. Vain motivoituneimmat ja työtehtävästä oikeasti kiinnostuneet hakijat lähettävät hakemuksensa. Suoritus pohjainen kuvaus voi myös laajentaa hakijakuntaa, sillä se antaa erilaisen näkökulman vapaasta työtehtävästä verraten pelkkään titteliin tai taito- ja kokemuskriteereihin. (Salli & Takatalo 2014, 26-27.)

4.4 Esikarsinta

Jotta rekrytointiin käytettävä aika pysyy suunnitelman mukaisena ja rekrytointiin osallistuva henkilöstömäärä voidaan pitää maltillisena, onnistunut esikarsinta on vaatimus. Hyvä esikarsintamenetelmä mittaa tehtävässä vaadittavia kriteerejä ja on sekä läpinäkyvä että motivoiva hakijan näkökulmasta. Hakijat ymmärtävät, miksi kyseistä esikarsintaa toteutetaan valituin menetelmin ja mitä sillä pyritään arvioimaan. (Salli & Takatalo 2014, 49-51.)

Esikarsintamenetelmiä ovat muun muassa eri ennakkotehtävät, kuten tilannepäätelytehtävät, työpersoonallisuustestit ja esittelyvideo, hakemusten fiksu läpikäynti, lyhyt puhe- linhaastattelu ja ryhmäarviointi. Tulee kuitenkin muistaa, että esimerkiksi pelkän työpersoonallisuustestin tulosten perusteella ei kannata poissulkea ketään kokonaan jatkosta. Vasta testin tulokset ja yhteinen keskustelu hakijan kanssa luo ennustevaliditeettiä, eli ennustettavuutta työssä menestymiselle. Myöskään pelkän hakemuksen perusteella ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä hakijasta. Hakemuksia lukiessa kannattaa kiinnittää huomiota työtehtävän vaatimiin kriteereihin, työtehtävän vaatimaan koulutustasoon ja työkoke-

mukseen, opinto- ja työhistorian aikajanaan sekä hakemuksen virheettömyyteen. Ryhmäarvioinnin etuna on hakijoiden vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen, paineensietokyvyn ja neuvottelutaitojen kartoitus. Ryhmäarvioinneissa ilmenee usein myös eri hakijoiden asema suhteessa toisiinsa: ketkä pyrkivät vaikuttamaan muihin ja ketkä noudattavat mieluummin muiden ohjeita. (Salli & Takatalo 2014, 49-51.)

4.5 Työhaastattelu ja haastattelutekniikat

Onnistuneen työhaastattelun takaa hyvä haastattelutekniikka. Salli ja Takatalo kertoo kirjassaan *Loista Rekrytoijana* (61, 2014), että kompetenssipohjainen haastattelutekniikka tuo monipuolisesti ja kattavasti tietoa haastateltavan käyttäytymisestä työelämässä. Kompetenssipohjaista haastattelua voidaan kutsua myös käyttäytymispohjaiseksi haastatteluksi (behavioral interview).

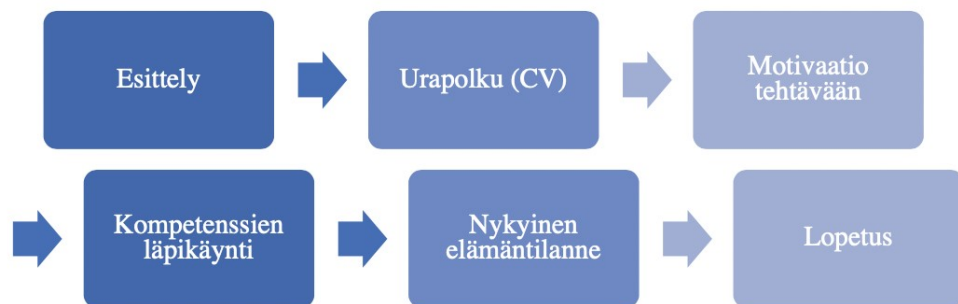
Kompetenssipohjaisia haastattelutekniikoita ovat muun muassa STAR- (Situation, Task, Action, Result) ja SOARA- (Situation, Objective, Action, Results, Aftermath) tekniikat. Kumpikin näistä pohjautuu tutkimuksiin, joiden mukaan mennyt käyttäytyminen ennustaa luotettavimmin tulevaa suoriutumista. Kummassakin mallissa haastattelu alkaa tiettyä tilannetta koskevista kysymyksistä ja etenee tehtäviin, tavoitteisiin, toimintaan ja lopputulokseen. SOARA-mallissa lopuksi tulee vielä reflektointi, jota monesti pidetään yhtenä keskeisimmistä ominaisuuksista työntekijällä. Hyvä itsereflektointikyky kertoo hakijan oppimisketteryydestä. Oppimisketteryyden avulla uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen on mahdollista. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

STAR-mallia voidaan vielä täydentää AIR-mallilla (Action, Intention, Reflection), jolloin se muistuttaa hyvin paljon SOARAA. AIR-mallissa Action pitää sisällään saman, kuin STAR-malli, mutta Intention ja Reflection tuottavat vielä arvokasta tietoa hakijan motivaattoreista ja arvopohjasta. (Salli & Takatalo 2014, 62-63.)

Kompetenssipohjaisten haastattelutekniikoiden vahvuus on se, että hakijan on vaikea etukäteen miettiä, mitä hänen kannattaisi vastata ja mitä jättää sanomatta. Tämä haastattelutekniikka saa hakijoiden kertomaan todellisista tilanteista, joissa he ovat toimineet tietyllä tavalla saavuttaen jonkin lopputuloksen. Haastattelijan tehtävänä on selvittää motiivit tä-

män toiminnan takana lisäkysymyksiä apuna käyttäen sekä lopuksi selvittää hakijan oppimisketteryys tarkastelemalla hänen itsereflektiotaitojaan käsiteltävässä tilanteessa. (Salli & Takatalo 2014, 63-64.)

Salli ja Takatalo (66, 2014) listaavat muutamia kysymyksiä, joita tulee välttää saavuttaakseen onnistuneen haastattelun. Näitä ovat muun muassa hypoteettiset kysymykset, johdattelevat kysymykset, epärelevantit kysymykset, monien kysymysten esittäminen samanaikaisesti ja tuomitsevat kysymykset. Myös juridinen osuus on kysymyksiä laatiessa otettava huomioon. Kiellettyjen kysymysten välttäminen on helppoa seuraamalla jotakin kompetenssipohjaista haastattelutekniikkaa, esimerkiksi aiemmin mainittua STAR- tai SOARA-mallia. (Salli & Takatalo 2014, 66-67.)



KUVIO 11. Työhaastattelun eri vaiheet (Salli & Takatalo 2014, 67)

Heti haastattelutilanteen jälkeen tulisi kirjoittaa ylös muistiinpanot, joita haastattelun aikana ei kirjoitettu. Tulisi tarkastella omia tuntemuksia ja ajatuksia hakijasta sekä millaisia reaktioita hakija herätti sinussa haastattelun aikana. Haastattelun tuloksia tulee verrata vapaan työtehtävän vaatimiin kompetensseihin. Jos jotain jäi epäselväksi, niin niitä voi kysyä hakijalta vielä jälkikäteen. Hakijasta tulee keskustella yhdessä muiden mahdollisten haastatteluun osallistuneiden kollegoiden kanssa, mutta ennen sitä olisi hyvä muodostaa oma mielipide hakijasta kriteeripohjaisesti. (Salli & Takatalo 2014, 68-69.)

4.6 Rekrytointipäätös

Rekrytointiprosessi on tärkeää viedä tehokkaasti loppuun saakka. Huonoja valintoja ei silti kannata tehdä tarpeen ja kiireen varjolla, sillä pakkorekrytoinnilla on usein pitkäkestoiset ja ikävät seuraukset. Jos kriteereihin sopivaa henkilöä ei ole löytynyt, voidaan miettiä myönnytyksiä ja niitä kriteereitä, jotka valittava henkilö voi oppia annetussa ajassa. Jos riski on liian suuri valittavan henkilön kohdalla, parempi päätös on jättää valinta tekemättä. Rekrytointiprosessin voi myöhemmin käynnistää uudestaan. (Salli & Takatalo 2014, 85-86.)

Varteenotettavien hakijoiden kohdalla valinnassa tulee ottaa huomioon oma intuitio, hakijan referenssit sekä sopivuus vapaana olevan työtehtävän kriteereihin. Ihmiset prosessoivat tietoa monen eri aistikanavan läpi. Prosessoimme tauotta sanallista ja sanatonta viestintää, ja kaikkea saatua tietoa on mahdotonta tallentaa kovalevylle samanaikaisesti. Monesti intuitio kertoo meille jotakin, mitä emme ole tietoisesti saaneet vielä prosessoitua. Jos esimerkiksi hakijan sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa keskenään, intuitiomme usein paljastaa sen. (Salli & Takatalo 2014, 86.)

Hakijan referenssejä tulee hyödyntää harkiten. Niistä voi saada arvokasta tietoa, mutta se voi olla hyvin subjektiivista ja tieto tulee eri organisaatiosta ja suoritettavasta työtehtävästä. Monet seikat, kuten kuinka hyvin työntekijä viihtyy organisaatiossa ja työyhteisössä, vaikuttavat työssä suoriutumiseen. Siksi on syytä pitää mielessä referenssien todellinen ennustettavuus. (Salli & Takatalo 2014, 86-87.)

Jokaista varteenotettavaa hakijaa tulee peilata aina ensisijaisesti vaadittaviin kriteereihin. Jos jotkin kriteerit jäävät täyttämättä, niiden tulisi olla opittavissa tai toissijaisia. (Salli & Takatalo 2014, 85.)

Kun rekrytointipäätös on tehty, kaikkia hakijoita tulisi tiedottaa prosessin päättymisestä pikimmiten. Prosessin venyttäminen laskee työnantajamielikuvaa. Hakijat arvostavat riipeyttä ja suoraselkäisyyttä, vaikka ei-päätös ei olisikaan mieluinen. Myös mahdollisiin kysymyksiin tulee olla valmis vastaamaan. (Salli & Takatalo 2014, 87.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyötä varten tehtyä tutkimusta. Tämä tutkimustyö on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Empiirinen aineisto kerättiin perusjoukolta teemahaastatteluin. Tuloksia verrataan toimeksiantajayrityksen lähtökohtaan ja lopussa esitetään kehitysideoita.

5.1 Lähtökohta

Ennen todellista tutkimustyötä on kartoitettu toimeksiantajayrityksen nykyinen tilanne. Nokia Solutions and Networks on globaali organisaatio. Lähtökohtatilanne kuvaa ainoastaan Suomen tilannetta.

Nokialta kysytyt kysymykset ovat vastaavat, kuin tämän tutkimuksen kohderyhmälläkin. Näin voidaan luonnollisesti verrata lähtökohtaa kohderyhmältä saatuihin tuloksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin.

Nokiolla työntekijätarve on ennalta määritelty strategisessa henkilöstösuunnitelmassa. Henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon tulevaisuuden kasvutarpeet, ja sitä päivitetään säännöllisesti. Esimiehet hoitavat rekrytoinnin yhdessä HR:n kanssa. Rekrytointia toteutetaan yleensä silloin, kun uusien osaajien tarve kasvaa tai tarvitaan uusia työntekijöitä luonnollisen vaihtuvuuden myötä.

Nokia on iso yritys, ja jo pelkästään Suomessa on avoinna useita erilaisia työtehtäviä ja rooleja. Hakemukset vapaisiin paikkoihin tulevat sähköisen rekrytointijärjestelmän kautta. Rekrytoiva esimies suorittaa esikarsintaa käymällä läpi hakemuksia tiettyjen kriteerien mukaan (kuten tekninen osaaminen, työkokemus ja koulutus) ja HR on tarvittaessa apuna. Tarvittaessa Nokia käyttää ulkopuolisia yrityksiä soveltuvien osaajien löytämiseen.

Koska Nokiassa on paljon erityyppisiä työtehtäviä, koulutuksen ja kokemuksen painoarvo riippuu aina kyseessä olevan työtehtävän vaativuudesta. Koulutuksella on iso merkitys vastavalmistuneille tarkoitetuissa työtehtävissä, kun taas vaativimmissa

työtehtävissä työkokemus nousee koulutuksen rinnalle tärkeänä tekijänä. Sisäisesti rekrytoidessa painottuu sopiva työkokemus. Nokia kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja panostaa työntekijöiden sisäiseen koulutukseen.

Haastattelut pitävät sisällään perinteisiä haastattelukysymyksiä liittyen hakijan koulutukseen, työkokemukseen ja vahvuuksiin. Teknistä osaamista vaativiin paikkoihin voidaan tehdä teknisiä arviointeja haastattelun yhteydessä kartoittamaan hakijan todellisia taitoja. Myös soveltuvuusarviointeja on tehty, mutta nykyisin käytettävä Behavioral Based Interview -menetelmä on lähes korvannut ne.

Behavioral Based Interview -menetelmä perustuu yritys Korn Ferryn luomaan malliin (www.kornferry.com). Haastattelussa punnitaan ennalta kyseiseen tehtävään valittujen kompetenssien, kuten motivoinnin ja priorisoinnin, vahvuutta. Mitattavat kompetenssit valitaan ennalta Nokian määrittämien kompetenssien joukosta niin, että ne ovat kyseisen tehtävän kannalta nyt ja tulevaisuudessa merkittäviä ja olennaisia. Näiden kompetenssien pohjalta luodaan tietyt kysymykset haastattelua varten, jossa ne käydään yksitellen hakijan kanssa läpi. Kysymykset ovat samat jokaiselle, joka haastatellaan kyseiseen tehtävään.

Haastattelussa seurataan ATOLA (Action, Thinking, Outcome, Learnings, Application) -kaavaa. Action-kohdassa hakijaa kehoitetaan kuvailemaan, millä tavalla hän on toiminut jonkin tietyn ongelman edessä. Sitä seuraa Thinking-kohta, jossa hakijalta kysytään, miksi hän päätyi toimimaan kuvailemallaan tavalla. Outcome-kohdassa hakija avaa toimintansa tuloksia, ja Learnings- sekä Application -kohdassa hakija kertoo, mitä oppi kyseisestä tapahtumasta ja kuinka hän on käyttänyt oppimaansa muissa vastaavissa tilanteissa. Nokiassa arvostetaan etenkin kahta viimeisintä kohtaa, Learnings ja Application, jotka siis tarkoittavat kokemuksista saatua oppia ja sen hyödyntämistä tulevissa tilanteissa. Näistä kahdesta tekijästä muodostuu yhdessä Learning Agility, joka tarkoittaa oppimisketteryyttä. Muutos on jatkuvaa, joten oppimisketteryys on ominaisuus, jota tarvitaan työelämässä.

5.2 Tutkimusasetelma

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena menetelmänä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin rekrytointiyrietykset kartoittavat hakijoidensa tunneälyllisiä taitoja rekrytointiprosessin aikana. Laadullinen tutkimus toimii määrällistä tutkimusta paremmin tämän ongelman selvittämisessä, sillä tutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yritysten rekrytointiprosesseista ja kartoitetaan eri prosessin kohtia, joissa kiinnitetään huomiota hakijan tunneälyosaamiseen. Tunneäly käsitteenä pitää sisällään monia eri osa-alueita, joten kvantitatiivisen, eli määrällisen menetelmän käyttäminen ei antaisi yhtä yksityiskohtaista tietoa tutkimukseen. Kvalitatiivinen on strukturoimaton menetelmä, joten se antaa enemmän sijaa haastateltavan omille kokemuksille ja huomioille, jolloin esiin voi tulla paljon mielenkiintoisia näkökulmia ja toimintatapoja tunneälykkyyden mittaamisesta.

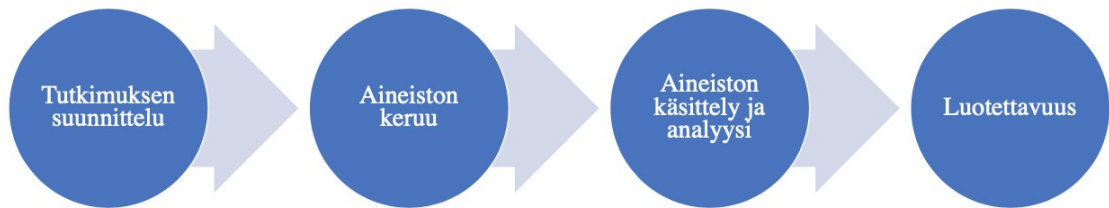
Empiirisen aineiston tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Haastatteluihin on osallistunut neljä eri rekrytointiyritystä, joista jokaisesta on haastateltu yhtä yrityksen edustajaa. Jokainen haastateltava työskentelee päivittäin rekrytoinnin parissa. Tutkimuskysymykset toimivat haastattelun runkona, joten kysymykset ovat tietoisesti jätetty yleisiksi, jolloin ne antavat sijaa myös vapaalle keskustelulle. Haastateltavilta tiedustellaan samat kysymykset, mutta haastattelutilanteeseen pyritään luomaan vapaa ja avoin ilmapiiri tuomaan laaja-alaisesti eri näkemyksiä tutkimusaiheesta. Täten tiedonkeruumenetelmänä voidaan pitää myös avointa haastattelua.

Kun empiirinen aineisto on kerätty, vastauksia lähdetään analysoimaan ja niistä lähdetään etsimään toistuvuuksia. Vahvat eroavaisuudet ja eri tiedonkeruumenetelmät rekrytoinneissa sekä perustelut niiden takana ovat myös mielenkiintoisia tutkimuksen tulosten kannalta.

5.3 Tutkimusprosessi

Ennen aineiston keruuta suunnitellaan tiedonkeruu. Tiedonkeruun suunnitteluun kuuluu tutkimuskysymysten laatiminen ja niiden suunnittelu tarkoin pohjautuen teoreettiseen viitekehukseen. Mietitään, ketä tutkimukseen haastatellaan ja paljonko heiltä tarvitaan taust-

tatietoja tutkimuksen tulosten ja luotettavuuden kannalta. Tässä tutkimuksessa perusjoukko, eli haastateltavina, toimii eri rekrytointiyritysten edustajia. Heiltä kerättäviin taustatietoihin kuuluu haastateltavan nimi ja työnimike. Näiden lisäksi kysytään toimialat, joille yritys suorittaa rekrytointeja. Tutkimuksen suunnitteluun kuuluu myös tarkka kuvaus toteutettavasta tiedonkeruumenetelmästä. Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelut.



KUVIO 12. Tämän tutkimuksen eri vaiheet

Suunnittelua seuraa perusaineiston keruu haastatteluin. Tässä tutkimuksessa kukin haastattelu seuraa samaa runkoa, jonka laativat valmiiksi asetetut kysymykset. Haastattelu saa edetä omaan tahtiin ja kukin haastateltava saa vapaasti kertoa mielteitään myös ohi kysymysten. Kaikki haastattelut nauhoitetaan, ellei toisin ole sovittu. Tällöin nauhoituksiin voi palata jälkikäteen ja tieto pysyy todenmukaisena. Litteroinnille ei tässä tutkimuksessa ole koettu olevan tarvetta.

Aineiston käsittely- ja analysointivaiheessa tarkastellaan vastauksia suhteessa tutkimusongelmaan, tulkitaan tuloksia ja etsitään toistuvia yhtäläisyyksiä. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, kuinka rekrytointia päivittäin tekevät yritykset kiinnittävät huomiota hakijoiden tunneälytaitoihin ja mittaavat niitä. Tunneälytaidoista puhuttaessa tässä tutkimuksessa käytetään näkökulmana Daniel Golemanin jakamaa neljää tunneälyn osa-aluetta: itseymmärrystä, itsehallintaa, sosiaalista ymmärrystä ja sosiaalisten suhteiden hallintaa, sekä näiden osa-alueiden alapiirteitä (taulukko 1). Haastatteluista saaduista vastauksista voidaan tehdä johtopäätöksiä ja lopuksi pohtia tulosten luotettavuutta.

TAULUKKO 1. Tunneälyn osa-alueet (Boyatzis, Goleman & McKee 2002, 39)

Itseymmärrys	Itsehallinta	Sosiaalinen ymmärrys	Sosiaalisten suhteiden hallinta
Omien tunteiden tunnistaminen	Omien tunteiden kontrollointi	Empatia	Muiden kehittäminen
Omien vahvuuksien ja rajoitteiden tunnistaminen	Integriteetti	Organisatorinen tietoisuus	Inspiroiva johtajuus
Itsevarmuus	Sopeutuvaisuus	Palvelualttius	Muutoskyky
	Kunnianhimo		Vaikuttaminen
	Aloitteellisuus		Konfliktin johtaminen
	Optimismi		Tiimityöskentely ja yhteistyö

5.4 Perusjoukko

Tämän tutkimuksen perusjoukoksi on valittu neljä rekrytointialan yrityksessä työskentelevää henkilöä. Kukin heistä työskentelee päivittäin rekrytoinnin parissa. Alla oleva taulukko (taulukko 2) havainnollistaa tutkimukseen osallistuvaa perusjoukkoa.

TAULUKKO 2. Tutkimukseen osallistuva perusjoukko

Yritys	Edustaja	Toimiala	Haastattelun kesto (min)
Adecco	Tiinaleena Anttila , Senior Recruitment Consultant	Pääasiassa teollisuuden toimialat.	15.38
HRS Advisors	Kristiina Lehmus , johdon konsultti (Advisor)	Kaikki toimialat, mukana myös headhuntausta.	30.33
Valtti Henkilöstöratkaisut	Piia Joki-Erkkilä , HR-konsultti	Kaikki toimialat, tehtävät usein suorittavalla tasolla.	20.07
Voima	Tuuli Lamminmäki , operatiivinen johtaja & kehitysjohtaja	Kaikki toimialat, mukana myös headhuntausta.	50.14

Taulukosta voidaan havaita myös perusjoukon antamat vastaukset taustakysymyksiin sekä haastatteluihin käytetty aika.

5.5 Kysymykset ja vastaukset

Ennen varsinaisia tutkimuskysymyksiä haastateltavilta kysyttiin taustakysymyksiä koskien omaa työnkuvaa ja toimialoja, joille kyseessä oleva rekrytointiyritys suorittaa rekrytointeja.

Varsinaiset perusjoukolta kysytyt tutkimuskysymykset esitetään seuraavaksi.

1. Millainen on rekrytointiprosessinne esikarsinta? Mihin tekijöihin esikarsinnassa kiinnitetään huomiota?
2. Millaista painoarvoa pidetään hakijan koulutuksella ja työkokemuksella?
3. Haastattelu
 - a. Mitä kysytään?
 - b. Millaisilla ominaisuuksilla on haastattelutilanteessa painoarvoa?
 - c. Kysytäänkö/testataan/kiinnitetäänkö haastattelussa huomiota hakijan tunneälyllisiin piirteisiin? Onko eri roolien välillä vaihtelua?
4. Testit ja mittarit
 - a. Onko yrityksellänne käytössä valmiita kysymyksiä/mittareita/testejä hakijan tunneälyn mittaamiseen rekrytointiprosessin aikana? Jos on, niin mitä?

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan kysymys kysymykseltä perusjoukon antamat vastaukset. Haastatteluista on poimittu tähän keskeisimmät ja tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat. Vastaukset on kirjoitettu satunnaisessa järjestyksessä, ja ne ovat anonyymejä.

5.5.1 Esikarsinta

Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä lähdettiin karsimaan ominaisuuksia ja piirteitä, jotka vaikuttivat esikarsinnassa jatkoon pääsemiseen. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä erottivat jatkoon päässeet muista ja oliko hakijan tunneälyllä osaa valintaan.

Tehtävä määrittelee aina juurikin ne kriteerit, joiden suhteen henkilöä lähdetään arvioimaan. Esikarsinnassa ei voida näitä henkilökohtaisia ominaisuuksia pelkästään työnhakuasiakirjojen perusteella tarkasti kartoittaa, niin varmasti keskitytään nimenomaan siihen, vastaako esimerkiksi koulutus tehtävän edellytyksiä, onko minkälaista työkokemusta, onko minkälaisia pätevyksiä tai sertifiointeja taustalla. Eli mennään oikeastaan tämmöisten

niin kuin aika kovien kriteerien mukaan. Et henkilön pitää sellainen tietynlainen taso ylittää, jotta hän sit etenee jatkoon, jotta me päästään arvioimaan sitä persoonallisuutta.

(...) käytetään erilaisia hakukanavia. Hakemukset tulee sähköisesti. Meillä on käytössä useampia eri cv-pankkeja, mistä me ite haetaan tietoo. Esikarsintavaiheessa hyvin paljon, riippuu taas siitä, että haetaanko suorittavan tason tehtävään vai asiantuntijatason tehtävään. Toki molemmissa vaikuttaa aikaisempi työkokemus ja myöskin työtehtävät ja koulutustaso. On sellaisia tehtäviä, joihin täytyy olla tietty koulutus käyty, että voi edes hakee. Esimerkiksi kunnallisella puolella ollaan hyvinkin tarkkoja koulutuksista. Mutta yksityisellä puolella taas niistä ollaan valmiita tinkimään osittain. Mutta pääsääntöisesti esikarsinnassa otetaan huomioon se työkokemus/koulutus. Ja taas jos mietitään sitä, et mihin tehtävään, toki ne kriteerit on matalammat silloin kun mennään suorittavan tason tehtäviin missä ei oo niin vaativaa kun sitten asiantuntijatason tehtävissä. (...) Toki myöskin se, että käydään hakemuskirjeitä läpi ja mitä siellä sitten kerrotaan, koska ei välttämättä (...) sitä työkokemusta ei oo, mutta taas harrastuksien kautta tai kotioloista (...) myöskin sitä taustaa voi olla siellä. Esikarsinta pääsääntöisesti koulutus ja työkokemustietojen perusteella, toki ne hakemuskirjeet ja sitten puhelinhaastattelu.

Riippuu miten se rekrytointiprosessi toteutetaan. Puhutaanko puhtaasti suorausta, head-huntauksesta, vai tehäänkö se ilmotteluhaun kautta, eli hakijat itse ohjautuu siihen prosessiin (...) sillä on tosi iso merkitys sen esikarsinnan kannalta. Nykyään me myydään paljon yhdistettyä tämmöistä hybridirekrytointia, missä me tehdään sitä ilmoitteluhakua, koska sillä saadaan parhaiten se markkinaotanta. Eli me tavoitetaan ne ihmiset, ketkä siinä hetkessä katsoo uusia töitä. Me tuetaan sitä sillä head-huntauksella, eli me sitten ohjataan ihmisiä siihen prosessiin mukaan. (...) siinä vaiheessa, kun me käydään asiakkaan kanssa sitä toimeksiantoa läpi, niin kyllähän me käydään se sieltä tasolta asti, että mitä se yritys tekee, minkälainen se toimiala on millä se toimii, mitkä on suhteet kilpailijoihin nähden, miten se toimiala tulee kehittyyn vuosien saatossa, onks sillä toimialalla tiettyjä erityispiirteitä mitä osaajilta vaaditaan seuraavan 5-10 vuoden päästä. Sen jälkeen me lähetään vasta puretuun yrityksen strategiaan, arvomaailmaan, ja kaikki tällaiset kulttuurilliset asiat nousee tosi voimakkaasti nykyään siinä kun ihmisiä rekrytoidaan. (...) Esikarsinnassa jos asiakkaan vaatimuksena on et pitää olla toimialakokemusta, ja jos sitä ei oo, niin me lähdetään skannaan niitä hakijoita nimenomaan sen potentiaalain kautta. Et onko jossain toisella toimialalla jotain yhteneväisyyksiä tai jotain yhteisiä rajapintoja tai jotain semmoista mikä vois auttaa sitä henkilöä suoriutumaan nyt sit tällä uudella toimialalla. (...) Se on aina toimeksiantokohtainen ja case-by-case. Et aina asiakkaan vaatimukset ohjaa sitä meidän tekemistä. Totta kai siinä on aina konsultin ammattitaito, konsultin oma tunnemaailma ja sielunmaisema ja se tietynlainen ammatillinen itsevarmuus mukana.

Asiakkaan kanssa määritellään tietyt kompetenssit. Ne on yleensä 3-4 tärkeintä kompetenssia ja lisäksi totta kai mitä tulee siihen ympärille persoonasta tai työyhteisöstä tai muusta sellasesta tekijöitä, niin alkukarsinnassa käydään ne kompetenssipohjaisesti läpi.

5.5.2 Työkokemus ja koulutus

Toinen kysymys kartoitti työkokemuksen ja koulutuksen painoarvoa suhteessa muihin havaittaviin kompetensseihin.

Tässäkin nimenomaan se tehtävän kuva ja työanalyysi, joka on tehty toimeksiannon alussa, se aika pitkälle ohjaa sitä, kumpi niistä on meille tärkeämpi valintakriteeri. Totta kai on tiettyjä työtehtäviä, mihin ilman tiettyä koulutusta ei vaan voi työllistyä, mutta on myös aika paljon työpaikkoja, joissa sitten koulutus ei oo ihan niin tärkeä, vaan se oikea työkokemus oikeastaan vastaa siihen tarpeeseen, mikä työnantajalla on. Eli työhistorian aikana ollaan onnistuttu hankkimaan niitä taitoja, kompetensseja, mitä se työ edellyttää, jolloinka muodollinen koulutus pätevyys ei oo ihan niin tärkeä. Se on tosi vaikea. En voi sanoa, kumpaa me painotetaan yleensä, koska aina se tehtävä on erilainen. Se määrittelee sen, kumpaa me sit katotaan enemmän.

Se riippuu niin siitä tehtävästä. (...) Se riippuu myös niin paljon siitä asiakasyrityksestä, kuka on niin sanotusti se lopputyönantaja. Itse kun oon ollut 16 vuotta alalla, niin varsinkin silloin kun alalle tulin niin silloin oli aika määräävässä tekijässä niin sanotusti kovat arvot. Puhutaan koulutuksesta, työkokemuksesta. Mutta nykypäivänä myöskin rupee vaikuttaa enempi ne pehmeet arvot, eli puhutaan asenteesta, motivaatiosta, yleensäkin siitä persoonasta. Mutta edelleen vaikuttaa se, mihin tehtävään haetaan. Jos me haetaan sinne suorittavalle tasolle (...) enempi siellä itessään se tekeminen kuin se persoona. Toki asenne vaikuttaa joka tapauksessa. Sitten taas jos haetaan johonkin asiantuntijatason tehtävään, esimiesrooliin, niin siellä taas täytyy ottaa aika paljon huomioon myöskin niitä muita tekijöitä, enempi ja enempi.

Kokonaisuus aina. Varsinkin jos junnumpia henkilöitä haastatellaan ja otetaan prosessiin mukaan, kellä ei oo välttämättä vielä niin pitkää työuraa takana, niin sillä koulutuksellahan on paljon isompi painoarvo, koska koulutus antaa tietyt valmiudet sille siihen tehtävään. Mut sit jos me puhutaan 40-50 -ihmisistä, joilla on kuitenkin aika pitkä työura jo takana, jos ei oo just jotain tuoretta koulutusta käynyt hankkimassa niin ei sillä oo oikeesti juurikaan merkitystä. Mut varsinkin jos mennään teknisille aloille, tai johki tiettyyn toimialaan, totta kai se silloin rajaa. (...) Tässäkin huomaa kuinka paljon yrityksissä on eroja, et jos mietitään ihan tämmöstä perinteistä organisaatiota, niin aika usein siellä ensimmäisenä speksiks laitetaan et sulla on tehtävään soveltuva koulutustausta. Jotkut yritykset painottaa, että sun pitää olla diplomi-insinööri tai sun pitää olla maisteri. Ja toiset on semmosia et me ei haluta tänne diplomi-insinöörejä ollenkaan, me halutaan tänne vaan insinöörejä. Tää on paljon tämmönen yrityskulttuurillinen asia, ja miten se on vuosien saatossa muokkaantunut. Pääsääntöisesti samantaustaiset ihmiset hakeutuu yhteen, koska heillä on tietynlainen samanlainen ajatusmaailma mitä he jakaa. (...) Totta kai se relevantein kokemus, tai se uusin ja tuorein työkokemus, on se mikä näyttlee isointa osaa sen henkilön osaamisessa siinä hetkessä, mutta kyllä sitä on pakko kattoo isompana kokonaisuutena. (...) Hakijoissa on tosi paljon eroa. Toiset pystyy kertomaan cv:ssä

ja hakemuksessa tosi kattavasti siitä, mitä ne on tehnyt ja mitä ne osaa ja mitä ne pystyis tähän rooliin tuomaan, ja toisilla on vaan pelkkä titteli. Kyllähän se paljon tuo siihen erikarsintavaiheeseen sitä että mulla on tässä 15 hyvää hakijaa, niin lähenks mää soittaa näille viidelle, keillä lukee pelkät tittelit ja kysyyn niiltä lisätietoja, vai edistänks mää näiden ihmisten kaa, ketkä on tosi kattavasti pystynyt ja johdonmukaisesti kertomaan ja presentoimaan jo sen mitä ne osaa. (...) Työkokemuksella mää nään paljon isomman painoarvon siinä valintaprosessissa ja ylipäättään ketä lähetään kontaktoimaan tai minkälainen potentiaali ja osaaminen nähdään siinä ihmisessä.

Aika pitkälti itse koen jos puhutaan aikaisista työnhakijoista niin se voi olla koulutus jostain aivan muualta ja se kokemus on hankittu ihan sillä työkokemuksella. Asiakkaalla saattaa olla itsellä aika tiukka että hän haluaa tämän koulutustaustan, mutta mun tehtävä siinä on nähdä se kokonaiskuva, eli jos mä nään sieltä jonkun potentiaalisen tekijän, okei häneltä puuttuu se koulutus, mutta hänellä on loistavaa työkokemusta siellä taustalla, mitä kautta se osaaminen on hankittu. Niin kyllä mä sen asiakkaalle vien ja yritän tuoda sitäkin puolta siinä esiin. Ei se koulutustausta, jos mietitään vaikka teknistä myyjää, tai teknisen alan osaajaa. Ei sillä ole välttämättä se tekninen koulutustausta, mutta se voi olla et se on ollut myyntitehtävissä ihan sieltä opintojen jälkeen koko työuransa, niin onhan se tekninen osaaminen hankittu.

5.5.3 Haastattelu

Kolmannessa kysymyksessä haettiin perusjoukon käyttämiä haastattelumenetelmiä: mitä kysymyksiä normaalisti kysytään haastattelujen aikana ja mitä niillä pyritään selvittämään. Millä ominaisuuksilla on haastattelutilanteessa painoarvoa, kiinnitetäänkö hakijan tunneälyllisiin ominaisuuksiin huomiota tai onko käytössä jokin mittari tai työkalu, joka on kehitetty kartoittamaan näitä taitoja.

Tässä pitää pysähtyä miettimään, että minkälainen meidän prosessi on. Eli jos puhutaan ihan tällaisesta kokonaisesta rekrytointiprosessista, niin siinähän me sekä käydään tällainen alkuvaiheen kartoitus -haastattelu, jossa valitaan meidän asiakkaalle hänen omiin haastatteluihin eteneviä henkilöitä. Eli tehdään aika tällaista suoraviivaista karsintaa sopivien ehdokkaiden välillä, ja vasta siinä kohtaa, kun asiakas on haastatellut nää meidän ehdottamat, sanotaanko top 5 parasta, niin hän voi karsia sieltä kolme seuraavaa hyvää henkilöä, ja he tulee sit henkilöarviointiin. Siinä vielä syvällisemmin tutkitaan näitä (tunneäly) asioita. Siinä kohtaa tulee myös nää mittarit, testimenetelmät, erilaiset simulaatiot, kykytestit, ehkä ryhmätehtävät kyseen.

(...) Golemanin teoria on vähän populistinen, ja sille ei löytynyt sellaista tieteellistä validiteettia. Se kattaa alleen aika monen tyyppisiä ominaisuuksia, joiden mittaaminen tieteellisesti pätevästi ei oo välttämättä hirveen

helppoa. Eli jos me puhutaan vaikka vuorovaikutustaidoista, niin haastattelussa se näkyy tosi nopeasti kuinka hyvin henkilö osaa olla keskusteluyhteydessä toiseen haastattelijaan, kuinka hän kuuntelee, kuinka hän huomioi toisen (...) sekä kehollinen että se suullinen tapa vuorovaikuttaa vaikuttaa siihen koenko minä tämän henkilön haastattelun aikana kuinka ”tunneälykkäänä”. Mää ite just käytän sanaa onko hänellä hyvät vuorovaikutustaidot ja onko se vuorovaikutus vastavuoroista, eli ei pelkästään niin että hän puhuu eikä hän yhtään huomioi sitä kuulenko minä, vai onko se aidosti sellaista ajatusten vaihtoa puolin ja toisin. (...) Eli haastattelu on ylipääntensä avainmenetelmä tunneälykkyyden kartoittamiseen. Mutta toki niin kuin testituloksista, persoonallisuustestauksesta saa tiettyjä viitteitä niistä piirteistä, jotka mahdollisesti tässä voidaan lukea sen tunneälykkyyden alle. Vuorovaikutustaidot, tietynlainen itsetuntemus, itsetietoisuus, aktiivinen kuuntelu, joustavuus, mukautuvuus, tiimityöskentelytaidot...

(...) Mää pohdin tätä tän viikon aikana tätä tunneälyä ja sitä miten sitä pystyy arvioimaan niin oikeastaan se on se kokemus mikä sulle tulee kun sä tapaat tosi ison määrän ihmisiä ja sää haastattelet ja keskusteleet heidän kanssaan paljon. Sitä on hirveän vaikea pureskella osiin mitä se on, mutta se taito kehittyi haastattelijalla ainoastaan kokemuksen myötä. Mutta ennen kaikkea se on sitä tietynlaista tilanneherkkyyttä haastattelussa.

Vähän riippuu taas tehtävästä. Onko se hyvin avoin haastattelu vai strukturoitu. Eli se että avoimessa haastattelussa ei välttämättä oo kauheesti mietitty etukäteen kysymyksiä ja se on hyvin sellaista keskustelevaa. Strukturoidussa sulla on kaikille hakijoille samat kysymykset. Ite tykkään käyttää näiden sellaista sekamuotoa. Eli siellä on tietyt kysymykset aina, jotka kysytään. Mutta sitten tietysti sen haastattelun mukaan edetään. Ite mää haastattelussa kartotan aika kolmijakoisesti sen, eli can do, eli mitä se osaa tehdä, kova osaaminen, koulutus, tän tyyppiset asiat. Will do, mitä se haluaa tehdä. Eli mitkä on sen haastateltavan omat motivaattorit. Will fit, eli miten se soveltuu haettuun työpaikkaan niiden omien ominaisuuksien myötä. Näihin kolmeen kategoriaan (...) rakennan ne kysymykset. (...) Sit kun lähetään miettiin sitä soveltuvuutta, niin siellä tietysti käydään läpi persoonallisuustekijöitä, eli se että miten tää henkilö näkee omia vahvuuksiaan työssä, minkälainen tiimityöntekijä hän on, (...) minkälaisessa roolissa hän itensä näkee tiimissä, (...) hänen omasta arvomaailmastaan, minkälaisia asioita hän arvostaa työkavereissa, esimiehessä. (...) minkälaiset asiat häntä työssä motivoi.

Haastattelun tavoite on selvittää et molemminpuoliset motivaatiotekijät on kunnossa, ettei oo niin että sit hukataan kaikkien aikaa. Haastattelutekniikat osittain jokaisella konsultilla vaihtelee. Usen jos mietitään asiantuntija-, johtotason-, esimiestason rooleja niin haastatteluun helposti tunnista kahden tuntia menee. (...) On hieno nähdä miten se hakija juokсутtaa sitä omaa ajattelua tai miten hän jäsentää asioita. Minkälaisiin asioihin hän itse kiinnittää siinä keskustelussa huomioon. Osaaks hän kysyy jotain hyviä välilyksymyksiä vai onko ne etukäteen mietittyjä kysymyksiä mitä hän vaan sit latelee. (...) Osa (konsulteista) käyttää tämmösiä tiettyjä jäsenneltyjä kysymysrunkoja. Totta kai on tärkeätä jos haastattelet samaan rooliin useampia henkilöitä et sä kysyt samanlaisia asioita, koska silloin pystyt tekemään ver-

tailua niiden hakijoiden välillä. Et siinä on jonkinlaista toistuvuutta kuitenkin. Esimies-, johtotason-, asiantuntijatason haastatteluissa paljon käydään isojen teemojen ympärillä keskusteluja, ja sit voidaan tarkentaa jotain spesifiä osaamista jos asiakas on halunnut sieltä nostaa jotain. On tärkeää ymmärtää ja osata niiden tarkentavien kysymysten kautta hakee sitä evidenssiä sille omalle ajatukselle siitä osaaks tää ihminen nyt tätä. (...) Haastatteluissa se on paljon siitä konsultin omasta persoonasta kiinni tämmöset tunneälyyn liittyvät asiat. Kyllä tällä alalla lähtökohtaisesti sun täytyy olla kiinnostunut ihmisistä, koska ihmiset on meidän kauppatavara. (...) Kun ihminen on kauppatavara, niin sulla on aika paljon muuttujia matkassa. Et jos teet sun oman duunin huonosti, niin todennäköisesti sulla jää luu käteen.

Edelleen ne kompetenssit kulkee siinä. Me käytetään kompetenssipohjaista haastattelutekniikkaa, eli mietitään haastattelurunko sen mukaan et mitkä ne on ne kompetenssit, onks siellä esimerkiksi organisointitaidot, johtamistaidot. Siihen liittyen me käytetään paljon suppilointitekniikkaa, eli ihan lähdetään sillä miten sä johdat, ja kerro esimerkki, ja pyritään pääseen sit siinä kompetenssissa siihen et se viimeinen vastaus on kyllä tai ei. Et saada ne oikeet esimerkit sieltä miten se henkilö toimii siinä työarjessa.

5.5.4 Testit ja mittarit

Jos kolmannessa kysymyksessä on havaittu, että joillakin vastaajista on käytössään työkaluja tunneälyn mittaamiseen, neljäs kysymys pureutui avaamaan näitä.

Me tehdään psykologista henkilöarviointia, eli se on monimenetelmätutkimusta, jossa nimenomaan suhteessa siihen työtehtävään, johon henkilö hakee, valitaan tietyt kriteerit, kompetenssit, joita sitten arvioidaan usealla erilaisella testimenetelmällä. Eli siellä voi olla kognitiivisia valmiuksia mittaavia testejä, kykytestejä, työpersoonallisuustestejä, motivaatiotestejä, tietynlaisia työnäytesimulaatioita eli tällaisia toiminnallisia testejä, mutta tätä työpersoonallisuutta voidaan mitata. (...) Mää ite suosin sellaista testiä kuin WOPI, eli Work Personality Inventory. (...) Tää mittaa nimenomaan työpersoonallisuutta tää testi. Siellä on sellainen asteikko, kun puhutaan itse-reflektiosta, niin siellä on tietty dimensio, jolla voidaan kartoittaa sitä. En tiedä voidaanko sitä suoraan tunneälyksi tässä yhteydessä kääntää, mutta se vähän liittyis siihen. Kuinka paljon henkilö pohtii omaa toimintaa suhteessa muihin. Kyllä se jotain kertoo näistä ihmisistä, kun ne tulokset vaihtelee. Eli henkilöt, joilla se on hyvin vahva se itsereflektiokyky, kyllä he antavat yleensä haastattelussa paljon realistisempia ja totuudenmukaisempia vastauksia, kun semmoiset henkilöt joilla se on tosi heikko, eli silloin he näkee itsensä vähän enemmän semmoisessa suotuisassa, hyvin pintapuoleisessa olossa. Ne ei jää syvällisesti pohtimaan niitä kysymyksiä, vaan ne aika nopeasti ja pintasujuvasti vastaa. Eli persoonallisuustestit on hyviä näiden asioiden mittaamiseen. Henkilöarvioinnissa päämenetelmänä on aina haastattelu, sekä rekrytoinnissa että arvioinnissa se on aina se tärkein työkalu. (...) Näistä testeistä sitten saadaan hirveen hyvää lisätietoa.

Mulla on esimerkiksi tällöinen tapa, että mä kartoitan vuorovaikutustaitoja niin että mä pyydän ensin henkilöä vähän kertomaan itsestään, et miten sä kuvaisit itseäsi henkilönä ja miten sä kuvailisit itseäsi työkaverina, miten sä kuvailisit itseäsi esimiehenä, miten sä toimit ryhmässä, miten sä toimit tilanteissa joissa sä oot erimieltä sun kollegan kanssa, miten sä toimit tilanteissa jossa sä koet että sun työkaveri ei suoriudu työstään. Mitkä on sulle haastavia tilanteita asiakasrajapinnassa, millaisissa tilanteissa koet paineistuvasi tai millaisissa sosiaalisissa tilanteissa koet painetta, kuormitusta. Oikeastaan tällaiset kysymykset, mitä haluaisit kehittää omassa vuorovaikutuksessa, kommunikaatitavassa, tai mitä kehittäisit omassa tavassa toimia muiden ihmisten kanssa. (...) Et jos se henkilö lähtis aidosti pohtimaan, työstämään sitä kysymystä, ja miten hän rakentais sen (vastauksen) niin se toki antais viitteitä siitä tunneälykkyydestä. Mutta esimerkiksi henkilö joka ei oo kiinnostunut tällöisistä asioista niin hän vaan sanois että en mä nyt osaa vastata, kyllähän sitä kaikkea aina voi kehittää, kyllä mä sitä haluaisin kehittää. Miten sää sitä kehittäisit? No en mä tiedä, yrittäisin olla jotenki parempi toimimaan muiden kanssa. Ja sit se jää tähän se vastaus. Eihän se anna mitään tietoa mulle.

Pääsääntöisesti, jos puhutaan tällöisestä normi haastattelusta ja normaalista prosessista, niin se konsultti ite rakentaa aika pitkälti. Riippuu myöskin siitä loppuasiakkaasta, että mikä on se heidän kulttuuri siellä ja minkälaisia asioita he arvostaa niissä työntekijöissä, koska on tosi tärkeää se että me löydetään sellainen match-match, eli se että sen persoona täytyy sopia sinne asiakkaan joukkoon, koska silloin niistä tulee yleensä sellaisia pitkäaikaisia työsuhteita. Virherekrytointien määrähän tulee tosi kalliiksi yritykselle kuin yritykselle. Ja jos ei oo hirveen kokenut haastattelija, ja ehkä osaa irtautua niistä omista fiiliksistä. Ja ehkä ei osaa tietyllä tavalla peilata sitä haastateltavaa ja esittää tarkentavia kysymyksiä. (...) Eli pystytään käyttämään tällöista suppiloivaa haastattelutekniikkaa. Taitava haastattelija pystyy sen haastattelun lomassa palaamaan joihinkin tiettyihin asioihin sen haastateltavan sanomisissa, josta pystyy taas kartoittaan tiettyjä asioita. Jos lähetään asiantuntijatasen rekrytointeja tekemään, niin silloin voidaan käyttää psykologisia testejä, tai sitten työpersoonaallisuutta/motivaatiota mittaavia testejä. Niihin meillä on yhteistyökumppanit, joita käytetään. Toki sitten myöskin suositusten tarkistamiset, todistukset. Kaikki tällöiset mitkä sitten antaa tukee sille haastattelulle. Aika pitkälti se on sitä tietynlaista kysymystekniikkaa. Kokematon haastattelija saattaa peilata hyvin paljon sitä haastateltavaa niihin omiin tunteisiin. (...) Harjaantuneempi haastattelija ehkä osaa irrottaa itsensä siitä tilanteesta ja miettiä haastattelua, kattoo jopa tietyllä tavalla sieltä ulkopuolisen silmin.

Eli käytetään psykologisia testejä. Eli silloin psykologi testaa. Yleensä ne on päivän testejä. Sitten on (...) nimenomaan työpersoonaallisuuteen, sitä mittaavia. Siellä voi olla erityyppisiä. Ne on yleensä netissä tehtäviä. Esimerkiksi SHL-testaus (...) ne mittaa enempi sitä tapaa työskennellä, kohdata muita ihmisiä. Siellä voi olla asiakaspalveluun, voi olla myynnillisyyteen, tiimityötaitoihin liittyviä.

Me tehdään soveltuvuusarviointeja, mitä me yleensä suositellaan asiantuntija-, esimies- ja johtotason rooleihin. Sillä saadaan vahvistusta tiettyihin asioihin. Meillä on (...) tässä psykologina, eli me pystytään tekeen ihan

psykologisia arviointeja, missä sitten näitä asioita aika paljonkin mitataan ja tutkitaan. Mulla itellä on SHL:än työkalut, mikä on sitten kompetenssi-pohjainen arviointimenetelmä. Sitä kautta on saanut ite tosi paljon myös lisää työkaluja siihen haastattelemiseen ylipäättänsä. (...) Meen haastatte-luissa aika syvälle, ihan sinne henkilön arvomaailmaan (...) mikä sulle on elämässä tärkeä, minkälaiset motivaattorit sua ajaa (...) keskustellaan ihan siitä minkälaista johtamista ihminen kaipaa ja tarvii, ja minkälaisia odotuksia ihmisellä on ylipäättänsä itsellensä ja työnantajalle ja työelämään. (...) Arviointeja käytetään, ja niitä koko ajan enenevässä määrin on otettu käyttöön, (...) sehän on myös tärkeä johtamisen työkalu, ei pelkästään sen päätöksenteon tueksi, vaan sitten kun se ihminen menee sinne töihin, niin sehän on sille esimiehelle ja henkilölle itselleen tosi hyvä työkalu siihen miten saadaan paras mahdollinen startti siihen työn alkuun.

Mitä enemmän se menee tämmöseen asiantuntija-, johtotason tehtävään, sitä enemmän niillä on merkitystä. Miten sä johdat itseäs, miten sä arvioit omaa toimintaasi. Versus sit taas miten sä kykenet näkeen ne muut siinä. Et just toi itsearviointi on erittäin tärkeä piirre, yhtään asiantuntija- ja johtota-son tehtävissä. Ja sit tietysti puhutaan näistä muista (tunneälytaidoista) niin ne tulee sieltä kompetenssien kautta mitä me painotetaan (...) mihin sitä lähdetään sit enemmän painottamaan (...) kyllä ne merkitsee paljon. (...) Sun pitää osata asettua sen asiakkaan saappaisiin ja nähdä sen asiakkaan silmin. Mitä he arvostaa, mitä he tarvitsee, mihin heidän bisnes on menossa ja mitä sieltä on tulossa tulevaisuudessa.

Meillä on iso kansiollinen kysymyksiä. (...) kysymyspatteristoa löytyy, ja sieltä sit just vähän valitaan sen kompetenssin, ne on jaettu kompetensseit-tain et mitä ne mittaa. Aika paljon ne tulee jo omassa mielessä mieleen. Sitä lukee sitä tilannetta aika paljon ja mihin sä pystyt johdattaa sitä keskustelua ja elää siinä tilanteessa. (...) Asiakkaasta kiinni tilaako se siihen arvioinnin. Meillä on koulutettuja arviointikonsultteja ja sitten meillä on psykologi. Asiakas tekee sen päätöksen et haluaako se siihen lisäksi. Me pyritään sii-hen, että periaatteessa arviointikonsultti on eri kuin rekrytointikonsultti. (...) Sitten kun asiakas halua siihen arvioinnin, niin se on sitten eri henkilö, eli koulutettu arviointikonsultti, joka sen tekee, joka tuo sitten sen oman näkemyksen siihen.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenveto ja johtopäätökset -luvussa kerään vastaukset yhteen ja kerron tuloksista saadut johtopäätökset. Johtopäätösten tulisi vastata tutkimukseen asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli päivittää rekryointikäytäntöjä ja tuoda tunneälykyys sekä sen hyödyntämismahdollisuudet työelämässä tutuiksi.

6.1 Yhteenveto

Haastatteluaineiston perusteella voidaan päätellä, että esikarsinta suoritetaan pääsääntöisesti kovia arvoja tarkastelemalla. Yksi vastaajista kertoi, että esimerkiksi personallisuutta on pelkästään työnhakuasiakirjojen perusteella mahdotonta nähdä. Siispä esikarsintaa toteutetaan lähinnä tarkastelemalla koulutus- ja työkokemusta, pätevyyyksiä tai esimerkiksi sertifiointeja. Yksi vastaajista jatkoi, että on työtehtäviä, joissa vaaditaan tietty koulutustaso, mutta muissa yrityksissä niissä voidaan joustaa hyvinkin paljon. Hän tiivistää, että pääsääntöisesti esikarsinta suoritetaan työkokemuksen ja koulutuksen perusteella.

Jokaisessa haastattelussa nousi esiin myös asiakasyrityksen asettamat kompetenssit ja edellytykset haettavalle henkilölle, joita rekryointia suorittavat henkilöt sitten etsivät työnhakuasiakirjoista. Kaksi vastaajaa nostivat esiin, että kokemusta ja osaamista voi myös löytyä ilman suoritettua koulutusta tai työkokemusta. Toinen vastaajista avaa, että haluttu kokemus voi löytyä esimerkiksi harrastuksista ja kotioloista, ja toinen kertoo, että toimialakokemuksen uupuessa tulee etsiä potentiaalia, toimialojen yhteneväisyyksiä ja rajapintoja, joista vastaava kokemus voi löytyä. Yksi vastaajista toteaa, että toimeksiantossa käydään läpi yrityksen toimialan nykyhetken ja tulevaisuuden vaatimusten sekä erityispiirteiden lisäksi myös yrityksen strategia ja kulttuuri. Yrityksen strategia, arvo maailma ja kulttuuri nousevat nykyään keskeisiksi asioiksi rekryointiprosessissa. Yksi vastaajista lisää, että yhdessä asiakasyrityksen kanssa määritellään kyseistä tehtävää kohden tärkeimmät kompetenssit, joita hakijoilta edellytetään. Tämän lisäksi haettavalta henkilöltä voidaan odottaa esimerkiksi tiettyjä persoonallisuuspiirteitä, jotka alkukarsinnassa otetaan myös huomioon.

Millainen suhde sitten on työkokemuksella ja koulutuksella muiden havaittavien piirteiden joukossa rekrytointiprosessin edetessä? Kaksi vastaajista kertovat, että tehtävä ja työnkuva määrittävät pitkälle sen, paljonko kyseisiä tekijöitä painotetaan. Toinen heistä nostaa esiin sen, että joihinkin tehtäviin ei yksinkertaisesti voi työllistyä ilman koulutusta, kun taas toisiin tehtävän vaatima pätevyys on hankittu työkokemusvuosien kautta. Toinen vastaajista kertoo vaatimusten muuttuneen, ja että hänen rekrytointiuransa alussa työkokemus ja koulutus näyttelivät isompaa roolia kuin tänä päivänä. Nykyään painotetaan enemmän pehmeitä arvoja, persoonaa, asennetta ja motivaatiota. Hän jatkaa, että vaihtelua on paljon suorittavan tason tehtävien sekä asiantuntijatason tehtävien välillä. Suorittavan tason tehtävissä tekeminen ratkaisee ja persoona jää sivuun. Asiantuntijatason tehtävissä kiinnitetään yhä enemmän huomiota pehmeisiin arvoihin. Kolmas vastaajista sanoo, että kokonaisuus ratkaisee. Nuorille suunnatuissa työtehtävissä kokemus on usein hankittu koulutuksella, koska työkokemusvuosia on harvoin ehditty hankkimaan. Rekrytoidessa 40-50 -vuotiaita henkilöitä työkokemusvuodet ovat selkeästi tärkeämpiä, ellei tuoretta koulutusta ole juuri hankittu. Muuten suoritettulla koulutuksella ei juuri ole painoarvoa. Normaalisti uusien työkokemusten on relevantin ja sitä painotetaan. Myös organisaatioissa on eroja, kolmas vastaajista jatkaa. Jotkut organisaatiot vaativat esimerkiksi maisterikoulutusta ja toiset haluavat vain alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita. Tämä on pitkälti yrityskulttuurillinen asia. Saman henkiset ihmiset vetävät toisiaan puoleen. Työkokemuksella on isompi painoarvo valintaprosessissa ja siinä, ketä ylipäättään lähdetään kontaktoimaan, hän lisää. Neljäs vastaaja painottaa myös työkokemusta. Joillakin asiakkailta voi olla tiukka vaatimus tietystä koulutustaustasta, mutta konsultin tehtävä on nähdä kokonaiskuva ja esittää potentiaaliset hakijat pätevällä kokemuksella asiakasyritykselle, vaikka vaadittu koulutus puuttuisikin.

Rekrytointiprosessin haastatteluvaihe on avainmenetelmä tunneälykkyyden kartoittamiseen, sanoo yksi vastaajista. Hän kertoo, että haastattelutilanteessa havaitsee hyvin nopeasti hakijan vuorovaikutustaidot. Kuinka hän kuuntelee, kuinka hän huomioi toisen ja kuinka hän sekä sanallisesti että sanattomasti vuorovaikuttaa. Yksi vastaajista kyseenalaistaa Golemanin teoriaa tunneälykkyydestä ja selittää, että moni tunneälyyn lukeutuva ominaisuus voi olla pätevästi mitaten hyvin vaikeaa. Hän kuitenkin jatkaa, että kokee hakijan tunneälyn arvioimisen kehittyvän kokemuksen ja haastattelujen myötä. Hän tiivistää, että tunneäly on hakijan tietynlainen tilanneherkkyys haastattelutilanteessa. Toinen vastaajista kertoo käyttävänsä haastatteluissa avoimen ja strukturoidun haastattelun yhdistelmää. Strukturoidun haastattelun etuna on toistuvat kysymykset eri hakijoiden

kanssa, jolloin vastaukset ovat verrattavissa. Hän jatkaa, että soveltaa yleensä seuraavaa kolmijakoista haastattelumenetelmää: can do (osaa tehdä), will do (haluaa tehdä) ja will fit (sopeutuu). Mitä hakija osaa tehdä, mitä hän haluaa tehdä ja mitkä motivaatiotekijät hänellä on. Will fit kertoo, miten hakija soveltuu haettavaan työtehtävään. Soveltuvuus avaa hakijan persoonallisuutta, vahvuuksia ja heikkouksia, tiimityöskentelytaitoja, millaisessa roolissa hakija itsensä näkee ja millainen arvomaailma hänellä on. Vastaja laatii kysymykset haastatteluun näiden kolmen kategorian mukaan. Kolmas vastaja aloittaa, että haastattelun tarkoituksena on selvittää molemminpuoliset motivaatiotekijät. Jotkut konsultit käyttävät tiettyjä kysymysrunkoja haastatteluissaan. Toistuvuus on tärkeää, jotta saatuja vastauksia voi verrata keskenään. Hän nostaa myös hakijan vuorovaikutustaidot esiin, jotka voi haastattelutilanteessa havaita: mihin asioihin hakija keskustelussa kiinnittää huomiota, kysyykö hän hyviä välikysymyksiä vai onko kaikki kysymykset mietitty etukäteen ennen haastattelua. Esimies-, johtotason- ja asiantuntijatason haastatteluissa keskustelua käydään isojen teemojen ympärillä ja haluttua spesifiä osaamista voi lisäkysymyksillä tarkentaa. Hän lisää, että haastatteluissa tunneälyyn liittyvät tekijät ovat pitkälti konsultista itsestään kiinni. Rekrytointialalla tulee kuitenkin lähtökohtaisesti olla ihmisistä kiinnostunut. Neljäs vastaja kertoo käyttävänsä kompetenssipohjaista haastattelutekniikkaa: haastattelurunko rakennetaan tärkeimpien kompetenssien ympärille ja niitä kartoittamaan. Haastatteluissa paljolti käytetään suppilointitekniikkaa kunkin kompetenssin kohdalla kartoittamaan yksittäistä osaamista.

Haastatteluaineistosta nousi WOPI (työpersoonallisuus) ja SHL (kompetenssipohjainen arviointimenetelmä) rekrytointiprosessissa käytettäväksi työkaluiksi. Näiden lisäksi esiin nousi psykologinen henkilöarviointi, johon kuuluu kognitiivisia valmiuksia mittaavia testejä, kykytestejä, työpersoonallisuustestejä, motivaatiotestejä ja työnäytesimulaatioita. Myös kompetenssien mukaan rakennettu haastattelurunko antaa vastauksia hakijan tunneälytaidoista, yksi vastaajista huomauttaa. He käyttävät arviointikonsultteja ja/tai psykologia henkilöarvioinnissa asiakasyrityksen niin halutessa.

WOPI-työkaluilla voi mitata työroolia, toimintamalleja, suunnittelu- ja ongelmanratkaisukykyä, asennetta suhteessa itseen ja maailmaan, vahvuuksia ja kehittämiskohtia viidellä työelämässä keskeisellä osaamisen alueella (itsenäinen toiminta, johtaminen, yhteistyö, suunnittelu & ongelmanratkaisu, muutos), ja organisaation kulttuuria, sen vaatimia toimintatapoja ja arvoja. (www.wopi.net.)

SHL:n kompetenssipohjainen arviointimenetelmä arvioi osaamista, työpersoonaa, motivaatiota sekä työtehtävän kannalta relevantteja vahvuuksia ja kehityskohteita. Työssä menestymistä on helpompi ennustaa, kun testistä saatuja tuloksia voi suoraan verrata työtehtävän vaativiin kompetensseihin. Tätä arviointimenetelmää käyttämällä voidaan kartoittaa hakijan osaaminen jo mahdollisen työuran alkuvaiheessa ja osaamista voidaan kehittää työuran edetessä. Rekrytointiprosessissa arviointimenetelmä antaa lisäarvoa työntekijävalintojen tekemiseen. Arviointimenetelmä lisää todennäköisyyttä rekrytoinnin onnistumiseen. (Eeva Hiiterä, 2018, Miksi käyttää soveltuvuusarviointia rekrytoinneissa?)

6.2 Johtopäätökset ja kehitysideat

Haastatteluaineiston perusteella voidaan havaita, ettei kenellekään perusjoukosta ollut käytössään spesifisti tunneälykkyyttä mittaavaa menetelmää. Aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että useammalla yrityksellä on käytössään jokin kompetenssipohjainen arviointimenetelmä, joka arvioi vastaavia ominaisuuksia kuin esimerkiksi TEIQue-tunneälytestikin.

Se, että millainen suhde juuri tunneälyä mittaavalla testillä (TEIQue) ja kompetenssipohjaisella arviointimenetelmällä on toisiinsa, on mielenkiintoinen jatkotutkimusohje. Mitä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia testeillä on keskenään, onko ne toistensa poissulkevia vai voisiko niitä käyttää yhdessä esimerkiksi asiantuntijatasen rekrytoinneissa? Antaako toinen testi enemmän ja tarkempaa tietoa kuin toinen? Mittaako kompetenssipohjainen arviointimenetelmä enemmän toimintatyylejä työelämässä, jolloin sitä voisi verrata mieluummin HPA:n (henkilökohtaisen profiilin analyysin) kanssa, ja vain tunneälytestillä voi havaita tarkkaan henkilön tunneälykkyuden osa-alueita: sosiaalisuutta, emotionaalisuutta, itsekontrollia, hyvinvointia, sekä näiden alapiirteitä?

Lähtökohdassa on tullut ilmi, että Nokiolla on käytössään Behavioral Based Interview -kompetenssipohjainen malli osana vaativimpien tehtävien rekrytointiprosessia. Uskon, että käyttämällä sekä toimintatyylejä arvioivaa kompetenssipohjaista testimenetelmää sekä tunneälyä mittaavaa testiä osana vaativan tason rekrytointiprosessia, saataisiin erittäin kattavat ja toisiaan täydentävät vastaukset testituloksina. Mutta kuten voimme haas-

tatteluaineistosta havaita, eri testien käyttö on usein kannattavaa vasta asiantuntija- ja johtotason rekrytoinneissa. Alemman ja esimerkiksi täysin suorittavan tason rekrytoinneissa ei välttämättä ole kannattavaa investoida testien ja mittareiden käyttöön.

World Economic Forumin selvitys ennustaa (Gray 2016, *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*), että tunneälykyys tulee olemaan kuudenneksi tärkein taito työntekijöillä vuonna 2020. Sitä ennen listalla ovat ongelmanratkaisu (complex problem solving), kriittinen ajattelu (critical thinking), luovuus (creativity), muiden johtaminen (people management) ja yhteistyö (coordinating with others). Selvityksessä kerrotaan, että tunneäly ei tällä hetkellä (2016) löydy kymmenen tärkeimmän taidon listalta, mutta se tulee olemaan keskeinen taito, jota kaikki tarvitsevat.

Forbesin artikkelin mukaan (Higginbottom 2018, *Emotional Intelligence Undervalued In the Hiring Process*) tunneälykyys on erittäin merkittävä taito silloin, kun yritysjohtajat etsivät sellaisia työntekijöitä, joilla on muitakin taitoja teknisen osaamisen lisäksi. Pehmeillä taidoilla on keskeinen merkitys epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Todettiin, että tunneälykkäitä ihmisiä palkatessa työntekijöiden motivaatio, moraalit, johtajuus- ja yhteistyötaidot lisääntyivät. Tunneälykkyyden tuomista eduista huolimatta harva johtaja kiinnittää rekrytointiprosessissaan huomiota sen mittaamiseen.

7 POHDINTA JA LUOTETTAVUUS

Voidaan miettiä, olisiko haastatteluaineisto poikennut nykyisestä, jos perusjoukko olisi ollut isompi ja/tai se olisi koostunut pelkästään asiantuntijatason rekrytointeja suorittavista henkilöistä. Jos vastaava tutkimus toteutettaisiinkin kvantitatiivisella menetelmällä ja haastatteluun osallistuisi merkittävästi suurempi perusjoukko, tukisivatko saadut vastaukset tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia?

Tunneälyn teorettinen aineisto perustuu suurelta osin Daniel Golemanin teoriaan tunneälykkyydestä. Vielä tälläkin hetkellä Golemanin teoria on vallitseva puhuttaessa tunneälykkyydestä. Voidaan miettiä, onko Golemanin teoriassa populistisia piirteitä, kuten yksi vastaajista otti haastattelussa esille, jolloin tutkimuksen teoreettisen tietoperustan kyseenalaistus on paikallaan. On myös mielenkiintoista miettiä, tuleeko tunneälykkyyden teoria muuttamaan muotoaan esimerkiksi seuraavan kymmenen-kahdenkymmenen vuoden aikana. Käsitteenä tunneälykkyyys on kirjoittajan mielestä yleistynyt viime vuosien aikana, joten uudet näkökulmat ja tutkimusotteet aiheesta ovat odotettavia. Kirjoittaja pitää tunneälykkyyttä ja sen teoriaa suhteellisen tuoreena, ja kokee tietoisuuden lisäämisen tunneälykkyydestä työelämässä olevan paikallaan.

LÄHTEET

Aalto-Setälä P. & Saarinen M. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

About Daniel Goleman. N.d. Luettu: 25.10.2018
<http://www.danielgoleman.info/biography/>

A Korn/Ferry Company. 2011. Interview Architect Express.
https://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/Sample_IA_Online_Template.pdf

Boyatzis R. & Goleman D. & McKee A. 2002. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Chapman A. 2003-2004. Howard Gardner's Multiple Intelligences Luettu: 29.10.2018
<https://www.businessballs.com/self-awareness/howard-gardners-multiple-intelligences-7/>

Empiirisen aineiston keruu, N.d. Luettu 3.12.2018
<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Empiirisen-aineiston-keruu>

Goleman D. 1997. Tunneäly, Lahjakkuuden koko kuva. 2. painos. Helsinki: Otava.

Goleman D. 1999. Tunneäly työelämässä. 4. painos. Helsinki: Otava.

Goleman D. 2014. Aivot ja tunneäly: uusimmat oivallukset. 1. painos. Parainen: Sam-saraa tasapaino-oppaat.

Goleman D. N.d. Topics, Emotional Intelligence. Luettu: 25.10.2018
<http://www.danielgoleman.info/topics/emotional-intelligence/>

Gray A. 2016. World Economic Forum: The 10 Skills You Need to Thrive In The Fourth Industrial Revolution. Luettu: 25.02.2019.
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Higginbottom K. 2018. Forbes: Emotional Intelligence Undervalued in The Hiring Process. Luettu: 25.02.2019.
<https://www.forbes.com/sites/karenhigginbottom/2018/08/21/emotional-intelligence-undervalued-in-the-hiring-process/>

Hiiterä E. 2018. Miksi käyttää soveltuvuusarviointia rekrytoinneissa? Luettu: 13.02.2019
<https://www.eilakaisla.fi/blogi/miksi-kayttaa-soveltuvuusarviointia-rekrytoinneissa>

Kajjala M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? 1. painos. Helsinki: Alma Talent. Luettu: 29.10.2018
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:2\(\(20\)ONNIS-TUNEEN\(\(20\)REKRYTOINNIN\(\(20\)KESKEISIMM\(\(c4\)T\(\(20\)ELEMENTIT\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:2((20)ONNIS-TUNEEN((20)REKRYTOINNIN((20)KESKEISIMM((c4)T((20)ELEMENTIT((20)

Rantanen J. 2018. Haastattelu & saatu aineisto.

Salli M. & Takatalo S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Tunneäly on työelämässä vahvuus. N.d. Luettu: 26.10.2018

<http://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe2014-2/files/assets/common/downloads/page0014.pdf>

Vahtio E.-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

WOPI, Wheels Of Competence. WOPI, WOPI360 & WOPI-C. Luettu 13.02.2019

<http://www.wopi.net/fi/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Millainen on rekrytointiprosessinne esikarsinta? Mihin tekijöihin esikarsinnassa kiinnitetään huomiota?
2. Millaista painoarvoa pidetään hakijan koulutuksella ja työkokemuksella?
3. Haastattelu
 - a. Mitä kysytään?
 - b. Millaisilla ominaisuuksilla on haastattelutilanteessa painoarvoa?
 - c. Kysytäänkö/testataan/kiinnitetäänkö haastattelussa huomiota hakijan tunneälyllisiin piirteisiin? Onko eri roolien välillä vaihtelua?
4. Testit ja mittarit
 - a. Onko yrityksellänne käytössä valmiita kysymyksiä/mittareita/testejä hakijan tunneälyn mittaamiseen rekrytointiprosessin aikana? Jos on, niin mitä?